



UNIVERSIDADE DA FORÇA AÉREA
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS AEROESPACIAIS

JANO FERREIRA DOS SANTOS, Cel Av

**Impactos do Processo de Reestruturação da Força Aérea Brasileira nos
Esquadrões da Aviação de Caça**

Rio de Janeiro

2021

UNIVERSIDADE DA FORÇA AÉREA
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS AEROESPACIAIS

JANO FERREIRA DOS SANTOS, Cel Av

**Impactos do Processo de Reestruturação da Força Aérea Brasileira nos
Esquadrões da Aviação de Caça**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Aeroespaciais da Universidade da Força Aérea, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Aeroespaciais.

Orientador: Prof. Dr. Afonso Farias de Sousa Júnior Cel Int R1

Rio de Janeiro

2021

Santos, Jano Ferreira dos

S237 Impactos do Processo de Reestruturação da Força Aérea
Brasileira nos Esquadrões da Aviação de Caça / Jano Ferreira dos
Santos. – Rio de Janeiro: Universidade da Força Aérea, 2021.
101 f.: il., enc.

Orientador: Afonso Farias de Sousa Júnior
Dissertação (mestrado) – Universidade da Força Aérea, Rio
de Janeiro, 2021.

Referências: f. 84-95

1. Força Aérea Brasileira. 2. Reestruturação. 3. Esquadrões
da Aviação de Caça. I. Título. II. Santos, Jano Ferreira dos. III.
Universidade da Força Aérea.

CDU: 358.4(81)

JANO FERREIRA DOS SANTOS, cel AV

**Impactos do Processo de Reestruturação da Força Aérea Brasileira nos
Esquadrões da Aviação de Caça**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Aeroespaciais da Universidade da Força Aérea, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Aeroespaciais.

Aprovado por:



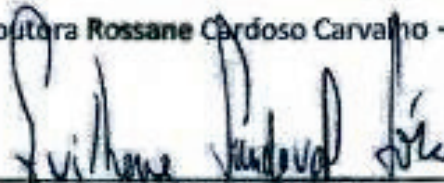
Professor Doutor Afonso Farias de Sousa Júnior, Cel Int RI - UNIFA



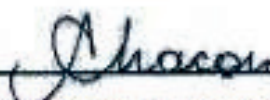
Professor Doutor Rodrigo Antônio Silveira dos Santos - UNIFA



Professora Doutora Rossane Cardoso Carvalho - UEMA



Professor Doutor Guilherme Sandoval Góes- ESG



Professora Doutora Suely Salgueiro Chacon - UFC

Rio de Janeiro
2021

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todo o corpo docente da Universidade da Força Aérea pelos conhecimentos passados a todos os alunos da turma de Mestrado 2019.

Especial atenção ao meu orientador, Professor Doutor Afonso Júnior por todo o empenho, paciência e dedicação nesses dois anos de intensos trabalhos.

Nada seria possível sem o apoio de minha família, que soube compreender todos os meus afastamentos nesse período.

Por último agradeço a Deus por permitir que tudo fosse possível.

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo analisar os impactos iniciais do processo de reestruturação nos Esquadrões da Aviação de Caça da Força Aérea Brasileira (FAB) ocorrido entre os anos de 2017 e 2019. A relevância desta análise apresenta-se pela necessidade de examinar os impactos desse processo na capacidade operacional dessas Unidades Aéreas, considerando que uma das intenções da reestruturação foi permitir que os meios materiais, financeiros e humanos sejam empregados nas atividades operacionais ao invés das atividades administrativas, objetivo alinhado com os constantes na Estratégia Nacional de Defesa. Foram levantados os motivos que levaram a necessidade desse processo e suas características. O método utilizado, baseado numa pesquisa bibliográfica e documental realizada por meio da comparação do quantitativo de documentos administrativos recebidos / elaborados tramitados na organização, e numa pesquisa de campo por meio de questionário submetido a uma amostra de pilotos dos efetivos do mesmo período e uma entrevista aplicada aos Oficiais integrantes do processo de aprimoramento da reestruturação iniciado em 2020. Como fundamentação teórica, foram selecionados autores consagrados nas áreas de gestão de mudanças em organizações, do estudo das reações a mudanças, da análise da influência da cultura organizacional nesses processos e conhecimentos relativos ao ciclo de vida das organizações. Após, foram analisados os dados documentais e de pesquisa de campo, que à luz dos referenciais teóricos, apresentou-se como resultado: não ocorreu maior ênfase nas atividades operacionais e existiu um incremento da carga administrativa dos recursos humanos dessas organizações. Por fim, concluiu-se que o processo de reestruturação realizado no ambiente de um Esquadrão Aéreo não atingiu os objetivos estabelecidos.

Palavras-Chave: Força Aérea Brasileira. Reestruturação. Esquadrões da Aviação de Caça.

ABSTRACT

This paper aims to analyze the initial impacts of the restructuring process on the Brazilian Air Force Fighter Aviation Squadrons (FAB) that took place between 2017 and 2019. The relevance of this analysis is presented by the need to examine the impacts of this process in the operational capacity of these Air Units, considering that one of the intentions of the restructuring was to allow material, financial and human resources to be used in operational activities instead of administrative activities, an objective in line with those contained in the National Defense Strategy. The reasons that led to the need for this process and its characteristics were raised. The method used, based on a bibliographic and documental research carried out by comparing the quantity of administrative documents received / drawn up processed in the organization, and on a field research through a questionnaire submitted to a sample of pilots of staff from the same period and an interview applied to Officials who are part of the process of improvement of the restructuring started in 2020. As a theoretical basis, renowned authors were selected in the areas of change management in organizations, the study of reactions to changes, the analysis of the influence of organizational culture on these processes and relative knowledge to the life cycle of organizations. Afterwards, documentary and field research data were analyzed, which, in the light of theoretical references, was presented as a result: there was no greater emphasis on operational activities and there was an increase in the administrative burden of human resources in these organizations. Finally, it was concluded that the restructuring process carried out in the environment of an Air Squadron did not reach the established objectives.

Keywords: *Brazilian air force. Restructuring. Fighter Aviation Squadrons.*

LISTA DE FIGURAS

- Figura 1 - Publicações do Ministério da Defesa.21
- Figura 2 - Fases Crise Organizacional.27
- Figura 3 - Forças que Promovem Mudanças em uma Organização.30
- Figura 4 - Modelo de Três etapas de Kurt Lewin.31
- Figura 5 - Ciclo de Vida das Organizações.36
- Figura 6 - Campo dos Afonsos (1945).45
- Figura 7 - 1º Grupo de Aviação de Caça (1945).477
- Figura 8 - Estrutura Básica de um Esquadrão Aéreo.488
- Figura 9 - Distribuição dos Esquadrões de Caça da Força Aérea Brasileira em 2020.50
- Figura 10 - Organograma de um Esquadrão Aéreo após o Processo de Reestruturação.53
- Figura 11 - Média de Idades dos Pilotos Entrevistados.577
- Figura 12 - Escolaridade dos Pilotos.588
- Figura 13 - Tempo na Aviação de Caça.599
- Figura 14 - Respostas à 1ª pergunta.60
- Figura 15 - Respostas à 2ª pergunta.61
- Figura 16 - Respostas à 3ª pergunta.62
- Figura 17 - Respostas à 4ª pergunta.62
- Figura 18 - Respostas à 5ª pergunta.64
- Figura 19 - Respostas à 6ª pergunta.65
- Figura 20 - Respostas à 7ª pergunta.66
- Figura 21 - Respostas à 8ª pergunta.67
- Figura 22 - Respostas à 9ª pergunta.68
- Figura 23 - Respostas à 10ª pergunta.70
- Figura 24 - Documentos Tramitados no Esquadrão A.74
- Figura 25 - Documentos Tramitados no Esquadrão B.74
- Figura 26 - Documentos Tramitados no Esquadrão C.74

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Componentes Básicos dos Formadores de Atitudes.44

Quadro 2 - Escala Likert.59

Quadro 3 - Respostas à 11ª pergunta.71

Quadro 4 - Respostas à 12ª pergunta.72

Quadro 5 - Respostas à 1ª Pergunta do Apêndice B.76

Quadro 6 - Respostas à 2ª Pergunta do Apêndice B.77

Quadro 7 - Respostas à 3ª Pergunta do Apêndice B.78

Quadro 8 - Respostas à 4ª Pergunta do Apêndice B.79

Quadro 9 - Respostas à 5ª Pergunta do Apêndice B.80

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	19
1.1 Problema de pesquisa	23
1.2 Objetivo geral	22
1.3 Objetivos específicos.....	23
1.4 Questões norteadoras	23
1.5 Procedimentos metodológicos	23
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	25
2.1 Gestão de mudanças	26
2.2 Cultura organizacional	31
2.3 Ciclo de vida das organizações	34
2.4 Reação a mudanças	39
3 ESQUADRÃO DE CAÇA DA FORÇA AÉREA BRASILEIRA.....	44
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	54
4.1 Pesquisa de campo	55
4.1.1 Esquadrões selecionados	55
4.1.2 Apresentação dos resultados dos questionários.....	56
4.2 Pesquisa documental	71
4.2.1 Apresentação dos resultados.....	72
4.2.2 Análise dos resultados.....	74
4.3 Entrevistas com os oficiais selecionados.....	74
5 CONCLUSÃO	80
REFERÊNCIAS.....	84
APÊNDICE A – Carta de apresentação	96
APÊNDICE B – Questionário 1	97
APÊNDICE C – Questionário 2	100

1 INTRODUÇÃO

No início da carreira de um Oficial, todas as atividades da rotina profissional de um Tenente Aviador recém-formado costumam estar ligadas à atividade aérea. Muito tempo de preparo teórico, diversas avaliações, preparação física e, principalmente, amplas jornadas de trabalho possibilitam, depois de alguns anos e muitas horas de voo, um acúmulo de experiências profissionais.

Isso permite à Força Aérea Brasileira (FAB) afirmar que um piloto declarado operacional em sua aviação está totalmente preparado para cumprir toda e qualquer missão aérea que lhe seja determinada.

Entretanto, a estrutura da Força Aérea Brasileira prevê que, além de desempenhar as atividades de aviador, todo oficial tenha dentre suas atribuições diárias tarefas administrativas as mais variadas possíveis. Desde a organização de solenidades militares, fiscalização de obras ou contratos, até a execução financeira do orçamento público, são exemplos das atividades que ocupam as horas livres entre um voo e outro realizado por um piloto da Força Aérea.

Com o passar dos anos, o afastamento da atividade aérea torna-se inevitável e, conseqüentemente, as atividades administrativas passam a ocupar integralmente a rotina profissional de um Oficial Aviador.

Nesse momento, um piloto da Força Aérea encontra-se diante de tarefas para as quais não foi propriamente formado, por vezes não tem aptidão e distante da atividade aérea para qual foi amplamente treinado e que tanto dispendeu recursos públicos para ser realizada.

Situações dessa natureza poderiam alimentar uma possível falta de empenho ou dedicação de qualquer militar em suas atividades. Entretanto, por meio dos cursos de carreira, de experiências vivenciadas e principalmente com profissionalismo, bons gestores são formados diante destes cenários.

Em 2017, um processo de reestruturação da Força Aérea iniciava sua fase de implantação, onde diversas rotinas administrativas e diferentes normas passaram por amplas mudanças, tornando o desempenho das atividades ainda mais complexo e incerto. Nesse processo diversas Organizações Militares foram extintas, outras

fundidas ou criadas, demandando do grupo de gestores da Força Aérea um rápido reaprendizado para que fosse mantida a continuidade das atividades.

Somado a isso, houve também a necessidade de expor às outras Forças, Marinha do Brasil e Exército Brasileiro, subordinadas ao Ministério da Defesa, as alterações em curso para que a interoperabilidade entre os Comandos Militares não fosse afetada.

Além disso, no ano de 2019 completam-se duas décadas de criação do Ministério da Defesa, tornando-se também passíveis de revisão diversas consequências desse marco, entre elas o fato relativo à subordinação do campo militar ao julgo do poder civil, igualmente ao ocorrido nas grandes democracias do planeta.

Isso possibilitou reavaliar alguns processos anteriormente vinculados ao modo militar de pensar, principalmente em relação às documentações e regulamentos que norteiam a administração do Ministério e demonstram onde a Defesa Nacional deseja chegar.

Assim sendo, foi publicada no ano de 2016 a Política Nacional de Defesa, documento que apresenta os objetivos nacionais de defesa que devem ser buscados por todos os setores da sociedade brasileira, visando garantir a soberania do País e sua integridade. Nela consta também a missão constitucional das Forças Armadas, “A Defesa da Pátria e a Garantia dos Poderes Constitucionais”.

Baseada nesse documento, a Presidência da República confeccionou a Estratégia Nacional de Defesa (BRASIL, 2016c), na qual todos os setores do governo são orientados em relação às ações que devem ser tomadas para que os objetivos nacionais de defesa sejam atingidos da forma correta.

Adicionalmente, visando tornar público tanto nacional como internacionalmente, todo o conteúdo ostensivo dessas duas publicações foi compilado no Livro Branco de Defesa Nacional (BRASIL, 2016), permitindo assim ao Estado Brasileiro expor algumas de suas aspirações como Nação para os próximos anos. Conforme figura 01, pode-se observar a sistemática de publicações governamentais que regem e tornam públicos todas essas informações.

Atualmente, esses documentos encontram-se em fase de atualização no Senado Federal, conforme determina a Lei Complementar 136/2010, a qual prevê que tal atualização ocorra a cada quatro anos.

Figura 1 - Publicações do Ministério da Defesa.



Fonte: Ministério da Defesa. (2016)

Dentre os objetivos comuns às três forças, deve-se citar o Objetivo Nacional de Defesa número dois (BRASIL, 2016d), pelo qual cabe ao Estado Brasileiro assegurar a capacidade das Forças Armadas em cumprir suas missões constitucionais.

Esse objetivo pode ser relacionado a diversos fatores, inclusive o orçamentário, sendo dever do Governo em curso manter a regularidade e previsibilidade nessa área, e conseqüentemente das Forças Armadas zelar pela eficiência nos gastos dedicados para tal.

Assim, a Força Aérea Brasileira iniciou estudos para o melhor cumprimento do Objetivo Nacional de Defesa número dois. Ao mesmo tempo em que cabe ao Governo Federal fornecer os meios orçamentários para o cumprimento da missão institucional da FAB, cabe a ela zelar pela melhor utilização desses valores, buscando o aumento da eficiência e eficácia em seus processos.

Além disso, ações deveriam ser tomadas para que a Força Aérea Brasileira pudesse tornar-se mais eficiente de modo a melhor cumprir sua missão institucional, que é “Manter a Soberania do Espaço Aéreo e Integrar Território Nacional, com Vistas à Defesa da Pátria”.

Para tal, foi criada a Comissão de Reestruturação da FAB, a qual concebeu uma revisão em estruturas utilizadas no Comando da Aeronáutica. Esse processo foi normatizado pela publicação da Diretriz do Comando da Aeronáutica para a Reestruturação da Força Aérea Brasileira, Diretriz do Comando da Aeronáutica DCA 11-53, de 13 de maio de 2016a.

O início do ciclo de crescimento econômico nos anos de 2000 a 2009, atingindo a média de 5,2% (SILVA, 2020), permitiu ao Brasil repensar a necessidade de investimentos na área de defesa, particularmente visando à substituição de sua antiga frota de aeronaves, a qual teve a disponibilidade média decrescente desde o ano 2011, de 44,88% para 40,11% em 2015, mesmo diante da execução financeira média de 94,7% dos recursos disponibilizados pelo Governo Federal para o Comando da Aeronáutica no período citado (EMAER, 2017).

No caso da FAB, observou-se também que na última década foram adquiridas diversas aeronaves que permitiram uma verdadeira atualização em relação aos países com índices econômicos próximos aos do Brasil.

Isso teve como consequência o aumento dos custos para sustentar toda a vida administrativa da FAB. Novos aviões mostraram-se onerosos, principalmente em relação ao valor da hora de voo, a qual é baseada em dólares americanos, que teve sua cotação aumentada em mais de 35% na comparação entre o ano de 2015 e 2016b (BRASIL, 2019).

Com a criação de diversas Organizações Militares, um dos itens estabelecidos no processo de reestruturação, foi a realização de obras de ampliação e adequação de instalações, além da aquisição dos itens necessários para viabilizar sua operação.

Paralelamente, ocorreu incremento no efetivo de militares temporários, o que não acarreta impacto previdenciário de longo prazo, mas onera a folha de pagamento prevista no orçamento anual (EMAER, 2017). Esses temporários podem permanecer até oito anos no efetivo da FAB, quando são dispensados sem qualquer vínculo com a administração federal.

Essa mudança na política de pessoal da FAB, mesmo com vantagens financeiras aparentes, carece de estudos complementares, pois ainda são incertas as consequências quanto à perda doutrinária e o comprometimento dos militares temporários com as particularidades da profissão militar.

Esse quadro perdurou até o ano de 2016, quando a quase totalidade do orçamento da FAB estava destinado somente para a manutenção de seu status atual, não permitindo novos investimentos necessários para que a FAB cumpra suas destinações institucionais. Aliado a isso, a economia brasileira entrava no maior processo recessivo dos últimos 20 anos, apresentando um crescimento negativo de 3,8% no ano de 2015 (AMORIM NETO, 2016).

Assim, o Alto Comando estabeleceu a necessidade de uma ampla reestruturação interna, onde processos deveriam ser repensados, organizações fundidas ou extintas e com o foco destinado ao aumento da eficiência administrativa.

Além disso, priorizaram-se todas as atividades relacionadas com o cumprimento da missão institucional, minimizando as atividades meio que sofreram ampliação de custos nos últimos anos.

Conforme o item 2.24 da DCA 11-53, de 13 de maio de 2016, a intenção era que, com o aumento da eficiência, tornar-se-ia possível aperfeiçoar a utilização dos recursos em prol das atividades operacionais, permitindo à FAB manter o processo de modernização iniciado na última década, o qual poderia ser afetado caso a reestruturação não fosse implantada.

Além disso, relacionam-se também com essa pesquisa os constantes nos itens 2.3.2 da DCA 11 53 (Reorganizar, padronizar e melhorar os processos nas áreas administrativa e operacional) e 2.3.3 da DCA (Simplificar e operacionalizar a estrutura organizacional, administrativa e operacional da Força).

De acordo com Peter Drucker (2000, p. 579), “o sintoma mais sério da má organização é o aumento da quantidade de escalões da administração, sendo uma regra básica o menor número possível de escalões e uma cadeia de comando mais curta possível”. Em consonância com a afirmação citada, o processo de reestruturação extinguiu ou fundiu organizações de nível intermediário, com o objetivo de atingir maior agilidade no trâmite de ordens e melhor distribuição de seus efetivos.

1.1 Problema de pesquisa

Decorrido o período inicial de implantação do processo de reestruturação da FAB nos esquadrões de caça, conhecidos os objetivos de tal reestruturação, entendeu-se oportuno e relevante, delinear e responder ao seguinte problema de pesquisa: as ações iniciais do processo de reestruturação atingiram seus objetivos constantes na Diretriz do Comando da Aeronáutica 11-53/2016, relacionados com as atividades operacionais e administrativas dos Esquadrões de Caça da Força Aérea Brasileira?

1.2 Objetivo geral

Analisar os impactos iniciais do processo de reestruturação, entre os anos 2017 e 2019, nos Esquadrões da Aviação de Caça da Força Aérea Brasileira.

1.3 Objetivos específicos

- a) Verificar as teorias e conceitos que fundamentam processos de mudanças institucionais;
- b) Descrever as mudanças realizadas na estrutura organizacional de um Esquadrão de Caça;
- c) Identificar as razões pelas quais a FAB procedeu a reestruturação; e
- d) Analisar se as mudanças permitiram a diminuição das atividades administrativas e o aumento das atividades operacionais desempenhadas pelos pilotos de um Esquadrão de Caça da FAB.

1.4 Questões norteadoras

- a) Quais foram as mudanças implementadas na estrutura organizacional de um Esquadrão de Caça no processo de reestruturação da FAB?
- b) As alterações do processo de reestruturação da FAB podem ser fundamentadas por conhecimentos científicos?
- c) Qual o quantitativo de processos administrativos desempenhados pelos pilotos no período anterior e posterior à implementação das mudanças na estrutura organizacional de um Esquadrão de Caça?
- d) Qual a disponibilidade dos pilotos de caça para o desempenho de atividades operacionais no período anterior e posterior à implementação das mudanças na estrutura organizacional de um Esquadrão de Caça?

1.5 Procedimentos Metodológicos

Em sua obra, Köche (2011) define a metodologia de um trabalho científico como a população, os instrumentos do plano de coleta e a posterior análise dos dados obtidos, que diante dos conhecimentos elencados nas teorias selecionadas para o trabalho, permitirão a obtenção de conclusões técnicas e detentoras de valor no mundo acadêmico.

Monteiro e Mezzaroba (2014) definem que nessa fase de um trabalho científico, faz-se necessário apontar e explorar os materiais coletados assim como os procedimentos e premissas utilizados para tal coleta.

Nesse sentido, o delineamento da pesquisa e os procedimentos técnicos utilizados para sua realização têm o importante papel de indicar as abordagens metodológicas, bem como de que forma os objetivos do trabalho foram operacionalizados. De maneira geral, Vergara (2007) diz que uma pesquisa pode ser classificada quanto a dois critérios básicos: quanto aos fins a que destina e, quanto aos meios que utiliza para atingir tais fins. Nesse sentido, afirma que, quanto aos fins, uma pesquisa pode ser, entre outras formas, descritiva. Para a autora, nessa abordagem, as características de um fenômeno ou população são expostas a partir da coleta de dados com uso de técnicas padronizadas e estruturadas (VERGARA, 2007).

A perspectiva descritiva desse trabalho pode ser entendida ainda conforme destacam Prodanov e Freitas (2013), para quem esse delineamento da pesquisa mostra que houve observação do fenômeno estudado, registros, análise e ordenamento dos dados, sem manipulação ou interferência do autor. E mais, a pesquisa descritiva permite descobrir a frequência dos fatos, sua natureza e características, causas e relações com outros fatos (PRODANOV e FREITAS, 2013).

Os procedimentos técnicos são, por sua vez, os meios utilizados para a coleta de dados, que Vergara (2007) define como sendo os meios utilizados e, Prodanov e Freitas (2013) entendem como sendo o conjunto de procedimentos técnicos empregados na busca pelos dados.

A abordagem do problema foi realizada de forma quantitativa e qualitativa. Quantitativa, pois houve coleta e análise de dados com base em questionários, traduzidos em números e estatísticas, como médias ou porcentagens.

Cumprido, pois, destacar o uso do estudo bibliográfico, pois como colocam Prodanov e Freitas (2013), toda pesquisa necessita de um referencial teórico. Assim, foram selecionadas para essa pesquisa quatro teorias ligadas a processos de reestruturação: gestão de mudanças em organizações, cultura organizacional, reação às mudanças e ciclo de vida das organizações.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para esta pesquisa, foram selecionadas as seguintes áreas para compor sua fundamentação teórica, uma vez que representam seus principais eixos temáticos: gestão de mudanças em organizações, cultura organizacional, reação a mudanças e ciclo de vida das organizações.

O conhecimento desses eixos teóricos permitiram a análise e discussão sobre os dados e informações obtidos pelos questionários e entrevistas realizadas, assim como para a compreensão global deste estudo. Assim, nesse capítulo apresenta-se uma discussão sumária sobre cada um dos conceitos indicados.

2.1 Gestão de mudanças

A aceleração no desenvolvimento de novos conhecimentos observada nas últimas décadas, principalmente no âmbito científico, praticamente obrigou as organizações a buscar em inovações de modo a se manter competitivas no ágil mundo corporativo observado atualmente. Essas atualizações são implantadas através de um processo denominado reestruturação administrativa (CONGRESSO ANUAL DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO, 2002).

O processo de reestruturação administrativa prevê que as mudanças implantadas tenham como objetivo o aumento da eficácia e eficiência na realização das atividades necessárias para o atingimento de seus objetivos (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2009). No caso da Força Aérea Brasileira, as modificações visam preparar a FAB para receber novas capacidades militares através de melhorias nas áreas administrativa e operacional (BRASIL, 2016).

Importante destacar que o momento no qual devem ser iniciadas as mudanças constitui um verdadeiro desafio para todos os gestores envolvidos, principalmente para os de nível mais elevado. Conflitos poderão ocorrer devido a interesses obtusos entre os da administração e os particulares (SOUSA, 2015).

Conforme a figura 02, Fink (2013) definiu as quatro fases distintas de uma crise organizacional.

Figura 2 - Fases Crise Organizacional



Fonte: Adaptado de Fink (2013, p. 82)

Fink foi o primeiro a considerar uma crise como um evento contínuo, sendo a mesma composta por um ciclo de vida previsível (LAUGÉ, 2009).

Fase da Incubação – onde já são perceptíveis os primeiros sinais da formação de uma crise, mesmo com a percepção de normalidade na rotina na organização. Também denominada de Fase de Aviso, onde o foco da administração deve ser identificar tais sinais (LAUGÉ, 2009).

Fase Aguda – inicia-se normalmente após um evento “gatilho”, o qual pode ser vinculado ou não a rotina da organização em análise (SANTOS, 2012) tais como fenômenos da natureza, como enchentes ou furacões, crises econômicas, escândalos políticos ou até casos ligados a pandemias como o ocorrido no ano de 2020. Conforme Fink (2013) é nesse momento que a identificação da crise torna-se mais fácil para a maioria do público envolvido e onde não existe a possibilidade de retorno ao status anterior, restando apenas ações para gerenciar os efeitos da crise em análise.

Estágio Crônico – período em que as ações necessárias para a correção dos óbices decorrentes da crise são implantadas. A duração dessa fase vai ser determinada principalmente pelo preparo pré-crise da organização e pelo histórico de crises semelhantes. Caso exista algum tipo de plano para essas situações, os gestores devem se ater a ele ao invés da tentativa de criar algo imediato (LAUGÉ, 2009).

Fase de resolução – identificados os problemas e construídas as soluções, as ações necessárias devem ser controladas e replanejadas caso não estejam

apresentando resultados satisfatórios. Importante destacar a necessidade de simultaneamente avaliar a gestão da crise para que seja possível o início do preparo para a próxima possível crise (LAUGÉ, 2009). É nessa fase em que a oportunidade de criação das novas estratégias de defesa é elaborada (GARLAND, 2019).

Um fator que deve ser levado em consideração é a diferenciação entre crise organizacional e uma emergência organizacional. Uma emergência é algo totalmente imprevisível na qual não há possibilidade de gerência dos administradores para evitá-la. Já uma crise compromete os valores da organização e emite sinais de alerta, os quais são ignorados ou menosprezados pela administração (FERREIRA, 2019).

Com isso, aponta-se que 80% dos casos de crises organizacionais possuem alguma responsabilidade dos gestores envolvidos (FERREIRA, 2019).

Carli (2015) afirma também que a existência de divergências entre os membros a alta cúpula de uma organização é um dos principais sintomas da instalação de uma crise interna, sendo que nas instituições altamente hierarquizadas o conflito entre a hierarquia e subordinação é constantemente o fator mais polemico a ser enfrentado.

Uma vez identificada a crise organizacional, faz-se necessário comunicá-la a todos os envolvidos, principalmente os quais serão mais afetados com as ações decorrentes da solução implantada pelos gestores da alta direção. Essa ação deve ser na preparação do processo e sua realização é essencial para o sucesso das mudanças (DUARTE JUNIOR, 2009).

Esse processo de divulgação da crise deve ser amplamente planejado de modo a evitar interpretações errôneas ou falsas, as quais podem levar todo o processo a descrédito e conseqüente não comprometimento dos integrantes da organização afetada. A chamada gestão da informação do processo permite aos envolvidos uma maior noção do significado e propósito, o que acarreta no incremento da energia mental e afetiva das pessoas envolvidas, culminando com a melhor solução dos problemas existentes (BRUSAMOLIN, 2011).

A utilização de profissionais de Relações Públicas faz-se imprescindível, pois o mesmo possui os atributos para minimizar os possíveis óbices citados. Esse conjunto permitirá a formulação de uma base estratégica que transmitirá confiança e credibilidade a todo o processo (MACHADO; BARICHELLO, 2017).

Duarte Junior (2009) afirma que após a preparação da mudança, a qual enfatizou a divulgação dos objetivos e das tarefas de cada envolvido, chega o momento de realizá-las, monitorando cada ação implementada e objetivo atingido.

Como reforço deve-se comemorar e recompensar cada um desses momentos, não buscando culpados para os óbices que por ventura surjam, buscando resolver as contingências e reorientar os envolvidos. Um monitoramento minucioso é mandatário nesse momento.

Destaca-se o fato de que as recompensas não devem ser de caráter monetário, mas que possuam um significado para quem as receba (BARBOSA, 2009).

Dentre as características e qualidades presentes nos gestores responsáveis pela realização de fato das mudanças preestabelecidas, destaca-se a resiliência como o principal atributo necessário nessa fase do processo. Com ela os envolvidos possuirão a capacidade de superar situações não previstas no planejamento e fornecendo as ferramentas para que os colaboradores possam agir rapidamente e de forma eficiente, não comprometendo prazos e a consequente confiança nos métodos pré-determinados. Cabe ao alto escalão de cada organização observar quais profissionais possuem tal predicado e montar suas equipes colocando-os em funções chave do processo de mudanças (SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2006).

Barbosa (2009) sugere que, oportunamente, podem-se aplicar para o controle do andamento das ações planejadas ferramentas e técnicas de gestão consagradas no meio acadêmico, pois elas permitem maior envolvimento dos participantes e transferem as experiências e conhecimentos adquiridos para a melhoria das rotinas da organização.

Outro fator que deve ser destacado num processo que envolva a necessidade de execução de diversas mudanças é a existência de paradigmas e suas características. Senge (2002) define como paradigma o conjunto de regras que regem, de forma inconsciente e involuntária, as atitudes e pensamentos das pessoas.

Silva Filho (1998) cita seis características como básicas para a existência de um paradigma:

i. Paradigmas são comuns e as pessoas são conduzidas por eles de forma inconsciente e sem perceber;

ii. Eles são úteis para estabelecer o que é importante ou não para as atividades pessoais e profissionais das pessoas;

iii. Alguns podem se tornar problemas, pois podem atuar como amarras para inovações e implantações de mudanças;

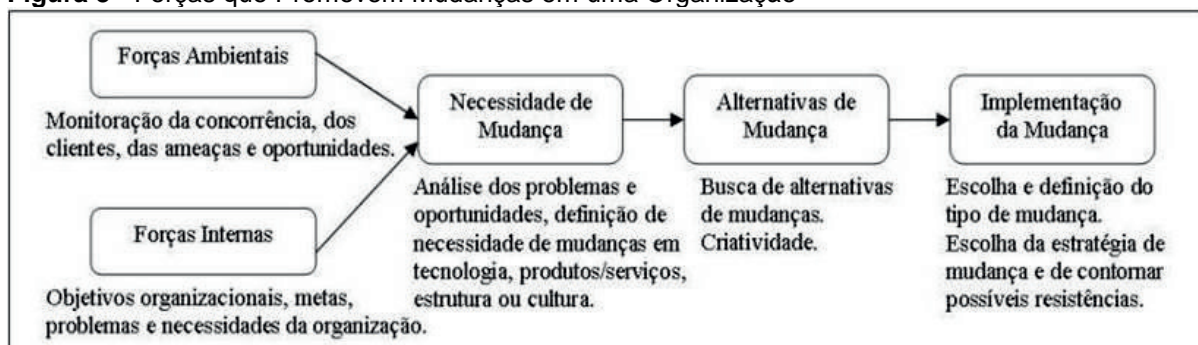
iv. Novos paradigmas normalmente são criados por novos gestores não envolvidos nos velhos paradigmas;

v. Novos paradigmas são demandam visão de futuro para ser criados. Inicialmente as pessoas não possuem informações necessárias para acreditar em sua importância ou necessidade; e

vi. Não é fácil quebrar um paradigma consagrado pelo tempo, mas todos são passíveis de alterações ou aperfeiçoamentos, executados através dos gestores que se encontram inseridos na estabilidade e conforto proporcionados pelos mesmos.

A quebra desses paradigmas é promovida pela ação de forças externas, ou ambientais, e internas (Figura 3). Ressalta-se que essas forças não necessariamente atuam de forma isolada, mas sistematicamente, acarretando no chamado “efeito dominó”, denominado por Senge (2002) como a “dança das mudanças” (FANDERUFF, 2007).

Figura 3 - Forças que Promovem Mudanças em uma Organização



Fonte: Fanderuff (2007, p. 101)

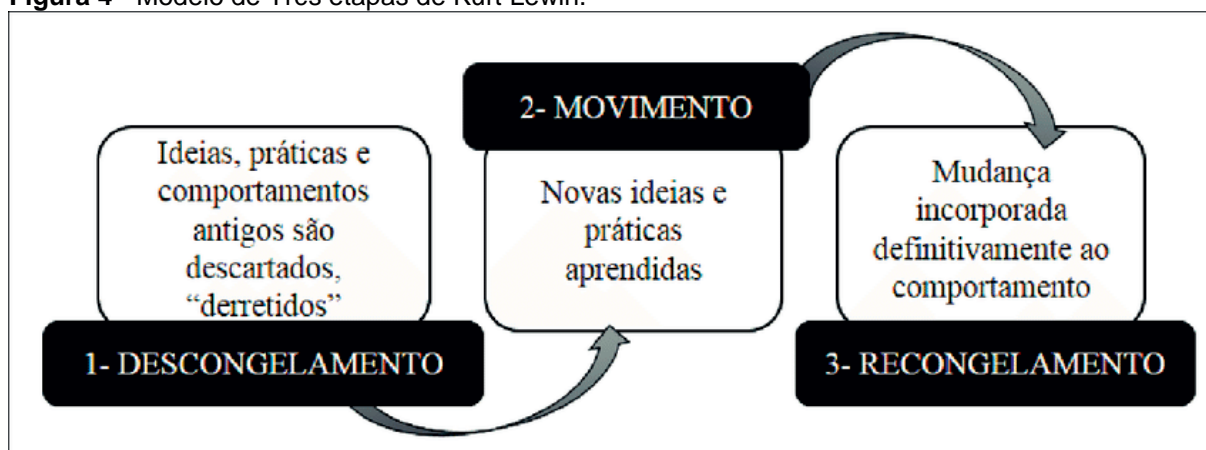
Independentemente da teoria ou método aplicado para a implantação e posterior gestão de mudanças organizacionais, Duarte Júnior (2009) cita a importância de analisar os resultados desse processo, realizando avaliações iniciais, que permitam correções de rumo ou aprimoramentos ainda durante as mudanças, e apreciando os efeitos finais através da comparação dos parâmetros planejados e premissas estabelecidas com os resultados apresentados ao término das ações executadas.

Outro teórico que estudou cientificamente a gestão de mudanças organizacionais e cujos conhecimentos podem ser relacionados com o objeto de análise desta pesquisa foi o psicólogo alemão Kurt Lewin (*apud* OLIVEIRA; MORAES; MARÇAL, 2019).

OLIVEIRA *et al.* (2019) citam que o modelo de Lewin definiu que um processo de mudança ocorre em três etapas: análise de campo de força, onde são diagnosticadas as razões que levaram a necessidade de alterações (forças propulsoras e restritivas); descongelamento, onde o gestor inicia a implantação das mudanças planejadas; e a fase de congelamento, momento no qual os responsáveis pelo processo atuam de forma a consolidar as modificações executadas num processo de reestruturação.

Na mesma obra citada, Kurt Lewin também afirma que diversos fatores podem ser classificados como forças propulsoras, mas destaca-se o papel da tecnologia como catalisador de mudanças organizacionais (*apud* OLIVEIRA; MORAES; MARÇAL, 2019).

Figura 4 - Modelo de Três etapas de Kurt Lewin.



Fonte: Soares, Cerqueira e Lacerda (2016, p. 6)

Visando levantar os principais erros dos gestores de mudanças organizacionais, faz-se necessário citar os estudos realizados pelo norte americano John Kotter (1996).

Dentre eles, merecem destaque uma comunicação ineficiente, não tornando pública e clara as intenções do gestor ao implantar as mudanças, desacreditando todo o processo. Outro erro que pode ser relacionado com uma ampla reestruturação organizacional é a não construção de uma coalizão de gestores com o objetivo de minimizar qualquer divisão na alta direção da organização (SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE INGENIERIA DE SISTEMAS, 1998).

Considerando que o Força Aérea Brasileira é uma organização com mais de oitenta anos de criação, faz-se necessário analisar conhecimentos ligados às tradições e principalmente à sua própria cultura.

2.2 Cultura organizacional

Cada organização possui suas particularidades que a tornam única. Mesmo as que possuem valores e objetivos semelhantes não podem ser plenamente comparadas, devido, principalmente, aos contextos culturais e sociais nas quais estão inseridas (PIRES; MACÊDO, 2006).

O termo cultura organizacional foi introduzido pela literatura inglesa nos anos 1960, sendo inicialmente denominada cultura corporativa, e utilizado para definir as crenças comuns que refletem as tradições e hábitos de uma organização (PIRES; MACÊDO, 2006).

Nos anos 1980, o estudo da cultura no âmbito organizacional foi desenvolvido (DIAS, 2010). Com isso tornou-se possível explicar e prever o comportamento das pessoas numa determinada organização. Por esse motivo o entendimento e análise da cultura organizacional foram ampliados e objeto de diversas pesquisas científicas.

Analisando uma organização pública brasileira, onde os funcionários possuem regras diferenciadas das demais carreiras dos setores econômicos, como a estabilidade no emprego, progressão vertical baseada apenas no tempo de serviço e a irredutibilidade de vencimentos, a cultura organizacional tende a ser mais destacada, pois as atitudes e posturas dos empregados, suas opiniões e características são mais amplamente expostas, principalmente pelas particularidades já citadas acima. No setor público existe o desafio dos gestores de transformar uma estrutura hierarquizada e burocrática em outra flexível, ágil e moderna (PIRES; MACÊDO, 2006).

Zago et al (2004), afirmam que toda a esfera federal do serviço público brasileiro pode ser enquadrada no perfil burocrático, onde são privilegiadas a hierarquia, o desempenho e a meritocracia técnica.

Além disso, Saraiva (2002) destaca que, com as características atuais, a cultura organizacional do setor público brasileiro leva a acomodação dos gestores, guiados pelo desestímulo, isonomia salarial e a não preocupação com a apresentação de resultados.

Silva Neto, Pereira, Matos e Locks (2009) afirmam que as práticas coletivas, inerentes à cultura organizacional, e os valores organizacionais, como os princípios ou qualidades cultuadas pela instituição, possuem uma relação íntima nas organizações militares; A hierarquia e a disciplina, ao contrário do que acontece nas

organizações públicas de caráter civil, por vezes não permitem aos integrantes expor suas ideias e opiniões de forma explícita.

Entretanto, Santos (2013) afirma que nos meios militares, cada vez mais se busca a aproximação das ciências gerenciais como método para melhor estruturar e gerenciar os processos que tenham como objetivo o cumprimento das missões constitucionais das Forças Armadas. Com isso, a necessária disciplina é baseada cada vez mais no nível sócio educacional dos atuais militares, do que simplesmente na coerção imposta pelos regulamentos existentes.

Isso pode ser observado no âmbito da Força Aérea, onde nos últimos anos a carga horária relativa à administração foi ampliada no currículo da Academia da Força Aérea e com a ampliação da capacidade de formação de pós-graduados na Universidade da Força Aérea. Essas ações possuem a capacidade de ampliar a utilização do pensamento científico dentro das Forças Armadas. “A crescente profissionalização dos efetivos militares traz reflexos na cultura militar” (SANTOS, 2013, p. 118).

Fleury (1989), afirma que após definida e adotada pelos integrantes de uma organização, alterar a cultura organizacional de uma instituição é uma questão complexa que pode ser alavancada por uma crise institucional provocada por fatores externos, como econômica ou política, ou por fatores internos, como por exemplo, o surgimento de uma nova liderança ou chefia na organização.

Processos sucessórios podem acarretar o surgimento de novos chefes, que trazem consigo novos valores, crenças e principalmente conhecimentos e experiências profissionais, o que pode ocasionar em alterações na cultura organizacional em vigor (ESTOL; FERREIRA, 2006).

Importante citar que impactos decorrentes da alteração de chefias podem alterar a cultura organizacional, mas não os valores de uma organização, pois os mesmos são crenças duradouras de todos os integrantes da organização (RUSSO, 2019).

Visando possibilitar a distinção entre a cultura e os valores de uma organização, Russo (2019) cita cinco características que estão presentes nos valores e que devem demandar atenção dos gestores quando de uma reestruturação administrativa:

- i. Tem uma natureza mais geral do que específica;
- ii. São aplicados em todos os níveis da organização;
- iii. São duradouros e transcendem situações específicas;

- iv. Prove em senso de propósito para os comportamentos individuais; e
- v. Servem de base para a geração de comportamentos adequados dos grupos.

Outro tema ligado à cultura organizacional que deve ser evidenciado, devido seu vínculo com o objeto de estudo dessa pesquisa, é o comprometimento organizacional. Naves e Coleta (2005) definem como comprometimento organizacional o conjunto de fatores que estabelecem o vínculo do profissional com sua organização. Cabe aos gestores de uma reestruturação identificá-los e atentar quanto ao nível de modificação nesses fatores, pois caso os mesmos sofram alterações estruturais, um dos efeitos colaterais pode ser a perda de profissionais mais experientes e qualificados, pois o desejo de permanecer, exercer suas atividades e acreditar nos valores da organização é vinculado ao comprometimento organizacional.

Godoy e Peçanha (2009) destacam a necessidade de atenção com a cultura hierarquizada e punitiva de um ambiente militar, pois ela pode ocasionar na omissão de possíveis erros por parte de subordinados ou pela leniência dos mesmos, deixando de apontar possíveis sugestões ou aperfeiçoamentos em decisões de superiores.

Ratificando o exposto acima, Rocha et al. (2014) afirmam que em organizações rígidas e com centralização no direito de decisão, características comuns de corporações militares, existe apego por normas e autoridade, o que dificulta, ou até impede, qualquer processo de mudança organizacional.

Considerando que as características da cultura organizacional de um ambiente militar podem ser consideradas um óbice no processo em estudo, Assi (2020) sugere que os gestores atuem de forma a inserir a cultura de controle em suas organizações, previamente ao início da implantação das alterações planejadas para a reestruturação.

A cultura de controle é composta de diversos elementos e métodos para delegação de autoridade e o funcionamento de comitês, os quais substituem uma decisão monocrática de um superior hierárquico, pelo consenso da equipe multidisciplinar escalada para a análise dos problemas de algum setor, pela elaboração das soluções propostas e das mudanças necessárias para implantá-las (ASSI, 2020).

Com isso, a simples oportunidade de um profissional de agir autêntico balizará suas decisões em relação à sua carreira, escolhendo organizações em detrimento de outras não alinhadas com sua autenticidade. Nesse sentido, a autenticidade está

diretamente ligada ao bem estar das pessoas em seus ambientes profissionais, o que permite maior receptividade para uma possível saída de sua zona de conforto profissional, consequência provável num processo de reestruturação administrativa (REIS; AZEVEDO, 2015).

Considerando que um dos motivos que podem levar ao início de reestruturações administrativas é a necessidade de ajustes na área orçamentaria das organizações, como no caso da Força Aérea Brasileira (BRASIL, 2016), faz-se necessário analisar trabalhos que exploraram as possíveis relações entre a cultura organizacional e o controle orçamentário.

Heinzmann e Lavarda (2011) buscaram em sua obra tais relações, levantando que tais variáveis são intimamente interdependentes. Como por exemplo, foi observada e comparada a gestão orçamentária apresentada por duas amostras com culturas organizacionais heterogêneas, como organizações asiáticas e organizações latinas.

Como ratificação do apresentado, foi observado que em organizações multinacionais origem asiática, mas localizadas em países latinos, existia diferenciação entre as administradas por diretores de origem local e as administradas por diretores oriundos da matriz asiática (HEINZMANN; LAVARDA, 2011), mesmo com estruturas organizacionais idênticas.

A identificação da fase em que uma organização encontra-se é crucial para que os gestores possam atuar de acordo com as teorias relacionadas ao ciclo de vida das organizações.

2.3 Ciclo de vida das organizações

Conforme Galbraith (1995), uma das características na formação do aprendizado das organizações que se preparam para competir no futuro, é o fato que as mudanças serão um aspecto fatural e imprevisível.

Um dos tipos de aprendizado organizacional é o que visa à melhoria em áreas onde exista a oportunidade para incremento de desempenho e dos processos já estabelecidos. Conforme Jay R. Galbraith (1995, p. 76), “A metodologia de melhoria organizacional muitas vezes envolve o estabelecimento de organizações paralelas, incluindo-se grupos para a solução de problemas. Uma organização paralela tem a finalidade de resolver problemas e introduzir mudanças”.

No caso do setor público brasileiro, existem entraves burocráticos, como a necessidade de novas contratações ou criações de organizações, que dificultam a criação de grupos paralelos para o estudo e posterior proposta para os problemas levantados. Com isso, rotineiramente faz-se necessário que a composição do time de gestores incumbidos da renovação da organização seja do próprio órgão analisado (FERNANDES, 2015)

Essa particularidade acarreta, por exemplo, na vantagem dos integrantes responsáveis pelo processo de melhoria numa organização possuir amplo conhecimento das rotinas e protocolos já consagrados, mas possui como óbice o fato dos mesmos estarem viciados nos processos e na burocracia vigente, o que Secchi (2009) citou como a homeostase organizacional. Nela, os modelos de administração usam suas funções de controle para manter o status atual e já consagrado nas rotinas vigentes, dificultando a ruptura necessária para o aprimoramento objetivado num processo de reestruturação.

Ichak Adizes (1990) definiu estágios em que as organizações crescem e morrem, onde cada administrador tem diferentes desafios e ações a serem tomadas, de modo evitar que a organização entre na fase de declínio e posterior processo de extinção (Figura 5).

Figura 5 - Ciclo de Vida das Organizações.



Fonte: Ichak Adizes (1990, p. 83).

O estágio denominado “arranque” por Ichak Adizes (1990) corresponde à fase em que os futuros gestores idealizam o que desejam para a organização,

desconsiderando por vezes a viabilidade econômica, capacitação dos envolvidos e a burocracia necessária para tal.

Depois de superadas essas dificuldades iniciais, inicia-se o “desenvolvimento” da organização, fase onde diversos gestores abortam a iniciativa e abandonam o projeto ao enfrentarem os primeiros óbices inerentes ao processo. O papel do líder mostra-se crucial nesse momento.

Caso o gestor atue de forma correta nas duas primeiras fases, uma “expansão” inicial é muito provável de ocorrer, onde a manutenção do foco e metas estabelecidas é mandatória para o atingimento da próxima fase.

Observa-se que uma organização após atingir sua maturidade deve atuar de modo que, ao iniciar sua fase de declínio, onde se desvia seu objetivo primário ou torna-se ineficiente, seus processos sejam revistos visando à recriação da mesma e o conseqüente reinício de um novo ciclo de crescimento.

Isso garantirá a longevidade da organização, que no caso do setor público não necessariamente está atrelada a ganhos contábeis ou inovações, mas principalmente em prover e cumprir suas atribuições constitucionais, provendo ao país os serviços previstos. Para a boa governança pública faz-se necessário uma gestão eficiente visando o melhor uso dos recursos públicos para o atendimento das necessidades da sociedade (Schwella, 2005).

Um dos desafios do gestor envolvido num processo de reestruturação é identificar em qual fase do ciclo de vida sua organização se encontra. O fator decisivo para a definição do ciclo de vida de uma organização é o processamento de informações. Quanto melhor e mais preciso for o estudo e análise dos resultados em todas as áreas de atuação da empresa, mais simples será a utilização dos mesmos, visando a posterior classificação na correta fase do ciclo de vida atual (LAVARDA, PEREIRA, 2012).

De acordo com Luz *et al.* (2011) na fase de maturidade uma organização possui como características dominantes às ligadas aos processos aristocráticos. O nível de inovação é baixo e não existem problemas orçamentários, levando aos gestores a crer que somente a tradição e o aprendizado conquistado possibilitam a manutenção desse estágio.

Caso o gestor não identifique que sua organização foi dominada por traços aristocráticos, esses aspectos logo serão convertidos numa burocracia embrionária, estágio onde caso nada seja feito, será sucedido pela morte da organização. Nessa

fase, uma descrição da empresa pode ser feita através da exposição de fatores como o engessamento de processos e diminuição de receitas.

No nível da direção, caso ele não tenha sido atuante nas fases anteriores, caberá apontar os motivos que levaram à burocracia e buscar soluções para reverter essa situação (LUZ *et al.*, 2011).

Cabe ressaltar que, no caso da Força Aérea Brasileira, uma instituição de Estado, com sua existência prevista na Carta Magna em vigor, falar em morte da organização torna-se algo simplesmente acadêmico, pois devido sua importância, histórico e missões constitucionais, caberia ao governo em curso manter sua Força Aérea em funcionamento independente dos custos existentes ou de uma possível falência administrativa e sustentabilidade orçamentária.

Conforme Bresser Pereira (2005) as instituições de estado não podem ser simplesmente objeto de reducionismo, amplamente desejado por economistas, pois elas refletem valores e crenças da sociedade à qual pertencem, devendo passar por adaptações para que possam alcançar seus objetivos.

Silva, Jesus e Melo (2010) lembram que organizações longevas, como a Força Aérea Brasileira, frequentemente passam por contratemplos e cometem erros no período de sua existência, necessitando assim de processos de reestruturação organizacionais periódicos, para que se utilize de sua capacidade de superação e possam suplantar as adversidades, voltando assim a ser eficientes e sustentáveis do ponto de vista orçamentário.

Ao analisarmos para posteriormente quantificarmos a eficiência de uma instituição pública, ocorre a mistura de diversos conceitos, entre eles a fusão do indivíduo consumidor e do indivíduo cidadão (*citizen-user*).

Essa mescla torna a avaliação da qualidade do serviço prestado ainda mais complexa, pois a harmonização entre os direitos de um consumidor e os deveres de um cidadão dificulta a formulação das políticas públicas necessárias para o atingimento dos objetivos da organização e consequente prestação dos serviços públicos de qualidade (ARAGÃO, 1997).

Conforme Dias (2016) a ineficiência no setor público pode ser definida como o momento em que ocorrem gastos estatais sem que alguém se beneficie dos mesmos, ressaltando que nesse caso o benefício não estará ligado a um grupo de pessoas ou de uma organização, mas diretamente conectado à missão da instituição pública avaliada.

À medida que as necessidades de mudanças organizacionais são levantadas pelos gestores, faz-se necessário verificar quais as principais dificuldades que serão enfrentadas a partir do momento da decisão pela reestruturação administrativa.

Inicialmente é imperativo que os dirigentes desse processo possuam características inerentes ao empreendedorismo e inovação. Cruz (2005), em sua dissertação de mestrado, cita um empreendedor como um gestor com sede de controle, capaz de lidar com o imprevisto e harmonizar o que se apresenta em estado de caos.

Importante mencionar que muitas vezes atributos tidos como inerentes ao empreendedorismo fazem parte também de profissionais classificados como visionários, apaixonados pelas suas respectivas organizações e com isso incapazes de admitir possíveis falhas das mesmas. Isso pode levar a não aceitação de sugestões e observações por estranhos ao seu círculo profissional, empobrecendo possíveis planos de negócios e acelerando o rumo da organização ao insucesso (CRUZ, 2005).

Outra dificuldade a ser enfrentada pelos responsáveis é a necessidade de ruptura para a inserção das alterações planejadas. Esse momento está intimamente relacionado aos conceitos ligados às reações dos colaboradores às mudanças em andamento, teoria também utilizada na fundamentação desse trabalho (LIBONI; MARTINS; MARTINELLI, 2009).

Liboni, Martins e Martinelli (2009) citam a necessidade do início de um ciclo de inovação para permitir a ruptura citada. Esse fenômeno apresenta-se através da implantação não só de novas tecnologias, mas principalmente pela introdução de novos conceitos e processos, permitindo assim um verdadeiro aperfeiçoamento no modo de pensar da empresa que possibilite a reversão da fase de declínio em que a empresa possa se encontrar.

Uma mudança estrutural demanda dos responsáveis gerir possíveis conflitos de interesses que possam ocorrer. Araújo (2007) estudou o papel moderador necessário de ser desempenhado pelos *stakeholders* da organização. Cabe a eles identificar os personagens que apenas “deixam o barco correr” e afastá-los logo que possível, evitando sua possível influência deles sobre os outros comprometidos.

Além disso, é tida como imperativa a publicidade e valorização das ações e êxitos dos personagens que tenham atingido sucesso em suas tarefas, contaminado assim a grande maioria dos funcionários que, por ventura, encontrem-se em dúvida em relação à importância do processo de reestruturação.

Essas ações de reconhecimento devem ser incluídas no programa de recursos humanos da instituição, item necessário em momentos de intervenções no ciclo de vida da organização, pois nele estarão todos os itens que sofrerão mudanças relacionadas com os colaboradores envolvidos, como mudanças de setor de trabalho, promoções, demissões, benefícios, movimentações de localidades e até alterações na política salarial, item extremamente delicado e que afeta não só os funcionários, mas também suas famílias (DORNELES; REBELO; MACHADO; LOUREIRO, 2005).

Importa ainda destacar o papel da liderança na condução dos ciclos de vida organizacional da instituição. Moll (2013) define um líder empresarial como a pessoa capaz de fazer cada indivíduo investir em sua capacidade, profissionalismo e desenvolvimento profissional.

Cabe à alta direção da organização identificar nos quadros disponíveis tal indivíduo com as características de líder e repassar ao mesmo toda a autoridade necessária para a implantação das ações planejadas. Nesse momento, caso seja necessário pode-se até trazer de outras organizações tal profissional, minimizando assim a possibilidade e necessidade de troca do mesmo devido ao baixo rendimento apresentado (HOFFMANN, 2013).

Diante de alterações na rotina profissional, cada indivíduo reage de forma ímpar, pois seu equilíbrio profissional foi atingido. O estudo dos possíveis comportamentos permitirá ao gestor atuar de forma a minimizar condutas negativas e explorar as positivas.

2.4 Reação a mudanças

Duarte Junior (2009) em sua obra relembra que, desde os anos 1500, Maquiavel, o conselheiro dos príncipes, afirmava: “Quando uma novidade é introduzida, os que eram antes beneficiados farão forte oposição, ao passo que os novos beneficiados farão uma fraca defesa da novidade”. (MAQUIAVEL *apud* DUARTE, 2009, p. 5)

Todo gestor deve atentar para as constantes mudanças do meio em que sua empresa ou organização está inserida. Essas alterações são constantemente acompanhadas de quebras de paradigmas, tão necessárias para que seja rompida a inércia provocada pela zona de conforto atingida com o passar do tempo (BOSA, 2011).

Robbins (2000) cita em sua obra que podem ser realizadas dois tipos de mudanças organizacionais. As de primeira ordem são as que não implicam em alterações drásticas nos objetivos da organização, também chamadas de lineares e que buscam de maneira geral o aperfeiçoamento e a melhoria dos processos de rotina.

Já as secundárias acarretam em modificações profundas e que renovam até a missão e os valores da organização. Esse tipo de mudança costuma desafiar os funcionários da organização, causando estresse, devido principalmente às incertezas que virão pela frente (ROBBINS, 2000).

A atitude mais comum dos indivíduos diante de mudanças organizacionais consiste na resistência às mesmas. A perspectiva de alteração no equilíbrio entre as rotinas profissionais e pessoais, que por vezes demandou um longo tempo ou grandes adaptações para ser atingido, leva as pessoas a reagir com posturas que podem ir desde reclamações até a sabotagem ou desaceleração no ritmo de trabalho (CANÇADO, 2014).

Rossini *et al.* (2001) afirmam que nas fusões de organizações, é esperado um novo padrão organizacional distinto dos originais. Além disso, tem se convencionado denominar de Síndrome da Fusão o impacto que ela pode acarretar na vida das pessoas, que terão que conviver com alto índice de incerteza e insegurança. Isso implicaria em reconhecer que o sucesso dos processos de fusões sofre influência das questões culturais.

Cumprе ressaltar outra perspectiva da reação dos envolvidos diante das mudanças previstas. A postura de resistência não deve ser prioritariamente encarada como negativa, pois a mesma pode servir como sinal de aviso, podendo disponibilizar dados ou referências para os possíveis ajustes que se façam necessários no decorrer do processo. Isso se torna crucial para destacar mudanças inapropriadas ou não bem pensadas (BORTOLOTTI; SOUZA JÚNIOR; ANDRADE, 2011).

Outro fator que pode levar ao surgimento de reações negativas num processo de mudanças organizacionais refere-se a falta de clareza na exposição prévia dos motivos que levaram a necessidade de implantação do processo. Bortolotti, Souza Júnior e Andrade (2011), afirmam que a reação diante de informações incompletas pode levar a deformação ou má interpretação das determinações, ocasionando, além das reações, retrabalhos ou perda de eficiência do macroprocesso da reestruturação.

Para que isso não ocorra, Pinheiro (2005) indica que a elaboração por profissionais do ramo de um plano de comunicação empresarial, pode tornar claros os motivos de qualquer alteração organizacional numa instituição e unificar as ações e, principalmente, as reações dos envolvidos.

O item 4.10.1 da Diretriz do Comando da Aeronáutica 11-53, a qual cita as atribuições de cada órgão da FAB para no processo de reestruturação, determina que o Centro de Comunicação da Aeronáutica (CECOMSAER) elabore e divulgue o plano de comunicação do processo, visando assim dar publicidade e principalmente entendimento sobre as mudanças planejadas.

Conforme citado anteriormente, um dos motivos que levaram a necessidade de mudanças na Força Aérea Brasileira foi a questão orçamentária. O item 2.1.7 da DCA 11-53 explicita que nos últimos anos os recursos destinados pelo governo federal para o COMAER tornaram-se insuficientes, obrigando aos gestores a tomar ações para incrementar a eficiência dos mesmos.

Analisando o trabalho realizado por Campos e Serra (2008), que estudou de forma científica as ações do ajuste fiscal realizado pelo Governo do Estado do Paraná nos anos de 2000 a 2003, o qual se apresentava com gastos insustentáveis e divergentes das necessidades da população, notou-se que a reação dos gestores, acostumados com facilidades, como a não necessidade da prestação de contas de diversos gastos e a contratação de empresas sem qualquer planejamento, foi fator de conflitos pessoais, o que retardou o atingimento de algumas metas.

Visando minimizar as prováveis reações negativas diante de mudanças em seu ambiente de trabalho, Souza Junior e Bessa (2018) desenvolveram um método no qual, com as metas definidas pela alta direção, cabe a cada gestor implantá-las no seu ritmo e método, o que, conforme citado pelos autores, geraria um movimento colaborativo e com foco no “faça você mesmo”, reduzindo assim as respostas negativas às suas próprias ações.

Os autores ainda ressaltam que, mesmo com a vantagem de praticamente eliminar possíveis reações às mudanças implantadas, esse modelo não se aplica a qualquer organização, pois caso ele não seja compatível com os valores e, principalmente, com a cultura organizacional vigente, pode ocorrer perda de tempo e de dinheiro (SOUZA JUNIOR; BESSA, 2018).

Considerando que um bom planejamento deve levar em conta todas as variáveis identificadas pelos responsáveis, não se pode deixar de citar a relação

identificada nos estudos de Wood Junior e Caldas (2007), o qual correlacionou a cultura organizacional vigente nas organizações e empresas brasileiras, com as reações, positivas ou negativas, perante a possibilidade da saída de sua zona de conforto profissional.

Conforme os autores, os gestores brasileiros possuem inicialmente a tendência de reagir de acordo com seus interesses próprios. Wood Junior e Caldas (2007) citam o exemplo da implantação do Plano Real, onde empresas que tinham sua fonte de lucro oriunda dos altos índices de inflação e juros atuaram de forma a desacreditar as ações do Banco Central Brasileiro, mesmo sabendo que, caso as mesmas tivessem sucesso, os ganhos para o sistema financeiro e para toda a população seriam enormes.

Entretanto, foi observado que, uma vez consagradas as mudanças, administradores brasileiros possuem a capacidade de trabalhar em ambientes conturbados, o que foi denominado como oportunismo estratégico, encarando os óbices de forma conveniente para a organização (WOOD JUNIOR; CALDAS, 2007).

Uma das reações mais comuns apresentadas por funcionários submetidos a mudanças organizacionais é o estresse. Mesmo sendo classificado como necessário para a vida das pessoas, cabe ao setor de recursos humanos da empresa criar métodos de observação dos possíveis profissionais que possam manifestar sintomas clínicos, como perda de imunidade ou alterações nos ciclos de sono com consequente perda de rendimento, como sintomas comportamentais, como irritabilidade ou apatia (BALASSIANO; TAVARES; PIMENTA, 2011).

Ressalte-se que o estresse pode surgir também em ocasiões inicialmente benéficas, como por exemplo, uma promoção decorrente do processo de reestruturação. Nesse caso, cabe à alta direção selecionar com correção os escolhidos para ascender na carreira, pois caso negativo, o estresse causado nesses indivíduos pode transformar bons subordinados em chefes inseguros e sem qualidades de liderança (BALASSIANO; TAVARES; PIMENTA, 2011).

Ciente de que as mudanças planejadas irão gerar reações das mais diversas nos integrantes da organização, o gestor deve buscar ferramentas para minimizar tal situação. Uma solução pode ser a colocação de indivíduos com personalidades ligadas a formação de opinião e balizadores de atitudes (CAVAGNOLI, 2002).

Cavagnoli (2002) afirma que com a utilização de agentes que possuam alguns dos componentes citados no Quadro 1, a tendência é que todos ao seu redor sejam

agrupados e busquem o alinhamento com os valores almejados pela organização e facilitadores da implantação das alterações previstas.

Quadro 1 - Componentes Básicos dos Formadores de Atitudes

COMPONENTES BÁSICOS	REAÇÕES
AFETIVO EMOCIONAL	SENTIMENTOS OU REAÇÃO EMOCIONAL QUE O INDIVÍDUO APRESENTA EM FACE DE UMA SITUAÇÃO ESPECÍFICA.
COGNITIVO	CRENÇAS DO INDIVÍDUO, OS CONHECIMENTOS E OS VALORES ASSOCIADOS À SITUAÇÃO, OBJETO OU PESSOA.
COMPORTAMENTAL	AÇÕES FAVORÁVEIS OU DESFAVORÁVEIS COM RELAÇÃO À SITUAÇÃO EM FOCO
VOLITIVO	MOTIVAÇÕES, DESEJOS, EXPECTATIVAS E NECESSIDADES INATAS E ADQUIRIDAS.

Fonte: Adaptado de Cavagnoli (2021).

Spiller (2015) enumera diversos desses fatores, entretanto será dada ênfase nos ligados aos recursos humanos da organização. O comprometimento dos *stakeholders* e dos gerentes do processo é definido com essencial para o sucesso dele, pois outras variáveis podem ser substituídas ou adquiridas num menor espaço de tempo e possuem maior disponibilidade para tal.

Uma vez trabalhados corretamente esses dois fatores, a possibilidade de reações negativas às mudanças torna-se minimizado, pois os objetivos, valores e principalmente a motivação dos envolvidos serão auxílios para a superação dos óbices que porventura aparecerão no decorrer das mudanças (SPILLER, 2015).

Os conhecimentos citados na fundamentação teórica permitirão melhor entendimento das conclusões extraídas da análise dos dados.

Faz-se necessário também descrever a estrutura organizacional de um Esquadrão de Caça da Força Aérea Brasileira, objeto de estudo dessa pesquisa.

3 ESQUADRÃO DE CAÇA DA FORÇA AÉREA BRASILEIRA

Ciente que, uma vez publicado, um trabalho científico permitirá a todo o meio acadêmico a realização de pesquisas e consultas, faz-se necessário descrever os principais aspectos e particularidades de um Esquadrão de Caça da Força Aérea Brasileira, concedendo aos possíveis pesquisadores melhor entendimento do objeto de estudo desse trabalho.

Criada no ano de 1941, a partir da fusão das aviações da Marinha do Brasil e do Exército Brasileiro, a Força Aérea Brasileira teve que implantar uma estrutura militar até então inédita no país, destacando-se o fato que estava em curso naquela ocasião a II Guerra Mundial, conflito onde o emprego do poder aéreo mostrava-se de suma importância para o atingimento de qualquer objetivo militar (ENCONTRO REGIONAL DE HISTÓRIA DA APUNH-RIO, 2014). Desse modo, foi definido que a sede dessa nova Força Armada Brasileira seria na então capital federal, a cidade do Rio de Janeiro, mais precisamente na sede da extinta Aviação do Exército, Campo dos Afonsos, conforme a figura 06.

Figura 6 - Campo dos Afonsos (1945).



Fonte: Roberto Caiafa (2018, p. 27).

Para isso, diversas estruturas foram consideradas e serviram de base para a estrutura inicial da FAB. Força Aérea Francesa, Real Força Aérea e o Corpo Aéreo do Exército Americano foram estudados e balizaram a criação dos Órgãos de Direção Geral, Setorial e Assistência Direta (ODGSA) ao primeiro Ministro da Aeronáutica, o magistrado Salgado Filho, Ministro recém-aposentado do Superior Tribunal Militar. Juntamente com isso, foram disponibilizados para esse novo ministério aproximadamente 450 aviões, em sua maioria obsoletos e de diversos modelos (TEIXEIRA, 2013).

Deste modo, cada ODGSA criado teve uma responsabilidade específica, como por exemplo, logística, navegação aérea e condução da operacionalidade dos Esquadrões Aéreos pertencentes à Força Aérea, neste caso as chamadas Zonas Aéreas (JASPER, 2010).

Subordinados diretamente ao ODGSA responsável pela condução das atividades relacionadas ao voo, os Esquadrões Aéreos constituíam as organizações base da FAB, onde cada um recebeu um tipo de aeronave e uma missão específica a ser cumprida com seus meios materiais e de pessoal alocados para seu efetivo recém-incorporado.

Consagrados no decorrer da I Guerra Mundial, os Esquadrões Aéreos da Aviação de Caça demonstraram a grande importância do uso do avião como uma plataforma versátil e capaz de definir o curso de um conflito armado. Isso foi muito bem observado pelo General italiano Giulio Douhet que, no período entre guerras, teorizou através de suas obras as vantagens da utilização de uma Força Aérea independente num conflito militar (DOUHET, 1988).

Desse modo, foi estabelecido que a FAB tivesse em sua estrutura um Esquadrão Aéreo da Aviação de Caça a ser empregado na Segunda Guerra Mundial, sendo o mesmo criado no ano de 1943 e denominado 1º Grupo de Aviação de Caça (GAC).

Sediado na então Base Aérea de Santa Cruz em 1941 e com o efetivo de aproximadamente 400 pessoas, este esquadrão cumpriu nos céus da Itália missões em prol dos aliados até o final do conflito no teatro de operações europeu (FERREIRA; BECHO, 2019). Na figura 07 é possível visualizar o efetivo de pilotos que voaram a aeronave americana P-47 na Segunda Guerra Mundial.

Figura 7 - 1º Grupo de Aviação de Caça (1945).

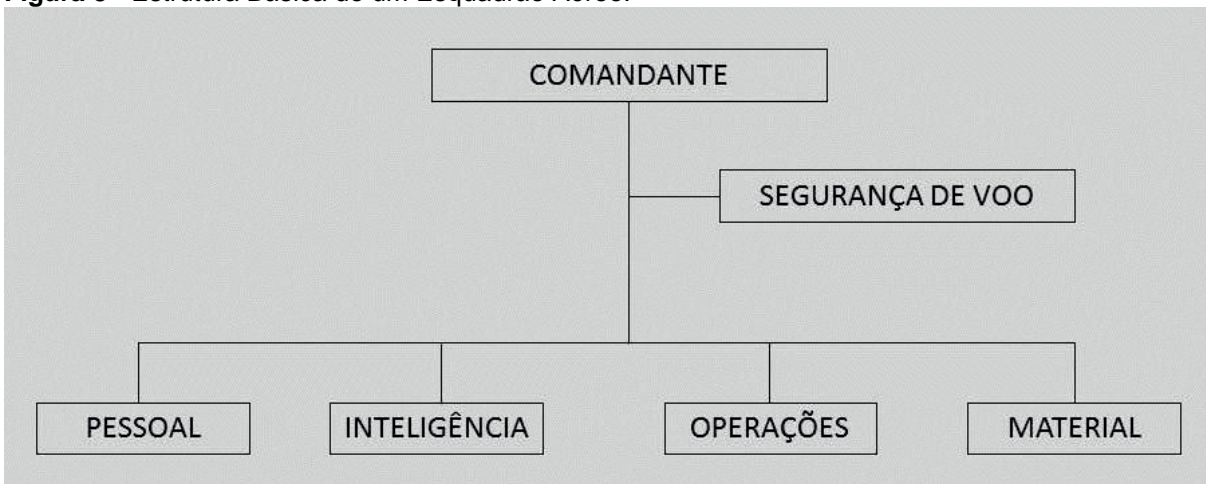


Fonte: FAB (2020)

Junto com a experiência operacional adquirida na II Guerra Mundial, o GAC trouxe para o Brasil após o término do conflito, a estrutura administrativa básica adquirida com os ensinamentos repassados pelo Corpo Aéreo do Exército Americano, a qual foi utilizada, como pequenas adaptações, por todos os Esquadrões de Caça da FAB até o início do processo de reestruturação analisado nessa pesquisa.

Essa estrutura previa no organograma um Comandante, normalmente do posto de Tenente Coronel Aviador, e quatro seções subordinadas (Pessoal, Inteligência, Operações e Material), que teriam tarefas ligadas a atividades distintas, mas interdependentes. Posteriormente, o setor responsável pela segurança dos voos foi ligado direto ao Comandante, isolando-o de qualquer ingerência setorial.

Essa estrutura permaneceu no período anterior à reestruturação, sendo a mesma constantemente atualizada e normatizada por documentos denominados Regimentos Internos do Comando da Aeronáutica (RICA). Será utilizado como base nessa pesquisa o RICA 21-22, de 31 de outubro de 2011, relativa ao 3º/10º Grupo de Aviação de Caça, constando no mesmo a estrutura básica similar à todos os Esquadrões dessa aviação, conforme a figura 8.

Figura 8 - Estrutura Básica de um Esquadrão Aéreo.

Fonte: O autor.

Cada setor constante na figura 09 tem suas atribuições descritas por documentos denominados Normas Padrão de Ação (NPA), que são aprovadas pelo Comandante e padronizam as atividades necessárias para o cumprimento da missão específica de cada esquadrão. No caso do 3°/10° GAV, objeto desse estudo, ele possuía no período anterior à reestruturação 42 normas desse tipo, que descreviam todas as tarefas a serem executadas pelos oficiais que compunham as diversas seções do esquadrão.

O Setor de Pessoal que consta na figura 9 é responsável por todas as atividades relacionadas aos recursos humanos que compõem o efetivo da unidade. Controle documental, de arquivo, protocolo e finanças são alguns dos exemplos das atividades de suporte (meio) necessárias para o andamento da rotina administrativa inerente aos órgãos públicos.

O Setor de Inteligência, por sua vez é responsável pela coleta, armazenamento e distribuição de todas as informações que necessitem de acesso controlado, principalmente àquelas ligadas aos dados sensíveis relacionados com o cumprimento da missão institucional do esquadrão.

Considerado o principal, o Setor de Operações centraliza todas as atividades relativas ao voo de um Esquadrão Aéreo, ou seja, as atividades operacionais de uma Unidade Aérea. Responsável desde a formação dos novos pilotos, a instrução teórica e prática, até o estabelecimento da rotina de voos de treinamento que permitam o incremento da eficiência e eficácia no cumprimento das missões, o Chefe do Setor de Operações normalmente é o segundo militar na hierarquia do efetivo.

Além disso, o Setor de Operações é responsável pela coordenação das atividades que envolvam mais de um setor, de modo que suas rotinas, como por exemplo, os índices de disponibilidade logística das aeronaves ou a disponibilidade médica dos pilotos, não interfiram na formação de equipes para a pronta resposta característica e obrigatória para um Esquadrão de Caça.

O Setor de Material tem como função a manutenção das aeronaves do Esquadrão, controlando todos os serviços programados ou não, para que as mesmas estejam prontas para a atividade aérea. Possui ainda como atribuição, a capacitação dos mecânicos e o planejamento das inspeções preventivas que por vezes necessitam de meses para realização, além do controle de toda e qualquer peça que seja substituída ou reparada nas aeronaves do esquadrão.

Além desses setores, com o passar do tempo foram criadas em Esquadrão Aéreo outros setores com atribuições específicas, principalmente devido às novas doutrinas e tecnologias e a compra ou modernização de aeronaves no decorrer dos anos. Esses setores geralmente eram subordinados a algum dos quatro descritos acima e suas existências eram vinculadas a alguma capacidade específica da aeronave do esquadrão ou ao cumprimento de alguma das missões determinada pelo comando superior àquela Unidade Aérea.

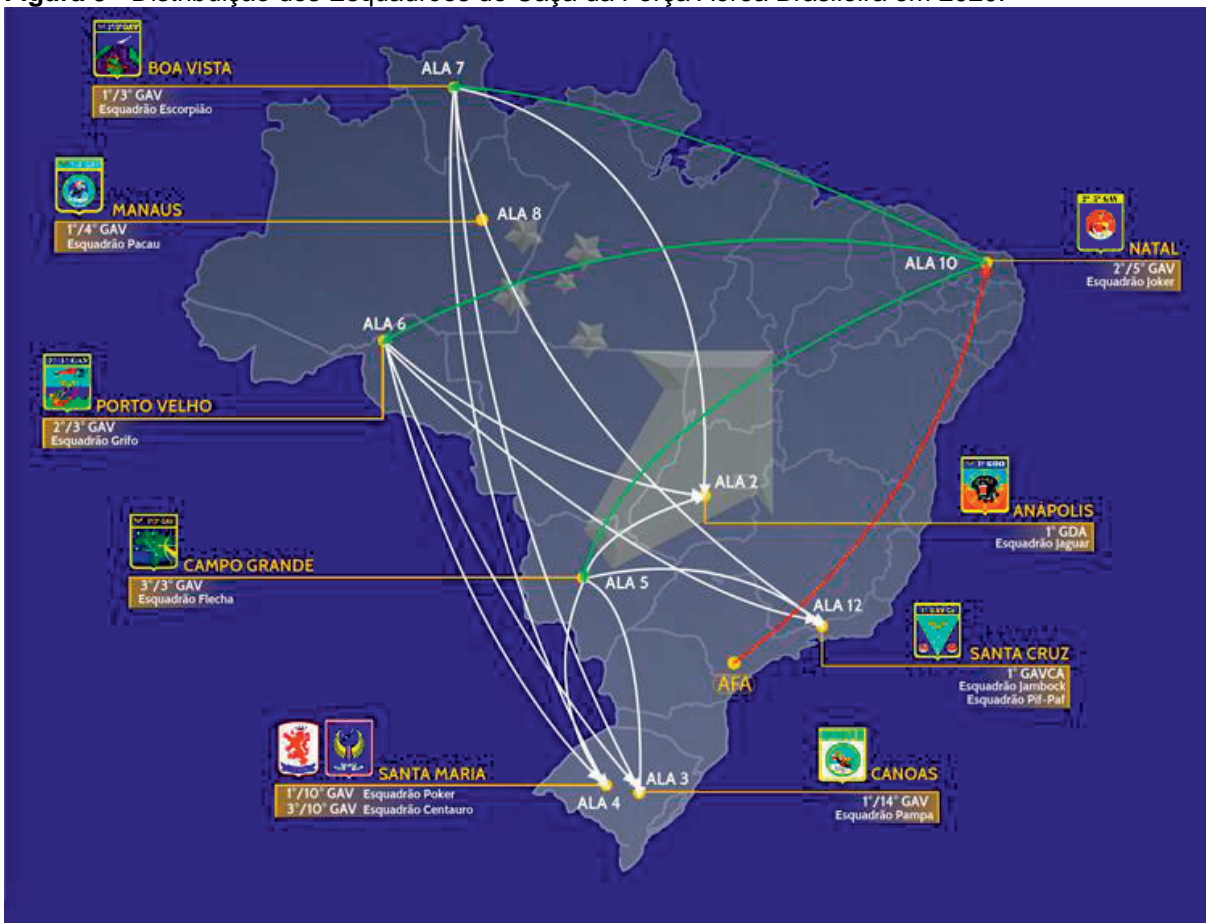
Pode-se citar como exemplo os setores responsáveis pela informática e pelas atividades de Guerra Eletrônica, tecnologias inexistentes no período da criação da estrutura citada e que posteriormente tornaram-se essenciais para a operação de uma aeronave de caça a partir dos anos 1990.

A missão de cada Esquadrão Aéreo, juntamente com o tipo de aeronave que compõe a dotação do mesmo, permite classificá-lo nos diversos tipos de aviações que constituem a FAB.

De acordo com a Diretriz do Comando da Aeronáutica 1-1, a qual trata sobre a Doutrina Básica da FAB, existem na aviação militar brasileira as aviações de caça, transporte, asas rotativas, patrulha, busca e salvamento e reconhecimento. Conforme citado acima, a figura 09 permite a visualização da localização dos Esquadrões de Caça em todas as regiões do Brasil.

A nomenclatura desses esquadrões é definida por dois números, onde o primeiro cita o número do mesmo e o segundo o grupo ao qual o mesmo é subordinado. Exemplificando, o 1º/3º GAv é o 1º Esquadrão do 3º Grupo de aviação de Caça.

Figura 9 - Distribuição dos Esquadrões de Caça da Força Aérea Brasileira em 2020.



Fonte: FAB (2020)

A aviação de caça pode ser entendida como o braço armado da FAB, sendo a mesma possuidora de diversos esquadrões aéreos, cada qual com uma missão e equipamentos específicos que permitam o treinamento necessário para o cumprimento das ordens determinadas pelo comando superior.

Atualmente, a FAB possui dez esquadrões de caça, distribuídos em todas as regiões do Brasil (Figura 10). Cada um possui uma missão específica, como defesa aérea, ataque ao solo ou reconhecimento. Outra tarefa de suma importância desempenhada por essas organizações é a formação e elevação operacional dos pilotos recém-formados na Academia da Força Aérea e classificados na aviação de caça.

Estas unidades operam três tipos de aeronaves, o norte americano F-5M e os de fabricação nacional A-1M e A-29. Cada aeronave possui diferentes características e capacidades que tornam a rotina operacional de cada esquadrão distinta, mantendo semelhanças nas atividades administrativas necessárias para a sustentação das atividades operacionais.

Atualmente, está em curso o projeto FX-2, que prevê o recebimento de novas caças suecos F-39 Gripen, aeronaves de 5ª geração, capazes de cumprir tarefas inéditas na FAB e que demandarão ênfase no preparo teórico e prático dos pilotos que irão operá-los, permitindo maior eficiência nos procedimentos e eficácia nas missões no aproveitamento dessas novas capacidades.

Considerando o organograma administrativo descrito na figura 09, um esquadrão de caça necessita de um efetivo composto de oficiais para as funções de chefia, de graduados para as funções de encarregados e de praças para as funções de auxiliar.

Particularmente, em relação às atribuições dos oficiais aviadores, ocorre um acúmulo de obrigações que tem como consequência o conflito entre as atividades operacionais e as atividades administrativas dentro da organização.

Como por exemplo, o próprio Comandante da Unidade, que além de todas as responsabilidades inerentes ao cargo que ocupa, ainda deve-se manter preparado para cumprir todas as missões operacionais desempenhadas com a aeronave do esquadrão.

Todo oficial aviador que pertença a um esquadrão aéreo compõe o quadro de tripulantes da aeronave operada pela unidade. Para isso, necessita reunir algumas condições peculiares a esta atividade, como condições médicas e físicas compatíveis com os requisitos técnicos dessa aeronave.

Além disso, devido ao alto nível tecnológico presente em todos os setores da aviação, existe uma constante demanda por preparo intelectual e principalmente dedicação em torno das atividades inerentes às missões de treinamento operacional dos esquadrões. Um piloto de caça envolvido na elaboração de uma missão aérea composta utiliza por vezes mais de 10 horas de planejamento em solo para apenas 2 horas de efetivo voo.

Esse grau de dedicação dos pilotos permitiu melhor aprendizado e acúmulo de experiência para o cumprimento das atividades operacionais de um esquadrão aéreo, o que contribui não só para melhor utilização dos recursos gastos nas horas de voo alocadas à unidade aérea, mas principalmente para a diminuição do número de acidentes envolvendo aviões de caça no período entre 2008 e 2017 (CENTRO..., 2017).

Com isso, a rotina ligada às atividades administrativas, como confecção de documentos, composição de escalas de serviço ou controle de processos financeiros, por vezes conflita com as atividades operacionais, cabendo aos pilotos gerenciar suas

rotinas de modo a conciliar as duas demandas, administrativas e operacionais, buscando cumprir o previsto e esperado por suas chefias.

Além disso, culturalmente, o processo de avaliação de desempenho funcional dos oficiais aviadores, normatizado pela Instrução do Comando da Aeronáutica (ICA) 36-4, dá ênfase e prioriza os resultados ligados às atividades administrativas, tendo como consequência a necessidade de maior dedicação dos pilotos nesse tipo de atividade, diminuindo assim o tempo dedicado às atividades operacionais de um Esquadrão de Caça.

Por esse motivo, quando um piloto se vê diante de um conflito ocupacional entre atividades operacionais e administrativas, tende a priorizar as administrativas, pois de acordo com a ICA 36-4, sua avaliação funcional influenciará as oportunidades de carreira pelos próximos 12 anos.

Essa priorização, além de dificultar a ênfase nas atividades operacionais dos pilotos, diminui a regularidade dos voos e subtrai dos pilotos tempo para o preparo das missões aéreas, dificultando o incremento da eficiência da FAB e prejudicando até a segurança das atividades aéreas, devido a pouca constância na realização de voos. De acordo com Faria (2019), caso algum piloto de caça fique mais de 14 dias sem realizar voos, o risco de ocorrência de acidente aéreo é duas vezes maior do que se ele tivesse voado há menos de sete dias.

Pode-se citar um evento ocorrido durante um exercício operacional integrado por Forças Aéreas de diversos países, onde um piloto teve que abdicar da liderança de uma esquadrilha (atividade operacional) por avaliar que sua carga de trabalho administrativo estava excessiva para aquela atividade (SANTOS, 2009).

Ciente dessa questão, um dos objetivos do processo de reestruturação da FAB (Item 2.3.3 da DCA 11-53) em análise neste trabalho, foi alterar a estrutura funcional de um Esquadrão Aéreo, tendo como objetivo maior ênfase nas atividades operacionais, aliviando os pilotos da alta carga administrativa descrita acima.

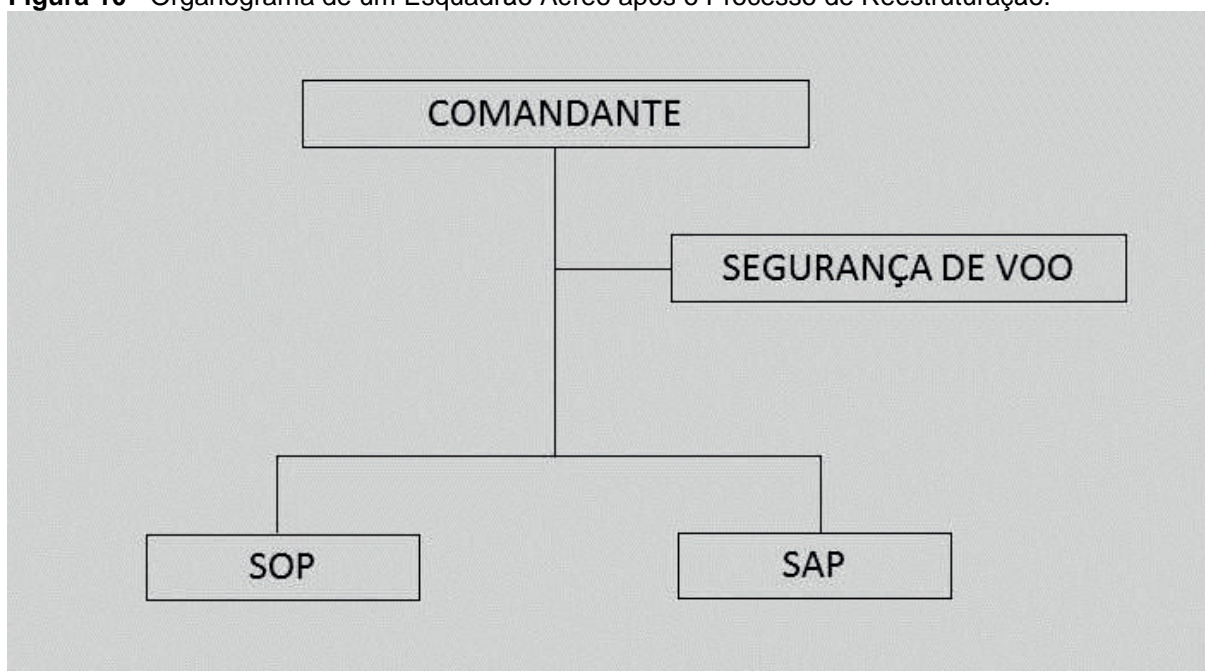
Assim, foi determinada a implantação de um organograma mais enxuto e focado no cumprimento das missões operacionais de uma Unidade Aérea, desonerando os pilotos de atuarem diretamente nas atividades administrativas, cabendo a eles apenas o acompanhamento dessas demandas.

Essas demandas passaram a ser realizadas pelos Grupamentos de Apoio, organizações que tem como missão desenvolver as ações administrativas de suporte

aos diversos Esquadrões Aéreos, provendo às organizações apoiadas de toda as necessidades administrativas, até então internas de um Esquadrão Aéreo.

Conforme ilustrado na Figura 10, observa-se que a nova estrutura passou a congrega apenas dois setores ligados diretamente ao Comandante do Esquadrão de Caça. A assessoria responsável pela segurança das atividades aéreas permaneceu sem subordinação nenhuma, visando manter suas atividades isoladas de qualquer ingerência de algum dos novos setores.

Figura 10 - Organograma de um Esquadrão Aéreo após o Processo de Reestruturação.



Fonte: O autor.

Conforme descrito na figura 10, a nova estrutura consistiu de apenas dois setores ligados diretamente ao Comandante do Esquadrão de Caça. A assessoria responsável pela segurança das atividades aéreas permaneceu sem subordinação nenhuma, visando manter suas atividades isoladas de qualquer ingerência de algum dos novos setores.

O Setor de Operações (SOP) concentrou todas as atividades operacionais, ou seja, a condução dos voos de instrução e operacionais realizados em cumprimento a missão institucional determinada àquele esquadrão. Com isso, a quase totalidade dos pilotos foi alocada nesse setor, distribuídos em subseções encarregadas do controle das horas de voo, suporte aos planejamentos das missões aéreas, cumprimento e

aperfeiçoamento das regras, doutrinas previstas e atividades relacionadas à Guerra Eletrônica.

A Seção de Apoio (SAP), por sua vez, concentrou duas atividades: acompanhamento da execução das manutenções das aeronaves junto aos Grupamentos Logísticos (GLOG) e acompanhamento das demandas administrativas junto aos Grupamentos de Apoio (GAP).

Com a reestruturação, todas as atividades de manutenção foram concentradas nos Grupamentos Logísticos (GLOG), sendo o mesmo responsável por todos os níveis de inspeções previstas no plano de manutenção da aeronave operada pelo Esquadrão.

Desse modo, é de responsabilidade do GLOG o cumprimento das metas de disponibilidade das aeronaves estabelecidas pelos ODGSA para cada período do ano, as quais são dimensionadas com a antecedência necessária para seu planejamento. Essas atividades meio eram de responsabilidade do antigo Setor de Manutenção (S4) e foram excluídas das atribuições dos pilotos de um Esquadrão.

Assim, o Esquadrão Aéreo tornou-se apenas operador das aeronaves, desvinculando-se de toda a carga de trabalho necessária para mantê-las disponíveis. Com isso, o acompanhamento das demandas de manutenção foi atribuído ao elo de manutenção pertencente ao efetivo do Esquadrão, coordenando as necessidades de aeronaves do Setor de Operações e o GLOG.

A supervisão dos processos de manutenção desonerou diversos pilotos das atividades absorvidas pelo GLOG, concentrando-os no Setor de Operações, diretamente ligado à atividade fim de um Esquadrão de Caça.

Outro elo criado foi o relacionado ao GAP da Guarnição de Aeronáutica onde o Esquadrão está localizado. Todas as atividades burocráticas, como controle de protocolo e arquivo, confecção de processos administrativos de gestão, manutenção de instalações, relações públicas e gerência patrimonial da unidade, antes de responsabilidade do extinto Setor de Pessoal, foram concentradas no GAP, tendo um oficial como responsável pelas solicitações de serviços e posterior acompanhamento de suas realizações.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Cada objetivo específico dessa pesquisa foi vinculado a, pelo menos, a uma questão norteadora, possibilitando assim seu atingimento e conseqüentemente do objetivo geral da pesquisa.

As pesquisas documental e bibliográfica foram realizadas nos arquivos do Estado Maior da Aeronáutica (EMAER), órgão responsável pelo planejamento estratégico da Força Aérea, no Comando Geral de Apoio (COMGAP), responsável pela logística das aeronaves e na Secretaria de Economia e Finanças da Aeronáutica (SEFA), responsável pelo controle orçamentário da FAB.

Além disso, foram exploradas as Seções de Arquivo e Protocolo dos Esquadrões de Caça selecionados dentre os dez atualmente existentes na Força Aérea Brasileira.

Nestes setores foi analisado o quantitativo de processos administrativos que tramitaram no período anterior e posterior à implantação das ações da reestruturação. Considerando que os trâmites burocráticos fazem parte das atividades administrativas de um Esquadrão Aéreo, esperava-se uma diminuição do quantitativo de documentos processados nestes setores.

Em relação à pesquisa de campo foram elaborados e aplicados questionários (Apêndice A) aos pilotos dos Esquadrões selecionados que, de forma anônima, responderam às perguntas que têm como objetivo coletar dos principais envolvidos nesse processo as impressões iniciais decorrentes da reestruturação.

Essa seleção foi distribuída de modo que cada esquadrão está localizado em diferente região geográfica do Brasil, operam aeronaves distintas, possuem indivíduos de diferentes faixas de experiência e possuem missões principais distintas.

Foram submetidos à pesquisa apenas os pilotos que pertenceram às organizações selecionadas no período anterior e posterior ao ano de 2017, de modo a permitir uma base comparativa entre as diferentes estruturas organizacionais vigentes na época.

Além disso, foram realizadas entrevistas com os integrantes do Grupo de Trabalho, composto por oficiais do efetivo da SEFA e do EMAER, que atualmente discutem o aprimoramento no processo de reestruturação da Força Aérea, fase necessária para possíveis ajustes que levarão ao atingimento dos objetivos do

processo (Apêndice B). Nesta etapa foram realizadas perguntas relacionadas aos óbices identificados e ligados aos Esquadrões de Caça.

Destaca-se o fato de que os Esquadrões Aéreos da FAB não foram alvo desse processo de aprimoramento da reestruturação iniciado no ano de 2020 e regulamentado pela Diretriz do Comando da Aeronáutica 19-5, de 19 de maio de 2020.

4.1 Pesquisa de campo

Conforme Piana (2009), a pesquisa de campo num trabalho científico busca a informação diretamente onde o fenômeno em estudo ocorreu, exigindo do pesquisador um contato direto com a população em análise.

Com isso, foram selecionados como procedimentos na pesquisa de campo para este trabalho a aplicação de questionário aplicado aos pilotos de três esquadrões de caça selecionados (Apêndice A) e uma entrevista aos oficiais envolvidos no aprimoramento desse processo (Apêndice B).

Fato a ser destacado foi a atenção dedicada ao anonimato dos três esquadrões aéreos selecionados e aos indivíduos participantes da pesquisa, detalhe que visa preservá-los e permitir total fidelidade em suas impressões do objeto de pesquisa.

O questionário utilizou a escala de Likert (1932), a qual possibilita uma melhor coleta de informações em pesquisas de opinião, evitando respostas binárias e menos precisas. Os dados extraídos foram quantificados e concentrados em gráficos que permitam melhor entendimento e visualização.

Em relação a entrevista, foram utilizados meios digitais para a coleta das respostas, visando evitar o contato direto com os participantes devido às restrições impostas pela pandemia de COVID-19 ocorrida no ano de 2020.

4.1.1 Esquadrões selecionados

Conforme citado anteriormente, atualmente a Força Aérea Brasileira possui dez Esquadrões Aéreos da Aviação de Caça. Foram selecionados para esta pesquisa três deles, os quais aqui serão denominados esquadrões A, B e C.

Quantificando o universo de pilotos de cada esquadrão selecionado, do esquadrão A foram submetidos à pesquisa 77% do efetivo (7 pilotos), do esquadrão B 68% (17 pilotos) e do esquadrão C 100% (9 pilotos).

Além disso, com o intuito de aumentar a diversificação das amostragens selecionadas e contribuir para o enriquecimento dos dados a serem apresentados, os esquadrões aéreos selecionados estão localizados em diferentes regiões geográficas do Brasil, operam diferentes tipos de aeronaves e possuem diferentes missões institucionais.

4.1.2 Apresentação dos resultados dos questionários

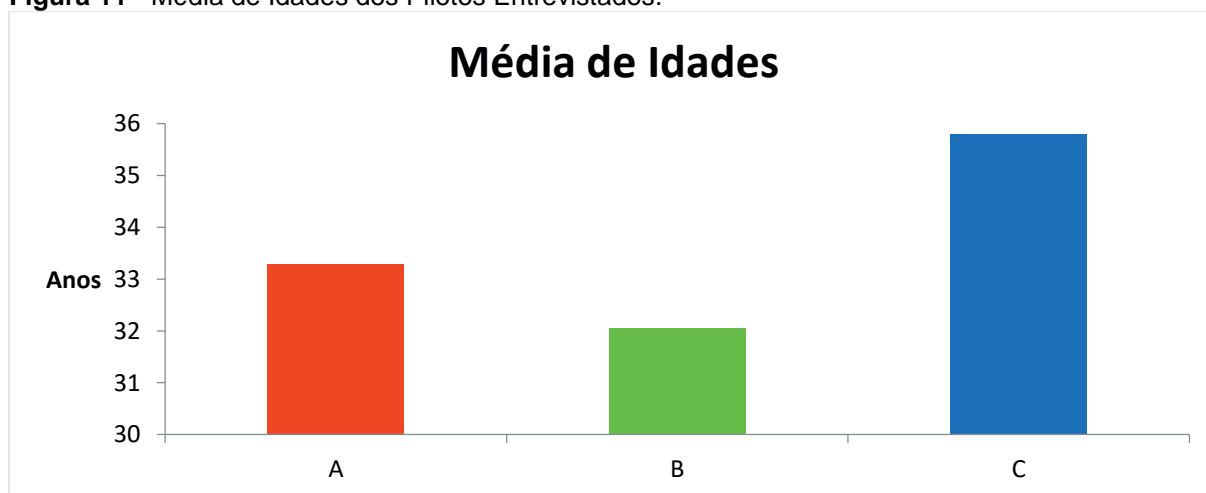
Visando permitir melhor contextualização sobre os pilotos participantes da pesquisa de campo, as perguntas iniciais aplicadas possuem o objetivo principal de mensurar o grau de experiência, tanto em assuntos ligados à aviação de caça, como também no entendimento de trabalhos baseados em princípios científicos.

a) média de idades:

É possível verificar por meio da figura 11 que a idade média dos pilotos do esquadrão C é a maior entre os analisados, sendo aproximadamente quatro anos maior que o esquadrão B (3 anos e 8 meses).

Pinho (2011) cita em sua pesquisa a relação entre a maior idade de um profissional de determinada área e sua melhor capacidade de compreensão e, principalmente, empatia seus processos profissionais.

Figura 11 - Média de Idades dos Pilotos Entrevistados.



Fonte: O autor.

b) escolaridade:

Considerando que todos os militares entrevistados são Oficiais Aviadores formados pela Academia da Força Aérea, órgão de ensino superior reconhecido pelo Ministério da Educação, o nível de escolaridade quantificado é relativo a cursos de pós-graduação.

Observa-se que 60% do efetivo do esquadrão C possuem tais níveis de cursos, permitindo assim maior qualificação e iniciação no estudo científico perante as outras amostragens selecionadas (Figura 12).

Figura 12 - Escolaridade dos Pilotos.



Fonte: O autor.

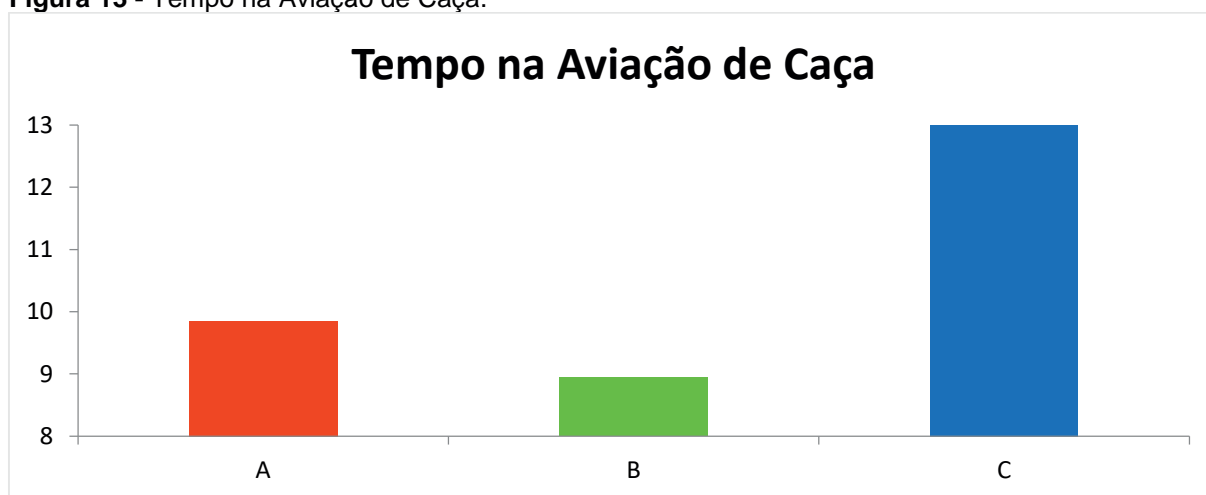
Lordelo e Argôlo (2015) afirmam em sua obra que graduandos de trabalhos *stricto sensu* possuem melhor desempenho em seleções e maior facilidade de adaptação às atividades futuras.

c) tempo de serviço em esquadrões de caça:

Nakata *et al.* (2009) afirmam que quanto maior o tempo de permanência de um profissional na mesma atividade, o chamado “tempo de casa”, menor a expectativa dele na aprendizagem de novos conhecimentos na área de atuação, entretanto é maior a identificação do mesmo com a instituição e consequente capacidade de avaliação e crítica dos processos de rotina suas possíveis alterações.

No gráfico abaixo é possível verificar que o esquadrão B possui pilotos com o menor tempo de experiência na aviação de caça, sendo possível afirmar que os mesmos possuem menor experiência profissional e conseqüente menor base comparativa para possíveis comparações e avaliações sobre o processo de reestruturação em análise.

Figura 13 - Tempo na Aviação de Caça.



Fonte: O autor.

Com os resultados apresentados, torna-se possível inferir as características de experiência profissional de cada um dos esquadrões selecionados, de modo a permitir melhor análise nos resultados dos dados da pesquisa de campo realizada através do questionário já descrito.

Observou-se que o esquadrão C congrega os oficiais com maior idade, maior escolaridade e, ainda, maior tempo na aviação de caça. Em contrapartida, o esquadrão B tem, entre os oficiais respondentes, a menor média de idades, menor "escolaridade" e menor tempo na aviação.

Assim, serão demonstradas as respostas coletadas através da escala de Likert (Quadro 02) e posteriormente quantificadas, conforme tabela abaixo, para melhor visualização gráfica e conseqüente entendimento.

Quadro 2 - Escala Likert.

CONCEITO	GRAU
Concordo totalmente	5
Concordo parcialmente	4
Não concordo, nem discordo	3

Discordo parcialmente	2
Discordo totalmente	1

Fonte: O autor.

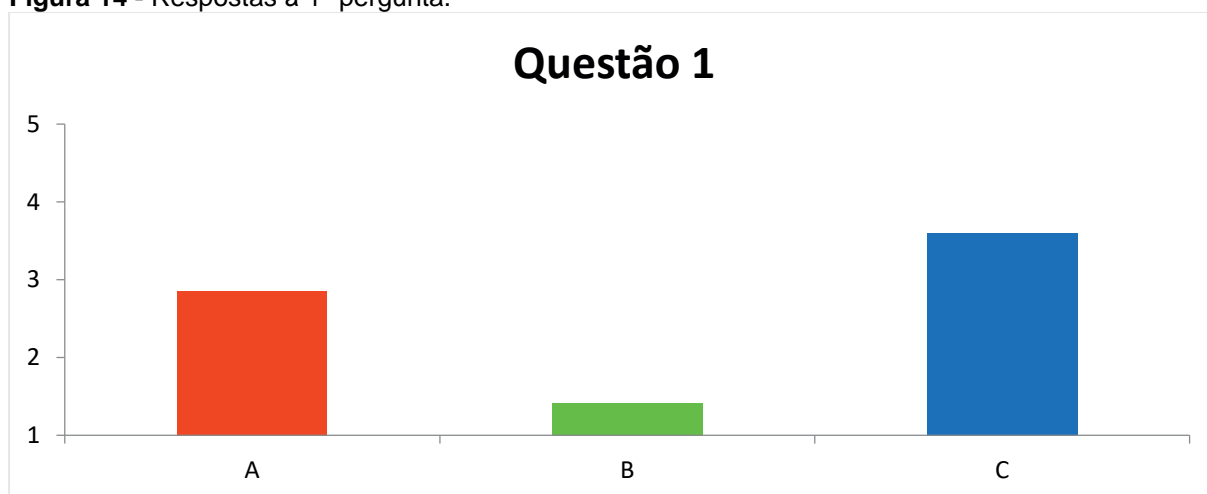
- 1) Em comparação com o ano de 2016, a carga de trabalho dos pilotos relativa às atividades administrativas, como, por exemplo, a confecção de documentos, controles logísticos das aeronaves operadas por seu esquadrão ou a composição de escalas de serviço foi reduzida:

Conforme citado no item 2.3.3 da Diretriz do Comando da Aeronáutica (DCA) 11-53, um dos objetivos da reestruturação é “Simplificar e reorganizar a estrutura administrativa da Força Aérea”.

Analisando as respostas apresentadas, é possível observar que nenhuma das amostragens concordou com a primeira afirmação, a qual está diretamente ligada com um dos objetivos primários da reestruturação.

Destaca-se ainda o fato do esquadrão B apresentar discordância integral da afirmação relacionada, não havendo dúvida quanto ao não cumprimento do objetivo citado.

Figura 14 - Respostas à 1ª pergunta.



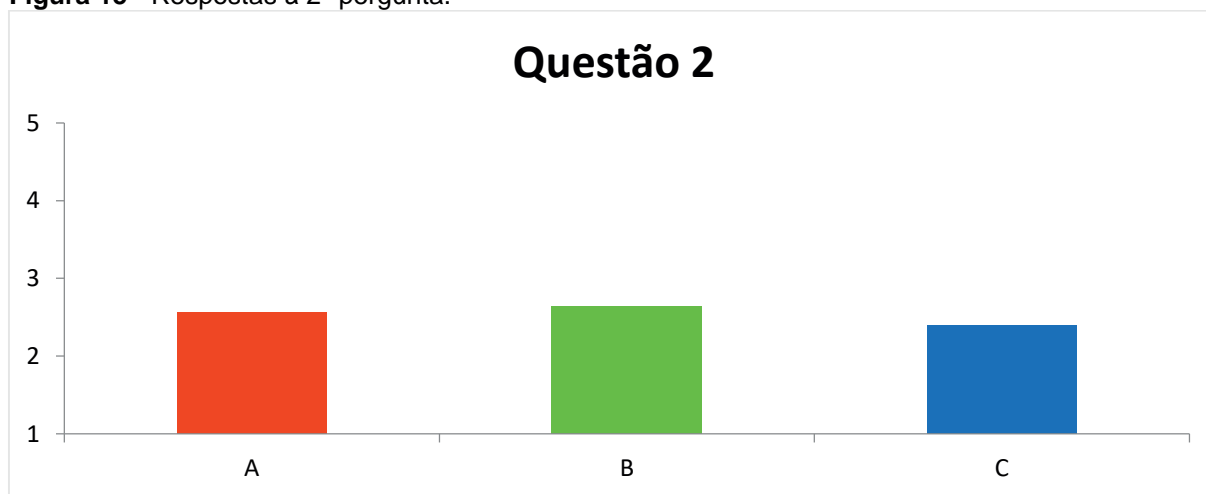
Fonte: O autor.

2) Em comparação com o ano de 2016, a carga de trabalho dedicada às atividades operacionais, como a participação em exercícios ou manobras, de um Esquadrão Aéreo foi incrementada:

Verificando os resultados apresentados, ocorre na segunda questão discordância ainda maior que na primeira afirmação ligada diretamente aos objetivos do processo objeto de estudo deste trabalho.

Destaca-se o fato que o item 2.3.2 da DCA 11-53 afirmar que outro objetivo da reestruturação ser "... melhorar os processos na área Operacional".

Figura 15 - Respostas à 2ª pergunta.

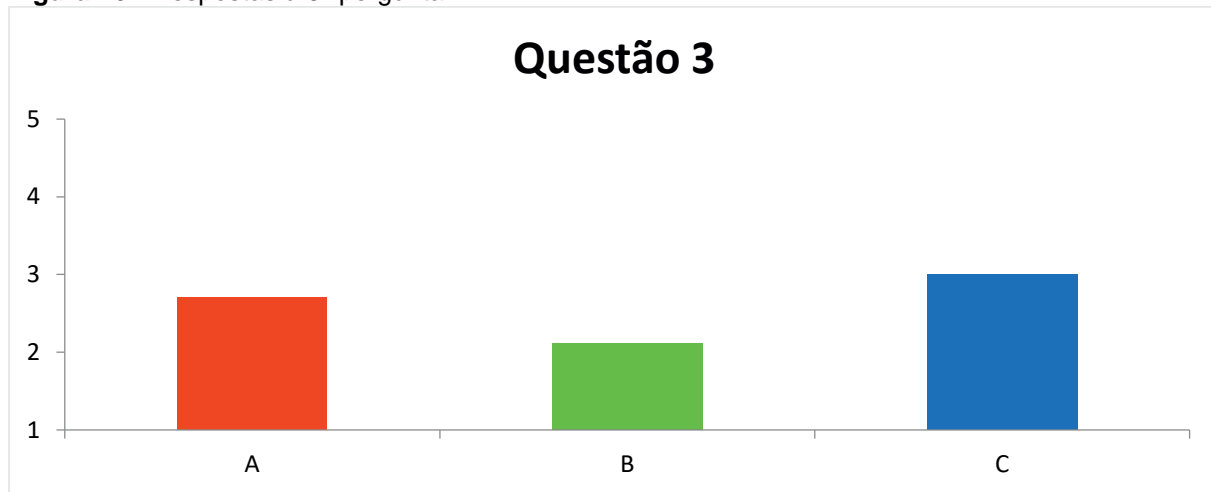


Fonte: O autor.

3) A operacionalidade do Esquadrão, compreendida como a capacidade da Unidade Aérea cumprir suas missões com eficácia e eficiência, sofreu incremento após o início da reestruturação da Força Aérea:

A DCA 11-53 considera que as atividades do Comando da Aeronáutica devem considerar como necessidade futura para a Força Aérea o aumento das capacidades operacionais (Item 3.1.8, letra a).

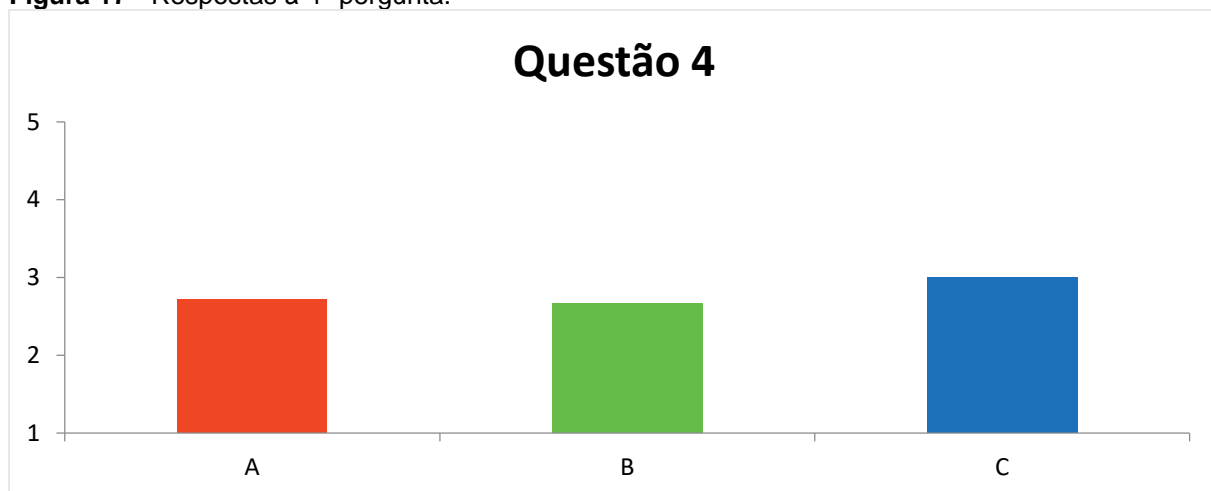
Observando os dados tabulados relativos à pergunta de número três, pode-se afirmar que, nos três esquadrões de caça selecionados, os pilotos avaliaram que as atividades realizadas não permitiram um aumento da operacionalidade conforme estabelecido nas documentações relativas à esse processo.

Figura 16 - Respostas à 3ª pergunta.

Fonte: O autor.

- 4) O envolvimento em atividades administrativas, como a composição de comissões ou participação em solenidades militares realizadas em apoio à Ala na qual seu esquadrão está sediado sofreu decréscimo:

Analisando os resultados compilados das respostas da pergunta de número quatro (Figura 17), observa-se que não ocorreu diminuição das atividades meio nos esquadrões aéreos pesquisados.

Figura 17 - Respostas à 4ª pergunta.

Fonte: O autor.

Conforme descrito anteriormente, as atividades administrativas numa organização militar como um Esquadrão Aéreo podem ser consideradas atividades meio ou de suporte, não sendo diretamente ligadas ao cumprimento da missão institucional determinada.

O item 2.1.7 da DCA 11-53 cita que, no período anterior ao início da reestruturação, as atividades administrativas absorvem uma parcela significativa de recursos orçamentários e humanos da Força Aérea.

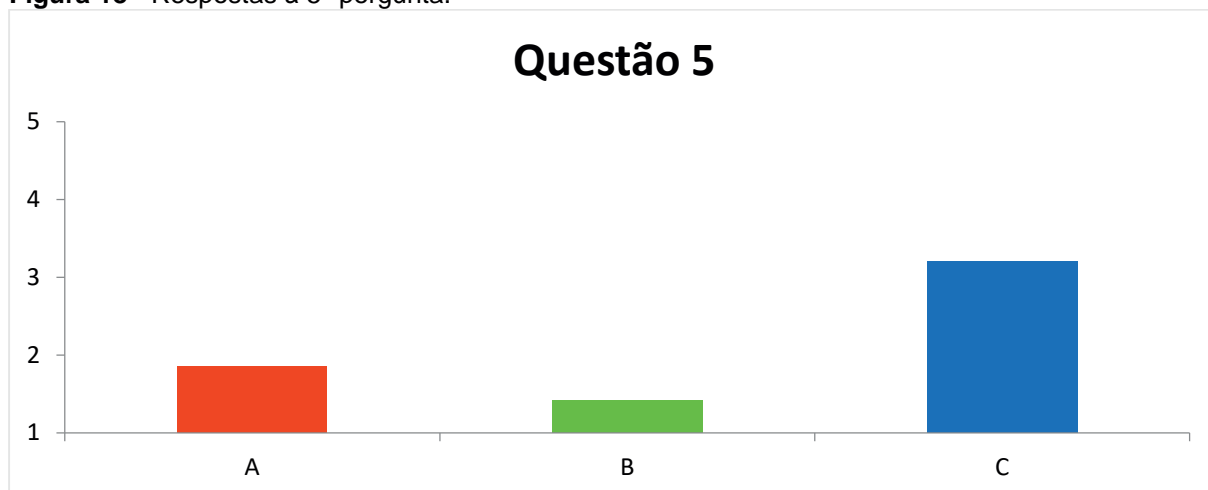
Por este motivo foi definido como critério a ser adotado no processo de reestruturação que o foco deve ser sempre a melhoria dos processos administrativos e racionalização dos recursos humanos disponíveis.

Conforme Lezana e Grapeggia (2006), com o passar do tempo é comum e esperado que uma organização apresente crescimento, sendo o mesmo vinculado a ações alinhadas com o cumprimento de sua missão institucional. Espera que esse crescimento seja principalmente vinculado a maiores índices de eficiência e não somente de faturamento ou, no caso de uma Força Aérea, de efetivo ou quantitativo de aeronaves.

Com isso, todo o gestor deve atentar para possíveis ocorrências de desvios nesse crescimento tão almejado, pois caso isso não ocorra a organização pode entrar no num excesso de burocracia, ocasionando limitações aos gestores e posterior crise característica dessa fase do ciclo de vida organizacional.

- 5) Os pilotos de um esquadrão de caça estão satisfeitos com as mudanças organizacionais implantadas no processo de reestruturação da Força Aérea:

Observando as respostas apresentadas (Figura 18), nota-se que a totalidade dos pilotos não demonstrou satisfação com o processo de reestruturação. Visando possibilitar melhor correlação com os conhecimentos apresentados, destaca-se o fato que o processo da reestruturação e seus objetivos estabelecidos foram divulgados previamente ao efetivo da Força Aérea pelo Centro de Comunicação da Aeronáutica, conforme determinado no item 4.10.1 da DCA 11-53.

Figura 18 - Respostas à 5ª pergunta.

Fonte: O autor.

Diversas teorias podem ser citadas para o estudo da satisfação profissional de amostragens, tanto em relação aos serviços prestados por alguma organização, como também pela visão dos empregados dela (*jobsatisfaction*).

Mais vinculado ao objetivo deste trabalho, Esperidião (2006) definem satisfação como uma avaliação pessoal baseada em padrões de ordem cognitiva, sendo a mesma uma comparação entre o esperado previamente e o vivido posteriormente.

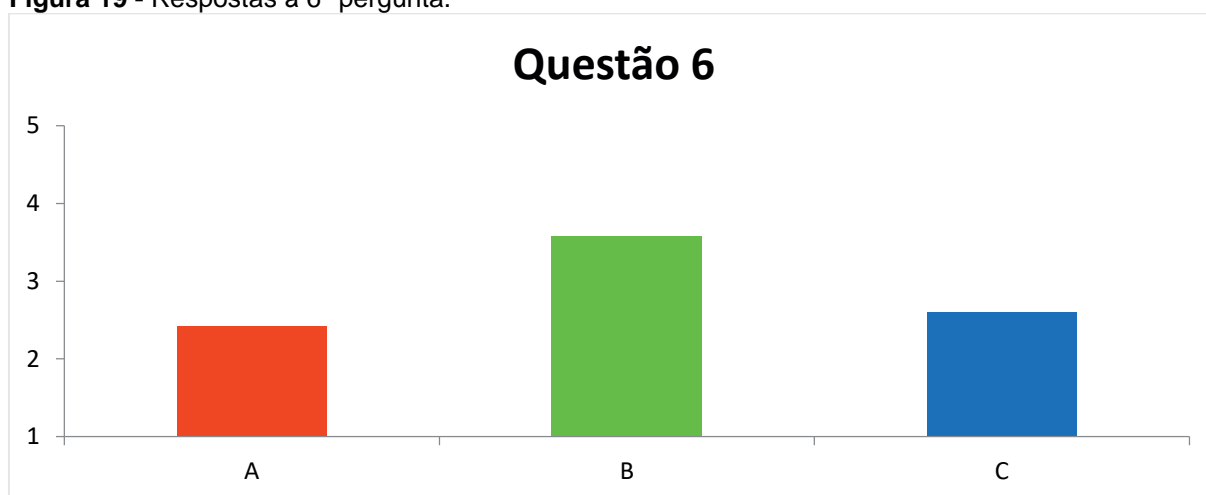
O Plano de Comunicação citado permitiu aos pilotos dos esquadrões selecionados o conhecimento das expectativas e premissas do processo em estudo, tornou-se possível aos mesmos a comparação destas com o estado posterior à implementação das mudanças, embasando as opiniões relativas à satisfação dos pilotos.

- 6) Considerando a cultura organizacional como o sistema de valores compartilhado pelos membros de uma organização que a diferencia das demais (ROBINS, 2012), pode-se afirmar que a mesma representou um obstáculo para a implantação das ações previstas em um esquadrão de caça no processo de reestruturação da Força Aérea:

Uma das reações mais comuns às mudanças em uma organização é a resistência. Esta pode se dar em dois âmbitos: o pessoal e o organizacional, sendo a segunda diretamente ligada à cultura organizacional (SEMINÁRIO DE GESTÃO DE NEGÓCIOS, 2004).

Conforme observado no gráfico acima, nos três esquadrões envolvidos na pesquisa, não foram observadas respostas que podem vincular à cultura organizacional como óbice do processo de reestruturação, destacando-se os resultados dos esquadrões A e C onde a negativa foi mais ampla.

Figura 19 - Respostas à 6ª pergunta.



Fonte: O autor.

Wagner e Hollembeck (2012) afirmam que gestão da cultura organizacional de uma empresa pode ser explorada como vantagem competitiva e de importância crucial para o sucesso dela. Uma organização que possua um efetivo com facilidade de aceitação de mudanças, implantando-as com facilidade e sem grandes rejeições deve capitalizar essa característica de modo a atualizar-se com mais constância, realizando correções de rumo logo após os resultados iniciais apresentados numa reestruturação.

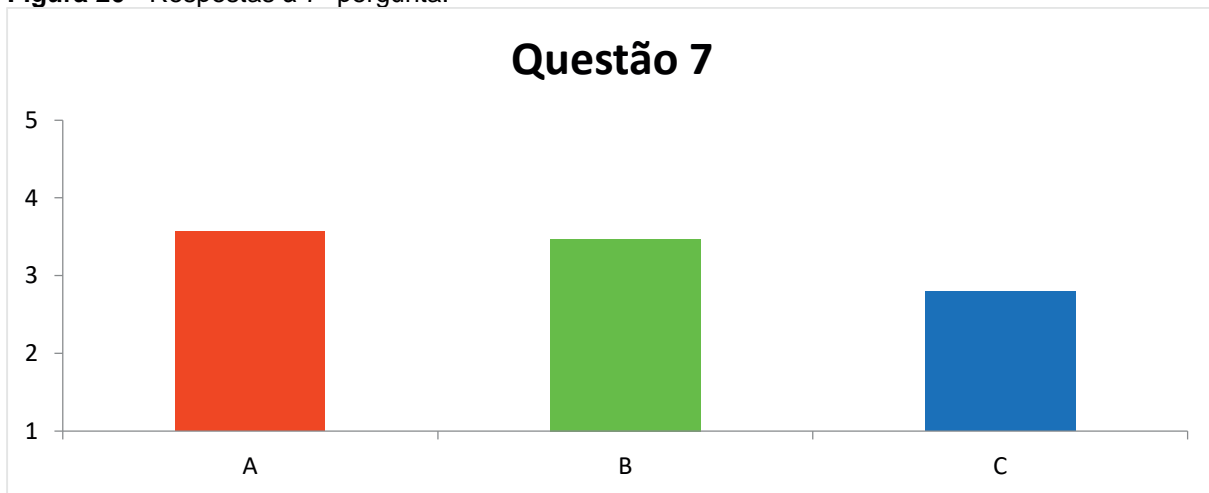
Essa afirmação pode ser vinculada ao processo de aprimoramento da reestruturação iniciado no ano de 2020 na Força Aérea. No momento onde os primeiros óbices do processo são levantados, uma cultura organizacional facilitadora deve ser explorada em proveito de novas mudanças necessárias para o atingimento dos objetivos estabelecidos.

7) De acordo com Bortolotti, Souza Júnior e Andrade (2011) a tendência normal das pessoas é a proteção a mudanças que possam perturbar suas rotinas de vida. Baseado nessa afirmação, o senhor pode afirmar que foram observadas posturas de resistência a mudanças dentro efetivo do seu

esquadrão de caça diante ações previstas no processo de reestruturação da Força Aérea:

Os resultados obtidos permitem concluir que, no caso das reações às mudanças ocorridas, houve uma maior concordância dos pilotos sobre a ocorrência desse comportamento diante do processo de reestruturação ocorrido a partir do ano de 2017.

Figura 20 - Respostas à 7ª pergunta.



Fonte: O autor.

Hernandez e Caldas (2001) afirmam que as literaturas modernas tendem a ressaltar apenas os lados negativos das resistências apresentadas pelos envolvidos nestes processos.

Mesmo como a reação as mudanças ser considerada um dos principais fatores responsáveis pelo fracasso desses processos, a resistência por vezes pode ser encarada como um fenômeno positivo e saudável.

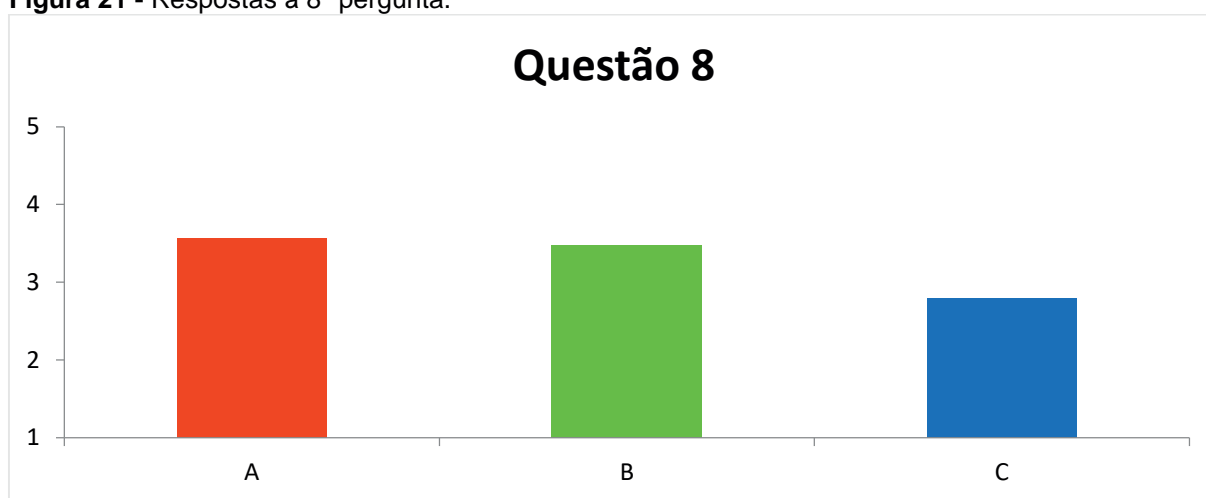
Isto se deve ao fato de que, por vezes, os verdadeiros conhecedores dos problemas de alguma organização são os funcionários não envolvidos na concepção e planejamento das futuras mudanças, denotando a falta de conexão dos níveis gerenciais com os funcionários de níveis inferiores da organização. Nesses casos não é incomum responsabilizar as reações às mudanças apresentadas pelo fracasso de processos mal estruturados ou malsucedidos (HERNANDEZ; CALDAS, 2001).

- 8) O item 2.3.3 da Diretriz do COMAER 11-53, a qual trata sobre as diretrizes estabelecidas para a reestruturação da Força Aérea, cita como um dos

objetivos do processo de reestruturação “simplificar e operacionalizar sua estrutura organizacional, administrativa e operacional”. De acordo com sua percepção, esse objetivo foi atingido:

A avaliação dessa afirmativa pelos pilotos dos três esquadrões analisados obteve uma resposta média com pequena tendência positiva, concluindo que a nova estrutura tornou-se mais simples em relação à anterior, mesmo com os resultados negativos apresentados nas questões anteriores.

Figura 21 - Respostas à 8ª pergunta.



Fonte: O autor.

O serviço público deve buscar sempre a avaliação de seus resultados. Questões como governança, efetividade, eficiência e *accountability* formam um conjunto de fatores que permitem aos gestores verificar se o que foi planejado está ocorrendo (CUNHA, 2018).

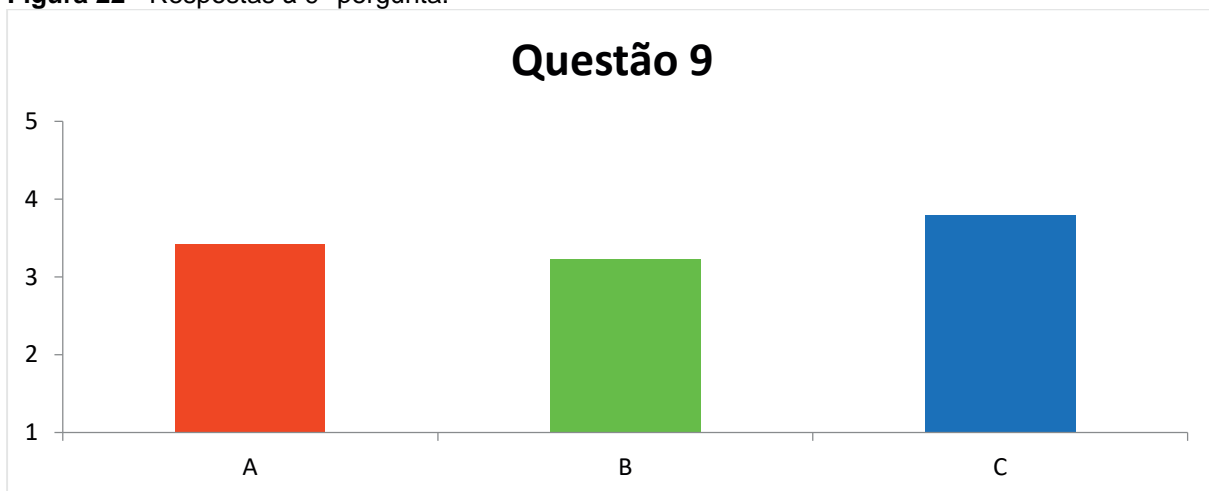
Para Ala-Harja e Helgason (2000), a avaliação de programas é um mecanismo de melhoria do processo de tomada de decisões. Essas decisões podem ser baseadas nos resultados de um processo, ou iniciais como no caso dessa pesquisa. Com isso conclui-se que o aprimoramento da reestruturação iniciado no ano de 2020 foi o instrumento correto e necessário para o realinhamento dos objetivos estabelecidos e os resultados atingidos até agora.

Faz-se necessário destacar os resultados do esquadrão C, pois os pilotos deles, conforme demonstrado anteriormente, possuem mais tempo na aviação de caça e maior proporção de integrantes com cursos de pós-graduação.

9) Andrade (1998) afirma que processos de downsizing como, por exemplo, a reestruturação em curso na Força Aérea Brasileira são exemplos de modelos adotados no mundo organizacional onde a gestão de mudanças tornou-se essencial para manter-se competitivo. Assim as organizações adquirem os mecanismos de aprendizado necessários para seu desenvolvimento organizacional, aprimorando a capacidade e probabilidade de sucesso no cumprimento de suas missões determinadas. Considerando a afirmação citada, em sua opinião, a reestruturação da Força Aérea permitirá ela cumprir sua missão constitucional com maior eficiência?

Em relação às respostas da questão de número 9, nota-se uma tendência entre a neutralidade e pouca concordância com a afirmação citada, levando a percepção que, mesmo com diversas discordâncias em relação ao processo de reestruturação, os pilotos das amostragens acreditam que esse objetivo ainda poderá ser atingido.

Figura 22 - Respostas à 9ª pergunta.



Fonte: O autor.

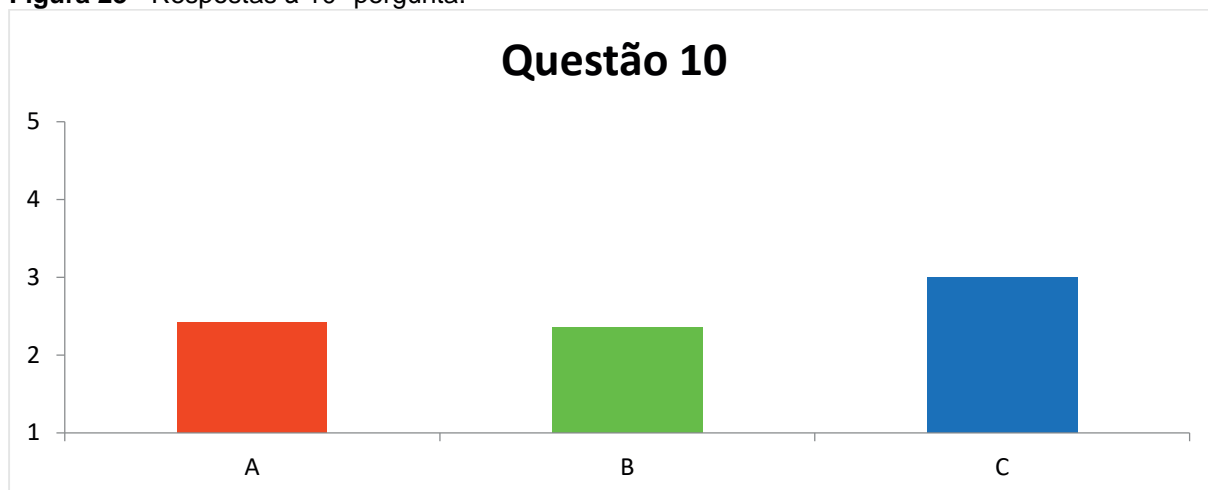
Segundo Silva, Guimarães e Lopes (2018), atualmente os processos de reestruturação são comumente chamados de *downsizing*. Isso se deve ao fato de que, normalmente, uma organização torna-se mais enxuta e menor após esses processos, visando principalmente melhor dinâmica empresarial.

Considerando as reações dos colaboradores envolvidos, logo após os primeiros sintomas da necessidade de uma reestruturação organizacional, como a perda do foco na missão principal ou incremento desordenado da burocracia vigente, ocorrem reações negativas ou perda de confiança no processo, gerando entraves para o mesmo.

Porém, caso a implementação das medidas seja realizada de forma bem planejada e as pessoas envolvidas sejam corretamente motivadas, a tendência é de queda nas reações negativas e aceitação das mudanças implementadas (SILVA; GUIMARÃES; LOPES, 2018).

- 10) Mapa e Rodrigues (2013) citam como ações facilitadoras para a implantação de mudanças nas organizações, a comunicação e a participação de todos os envolvidos nas diversas fases do processo. Baseado nisso, pode-se afirmar que a comunicação realizada para a divulgação dos motivos que levaram à realização da reestruturação da Força Aérea foi efetiva desde o início, gerando a consciência necessária em todos os círculos hierárquicos de um esquadrão de caça. De acordo com sua percepção, assinale o grau de concordância sobre a afirmação acima:

Por meio do gráfico da Figura 23 é possível observar que a totalidade da amostragem não concordou com a afirmação constante na questão. Com isso, torna-se possível inferir que, mesmo previsto no item 4.10.1 da DCA 11-53, o plano de comunicação para a reestruturação não atingiu seu objetivo.

Figura 23 - Respostas à 10ª pergunta.

Fonte: O autor.

Conforme Melo (2018), um plano de comunicação consiste no conjunto de ferramentas que uma instituição utilizará para dar publicidade, clareza e consistência na divulgação de algum fato marcante da organização, como por exemplo, um processo de fusão, aquisição ou uma reestruturação administrativa.

Além disso, o autor cita que, durante a elaboração do plano de comunicação, seja realizada uma análise dos possíveis óbices caso o plano não atinja seus objetivos, atentando para correções de rumo que se façam necessárias (MELO, 2018).

Cabe destacar que em situações que objetivo da comunicação não é apenas divulgar dados, mas também trabalhar o convencimento do público alvo com as possíveis vantagens das ações em curso devem ser inseridas no plano de comunicação ações que visem a promoção do processo, a qual tem o poder de persuadir os envolvidos (AMARAL, 2008).

As duas últimas perguntas do questionário aplicado aos pilotos permitem respostas abertas e de livre opinião. Com isso, serão compilados os principais itens observados.

11) Aponte os principais óbices apresentados pela reestruturação na rotina de um Esquadrão de Caça:

O Quadro 3 sumariza o que os pilotos dos três esquadrões entenderam como óbices referentes à reestruturação da rotina dos esquadrões. As indicações são

representativas de que houve, ao contrário do que se esperava com a reestruturação, aumento de atividades meio para os efeitos dos esquadrões pesquisados.

Quadro 3 - Respostas à 11ª pergunta.

COMENTÁRIO OBSERVADO	NÚMERO DE CITAÇÕES RELACIONADAS
Grande número de pilotos afastados das atividades operacionais para trabalharem com trabalhos administrativos nas Alas recém-criadas	15
Aumento das atividades administrativas na rotina do Esquadrão Aéreo	5
Perda de comprometimento dos militares da manutenção retirados do Esquadrão Aéreo	1
Maior lentidão nos processos administrativos de responsabilidade dos Grupamentos de Apoio (GAP)	1
Falta de orientação superior sobre o processo de reestruturação	1
Aumento de setores de trabalho sem aumento do efetivo para ocupá-los	1
Poucos militares especializados em administração para ocupar os novos setores criados para centralizar essas atividades	1
Duplicação de alguns processos administrativos	1

Fonte: O autor.

As citações foram concentradas através da leitura das respostas dos questionários e correlacionadas pelo tema citado nas mesmas.

12) Aponte os principais benefícios apresentados pela reestruturação na rotina de um Esquadrão de Caça:

As respostas obtidas para a questão 12 foi por livre expressão dos entrevistados. Após análise dessas respostas, observou-se que um comentário se sobressaiu, considerando o total de pilotos entrevistados nos três esquadrões,

conforme consta no Quadro 4. Isso equivale a dizer 42% dos entrevistados não identificaram benefícios iniciais na reestruturação da rotina nos esquadrões de caça.

Quadro 4 - Respostas à 12ª pergunta.

COMENTÁRIO OBSERVADO	NÚMERO DE CITAÇÕES RELACIONADAS
Nenhuma vantagem observada	15
Redução do efetivo do Esquadro Aéreo facilitou o controle de pessoal.	1

Fonte: O autor.

As citações foram concentradas através da leitura das respostas dos questionários e correlacionadas pelo tema citado nas mesmas.

Essas informações serão de grande valia para o atingimento do objetivo 3º específico, pois permitem avaliar se as mudanças implantadas cumpriram seus objetivos.

4.2 Pesquisa documental

Uma pesquisa documental possui a capacidade de, pelo menos em parte, eliminar a eventualidade de qualquer influência do pesquisador nos resultados apresentados (SÁ-SILVA; ALMEIDA; GUINDANI, 2008).

Com isso, foi selecionada como pesquisa documental desse trabalho uma busca nas Seções de Protocolo e Arquivo dos Esquadrões Aéreos selecionados e já descritos anteriormente.

Atualmente, o trâmite de documentos no âmbito da Força Aérea é executado nas diversas organizações através de um sistema informatizado denominado Sistema Informatizado de Gestão Arquivística de Documentos da Aeronáutica (SIGADAER).

Desenvolvido pelo Centro de Computação da Aeronáutica, esse sistema é customizado para as demandas recorrentes e particularidades da rotina administrativa e operacional do COMAER. Destaca-se o fato do mesmo já possuir certificação digital e, através do uso de assinaturas digitais individuais, ser passível de auditorias e possuir valor jurídico em seus produtos.

Em sua obra, Damatta (2002) define a grande quantidade de documentos produzidos por um estado como a burocracia necessária para o funcionamento do

mesmo, também chamada por ele como a “mão visível” do estado nas sociedades modernas.

Conforme o item 2.3.3 da DCA 11-53, um dos objetivos da reestruturação é simplificar os processos e simplificar a estrutura administrativa no âmbito do COMAER. Considerando que a cada documento criado ou inserido do SIGADAER um processo administrativo é criado, o objetivo da pesquisa documental é coletar dados de modo a possibilitar a comparação da quantidade de processos tramitaram antes e depois das mudanças organizacionais implantadas no início da reestruturação no ano 2016.

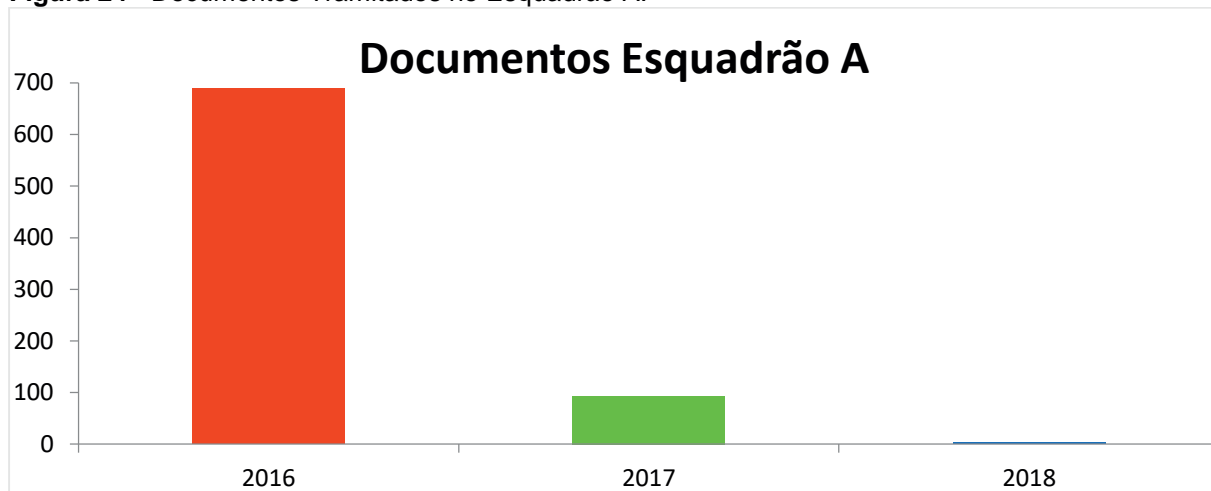
Ressalte-se o fato de que na pesquisa foram considerados todos os diversos tipos de documentos existentes e previstos na Norma de Sistema do Comando da Aeronáutica (NSCA) 5-1, publicação oficial que estabelece todas as regras para os documentos no COMAER.

4.2.1 Apresentação dos resultados

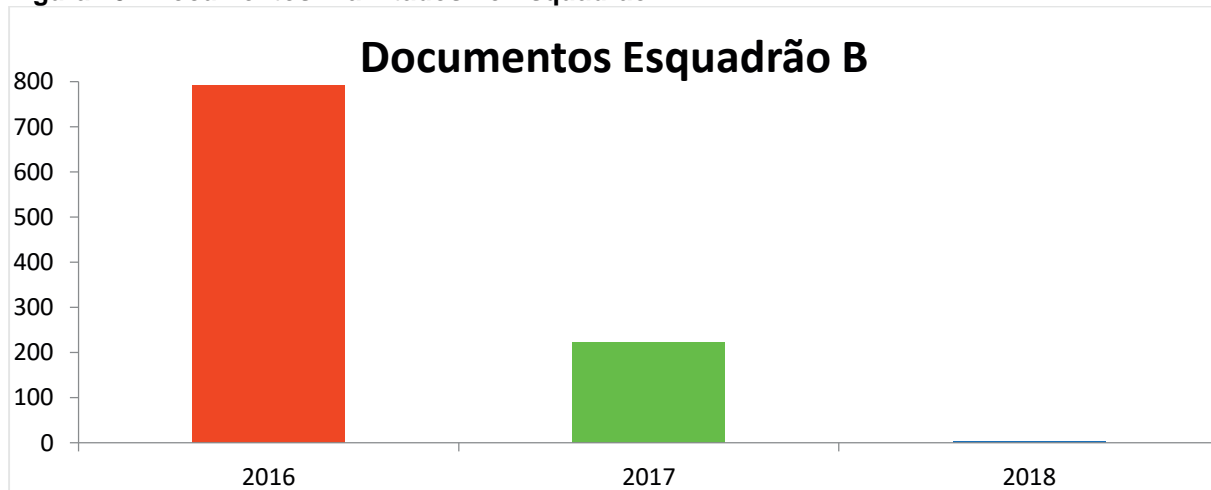
Seguindo de forma análoga à pesquisa de campo, os esquadrões selecionados foram denominados como A, B e C, de modo a permitir a isenção e privacidade dos dados apresentados.

Conforme as figuras 24, 25 e 26 é possível observar uma diminuição vertiginosa no quantitativo de documentos tramitados no período demonstrado. Ressalta-se que todos os processos administrativos não deixaram de existir, apenas foram transferidos para os recém-criados Grupamentos de Apoio, os quais foram mobiliados com pilotos nas funções de gestores.

Quantitativo de Documentos Tramitados nos anos 2016 x 2017 x 2018

Figura 24 - Documentos Tramitados no Esquadrão A.

Fonte: O autor.

Figura 25 - Documentos Tramitados no Esquadrão B.

Fonte: O autor.

Figura 26 - Documentos Tramitados no Esquadrão C.

Fonte: O autor.

Em todos os Esquadrões analisados é possível observar um decréscimo no quantitativo de documentos tramitados a partir do ano de 2017, o qual coincide com a implantação da nova estrutura organizacional prevista na reestruturação administrativa.

4.2.2 Análise dos resultados

Verificando as figuras 24, 25 e 26 é possível concluir que a carga administrativa imposta pelo trâmite de documentos apresentou queda nos três esquadrões, conforme estabelecido nas premissas estabelecidas.

Segundo o delineado para o processo, a carga administrativa de um esquadrão aéreo, que anteriormente era descentralizada e por vezes redundante, foi centralizada nos GAP e nas Alas, desonerando os oficiais aviadores de tais atividades.

Ocorre que, após a montagem do novo organograma, foi observada carência de militares para ocupar as novas seções criadas e que tiveram como atribuição executar os processos administrativos.

Com isso, diversos pilotos que seriam desonerados de suas funções administrativas foram designados para prestar serviço nos GAP e nas Alas para executar as atividades oriundas do Esquadrão Aéreo. Ou seja, as responsabilidades burocráticas saíram dos esquadrões, mas os pilotos também tiveram que sair para assumi-las em outras organizações como os GAP e as Alas.

Isso pode ser claramente ratificado pelas respostas apresentadas na questão de número 11, a qual cita os principais óbices observados no processo em estudo nesse trabalho. Por quinze vezes foi citado como óbice o fato de que pilotos foram afastados de suas funções operacionais para assumir funções administrativas recém-criadas.

4.3 Entrevistas com os oficiais selecionados

Ao ser definido o problema dessa pesquisa, foi realizada uma busca por possíveis trabalhos que porventura estivessem analisando o mesmo processo desse trabalho.

Mesmo nos diversos setores do COMAER não foi identificado nenhum tipo de pesquisa sobre os resultados iniciais do processo de reestruturação. Mesmo assim,

no ano de 2020 foi criado um grupo de trabalho com o objetivo de aprimorar o processo iniciado no ano de 2016.

Pradella (2013) afirma que os modernos conceitos ligados á boa governança de organizações definem como necessário o constante e contínuo aprimoramento de qualquer processo administrativo, contribuindo para a melhora da habilidade dos gestores inseridos em ambiente de extrema concorrência como os observados atualmente.

Com isso, foram selecionados três oficiais, de um total de cinco, integrantes desse grupo de trabalho para serem entrevistados com o intuito de levantar os principais aspectos observados pelos mesmos e que possam ser explorados e contribuam para as conclusões dessa pesquisa. Esses oficiais pertencem ao efetivo de Órgãos de Direção Geral do Comando da Aeronáutica e acompanharam a implementação das mudanças da reestruturação da FAB ocupando posições em escalões superiores aos Esquadrões de Caça.

Mais uma vez os militares selecionados não serão identificados para que suas respostas sejam isentas e sem qualquer viés devido aos cargos desempenhados no COMAER.

As respostas obtidas foram compiladas conforme assuntos correlatos de modo a tornar a leitura mais dinâmica e os principais itens verificados serão apresentados a seguir:

- 1) Considerando que o processo de reestruturação da Força Aérea Brasileira foi implantado no início de 2017, e que o mesmo tem como um dos seus principais objetivos permitir maior dedicação do efetivo às atividades fim (operacionais), quais foram as impressões iniciais em relação às mudanças ocorridas?

Quadro 5 - Respostas à 1ª Perguntado Apêndice B.

As Alas continuaram com grande demanda administrativas, principalmente relacionadas à gestão de créditos e planejamento orçamentário, e com atribuições ligadas às demandas do judiciário junto ao COMAER.
--

Não ocorreu a real separação entre as atividades operacionais e administrativas, acarretando a necessidade do aprimoramento em curso.

Fonte: O autor.

- 2) Como o Senhor avalia as ações realizadas para o convencimento do efetivo do COMAER sobre a necessidade desse processo? Foram identificadas reações negativas às mudanças impostas? Se positivo, solicito que as descreva.

Quadro 6 - Respostas à 2ª Pergunta do Apêndice B.

Foram identificadas reações negativas pela maioria do efetivo da FAB. As publicações oficiais foram consideradas superficiais e pouco elucidativas. Em relação à publicidade do processo, pode-se afirmar que ela não foi eficaz nem oportuna.

Muita resistência observada em todos os círculos hierárquicos, muitas vezes justificadas pela falta de espaço para debates entre os ODGSA. Dúvidas quanto à definição da jurisdição e autonomia dos Comandantes das novas organizações criadas. Não foi repassada para o efetivo as reais possibilidades de ganhos de gestão e economia de meios com as ações implantadas.

Uso de termos vagos e imprecisos para quantificar os ganhos planejados para o COMAER. A transferência dos Esquadrões para outras localidades geraram custos, desgastes pessoais e até jurídicos para a FAB, sem com isso acarretar em melhores índices de disponibilidade das aeronaves ou incremento da operacionalidade dos pilotos.

Fonte: O autor.

- 3) Após a implementação das mudanças planejadas, sua opinião sobre as novas estruturas vigentes sofreu alteração em relação das impressões iniciais? Caso positivo, o senhor poderia citar se as novas opiniões foram positivas ou negativas e os motivos para tais mudanças?

Quadro 7 - Respostas à 3ª Pergunta do Apêndice B.

As primeiras impressões foram de não atingimento do objetivo de separar as atividades operacionais e administrativas. Com criação das Alas, que tinham esse objetivo, diversos encargos administrativos ainda ficaram sob a responsabilidade dos comandantes, que conseqüentemente dedicaram grande parte de seu tempo com o foco em processos financeiros, jurídicos e até de cerimonial militar.

Logo no início das medidas já foi possível observar que o processo não obteria sucesso, pois foram muitas mudanças num curto espaço de tempo, sem a possibilidade da coleta da opinião de diversos entes envolvidos. Da mesma maneira, após as primeiras ações do aprimoramento da reestruturação, como a reativação das Bases Aéreas e dos Comandos Aéreos Regionais, a percepção foi de melhoria, principalmente em relação à representatividade do COMAER junto aos demais órgãos públicos das diversas localidades.

Fonte: O autor.

4) Como participante do aprimoramento da reestruturação, o senhor poderia citar os principais motivos que levaram a necessidade desse processo num período de apenas três anos?

Quadro 8 - Respostas à 4ª Pergunta do Apêndice B.

<p>Perda de referência regional do COMAER. Os demais órgãos, instituições e agências governamentais citaram uma lacuna na representatividade da FAB, citando que diante de demandas junto ao COMAER não sabiam a qual órgão buscar para sanar tais despachos. Isso foi ocasionado pela má divisão das tarefas antigas junto aos novos órgãos, atribuindo responsabilidades para setores sem pessoal qualificado ou sem afinidade para tal.</p>
<p>Acúmulo de tarefas para os novos comandantes, que ao invés de preocuparem-se somente com suas atividades de rotina, foram demandados com diversas dúvidas sobre o processo de reestruturação, o qual sofria alterações e recuos inopinados, acarretando retrabalhos e incertezas junto aos subordinados.</p>
<p>Falta de supervisão dos órgãos superiores, pois os mesmos não estabeleceram metas ou índices a serem atingidos, dificultando qualquer trabalho para a melhoria dos processos de governança.</p>
<p>Foram observadas diversas sobreposições de tarefas em diversos setores.</p>
<p>Perda de “capital político” e de referência regional junto às demais Forças Armadas e principalmente junto aos Governos Estaduais sedes das organizações do COMAER.</p>
<p>Queda na qualidade dos serviços prestados por organizações previamente existentes, pois as mesmas foram sobrecarregadas ou novas atribuições e inundadas por dúvidas criadas pelo processo de reestruturação. A sensação foi de retrocesso em áreas que anteriormente apresentavam bons resultados.</p>

Fonte: O autor.

- 5) Existem alterações previstas para a estrutura de um esquadrão aéreo no aprimoramento em curso? Caso positivo, quais seriam os motivos para essas mudanças?

Quadro 9 - Respostas à 5ª Pergunta do Apêndice B.

Nesse momento do aprimoramento ainda não foram vislumbradas alterações na estrutura dos Esquadrões Aéreos. Existe a intenção de redução na quantidade de Alas, sendo que elas teriam jurisdição regional e não apenas local. Isso acarretaria em enxugamento de efetivo e melhor racionalização no uso dos meios da FAB.

Conforme citado anteriormente, atualmente grande parte do efetivo das Alas e GAP é ocupado por pilotos oriundos dos Esquadrões Aéreos, os quais ficam afastados das atividades operacionais para desempenhar atividades administrativas. É esperado que com a reativação das Bases Aéreas e dos Comandos Aéreos Regionais essas atividades sejam absorvidas por esses, permitindo o retorno dos pilotos para a rotina operacional.

Fonte: O autor.

5 CONCLUSÃO

O problema de pesquisa que suscitou o trabalho aqui apresentado foi se ações iniciais do processo de reestruturação atingiram seus objetivos constantes na DCA 11-53 relacionados com as atividades operacionais e administrativas dos Esquadrões de Caça da Força Aérea Brasileira?

A implantação do processo de reestruturação no âmbito do Comando da Aeronáutica iniciada no ano de 2016 foi a maior mudança organizacional realizada desde sua criação em 1941. Destacam-se dentro dessas ações as alterações realizadas nos Esquadrões Aéreos, organizações mais vinculadas ao cumprimento das missões institucionais de uma Força Aérea e que, até o presente momento, ainda utilizavam a estrutura organizacional criada e consagrada na Segunda Guerra Mundial.

O processo foi normatizado por publicações oficiais do Comando da Aeronáutica, como a Diretriz do Comando da Aeronáutica 11-53, sendo também balizado e em consonância com documentos produzidos do Ministério da Defesa, como a Estratégia Nacional de Defesa e o Livro Branco da Defesa, os quais ditam as ações que devem ser executadas por diversos órgãos para que os objetivos nacionais neles listados sejam atingidos.

Conforme citado anteriormente, a execução financeira observada no COMAER nos últimos anos encontrava-se com o paradoxo de aumento de custos, devido principalmente à criação de novas organizações e o incremento dos valores das horas de voo em aeronaves mais modernas, e da perspectiva de orçamentos cada vez mais enxutos e com grandes porcentagens destinadas aos gastos obrigatórios como, por exemplo, pagamento de pessoal.

Aliado a isso, foi observada uma tendência de queda na disponibilidade média das aeronaves da FAB, meios imprescindíveis para o cumprimento das missões aéreas, acarretando o maior afastamento dos oficiais aviadores de suas atividades operacionais.

Esses fatores poderiam afetar a capacidade da Força Aérea, e com isso das Forças Armadas, do cumprimento de suas missões institucionais previstas na Carta Magna Brasileira.

Setores responsáveis pela manutenção de aviões foram centralizados, permitindo que mecânicos de aeronaves realizem suas tarefas em diversos tipos de

aeronaves simultaneamente, aprimorando seus conhecimentos técnicos e experiências profissionais.

Militares especializados em serviços administrativos também tiveram suas atividades padronizadas e centralizadas, buscando maior eficiência nos processos relacionados às atividades meio, um dos objetivos da reestruturação, disponibilizando maior quantidade de mão de obra para as atividades fim.

Outra consequência esperada da reestruturação foi a diminuição das atividades administrativas dentro de um Esquadrão Aéreo. Organização da FAB mais relacionada com o cumprimento da missão institucional, o efetivo de pilotos dos Esquadrões voltou-se às ações relacionadas à pilotagem, preocupando-se em atividades relacionadas à segurança de voo e o desenvolvimento de táticas e técnicas que possam explorar todas as capacidades dos novos vetores adquiridos e que logo serão recebidos pela Força Aérea.

Visando permitir uma fundamentação teórica para a análise científica dos dados levantados para essa pesquisa, foram selecionadas quatro áreas do conhecimento ligadas a processo de reestruturações administrativas.

Por se tratar de um conjunto de várias alterações no diagrama da FAB, inicialmente foram levantados os aspectos ligados à gestão de mudanças, as fases previstas para tal e principalmente os possíveis óbices a serem enfrentados pelos gestores.

Tendo como alicerces principais a hierarquia e disciplina, a FAB, nos seus quase oitenta anos de existência, formulou um conjunto de tradições e costumes que auxiliaram a forjar uma cultura organizacional forte e necessária. Diversas dessas práticas sofreram alterações no processo de reestruturação, culminando até com a extinção de organizações existentes há mais de cinquenta anos. Por esse motivo tornou-se praticamente imperativo o estudo da cultura organizacional e suas consequências nas instituições.

Um importante passo para os gestores era identificar o real status em que a FAB se encontrava para que fosse realizado um planejamento passível de ser executado. Um preciso balanceamento entre o necessário e o possível de ser realizado com os meios orçamentários e recursos humanos disponíveis, permite enquadrar a FAB corretamente nas fases do ciclo de vida das organizações, pois de acordo com os conhecimentos científicos levantados, cada uma dessas possui características distintas e ações necessárias para reverter um possível declínio e

afastar a instituição de sua falência, que no caso de uma organização pública seria a não prestação dos serviços previstos à população brasileira.

Diante de tantas mudanças, torna-se praticamente inevitável que alguns interesses pessoais não sejam afetados. Com o passar do tempo é previsível que cada profissional se acomode em uma zona de conforto, onde seus interesses pessoais e profissionais encontram-se em equilíbrio.

Com isso, o estudo sobre as possíveis reações a essas mudanças e suas consequências para o processo de reestruturação foi também selecionado como um referencial teórico a ser explorado nessa pesquisa.

A descrição e posterior comparação entre a estrutura interna de um Esquadrão Aéreo anterior e posterior à reestruturação possibilitou verificar que as ações foram realizadas em alinhamento com as premissas estabelecidas na DCA 11-53 e tiveram como o principal objetivo a melhor distinção entre as atividades operacionais e administrativas, pois grande parte do esforço do COMAER encontrava-se com foco nas atividades de suporte.

Baseado em todo o material reunido nessa pesquisa é possível afirmar que, mesmo previsto inicialmente, a reestruturação realizada no ambiente de um Esquadrão Aéreo não atingiu seus objetivos, principalmente quando se avalia a intenção de se colocar maior ênfase dos pilotos nas atividades ligadas aos voos operacionais na aviação de caça.

Além disso, foi observado um aumento da carga administrativas dos mesmos, pois foram criadas funções que, sem recursos humanos especializados para ocupá-las, foram assumidas por oficiais aviadores que tiveram que se afastar mais ainda das atividades operacionais.

Pode-se concluir também que o modelo de implantação das alterações planejadas não foi satisfatório, pois devido a óbices na divulgação e explanação das ações, ou seja, no plano de comunicação, foi identificado no efetivo do COMAER não só dúvidas ou questionamentos em relação às mesmas, mas também resistências e reações que dificultaram o sucesso do processo.

Outro fator a ser destacado foi a falta de metas e de métodos para a clara verificação de seus atingimentos, dificultando assim correções de rumo ainda no início do processo e denotando fraquezas no setor de governança do COMAER.

Outro fator que deve ser destacado foi que, num curto espaço de tempo, fez-se necessário um aprimoramento do processo de reestruturação, sem que nenhuma

documentação oficial sobre os resultados do primeiro processo fosse publicada por seus idealizadores.

Como contribuição para o Comando da Aeronáutica, os resultados deste trabalho poderão ser aproveitados para análises posteriores de outros setores que foram submetidos a mudanças no processo de reestruturação descrito acima.

Com isso torna-se possível alcançar o objetivo dessa pesquisa, que é analisar os impactos iniciais do processo de reestruturação, entre os anos 2017 a 2019, da Força Aérea Brasileira nos Esquadrões da Aviação de Caça.

REFERÊNCIAS

- ADIZES, Ichak. **Os ciclos de vida das organizações**. São Paulo: Pioneira, 1990.
- ALA-HARJA, Marjukka; HELGASON, Sigurdur. Em direção às melhores práticas de avaliação. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, ano 51, n. 4, out./dez. 2000.
- AMARAL, Sueli Angélica. Marketing da Informação: entre a promoção e a comunicação integrada de marketing. **Informação e Sociedade**, João Pessoa, v. 18, n. 1, p. 31-45, jan. 2008.
- AMORIM NETO, Octavio. A crise política brasileira de 2015-2016. **Relações Internacionais**: diagnóstico, sequelas e profilaxia, [s. l.], n. 52, p. 43-55, 1 dez. 2016. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/317470884_A_crise_politica_brasileira_de_2015-2016_Diagnostico_sequelas_e_profilaxia. Acesso em: 27 set. 2020.
- ARAGÃO, C. V. de. Burocracia, eficiência e modelos de gestão pública: um ensaio. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, v. 48, n. 3, p. 104-132, 1997.
- ARAÚJO, Joana Filipa Conceição. **A relação entre discursos dos gestores e a saliência dos stakeholders**: o papel moderador do ciclo de vida das organizações. 2007. Dissertação (Mestrado em Psicologia das Organizações e do Trabalho) - Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade de Coimbra, Coimbra, 2007.
- ASSI, Marcos. **Controles internos e cultura organizacional**: como consolidar a confiança na gestão dos negócios. São Paulo: Saint Paul, 2020. 174 p.
- BALASSIANO, Moises; TAVARES, Elaine; PIMENTA, Roberto da Costa. Estresse ocupacional na administração pública brasileira: quais os fatores impactantes? **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, p. 752-776, maio 2011.
- BARBOSA, Danilo Hisano. A gestão de mudanças na logística: estudo exploratório em empresas do setor de bens de capital agrícolas. **Gepros**: Gestão da Produção, Operações e Sistemas, [s. l.], v. 14, p. 1-136, 2009. Anual.
- BETHEM, Agrícola. **Estratégia empresarial**: conceitos, processos e administração estratégica. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- BORTOLOTTI, Silvana Ligia Vincenzi; SOUSA JÚNIOR, Afonso Farias de; ANDRADE, Dalton Francisco de. Resistência à mudança organizacional: avaliação de atitudes e reações em grupo de indivíduos. *In*: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 8., 2011, Resende. **Anais** [...]. Resende: LTC Editora, 2011. p. 1-15.
- BOSA, Luciano André. **Mudanças organizacionais como fator de estresse em uma empresa em fusão ou aquisição**. 2011. 133 f. Trabalho de Conclusão de

Curso (Graduação em Administração) – Departamento em Ciências Administrativas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.

BRASIL. Banco Central. **Cotação moedas estrangeiras**. [S. n., 2019]. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/>. Acesso em: 04 nov. 2019.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Centro de Investigação e Prevenção de Acidentes Aeronáuticos. **Aviões: sumário estatístico 2008-2017**. Brasília: CENIPA, 31 dez. 2017. Disponível em: http://sistema.cenipa.aer.mil.br/cenipa/paginas/arquivos/avioes_sumario_estatistico.pdf. Acesso em: 18 out. 2020.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Comissão de Promoção de Oficiais. Portaria CPO nº 3/SAP, de 26 de outubro de 2015. Aprova a reedição da ICA 36-4 que dispõe sobre a Avaliação de Desempenho de Oficiais da Aeronáutica (ICA 36-4). **Boletim Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 202, f. 10075, 4 nov. 2015.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Portaria nº 551/GC3, de 13 de maio de 2016. Aprova a edição da Diretriz que dispõe sobre a Reestruturação da Força Aérea Brasileira (DCA-11-53). **Boletim Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 82, f. 3344, 17 maio 2016a.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Portaria nº 94/GC3, de 27 de janeiro de 2016. Aprova a edição da Concepção Estratégica - "Força Aérea 100" (DCA 11-45). **Boletim do Comando Aeronáutica**, [Rio de Janeiro], n. 17, 1 fev. 2016b.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Portaria nº **596/GC3, de 19 de maio de 2020**. Aprova a edição da Diretriz que dispõe sobre o aprimoramento da reestruturação do Comando da Aeronáutica – Projeto Piloto (DCA 19-5). **Boletim Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 86, f. 5874, 20 maio 2020.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. **Prestação de contas ordinária anual relatório de gestão do exercício de 2016**. Brasília: [s. n.], 2017.

BRASIL. **Lei Complementar nº 136, de 25 de agosto de 2010**. Altera a Lei Complementar nº 97, de 9 de junho de 1999, que “dispõe sobre as normas gerais para a organização, o preparo e o emprego das Forças Armadas”, para criar o Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas e disciplinar as atribuições do Ministro de Estado da Defesa. Brasília, DF, 25 ago. 2020. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp136.htm. Acesso em: 12 mar. 2020.

BRASIL. Ministério da Defesa. **Estratégia nacional de defesa**. Brasília: [s. n.], 2016c. Disponível em: https://www.gov.br/defesa/pt-br/assuntos/copy_of_estado-e-defesa/pnd_end_congresso_.pdf. Acesso em: 15 nov. 2019.

BRASIL. Ministério da Defesa. **Política nacional de defesa**. Brasília: [Ministério da Defesa], 2016d. Disponível em: <https://www.gov.br/defesa/pt->

br/assuntos/copy_of_estado-e-defesa/pnd_end_congresso_.pdf. Acesso em: 15 nov. 2019.

BRESSAN, Cyndia Laura. Mudança organizacional: uma visão gerencial. *In*: SEMINÁRIO DE GESTÃO DE NEGÓCIOS, 2004, Bragança Paulista. **Anais** [...]. Bragança Paulista: [s. n.], 2004. Disponível em: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/32253082/art_25.pdf?1383800549=&response-contentdisposition=inline%3B+filename%3DMUDANCA_ORGANIZACIONAL_UMA_VISAO_GERENCI.pdf&Expires=1601686287&Signature=RVmKgl2Kcjno~vGFcAO-CXPQVg2pKsSNVc7wHGlw6GrE8Ssk0UCjlkKjUuK1gF~Y04bHNSTXnEI1OwnbXkjCJQmFI9z4jT3u3-jYmh3qzwe8-YI1Akbakwug9uec9mZiVApJdtxb~YaXuHp10KhYXa4A7PJa1l64zbPKsOLdgAwnvQO4GgKVoyjN4oPf6nUHIKSVHY9IIUEAbEcWqmD0Wuiv8sRYkXK~iJvh0oZPgl-V0-pvLEAjSsU8gbTHE44l4PhbzlpneZb5o2ygQjIIW~F9R~x6lj7aAMIMcWNlia7fCMmqVUZpUk3HyWYDUDEwSCDUz0QerQ1g6HBiN5ygQA__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA. Acesso em: 2 out. 2020.

BRUSAMOLIN, Valério. Narrativas para a gestão de mudanças: um estudo de caso na indústria vidreira. **Transinformação**, [s. l.], v. 23, n. 1 p. 15-28, abr. 2011. Semestral. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/tinf/a/h3Sc8ZFbtt5GdFL5CRT6kwQ/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 20 abr. 2020.

CAIAFA, Roberto. **100 anos da aviação militar no Brasil**. Rio de Janeiro, 29 dez. 2018. Blog: Tecnologia e Defesa. Disponível em: <https://tecnodefesa.com.br/100-anos-da-aviacao-militar-no-brasil-1919-2019-ja-tem-bolacha-oficial/>. Acesso em: 1 jul. 2020.

CAMPOS, Sandra do Rocio; SERRA, Maurício Aguiar. Reflexos do ajuste fiscal no estado do Paraná. **Revista Paranaense de Desenvolvimento**, Curitiba, v. 114, p. 9-31, 2008. Disponível em: <https://silo.tips/download/reflexos-do-ajuste-fiscal-no-estado-do-parana>. Acesso em: 10 out. 2020.

CANÇADO, Vera L. Reação à mudança organizacional: a implantação do LeanThinking na empresa beta. **Revista Gestão & Tecnologia**, Minas Gerais, v.14, n. 1,p. 100-125, abr. 2014. Disponível em: <http://revistagt.fpl.edu.br/get/article/view/592/504>. Acesso em: 1 dez. 2019.

CARLI, Edson. **Gestão de mudanças aplicada a projetos**. Rio de Janeiro: Brasport, 2015.

CAVAGNOLI, Sonia Maria Rouze. **A mudança organizacional e as estratégias utilizadas para implementação do modelo de gestão por processo: o caso EMATER-PR**. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

SERTEK, Paulo; REIS, Dalcio R. Gestão de mudanças e comportamento ético nas organizações. *In*: CONGRESSO ANUAL DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO. 1., 2002, São Paulo. **Anais** [...]. São Paulo: CEFET/PR, 2002. 16 p.

CUNHA, Carla Giane Soares da. Avaliação de políticas públicas e programas governamentais: tendências recentes e experiências no Brasil. **Revista Estudos de Planejamento**, [s. l.], ed. 12, p. 27-58, 1 dez. 2018. Disponível em:

<https://revistas.dee.sp.gov.br/index.php/estudos-planejamento/article/view/4298/4056>. Acesso em: 9 jun. 2020.

CRUZ, Carlos Fernando. **Os motivos que dificultam a ação empreendedora conforme o ciclo de vida das organizações**. 2005. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

DAMATTA, Roberto. A mão visível do estado: notas sobre o significado cultural dos documentos na sociedade brasileira. *In*: **Anuário Antropológico**. Rio de Janeiro: [s. l.], 2002. p. 37-64

DIAS, Vanessa Vieira. Desenvolvimento de um instrumento de diagnóstico organizacional para os esquadrões de voo da Força Aérea Brasileira. **Revista Conexão Sipaer**, Brasília, DF, v. 1, n. 3, p. 149-163, jul. 2010. Semestral. Disponível em: <http://conexaosipaer.com.br/index.php/sipaer/article/view/38/0>. Acesso em: 12 jun. 2020.

DIAS, Lidiane Nazaré da Silva. **Fatores que impactam na corrupção e na ineficiência relacionadas à aplicação de recursos da saúde pública municipal**. 2016. Tese (Doutorado em Ciência Contábeis) - Programa Multi-Institucional e Inter-Regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade de Brasília, Universidade Federal da Paraíba, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2016.

DOUHET, Giulio. **O domínio do ar**. Belo Horizonte, Rio de Janeiro: Editora Itatiaia : Instituto Histórico da Aeronáutica, 1988.

DONADIO, Vinicius. **1º Grupo de aviação de caça completa 70 anos**. [S. l.], 18 dez. 2013. Blog: <http://armamentoedefesa.blogspot.com>. Disponível em: <http://armamentoedefesa.blogspot.com/2013/12/1-grupo-de-aviacao-de-caca-completa-70.html>. Acesso em: 7 ago. 2020.

DORNELES, Simone Bochi; REBELO Alice Maria Martins; MACHADO, Daiane Aires; LOUREIRO, Lívia Rodrigues. A busca da flexibilidade: o ciclo de vida e a gestão de pessoas. **Revista de Administração**, [s. l.], v. 4, n. 7, p. 105-127, 2005. Disponível em: <http://revistas.fw.uri.br/index.php/revistadeadm/article/view/787/1339>. Acesso em: 6 ago. 2020.

DRUCKER, Peter F. **Introdução à administração**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 2000.

DUARTE JUNIOR, Nasario de S. Filipe. Gestão de mudanças. **Meio Ambiente Industrial**, São Paulo, p. 1-4, 2009. Bimestral. Disponível em: https://www.academia.edu/10658759/Gest%C3%A3o_de_mudan%C3%A7as. Acesso em: 15 nov. 2020.

ESPERIDIÃO, Monique Azevedo; Tradução, Leny Alves Bomfim. Avaliação de satisfação de usuários: considerações teórico-conceituais. **Caderno de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, p. 1267-1276, 1 jun. 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csp/a/Sf88fP5QRXzLbWrdfGZxkRr/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 10 jan. 2021.

ESTOL, Kátia Maria Felipe; FERREIRA, Maria Cristina. O Processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, v. 10, n. 4, p. 96-110, 1 out./dez. 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/FxWmx9HLLFrYMHJ5d8R8XRQ/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 20 jan. 2021.

FANDERUFF, Damaris. **Modelo de implantação da informática na educação segundo uma visão sistêmica apoiada na gestão de mudanças**. 2007. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

FARIA, Vítor Luís Martins. **Modelo de gerenciamento de risco para os esquadrões aéreos da aviação de caça**. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão e Direito Aeronáutico) - Universidade do Sul de Santa Catarina, Palhoça, SC, 2019.

FRAGA, André Barbosa. **Inventando a Força Aérea Brasileira: a criação de Santos Dumont como herói para compor uma identidade militar em construção no governo Vargas**. In: ENCONTRO REGIONAL DE HISTÓRIA DA APUNH-RIO, 16., Rio de Janeiro. **Anais** [...]. Rio de Janeiro: Apunh-Rio, 2014. 13 p.

FERNANDES, André Lezan. **Compras na administração pública: o Pregão Eletrônico como Instrumento de Eficiência Frente as Modalidades da Lei n.º 8666/93**. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, PR, 2015.

FERREIRA, Fernanda Vasques. Crise nas organizações: da dificuldade do conceito à importância da comunicação. **Panorama**, Goiânia, v. 9, n. 1, p.28-33, 2019a. Semestral. Disponível em: <http://seer.pucgoias.edu.br/index.php/panorama/article/view/7462/4179>. Acesso em: 2 nov. 2020.

FERREIRA, Roberto Márcio; BECHO, André Pedroso. A memória da força expedicionária brasileira na tela dos documentários “Senta a pua!” e “A cobra fumou”. **Igualitaria: Revista do Curso de História da Estácio BH**, Belo Horizonte, n. 13, p. 1-28, jan./jul. 2019b. Disponível em: <http://revistaadmmade.estacio.br/index.php/historiabh/article/viewArticle/6846>. Acesso em: 5 set. 2020.

FINK, Steven. **Crisis communications: the definitive guide to managing the message**. Nova York: McGraw-hill, 2013.

FLEURY, Maria Teresa Leme. Cultura organizacional - os modismos, as pesquisas, as intervenções: uma discussão metodológica. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 24, n.1, p. 3-9, 1 mar. 1989. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/18753/cultura-organizacional---os-modismos--as-pesquisas--as-intervencoes---uma-discussao-metodologica>. Acesso em: 6 jul. 2020.

GALBRAITH, Jay R. **Organizando para competir no futuro – estratégia para gerenciar o futuro das organizações**. São Paulo: Makron Books, 1995.

GARLAND, Caroline. **Understanding trauma: a psychoanalytical approach**. 2. ed. Nova Iorque: Routledge, 2019.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GODOY, Renata Semensato Pereira de; PEÇANHA, Dóris Lieth Nunes. Cultura Organizacional e processos de inovação: um estudo psicossociológico em empresa de base tecnológica. **Boletim Academia Paulista de Psicologia**, [s. l.], v. 29, n. 1, p. 142-163, jan. 2009. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/bapp/v29n1/v29n1a12.pdf>. Acesso em: 25 ago. 2020.

HEINZMANN, Lígia Maria; LAVARDA, Carlos Eduardo Facin. Cultura organizacional e o processo de planejamento e controle orçamentário. **Revista de Contabilidade e Organizações**, São Paulo, v. 5, n. 13, p. 4-19, 2011. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rco/article/view/34801/37539>. Acesso em: 9 out. 2020.

HERNANDEZ, José Mauro da Costa; CALDAS, Miguel. Resistência à mudança: uma revisão crítica. **Revista de Administração de Empresas**, [s. l.], v. 41, n. 2, p. 31-45, 1 abr. 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rae/v41n2/v41n2a04.pdf>. Acesso em: 3 out. 2020.

HOFFMANN, Carlos Alberto Kalinovski. ciclo de vida das organizações: um estudo de caso em uma empresa do setor metal-mecânico. **Empreendedorismo, Gestão e Negócios**, Pirassununga, v. 2, p. 90-130, 2013. Anual. Disponível em: <http://faculadadedourado.edu.br/arquivos/arquivos%20revistas/empreendedorismo/volume2/6.pdf>. Acesso em: 21 nov. 2020.

JASPER, Flavio Neri Hadmann. **Defesa aeroespacial e gestão do tráfego aéreo no Brasil: evolução institucional e perspectivas**. 2010. Tese (Doutorado em Ciências Aeroespaciais) - Universidade da Força Aérea, Rio de Janeiro, 2010.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa**. Petrópolis: Editora Vozes, 2011. 185 p.

KOTTER, Jhon. **Liderando Mudanças**. São Paulo: Elsevier, 1996. 188 p.

LAUGÉ, Ana et. al. The dynamics of crisis lifecycle for emergency management. [S. n.], San Sebastian, p.3-21, 2009. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/319209020_Crisis_Communications_in_the

Age_of_Social_Media_A_Network_Analysis_of_Zika-Related_Tweets/link/59fb8d57a6fdcca1f2920b20/download. Acesso em: 18 ago. 2020.

LAVARDA, Carlos Eduardo Facin; PEREIRA, Alexandre Matos. uso dos sistemas de controles de gestão nas diferentes fases do ciclo de vida organizacional. **Revista Alcance**, Vale do Itajaí, v. 19, n. 4, p. 497-580, out./dez. 2012. Disponível em: <https://siaiap32.univali.br/seer/index.php/ra/article/view/3058>. Acesso em: 29 jun. 2020.

LIBONI, Lara Bartocci; MARTINS, Talita Mauad; MARTINELLI, Dante Pinheiro. O enfoque sistêmico e a dinâmica da inovação no desenvolvimento do ciclo de vida das organizações: um estudo de caso. **Revista Facef**, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 181-197, 2009. Disponível em: <http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/facefpesquisa/article/view/145/208>. Acesso em: 12 set. 2020.

LORDELO, José Albertino Carvalho; ARGÔLO, Rodrigo Ferrer de. Influências da iniciação científica na pós-graduação. **Estudos de avaliação de educação**, São Paulo, v. 26 n. 61, 168-191, abr. 2015. Disponível em: <http://publicacoes.fcc.org.br/index.php/eae/article/view/2840/2960>. Acesso em: 25 jul. 2020.

LEZANA, Álvaro Guillermo Rojas; GRAPEGGIA, Mariana. Diagnóstico da fase do ciclo de vida organizacional. **Revista Produção Online**, Santa Catarina, v. 3, p. 1-19, 1 jun. 2006.

LUZ, Kamila Giovanna; MAGALHÃES, Maurílio Gomes de; DIAS, Rafaellalany Ribeiro; FRANCISCO, Thiago Vinci. Análise do ciclo de vida organizacional nas micro e pequenas empresas. *In*: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 8., 2011, Resende. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: [s. n.], 14 abr. 2011. p. 1-16. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/artigos2011.php>. Acesso em: 12 nov. 2020.

LIKERT, Rensis. **A technique for the measurement of attitudes**. 140.ed. Virgínia: *Archives Of Psychology*, 1932. 55 p.

MACHADO, Jones; BARICHELLO, Eugenia Maria Mariano da Rocha. **Comunicação de crise e relações públicas**: estratégias e contratos de comunicação da Petrobrás, o globo e planalto em seus blogs. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO CIENTÍFICO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES Públicas, 11, 2017, Minas Gerais. **Anais [...]**. Belo Horizonte: Edipucrs, 2017. p. 1-23.

MAPA, Nubia Cristina Rodrigues; RODRIGUES, Cintia Kelli Cabral. Processo de gestão de mudança: estudo de caso da implantação de um modelo de gestão empresarial em uma empresa multinacional brasileira. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 33., 2013, Salvador. **Anais [...]**. Salvador: [s. n.], out. 2013. p. 2-18.

MARANHAO, Mauriti; MACIEIRA, Maria Elisa Bastos. **O processo nosso de cada dia**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

MELO, Inês Maria Alves Folhadelade. **Plano de Comunicação Integrada de marketing para a empresa festas e sonhos**. 2018. Dissertação (Mestrado em Marketing) - Universidade de Lisboa, Lisboa, 2018.

MONTEIRO, Claudia Servilha; MEZZARROBA, Orides. Manual de metodologia da pesquisa no Direito. *In: Projeto de pesquisa*. 6. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

MOLL, Sylvania Terezinha. **O ciclo biológico e o ciclo psíquico das organizações: uma abordagem ontopsicológica**. 2013. Monografia (Especialização em MBA Business Intuition Identidade Empresarial) - Antonio Meneghetti Faculdade, Recanto Maestro, RS, 2013.

NAKATA, Lina Eiko; SILVA, Natacha Bertoiada; SANTOS, Heliani Berlato dos; FISCHER, André Luiz. expectativas de aprendizagem no ambiente de trabalho do setor de serviços. **Revista Administração em Diálogo**, São Paulo, v. 2, p. 19-46, 1 jul. 2009.

NAVES, Évora Mandim Ribeiro; COLETA, Marília Ferreira Dela. Cultura e comprometimento organizacional em empresas hoteleiras. **Revista de Administração Contemporânea**, [s. l.], v. 7 n. 11, p. 205-222, set. 2005. Disponível em: <https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/277/277>. Acesso em: 8 out. 2020.

OLIVEIRA, Marlon Athos Marçal; MORAES, Romildo Oliveira de; MARÇAL, Amanda dos Santos Veiga. Pequenos emédios empresários contábeis: por que (não) resistir à mudança À luz de Kurt Lewin. *In: USP INTERNATIONAL CONFERENCE IN ACCOUNTING*, 19., 2019, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: USP, 2019. Disponível em: <https://congressosp.fipecafi.org/anais/19Usplnternational/ArtigosDownload/1773.pdf>. Acesso em: 6 ago. 2020.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. Instituições, bom estado e reforma da gestão pública. **Revista Eletrônica de Reforma do Estado**, [s. l.], p. 1-17, 1 mar. 2005. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/239593204_Instituicoes_bom_estado_e_reforma_da_gestao_public. Acesso em: 3 mar. 2020.

PIANA, Maria Cristina. A pesquisa de campo. *In: A construção do perfil do assistente social no cenário educacional*. São Paulo: UNESP, 2009.

PINHEIRO, Daise Cristina de SÁ. **O papel do plano de comunicação preventivo em momento de crise na organização**. 2005. Monografia (Graduação em Comunicação Social) - Faculdade de Comunicação e Biblioteconomia, Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 2005.

PINHO, Vanessa Dordron de. A influência da idade e da escolaridade sobre a experiência empática de adultos. **Estudos e Pesquisas em Psicologia**, Rio de

Janeiro, v. 11, n. 2, p. 456-471, 2 abr. 2011. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/revispsi/article/view/8384/6193>. Acesso em: 31 jul. 2020.

PIRES, José Calixto de Souza; MACÊDO, Kátia Barbosa. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, p. 81-105, jan./fev. 2006. Bimestral. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/8tWmWPZd8jYbQvDMkzkdcGx/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 15 mar 2020.

PRADELLA, Simone. Gestão de processos: uma metodologia redesenhada para a busca de maior eficiência e eficácia organizacional. **Revista Gestão & Tecnologia**, Santa Cruz do Sul, v. 13, n. 2, p. 94-121, maio 2013. Disponível em: <http://revistagt.fpl.edu.br/get/article/view/486/462>. Acesso em: 11 mar. 2020.

O PROCESSO de mudança em uma empresa mexicana do setor alimentício. *In*: SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE INGENIERIA DE SISTEMAS, 2., 1998, México. **Anais [...]**. México: [s. n.], 1998.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. Métodos de abordagem - bases lógicas da investigação. *In*: **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. Novo Hamburgo: [s. n.], 2013. cap. 2, p. 24-39.

QUELHAS, Osvaldo Luiz Gonçalves; FRANÇA, Sergio Luiz Braga. Modelo organizacional para a gestão de mudanças em organizações. *In*: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 27., 2006, Bauru, SP. **Anais [...]**. Bauru, SP: Unesp, 2006. 11 p.

REIS, Germano Glufke; AZEVEDO, Marcia Carvalho de. Relações entre autenticidade e cultura organizacional: o agir autêntico no ambiente organizacional. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, p. 48-70, 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/m3hNkhprrRRZrRrMyZsqQBf/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 5 mar. 2020.

ROBBINS, Stephen P. **Administração – mudanças e perspectivas**. São Paulo: Editora Saraiva, 2000.

ROCHA, Fernanda Ludmilla Rossi; MARZIALE, Maria Helena Palucci; CARVALHO, Michele Cristina de; CARDEA, Samira de Fátima; CAMPOS, Monica Chiodi Toscano de. A cultura organizacional de um hospital público brasileiro. **Revista da Escola de Enfermagem**, São Paulo, v. 48, n. 2, p. 308-314, 2014. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/reeusp/a/TkTnVkvYPcGjS4v5SbCgs7D/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 19 maio 2020.

ROSSINI, Agnaldo de Jesus; CRUBELLATE, João Marcelo; MENDES, Ariston Azevedo. Reação cultural à aquisição: estudo do caso santander/noroeste. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 5, n. 1, p. 145-165, abr. 2001. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rac/a/rDvsWBjkcWWwhxpGMryfGKm/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 15 mar. 2020.

RUSSO, Giuseppe. **Diagnóstico da cultura organizacional: o impacto dos valores organizacionais no desempenho das terceirizações**. [S. l.]: Alta Books, 2019. 184 p.

SÁ-SILVA, Jackson Ronie; ALMEIDA, Cristóvão Domingos de; GUINDANI, Joel Felipe. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, Porto Alegre, v. 1, n. 1, p. 1-15, jul. 2008. Disponível em: <https://periodicos.furg.br/rbhcs/article/view/10351/pdf>. Acesso em: 19 out. 2020.

SANTOS, Carlos Alexandre Geovanini dos. O emprego do poder militar na atualidade e cultura organizacional nas instituições militares: reflexões. **Coleção Meira Mattos: Revista das Ciências Militares**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 29, p. 113-121, maio 2013. Semestral. Disponível em: <http://www.ebrevistas.eb.mil.br/RMM/article/view/301/339>. Acesso em: 9 out. 2020.

SANTOS, Rodrigo Fernandes. Liderança situacional em missões aéreas compostas. **Revista da Universidade da Força Aérea**, Rio de Janeiro, n. 24, p.44-72, jul. 2009.

SANTOS, Rodrigo Antônio Silveira dos. **Uma teoria substantiva do processo de liderança em momentos de crise organizacional: o caso das empresas de distribuição de energia elétrica**. 2012. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

SARAIVA, Luiz Alex Silva. Cultura organizacional em ambiente burocrático. **Revista de Administração Contemporânea**, [s. l.], n. 1, jan. 2002.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-369, mar. 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/ptr6WM63xtBVpfvK9SxJ4DM/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 27 nov. 2020.

SENGE, Peter. **A dança das mudanças**. São Paulo: Elsevier, 2002. 676 p.

SCHWELLA, Erwin. Inovação no governo e no setor público: desafios e implicações para a liderança. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, p. 259-276, jul. 2005. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/229/234>. Acesso em: 8 nov. 2020.

SILVA NETO, José Moreira da; PEREIRA, Sidinei Aparecido; MATOS, Duilo Souza; LOCKS, Rosilene. Teorias da semiótica e cultura organizacional: estudo em uma instituição militar do exército brasileiro. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 1, p. 1-13, abr. 2009. Semestral. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/rcmccuerj/article/view/5532>. Acesso em: 22 dez. 2020.

SILVA, Aline Gama da; GUIMARÃES, Joseane de Abreu; LOPES, Paloma De Lavor. Downsizing como gerador de conflitos nas organizações. *In: SIMPÓSIO DE GESTÃO E EXCELÊNCIA EM TECNOLOGIA*, 13., 2018, Salvador, 2018. **Anais [...]**. Salvador: [s. n.], 2018. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos16/13324291.pdf>. Acesso em: 17 jun. 2020.

SILVA, José Alderir. O milagre econômico e a primeira década dos anos 2000: crescimento comparado sob a ótica dos regimes de demanda Wage-Led e Profit-Led. **Revista Pesquisa e Debate**, Mossoró, RN, v. 29, n. 1, p. 187-214, 16 fev. 2020. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/rpe/article/view/36395>. Acesso em: 29 maio 2020.

SILVA FILHO, Waldemar Ferreira da. **A competitividade e a quebra de paradigmas gerenciais**: um estudo de caso em uma empresa de saneamento. 1998. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998.

SILVA, Wendel Alex Castro; JESUS, Daiana Kelle Aragão de; MELO, Alfredo Alves de Oliveira. Ciclo de vida das organizações: sinais de longevidade e mortalidade de micro e pequenas indústria na região de contagem. **Revista de Gestão**, São Paulo, v. 17, n. 3, p. 245-263, set. 2010. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/7407/ciclo-de-vida-das-organizacaoes--sinais-de-longevidade-e-mortalidade-de-micro-e-pequenas-industrias-na-regiao-de-contagem-----mg>. Acesso em: 18 jul. 2020.

SOARES, Priscila Ferraz; CERQUEIRA, Christina Figueira Menezes; LACERDA, Daniel Pacheco. Implantação da mudança organizacional: proposta de artefato a partir de uma aplicação em uma instituição do setor de imunobiológicos. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, São Leopoldo, RS, v. 13, n. 4, p. 346-362, out. 2016. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=337249990007>. Acesso em: 6 nov. 2020.

SOUSA, Maria Patrícia Brilhante e. **Comunicação, crise e liderança**: uma investigação sob o prisma da complexidade sobre comunicação e liderança em contexto de crise organizacional. 2015. Dissertação (Mestrado em Ciência da Comunicação) - Faculdade de Ciências Humanas, Universidade Católica Portuguesa, Lisboa, 2015.

SOUZA JUNIOR, Francisco Fernando de; BESSA, Olavo Fontes Magalhães. Faça você mesmo (do it yourself): o movimento maker e os benefícios no processo de fabricação dos produtos. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 4, n. 5, p. 2288-2308, ago. 2018. Disponível em: <https://www.brazilianjournals.com/index.php/BRJD/article/view/253/213>. Acesso em: 8dez. 2020.

SCHUMPETER, Joseph A. **Historia de lanálisis económico**. Barcelona: Ariel, p.1971. 1371, 2008.

SPILLER, Eduardo S. Fatores críticos de sucesso: perturbações, descontinuidades e rupturas de tendências e sua relação com fatos portadores de futuro e eventos futuros. **Revista da Escola Superior de Guerra**, Rio de Janeiro, v. 30, ed. 60, p. 63-78, 1 jun. 2015. Disponível em:

<https://revista.esg.br/index.php/revistadaesg/article/view/167/142>. Acesso em: 5 set. 2020.

TEIXEIRA, Anderson Matos. **Força Aérea Brasileira os reflexos do alinhamento com os Estados Unidos (1941-1948)**. 2013. Dissertação (Mestrado em História) – Universidade de Passo Fundo, Rio Grande do Sul, 2013.

WAGNER, John; HOLLEMBECK, John. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

WOOD JUNIOR, Thomaz; CALDAS, Miguel P. empresas brasileiras e o desafio da competitividade. **Revista de Administração de Empresas**, [s. l.], v. 47, n. 3, p. 65-78, 1 jul. 2007. Disponível em:

https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75902007000300006.pdf. Acesso em: 28 jul. 2020.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Estratégias de nível empresarial**. 2009. diapositivo. Disponível em:

<http://www.lyfreitas.com.br/ant/pdf/ESEmpresarial.pdf>. Acesso em: 30 mar. 2020.

ZAGO, Celia Cristina; AYRES, Kátia Virgínia; VEDANA, Edi Luiz Zulian; SÁ, Petrônio de Oliveira. **A cultura organizacional em uma organização pública: aspectos norteadores para o seu gerenciamento**. 2004. Monografia (Especialização em Administração de Empresas) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

APÊNDICE A – Carta de apresentação

PREZADO OFICIAL,

O PRESENTE QUESTIONÁRIO VISA COLETAR DADOS COM A INTENÇÃO DE ANALISAR IMPACTO DO PROCESSO DE REESTRUTURAÇÃO DA FORÇA AÉREA BRASILEIRA NAS ATIVIDADES DE UM ESQUADRÃO DE CAÇA

SUA PARTICIPAÇÃO É FUNDAMENTAL PARA CONCLUSÃO DESTA PESQUISA.

MUITO OBRIGADO PELA COLABORAÇÃO!

JANO FERREIRA DOS SANTOS TEN CEL AV

APÊNDICE B – Questionário 1

Considerando que o processo de reestruturação da Força Aérea Brasileira foi implantado no início de 2017 e que o mesmo tem como um dos seus principais objetivos permitir maior dedicação dos pilotos nas atividades operacionais (atividades fim), responda as perguntas abaixo quanto à concordância das afirmações:

- 1- Em comparação com o ano de 2016, a carga de trabalho nas atividades meio (administrativas) de um Esquadrão Aéreo foi reduzida:
 - () Concordo totalmente
 - () Concordo parcialmente
 - () Não concordo, nem discordo
 - () Discordo parcialmente
 - () Discordo totalmente

- 2- Em comparação com o ano de 2016, a carga de trabalho nas atividades fim (operacionais) de um Esquadrão Aéreo foi aumentada:
 - () Concordo totalmente
 - () Concordo parcialmente
 - () Não concordo, nem discordo
 - () Discordo parcialmente
 - () Discordo totalmente

- 3- A operacionalidade do Esquadrão aumentou após a reestruturação da FAB :
 - () Concordo totalmente
 - () Concordo parcialmente
 - () Não concordo, nem discordo
 - () Discordo parcialmente
 - () Discordo totalmente

- 4- A quantidade de processos administrativos desempenhados por pilotos de um Esquadrão de Caça diminuiu:
 - () Concordo totalmente
 - () Concordo parcialmente

- () Não concordo, nem discordo
- () Discordo parcialmente
- () Discordo totalmente

5- A reestruturação permitiu maior tempo para o preparo dos voos operacionais:

- () Concordo totalmente
- () Concordo parcialmente
- () Não concordo, nem discordo
- () Discordo parcialmente
- () Discordo totalmente

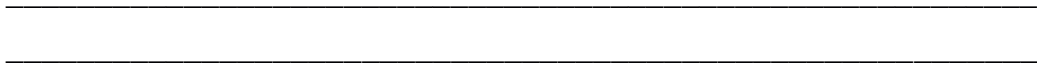
6- Todas as atividades não operacionais foram suprimidas dos Esquadrões Aéreos:

- () Concordo totalmente
- () Concordo parcialmente
- () Não concordo, nem discordo
- () Discordo parcialmente
- () Discordo totalmente

7- Os objetivos da reestruturação, no nível Esquadrão Aéreo, foram atingidos:

- () Concordo totalmente
- () Concordo parcialmente
- () Não concordo, nem discordo
- () Discordo parcialmente
- () Discordo totalmente

8- Caso existam, aponte os principais óbices apresentados pela reestruturação na rotina de um Esquadrão de Caça:



AGRADEÇO A ATENÇÃO!
FIM DO QUESTIONÁRIO

APÊNDICE C – Questionário 2

Prezado Oficial

Inicialmente gostaria de agradecer o tempo reservado para o preenchimento das perguntas abaixo. Sei que a rotina dos senhores é intensa e qualquer atividade extra ocupa o pouco tempo livre dedicado às nossas famílias.

Conforme conversamos anteriormente, no ano de 2019 realizei o CCEM presencial e aproveitei para aplicar para o PPGCA simultâneo ao curso.

O objetivo de minha dissertação de mestrado é avaliar os impactos iniciais do processo de reestruturação no âmbito de um esquadrão aéreo, Organização Militar do COMAER que, assim como outras, sofreu amplas mudanças em sua estrutura, a qual permaneceu praticamente sem alterações (S1, S2, S3 e S4) desde a criação do então Ministério da Aeronáutica.

Mesmo ciente que o aprimoramento da reestruturação em curso não prevê alterações na estrutura de um esquadrão aéreo, meu orientador solicitou realizar uma pesquisa de campo com o objetivo de coletar alguns dados que podem ratificar as conclusões de meu trabalho.

Com isso, consulto aos senhores quanto à possibilidade de contribuírem com respostas para as perguntas abaixo, as quais seriam feitas por meio de entrevista, mas foram substituídas por essa mensagem eletrônica devido às condições impostas pela pandemia em curso.

Ressalto que, em conformidade com o Comitê de Ética Pública do Ministério da Educação, os senhores serão identificados como indivíduos A, B, C e D, visando com isso maior liberdade acadêmica, ainda mais num ambiente militar.

Muito obrigado mais uma vez!!!

- 1- Considerando que o processo de reestruturação da Força Aérea Brasileira foi implantado no início de 2017, e que o mesmo tem como um dos seus principais objetivos permitir maior dedicação do efetivo às atividades fim (operacionais), quais foram as impressões iniciais em relação às mudanças ocorridas?

- 2- Como o Senhor avalia as ações realizadas para o convencimento do efetivo do COMAER sobre a necessidade desse processo? Foram identificadas reações negativas às mudanças impostas? Se positivo, solicito que as descreva.

- 3- Após a implementação das mudanças planejadas, sua opinião sobre as novas estruturas vigentes sofreu alteração em relação das impressões iniciais? Caso positivo, o senhor poderia citar se as novas opiniões foram positivas ou negativas e os motivos para tais mudanças?

- 4- Como participante do aprimoramento da reestruturação, o senhor poderia citar os principais motivos que levaram a necessidade desse processo num período de apenas três anos?

- 5- Existem alterações previstas para a estrutura de um esquadrão aéreo no aprimoramento em curso? Caso positivo, quais seriam os motivos para essas mudanças?

**UNIVERSIDADE DA FORÇA AÉREA
BIBLIOTECA DA UNIFA**

Termo de Autorização para Publicação Eletrônica e Declaração de Autoria

1. Identificação do Material Bibliográfico: () Tese (X) Dissertação () Trabalho de Conclusão de Curso () Projeto de pesquisa.

2. Identificação do trabalho /autor

Programa de Pós-Graduação em / Curso: Ciências Aeronáuticas

Título: Impactos do Processo de Reestruturação da Força Aérea Brasileira nos Esquadrões da Aviação de Caça

Autor: Jano Ferreira dos Santos – Cel Av

telefones: (41) 99647-1932 email: janojfs@fab.mil.br

Orientador: Prof. Dr. Afonso Farias de Sousa Júnior Cel Int R1 Co-orientador:

Total de páginas/folhas: 95 p.

Data de defesa/apresentação: 05/072021.

3. Informações sobre a publicação do trabalho:

Esse trabalho tem grau de sigilo?: () sim; (X) não. Qual? _____.

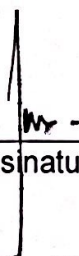
Esse trabalho ocasionará registro de patente?: () sim; (X) não.

4. Declaração do autor:

Na qualidade de titular dos direitos de autor da publicação supracitada, de acordo com a Lei nº 9610/98, autorizo à Universidade da Força Aérea – UNIFA a disponibilizá-la gratuitamente, sem ressarcimento dos direitos autorais do trabalho em meio eletrônico, na Internet e Intraer, para fins de leitura, impressão e/ou download, a título de divulgação da produção científica gerada pela UNIFA, a partir desta data.

Declaro estar ciente de que a existência, em meu trabalho acadêmico, de trechos iguais ou parafrazeados de livros, artigos ou sites da internet sem a referência da fonte são considerados plágio, podendo me levar a responder a processo criminal por violação de direitos autorais.

Declaro, ainda, que este documento é o resultado do meu trabalho como aluno do Curso supracitado e seu conteúdo reflete a minha opinião, quando não for citada a fonte da matéria, não representando, necessariamente, a política ou prática do Comando da Aeronáutica.



Assinatura do autor

Rio de Janeiro, 20 de agosto de 2021.