



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA  
COORDENADORIA ACADÊMICA  
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 2/2018

**LEONARDO LOPES TEIXEIRA, Cap Inf**

**A CENTRALIZAÇÃO DA FORMAÇÃO DE MILITARES  
TEMPORÁRIOS NA FAB**

Rio de Janeiro  
2018

ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA  
COORDENADORIA ACADÊMICA  
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 2/2018

**LEONARDO LOPES TEIXEIRA, Cap Inf**

**A CENTRALIZAÇÃO DA FORMAÇÃO DE MILITARES  
TEMPORÁRIOS NA FAB**

Trabalho de conclusão de curso apresentado no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica como requisito parcial para aprovação no Curso de Pós-graduação em Gestão Pública com ênfase em Projetos e Processos.

Área de Concentração: Administração Militar  
Orientador: Maj QOEFOT Marcelo Viegas Neves.

Rio de Janeiro  
2018

**LEONARDO LOPES TEIXEIRA, Cap Inf**

**A CENTRALIZAÇÃO DA FORMAÇÃO DE MILITARES  
TEMPORÁRIOS NA FAB**

Trabalho de conclusão de curso  
apresentado no Curso de Aperfeiçoamento  
de Oficiais da Aeronáutica.

Aprovado por:

---

Marcelo Viegas Neves - Maj QOEFOT  
EAOAR

---

Marcelo Brugiolo Gonçalves – Maj Av  
EAOAR

---

Edivaldo Pires Figueiredo – Maj QOESUP  
EAOAR

Rio de Janeiro  
Outubro de 2018

## RESUMO

A substituição de militares de carreira por militares temporários já se encontra em vigor na FAB. De acordo com determinação do Comandante da Força Aérea, o programa de recursos humanos foi elaborado pelo Comando-Geral de Pessoal (COMGEP), visando o recrutamento, seleção e formação militar de profissionais já qualificados no meio civil. Com a reestruturação administrativa da Força Aérea, os estágios, que eram realizados de maneira concentrada nos Serviços Regionais de Ensino (SERENS) foram descentralizados e passaram a ser realizados nas diversas Organizações Militares do país. O presente ensaio fomenta a importância da centralização da formação dos militares temporários, de modo a aperfeiçoar tal processo e possibilitar o alcance da eficiência em sua padronização. Os estágios de formação dos militares temporários, uma vez centralizados, proporcionariam para a Força Aérea uma economia dos meios empregados e recursos disponibilizados. A criação de um corpo de instrutores, com os esforços de trabalho voltados prioritariamente para a formação militar dos estágios em questão, corrobora com a padronização das ações e, conseqüentemente, do produto final. Nesse sentido, a centralização gera uma padronização na formação e uma otimização de processos na Força Aérea.

**Palavras-chave:** Militares Temporários. Centralização da Formação. Formação Militar.

## 1 INTRODUÇÃO

Por determinação do Comandante da Força Aérea Brasileira, Excelentíssimo Senhor Tenente Brigadeiro do Ar Nivaldo Luiz Rossato, através do Ofício Circular número 4/GC-3/2209, de 5 de março de 2015, o Comando-Geral de Pessoal da Aeronáutica, sob coordenação do Estado-Maior da Aeronáutica, realizou estudos com a finalidade de colocar em prática a substituição de oficiais e graduados de carreira por oficiais e graduados temporários.

O Plano de Pessoal da Aeronáutica (PCA 30-1) de 2018 normatiza tal substituição com medidas como a diminuição de vagas nos editais para concursos de carreira e o incremento de vagas para os militares temporários, além de relatar a importância dada pelo Comando da Aeronáutica para a projeção de uma redução do efetivo, de modo a atender a uma das diretrizes de comando do Comandante da FAB, focando em uma força de trabalho com profissionais de carreira e temporários.

Com a concepção da projeção da redução do efetivo e do alcance da diretriz de comando no tocante à substituição de militares de carreira por temporários, se faz necessário um planejamento no âmbito do Comando da Aeronáutica para absorver e suprir a demanda da formação militar desse efetivo temporário de maneira centralizada, uma vez que as Unidades de formação existentes, subordinadas à Diretoria de Ensino da Aeronáutica (DIRENS) são voltadas apenas aos cursos para militares de carreira.

Os Serviços Regionais de Ensino (SERENS), que eram os responsáveis por todo o processo de recrutamento, seleção e formação dos militares temporários, passaram a integrar o Serviço de Recrutamento e Preparo de Pessoal (SEREP), por consequência da reestruturação administrativa da Força Aérea. Com isso, as Organizações Militares isoladas dos respectivos SEREPs aos quais são subordinadas, realizam descentralizadamente a fase de formação militar, como é o caso de Barbacena – MG, Campo Grande – MS, Santa Maria – RS, dentre outras.

Ocorre que estas Organizações Militares isoladas, responsáveis pela formação do seu próprio efetivo de militares temporários, possuem características e efetivos distintos por natureza, o que interfere sobremaneira na padronização da formação e, por esses motivos, a tese proposta para este ensaio é a necessidade da centralização da formação dos militares temporários, visto que tal medida facilitaria o alcance da eficiência na padronização da formação militar e otimização de recursos, podendo ser utilizado para este fim, as instalações do Centro de Instrução e Adaptação da Aeronáutica (CIAAR), sediado em Belo Horizonte – MG.

A implementação de um local único para a formação dos militares temporários padronizaria a formação militar desse efetivo, além de centralizar as ações inerentes aos estágios em questão, que atualmente sofrem as consequências de serem realizados em Organizações Militares distribuídas pelo território nacional, divergentes pela natureza da atividade-fim, bem como pela quantidade de efetivo disponível a ser escalado para coordenar os estágios e ministrar suas instruções.

Centralizar a formação militar dos estágios proporcionaria uma diminuição dos custos, tais como recursos vegetativos e meios empregados, uma vez que os recursos alocados para a execução dos estágios independe da quantidade de instruendos. Em relação aos meios empregados, a utilização do trabalho de um corpo de instrutores voltados prioritariamente para tal atividade, supriria a necessidade de que os instrutores atuassem concomitantemente com as suas atividades específicas na Organização Militar em que trabalham.

## **2 DESENVOLVIMENTO**

O aumento do quantitativo de militares temporários nas fileiras da Força Aérea já se encontra em curso, atendendo ao planejamento e aos estudos desenvolvidos pelo Comando-Geral de Pessoal (COMGEP) voltados à substituição gradativa dos militares de carreira por militares temporários, conforme determinação do Comandante da Aeronáutica (CMTAER).

Os militares temporários, por não possuírem estabilidade, ficam limitados a oito anos de tempo total de serviço e são parte integrante dos Quadros de Oficiais Convocados (QOCON) e do Quadro de Sargentos Convocados (QSCON). O recrutamento destes profissionais é de responsabilidade do Serviço Regional de Recrutamento e Preparo (SEREP), distribuídos em sete capitais nacionais e diretamente subordinados ao Comando-Geral de Pessoal (COMGEP). Este grande comando, por sua vez, é o responsável por estabelecer e divulgar o quantitativo de vagas para a fase de recrutamento, de acordo com a localidade, Organização Militar e especialidade.

Após o recrutamento e a seleção, os profissionais passam para a fase de formação militar, divididos em três estágios, de acordo com suas especialidades, como o Estágio de Adaptação e Serviço (EAS), para profissionais formados nos cursos de Medicina, Odontologia, Farmácia e Veterinária, o Estágio de Adaptação Técnico (EAT), para as demais especialidades com formação em ensino superior de

interesse da Força Aérea e o Estágio de Adaptação de Praças (EAP) para as especialidades com formação em ensino médio.

As Instruções do Comando da Aeronáutica, ICA 37-384 (Normas Reguladoras do Estágio de Adaptação e Serviço), de 30 de junho de 2010, ICA 37-459 (Normas Reguladoras do Estágio de Adaptação Técnico), de 11 de janeiro de 2017 e ICA 37-626 (Normas Reguladoras do Estágio de Adaptação para Praças), de 22 de outubro de 2014, aprovadas por meio de Portarias do Departamento de Ensino da Aeronáutica, estabelecem os parâmetros da formação militar dos Estágios, ambos com duração de 50 dias letivos, tendo como objeto de discussão deste ensaio, a centralização dos mesmos.

## **2.1 Apontamentos negativos da formação descentralizada.**

De acordo com o dicionário *online* de português (<https://www.dicio.com.br/>), padronização tem como significado:

[...] ação ou efeito de padronizar; sistematização. Processo de formação de padrões sociais; standardização. Indústria uniformização dos tipos de fabricação em série, pela adoção de um único modelo.

A padronização é definida como “a aplicação de normas a um ciclo de produção ou a um setor industrial completo com objetivo de estabilizar o produto ou o processo de produção” (ROSSO, 1966). Ao compararmos tal definição, aliada ao significado da palavra “padronização”, observamos que a formação militar realizada na primeira fase dos estágios de formação dos militares temporários obedece a uma padronização do conteúdo didático, além dos valores inerentes à profissão militar e os regulamentos que norteiam a Força Aérea serem os mesmos em todas as Organizações Militares que a compõem.

Porém, o corpo docente escalado pelas Unidades responsáveis por ministrarem os estágios, são divergentes, conforme uma breve comparação dos instrutores escalados na Ala 1 (Brasília - DF), Ala 5 (Campo Grande - MS) e Ala 6 (Porto Velho - RO), onde a fase de formação militar é de responsabilidade de Seções distintas dentro das Organizações, tais como Divisão Administrativa, Esquadrão de Comando e Esquadrão de Segurança e Defesa, respectivamente.

De acordo com dados coletados com as Organizações Militares supracitadas, ficou evidenciado que a diferença metodológica adotada entre as Seções responsáveis por coordenarem os estágios, despadroniza e interfere diretamente na absorção dos conhecimentos por parte do corpo docente. Tais dados se referem às especializações dos instrutores, onde apenas em Porto Velho – RO, os instrutores

dos estágios haviam cursado o CPI (Curso de Preparação de Instrutores) e apenas em Campo Grande – MS, o corpo de instrutores era coordenado por uma oficial formada em Pedagogia.

A definição do padrão refletia a busca pela melhor forma de executar cada tarefa (HOPP e SPEARMANN, 1996). Em atenção à definição citada, aliada ao fato de que as Organizações Militares executoras dos estágios de formação de militares temporários possuem características distintas e quantitativos divergentes de instrutores disponíveis, o entendimento é o de que a centralização da formação militar dos estágios se faz necessário para a melhoria da padronização do processo.

## **2.2 Vantagens da padronização de processos**

Em se tratando a formação militar como um processo, onde a matéria-prima se compara ao profissional recrutado no âmbito civil e o produto final sendo o militar formado e preparado para exercer suas atividades, sendo conhecedor dos regulamentos, leis, diretrizes e valores que passam a norteá-lo, a padronização apresenta diversas vantagens para o alcance do objetivo.

As organizações precisam compreender que a padronização vem complementá-la, pois traz melhorias relativas à qualidade, aos custos, ao cumprimento de cronogramas, segurança e saúde e recursos humanos (FALCONI, 1992). Tal colocação, ao ser trazida para o contexto deste ensaio, corrobora com a assertiva de que a Força Aérea, como organização que usufruirá do trabalho dos militares temporários, será a maior beneficiada com a padronização militar alcançada nos estágios.

Ao falar de padronizar o processo, busca-se a formalização da produção, pois tal método alcança a redução de custos da produção (HOPP e SPEARMANN, 1996), como por exemplo, a utilização de apenas um auditório de modo a reduzir o consumo de energia elétrica e a utilização de uma única equipe de instrutores, ocasionando a redução do uso de horas de trabalho nas Organizações da Força Aérea que escalam militares de seus efetivos em prol dos estágios de formação militar.

A centralização da fase de formação dos estágios para militares temporários em uma única Organização Militar de ensino, facilitaria a instalação de um corpo de instrutores voltados prioritariamente para tal finalidade. Tal medida viria a desonerar os militares que atualmente ministram as instruções dos estágios nas diversas Unidades da FAB concomitante com as suas atividades de rotina, favorecendo,

assim, o foco e a concentração de seus esforços de trabalho nas atividades profissionais em que foram formados e especializados operacional e administrativamente.

Um corpo de instrutores voltado prioritariamente para a atividade de formação militar utilizar-se-ia de profissionais qualificados ou com possibilidade de qualificação na área de ensino, aplicando os recursos disponíveis de forma mais adequada, operacionalizando o processo, aumentando a qualidade e a produtividade na padronização dos profissionais formados, além de controlar e sedimentar toda a formação militar. Idéia defendida também por Baily et al (2000) quando o mesmo afirma que na medida em que o nível de atenção dedicado a suprimentos aumenta, o trabalho tende a tornar-se mais estratégico, concentrando-se com mais ênfase nas atividades e favorecendo a redução no custo total.

Nesse contexto, o Centro de Instrução e Adaptação da Aeronáutica (CIAAR), sediado na cidade de Belo Horizonte – MG, atenderia o propósito da centralização dos estágios de formação dos militares temporários, por já possuir estrutura física para a atividade educacional, carecendo, apenas, da ampliação do efetivo de profissionais para comporem o corpo de instrutores e equipe de coordenação.

### **3 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este ensaio apresentou que o planejamento realizado pelo Comando-Geral de Pessoal para implementação de um programa de recursos humanos, visando a substituição gradativa de vagas para militares de carreira por militares temporários já se encontra em curso e foi delineado no Plano de Pessoal da Aeronáutica (PCA 30-1), elaborado pelo Comando-Geral de Pessoal da Aeronáutica (COMGEP).

O incremento de vagas para militares da reserva não remunerada atende a Diretriz de Comando do Comandante da Aeronáutica, conforme especificado no Ofício Circular nº 4/GC3/2209, de 5 de março de 2015, que visa permitir que os quadros da ativa assumam os cargos e funções mestres nas estruturas das organizações. Por outro lado, os militares temporários terão a oportunidade de ampliar seu nível de capacitação para, futuramente, competirem no mercado de trabalho.

Com o aumento do número de militares temporários nas fileiras da Força Aérea, ficou evidenciado que a proposta para a centralização dos estágios de adaptação para os militares temporários se faz necessária, uma vez que tal processo possibilita o alcance da eficiência na padronização da formação dos

estagiários recrutados e selecionados. Atualmente, a formação militar desse efetivo é realizada nas diversas Organizações Militares espalhadas pelo país, que por sua vez, possuem características distintas quanto à subordinação a um grande comando, a atividade-fim e o efetivo de instrutores a ser empregado na formação.

Ao centralizar o processo de formação militar dos estágios de adaptação, a Instituição, que é a maior beneficiada com a melhoria do resultado obtido, economizaria nos meios empregados e recursos disponibilizados, se utilizando de um local único para as instruções e deixando de escalar instrutores das diversas atividades operacionais e administrativas as quais exercem, após a implementação de um corpo de instrutores voltados prioritariamente para a formação.

De acordo com a questão apresentada, a centralização da formação dos militares temporários proporcionaria uma elevação da padronização alcançada e a otimização do processo, possibilitando maior eficiência na qualidade do produto final, além de desonerar o efetivo das Unidades que hoje realizam os estágios.

## REFERÊNCIAS

BAILY, P. et al. **Compras**: princípios e administração. São Paulo: Atlas, 2000.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Departamento de Ensino da Aeronáutica. Portaria DEPENS n 195/DE-1, de 28 de junho de 2010. Aprova a Instrução Normas Reguladoras para a 1ª Fase do Estágio de Adaptação e Serviço – EAS (ICA 37-384). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n 120, 30 jun. 2010.

\_\_\_\_\_. Comando da Aeronáutica. Estado. Comando da Aeronáutica. Departamento de Ensino da Aeronáutica. Portaria DEPENS n 292/DE-1, de 13 de outubro de 2014. Aprova a Instrução Normas Reguladoras para a 1ª Fase do Estágio de Adaptação Para Praças – EAP (ICA 37-626). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n 201, 22 out. 2014.

\_\_\_\_\_. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Portaria EMAER n 1266/GC3, de 30 de setembro de 2016. Aprova o Plano Estratégico Militar da Aeronáutica 2016-2041 (PCA 11-47). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, n 174, 11 out. 2016.

\_\_\_\_\_. Comando da Aeronáutica. Departamento de Ensino da Aeronáutica. Portaria DEPENS n 9, de 03 de janeiro de 2017. Aprova a Instrução Normas Reguladoras para a 1ª Fase do Estágio de Adaptação Técnico – EAT (ICA 37-459). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n 006, 11 jan. 2017.

\_\_\_\_\_. Comando da Aeronáutica. Comando-Geral de Pessoal. Portaria EMAER n 63/GC1, de 24 de janeiro de 2018. Aprova a reedição do Plano de Pessoal da Aeronáutica para o ano de 2018 (PCA 30-1). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n 016, 29 jan. 2018.

DICIO. **Dicionário Online de Português**.

Disponível em: < <https://www.dicio.com.br/padronizacao/> >. Acesso em: 18 jun. 2018.

FALCONI, V.C. **Gerenciamento Total da Melhoria Contínua**. São Paulo: Makron Books, 1993.

HOPP, W. SPEARMAN, M. **Factory Physics: Foundation of Manufacturing Management**. Boston: McGraw-Hill, 1996

ROSSO, Teodoro, **Pré-fabricação, a Coordenação Modular: Teoria e Prática**, São Paulo, Instituto de Engenharia, 1966.