

# Aeromot: cultura organizacional focada em bem-estar e qualidade no trabalho

Top Ser Humano 2021



Responsáveis:

Cristiane Silva Cunha Aguiar – vice-presidente

Bianca Schroeder Pereira – gestora do DHO

Rita Steigleder – consultora de DHO

# Índice

<b>Sinopse</b> .....	<b>1</b>
<b>OBJETIVO</b> .....	<b>1</b>
<b>PÚBLICO-ALVO DO PROGRAMA</b> .....	<b>2</b>
<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>2</b>
<b>DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO</b> .....	<b>3</b>
1. Voar mais alto, com bem-estar e qualidade no trabalho .....	3
2. Psicologia Positiva e o estudo das forças humanas .....	4
3. Criando organizações positivas .....	5
3.1. Cultura como fator chave para mudança .....	6
4. Construindo uma cultura positiva na Aeromot .....	8
5. Recursos e etapas de implantação .....	9
5.1. Fase 1: Conhecendo e proporcionando autoconhecimento .....	9
5.1.1. Avaliação de perfil – janeiro a março de 2019 .....	9
5.1.2. Aplicação do teste VIA .....	10
5.2. Fase 2: Conhecendo a percepção dos colaboradores sobre a empresa .....	11
5.2.1. Pesquisa de clima – novembro de 2019 .....	11
5.3. Fase 3: Respondendo aos resultados da pesquisa de clima .....	11
5.3.1. Treinamento das lideranças (1º ciclo) a partir de julho de 2019 .....	11
5.3.2. Treinamento das lideranças (2º ciclo) setembro e outubro de 2019 ...	12
5.3.3. Formação permanente de lideranças .....	13
5.4. Fase 4: Tornando o propósito compartilhado – setembro de 2019 .....	13
5.4.1. Revisão da missão, visão e valores .....	13
5.4.2. Mudança RH para DHO – outubro 2019 .....	14
5.4.3. Implantação do feedback formal e periódico – novembro de 2019 .....	14
5.5. Fase 5: Práticas geradoras de organização positiva .....	14
6. Metodologia e avaliação do Programa .....	15
<b>RESULTADOS</b> .....	<b>16</b>
<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>18</b>
<b>Bibliografia</b> .....	<b>18</b>
<b>Minibio responsáveis</b> .....	<b>19</b>

## Sinopse

A Aeromot é uma empresa com 53 anos que em 2008 viu sua história dar uma guinada quando sua administração passou para as mãos de três jovens do setor de aviação e deu um passo ousado para transformar a cultura organizacional. Com sede em Porto Alegre, RS, e filial em Belo Horizonte, BH, conta atualmente com 87 colaboradores.

Com o objetivo de construir uma organização positiva, com equilíbrio entre qualidade de vida, bem-estar e felicidade associados à produtividade e rentabilidade para o negócio, se lançou às mudanças em janeiro de 2019. O processo envolveu um conjunto de ações estruturadas e contínuas com base nos fundamentos da Psicologia Positiva.

Ciente de que a mudança de *mindset* é uma ambição de longo prazo, criou indicadores para as etapas de implantação e, transcorridos cerca de dois anos, vem colhendo resultados expressivos tanto na pesquisa de clima – com 91% de engajamento aos objetivos da empresa – quanto na expansão do negócio. Também mudou de sede, aumentou a equipe em 49%, firmou novos contratos e obteve reconhecimentos significativos, como o de “Empresa Estratégica de Defesa” pelo Comando da Aeronáutica (COMAER), além de ter sido convidada a integrar o Catálogo de Fornecedores do Centro Espacial de Alcantâra (CEA). Todas estas conquistas não seriam possíveis sem uma equipe coesa e motivada.

## Objetivo

A Aeromot entende que o desafio de construir uma organização positiva, com equilíbrio entre qualidade de vida, bem-estar e felicidade associados à produtividade e rentabilidade para o negócio é um processo de longo prazo, contudo, é preciso dar o primeiro passo. Dessa forma criou o programa com o objetivo de engajar lideranças e colabora-

dores em torno de uma cultura organizacional baseada nos fundamentos da liderança positiva. A iniciativa busca introduzir, de forma sistemática e continuada, ações para direcionar a empresa tornar-se uma organização mais positiva e saudável.

## Público-alvo do programa

O Programa foi dirigido a todos os colaboradores de suas duas unidades, a sede em Porto Alegre, RS, e a filial em Belo Horizonte, BH. Em 2019 a empresa contava com 53 colaboradores e em abril de 2021 este número subiu para 87 pessoas. Considera-se também os públicos que se relacionam com a companhia e que são impactados pelas mudanças na cultura organizacional, como fornecedores e clientes.

## Introdução

A Aeromot completou 53 anos em 2020 com o mesmo vigor de uma *startup*, isso porque ganhou energia em 2008 quando seu controle acionário passou para as mãos de três jovens, oriundos da área da aviação e membros da quarta geração da família Cunha, com experiência de 43 anos nesse setor. A Aeromot atualmente é uma empresa familiar constituída por três irmãos, dois dos quais integram o seu quadro diretivo. A partir dessa nova gestão, a Aeromot especializou-se em soluções de engenharia aeronáutica, manutenção e distribuição de aeronaves e de diversos tipos de equipamentos nesse segmento.

Em uma década se destacou no setor de aviação, tornando-se líder em projetos de monitoramento aéreo para a área de Defesa e Segurança Pública e uma das empresas com o maior número de certificações junto à ANAC (Agência Nacional de Aviação Civil). Mas os sócios sonham em voar ainda mais alto.

A Aeromot está sediada em Porto Alegre, RS, contando com filial em Belo Horizonte, MG. Mesmo sendo uma empresa de pequeno porte, devido à sua área de atuação e abrangência, sua estrutura é complexa e se divide, basicamente, em cinco macro áreas: Administrativo (Controladoria, Financeiro, Tecnologia da Informação, Compras, Logística, Desenvolvimento Humano Organizacional, Departamento Pessoal, Controles Internos, Frota, Recepção, Serviços Gerais e Manutenção Predial); Vendas e Contratos (Desenvolvimento de Negócios, Contratos, Vendas e Marketing); Qualidade (Quality Assurance, Sistema de Gestão); Manutenção (Manutenção de Aeronaves: Célula, Grupo Motopropulsor, Aviônica, Controle Técnico e Ferramentaria).

A iniciativa foi motivada pelos valores que a Aeromot sustentou ao longo de toda sua história e que lhe garantiram bastante êxito, como o de manter um ambiente de trabalho saudável, cultivar boas relações e favorecer um forte engajamento. Fundamentada na Psicologia Positiva, sua implementação contou com cinco fases que se desenvolveram ao longo de 12 meses e que, devido aos objetivos de longo prazo, exigem continuidade para consolidar a mudança da cultura organizacional.

## Desenvolvimento do trabalho

### 1. Voar mais alto: bem-estar e qualidade no trabalho

A iniciativa se insere no contexto descrito e no propósito da Aeromot de se tornar uma empresa líder no setor brasileiro de aviação, com os processos organizacionais alicerçados no bem-estar da equipe, para o qual as ações positivas foram direcionadas. A estratégia de expansão da Aeromot planeja um grande salto em 2022. Dessa forma, as ações implementadas criam musculatura, isto é, preparam os times para o que virá. Além disso, a empresa tem sua atuação pautada por valores como: ética;

confiabilidade; agilidade; espírito inovador; paixão pelo que se propõe; contribuição para a sociedade; diversidade; sustentabilidade e, principalmente, respeito nas relações humanas e comprometimento.

A iniciativa começou a ser implementada em janeiro de 2019 com o planejamento das etapas subsequentes que envolveriam preparação do grupo e lideranças, além de uma série de ações de mobilização que teriam mais intensidade até setembro de 2020, mas que não cessam e vem sendo aprimoradas continuamente.

## 2. Psicologia Positiva e o estudo das forças humanas

A Psicologia Positiva tem como objetivo “explorar aquilo que faz a vida valer a pena e produzir as condições para isso” (Seligman, 2011, p. 12), tratando de temas como felicidade, *flow*, sentido, amor, gratidão, realização, crescimento, melhores relacionamentos, elementos essenciais do que veio a denominar florescimento humano”. A perspectiva de uma nova psicologia foi lançada em 1998, pelo então presidente da Associação Americana de Psicologia (APA – American Psychological Association), Martin Seligman. A visão de Seliman foi pioneira em propor que se altere o foco tradicional sobre a patologia, isto é, sobre a dificuldade e a negatividade e voltar a atenção olhar para o que é aceitável como saudável e virtuoso.

Ao longo da década de 1990 e posteriormente, um grande volume de pesquisas sobre a Psicologia Positiva avançaram. Sob a coordenação de Chris Peterson (Niemeck, 2019), um grupo de 55 cientistas do Instituto Valores em Ação (Values in Action Institute), uma instituição sem fins lucrativos sediada em Cincinnati, Ohio, criou a primeira classificação existente para as características positivas relacionadas ao bem-estar e à excelência, as quais denominaram como virtudes – sabedoria, coragem, humanidade, justiça, temperança e transcendência. Para alcançá-las, o indivíduo precisa de forças,



que são características pessoais que se constituem em caminhos para alcançar as virtudes. Os autores do estudo chegaram a um total de 24 forças de caráter, que podem ser desenvolvidas por um indivíduo, e que são observadas em várias situações e contextos da vida (Niemec, 2019). Dessa observação, percebe-se que existe um padrão recorrente no comportamento humano, mesmo diferenciando-se em cada pessoa, podem ser adquiridos. Mas como aplicar este conceito no ambiente corporativo?

### 3. Criando organizações positivas

Durante séculos, organizações de trabalho foram caracterizadas como espaços sociais voltados à produtividade, com sistemas hierarquizados e forte controle gerencial. O que parecia incompatível com felicidade, realização, autenticidade nas relações e senso de propósito estavam ausentes desses ambientes. Estas crenças levaram à naturalização das organizações como espaços de adoecimento e sofrimento, culminando em perda de produtividade, qualidade, saúde física e mental, bem como de rentabilidade (Silva, Boehs & Cugnier, 2017). Esta visão vem sendo superada a partir dos estudos da Psicologia Positiva que lançou luz sobre o fato de ser o capital humano a fonte principal de sucesso de uma organização.

Trabalhos inovadores do grupo de pesquisadores liderado por Martin Seligman apontaram um novo paradigma para compreensão do ser humano (Luthans, 2002), que redireciona o foco da teoria, pesquisa e intervenção em Psicologia da Percepção e consideração das patologias e dificuldades para o estudo e compreensão dos fatores e forças que fazem o indivíduo, as comunidades e organizações prosperarem, ou, florescerem (Seligman, 2011).

Esta perspectiva encontra apoio na Psicologia das Organizações e do Trabalho que se dedicam a estudar, definir e estabelecer as estratégias e técnicas para a cons-

trução de organizações positivas ou saudáveis. Essas têm sido descritas na literatura como estruturas socialmente construídas, caracterizadas pelo equilíbrio entre qualidade de vida, bem-estar e felicidade, por um lado, e produtividade, qualidade e rentabilidade, de outro (Csikszentmihalyi, 2019). Os autores defendem que podem estar presentes nesses espaços, os relacionamentos saudáveis e gratificantes entre colegas de trabalho. Além da percepção dos gestores como pessoas íntegras e confiáveis, levando todos os interessados a uma visão compartilhada de que a missão e visão da organização são significativas e relevantes (Burchaell & Robin, 2012, citado por Silva et.al., 2017). Mais do que isso, este ambiente constitui um sistema em que as pessoas florescem e excedem as expectativas (Quinn, 2015).

### **3.1. Cultura como fator chave para mudança**

A construção de uma organização positiva, contudo, requer ações baseadas em pressupostos, valores e crenças, constitutivos da cultura organizacional, que guiarão a adoção de políticas e práticas na direção de modelar os padrões de comportamentos considerados adequados aos objetivos da organização (Silva et al., 2017).

A cultura organizacional representa este conjunto de suposições ou crenças que ajudam o indivíduo a movimentar-se no contexto em que trabalha, sendo socialmente construída a partir da avaliação dos resultados das práticas e experiências, constituindo esquemas ou mapas mentais, direcionadores das respostas e interpretações do que se observa e experimenta (Quinn, 2015).

Este mapa mental (Quinn, 2015) convencional torna a responsabilidade pelas dificuldades com processos, procedimentos e resultados que recaem sobre a organização e as ações de mudança são direcionadas para os processos e estruturas, a partir de pressupostos restritivos. O mapa convencional inclui pressupostos rígidos não focados



em pessoas ou no ambiente. Entre esses estão: a hierarquia de posições tem a liderança como posição de autoridade e de comando; e a motivação é resultante de instrução, recompensas ou punições.

Por sua vez, o mapa mental positivo reconhece o potencial das pessoas e pressupõe que elas são capazes de ações muito inovadoras e que excedam as expectativas, a partir da percepção de possibilidades e não de restrições. O mapa mental positivo pode ser descrito por aspectos como:

- a) A organização é uma rede de relacionamentos;
- b) A informação circula livremente, gerando possibilidades;
- c) A liderança significa influência, não depende de posição;
- d) Os líderes estão focados tanto nas pessoas quanto nas tarefas;
- e) A motivação provém do senso de propósito e inspiração;
- f) Todas as pessoas são valorizadas, independentemente da posição que ocupem;
- g) A mudança pode emergir ou se direcionar para qualquer parte do sistema;
- h) As pessoas abraçam o bem comum, contribuem espontaneamente, sentem-se confiantes, buscam crescimento, superam limites, expandem seus papéis, percebem novas oportunidades, constroem relacionamentos sociais novos e positivos, proveem *feedbacks* relevantes, aprendem e florescem.

Para propor políticas e práticas de gestão, todos os atores devem estar conectados com o propósito da organização e com a cultura a ser construída (Silva et al., 2017) de forma íntegra e autêntica, em direção a um bem maior (Quinn, 2015). O propósito modela os princípios, orientações de valores e crenças que nortearão o modelo de gestão adotado. Os princípios são guias para as políticas, isto é, linhas de ação para atingimento de objetivos de comportamentos a longo, médio e curto prazos que, por

sua vez, são o alicerce para os processos, constituídos de ações planejadas em gestão de pessoas (Silva et al., 2017). Este conjunto de processos ressalta a relevância das lideranças, em especial das positivas ou autênticas. Liderança autêntica pode ser definida como “um processo que se baseia em capacidades psicológicas positivas e um contexto organizacional altamente desenvolvido, que resulta em maior autoconsciência e comportamentos positivos autorregulados por parte dos líderes e associados, promovendo o autodesenvolvimento positivo” (Luthans & Avolio, 2003, p. 243).

## 4. Construindo uma cultura positiva na Aeromot

Como foi visto, para construir uma cultura organizacional positiva é preciso criar um mapa mental positivo coletivo, o que requer conhecimento profundo das características e processos efetivamente presentes na empresa.

Ao mesmo tempo, um dos maiores desafios de uma organização que se propõe a ser positiva ou saudável é a compreensão de que transformar líderes com práticas construídas em contextos convencionais gera ansiedade e medo. Dessa forma, os valores, a liderança e a comunicação fundamentaram o processo na mudança para um *mindset* positivo na Aeromot.

O propósito da Aeromot de se tornar uma organização positiva passou por práticas concretas, dentro de um processo estruturado com mudança da própria percepção de hierarquia e autoridade. Cabe destacar que, usualmente, a mudança ocorre de cima para baixo, mas é importante abrir espaço para um processo emergente, que flui de baixo para cima, porque as práticas positivas têm efeito em cascata, apesar de resistências iniciais convencionais. Todo este processo, entretanto, não é aleatório e sim conduzido por um líder ou pessoa-chave que se torna um facilitador de avaliação e compartilhamento. Dessa forma, as práticas tornam o desenvolvimento e o aprendi-

zado mais acelerado. “A introdução contínua de novas práticas positivas é o que gera uma organização mais positiva” (Quinn, 2015).

## 5. Recursos e etapas de implantação

O processo iniciado em janeiro de 2019 se desenvolveu em cinco fases ao longo de 12 meses, contudo como trata-se de um processo de mudança de cultura organizacional de longo prazo, as ações são contínuas sem prazo determinado de encerramento.

### 5.1. Fase 1: Conhecendo e proporcionando autoconhecimento

Considerando o papel chave da comunicação e do autoconhecimento. Quinn (2015) ressalta a importância de a liderança ser “bilingue”: a mudança de cultura ou o caminho para uma organização mais positiva deve equilibrar a comunicação sobre seu ponto (onde está em termos de práticas e processos) e onde quer chegar. Portanto, a fase inicial se concentrou em informar a todos os colaboradores sobre as mudanças de cultura pretendidas pela Aeromot. De forma objetiva, a empresa explicou seu objetivo de ampliar o foco, contemplando tanto a eficiência técnica quanto o bem-estar dos colaboradores.

#### 5.1.1. Avaliação de perfil – janeiro a março de 2019

Neste período, foi realizado um mapeamento por uma consultoria especializada para avaliação de perfil de cada colaborador. O trabalho contou com a experiência de 25 anos de Rita Steigleder, co-construtora do Plano de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas da Perestroika e da co-criação da metodologia do BLOCO, para autoconsciência e acompanhamento de métodos que facilitam a identificação dos perfis profissionais.

O objetivo foi conhecer e oferecer oportunidades para ajustar habilidades, treinamentos e interesses, criando equipes mais produtivas e lideranças mais funcionais. Este

processo envolveu a identificação de competências interpessoais, características pessoais e também focou no alinhamento dos colaboradores com os valores e a cultura da empresa. Os líderes foram especificamente avaliados em aspectos da função de gestão.

Os *feedbacks* foram individuais e serviram para direcionar alguns colaboradores para tarefas mais adequadas ao seu conhecimento, desejos e competências, propiciando, como consequência, maior satisfação no trabalho. Essas decisões foram coletivas, envolvendo a direção, a liderança e os colaboradores, e deram início ao programa de melhoria adaptativa com as lideranças.

As entrevistas revelaram diferentes graus de alinhamento com os objetivos, cultura e valores a serem reforçados a partir deste momento: em poucos casos, alguns líderes com bastante tempo de casa demonstraram o desejo de ser consultores da empresa por estarem próximos a aposentadoria; a maioria, embora apontassem as mudanças como desafiadoras, expressaram o desejo de se engajar no processo de mudança.

### **5.1.2. Aplicação do teste VIA**

O questionário VIA fornece as 24 forças listadas em ordem de importância para o respondente e está disponível gratuitamente em [www.viacharacter.org](http://www.viacharacter.org) em 41 idiomas; sua aplicação foi uma oportunidade de identificar aspectos a serem reforçados ou desenvolvidos conforme a atividade desempenhada. Depois de responder o questionário, os colaboradores se reuniram em pequenos grupos para a análise de suas forças e para seu alinhamento com as suas tarefas, considerando fatores como o seu contexto de vida e sua relação com o trabalho. O momento deu passo à etapa seguinte, com um processo de desenvolvimento individual a partir da análise das situações em que as forças estavam presentes (rotular ou nomear) e a observação para utilização das forças em si mesmo e nos outros, criando um mindset com base nas forças (Niemec, 2019).

## **5.2. Fase 2: Conhecendo a percepção dos colaboradores sobre a empresa**

### **5.2.1. Pesquisa de clima – novembro de 2019**

Para prosseguir, a empresa colheu dados sobre o clima organizacional a fim de tomar medidas corretivas e avaliar o desempenho de todo o processo, para uma possível reavaliação futura. Os resultados da pesquisa demonstraram que o coletivo dos colaboradores estava engajado e alinhado com a organização. Mais do que isso, tinham intenção de cooperar com os processos de mudança para a cultura positiva na Aeromot. Porém, apontaram as relações com as lideranças como um ponto de atenção. Vale destacar que muitas lideranças da Aeromot são profissionais com perfil técnico apurado. A empresa investe em treinamentos e em tempo de formação, o que é crucial para um profissional adquirir estas competências técnicas. Por isso, sabia-se que seria adequado dar ênfase em treinamentos comportamentais, uma vez que muitos colaboradores, embora tecnicamente muito capacitados, não tinham familiaridade com a atenção a aspectos subjetivos e relacionais.

Foi realizada uma alteração significativa com relação ao formulário de avaliação, denominado “Pesquisa de Clima” a fim de mensurar o grau de satisfação dos colaboradores, além de identificar pontos de melhoria para aumentar a satisfação geral. A empresa acolheu os resultados como uma oportunidade de promover melhorias imediatas já na fase seguinte. Em 2020, uma nova pesquisa de clima foi aplicada, com um índice de participação superior, sendo possível perceber evolução nos níveis de satisfação, como será abordado na apresentação de resultados.

## **5.3. Fase 3: Respondendo aos resultados da pesquisa de clima**

### **5.3.1. Treinamento das lideranças (1º ciclo) – a partir de julho de 2019**

O primeiro ciclo de treinamento para as lideranças teve o objetivo de implantar uma cultura de liderança positiva na organização, incorporando os resultados da pesquisa

de clima. O processo se iniciou com cinco encontros semanais, de duração de duas horas, com as principais lideranças. Cada encontro contou com um objetivo e roteiro adequados. No primeiro, os líderes definiram sua visão do papel de liderança, a partir da qual foi lançada a proposta de transformação das competências para se alcançar os objetivos definidos. Entre as características e atitudes estavam: encabeçar o enfrentamento dos desafios; criar um clima positivo na equipe e na organização; demonstrar reconhecimento ao trabalho coletivo e individual; gerenciar a equipe de forma a permitir autonomia e o desenvolvimento (florescimento) individual.

Os quatro encontros seguintes foram guiados pela proposta de aprendizagem vivencial, que aborda temas voltados à competência comportamental relacionados com aspectos como a inteligência emocional.

### **5.3.2. Treinamento das lideranças (2º ciclo) – setembro e outubro de 2019**

Este ciclo contou com reuniões quinzenais de três horas de duração, cujo objetivo foi trabalhar os aspectos identificados no primeiro ciclo. A partir da definição de liderança, compartilhada pelo grupo, este módulo trabalhou alguns pilares da liderança – fazer, conhecer e ser –, a partir do estabelecimento de vínculos positivos, confiança e senso de justiça (Mayra Ruiz Perera, 2015 – comunicação pessoal).

Se determinou que um líder se caracteriza por:

- a) Fazer** – tem capacidade atuar, de mudar as coisas, de influenciar e de motivar.
- b) Conhecer** – suas competências técnicas e atitude de aprendizagem permanente.
- c) Ser** – representa um modelo, seus valores são referência de comportamento.

Para a mudança de *mindset* para a cultura positiva, este foi um momento essencial, pois as lideranças identificaram equilíbrios e desequilíbrios entre o mapa mental

convencional e o positivo, presentes em suas equipes, setores e organização como um todo. Discutiu-se crenças limitantes e crenças geradoras de positividade.

### **5.3.3. Formação permanente de lideranças**

A partir desses dois módulos, o ciclo de treinamento de lideranças se tornou permanente com encontros semanais, de uma hora de duração. Considerando que o alinhamento da cultura positiva busca o equilíbrio entre os objetivos da empresa e dos colaboradores, durante os primeiros 30 minutos, discute-se questões de mercado e desempenho da empresa, promovendo um alinhamento da agenda estratégica. No momento seguinte, são debatidos temas relacionados com o desenvolvimento pessoal e das equipes. A escolha dos temas é compartilhada, tanto pode ser apresentada por eles, como ser uma sugestão da diretoria, com base na observação e diagnóstico do desenvolvimento dos processos nas equipes e na empresa como um todo.

## **5.4. Fase 4: Tornando o propósito compartilhado**

### **5.4.1. Revisão da missão, visão e valores – setembro de 2019**

Apoiando-se em possibilidades (e não em restrições) e abraçando o bem comum (identificando propósitos, objetivos e a visão compartilhada por todos os colaboradores) (Quinn, 2015), as lideranças da organização, consideradas estratégicas por seu tempo de trabalho e engajamento, se reuniram para revisar a missão, visão e valores da Aeromot e estabelecer uma nova definição em conjunto e com base na cultura da empresa.

No evento Café com Conteúdo, a diretoria apresentou o resultado a todos os colaboradores, buscando gerar adesão ao demonstrar seu compromisso com uma maior qualidade de vida e satisfação no trabalho para todos os colaboradores. Neste encontro, trabalhou-se a percepção de propósito de vida como forma de conduzir os



colaboradores a uma reflexão sobre o alinhamento entre trabalho e vida pessoal, um dos fundamentos da Psicologia Positiva.

#### **5.4.2. Mudança RH para DHO – outubro de 2019**

Tendo avançado nos treinamentos e processos de mudança, com algumas práticas e ferramentas já aplicadas aos setores, foi dado um passo decisivo. Era o momento de assumir a mudança de forma integral, com o alinhamento às práticas de gestão de pessoas que estavam sendo delineadas pela empresa. Dessa forma, o departamento de Recursos Humanos foi renomeado para Desenvolvimento Humano Organizacional (DHO), considerando que a criação de uma nova cultura organizacional deve passar também pelas estruturas formais, formatando o mapa mental desejado.

#### **5.4.3. Implantação do *feedback* formal e periódico – novembro de 2019**

Além da prática cotidiana, estimulada no treinamento das lideranças, implantou-se um processo formal, sistemático e periódico – trimestral – de feedback (ver anexos), no qual as lideranças apontam aspectos que devem ser desenvolvidos e retomados de feedbacks anteriores.

O processo segue um roteiro padronizado e, em conjunto, liderança e colaborador estabelecem combinações para ações de desenvolvimento. Se for sua opção, o líder pode solicitar que a área de DHO acompanhe o processo, como uma oportunidade de apoio e aprendizagem dentro de seu próprio percurso de desenvolvimento.

### **5.5. Fase 5: Práticas geradoras de organização positiva**

A transparência e o compartilhamento de informações é um fator decisivo de alinhamento e engajamento nas organizações. A comunicação interna, que já tinha sido uma

das primeiras medidas, seguiu fortalecendo o processo de mudança de cultura organizacional na Aeromot com implementação de um conjunto de ações, como:

- a) **Criação de uma *newsletter*** – a partir de agosto de 2019, se buscou aumentar a transparência com a abertura de um canal de comunicação interna (periodicidade variável, mas sempre inferior a três meses) (ver anexos).
- b) **Criação da intranet** – modernização e facilitação de processos internos com acesso a informações relevantes para a realização dos projetos.
- c) **Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho** – entre 4 e 8 de novembro de 2019, a empresa trouxe especialistas para falar de saúde, de bem-estar e de atitudes que podem modificar nosso cérebro e melhorar a qualidade de vida.
- d) **Confraternização de final de ano** – para coroar o ano, o grupo participou do Projeto Treinamentos Vivenciais e Atividades Corporativas da Quinta da Estância, uma referência em eventos relacionados ao desenvolvimento de equipes por meio de práticas colaborativas e vivenciais. A Aeromot enfatizou a reflexão sobre temas como cultura e convivência.

## 6. Metodologia e avaliação do Programa

A iniciativa da Aeromot beneficiou-se de um arcabouço metodológico raro, uma vez que a iniciativa foi o objeto do trabalho de conclusão na Pós-graduação em Psicologia Positiva, Ciência do Bem-estar e Autorrealização de Cristiane Silva Cunha Aguiar, uma das sócias da Aeromot. Foram usadas metodologias reconhecidas em cada fase de acordo com os requisitos do processo. Entre as principais, podem ser citados:

- a) Mapas mentais – convencionais e positivos (Quinn, 2015);
- b) Questionário VIA para identificação das 24 forças (Niemec, 2019);
- c) Nos treinamentos foram utilizadas diferentes abordagens:

- Metodologia de base – a reflexão e cocriação de conteúdo se apoia em preceitos da andragogia tais como a aprendizagem empírica;
- Janela de Johari – técnica recomendada para representação das dinâmicas das relações interpessoais e dos processos de aprendizagem em grupo, idealizada, em 1955, por Joseph Luft e Harry Ingham. Esta ferramenta auxilia os grupos a identificarem sensações e crenças acerca de autoexposição e *feedback*;
- Neurociência – desenvolvimento de lideranças e o reconhecimento da vulnerabilidade e a coragem para enfrentar as situações difíceis (Brown, 2019, p.200).

## Resultados

Confira  
os anexos

Nos dois últimos anos, a Aeromot vem colhendo resultados expressivos para consolidar sua expansão. Podem ser citados três reconhecimentos que só poderiam ser obtidos com um forte alinhamento aos valores da empresa: a Aeromot foi reconhecida como “Empresa Estratégica de Defesa pelo Comando da Aeronáutica (COMAER), foi convidada a integrar o Catálogo de Fornecedores do Centro Espacial de Alcantâra (CEA); obteve liberação para certificação para produção aeronáutica do RBAC 21 junto à ANAC.

No primeiro ano da iniciativa, com os primeiros resultados surgindo, o vídeo de fim de ano<sup>1</sup> simbolizou os desafios superados em 2019, e a mensagem da vice-presidente reafirmou o propósito da Aeromot de prezar pela qualidade de vida e satisfação dos seus colaboradores, bem como pela qualidade técnica e eficiência na prestação de serviços.

Já em 2020, o vídeo de encerramento<sup>2</sup> trouxe informações sobre as ações realizadas e as reinvenções frente à pandemia. Mesmo com uma redução no faturamento decorrente do cenário externo e dos impactos econômicos da pandemia, a empresa

1. <https://www.youtube.com/watch?v=2vZexh2XyRM>

2. <https://www.youtube.com/watch?v=y0McdDpOyWs>

não efetuou nenhuma demissão, mudou-se para uma nova sede e, ainda, promoveu a ampliação de seu quadro que, comparado a 2019, cresceu 49% e, em 2021, cresceu mais 10%. Nenhum destes esforços teria sido possível sem uma equipe coesa, motivada e feliz em participar deste projeto. Cabe destacar que desde 2019, a Aeromot vem investindo nesta iniciativa e, só em consultorias e treinamentos foram R\$ 173.000,00. O valor poderia ser maior porque muitas capacitações foram realizadas no formato *on the job training*, utilizando multiplicadores internos e sem geração de custos adicionais.

No tocante às mudanças de *mindset* na cultura organizacional, alguns resultados são difíceis de medir de forma quantitativa, mas se expressam por sutilezas como a leveza no clima de trabalho em um ano atípico e um ritmo intenso, assim como 2020. Internamente, o trabalho em promover a cultura positiva foi mantido com a continuidade das ações de voluntariado, treinamentos virtuais, *happy hour* e *personal trainer* virtuais assim como a homenagem aos colaboradores por tempo de casa. Destaca-se a utilização de aeronaves da Aeromot para ações humanitárias no enfrentamento à Covid-19.

Os indicadores da pesquisa de clima, comparando os anos de 2019 e 2020, confirmam a percepção de mudança e melhoria do clima. As respostas variavam entre 1 (bastante insatisfeito) e 5 (muito satisfeito). Dos resultados positivos apontados na pesquisa de 2020, o sentimento de engajamento se destaca com satisfação apontada por 91% dos respondentes. Este índice é superior ao do ano anterior não só pelo aumento efetivo de 3 pontos percentuais, mas também porque em 2019 os respondentes foram 48, contra 70 da última pesquisa.

Por tudo isso, a Aeromot se orgulha de ter seguido firme, acreditando no potencial de bem-estar, do equilíbrio e da liderança humanizada e adotando os princípios da Psicologia Positiva como fundamentos para uma cultura organizacional que fortalece vínculos e o engajamento, para trazer resultados plenos aos colaboradores e à organização.





# Conclusão

Transcorridos pouco mais de dois anos desde o início do processo e, considerando o tempo necessário para a consolidação de uma mudança de *mindset* na cultura organizacional, a Aeromot considera que esta etapa apresenta evidências consistentes de que está no caminho certo. Os resultados reforçam a convicção da Empresa de que o indivíduo é um ser único: aquele que não se reparte. Dessa forma, ao desenvolver habilidades comportamentais aliadas à promoção de ganho pessoais, a empresa é beneficiada por relações de trabalho mais produtivas, maduras e harmônicas.

A Aeromot compartilha da ideia de que o trabalho é um caminho para a autorrealização, sendo essencial criar ambientes saudáveis que gerem mais felicidade e bem-estar.

## Bibliografia

Brown, B. (2019). *A coragem de liderar*. Rio de Janeiro: Autografia. E-book Kindle.

Csikszentmihalyi, M. (2019). *Finding Flow – the psychology of engagement with everyday life*. Mastermind series. E-book Kindle. Basic Books.

Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). *Authentic leadership: A positive developmental approach*. In K. S.

Niemec, R.M. (2019). *Intervenções com forças de caráter: Um guia de campo para praticantes*. 2ª ed. São Paulo: Hogrefe.

Quinn, R. (2015). *The positive organization: breaking free from conventional cultures, constraints, and beliefs*. Oakland, CA: Barrett-Koehler Publishers, Inc. Epub.

Seligman, M.E.P. (2011). *Florescer: uma nova compreensão sobre a natureza da felicidade e do bem-estar*. Rio de Janeiro: Objetiva.

Seligman, M.P. (2019). *Felicidade autêntica: use a psicologia positiva para alcançar todo seu potencial*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Objetiva.

Silva, N., Boehs, S. T. M., & Cugnier, J. (2017). Psicologia positiva aplicada às organizações e ao trabalho. In. S. T. Boehs & N. Silva. Psicologia positiva nas organizações e no trabalho – conceitos fundamentais e sentidos aplicados (pp.43-62). São Paulo: Vetor.

## Minibio responsáveis

### **Cristiane Silva Cunha Aguiar**

Administradora de empresas com pós em Controladoria e Finanças e Psicologia Positiva. Vice-presidente da AEROMOT. Sócia Fundadora do Instituto BER e Conselheira em Conselhos Consultivos.

### **Bianca Schroeder Pereira**

Graduada em Gestão de Recursos Humanos, cursando Psicologia, é responsável pela área de Desenvolvimento Humano Organizacional (DHO/RH) da Aeromot. Possui 10 anos de experiência em segmentos como Telecomunicações, varejo, entre outros.

### **Rita Steigleder**

Possui 25 anos de experiência e há 2 anos, apoia a Aeromot em avaliações psicológicas da equipe interna e candidatos, além de treinamentos voltados ao desenvolvimento de lideranças e apoio psicológico a equipe interna.