

Área temática: Recursos Humanos

A Flexibilidade Organizacional na Percepção de Servidores Civis e Militares do Setor Aeroespacial Brasileiro

AUTOR

PAULO HENRIQUE MENDONÇA RODRIGUES

Universidade da Força Aérea

paulohenrique2903@yahoo.com.br

Resumo

Este artigo registra pesquisa de campo realizada com servidores de três organizações militares integrantes da Universidade da Força Aérea (UNIFA), com o objetivo de descrever como é percebida a flexibilidade organizacional e das relações de trabalho diante dos pressupostos da gestão do conhecimento, nesses ambientes formalmente hierarquizados. Trata-se de um estudo de múltiplos-casos sob as considerações de princípios filosóficos hipotético-dedutivos para analisar um o fenômeno com o sentido exploratório. Um questionário fechado foi adaptado do estudo exploratório junto ao projeto Veículo Lançador de Satélites (VLS) e aplicado nas três organizações. Os respondentes destacaram como principais obstáculos à gestão do conhecimento, o formalismo na comunicação entre os níveis hierárquicos, a falta de participação dos fornecedores com informação útil e a incipiente gestão das competências na organização, o que se revela ainda mais grave devido ao fato de se tratar de instituições de ensino e pesquisa. Uma comparação com um estudo de caso da EMBRAER, ex-estatal formalmente hierarquizada, foi conduzida no sentido de estabelecer relações com as transformações nela ocorridas.

Palavras-chave: flexibilidade; universidade corporativa; setor aeroespacial.

Abstract

This article publishes a field research with civil and military servants working in three military organizations in the Air Force University. The objective was to investigate how the organizational and work relations' flexibility is perceived in formal hierarchical organizations, according to the knowledge management presuppositions. It's a multiple cases study considering hypothetical-dedutive philosophical principles, to analyze the phenomenon with an exploratory purpose. A questionnaire was adapted from a study within the Satellite Launcher Vehicle (VLS) team, which is a hierarchical structure as well, and applied to the three organizations' servants. As a conclusion, the perception of those respondents pointed to problems in the communication among the different hierarchical levels, the lack of participation of the suppliers with useful information and also poor conditions related to the organizational competences management.

keywords: flexibility; corporative university; aerospace sector.

Introdução

As diversas pesquisas que mobilizam dados sobre organizações militares, na perspectiva da hierarquia, em geral tendem aos estudos restritos à compreensão da “arte da guerra”, normalmente centrados em discussões sobre liderança e planejamento estratégico.

Entretanto, a perspectiva do objeto de estudo deste trabalho, embora também focada em organizações formalmente hierarquizadas, remete ao que Drucker (1998) já havia identificado sobre a gestão do conhecimento inserida no processo decisório dos militares, ao declarar que a palavra final sobre a possibilidade ou não de um avião decolar viria do sargento mecânico e não do coronel comandante da Base Aérea, sendo o conhecimento de cada membro da organização, transformado em competências, que definiria a ação. Trata-se da necessidade de deslocar o processo decisório para escalões inferiores. É o conhecimento de cada membro da organização, transformado em competências, que define a ação.

Le Boterf (2003, p. 47) esclarece a questão da competência como “um saber mobilizar em um contexto” e acrescenta o “agir profissional que supõe uma certa vontade”. Portanto, o que mais interessa para a gestão do conhecimento é a ação tomada pelo sargento, que precisa ser legitimada pelo coronel, independente da vontade deste. E ainda deve ser considerado o estado de necessidade (o salvamento de vidas humanas ou a própria guerra), que estará acima de qualquer vontade, mas que também necessita de uma legitimação de todos os níveis da hierarquia, incluindo-se aí a própria sociedade, por tratar-se do setor público.

No entanto, é interessante notar que Izmailov (1994) afirma que a estrutura militar tem a comunicação baseada na estrutura verticalizada de comando, atribuindo ao fundamento doutrinário da hierarquia e da disciplina o fato de as decisões ficarem centralizadas nos escalões superiores. Relaciona ainda o sistema militar a diversos desestímulos, como o desajuste entre objetivos individuais e as metas da organização, a inconstância nos propósitos dos projetos e a ausência de renovação de recursos humanos qualificados e tecnicamente competentes.

Damiani e Landini (1998), discutindo a gestão do conhecimento no projeto do Veículo Lançador de Satélites (VLS), concluem que os principais fatores que criam obstáculos ao uso pleno do conhecimento pelos profissionais naquele projeto são as políticas governamentais e as incertezas no ambiente de trabalho. Assumem que a tecnologia não define o sucesso da implantação de um projeto de gestão do conhecimento, mas o modo como suas unidades e as pessoas são gerenciadas. Necessita-se de uma rede de pessoas anterior a uma rede de computadores.

Já Castro Jr. e Rodrigues (2004, p.1) afirmam que “as profissões, na visão filosófica e antropológica, integram um fazer espiritual e grupal do homem, revelando sua participação e sua realização como agente e paciente de um processo social”. Desta forma, a atenção aos ambientes organizacionais enquanto espaços sociais reforça a necessidade de estudos que partam da percepção de seus integrantes, especialmente sob o enfoque da possibilidade de construção das suas próprias condições de produção e das relações trabalhistas.

O contexto descrito revela potencial de pesquisa no setor aeroespacial, para a identificação de elementos que contribuam para o entendimento de possíveis obstáculos à gestão do conhecimento, pressupondo-se que a flexibilidade influencia as formas de organização e das relações de trabalho em uma empresa.

Os elementos construtivos da gestão do conhecimento - identificação, aquisição, desenvolvimento, compartilhamento e distribuição, utilização, retenção, metas e avaliação do conhecimento - conforme definidos por Probst, Raub e Romhardt (2002), comportaram o marco teórico por meio do qual o pesquisador observou o objeto de pesquisa.

Todos eles foram tratados neste trabalho como processos através dos quais a flexibilidade organizacional e a das relações de trabalho foram estudadas, para indagar como a flexibilidade organizacional e das relações de trabalho é percebida nestas organizações militares de ensino e pesquisa, face aos pressupostos que a relacionam com a gestão do conhecimento.

A suposição inicial é que, nas organizações militares de ensino e pesquisa, a flexibilidade é percebida de forma diferenciada em cada nível da hierarquia, com maior diferenciação entre o pensamento do chefe, comandante ou diretor e o mais baixo escalão da execução. Para os primeiros, é comum o entendimento da flexibilidade como a competência para assumir novas tarefas e realizá-las sem queda na qualidade já alcançada, a despeito de reduções dos recursos disponíveis. Os níveis mais baixos na hierarquia tendem a enxergar a flexibilidade como uma característica positiva dos seus chefes ao permitir que regras sejam contornadas e revistas quando a execução de alguma tarefa se torne mais confortável por meio desta manobra.

Portanto, há uma distinta relação entre os diversos níveis da hierarquia com a percepção da flexibilidade organizacional e, conseqüentemente, das relações de trabalho, visto que a estabilidade do servidor público e a formalização da hierarquia promovida pelos regulamentos militares impactam diretamente na forma como flui o processo de comunicação.

Assim, um estudo sobre Universidades Corporativas e gestão do conhecimento no Brasil, especialmente em organizações com relações ainda distanciadas do meio acadêmico, revela-se essencial para uma aproximação entre levantamentos já realizados em outras instituições similares. Presta-se, primariamente, para o fomento de reflexões teórico-práticas dentro da própria UNIFA, permitindo uma análise das condições reais em que a flexibilidade, conforme é percebida, pode estar inibindo a gestão do conhecimento naquela estrutura.

Em segundo lugar, o tipo de governança, sob os pressupostos da hierarquia formalizada, é comum a diversas outras organizações militares que também cumprem tarefas semelhantes à UNIFA, embora guardando maior similaridade com os centros de treinamento, conforme ensina Éboli (2004). Mesmo para estas organizações, o presente estudo disponibiliza considerações úteis, uma vez que descreve um contexto de intensa relação intrínseca ao processo de gestão do conhecimento em instituições com idêntica regulamentação, típica de uma organização militar.

Além disso, Meister (1997) destacou a emergência da organização não-hierárquica, enxuta e flexível, como a primeira dentre as forças que sustentaram o aparecimento das universidades corporativas no final da década passada. Tal fato reforça o interesse do presente estudo, que investiga a flexibilidade dentro de uma universidade corporativa militar.

Referencial teórico

A investigação de como organizações do setor aeroespacial vêm gerenciando seus ativos intangíveis teve, nesta pesquisa, como marco teórico principal, os elementos construtivos do conhecimento (PROBST, RAUB e ROMHARDT, 2002). Os elementos construtivos do conhecimento, utilizados como dimensões de análise são: identificação, aquisição, desenvolvimento, compartilhamento e distribuição, utilização e retenção do conhecimento. Para permitir uma estrutura que possibilitasse a coordenação e a orientação de intervenções operacionais, os autores incluíram mais dois elementos aos processos essenciais já citados: metas e avaliação do conhecimento.

O Conhecimento Organizacional

Em Paín (1999), o conceito de conhecimento é “o conjunto do saber que (...) é suscetível de ser transmitido”. Embora o enfoque seja o da aprendizagem, estabelecida como processo que permite a transmissão do conhecimento, a autora não deixa de apontar para um “núcleo intransmissível do vivido”, pois “qualquer conhecimento contém uma parte do saber que permanece intransmissível” (PAÍN, 1999, p. 163).

Ao se reconhecer a inter-relação do conhecimento com a aprendizagem organizacional, um estudo das competências individuais e das competências coletivas merece atenção, pois remete ao que se pode entender por competências essenciais, vistas como “a aprendizagem coletiva na organização ou (...) conjunto de habilidades e tecnologias que habilitam uma companhia a proporcionar um benefício particular para os clientes” (FLEURY e OLIVEIRA JR., 2001, p. 18).

Justificando a busca por uma explicação da inovação, Nonaka e Takeuchi (1997) esclarecem que a divisão cartesiana entre sujeito e objeto, conhecedor e conhecido, comum na filosofia ocidental, não satisfaz às novas necessidades das organizações. Segundo este paradigma linear, seqüencial, uma organização apenas processaria informações. Entretanto, a redefinição de problemas e soluções implica a criação de conhecimentos e informações pela organização também de dentro para fora, levando a uma nova teoria da criação do conhecimento, o que propõem em seu modelo da espiral de conversão do conhecimento.

Para Stewart (2002), três idéias transformaram consideravelmente a vida das organizações nos últimos vinte anos: i) a gestão da qualidade total; ii) a reengenharia, com a horizontalização dos processos; iii) e, mais recentemente, o capital intelectual e a gestão do conhecimento.

A um estudo da gestão do conhecimento organizacional interessa o tipo de interação que se estabelece entre o ambiente organizacional pesquisado e o seu contexto, acrescido do nível de competitividade e dos seus motivos e competências para inovar. Mas isto não significa um retorno à visão ‘de fora para dentro’, já discutida em Fleury e Oliveira Jr. (2001) que impõe um determinismo do ambiente, cerceador da autonomia dos gestores para descobrir novas respostas aos desafios do mercado, restringindo a inovação e a criatividade da organização.

Depreende-se que o prolongamento da competência se dá com o aproveitamento dos recursos internos como fonte de vantagem competitiva, em uma visão ‘de dentro para fora’, dentro de uma perspectiva estratégica baseada em recursos (FLEURY e OLIVEIRA JR., 2001).

Logo, a profissionalização do setor público tem a ganhar com uma abordagem focada no conhecimento organizacional, o que não pode excluir o exame do desenvolvimento de competências e de questões que envolvem o modelo burocrático, como as da complexidade e da flexibilidade.

Burocracia e flexibilidade

A discussão sobre flexibilidade remete ao modelo de gestão, embora não invalide os conceitos e práticas do planejamento estratégico. Após constatar que as organizações brasileiras procuram incorporar um modelo de gestão que agilize o processo de produção através de tecnologias de informação, Tenório (2000) escreve que este modelo é o da flexibilização organizacional:

(...) que propõe às empresas uma forma de gerenciamento diferente daqueles preconizados até então: da especialização do trabalhador (taylorista) à qualificação versátil (multifuncional); da automação rígida (processo mecânico) à automação flexível (processo automático); da produção em massa (fordista) às demandas diversificadas do mercado (pós-fordista); da gestão tecnoburocrática (monológica) a um gerenciamento mais participativo (dialógico). (TENÓRIO, 2000, p. 15)

Ele não deixa dúvidas quanto ao fato de que a flexibilização organizacional é dissociada do conceito da tecnoburocracia, especialmente diante da necessidade flagrante de uma gestão mais participativo.

Isto confirma a necessidade de um modelo de governança mais flexível, sem negar a necessidade de um mínimo de regularidade que sustenta a existência da estrutura burocrática, como ferramenta que previne o caos, ou seja, a noção da anterioridade racional que permite ao administrador posicionar-se diante dos seus colaboradores, com um mínimo de autonomia diferenciada que lhe confira competências decisórias diante das necessidades estratégicas.

As organizações tipicamente militares poderiam apartar-se ainda mais do modelo de flexibilização organizacional, mantendo uma visão considerada mecanicista, em função de seus pressupostos doutrinários. Neste trabalho, o que mais interessa é justamente a visão *a priori* que os próprios militares têm do seu ambiente hierarquizado, diante de uma realidade tão complexa.

Metodologia

Quanto à estratégia metodológica, optou-se pelo estudo múltiplo de casos, com três unidades de análise, justificado por ser “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.” (YIN, 2001, p.32).

Fica destacada a pertinência da estratégia de estudo de caso, sob a ótica qualitativa, especialmente quando o objeto de estudo - a percepção da flexibilidade - se encontra imerso nas ações das pessoas dentro do contexto das organizações, analisadas em tempo real e no decorrer das atividades diárias de trabalho.

A pesquisa encontra-se subdividida em duas dimensões distintas, quais sejam a investigativa e a analítico-comparativa.

No amplo sentido da palavra, a dimensão investigativa orientou a coleta, análise e descrição de dois aspectos distintos do problema. Primeiro, da realidade vivenciada pelos atores das organizações estudadas, para se compreender em que aspectos se identificam com as características do modelo burocrático. Segundo, de como as pessoas, no interior destas organizações, enxergam os processos administrativos e em que nível de compreensão a flexibilidade se encontra inserida nas estratégias de gestão. Como a percepção das pessoas é diferenciada por condições, objetivos e valores próprios, também foram analisadas as formas de relação trabalhista existentes nestas organizações.

A dimensão analítico-comparativa orientou a apuração dos resultados da dimensão investigativa e a formulação de uma comparação dos casos estudados quanto aos elementos construtivos da gestão do conhecimento, tal como formulados por Probst, Raub e Romhardt (2002). Nesta etapa, construíram-se análises fundamentadas no referencial teórico selecionado, inclusive com a revisão do ‘caso EMBRAER’, estudado por Bernardes (2000).

Essas dimensões definiram etapas que foram cumpridas durante a pesquisa, conforme quadro abaixo, incluindo uma estratégia com objetivos parciais, que deram conta da investigação dos fenômenos, assim relacionados na tabela 2:

Tabela 1

Inter-relações de processos e fenômenos sob estudo

PROCESSOS INVESTIGADOS EM SUAS INTER-RELAÇÕES	FENÔMENOS RELATIVOS AO OBJETO DE ESTUDO DA PRESENTE PESQUISA
Estruturação do conhecimento organizacional	Flexibilidade, nas seguintes dimensões: ✓ Organizacional (estruturas formais e informais) e ✓ Das relações de trabalho
Grau de hierarquização	
Competências e relações de trabalho	

Os sujeitos da pesquisa de campo que embasa este trabalho são os servidores, civis ou militares, de três das organizações militares que estão sob a égide da UNIFA, inclusive seus respectivos chefes, comandantes ou diretores. Conseguiu-se pesquisar 74% do efetivo total das organizações tomadas como unidades de análise deste estudo de caso múltiplo..

Ao realizar a pesquisa documental, para buscar evidências sobre as relações formais existentes em cada organização, usaram-se as leis e regulamentos pertinentes ao setor aeroespacial que contribuem diretamente para o entendimento das relações trabalhistas e de funcionamento da organização do trabalho. Da mesma forma, todas as organizações de ensino e pesquisa do Comando da Aeronáutica (COMAER) interessam ao estudo, porém a escolha das três instituições como unidades de análise dentro da UNIFA refere-se a semelhanças e características, conforme descritas a seguir:

- a) as três organizações realizam tarefas de ensino e pesquisa para cumprirem suas missões;
- b) as atividades de ensino e pesquisa apresentam-se desvinculadas da formação específica das carreiras militares. Ao contrário, as três organizações necessitam de intensa relação com as diversas áreas do conhecimento científico, formalizadas por disciplinas da Biologia, da Física, da Medicina, do Direito, da Matemática, da Psicologia, entre outras;
- c) são ligadas à UNIFA e nela sediadas, fazendo parte de suas atividades administrativas, de ensino e de pesquisa, direta ou indiretamente;
- d) compõem-se de estruturas verticalizadas, formalmente hierarquizadas e sob a designação de Organização Militar (OM); e
- e) contam com a participação de professores e servidores civis em seus quadros de pessoal, que também responderam a esta pesquisa, caracterizando ambientes híbridos.

Um questionário foi aplicado como piloto para as primeiras coletas de informação, extraído do trabalho de Damiani e Landini (1998). Tal investigação foi realizada com 27 oficiais do Comando da Aeronáutica que, na oportunidade, realizavam um curso de desenvolvimento gerencial na UNIFA. Ela visou os seguintes objetivos: a) validar a aplicação do questionário de Damiani e Landini (1998) para compreender as adaptações que viria a requerer para o contexto desta pesquisa; e b) obter um levantamento inicial sobre como o assunto 'gestão do conhecimento' se encontrava na comunidade das organizações militares, visto que se utilizou de uma amostra de pessoas pertencentes a diversas organizações do Comando da Aeronáutica. Para o estudo da flexibilidade quanto ao grau de hierarquização, a construção dos questionários e as entrevistas semi-estruturadas tomaram por base as seguintes variáveis propostas por Tenório (2000): (a) diminuição das diferenças hierárquicas; (b) autonomia dos indivíduos quanto às normas e aos controles; (c) predominância dos relacionamentos intragrupos; e (d) fluidez e informalidade no processo de comunicação.

O quadro a seguir resume as etapas da coleta de dados, com os respectivos instrumentos e a descrição de como os resultados foram transpostos:

Tabela 2
Etapas da Pesquisa

ATIVIDADES REALIZADAS	INSTRUMENTOS	TRANSPOSIÇÃO DE RESULTADOS
1ª Etapa: INVESTIGAÇÃO INICIAL		
Aplicação do questionário de Damiani e Landini a uma amostra de 27 oficiais de diversas organizações militares do COMAER.	Questionário	<ul style="list-style-type: none"> a) Pontos críticos que possivelmente influenciam a gestão do conhecimento no setor aeroespacial brasileiro. b) Contribuições para a contextualização da pesquisa. c) Contribuições para a construção dos instrumentos que seriam aplicados ao foco desta pesquisa nos próximos passos.
2ª Etapa: IDENTIFICAÇÃO PRELIMINAR		
Contatos iniciais para identificação das pessoas e fontes de pesquisa documental em cada OM.	Observações exploratórias e consulta a documentos ostensivos (investigação de elementos essenciais ao entendimento das OM)	<ul style="list-style-type: none"> a) Contribuições para a redação da descrição do setor aeroespacial e da Universidade Corporativa; b) Contribuições para a condução das entrevistas, com elementos específicos de investigação em cada OM.
3ª Etapa : IDENTIFICAÇÃO FOCADA		
Aplicação de um questionário, com foco nas variáveis de Tenório (2000) e nos pontos críticos extraídos da primeira etapa.	Questionário adaptado e Observação participante, com base nos resultados das etapas anteriores.	<ul style="list-style-type: none"> a) Parâmetros para a investigação e criação dos instrumentos, para entrevistas semi-estruturadas e questionários abertos (próxima etapa).
4ª Etapa: DIAGNÓSTICO		
Entrevista com os comandantes e aplicação de um questionário aberto para os níveis intermediário e execução.	Questionário aberto construído a partir dos resultados das etapas anteriores.	<ul style="list-style-type: none"> a) Dados e contato necessário com os respondentes para possibilitar uma análise qualitativa pelo pesquisador.
Etapa Final: ANÁLISE DOS RESULTADOS		

Análise final da pesquisa; comparação com o estudo de caso da EMBRAER.	Diagnóstico da 4ª Etapa e resultados anteriores.	a) Análise e reflexão crítica essenciais à composição da dimensão analítico-comparativa a ser elaborada na última fase desta pesquisa; b) Elaboração da análise final e sugestões de pesquisas futuras; e c) Redação do relatório final.
--	--	--

O Caso UNIFA

A descrição da Universidade da Força Aérea (UNIFA) requer esclarecimentos acerca do macroambiente onde se insere, que é o setor aeroespacial brasileiro.

Aspectos Descritivos do Setor Aeroespacial Brasileiro

O setor aeronáutico brasileiro tem como entidade federal central o Comando da Aeronáutica (COMAER), subordinado ao Ministério da Defesa, que detém a competência gerencial de todos os sistemas relativos à administração do espaço aéreo brasileiro, bem como da homologação e da operação de todos os veículos aéreos e aeroespaciais, através de órgãos e sistemas implantados dentro de organizações militares que cumprem missões específicas para este fim. A aviação civil tinha como órgão central, na época de realização da pesquisa, o Departamento de Aviação Civil (DAC), situado no mesmo nível de outros órgãos como o Comando-Geral do Ar (COMGAR), que regulamenta e administra a aviação militar, além de outros como Comando-Geral de Apoio (COMGAP), o Comando-Geral do Pessoal (COMGEP), o Departamento de Ensino da Aeronáutica (DEPENS) e o Departamento de Pesquisas e Desenvolvimento (DEPED). Outros órgãos, como o Centro de Comunicação Social da Aeronáutica (CECOMSAER) e o Centro de Investigação e Prevenção de Acidentes Aeronáuticos (CENIPA), compõem uma assessoria direta ao Comandante da Aeronáutica, através do seu Estado-Maior.

Cada um destes órgãos compõe uma Organização Militar (OM), bem como cada órgão subordinado também se materializa em OM, sob o mesmo modelo de administração verticalizada e composta por servidores militares e/ou civis.

Cada um dos Comandos-Gerais ou Departamentos normaliza o respectivo setor, por meio das ICA (Instrução do Comando da Aeronáutica) e das NSCA (Norma de Sistema do Comando da Aeronáutica), e descentraliza o desenvolvimento das tarefas necessárias ao cumprimento da missão que lhe cabe, por meio das OM subordinadas. A comunicação entre órgão central e OM subordinadas se dá, formalmente, através de ofícios e mensagens de radiotelegrafia. O fac-símile, a intranet, as redes telefônicas especiais de comando e a telefonia convencional, embora amplamente utilizados, não encerram registros administrativos capazes de assegurar o desempenho formal das tarefas e das ordens emanadas. As diretrizes gerais e as normalizações de cada sistema ou específicas de cada setor têm seus documentos conforme o nível do órgão ou autoridade expedidora.

Internamente às OM, a grande massa da comunicação entre as OM, mesmo aquelas mensagens que não necessitariam de um registro formal para sua consecução, ainda se dá por meio de telefonia, ofícios, radiotelegrafia e comunicados internos (partes), a despeito dos maiores custos e decursos de tempo.

Após estas considerações que se referem a uma compreensão geral do setor, ainda que bastante variáveis de acordo com algumas diferenças de subculturas, torna-se importante a focalização no DEPENS, ao qual se subordina a Universidade da Força Aérea.

Localizado no Distrito Federal, o DEPENS tem comando equivalente ao mais alto posto na hierarquia militar da Aeronáutica: Tenente-Brigadeiro-do-Ar. Ocupado necessariamente por oficiais-aviadores, cuja formação se inicia na Academia da Força Aérea, o cargo de Diretor-Geral deste Departamento implica assessoria ao Comandante da Aeronáutica em assuntos de recrutamento e seleção de pessoal (de acordo com os perfis definidos pelo COMGEP) e formação, treinamento e desenvolvimento destes recursos humanos. Uma de suas OM subordinadas é a Universidade da Força Aérea (UNIFA), localizada no Rio de Janeiro, que reúne atribuições administrativas, de ensino, pesquisa e apoio logístico para outras OM, situadas em seu campus. Estas OM apoiadas desempenham tarefas diretamente ligadas à consecução da missão do DEPENS. Entre estas, encontram-se o Centro de Instrução Especializada da Aeronáutica (CIEAR), o Instituto de Fisiologia Aeroespacial (IFisAl) e o Instituto de Ciências da Atividade Física (ICAF), que são o objeto deste trabalho.

Análise Ambiental

Pode-se tomar como um marco decisivo para o entendimento da flexibilidade a teoria dos sistemas, cujo desenvolvimento se deu a partir dos anos 1950. Perceber-se que o ambiente organizacional é um sistema, cujo funcionamento pode assemelhar-se a outros organismos da natureza (MORGAN, 1996), já se constituiu em um momento fundamental para a Teoria das Organizações; redescobri-lo como um sistema aberto definiu uma nova postura diante das características da complexidade em que se inserem as organizações.

Este reconhecimento da influência exercida pelos fatores ambientais sobre a estrutura organizacional motiva estudos no sentido de adaptá-la e prover seu funcionamento de grande flexibilidade. A partir do início da década de 1960, estudos para a flexibilização das estruturas organizacionais marcaram o início da abordagem contingencial, com dois tipos de organizações que se distinguem claramente: as mecanicistas e as orgânicas.

As organizações mecanicistas, identificadas como semelhantes à burocracia weberiana, adaptar-se-iam facilmente aos ambientes estáveis. No entanto, para os ambientes instáveis, as organizações orgânicas trazem as características mais adequadas, dada a sua interatividade com o meio extra-organizacional.

Por esta abordagem, ainda que introduza uma visão de como as organizações poderiam ser flexibilizadas, interessa perceber que há uma condição necessária, anterior a todo este processo: o próprio reconhecimento do tipo de organização em questão.

Quando se faz referência a uma organização militar, alguns conceitos emergem imediatamente, normalmente destacados por elementos como: hierarquia, rigidez, rotina, regulamentação, doutrina, entre tantos outros desta natureza, que têm estreita ligação com os ideários de um preparo para o contexto bélico e também encontrados em ambientes de trabalho com intensa exposição ao perigo. Por outro lado, as missões inerentes ao setor aeroespacial de qualquer país, dadas as condicionantes tecnológicas e de alta complexidade, pressupõem as mais eficientes e eficazes estruturas de gestão.

Em adição a esta análise, a se julgar pelo entendimento dos aspectos descritivos do setor em questão, já revistos aqui, conclui-se pela existência de um conjunto de atividades que são desenvolvidas pelo Comando da Aeronáutica, cuja diversidade, complexidade e resultados obtidos remetem a um claro desafio de reflexão, transformados em dois questionamentos: qual o entendimento desta estrutura em vista dos atuais pressupostos de constante instabilidade? “Quanto” e “o quê” desta estrutura pode ou deve ser considerada como um sistema essencialmente aberto, e portanto instável?

Em uma observação *a priori*, as organizações militares, analisadas dentro do macrossetor a que pertencem, são dotadas de elementos específicos (objetivos, objetos de estudo e missões específicas) que as distinguem umas das outras, os quais, paradoxalmente, as assemelham,

uma a uma, às empresas de segmentos que poderíamos chamar de complementares, quer do setor público ou da iniciativa privada, das quais podem ser clientes ou fornecedoras.

Portanto, a instabilidade de cada uma destas organizações militares é relativizada conforme os objetivos que justificam sua existência, porém não se pode predefinir o seu quantum de instabilidade, ou mesmo os subsetores aos quais cada uma está referenciada, visto que esta ‘instabilidade relativa’ não se aplica ao todo de uma organização militar. Uma Base Aérea, por exemplo, além de conter unidades operativas diretamente voltadas à doutrina de guerra, como é o caso da unidade aérea que realiza o resgate de pilotos que se ejetam de aeronaves em combate, com pressupostos claros de hierarquização e imposição de doutrina, também se constitui de unidades ligadas ao apoio logístico, com estreito relacionamento com as questões de oferta e procura do mercado circunvizinho e global, bem como com os próprios desenvolvimentos científicos e tecnológicos que atravessam os métodos de gestão, tanto das unidades operativas quanto de apoio.

Por esta análise, não se pode entender que as organizações militares estejam imunes ao que se chama de instabilidade, porém a avalanche da instabilidade incondicional é questionável em ambientes como os aqui estudados.

Dentro desta perspectiva, que fornece uma reflexão da questão da instabilidade para a investigação dos ambientes hierarquizados diante da gestão do conhecimento, considerou-se oportuna a seleção do caso de uma empresa cujo entendimento pudesse servir para esclarecimentos de pontos sensíveis, como a obtenção de resultados, normalmente colocados em questão nas empresas públicas.

Revisando um estudo de caso da EMBRAER – Empresa Brasileira de Aeronáutica - o que se pretende perceber foi até que ponto os seus atuais resultados de produção podem ser atribuídos, pelo menos em parte, ao conhecimento gerado, explicitado, compartilhado e retido quando ela ainda se encontrava vinculada ao então Ministério da Aeronáutica.

O estudo de caso da EMBRAER foi aqui considerado como referencial de análise, buscando-se integrar aos aspectos teóricos da gestão do conhecimento, por ter sido um caso real de processo de privatização seguido de desempenho organizacional de grande destaque no âmbito internacional.

A Estrutura Organizacional da Universidade da Força Aérea

Criada pelo Decreto nº 88.749, de 26 de setembro de 1983, a UNIFA tem como finalidade “planejar, orientar, coordenar e controlar os cursos destinados a ministrar o ensino de aperfeiçoamento e de altos estudos militares, necessários à preparação para as funções de oficiais superiores e oficiais gerais, bem como os cursos de especialização e estágios que lhe forem determinados” (Art. 1º do Regulamento da UNIFA, aprovado pela Portaria nº 338/GM3, de 30 de abril de 1993).

Subordinada ao Departamento de Ensino da Aeronáutica, a UNIFA, com a denominação de universidade, constitui-se em modelo único como universidade corporativa militar em todo o território brasileiro, a despeito de existirem diversos tipos de organizações militares com características semelhantes, voltadas para o treinamento e o desenvolvimento dos recursos humanos do interesse de cada uma das respectivas Forças.

Entre as atribuições listadas no Regulamento de Organização do Comando da Aeronáutica (ROCA), que confirmam a missão da UNIFA como uma universidade corporativa do COMAER, destacam-se:

- 1- o planejamento, a coordenação e o controle dos Cursos de Altos Estudos Militares, de Aperfeiçoamento e de Especialização e estágios; [...];
- 3- a promoção, a coordenação e a orientação de estudos e pesquisas que visem ao aperfeiçoamento ou à atualização dos cursos e estágios; [...];
- 8- a promoção de intercâmbio cultural com as instituições públicas e privadas, nacionais e

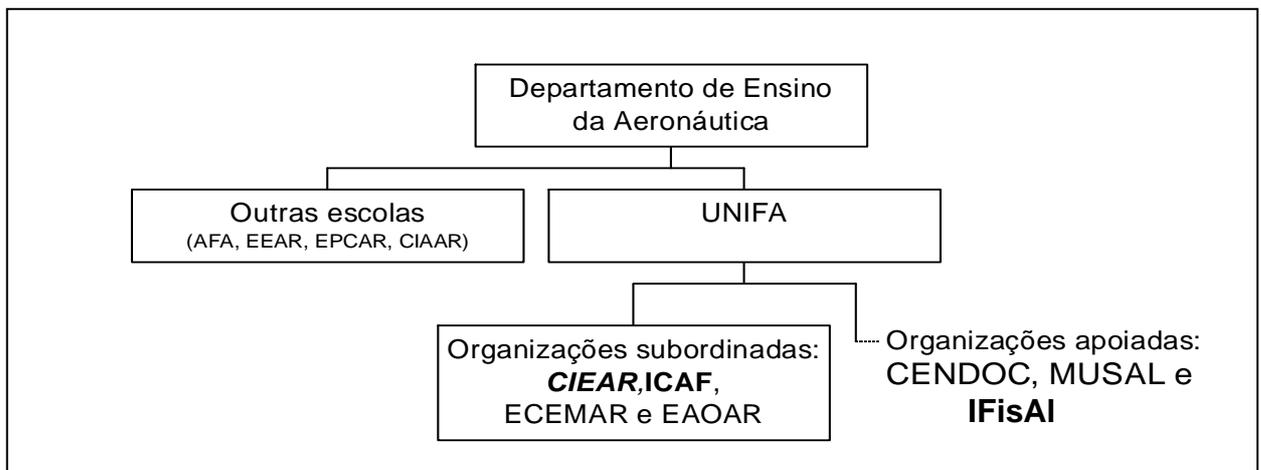
estrangeiras; [...]; 10- a execução de apoio logístico e de infra-estrutura às organizações de ensino subordinadas e às organizações apoiadas; [...]

No mesmo Regulamento encontra-se a seguinte estrutura básica: Comando, Divisão de Ensino e Pesquisa (DEP), Divisão de Apoio ao Ensino (DAE) e Divisão Administrativa (DA). Para o estudo desta pesquisa, interessou o aprofundamento, através dos questionários, apenas no âmbito da DEP, que reúne as atribuições mais diretamente ligadas ao funcionamento das demais organizações do *campus* (subordinadas ou apoiadas). As atribuições da DAE voltam-se para as atividades internas da UNIFA.

Para melhor visualização da relação entre as organizações em estudo no presente trabalho, insere-se um organograma que as identifica neste contexto:

Figura 1

Relação de subordinação e apoio entre a UNIFA e demais organizações



O Departamento de Ensino da Aeronáutica (DEPENS) e o Comando-Geral do Pessoal (COMGEP) gerenciam atividades complementares na área de recursos humanos. As atividades de recrutamento e seleção de pessoal são executadas pelo DEPENS, a partir das políticas de pessoal do Estado-Maior da Aeronáutica, porém estas atividades são normalizadas pelo COMGEP, para o atendimento a todos os setores do COMAER. As atividades de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos ficam também sob responsabilidade do DEPENS.

Resultados e Análise

Os dados coletados são apresentados de acordo com as subdivisões do questionário adaptado, e que aparecem na coluna da esquerda da Tabela 1, a saber : Estruturação do Conhecimento Organizacional; Grau de Hierarquização; e Competências e Relações de Trabalho, conforme definido na seção de Metodologia deste artigo e de forma distinta para cada uma das organizações.

Tendo em vista o número de atributos que podem ser observados e analisados, além da distinção da pesquisa de campo em três grupos diferentes, não se pretende explorar todas as possíveis indicações oferecidas pelos resultados, tendo sido necessário manter-se atento ao que poderia responder ao objetivo proposto.

Os resultados obtidos pelos questionários, se considerados apenas estatisticamente, significam opiniões individuais, algumas vezes com apelos emocionais passageiros e, por isso mesmo, pouco consistentes. No entanto, no cruzamento com a leitura das declarações obtidas no questionário aberto, aplicado de forma aleatória com amostra de cerca de 20% do total das pessoas que responderam ao questionário fechado, confirmou-se o fluxo de informação como o fator mais relevante enquanto analisavam os principais obstáculos à consecução da missão,

dentro da estrutura da organização. Entre os recursos materiais, foram destacados os meios tecnológicos e, entre os recursos humanos, o comportamento e atitude profissional foi o fator mais relevante que emergiu.

Formalismo na comunicação entre os níveis hierárquicos; falta de participação dos fornecedores com informação útil à melhoria dos processos de gestão; e incipiente gestão das competências na organização são os atributos destacados como possíveis obstáculos à gestão do conhecimento organizacional, os quais se revelam ainda mais graves devido ao fato de serem instituições de ensino e pesquisa.

Esta análise crítica não poderia ignorar os destaques favoráveis à gestão do conhecimento, mesmo não tendo sido solicitados na definição do objetivo da pesquisa, pois poderão contribuir para novas conclusões e pesquisas em diversas áreas. Abaixo relacionam-se os atributos que obtiveram as maiores ocorrências em “sim”, no questionário fechado, nas três organizações estudadas:

- ✓ Você sabe quem são os clientes e usuários de sua organização.
- ✓ Existe alguma forma de registro, como banco de dados, relatórios em papéis ou de qualquer outra natureza, no qual você costuma armazenar as informações e eventuais criações de valor para sua organização.
- ✓ O seu setor de trabalho encontra-se em busca do desenvolvimento de algum produto para a organização, ou já o fez nos últimos 12 meses.
- ✓ A maior parte das suas atividades diárias são desenvolvidas com a parceria de pelo menos mais uma pessoa diretamente ligada às mesmas atividades.
- ✓ Você sabe qual é a missão de sua organização.
- ✓ Você conhece as competências consideradas essenciais para o desempenho de suas atribuições.

De forma semelhante ao caso EMBRAER, as organizações de ensino e pesquisa que funcionam segundo o princípio da estrutura formalmente hierarquizada podem ter o privilégio de contar com um ambiente cujo alinhamento claro da missão e condições técnicas favoráveis ao trabalho fomentam o desenvolvimento de atividades produtivas, ainda que limitadas a um universo que pouco se relaciona com o ambiente externo. Condições para perceber as competências profissionais e armazenar as informações relevantes, apareceram tanto nas organizações aqui estudadas quanto no caso revisto da EMBRAER. O que não está garantido, nem mesmo indicado na percepção dos servidores da UNIFA, é a própria condição de gerenciar este conhecimento e colocá-lo definitivamente em disponibilidade para que um processo continuado de compartilhamento e distribuição possa ter início.

Portanto, a gestão normativa destas organizações necessita de uma reestruturação quanto à visão de conhecimento e aos fatores normativos e culturais que não impeçam a comunicação. Na gestão estratégica, a estrutura hierárquica é ferramenta básica, mas apenas enquanto organizadora de processos, não podendo comprometer a criação de competências essenciais da organização. Essa criação de competências essenciais não parece estar comprometida, visto que se dá até mesmo pela necessidade e pelo compromisso que seus membros têm com a missão da organização. Nessa gestão estratégica, a falta de visão de conhecimento identificada na gestão normativa pode estar criando obstáculos à orientação estratégica voltada para metas de conhecimento, enfraquecendo a identificação do conhecimento focada para a solução de problemas. A gestão operacional inexistente como consequência direta dos níveis anteriores, mas aparecem iniciativas bastante significativas em grupos dispersos nas três organizações aqui estudadas, as quais são percebidas pelos respondentes, provavelmente aqueles que as empreenderam.

Comentários Finais

Aspectos Conclusivos

O primeiro aspecto que ressalta deste estudo é uma grande ênfase nas questões de comunicação entre os diversos níveis da organização, expressa tanto pelos resultados do questionário fechado quanto pelo questionário aberto. Este também foi um dos resultados obtidos na pesquisa preliminar com os 27 oficiais, confirmando a suposição de que haveria uma deficiente comunicação entre os níveis hierárquicos.

Entretanto, a percepção da flexibilidade não se confirmou diferenciada sob a ótica dos níveis hierárquicos pesquisados, pois os comandantes, chefes ou diretores também observam-na diante de seus superiores hierárquicos, sentindo-se impedidos de ter um mínimo de liberdade para imprimirem o ritmo que desejariam às atividades de ensino e pesquisa. Por outro lado, os níveis intermediário e de execução conseguiram atribuir características mais marcantes à flexibilidade, como a adaptação às diferentes exigências externas, a abertura para criação, as condições de interação entre as pessoas, revisão oportuna de planejamento, entre outras.

Depreende-se que nenhuma das três organizações tem uma forte supervisão, situação que, aliás, os servidores nelas lotados preferem que assim se mantenha. Disfunção ou certeza do comprometimento com o serviço, o fato é que não há, na percepção dos entrevistados, falta de liberdade para o trabalho. Outro destaque aparece no fato de que a quase totalidade dos respondentes declarou que conhece a missão de sua organização, o que é valioso para que todos trabalhem em uma direção única e conhecida.

O significado da própria gestão do conhecimento, enquanto ato intencional, pode não surgir em um ambiente organizacional que não privilegia a comunicação entre todos os níveis, nem atenta para as competências organizacionais disponíveis ou para seus fornecedores enquanto colaboradores. Destaca-se uma valorização da missão, amplamente conhecida, a qual parece ser buscada contando-se com o que as pessoas já devam saber e querer fazer.

Este envolvimento direto das pessoas pode ser uma importante fonte de diversos fatores favoráveis à gestão do conhecimento, mas a flexibilidade organizacional e das relações de trabalho podem estar comprometidas se estas mesmas pessoas nem mesmo percebem o quanto sua organização deixa de estar alinhada com as possibilidades de crescimento e de sobrevivência, pois podem estar apenas reproduzindo o sucesso de uma missão que se encontra desatualizada.

Portanto, se as organizações passarem a se guiar por metas de conhecimento, como requerido pela gestão por competências, poderão ter a sua base de conhecimentos atualizada e, conseqüentemente, gozarão de flexibilidade com sustentabilidade. Além disso, devem buscar uma comunicação onidirecional entre seus níveis hierárquicos. Um mapeamento das competências organizacionais existentes nas três organizações, de forma transversal aos níveis hierárquicos, poderá permitir um entendimento novo sobre o conhecimento que cada organização tem retido em seus processos e pessoas. A partir daí, comunidades de prática (WENGER et al., 2002) poderão ser formadas, no sentido de fomentar pesquisas e aplicações destes conhecimentos de forma intra e interorganizacional. As competências se consolidarão a partir da prática destas comunidades, que reforçam o saber agir diante de situações complexas. Não seria prudente prescindir de ferramentas de tecnologia da informação, adequadas ao registro e à acessibilidade de tudo quanto for criado e vivenciado em cada OM.

Torna-se essencial a observação das questões levantadas diante do que se conhece por estruturas organizacionais hierarquizadas, à luz das condições de complexidade da administração, da própria necessidade de flexibilidade e das competências como foco de uma possível gestão baseada no conhecimento. A comunicação, por si só, também não conduz à garantia de uma estrutura flexível, mas é processo inestimável para viabilizar novas conexões e possibilitar a participação em todas as direções.

Sugestões para Novas Pesquisas

As evidências trazidas à luz neste trabalho deixam de apontar diversas relações que emergem dos diferentes graus hierárquicos, do tempo de serviço dos servidores e das diferenças que podem aparecer nas respostas que são registradas por grupos de pessoas com diferentes tipos de relações trabalhistas, uma vez que não só os militares compõem estas organizações de ensino e pesquisa. Também é interessante o aprofundamento acerca das diferenças existentes entre as três organizações, principalmente do CIEAR e do IFisAl em relação ao ICAF. Enquanto os dois primeiros contam com servidores militares na quase totalidade do seu efetivo, o terceiro tem uma proporção inversa, com quase totalidade de pesquisadores civis, embora que sujeitos a um mesmo modelo de funcionamento hierarquizado e comando militar. Outra questão que se revelou interessante durante a pesquisa foi a significativa transformação pela qual passam tanto o IFisAl quanto o ICAF. Ambos estão se reestruturando para se adaptar a um novo regulamento do COMAER, em vigor a partir de 2004, segundo o qual assumem definitivamente as características de uma organização militar, deixando de ser núcleos. Nessa perspectiva, são as relações de trabalho e a estrutura de funcionamento que começam a ser repensadas e podem, de alguma forma, constituir interessante oportunidade para estudos organizacionais.

Referências

- BERNARDES, R. **O caso Embraer - privatização e transformação da gestão empresarial:** dos imperativos tecnológicos à focalização no mercado. São Paulo: CYTED: PGT/USP, 2000.
- CASTRO Jr., J. L. P., RODRIGUES, P. H. M. **Estudo de caso de emprego de empacotadores idosos em rede de supermercados, em face da teoria contemporânea da firma.** In: 28º Encontro Anual da Anpad (Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração). Anais... Curitiba, 2004.
- DAMIANI, J. H. S., LANDINI, M. Z. S. **Gestão do conhecimento:** um estudo exploratório no Projeto Veículo Lançador de Satélites. [on line] Disponível URL: www.informal.com.br/artigos/a19102000.htm. Acessado em 01/06/2004.
- DRUCKER, P. Management's new paradigms. **Forbes Magazine**, p.1-5, Oct., 1998.
- ÉBOLI, M. **Educação corporativa no Brasil:** mitos e verdades. São Paulo: Gente, 2004.
- FLEURY, M. T. L., OLIVEIRA Jr, M.M. (org.). **Gestão estratégica do conhecimento:** integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.
- IZMAILOV, A. P. **Melhoria na eficácia gerencial de organização burocrática atuante na área aeronáutica:** uma análise sobre a reformulação de valores e a adaptação ao aprendizado contínuo. Dissertação de Mestrado. Campinas: U.E.C., 1994.
- LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais.** Porto Alegre: Bookman/Artmed, 2003.
- MEISTER, J. C. **Corporate universities.** New York: McGraw-Hill, 1997.
- MORGAN, G. **Imagens da organização.** São Paulo: Atlas, 1996.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa:** como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- PAÍN, S. **A função da ignorância.** 2. ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 1999.
- PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento:** os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- STEWART, T. A. **A riqueza do conhecimento:** o capital intelectual e a organização do século XXI. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- TENÓRIO, F. G. **Flexibilização organizacional:** mito ou realidade ? Rio de Janeiro: FGV, 2000.

WENGER, E.; McDERMOTT, R.; SNYDER, W. M. **Cultivating communities of practice.** Boston, MA: Harvard Business School Press, 2002.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.