



ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DA AERONÁUTICA
COORDENADORIA ACADÊMICA
CURSO AVANÇADO DE COMANDO E ESTADO-MAIOR

ROBERTO FERREIRA DA SILVA, Ten Cel Av

**Competências da DIVPLAN no Planejamento de Emprego dos Meios
Aeroespaciais**

Rio de Janeiro
2021

ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DA AERONÁUTICA
COORDENADORIA ACADÊMICA
CURSO AVANÇADO DE COMANDO E ESTADO-MAIOR

ROBERTO FERREIRA DA SILVA, Ten Cel Av

**Competências da DIVPLAN no Planejamento de Emprego dos Meios
Aeroespaciais**

Trabalho de conclusão de curso
apresentado ao Curso Avançado de
Comando e Estado-Maior da Escola de
Comando e Estado-Maior da Aeronáutica.
Linha de Pesquisa: Operações Militares.
Orientador: Gil Lessa Amaral de Carvalho.

Rio de Janeiro
2021

RESUMO

A FAB, em 2015, iniciou o processo de reestruturação e, em 2017, é extinto o COMDABRA e criado o COMAE, que passa ser o órgão central do SISDABRA e o responsável pelos planejamentos de emprego dos meios aeroespaciais na Força Aérea. Neste contexto, destaca-se a DIVPLAN, executora direta dos planejamentos. As transformações impactam esta Divisão, que passa a necessitar de competências específicas à realização das atividades advindas da reestruturação. O presente estudo teve como objetivo analisar em que medida o processo de reestruturação da FAB impactou nas competências da DIVPLAN para o cumprimento das atividades de planejamento de emprego dos meios aeroespaciais. O trabalho é de natureza qualitativa e seguiu-se de forma bibliográfica e documental no levantamento de dados para melhor responder ao problema e corroborar com a hipótese inferida. À luz da Teoria de Mapeamento de Competências, conforme Hugo Pena Brandão, o termo competências é abordado como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para resolução eficiente das funções. Os dados foram obtidos por meio da aplicação de questionário e de consultas às normas, regimentos e manuais, sendo possível analisar as estruturas organizacionais e as competências antes e depois do processo de reestruturação. Os resultados mostraram que apesar da expansão na estrutura, do aumento do número de tarefas relacionadas à execução dos planejamentos e da falta de efetivo especializado e capacitado, os militares conservam significativos níveis de conhecimento e habilidade sobre as atividades que realizam. Estas evidências sugerem que impacto da reestruturação sobre as competências da DIVPLAN.

Palavras-chave: planejamento; operações conjuntas; competência; reestruturação.

ABSTRACT

In 2015, the FAB began the restructuring process and, in 2017, COMDABRA is extinguished and COMAE is created, which becomes the main organization of SISDABRA and responsible for planning the employment of aerospace resources in the Air Force. In this context, DIVPLAN stands out, directly executing the plans. The changes impact this Division, which now needs specific skills to carry out the activities arising from the restructuring. This study aimed to analyze the extent to which the FAB's restructuring process had an impact on DIVPLAN's competences for the fulfillment of aerospace employment planning activities. The work is qualitative in nature and followed in a bibliographical and documental way in the data collection to better answer the problem and corroborate the inferred hypothesis. In light of the Competence Mapping Theory, according to Hugo Pena Brandão, the term competences is approached as the set of knowledge, skills and attitudes necessary for the efficient resolution of functions. Data were obtained by applying a questionnaire and consulting the rules, regulations and manuals, making it possible to analyze the organizational structures and competencies before and after the restructuring process. The results showed that despite the expansion in the structure, the increase in the number of tasks related to the execution of planning and the lack of specialized and trained personnel, the military retains considerable levels of knowledge and skill about the activities they carry out. This evidence suggests the impact of restructuring on DIVPLAN's competences.

Keywords: *planning; joint operations; competence; restructuring.*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Identificação das Lacunas de Competências	20
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Competências da DIVPLAN do COMDABRA - NPA 9/DIVPLAN.....	23
Quadro 2 - Competências da DIVPLAN do COMDABRA - RICA 21-253/2014	23
Quadro 3 - Competências da DIVPLAN do COMAE - NPA 481/DIVPLAN	24
Quadro 4 - Competências da DIVPLAN do COMAE - RICA 20-30/2020.....	26
Quadro 5 - Resumo das Estruturas e Competências, conforme as NPA.....	27
Quadro 6 - Resumo das Estruturas e Competências, conforme os Regimentos	27
Quadro 7 - Resumo das Estruturas e Competências, conforme os Manuais.	27

LISTA DE ORGANOGRAMAS

Organograma 1 - Estrutura da DIVPLAN do COMDABRA - RICA 21-253/2014	23
Organograma 2 - Estrutura da DIVPLAN do COMAE - RICA 20-39/2020	25

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CANOP - Célula de Análise Operacional
CAVOP - Célula de Avaliação Operacional
CCEA - Célula de Coordenação do Espaço Aéreo
CCOA - Centro Conjunto de Operações Aéreas
CINT-PL - Célula de Inteligência
CIPLAN - Célula de Inteligência da DIVPLAN
COA - Centro de Operações Aéreas
COMAE - Comando de Operações Aeroespaciais
COMAER - Comando da Aeronáutica
COMDABRA - Comando de Defesa Aeroespacial Brasileiro
COMGAR - Comando Geral do Ar
CPLOG - Célula de Planejamento de Logística
CPOA - Célula de Planejamento de Operações Aéreas
CPOT - Célula de Planejamento de Operações Terrestres
CPRHF - Célula de Planejamento de Recursos Humanos e Finanças
CREL - Célula de Relatórios
DIVPLAN - Divisão de Planos e Diretrizes
FAB - Força Aérea Brasileira
FAC - Força Aérea Componente
FAE - Força Aérea
MCA - Manual do Comando da Aeronáutica
MCOA - Manual de Condução de Operações Aéreas
MPCOA - Manual de Planejamento e Condução de Operações Aeroespaciais
MCCCEA - Medidas de Coordenação e Controle do Espaço Aéreo
NPA - Norma Padrão de Ação
OE - Objetivos Específicos
RADOA - Reunião de Aprovação do Diário de Operações Aéreas
RAOA - Reunião de Avaliação de Operações Aeroespaciais
RICA - Regimento Interno do Comando da Aeronáutica
SISDABRA - Sistema de Defesa Aeroespacial Brasileira

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
2	METODOLOGIA.....	13
3	REFERÊNCIAL TEÓRICO.....	16
3.1	Mudança que exige nova competência.....	16
3.2	Noções de competência.....	18
3.3	Modelo de Gestão por Competências.....	19
4	APRESENTAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	21
4.1	Conceitos e variáveis da Teoria.....	21
4.2	Documentos, estruturas e competências.....	22
4.3	Conhecimento, habilidade e atitude da DIVPLAN.....	28
5	CONCLUSÃO.....	31
	REFERÊNCIAS.....	35
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO.....	37
	APÊNDICE B – MENSAGEM E-MAIL ENVIADA AOS MILITARES.....	42
	APÊNDICE C – DADOS DO QUESTIONÁRIO.....	43
	APÊNDICE D – RESUMO DOS DADOS DO NÍVEL DE CONHECIMENTO.....	53
	APÊNDICE E – RESUMO DOS DADOS DO NÍVEL DE HABILIDADE.....	54
	APÊNDICE F – RESUMO DOS DADOS DO NÍVEL DE ATITUDE.....	55

1 INTRODUÇÃO

A Força Aérea Brasileira (FAB), em 2015, iniciou os estudos para a reestruturação organizacional, que vigorava desde as suas origens em 1941.

Em 09 de junho de 2017, foi publicado o Decreto 9.077, de 08 de junho de 2017, no Diário Oficial da União, que regulamentou o processo de reestruturação. Neste contexto, foram extintas algumas Organizações, tal como o Comando de Defesa Aeroespacial Brasileiro (COMDABRA), e surgiram outras, entre elas, o Comando de Operações Aeroespaciais (COMAE), como o Comando Operacional Conjunto permanentemente ativado.

O COMAE assume as instalações físicas e o efetivo de militares que, anteriormente, constituíam o COMDABRA e com essa estrutura passa a ser o órgão central do Sistema de Defesa Aeroespacial Brasileiro (SISDABRA) e o responsável por realizar todos os planejamentos de emprego dos meios aeroespaciais para as diversas ações de Força Aérea, tais como: busca e salvamento, combate a incêndio, evacuação aero médica, patrulha marítima, transporte aéreo logístico, etc.

Cabe destacar que todas as atividades de planejamento, outrora, estavam distribuídas entre o COMDABRA, o Comando Geral do Ar (COMGAR) e as Forças Aéreas (I FAE, II FAE, III FAE e V FAE) e, a partir das mudanças propostas na reestruturação, passam a ficar concentradas no Centro Conjunto de Operações Aéreas (CCOA) do COMAE, em especial na Divisão de Planos e Diretrizes (DIVPLAN), que subordinada ao CCOA é a Divisão responsável pela execução dos planejamentos de emprego dos meios.

Neste contexto, a DIVPLAN reveste-se de grande importância operacional e tática para o COMAE e para a FAB, pois nesta Divisão são trabalhados e analisados os diversos cenários operacionais para a correta adequação dos meios aeroespaciais e estudados os óbices e as necessidades logísticas, para que estes não venham a prejudicar a interoperabilidade e a temporalidade das operações singulares ou conjuntas.

O fato de o COMAE ter sido composto, inicialmente, por militares do COMDABRA, como efetivo de partida, pode-se perceber que passados, aproximadamente, quatro anos desde a sua criação, a DIVPLAN do COMAE mantém em sua estrutura, um material humano com competências, ainda, limitadas às antigas atividades realizadas pela DIVPLAN do COMDABRA, que tinha como

premissa realizar os planejamentos de emprego dos meios aeroespaciais dedicados às ações de policiamento do espaço aéreo.

Assim a inquietação, que levou à realização desta pesquisa, relaciona-se à complexidade das atividades praticadas na atual DIVPLAN do COMAE e advindas da reestruturação de 2017, que passaram a exigir do efetivo novas competências e o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes adequadas à execução dos planejamentos de emprego dos meios aeroespaciais a outras inúmeras ações de Força Aérea.

Diante de tal inquietação, é formulado o problema de pesquisa de analisar em que medida o processo de reestruturação da FAB de 2017 impactou nas competências da DIVPLAN do COMAE para o cumprimento das atividades de planejamento de emprego dos meios aeroespaciais.

Em face ao problema, o estudo propõe como objetivo geral uma análise do impacto do processo de reestruturação da FAB de 2017 nas competências da DIVPLAN do COMAE para o cumprimento das atividades de planejamento de emprego dos meios aeroespaciais.

Assim, à luz da Teoria de Mapeamento de Competências abordada por Brandão (2020), que se formulou a hipótese de que a análise das competências da DIVPLAN após o processo de reestruturação da FAB pode impactar no êxito e na eficiência da execução dos planejamentos de emprego dos meios aeroespaciais.

Sobre a Teoria, Brandão (2020) destaca que o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para resolução eficiente de funções, situações ou problemas profissionais gera um desempenho final desejado, relacionado ao termo competência.

A hipótese fundamentou-se na relação das três variáveis dependentes (conhecimento, habilidade e atitude) com a variável independente (competência).

E, com o intuito de orientar pesquisa e desenvolver a problemática em tela, foram estabelecidos cinco objetivos específicos. Inicialmente, primeiro objetivo específico (OE1) buscou identificar os principais conceitos e variáveis da Teoria de Mapeamento de Competências.

O segundo objetivo específico (OE2) propôs identificar os documentos norteadores, a estrutura e as competências da DIVPLAN do COMDABRA antes do processo de reestruturação da FAB.

Em seguida, com o terceiro objeto específico (OE3) procurou-se identificar os documentos norteadores, a estrutura e as competências da DIVPLAN do COMAE após o processo de reestruturação da FAB.

Reunidos todos os documentos, o quarto objetivo específico (OE4) visou analisar os documentos norteadores, a estrutura e as competências da DIVPLAN do COMDABRA e do COMAE com base no período anterior e posterior à implantação do processo de reestruturação.

Por fim, o objetivo específico (OE5) buscou identificar o nível de conhecimento, habilidade e atitude do atual efetivo de militares da DIVPLAN do COMAE no cumprimento das atividades de planejamento dos meios aeroespaciais.

É sabido que toda mudança organizacional é sempre um processo difícil e que no início é gerado um ambiente volátil, incerto, complexo e ambíguo, exigindo muita criatividade, esforços e reinvenção das Organizações para adequar-se às novas propostas.

A reestruturação de 2017, na FAB, seguiu no mesmo ritmo e exigiu do efetivo muito esforço para conduzir os trabalhos iniciais relacionados às novas atividades. Neste momento, pôde-se perceber um “turbilhonamento” nas competências existentes na DIVPLAN do COMAE.

A análise sobre as competências da DIVPLAN do COMAE poderá gerar um rápido realinhamento dos conhecimentos, das habilidades e das atitudes necessárias a nova identidade do setor, como ressaltado no trecho seguinte:

A junção dos **conhecimentos, habilidades e atitudes** dos colaboradores – as chamadas competências, unem-se de tal forma que aquela **organização passa a ter uma identidade própria**. Os propósitos, ideais, diferenças e valores que surgem dessa união podem ser chamados de competências organizacionais. (BRANDÃO, 2020, p. 5, grifo nosso).

A realização da presente pesquisa reveste-se de grande relevância, pois o estudo poderá promover benefícios que irão além da economia de custos, da satisfação pessoal, do desenvolvimento setorial ou da promoção do bem-estar entre os militares. A correta adequação das competências às atividades praticadas poderá contribuir positivamente para o êxito e a eficácia do emprego dos meios aeroespaciais e favorecer à excelência das operações singulares e das operações conjuntas.

2 METODOLOGIA

O presente tema do trabalho insere-se na linha de pesquisa de Operações Militares e no núcleo temático de Planejamento e Condução de Operações Aeroespaciais.

Como forma de ordenar o pensamento e produzir maior confiabilidade aos resultados obtidos, propôs-se a aplicação de uma metodologia precisa, específica e adequada ao contexto da reestruturação organizacional promovida pela FAB, em 2017, que criou o COMAE.

Assim, a pesquisa foi conduzida por meio de um plano de trabalho que estabeleceu todos os passos para a obtenção, a análise e a apresentação dos dados obtidos referentes às variáveis pontuadas nesta pesquisa, são elas: conhecimento, habilidade e atitude (variáveis dependentes) e competência (variável independente).

É importante recorrer à aplicação de métodos e técnicas de pesquisa, que permitam identificar, com razoável precisão, as competências relevantes para a estratégia e o contexto da organização. (BRANDÃO, 2020, p. 20).

O trabalho caracteriza-se por ser de natureza qualitativa, quando prevê a mensuração das variáveis preestabelecidas, porém sem se apoiar na extensão da amostra. Foi considerada a riqueza e o detalhamento extraídos dos dados.

O estudo seguiu-se de forma bibliográfica, por meio de pesquisas realizadas em artigos científicos e livros relacionados ao tema. Utilizou-se o banco de dados da Fundação Getulio Vargas, por meio de acessos realizados ao portal de acervo da FGVSB.

A pesquisa documental foi realizada, por meio de consultas às principais legislações relacionadas ao tema e as organizações do Comando da Aeronáutica citadas neste trabalho. Procurou-se um estudo detalhado sobre as estruturas organizacionais e as competências existentes na DIVPLAN do COMDABRA e do COMAE.

Este pesquisador utilizou-se do banco de dados do Sistema de Legislação da Aeronáutica (SISLAER), bem como de solicitações diretas ao COMAE para obtenção das legislações.

A análise destes materiais possibilitou uma melhor resposta ao problema de pesquisa e permitiu corroborar com a hipótese inferida.

Análise documental constitui uma técnica de pesquisa que objetiva permitir a descrição objetiva e sistemática do conteúdo de materiais escritos. Consiste em uma série de procedimentos que visam estudar e analisar um ou vários documentos para deles extrair conclusões sobre o objeto estudado. **Trata-se de compreender melhor o conteúdo de materiais escritos** [...]. (BRANDÃO, 2020, p. 29, grifo nosso).

Em atendimento ao objetivo geral da pesquisa, foram utilizados meios e formas para responder aos cinco objetivos específicos.

Em relação ao primeiro objetivo específico (OE1), buscou-se responder por meio da identificação dos principais conceitos e variáveis da Teoria de Mapeamento de Competências, foram utilizados artigos científicos e livros relacionados ao tema, bem como legislações do Comando da Aeronáutica (COMAER), que possibilitaram a identificação dos principais conceitos, variáveis e componentes à luz da Teoria proposta.

Para responder ao segundo objetivo específico (OE2), foram identificados os principais documentos, que relacionassem a estrutura e as competências existentes na DIVPLAN do COMDABRA antes das mudanças propostas pelo Decreto nº 9.077. Optou-se pela consulta de legislações, tais como: Normas Padrão de Ação, Regimentos Internos, Regulamentos da Organização e Manuais Operacionais. Por meio da análise documental, são descritos, sistematicamente, os principais conteúdos destes materiais.

A resposta do terceiro objetivo específico (OE3) foi realizada por meio da identificação dos principais documentos, que relacionassem a estrutura e as competências existentes na DIVPLAN do COMAE após as mudanças propostas pelo Decreto 9.077. Optou-se pela consulta de legislações, tais como: Normas Padrão de Ação, Regimentos Internos, Regulamentos da Organização e Manuais Operacionais. Por meio da análise documental, são descritos, sistematicamente, os principais conteúdos destes materiais.

Uma criteriosa análise documental fez-se importante para a pesquisa em tela, pois permitiu uma precisão do estudo das competências, conforme ressaltado:

Para estudo de competências, em geral são analisados **documentos** relativos à estratégia organizacional (missão, visão de futuro, valores, posicionamento, objetivos, diretrizes e outros) ...vários outros documentos podem ser utilizados: **normas, regimentos, estatutos, portarias, pareceres técnicos, relatórios de gestão, planos de ação e outros.** (BRANDÃO, 2017, p. 21, grifo nosso).

Para responder ao quarto objetivo específico (OE4), foram analisados os documentos identificados nas fases anteriores e realizada a comparação das

estruturas vigentes e das competências existentes da DIVPLAN do COMDABRA e do COMAE, com base no processo de reestruturação.

Finalmente, para responder ao quinto objetivo específico (OE5), foi realizada uma pesquisa de campo com a aplicação de um questionário estruturado composto por 20 questões objetivas.

A elaboração do questionário seguiu o método abordado e preconizado por Brandão (2020), que destaca a necessidade de uma análise documental antes da construção de qualquer questionário, de maneira que sejam minimizadas as ambiguidades, duplicidades e irrelevâncias.

O Questionário aplicado ao efetivo de 21 militares da DIVPLAN do COMAE foi estruturado em três seções, de maneira que fosse possível identificar a percepção dos respondentes sobre as três variáveis dependentes que compõem a competência, são elas: conhecimento, habilidade e atitude.

A primeira seção foi composta por cinco perguntas (Q1 a Q5) e objetivou obter o nível de conhecimento sobre as principais legislações e atividades de planejamento realizadas na DIVPLAN.

Foi utilizada a escala Likert para a escolha dos níveis de conhecimento, conforme exposto a seguir:

- nível 5 - Extremo conhecimento;
- nível 4 - Muito conhecimento;
- nível 3 - Satisfatório conhecimento;
- nível 2 - Pouco conhecimento; e
- nível 1 - Não tenho conhecimento.

A análise dos dados considerou a quantidade de opção do nível por questão e o cálculo do percentual de respostas para obtenção da percepção do efetivo sobre a variável (conhecimento) analisada.

A segunda seção foi composta por cinco perguntas (Q6 a Q10) e objetivou-se obter a percepção do efetivo da DIVPLAN com base no nível de habilidade. As perguntas relacionaram-se aos subprogramas utilizados nas atividades de planejamento da DIVPLAN.

Foi utilizada a escala Likert para a escolha dos níveis de habilidade, conforme relacionados na seção anterior, assim como a análise dos dados seguiu no mesmo caminho.

Por último, a terceira seção foi composta por dez perguntas (Q11 a Q20) e objetivou-se obter a percepção do efetivo da DIVPLAN com base no nível de atitude.

Nesta seção foi utilizada a escala de Stapel, que consiste em uma escala verbal de 10 pontos, cujos valores variaram de 1 a 10. Os respondentes avaliaram quão precisamente as frases descreviam a realidade, aplicando um valor em cada resposta, que foram somados e transformados em médias aritméticas simples.

Os valores das médias obtidas são representados nas quadrículas correspondentes ao intervalo a que se encaixavam em um quadro, de maneira a verificar a tendência de proximidade com os valores das extremidades. A tendência próxima do valor 1 indica que a percepção sobre a questão tendeu a medida de POUCO e próximo ao valor 10, tendeu a MUITO.

Enfim, com a identificação das percepções, foram gerados dados que corroboraram para a análise proposta sobre a medida do impacto da reestruturação sobre as competências da DIVPLAN do COMAE, tendo em vista o processo de reestruturação.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Mudança que exige nova competência.

Atualmente, com o ritmo das mudanças dos cenários organizacionais cada vez mais acelerado, a demanda pela identificação, análise e desenvolvimento de competências pode vir a ser um importante fator a ser considerado pelas instituições que procuram adaptar-se rapidamente às novas atribuições.

Historicamente, as mudanças propostas em ambientes militares sempre foram consideradas uma questão de sobrevivência para as próprias organizações e seus efetivos.

Clausewitz (1984), no Livro Cinco da obra Da Guerra, aborda com destaque algumas mudanças ocorridas entre séculos XVII e XVIII e que exigiram maior competência dos militares no manejo das batalhas, tendo em vista a evolução das armas de fogo e da expansão da infantaria.

Na mesma obra, o teórico militar relaciona a atividade militar a uma certa demanda de competência, ligada às exigências de conhecimentos, habilidades e atitudes por parte dos militares, como destacado no trecho a seguir:

A atividade militar em geral utiliza-se de muita competência e de uma enorme quantidade de conhecimentos, todos eles necessários para que uma força bem equipada seja inserida em um campo de batalha. Antes de atingir o seu propósito final na guerra eles fundem-se em alguns poucos grandes resultados [...]. (CLAUSEWITZ, 1984, p. 159, grifo nosso).

Neste contexto, pode ser percebido que procedimentos de reestruturação organizacional acontecem desde as antigas estruturas militares romanas, gregas e orientais, assim como aconteceu na FAB em 2017.

Brandão (2020) ressalta que, nos últimos anos, uma corrente especializada na área tem procurado definir “competência” a partir de concepções provenientes de outras vertentes. O termo passa a ser compreendido como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários à realização de uma atividade. Tal definição aproxima a noção de competência à desempenho.

Dutra et. Al. (2008) reforça o conceito de competência e explica que pode ser utilizado como referência para a construção de instrumentos de Gestão e, também, como forma de compreender a gestão de pessoas na empresa moderna.

Partindo desta definição, há vários anos, a análise sobre as competências organizacionais e setoriais tem ocupado um lugar de destaque dentro do processo de gestão das Organizações Públicas e, em 2018, seguindo esta direção, as autoridades do COMAER, por meio da reedição da Concepção Estratégica da Força Aérea Brasileira, Diretriz do Comando da Aeronáutica (DCA) 11-45/2018, colocaram este tipo de análise em local de destaque, conforme ressaltado abaixo:

Para manter o foco no desempenho desejado, **a gestão de recursos humanos** precisa ser tratada de forma abrangente, com a compreensão de que dimensionar, recrutar, selecionar, alocar, treinar, avaliar e valorizar são processos inter-relacionados, que **utilizam o conceito de competência como uma linguagem comum que permeia todas as atividades afetas à gestão de pessoas**. (BRASIL, 2018, p. 39, grifo nosso).

Nesta nova Concepção Estratégica, a FAB passa a considerar os três domínios da competência: conhecimento, habilidade e atitude, e a estabelecer que o militar seja alocado em uma função compatível com suas competências, o que significa colocar "o homem certo no lugar certo".

A expressão se tornou quase um mantra e é repetido a todo o momento e em muitas organizações, com a ideia de que com esta preocupação e atendendo a este preceito a instituição irá prosperar e a obter suas realizações e resultados. Dutra (2008) explica que:

A aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho gera um desempenho profissional, o qual, por sua vez, é expresso pelos comportamentos que a pessoa manifesta e pelas consequências desses comportamentos, em termos de realizações e resultados. (DUTRA et al., 2008, p. 55, grifo nosso).

Assim, as organizações têm se preocupado em formar equipes que possuam competências que preencham as lacunas da organização e consideram o “homem certo” aquele que possui conhecimentos, habilidades e atitudes específicas às atividades que realizam.

3.2 Noções de competência.

Segundo Dutra et al. (2008), o conceito de competência foi proposto de forma estruturada pela primeira vez, em 1973, pelo autor norte-americano David McClelland, quando buscava, de maneira mais efetiva, a seleção de pessoas para uma determinada organização.

Rapidamente, este conceito foi ampliado e serviu de orientação às ações de desenvolvimento profissional em determinadas organizações da época.

Dutra et al. (2008) destaca, ainda, Boyatzis, outro autor norte-americano, como expoente na estruturação do conceito de competência. Boyatzis procurou fixar ações ou comportamentos efetivos e esperados a partir da caracterização das demandas de um cargo em uma organização.

Segundo Chiavenato (2003), a evolução da abordagem clássica da Teoria da Administração, inicialmente proposta pelo americano Frederick Winslow Taylor e pelo europeu Henri Fayol, incorporou o termo competência à linguagem organizacional e o utilizou para designar o nível de conhecimento, habilidade e atitude que uma pessoa tinha para realizar apropriadamente determinada atividade.

O interesse pelo assunto estimula o debate teórico em diferentes campos de estudo da atualidade e, neste sentido, a presente pesquisa se propõe a apresentar uma análise do impacto do processo de reestruturação da FAB de 2017 nas competências do efetivo de militares da atual estrutura da DIVPLAN na realização dos planejamentos dos meios aeroespaciais adjudicados ao COMAE.

Brandão (2020), reforça que os exercícios e aplicações em gestão de pessoas e observa a compreensão sobre as noções de competência em vários trechos, tal como o relacionado a seguir:

a- é constituída por recursos ou atributos do indivíduo, tradicionalmente classificados como **conhecimentos, habilidades e atitudes**; **b-** possui o caráter de associar esses atributos individuais (**conhecimentos, habilidades e atitudes**) ao contexto em que são utilizados; **c-** é revelada quando a pessoa **age frente às situações profissionais com as quais se depara de forma que o desempenho do indivíduo no trabalho representa uma manifestação ou evidência de suas competências**; e **d-** serve como elo entre atributos individuais e a estratégia da organização. (BRANDÃO, 2020, p. 9, grifo nosso).

Dutra et al. (2008), na obra *Competências – Conceitos, Métodos e Experiências*, associam o conceito de competência não apenas às pessoas, mas também às equipes de trabalho ou às organizações, onde cada equipe de trabalho manifesta uma competência coletiva, que emerge das relações sociais que se estabelecem.

Brandão (2020), por sua vez, eleva o conceito ao nível organizacional, referindo-se à competência como um atributo da organização, deixando claro que as competências humanas ou profissionais estão relacionadas às equipes de trabalho e as organizacionais são aquelas inerentes a toda a organização.

No setor público brasileiro, o termo competência é concebido segundo o Decreto 9.991, de 28 de agosto de 2019, que institui as diretrizes para a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal, onde é entendido como: “[...] um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da Instituição.”.

3.3 Modelo de Gestão por Competências.

Para Brandão (2020), o modelo de Gestão por Competências busca orientar os diversos processos organizacionais, principalmente aqueles relacionados à gestão de pessoas por meio de diferentes estratégias e instrumentos com o objetivo de identificar, desenvolver e mobilizar as competências necessárias para o alcance dos objetivos organizacionais. Destaca, também, que a existência de uma estratégia organizacional representa um requisito ou uma condição para o gerenciamento de competências.

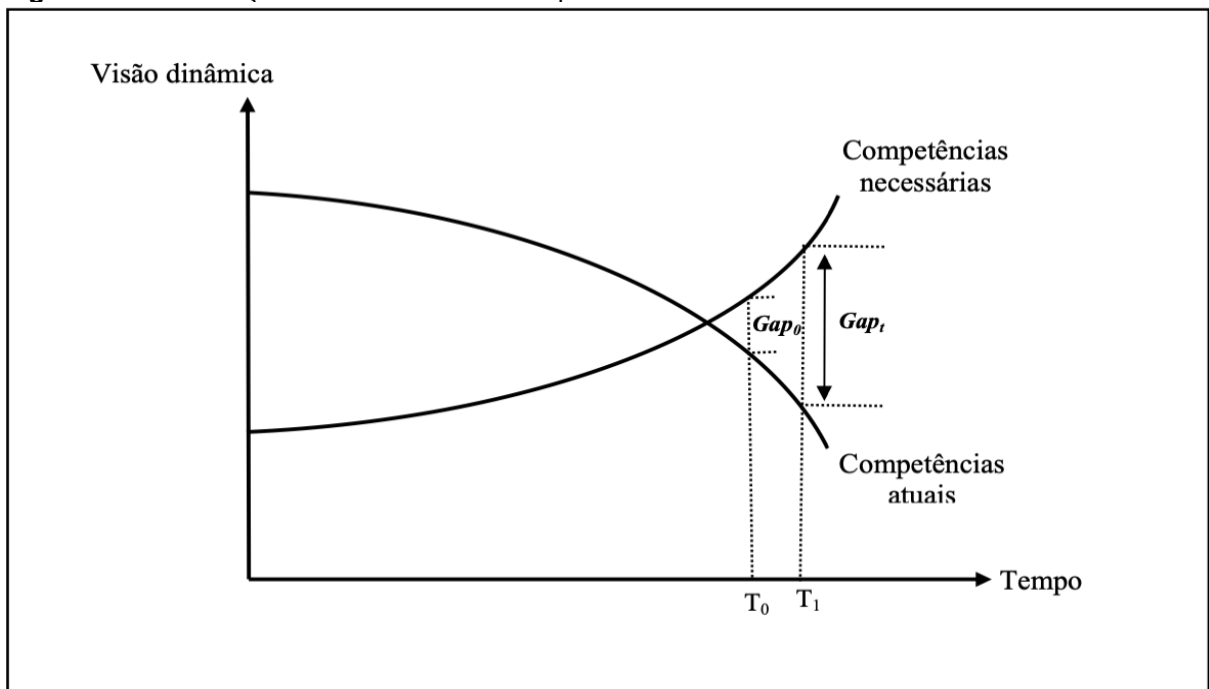
Uma vez formulada a estratégia organizacional, torna-se possível a adoção de um modelo de gestão por competências para o gerenciamento das lacunas de competências ou *gaps*, como é ressaltado no trecho seguinte:

Baseando-se no pressuposto de que o domínio de certos recursos é determinante para o desempenho das pessoas e das organizações, **esse modelo propõe-se fundamentalmente a gerenciar o gap ou lacuna de competências**, ou seja, a reduzir ao máximo a discrepância entre as **competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais e aquelas já disponíveis na organização**. (DUTRA et. al., 2008, p.63, grifo nosso).

Brandão (2020) ressalta, ainda, a possibilidade de ocorrência de lacunas entre as competências atuais e as necessárias, principalmente, quando a organização passa por um processo de mudança e são geradas novas demandas ou responsabilidades. A análise sobre as lacunas colabora para o alinhamento das competências de maneira a adequá-las às necessidades apresentadas.

A Figura 1 identifica a diferença entre as competências atuais e as necessárias sob as duas perspectivas abordadas.

Figura 1 - Identificação das Lacunas de Competências.



Fonte: Brandão (2020, p.20).

Referente ao gráfico exposto na Figura 1, cabe destacar:

I- Na figura, a curva que representa as competências atuais na organização tende ao declínio, se as competências se tornarem obsoletas no tempo, por isso as ações de desenvolvimento dos conhecimentos, habilidades e atitudes devem ser constantes;

II- A identificação da lacuna (= *gap*) de competências permite aos gestores otimizarem as ações de desenvolvimento das competências; e

III- A complexidade do ambiente no qual as organizações estão inseridas faz com que sejam exigidas novas competências, o que tende a elevar a curva representativa das competências necessárias para a concretização da estratégia organizacional.

4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste tópico são apresentados os dados coletados na pesquisa, bem como são feitas as análises de acordo com a perspectiva do referencial teórico e sob à luz da Teoria de Mapeamento de Competências.

4.1 Conceitos e variáveis da Teoria.

Para responder ao objetivo específico (OE1), é necessária uma abordagem sobre os principais conceitos, variáveis e componentes relacionados à Teoria de Mapeamento de Competências.

Dependendo da abordagem teórica que queira adotar ou a finalidade prática que queira aplicar para o conceito de competência, existirão diversas tipologias ou possibilidades de conceituações, porém a adotada neste trabalho está estritamente relacionada ao referencial teórico proposto para o artigo, de maneira que seguem relacionados os principais conceitos ressaltados por Brandão (2020):

Competência: é a ideia de adequação, conformidade, harmonia, de algo que é apropriado a um contexto, uma situação, exigência ou expectativa. Conhecimento, Habilidade e Atitude é uma maneira de se procurar definir o sentido de competência a partir de um referencial no qual ela possa ser mensurada.

A descrição de uma competência deve ser suficientemente clara e específica. [...] competências organizacionais, de unidade organizacional e de equipe deve indicar o que o COMAER, a OM e as Divisões/Subdivisões/Setores, respectivamente, devem ser capazes de fazer e o que os diferencia dos demais. (BRASIL, 2020, p. 4).

Conhecimento: é dominar os assuntos relativos aos serviços prestados pela Organização, Divisão ou por uma determinada área.

O conhecimento é adquirido em um processo de aprendizagem, que contém muitos tipos de informações técnicas ou culturais e que impactam diretamente no comportamento. Ou seja, os conceitos, as teorias e os princípios, tornam-se necessários para o desenvolvimento de determinados conhecimentos.

Habilidade: é quando você coloca em prática tudo o que você sabe, ou seja, o seu conhecimento. É o saber ou poder fazer.

Na maioria das vezes, é adquirida por meio de treinamentos ou experiência. Envolve as capacidades física, mental e motora. É a capacidade de aplicar os conhecimentos adquiridos de maneira eficiente e eficaz.

Atitude: refere-se aos atributos interpessoais (comportamento, valores éticos e percepções), a vontade ou a motivação para realizar uma ação específica.

A partir destes conceitos, o referencial teórico destaca a relação entre as três variáveis dependentes (conhecimento, habilidade e atitude) com o desempenho produzido, conhecido como competência:

“A aplicação de **conhecimentos, habilidades e atitudes** no trabalho **gera um desempenho profissional**, o qual, por sua vez, é expresso pelos comportamentos que a pessoa manifesta e pelas consequências desses comportamentos, em termos de realizações e resultados. **O desempenho da pessoa representa, então, uma expressão de suas competências.**” (BRANDÃO, 2005, p. 180 grifo nosso).

Outros componentes são notados como fatores contribuintes nas formações de competências, por sugerirem uma complementação aos conhecimentos, as habilidades e as atitudes. Insere-se nesta análise: a adoção de um modelo de gestão que utilize o conceito de competência para promover o desenvolvimento da organização.

4.2 Documentos, estruturas e competências.

Com base na identificação dos principais documentos, é possível responder aos objetivos específicos (OE2), (OE3) e (OE4).

Inicialmente, para atender o objetivo específico (OE2), são identificados três principais documentos, que descrevem a estrutura e as competências da DIVPLAN do COMDABRA antes da organização ser extinta e transformar-se em COMAE, são eles: Norma Padrão de Ação (NPA 9/DIVPLAN), Regimento Interno (RICA 21-253) e o Manual de Condução de Operações Aéreas (MCOA - MCA 55-10/2009).

Sobre a NPA 009/DIVPLAN de 12 de novembro de 2015, o documento é estruturado de forma bem resumida, não apresenta o Organograma da Divisão e relacionada apenas uma competência da DIVPLAN, no item 1.4, conforme transcrição exposta no Quadro 1:

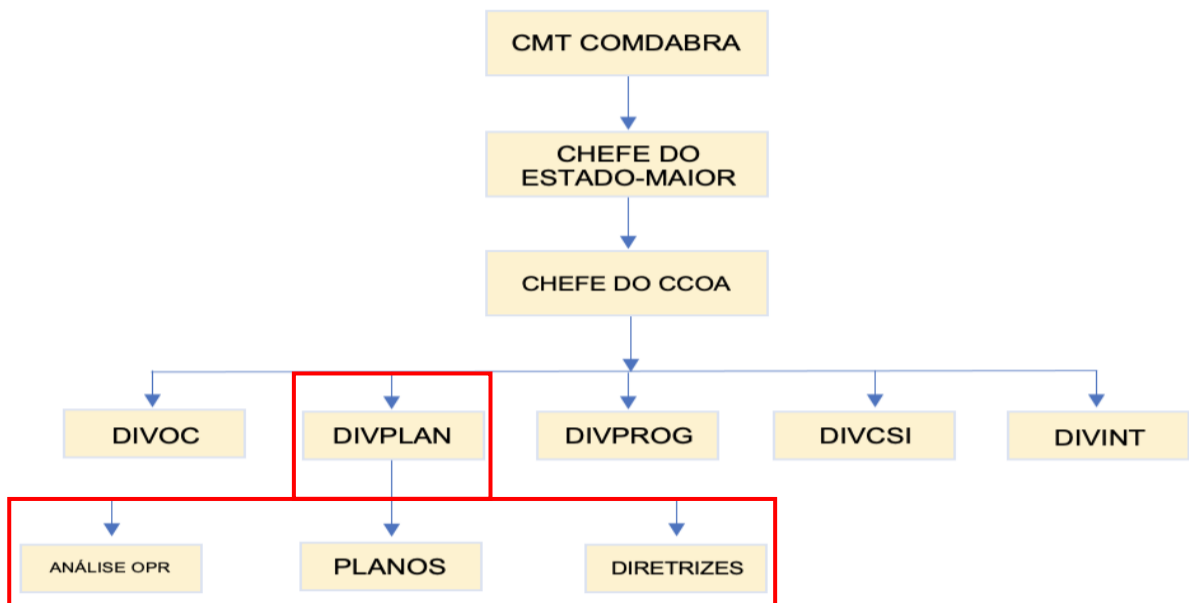
Quadro 1 - Competências da DIVPLAN do COMDABRA - NPA 9/DIVPLAN.

Item	NPA 9/DIVPLAN – Item 1.4
	Competências
1	Conduzir os processos de exame de situação, emissão de planos operacionais e acompanhamento das operações aeroespaciais do COMDABRA.

Fonte: O autor.

Sobre o Regimento Interno, RICA 21-253/2014, o documento apresenta a DIVPLAN subordinada ao Centro Conjunto de Operações Aérea e composta por três células: Célula de Análise Operacional, Célula de Planos e Célula de Diretrizes.

Conforme exposto no Organograma 1:

Organograma 1 - Estrutura da DIVPLAN do COMDABRA - RICA 21-253/2014.

Fonte: O autor.

No mesmo documento, a competência da DIVPLAN estava resumida no Art. 30, do RICA, como segue relacionada no Quadro 2:

Quadro 2 - Competências da DIVPLAN do COMDABRA - RICA 21-253/2014.

Itens	RICA 21-253/2014 – Art.30
	Competências
1	Conduzir os processos de exame de situação, emissão de planos operacionais e acompanhamento das operações aeroespaciais do COMDABRA.

Fonte: O autor.

Por fim, sobre o Manual de Condução de Operações Aéreas (MCOA), MCA 55-10/2009, o documento não traz a estrutura DIVPLAN, assim como não relaciona as competências da Divisão para as ocasiões em que houvesse a formação de uma Força Aérea Componente (FAC). Nesta situação, o processo de planejamento e condução da campanha aérea seria conduzido pelo Oficial de Estado-Maior.

Para responder ao objetivo específico (OE3), são identificados 3 (três) documentos, que descrevem a estrutura e as competências da DIVPLAN do COMAE: Norma Padrão de Ação (NPA 481/DIVPLAN), Regimento Interno (RICA 20-39/2020) e o Manual de Planejamento e Condução de Operações Aeroespaciais (MPCOA - MCA 55-84/2019).

Sobre a NPA 481/DIVPLAN de 23 de maio de 2018, é possível identificar a estrutura da Divisão similar à apresentada no RICA 20-39/2020 e as competências relacionadas no item 2.3 da NPA, que seguem resumidas no Quadro 3:

Quadro 3 - Competências da DIVPLAN do COMAE - NPA 481/DIVPLAN.

Itens	NPA 481/DIVPLAN – Item 2.3
	Competências
1	Planejar a campanha aérea, elaborando o Exame de Situação e os Planos de Operações Aeroespaciais.
2	Assessorar o Chefe do CCOA sobre a composição da Tabela de Alocação de Pessoal em Posição Operacional.
3	Participar do processo de Seleção de Alvos da campanha aérea.
4	Elaborar e emitir, periodicamente, a Diretriz de Operações Aeroespaciais e as Instruções Especiais, determinando mudanças na Linha de Ação.
5	Coordenar a atualização do Plano de Coordenação do Espaço Aéreo de acordo com as necessidades da campanha, além de elaborar as Medidas de Coordenação e Controle do Espaço Aéreo (MCCCEA).
6	Efetuar o controle do Esforço Aéreo destinado ao emprego da Força Aérea.
7	Preparar e coordenar a Reunião de Avaliação de Operações Aeroespaciais.
8	Coordenar a elaboração das Análises Pós-Ação (APA) e dos Relatórios Finais das Operações Aeroespaciais.
9	Propor e coordenar a descentralização de recursos financeiros das Operações Aeroespaciais.
10	Controlar e coordenar as Missões Aéreas Indenizáveis.
11	Elaborar o Sumário Diário de Situação (SDS), quando necessário.
12	Planejar das Operações Conjuntas, Combinadas e Interagências no tocante à FAB. Na Força Conjunta de Operações Especiais indicar representantes para efetuar o planejamento de emprego dos meios de força Aérea.
13	Planejar e coordenar os acionamentos de missões de Segurança e Defesa.

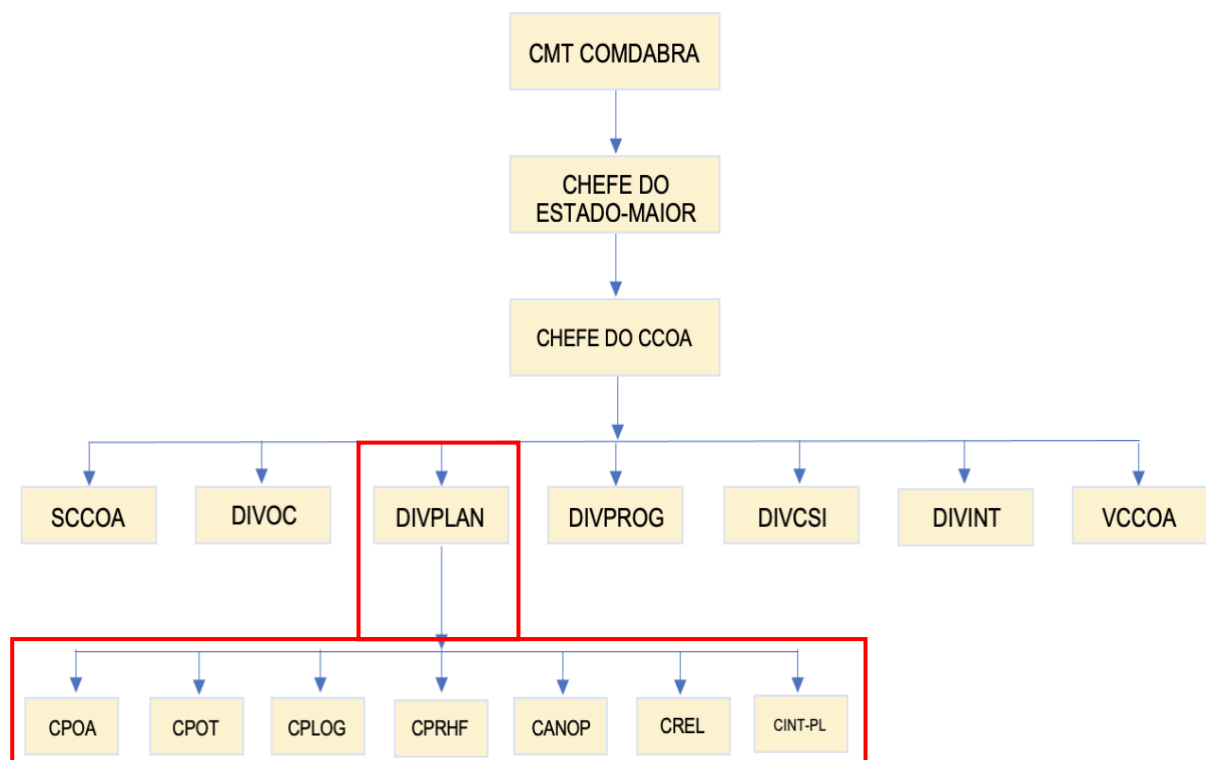
Fonte: O autor.

Sobre o Regimento Interno, RICA 20-39/2020, o documento apresenta a DIVPLAN organizada em sete células:

- a- Célula de Planejamento de Operações Aéreas (CPOA);
- b- Célula de Planejamento de Operações Terrestres (CPOT);
- c- Célula de Planejamento de Logística (CPLOG);
- d- Célula de Planejamento de Recursos Humanos e Finanças (CPRHF);
- e- Célula de Análise Operacional (CANOP);
- f- Célula de Relatórios (CREL); e
- g- Célula de Inteligência (CINT-PL).

Conforme exposto no Organograma 2:

Organograma 2 - Estrutura da DIVPLAN do COMAE - RICA 20-39/2020.



Fonte: O autor.

As competências estão dispostas no Art. 55, do RICA 20-39/2020 e seguem relacionadas no Quadro 4:

Quadro 4 - Competências da DIVPLAN do COMAE - RICA 20-30/2020.

Itens	RICA 20-30/2020 - Art.55
	Competências
1	Apoiar a Assessoria de Planejamento e Análise durante o planejamento das operações e na confecção dos Planos de Operações Aeroespaciais.
2	Propor ao Chefe do CCOA a composição da Tabela de Alocação de Pessoal em Posição Operacional.
3	Coordenar a confecção dos Planos de Coordenação do Espaço Aéreo.
4	Coordenar o processo de Exame de Situação Continuado, durante a condução de operações de emprego do poder aeroespacial.
5	Coordenar a elaboração e emissão da Diretriz de Operações Aeroespaciais e das Instruções Especiais.
6	Coordenar o processo de avaliação operacional das operações em curso.
7	Coordenar o processo de confecção do Relatório Consolidado de Situação.
8	Apoiar a Assessoria de Suporte na descentralização dos créditos de destaques.
9	Coordenar os processos afetos à execução dos Programas de Emprego previstos no Programa de Atividades Operacionais do COMAE (ICA 55-99).

Fonte: O autor.

E, sobre o MPCOA, versão atualizada do antigo MCOA, cabe destacar algumas observações gerais sobre a estrutura e as competências: o documento apresenta a DIVPLAN bem estruturada na FAC; organizada em nove células; e nove competências para a DIVPLAN.

Por fim, após a identificação dos documentos, das estruturas e das competências, segue uma análise sobre o que fora apresentado de maneira a responder ao objetivo específico (OE4):

a- A Norma Padrão de Ação, NPA 009/DIVPLAN do COMDABRA, apresenta a DIVPLAN estruturada de maneira bem simples, com três células subordinadas, e relaciona apenas uma competência para a Divisão.

b- A Norma Padrão de Ação, NPA 481/DIVPLAN do COMAE, apresenta uma estrutura mais elaborada para a DIVPLAN, subordinada ao CCOA, composta por sete células e com doze competências relacionadas.

Diante do exposto, segue uma análise resumida no Quadro 5:

Quadro 5 - Resumo das Estruturas e Competências, conforme as NPA.

Documentos	Estruturas	Competências
NPA 009/DIVPLAN	3 células	1
NPA 481/DIVPLAN	7 células	12

Fonte: O autor.

c- O Regimento Interno do COMDABRA, RICA 21-253/2014, apresenta uma estrutura simples e relaciona três competências para a Divisão.

d- O Regimento Interno do COMAE, RICA 20-39/2020, apresenta a estrutura da Divisão expandida e composta por sete células, bem como relaciona nove competências para a DIVPLAN. O Regimento, ainda, indica a construção de um novo documento, Programa de Atividades Operacionais do COMAE (ICA 55-99), que passa a tratar, exclusivamente, das competências da Divisão dedicadas aos Programas de Emprego da Força.

Diante do exposto, segue uma análise resumida no Quadro 6:

Quadro 6 - Resumo das Estruturas e Competências, conforme os Regimentos.

Documentos	Estruturas	Competências
RICA 21-253/2014	3 células	1
RICA 20-39/2020	7 células	9

Fonte: O autor.

e- O MCOA não definia a estrutura da DIVPLAN e nem relacionava suas competências para os casos em que houvesse a formação de uma FAC, pois para estas ocasiões o planejamento da campanha aérea seria conduzido pelo Oficial de Estado-Maior.

f- O MPCOA apresenta a DIVPLAN subordinada ao Centro de Operações Aéreas (COA), na FAC, e estruturada com nove células e nove competências.

Diante do exposto, segue uma análise resumida no Quadro 7:

Quadro 7 - Resumo das Estruturas e Competências, conforme os Manuais.

Documentos	Estruturas	Competências
MCOA	DIVPLAN não estruturada	0
MPCOA	9 células	9

Fonte: O autor.

A despeito do que fora identificado nos documentos analisados, pode-se concluir que:

Antes do processo de reestruturação da FAB, a DIVPLAN do COMDABRA caracterizava-se por ter uma estrutura mais simplificada, adequada a realidade das tarefas que executava exigindo poucas competências, por vezes não mencionadas, como ocorreu no Manual Operacional (MCOA) para os casos de acionamento da FAC.

Após o processo de reestruturação da FAB, a DIVPLAN cresce em estrutura, dada a necessidade de adequação às novas demandas operacionais acrescidas ao setor. As competências apresentam-se bem definidas e em quantidades expressivas, conforme exposição anterior. A nova versão do Manual Operacional, o MPCOA, traz a DIVPLAN responsável pelo planejamento da campanha aérea, bem como relaciona as competências da Divisão em uma FAC.

Em resumo, percebe-se que o processo de reestruturação da FAB, ocasionou uma expansão na estrutura organizacional da DIVPLAN e um aumento considerável no número de competências. Associa-se o crescimento às novas demandas e responsabilidades atribuídas à Divisão a partir da transição do COMDABRA para o COMAE.

4.3 Conhecimento, habilidade e atitude da DIVPLAN.

Com base na aplicação de um questionário, dividido em três seções, foi possível responder ao objetivo específico (OE5) do trabalho.

A primeira seção do questionário foi composta por cinco perguntas (Q1 a Q5) e visou identificar o nível de conhecimento militares sobre as legislações vigentes e as tarefas realizadas na DIVPLAN do COMAE.

Com base na escala Likert, o militar escolheu o nível de conhecimento e respondeu conforme os graus estabelecidos para cada nível. Os dados obtidos foram compilados e seguem representados no Apêndice D.

Com rápida análise da Quadro 8, em especial sobre as perguntas Q1, Q2 e Q3, percebe-se que os militares possuem considerável conhecimento sobre as legislações que regem a Divisão, pois do total de 21 militares consultados: 20 militares responderam, na Q1, possuir conhecimento satisfatório ou maior do estabelecido no Regimento Interno; 21 militares responderam, na Q2, possuir conhecimento satisfatório ou maior do estabelecido na ICA55-99/2020; e 19 militares responderam,

na Q3, possuir conhecimento satisfatório ou maior do estabelecido no MCA 55-84/2019.

Apesar do considerável nível de conhecimento que o efetivo mostrou possuir sobre nas legislações, conforme percentuais expostos no Gráfico do Apêndice D, pode-se notar uma manifestação de pouco ou nenhum conhecimento técnico nas perguntas Q4 e Q5, pois do total de 21 militares consultados: 6 militares responderam, na Q4, possuírem pouco ou nenhum conhecimento para realizar os planejamentos relacionados às Operações Aeroespaciais, correspondendo a esta resposta 28,5% dos militares do efetivo da Divisão e três militares responderam, na Q5, possuírem pouco ou nenhum conhecimento para realizar as atividades da própria célula, o que corresponde a 14,25% do efetivo.

Esse fato pode refletir diretamente na realização plena das atividades, independentemente, da estrutura da DIVPLAN ter crescido ou do número de competência ter aumentado.

A segunda seção do questionário foi composta por cinco perguntas (Q6 a Q10) e visou identificar o nível de habilidade do militar sobre tarefas realizadas na DIVPLAN.

O militar escolheu o nível de habilidade e respondeu conforme escala Likert, considerando os graus estabelecidos para cada nível. Os dados obtidos foram compilados e seguem representados no Apêndice E.

Com rápida análise do Quadro 9 e do Gráfico 2, respectivamente, percebe-se que, os militares possuem considerável habilidade para realizar trabalhos da DIVPLAN, pois do total de 21 militares que responderam ao questionário: 30% responderam ter o nível de Extrema habilidade, 26% o nível de Muita habilidade e 17% o nível de Satisfatória habilidade.

Porém, cabe destacar que 27% dos militares manifestaram ter pouca ou nenhuma habilidade para realizar parte das atividades da DIVPLAN. Este percentual corresponde a: seis militares que responderam, na Q6, ter pouca ou nenhuma habilidade para realizar os trabalhos relacionados aos Subprogramas coordenados pela Divisão; seis militares que responderam, na Q7, ter pouca ou nenhuma habilidade para realizar os trabalhos relacionados aos pedidos que entram no ciclo da Divisão; sete militares que responderam, na Q8, ter pouca ou nenhuma habilidade para realizar os trabalhos relacionados aos pedidos extras que entram no ciclo da Divisão; três militares que responderam, na Q9, ter pouca ou nenhuma habilidade para confeccionar os documentos de rotina na Divisão; e seis militares que responderam,

na Q10, ter pouca ou nenhuma habilidade para confeccionar os documentos relativos às Reuniões de coordenação da DIVPLAN (RAOA e RADOA).

Esse fato pode refletir diretamente na realização plena das atividades, independentemente, da estrutura da DIVPLAN ter crescido ou do número de competência ter aumentado.

A terceira seção do questionário foi composta por dez perguntas (Q11 a Q20) e visou identificar o nível de atitude dos militares da Divisão, por meio da percepção sobre determinados aspectos relacionados na execução dos planejamentos de emprego dos meios pela DIVPLAN.

Foi utilizada a escala de Stapel, que consiste em uma escala verbal de dez pontos, cujos valores variaram de 1 a 10. Os respondentes avaliaram quão precisamente as frases descreviam a realidade, aplicando um valor em cada resposta, que foram somados, após calculadas as médias aritméticas simples para cada questão.

Os valores das médias obtidas foram representados nas quadrículas correspondentes ao intervalo a que se encaixavam no Quadro 10, do Apêndice F, de maneira a verificar a tendência de proximidade com as extremidades: as médias de 1 a 5 representadas na cor vermelha, quando o valor tendeu a POUCO, e as médias de 6 a 10 representadas na cor amarela, quando o valor tendeu a MUITO.

Kinnear e Taylor (1991, apud OLIVEIRA, 2001) afirmam que "essa técnica de escalonamento é designada para mensurar a direção e a intensidade de atitudes, simultaneamente".

Após o lançamento de todas as médias obtidas no Quadro 10, pode-se notar que quatro médias tenderam a aproximar-se da medida POUCO e seis médias tenderam a aproximar-se da medida MUITO.

Quatro médias tenderam à medida mais próxima do POUCO e foram representadas na cor vermelha e são referentes às questões: Q11, Q12, Q16 e Q19. As médias apresentadas refletem uma percepção que reforçam certa deficiência nos quatro aspectos pesquisados, tais como: a quantidade geral de efetivo de militares, a quantidade de efetivo especializado, o nível de capacitação do efetivo para realização dos planejamentos relacionados às Operações Conjuntas e a qualidade dos meios disponíveis ao efetivo para realização dos trabalhos.

As questões Q13 e Q14 apresentaram médias próximas à medida MUITO e foram representadas na cor amarela no Quadro 10. A Q13 é referente à quantidade

de tarefas realizadas e relacionadas às missões de planejamento e a Q14 refere-se à quantidade de mudanças realizadas no planejamento, após a conclusão.

A Q13 apresentou média 7,19, que sinaliza uma percepção dos respondentes de que há uma grande quantidade de tarefas realizadas na DIVPLAN. A Q14 apresentou média 7,09, que aponta para uma percepção de existência de grande quantidade de retrabalho sobre planejamentos concluídos.

As médias das respostas obtidas nas questões Q13 e Q14, apesar de tenderem à medida MUITO, refletem certa preocupação por parte dos militares quanto ao aumento de tarefas realizadas na DIVPLAN do COMAE, podendo refletir uma possível sobrecarga de trabalho sobre as atividades de planejamento do emprego dos meios aeroespaciais.

5 CONCLUSÃO

Assim como em outras grandes instituições e organizações da atualidade, a Força Aérea Brasileira, em 2015, promove um processo de reestruturação organizacional, exigindo reformulação e criatividade para adequar-se ao novo contexto.

Entre as principais alterações provocadas está a criação do COMAE, que passa a abarcar todas as atividades do extinto COMDABRA, como órgão central do SISDABRA, bem como assume a responsabilidade de realizar os planejamentos de emprego dos meios aeroespaciais da Força.

Nesta nova realidade organizacional, destaca-se a DIVPLAN, subordinada ao CCOA do COMAE, como a principal Divisão executora direta dos planejamentos. Esta Divisão reveste-se de grande importância operacional e tática para o recém-criado Comando Conjunto permanentemente ativado.

Em 2017, na transição do COMDABRA para COMAE, percebeu-se na DIVPLAN os primeiros sinais de “turbilhamento” das competências existentes, tendo em vista a alteração estrutural realizada, sem a promoção dos corretos ajustes dos conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao efetivo para o desempenho das novas atribuições.

Desta maneira, o estudo objetivou realizar uma análise do impacto do processo de reestruturação da FAB de 2017 nas competências da DIVPLAN do

COMAE para o cumprimento das atividades de planejamento de emprego dos meios aeroespaciais

Sob à luz da Teoria de Mapeamento de Competências, de Brandão, formulou-se a hipótese de que a análise das competências da DIVPLAN após o processo de reestruturação da FAB impacta positivamente no êxito e na eficiência da execução dos planejamentos de emprego dos meios aeroespaciais.

A hipótese fundamentou-se na relação das três variáveis dependentes (conhecimento, habilidade e atitude) com a variável independente (competência), ideia reforçada pelo referencial teórico, Brandão (2020), que ressalta a construção da competência, por meio da soma das variáveis dependentes.

Inicialmente, foi realizada pesquisa bibliográfica e documental para compreender a temática, bem como os principais conceitos e variáveis da Teoria.

Foram identificados os principais documentos norteadores da pesquisa: NPA da DIVPLAN do COMDABRA, NPA da DIVPLAN do COMAE, Regimento Interno do COMDABRA, Regimento Interno do COMAE, Manual de Condução de Operações Aéreas (MCOA), Manual de Planejamento e Condução de Operações Aeroespaciais (MPCOA) e o Programa de Atividades Operacionais do COMAE (ICA 55-99).

Com base nestes documentos, foram identificadas e analisadas as estruturas e as competências existentes na DIVPLAN do COMDABRA e do COMAE, tendo como marco temporal o contexto do processo de reestruturação da FAB de 2017.

Na análise das estruturas, constatou-se com base nos documentos, que antes da reestruturação a DIVPLAN apresentava-se organizada em três células e expandiu para sete células, após as mudanças. O manual operacional, MCOA, não trazia a estrutura da DIVPLAN para os casos de formação da FAC, o que aconteceu somente com a nova versão MPCOA.

As competências, inicialmente, não estavam bem definidas e se resumia em apenas uma competência, genericamente, citada na NPA e no regimento interno do COMADABRA, porém após a reestruturação, os documentos do COMAE passaram a relacioná-las, passando a ser computada doze competências. Houve a publicação Programa de Atividades Operacionais do COMAE (ICA 55-99), que passou a versar de maneira mais detalhada sobre as competências da DIVPLAN no Programa de Emprego da Força. E o manual operacional, MCOA, passou a relacionar as competências da DIVPLAN para os casos de formação da FAC.

Para identificar o nível de conhecimento, habilidade e atitude do efetivo, foi aplicado um questionário estruturado em três seções, de forma a buscar a percepção dos militares a cerca de sentenças relacionadas às competências existentes, contribuindo para a análise sobre o impacto do processo de reestruturação nas competências da DIVPLAN no planejamento do emprego dos meios aeroespaciais.

Na investigação sobre a primeira variável dependente, o conhecimento, os militares mostraram conhecer as principais legislações vigentes na DIVPLAN do COMAE, com 88% do efetivo concordando em possuir extremo, muito ou satisfatório nível de conhecimento sobre este aspecto.

Em relação ao nível de habilidade, apesar de 73% do efetivo mostrou possuir certa habilidade para desenvolver os trabalhos relativos ao planejamento de emprego dos meios aeroespaciais.

O nível de atitude do efetivo foi medido considerando as crenças e as percepções dos militares sobre dez sentenças relacionadas à DIVPLAN. As evidências apresentadas, no questionário, mostraram certa deficiência na quantidade geral de efetivo de militares, na quantidade de efetivo especializado, no nível de capacitação do efetivo para realização dos planejamentos e na qualidade dos meios disponíveis ao efetivo para realização dos trabalhos. Detectou-se, ainda, uma avaliação alinhada para a ocorrência do aumento de demandas relacionadas às missões de planejamento, bem como a ocorrência de retrabalho nos planejamentos realizados.

A pesquisa mostra-se bastante eficaz ao corroborar com a hipótese levantada e ao responder o objetivo geral da pesquisa, trazendo o entendimento de que o processo de reestruturação da FAB de 2017 causou impacto nas competências da DIVPLAN necessárias para realização das tarefas de planejamento de emprego dos meios aeroespaciais, na medida em que apesar da expansão da estrutura e do acréscimo de responsabilidades refletidas no aumento de competências, os militares apresentam considerável nível de conhecimento e habilidade, porém as atitudes revelam prejuízos relacionados a falta de militares especializados e capacitados no efetivo para atender as demandas advindas das mudanças.

Para a FAB, o resultado desta análise dá subsídios ao programa de gestão de pessoal da DIVPLAN COMAE, possibilitando a correta adequação das competências às atividades praticadas e contribuindo positivamente para o êxito e

a eficácia do emprego dos meios aeroespaciais, bem como favorecendo à excelência das operações singulares e das operações conjuntas.

Sugere-se uma contínua revisão dos aspectos trabalhados nesse artigo levando em consideração os pontos abordados e os resultados obtidos com a relação estabelecida entre as variáveis. Os próximos trabalhos poderão, por meio de uma análise atualizada e uma abordagem mais ampla, identificar as tendências de incorreções e promover a antecipação de medidas que minimizem os problemas futuros relacionados ao emprego dos meios aeroespaciais na FAB.

REFERÊNCIAS

BRANDÃO, Hugo Pena. **Mapeamento de competências: ferramentas, exercícios e aplicações em gestão de pessoas**. 2. ed. – São Paulo: Atlas, 2017.

BRANDÃO, H.P; BABRY, C.P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, Brasília, ano 21, n. 224, p.179-194, abr./jun. 2005.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Portaria GABAER nº1.597/GC3, de 10 de outubro de 2018. Aprova a reedição da DCA 11-45 "Concepção Estratégica - Força Aérea 100". **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 180, f. 11264, 15 out. 2018c.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Portaria EMAER nº16/1SC, de 26 de março de 2020. Aprova a reedição do Manual para Mapeamento de Competências no Comando da Aeronáutica (MCA 30-1). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 066, f. 4638, 20 abr. 2020.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Comando de Operações Aeroespaciais. Portaria COMAE nº10/CPOGI, de 23 de dezembro de 2020. Aprova o Regimento Interno do Comando de Operações Aeroespaciais (RICA 20-39). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 005, f. 222, 08 jan. 2021.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Comando de Defesa Aeroespacial Brasileiro. Portaria COMGAR nº162-T/COMGAR, de 02 de dezembro de 2014. Aprova o Regimento Interno do Comando de Defesa Aeroespacial Brasileiro (RICA 21-253). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 236, f. 10620, 12 dez. 2014.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Comando de Operações Aeroespaciais. Norma Padrão de Ação nº481/DIVPLAN/2018. Organização e Funcionamento da DIVPLAN. **Boletim Interno Ostensivo [GAP-DF]**, Brasília, n. 225, 02 jul. 2018.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Comando de Defesa Aeroespacial Brasileiro. Norma Padrão de Ação 009/DIVPLAN/2014. Divisão de Diretrizes e Planos do Comando de Defesa Aeroespacial Brasileiro. **Boletim Interno Ostensivo [COMAR VI]**, Brasília, 12 nov. 2015.

BRASIL. Decreto Lei nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 2019. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm

BRASIL. Decreto Lei nº 9.077, de 08 de junho de 2017. aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 2017. Disponível em: https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/19107053/do1-2017-06-09-decreto-n-9-077-de-8-de-junho-de-2017-19106929

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. Ed. 7. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CLAUSEWITZ, C.V. **Da Guerra**. Tradução de Luiz Carlos Nascimento e Silva do Valle. 3 ed. São Paulo, 1984.

Curso FGV on line. **Metodologia Científica**. FGV. 2021. Disponível em: <https://ls.cursos.fgv.br/d2l/le/content/256241/Home>. Acesso em: mar. 2021.

DUTRA, José Souza; FLEURY, Maria Tereza Leme; RUAS, Roberto. **Competências – conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVEIRA, T. M.V. **Escalas de Mensuração de Atitudes: Thurstone, Osgood, Stapel, Likert, Guttman, Alpert**. 2021. Artigo (Fundação Escola do Comércio Álvares Penteado) – FECAP, Administração On Line, São Paulo, 2001.

APÊNDICE A – Questionário.

COMANDO DA AERONÁUTICA
UNIVERSIDADE DA FORÇA AÉREA
ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DA AERONÁUTICA

Prezado Colaborador(a), o Senhor(a) está sendo convidado(a) para participar, como voluntário(a), em uma pesquisa científica. Para confirmar sua participação será necessário ler este documento e concordar com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

Este TCLE se refere à pesquisa científica intitulada **“COMPETÊNCIAS DA DIVPLAN PÓS REESTRUTURAÇÃO DA FAB NO PLANEJAMENTO DE EMPREGO DO COMAE”**.

Agradeço sobremaneira a participação e destaco a importância do preenchimento conforme experiência profissional na DIVPLAN do COMAE e de forma mais sincera possível, sendo vital para atingir o objetivo final da pesquisa. **Os dados levantados serão utilizados apenas para análise de dados e processamento estatístico.**

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Eu concordo em participar na pesquisa de campo intitulada **“COMPETÊNCIAS DA DIVPLAN PÓS REESTRUTURAÇÃO DA FAB NO PLANEJAMENTO DE EMPREGO DO COMAE”**, desenvolvida por Roberto Ferreira da Silva, a quem poderei contatar a qualquer momento que julgar necessário através do telefone nº (61) 991357312 ou e-mail robertorfs@fab.mil.br. Fui informado(a), ainda, de que a pesquisa é orientada por **Gil** Lessa Amaral de Carvalho, Cel Av R1, a quem poderei contatar a qualquer momento que julgar necessário por meio do e-mail gilglac@fab.mil.br.

Afirmo que aceitei participar por minha própria vontade, sem receber qualquer incentivo financeiro ou ter qualquer ônus e com a finalidade exclusiva de colaborar para o sucesso da pesquisa. Fui informado(a) dos objetivos estritamente acadêmicos do estudo, que, em linhas gerais é colaborar para a gestão do conhecimento no âmbito da Força Aérea Brasileira.

Fui esclarecido(a) que as informações colhidas nesse questionário serão submetidas às normas éticas destinadas à pesquisa, conforme orientação da Escola de Comando e Estado-Maior da Aeronáutica (ECEMAR). Minha colaboração se fará de forma anônima, por meio de questionário. O acesso e a análise dos dados coletados se farão apenas pelo(a) pesquisador e seu orientador. Fui ainda informado(a) de que posso me retirar dessa pesquisa a qualquer momento, sem prejuízo para meu acompanhamento ou sofrer quaisquer sanções ou constrangimentos.

- () Sim, eu concordo com os termos acima
() Não, eu não concordo com os termos acima

QUESTÕES (1 a 5) referentes à CONHECIMENTO.

Esta seção do questionário visa identificar o **nível de CONHECIMENTO** do entrevistado(a) sobre tarefas específicas e legislações que versam sobre as atribuições da DIVPLAN do COMAE.

O entrevistado(a) deverá escolher o NÍVEL de conhecimento para as questões de 1 a 5, considerando:

- 5 – Extremo conhecimento.
- 4 – Muito conhecimento.
- 3 – Satisfatório conhecimento.
- 2 – Pouco conhecimento.
- 1 – Não tenho conhecimento.

1- Em que NÍVEL o Senhor(a) conhece as atribuições da DIVPLAN estabelecidas no **RICA 20-39/2020 (Regimento Interno)**?

	1	2	3	4	5	
Não tenho conhecimento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremo conhecimento.
	Pouco		Satisfatório		Muito	

2- Em que NÍVEL o Senhor(a) conhece as atribuições da DIVPLAN estabelecidas na **ICA 55-99/2020 (Programa de Atividades Operacionais do COMAE)**?

	1	2	3	4	5	
Não tenho conhecimento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremo conhecimento.
	Pouco		Satisfatório		Muito	

3- Em que NÍVEL o Senhor(a) conhece as atribuições da DIVPLAN, como porção de uma FAC, estabelecidas no **MCA 55-84/2019 (MPCOA - Manual de Planejamento e Conduções de Operações Aeroespaciais)**?

	1	2	3	4	5	
Não tenho conhecimento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremo conhecimento.
	Pouco		Satisfatório		Muito	

4- Em que NÍVEL o Senhor(a) tem conhecimento necessário para realizar planejamentos relacionados com as Operações Aeroespaciais (Defesa Aérea, Defesa Antiaérea, Patrulha Marítima, Busca e Salvamento, Reconhecimento Aéreo com aeronaves convencionais ou remotamente pilotadas, Transporte Aéreo Logístico)?

	1	2	3	4	5	
Não tenho conhecimento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremo conhecimento.
	Pouco		Satisfatório		Muito	

5- Em que NÍVEL o Senhor(a) tem conhecimento necessário para realizar as atividades da DIVPLAN relacionadas aos seus setores de trabalho (CPOA, CPOT, CPLOG, CPRHF, CANOP, CREL e CINT-PL).

	1	2	3	4	5	
Não tenho conhecimento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremo conhecimento.
	Pouco		Satisfatório		Muito	

QUESTÕES (6 a 10) referentes à HABILIDADE.

Esta seção do questionário visa identificar o **nível de HABILIDADE** do entrevistado(a) sobre tarefas específicas e legislações que versam sobre as atribuições da DIVPLAN do COMAE.

O entrevistado(a) deverá escolher o NÍVEL de habilidade para as questões de 6 a 10, considerando:

5 – Extrema habilidade.

4 – Muita habilidade.

3 – Satisfatória habilidade.

2 – Pouca habilidade.

1 – Não tenho habilidade.

6- Em que NÍVEL o Senhor(a) tem a habilidade para **realizar os trabalhos relativos aos Subprogramas** de responsabilidade do COMAE e sob coordenação da DIVPLAN (Subprogramas: SPDA / SPMAS / SPVIR / SPOC / SPMC / SPAOE / SPMPAZ)?

	1	2	3	4	5	
Não tenho conhecimento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremo conhecimento.
	Pouco		Satisfatório		Muito	

7- Em que NÍVEL o Senhor(a) tem a habilidade para **trabalhar no planejamento dos pedidos aprovados para o ano em curso** e que deram entrada dentro do Ciclo da DIVPLAN?

	1	2	3	4	5	
Não tenho conhecimento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremo conhecimento.
	Pouco		Satisfatório		Muito	

8- Em que NÍVEL o Senhor(a) tem a habilidade para **trabalhar no planejamento dos pedidos extras** que deram entrada no COMAE dentro do Ciclo da DIVPLAN?

	1	2	3	4	5	
Não tenho conhecimento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremo conhecimento.
	Pouco		Satisfatório		Muito	

9- Em que NÍVEL o Senhor(a) tem a habilidade para **trabalhar na confecção dos documentos** produzidos durante o planejamento dos **pedidos** que deram entrada na DIVPLAN?

	1	2	3	4	5	
Não tenho conhecimento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremo conhecimento.
	Pouco		Satisfatório		Muito	

10- Em que NÍVEL o Senhor(a) tem a habilidade de trabalhar na confecção de dos materiais de apoio às Reuniões de Avaliação de Operações Aéreas (RAOA) e da Reunião de Aprovação do Diário de Operações Aéreas (RADOA) produzidos durante o planejamento dos **pedidos** que deram entrada na DIVPLAN?

	1	2	3	4	5	
Não tenho conhecimento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremo conhecimento.
	Pouco		Satisfatório		Muito	

APÊNDICE B – Mensagem e-mail enviada aos militares.

COMANDO DA AERONÁUTICA
UNIVERSIDADE DA FORÇA AÉREA
ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DA AERONÁUTICA

Assunto: Pesquisa Científica - ECEMAR 2021

Prezado _____, o Senhor(a) está sendo convidado(a) para participar, como voluntário(a), em uma pesquisa científica. Para confirmar sua participação será necessário ler este documento e concordar com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

Este TCLE se refere à pesquisa científica intitulada “**COMPETÊNCIAS DA DIVPLAN PÓS REESTRUTURAÇÃO DA FAB NO PLANEJAMENTO DE EMPREGO DO COMAE**”.

Agradeço sobremaneira a participação e destaco a importância do preenchimento conforme experiência profissional na DIVPLAN do COMAE e de forma mais sincera possível, sendo vital para atingir o objetivo final da pesquisa.

Os dados levantados serão utilizados apenas para análise de dados e processamento estatístico.

Link: https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScqDwQgBYAr7tfzlr6f2z1B2l0n9mpaQ4B-dsMrA9yclq8_yg/viewform?usp=sf_link

Respeitosamente,

Roberto Ferreira da Silva – TCel Av
Email: robertorfs@fab.mil.br
Telefone: (+55) 61 99135-7312

APÊNDICE C – Dados do Questionário.

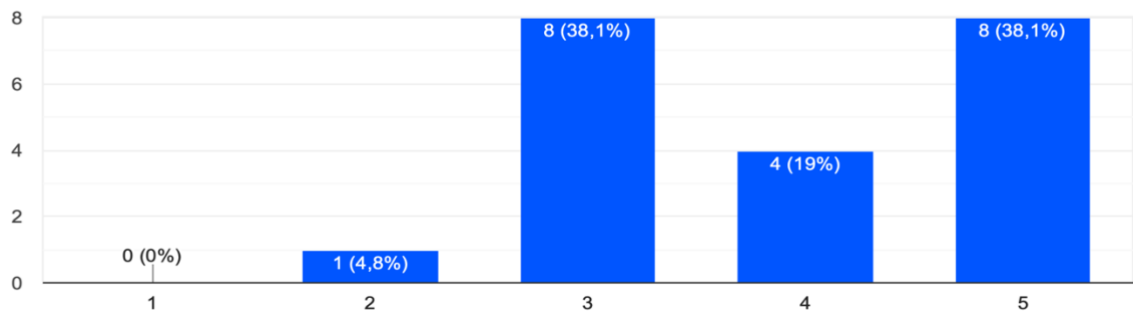
PERCEPÇÃO DO NÍVEL DE CONHECIMENTO

Q1 – Apresenta resultado positivo considerando que entre as alternativas propostas, as respostas foram: 38,1% responderam ter Extremo Conhecimento, 19% Muito Conhecimento e 38,1% Satisfatório Conhecimento sobre as atribuições da DIVPLAN estabelecidas no RICA 20-39/2020. Apenas 4,8% responderam ter Pouco Conhecimento e nenhum informou Não Ter Conhecimento.

Gráfico 1 - Percepção do efetivo para o Nível de Conhecimento da Q1.

1- Em que NÍVEL o Senhor(a) conhece as atribuições da DIVPLAN estabelecidas no RICA 20-39/2020 (Regimento Interno)?

21 respostas



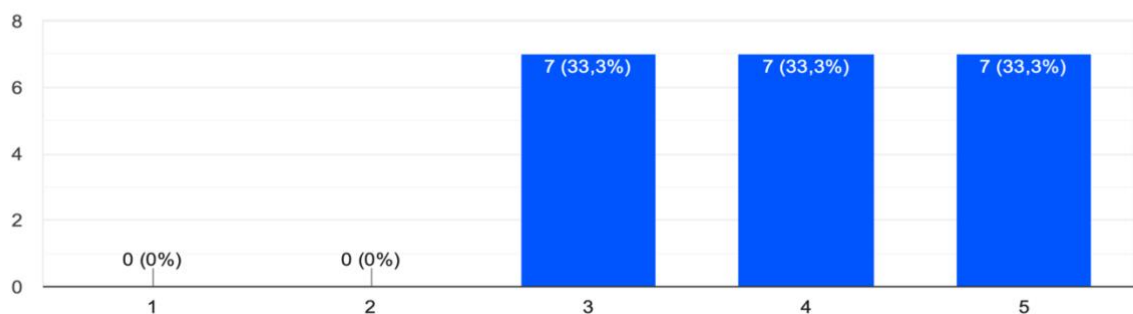
Fonte: O autor.

Q2 – Apresenta resultado positivo considerando que entre as alternativas propostas, as respostas foram: 33,3% responderam ter Extremo Conhecimento, 33,3% Muito Conhecimento e 33,3% Satisfatório Conhecimento sobre as atribuições da DIVPLAN estabelecidas na ICA 55-99/2020. Nenhum respondente informou ter Pouco Conhecimento e Não Ter Conhecimento.

Gráfico 2 - Percepção do efetivo para o Nível de Conhecimento da Q2.

2- Em que NÍVEL o Senhor(a) conhece as atribuições da DIVPLAN estabelecidas na ICA 55-99/2020 (Programa de Atividades Operacionais do COMAE)?

21 respostas



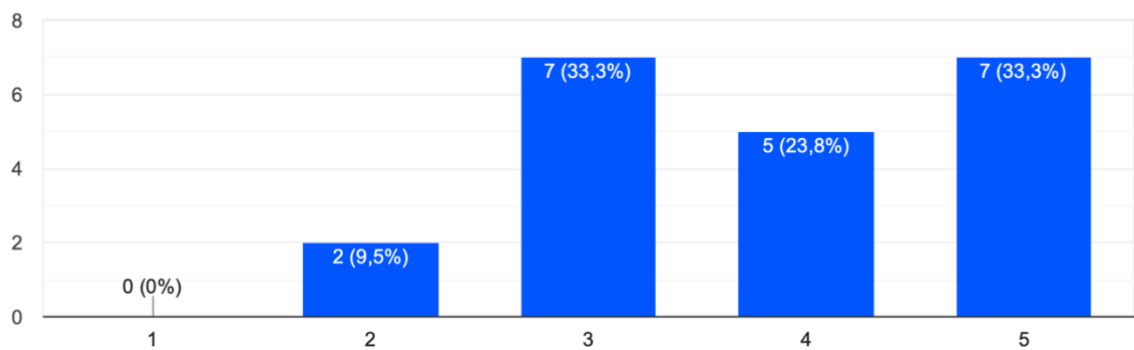
Fonte: O autor.

Q3 – Apresenta resultado positivo considerando que entre as alternativas propostas, as respostas foram: 33,3% responderam ter Extremo Conhecimento, 23,8% Muito Conhecimento e 33,3% Satisfatório Conhecimento sobre as atribuições da DIVPLAN estabelecidas no MCA 55/84/2019. Apenas 9,5% responderam ter Pouco Conhecimento e nenhum informou Não Ter Conhecimento.

Gráfico 3 - Percepção do efetivo para o Nível de Conhecimento da Q3.

3- Em que NÍVEL o Senhor(a) conhece as atribuições da DIVPLAN, como porção de uma FAC, estabelecidas no MCA 55-84/2019 (MPCOA - Manu...nto e Conduções de Operações Aeroespaciais)?

21 respostas



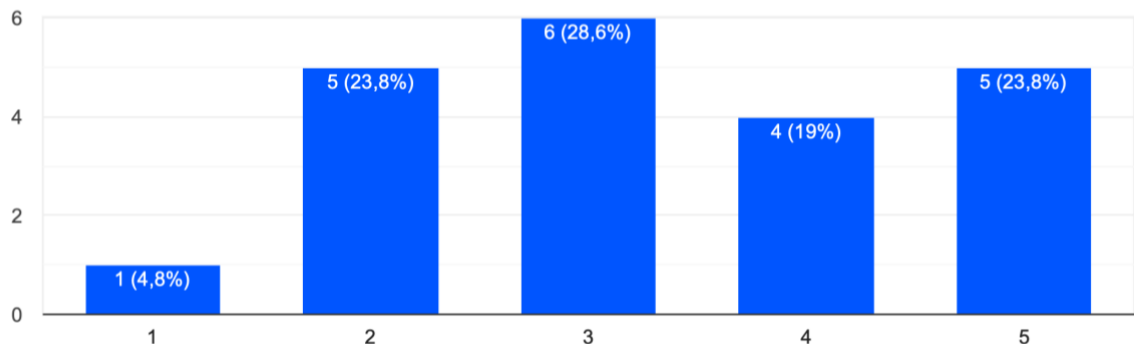
Fonte: O autor.

Q4 – Mostra que o efetivo apresenta considerável conhecimento, porém com certo desequilíbrio. Entre as alternativas propostas, as respostas foram: 23,8% responderam ter Extremo Conhecimento, 19% Muito Conhecimento e 28,6% Satisfatório Conhecimento sobre as atribuições de execução de planejamento. Todavia 23,8% responderam ter Pouco Conhecimento e 4,8% informaram Não Ter Conhecimento.

Gráfico 4 - Percepção do efetivo para o Nível de Conhecimento da Q4.

4- Em que NÍVEL o Senhor(a) tem conhecimento necessário para realizar planejamentos relacionados com as Operações Aeroespaciais (Def...tamente pilotadas, Transporte Aéreo Logístico)?

21 respostas



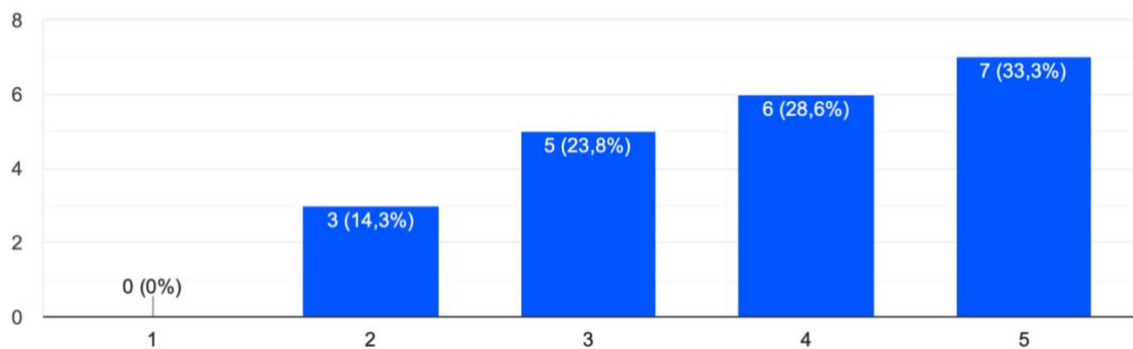
Fonte: O autor.

Q5 – Apresenta resultado positivo considerando que entre as alternativas propostas, as respostas foram: 33,3% responderam ter Extremo Conhecimento, 28,6% Muito Conhecimento e 23,8% Satisfatório Conhecimento sobre as atribuições de execução de planejamento. Apenas 14,3% responderam ter Pouco Conhecimento e nenhum informou Não Ter Conhecimento.

Gráfico 5 - Percepção do efetivo para o Nível de Conhecimento da Q5.

5- Em que NÍVEL o Senhor(a) tem conhecimento necessário para realizar as atividades da DIVPLAN relacionadas aos seus setores de trabalho (CPOA, CPOT, CPLOG, CPRHF, CANOP, CREL e CINT-PL).

21 respostas



Fonte: O autor.

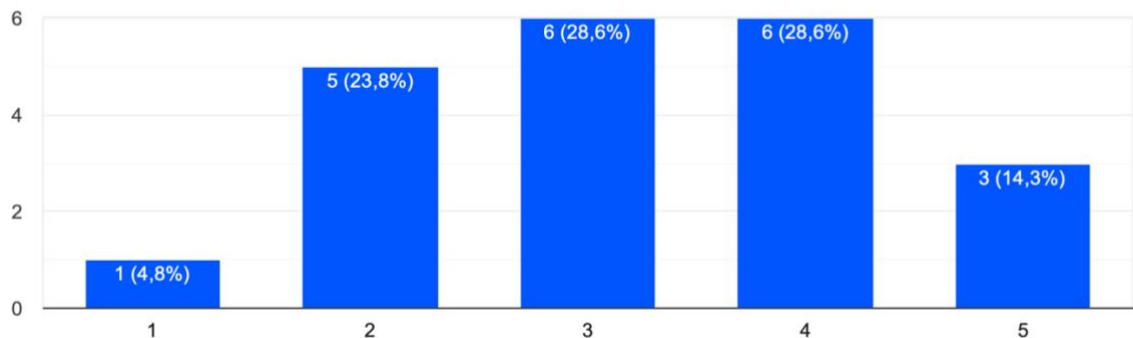
PERCEPÇÃO DO NÍVEL DE HABILIDADE

Q6 – Mostra que o efetivo apresenta considerável habilidade, porém com certo desequilíbrio. Entre as alternativas propostas, as respostas foram: 14,3% responderam ter Extrema Habilidade, 28,6% Muita Habilidade e 28,6% Satisfatória Habilidade sobre os trabalhos relativos aos Subprogramas. Todavia 23,8% responderam ter Pouca Habilidade e 4,8% informaram Não Ter Habilidade.

Gráfico 6 - Percepção do efetivo para o Nível de Habilidade da Q6.

6- Em que NÍVEL o Senhor(a) tem a habilidade de realizar os trabalhos relativos aos Subprogramas de responsabilidade do COMAE e sob coordenaçã...PMAS / SPVIR / SPOC / SPMC / SPAOE / SPMPAZ)?

21 respostas



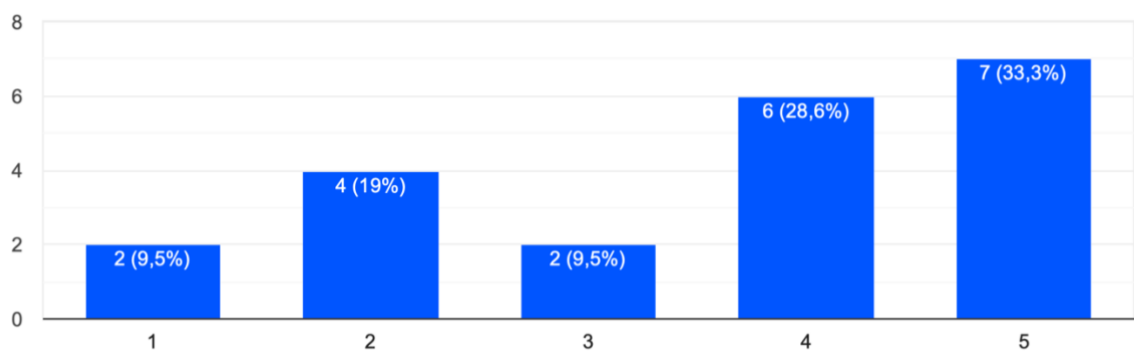
Fonte: O autor.

Q7 – Mostra que o efetivo apresenta considerável habilidade, porém com certo desequilíbrio. As respostas foram: 33,3% responderam ter Extrema Habilidade, 28,6% Muita Habilidade e 9,5% Satisfatória Habilidade sobre os trabalhos relativos aos planejamentos aprovados para o ano. Todavia 19% responderam ter Pouca Habilidade e 9,5% informaram Não Ter Habilidade.

Gráfico 7 - Percepção do efetivo para o Nível de Habilidade da Q7.

7- Em que NÍVEL o Senhor(a) tem a habilidade de trabalhar no planejamento dos pedidos aprovados para o ano em curso e que deram entrada dentro do Ciclo da DIVPLAN?

21 respostas



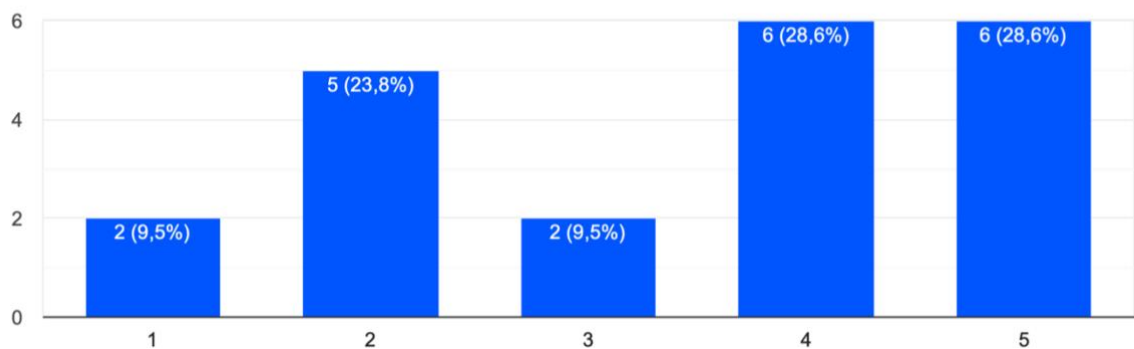
Fonte: O autor.

Q8 – Mostra que o efetivo apresenta considerável habilidade, porém com certo desequilíbrio. Entre as alternativas propostas, as respostas foram: 26,6% responderam ter Extrema Habilidade, 28,6% Muita Habilidade e 9,5% Satisfatória Habilidade sobre os trabalhos relativos aos planejamentos de pedidos extras. Todavia 23,8% responderam ter Pouca Habilidade e 9,5% informaram Não Ter Habilidade.

Gráfico 8 - Percepção do efetivo para o Nível de Habilidade da Q8.

8- Em que NÍVEL o Senhor(a) tem a habilidade de trabalhar no planejamento dos pedidos extras que deram entrada no COMAE dentro do Ciclo da DIVPLAN?

21 respostas



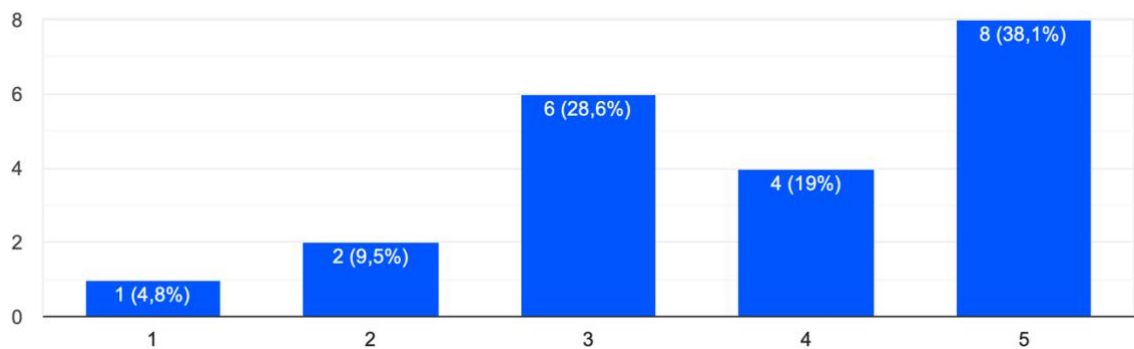
Fonte: O autor.

Q9 – Mostra que o efetivo apresenta considerável habilidade, porém com pouco desequilíbrio. Entre as alternativas propostas, as respostas foram: 38,1% responderam ter Extrema Habilidade, 19% Muita Habilidade e 28,6% Satisfatória Habilidade sobre os trabalhos relativos à confecção de documentos. Todavia 9,5% responderam ter Pouca Habilidade e 4,8% informaram Não Ter Habilidade.

Gráfico 9 - Percepção do efetivo para o Nível de Habilidade da Q9.

9- Em que NÍVEL o Senhor(a) tem a habilidade de trabalhar na confecção dos documentos produzidos durante o planejamento dos pedidos que deram entrada na DIVPLAN?

21 respostas



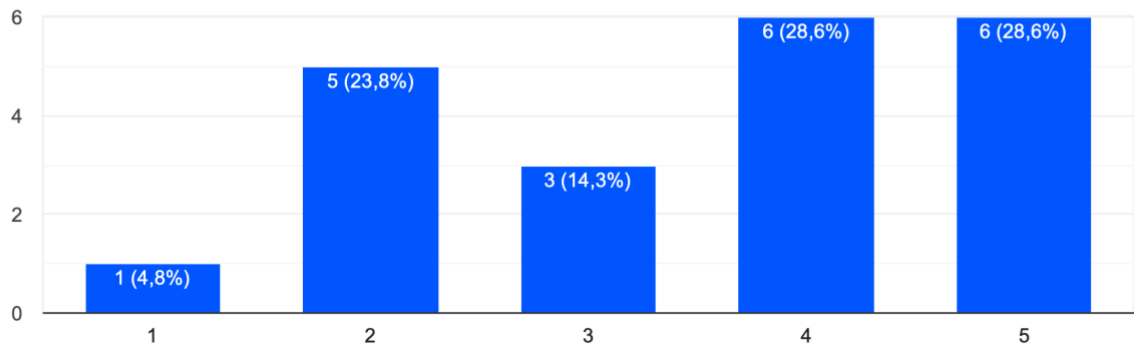
Fonte: O autor.

Q10 – Mostra que o efetivo apresenta considerável habilidade, porém com certo desequilíbrio. Entre as alternativas propostas, as respostas foram: 28,6% responderam ter Extrema Habilidade, 28,6% Muita Habilidade e 14,3% Satisfatória Habilidade sobre os trabalhos relativos à confecção de materiais de apoio para às Reuniões Operacionais. Todavia 23,8% responderam ter Pouca Habilidade e 4,8% informaram Não Ter Habilidade.

Gráfico 10 - Percepção do efetivo para o Nível de Habilidade da Q10.

10- Em que NÍVEL o Senhor(a) tem a habilidade de trabalhar na confecção dos materiais de apoio às Reuniões de Avaliação de Operações Aéreas (...ento dos pedidos que derem entrada na DIVPLAN?

21 respostas



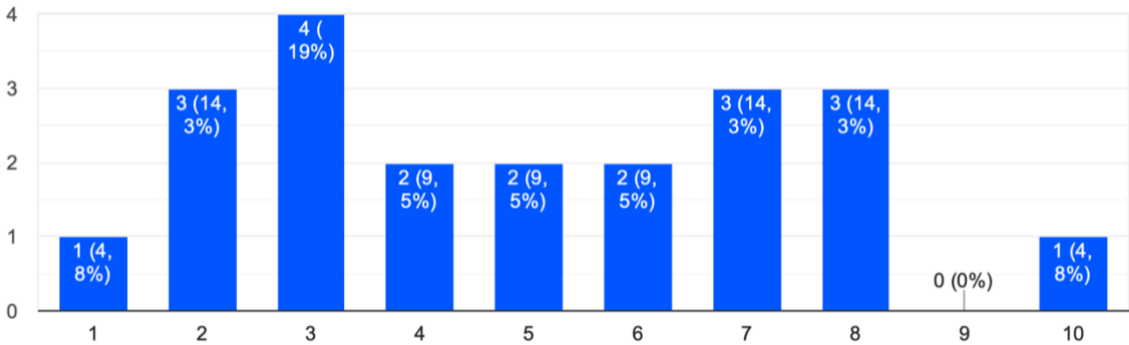
Fonte: O autor

PERCEÇÃO DO NÍVEL DE ATITUDE

Q11 – Mostra que sobre a quantidade de Efetivo de Militares da DIVPLAN: 57,1% das respostas se concentraram entre os graus 1 a 5 e 42,9% entre os graus 6 a 10. Ou seja, as respostas tenderam à medida POUCO, conforme a escala de Stapel.

Gráfico 11 - Percepção do efetivo para o Nível de Atitude da Q11.

11- Percepção sobre a quantidade de Efetivo de Militares na DIVPLAN.
21 respostas

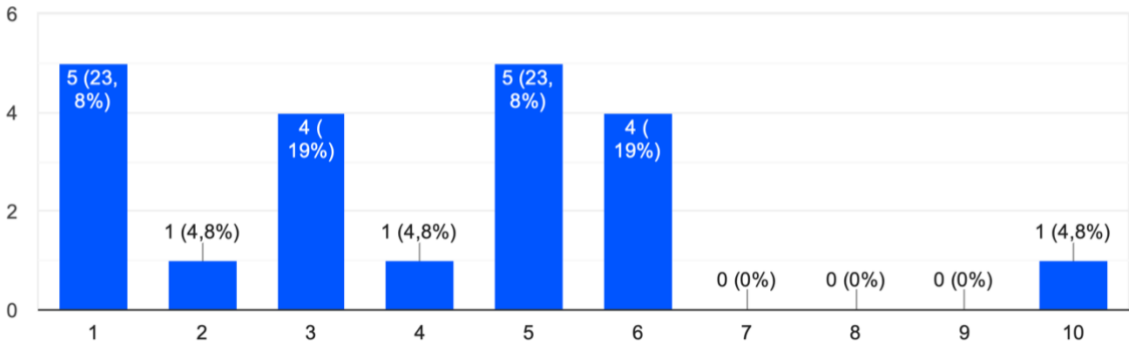


Fonte: O autor.

Q12 – Mostra que sobre a quantidade de Efetivo Especializado de Militares na DIVPLAN: 76,2% das respostas se concentraram entre os graus 1 a 5 e 23,8% entre os graus 6 a 10. Ou seja, as respostas tenderam à medida POUCO, conforme a escala de Stapel.

Gráfico 12 - Percepção do efetivo para o Nível de Atitude da Q12.

12- Percepção sobre a quantidade de Efetivo Especializado de Militares na DIVPLAN.
21 respostas



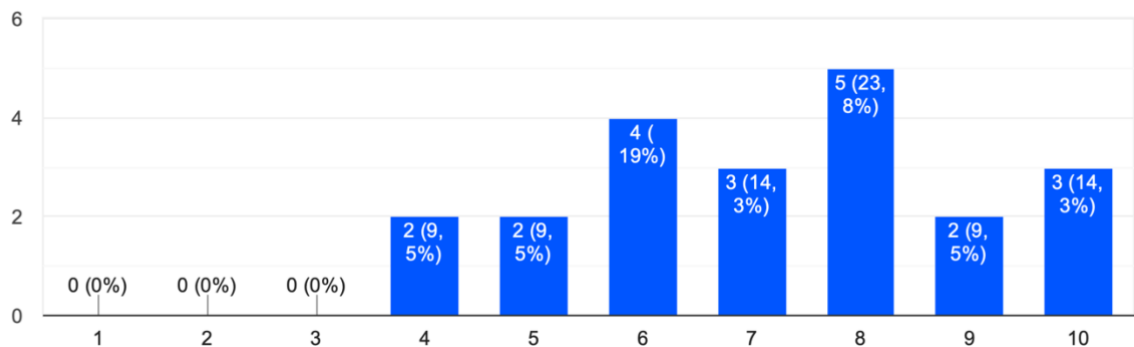
Fonte: O autor.

Q13 – Mostra que sobre a quantidade de tarefas realizadas às missões de planejamento: 19,1% das respostas se concentraram entre os graus 1 a 5 e 80,9% entre os graus 6 a 10. Ou seja, as respostas tenderam à medida MUITO, conforme a escala de Stapel.

Gráfico 13 - Percepção do efetivo para o Nível de Atitude da Q13.

13- Percepção sobre a quantidade de tarefas realizadas e relacionadas diretamente às missões de planejamento.

21 respostas



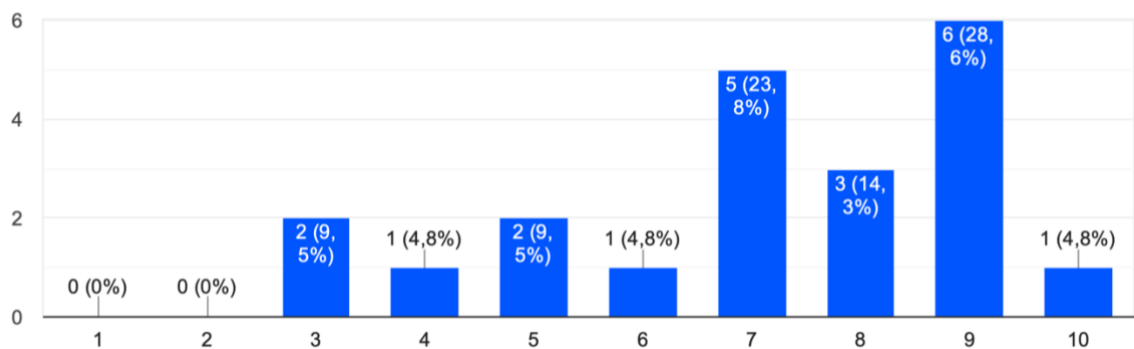
Fonte: O autor.

Q14 – A questão número 14, relacionada ao nível de atitude do efetivo da Divisão de Planos e Diretrizes do COMAE, mostra que sobre a quantidade de mudanças realizadas no planejamento: 23,7% das respostas se concentraram entre os graus 1 a 5 e 76,3% entre os graus 6 a 10. Ou seja, as respostas tenderam à medida MUITO, conforme a escala de Stapel.

Gráfico 14 - Percepção do efetivo para o Nível de Atitude da Q14.

14- Percepção sobre a quantidade de mudanças realizadas no planejamento, após a conclusão.

21 respostas



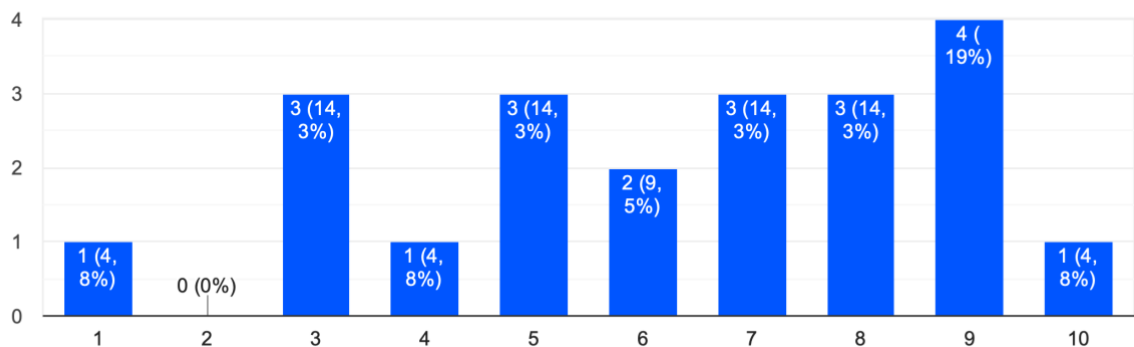
Fonte: O autor.

Q15 – Mostra que sobre a quantidade de tarefas realizadas NÃO relacionadas diretamente ao planejamento: 38,1% das respostas se concentraram entre os graus 1 a 5 e 61,9% entre os graus 6 a 10. Ou seja, as respostas tenderam à medida MUITO, conforme a escala de Stapel.

Gráfico 15 - Percepção do efetivo para o Nível de Atitude da Q15.

15- Percepção sobre a quantidade de tarefas realizadas NÃO relacionadas diretamente ao planejamento de Operações Conjuntas.

21 respostas



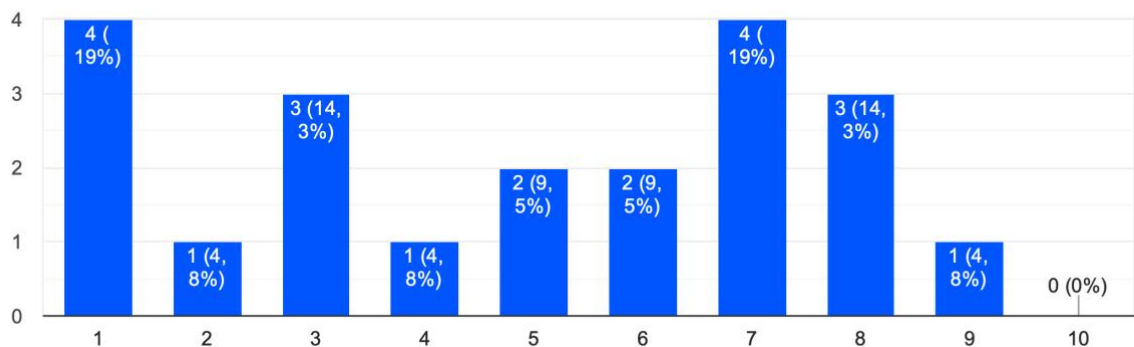
Fonte: O autor.

Q16 – Mostra que o nível de capacitação do efetivo para realização das atividades relacionadas ao planejamento de Operações Conjuntas: 52,4% das respostas se concentraram entre os graus 1 a 5 e 47,6% entre os graus 6 a 10. Ou seja, pode-se considerar que as respostas foram praticamente divididas, pois os percentuais foram próximos para as medidas POUCO e MUITO, conforme a escala de Stapel.

Gráfico 16 - Percepção do efetivo para o Nível de Atitude da Q16.

16- Percepção do nível de capacitação do efetivo para realização das atividades relacionadas ao planejamento de Operações Conjuntas.

21 respostas



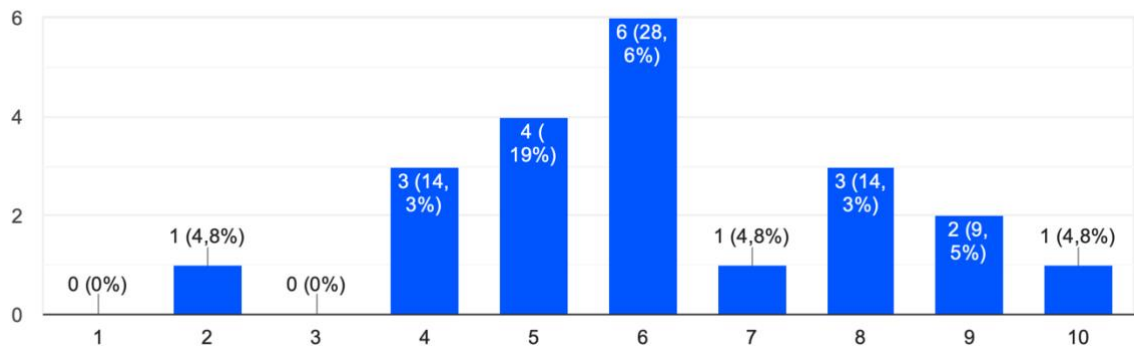
Fonte: O autor.

Q17 – Mostra que sobre o tempo gasto na realização dos trabalhos relacionados ao planejamento de Operações Conjuntas: 38% das respostas se concentraram entre os graus 1 a 5 e 62% entre os graus 6 a 10. Ou seja, as respostas tenderam à medida MUITO, conforme a escala de Stapel.

Gráfico 17 - Percepção do efetivo para o Nível de Atitude da Q17.

17- Percepção sobre o tempo gasto na realização dos trabalhos relacionados ao planejamento de Operações Conjuntas.

21 respostas



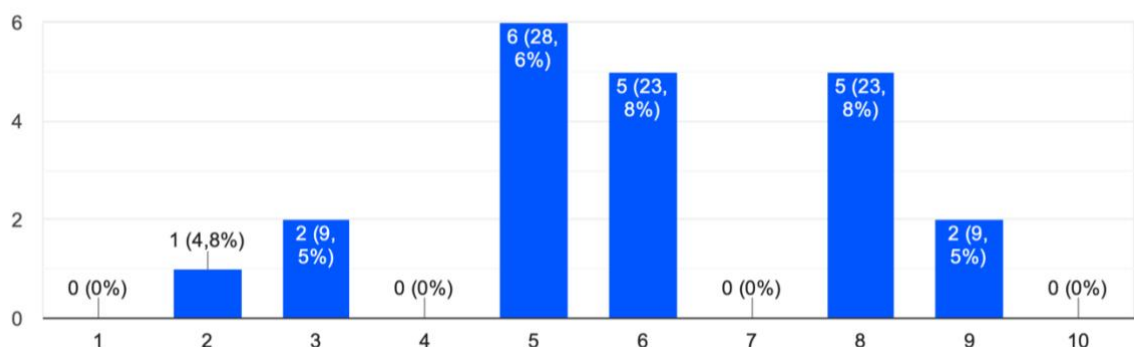
Fonte: O autor.

Q18 – Mostra que sobre a quantidade de meios disponíveis para a realização dos trabalhos relacionados ao planejamento de Operações Conjuntas: 42,9% das respostas se concentraram entre os graus 1 a 5 e 57,1% entre os graus 6 a 10. Pode-se considerar que as respostas foram praticamente divididas, pois os percentuais foram próximos às medidas POUCO e MUITO, conforme a escala de Stapel.

Gráfico 18 - Percepção do efetivo para o Nível de Atitude da Q18.

18- Percepção da quantidade de meios disponíveis para realização dos trabalhos relacionados ao planejamento de Operações Conjuntas.

21 respostas



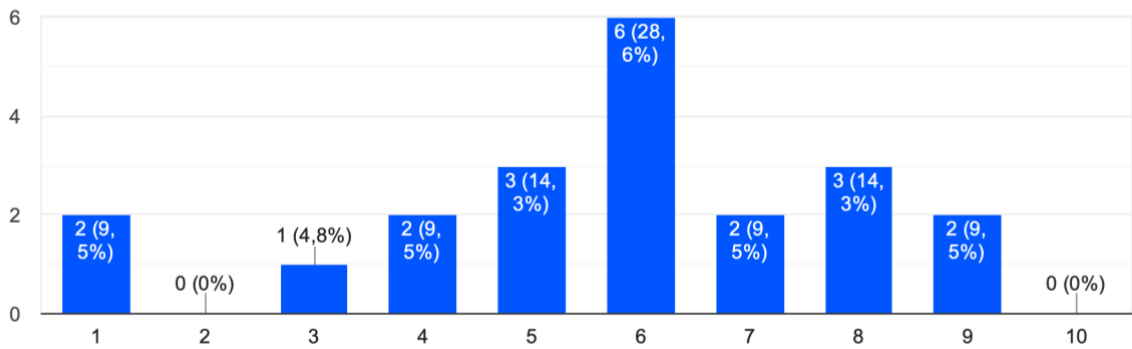
Fonte: O autor.

Q19 – Mostra que sobre a qualidade de meios disponíveis para a realização dos trabalhos relacionados ao planejamento de Operações Conjuntas: 38,1% das respostas se concentraram entre os graus 1 a 5 e 61,9% entre os graus 6 a 10. Ou seja, as respostas tenderam à medida MUITO, conforme a escala de Stapel.

Gráfico 19 - Percepção do efetivo para o Nível de Atitude da Q19.

19- Percepção da qualidade dos meios disponíveis para realização dos trabalhos relacionados ao planejamento de Operações Conjuntas.

21 respostas



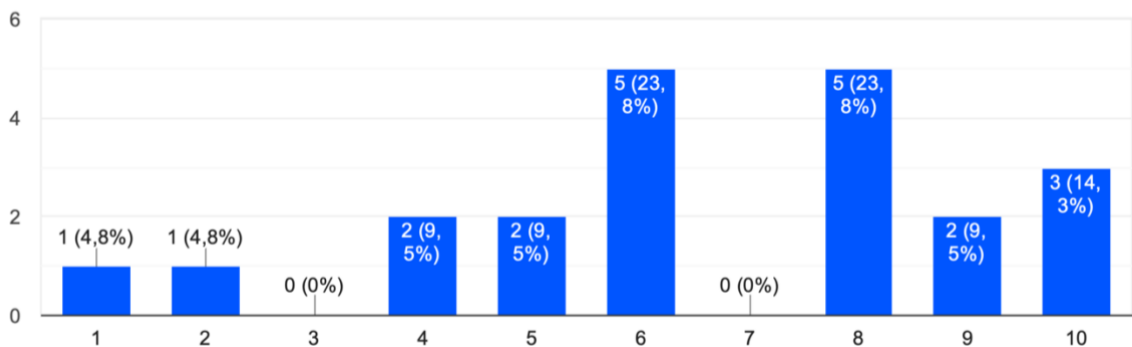
Fonte: O autor.

Q20 – Mostra que sobre a qualidade de meios disponíveis para a realização dos trabalhos relacionados ao planejamento de Operações Conjuntas: 28,6% das respostas se concentraram entre os graus 1 a 5 e 71,4% entre os graus 6 a 10. Ou seja, as respostas tenderam à medida MUITO, conforme a escala de Stapel.

Gráfico 20 - Percepção do efetivo para o Nível de Atitude da Q20.

20- Percepção da quantidade de documentos produzidos durante um planejamento de Operação Conjunta.

21 respostas



Fonte: O autor.

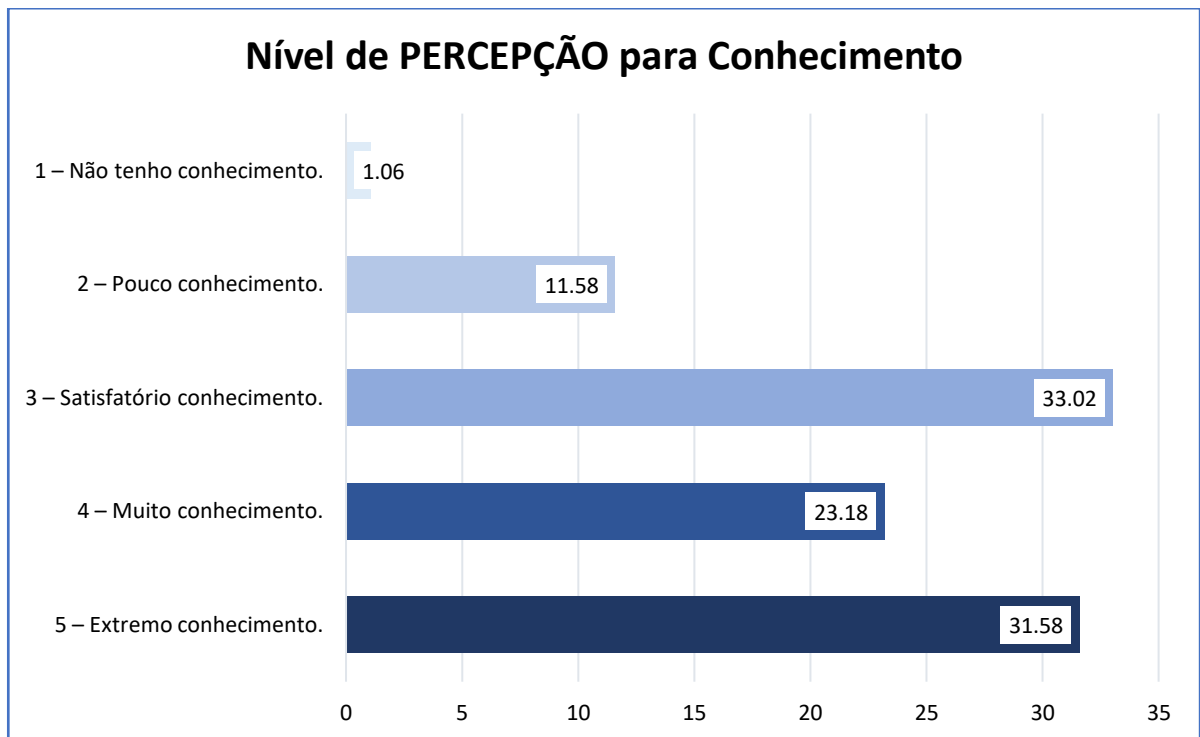
APÊNDICE D – Resumo dos Dados do Nível de Conhecimento.

Quadro 8 - Resumo dos Dados do Nível de Conhecimento.

Graus	Média Percentual do Total de Respostas	Respostas por Questão					Níveis
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	
grau 1	1%	0	0	0	1	0	<u>Não</u> tenho conhecimento
grau 2	11%	1	0	2	5	3	<u>Pouco</u> conhecimento
grau 3	31%	8	7	7	6	5	<u>Satisfatório</u> conhecimento
grau 4	23%	4	7	5	4	6	<u>Muito</u> conhecimento
grau 5	34%	8	7	7	5	7	<u>Extremo</u> conhecimento

Fonte: O autor.

Gráfico 21 - Resumo dos Dados do Nível de Conhecimento.



Fonte: O autor.

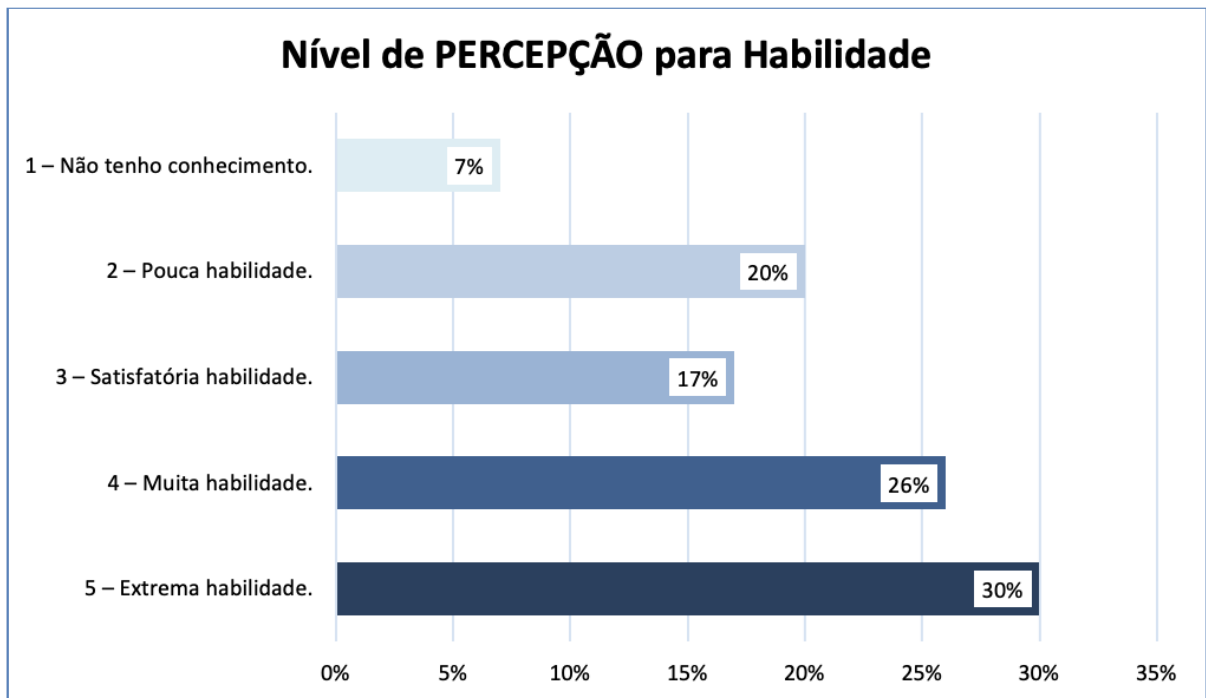
APÊNDICE E – Resumo dos Dados do Nível de Habilidade.

Quadro 9 - Resumo dos Dados do Nível de Habilidade.

Graus	Média Percentual do Total de Respostas	Respostas por Questão					Níveis
		Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	
grau 1	7%	1	2	2	1	1	<u>Não</u> tenho habilidade
grau 2	20%	5	4	5	2	5	<u>Pouca</u> habilidade
grau 3	17%	6	2	2	5	3	<u>Satisfatória</u> habilidade
grau 4	26%	6	6	6	4	6	<u>Muita</u> habilidade
grau 5	30%	3	7	6	8	6	<u>Extrema</u> habilidade

Fonte: O autor.

Gráfico 22 - Dados do Nível de Habilidade.



Fonte: O autor.

APÊNDICE F – Resumo dos Dados do Nível de Atitude.

Quadro 10 - Resumo dos Dados do Nível de Atitude.

Percepção sobre as atuais condições da DIVPLAN em relação à (ao):											
ATRIBUTOS	AVALIAÇÃO										
	Pouco (a) «««					»»» Muito (a)					Média
Q11- Quantidade de Efetivo de Militares na DIVPLAN.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	4,95
Q12- Quantidade de Efetivo de Militares Especializados na DIVPLAN.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	3,9
Q13- Quantidade de tarefas realizadas e relacionadas às missões de planejamento.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	7,19
Q14- Quantidade de mudanças realizadas no planejamento, após a conclusão.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	7,09
Q15- Quantidade de tarefas realizadas não relacionadas às missões de planejamento.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	6,28
Q16- Nível de capacitação do efetivo para realização das atividades relacionadas ao planejamento de Operações Conjuntas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	4,85
Q17- Tempo gasto na realização dos trabalhos relacionados ao planejamento de Operações Conjuntas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	6,14
Q18- Quantidade de meios disponíveis para realização dos trabalhos relacionados ao planejamento de Operações Conjuntas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	6
Q19- Qualidade dos meios disponíveis para realização dos trabalhos relacionados ao planejamento de Operações Conjuntas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	5,71
Q20- Percepção da quantidade de documentos produzidos durante um planejamento de Operação Conjunta.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	6,61

Fonte: O autor.