



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

FRANCISCO JOSÉ FORMAGGIO, Ten Cel Av

**Análise Conjuntural das Bases Aéreas de Apoio do COMAER**

Rio de Janeiro  
2021

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

FRANCISCO JOSÉ FORMAGGIO, Ten Cel Av

**Análise Conjuntural das Bases Aéreas de Apoio do COMAER**

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: Poder Aeroespacial.  
Orientador: Heráclito Moreira de Souza.

Rio de Janeiro  
2021

## RESUMO

O processo de reestruturação pelo qual o COMAER passou nos últimos anos fez com que diversas organizações tivessem suas atividades operacionais reduzidas significativamente, no escopo da segregação entre a atividade-meio e a atividade-fim. Neste sentido, o objetivo da presente pesquisa foi avaliar o atual grau de preparo das Bases Aéreas de Apoio para o cumprimento de suas missões institucionais, por meio da análise dos recursos financeiros e humanos nelas disponíveis. A dinâmica metodológica envolveu pesquisas documentais em legislações do MD e do COMAER, além de entrevistas com os gestores e com os efetivos das organizações estudadas. Buscou-se levantar informações sobre os recursos financeiros descentralizados nos últimos anos e a situação organizacional de cada BAe. Por meio de um questionário, foi possível verificar o nível de capacitação técnico-profissional dos efetivos e o grau de motivação desses recursos humanos no desempenho de suas tarefas diárias. À luz das legislações e das teorias escolhidas, deu-se prosseguimento ao estudo com a fase de apresentação e análise dos dados coletados. Ao término da pesquisa, verificou-se que o cenário atual dessas organizações militares, em termos de recursos humanos e financeiros, é bem distinto do que fora vivenciado desde as suas origens, onde a UAe era parte integrante das atividades operacionais desenvolvidas em todas as BAe da FAB. Desta forma, o cumprimento da missão institucional tem sido prejudicado em grande medida, em função deste novo arranjo decorrente da reestruturação.

**Palavras-chave:** Base Aérea de Apoio; motivação; recursos; reestruturação.

## **ABSTRACT**

*The restructuring process that COMAER has undergone in recent years has caused several organizations to have their operational activities significantly reduced in the scope of segregation between the staff activity and the core activity. In this sense, the objective of this research was to evaluate the degree of preparation of Support Air Bases for the fulfillment of their institutional missions, through the analysis of the financial and human resources available in them. The methodological dynamics involved documentary research in MD and COMAER legislation, as well as interviews with managers and the staff of the organizations studied. We sought to collect information about the decentralized financial resources in recent years and the organizational situation of each Air Base. Through a questionnaire, it was possible to verify the level of technical-professional training of the staff and the degree of motivation of these human resources in the performance of their daily tasks. Based on legislation and theories chosen, the study continued with the phase of presentation and analysis of the collected data. At the end of the research, it was verified that current scenario of these military organizations, in terms of human and financial resources, is very different from what had been experienced since its origins, where the air squadron was an integral part of the operational activities developed in all the Brazilian Air Force Bases. Thus, the fulfillment of the institutional mission has been greatly harmed, due to this new arrangement resulting from the restructuring.*

**Keywords:** *Support Air Base; motivation; resources; restructuring.*

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – A pirâmide de Maslow.....	37
Figura 2 – A Teoria dos Dois Fatores .....	37

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Evolução dos recursos financeiros – Administração da Unidade .....	38
Tabela 2 – Evolução dos recursos financeiros – Investimentos.....	38
Tabela 3 – Efetivos militares das BAe de Apoio no período de 2011 a 2021.....	39

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Tempo de serviço na FAB.....	40
Gráfico 2 – Função desempenhada em relação à área de formação.....	40
Gráfico 3 – Realização de cursos pós-formação.....	40
Gráfico 4 – Grau de capacitação dos RH nas funções desempenhadas.....	41
Gráfico 5 – Relação entre a capacitação do RH e o grau de preparo da OM.....	41
Gráfico 6 – Grau de motivação do RH no desempenho das tarefas rotineiras.....	41
Gráfico 7 – Influência positiva da atividade operacional na motivação do RH.....	42

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- BAe** – Base Aérea
- BAAF** – Base Aérea dos Afonsos
- BAFL** – Base Aérea de Florianópolis
- BAFZ** – Base Aérea de Fortaleza
- BAST** – Base Aérea de Santos
- BASV** – Base Aérea de Salvador
- CACEM** – Curso Avançado de Comando e Estado-Maior
- CEAP** – Centro de Apoio Administrativo da Aeronáutica
- CEMCOHA** – Centro Militar de Convenções e Hospedagens da Aeronáutica
- COMAER** – Comando da Aeronáutica
- COMPREP** – Comando de Preparo
- DCA** – Diretriz do Comando da Aeronáutica
- DTCEA** – Destacamento de Controle do Espaço Aéreo
- ES** – Esquadrão de Saúde
- FA** – Força Armada
- FAB** – Força Aérea Brasileira
- GALC** – Grupamento de Apoio Logístico de Campanha
- GAP** – Grupamento de Apoio
- INFRAERO** – Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária
- MAER** – Ministério da Aeronáutica
- MD** – Ministério da Defesa
- OM** – Organização Militar
- PND** – Política Nacional de Defesa
- RH** – Recursos Humanos
- SEFA** – Secretaria de Economia, Finanças e Administração da Aeronáutica
- UAe** – Unidade Aérea
- UG CRED** – Unidade Gestora Credora
- UG EXEC** – Unidade Gestora Executora

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>10</b>
<b>2</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>11</b>
<b>3</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>12</b>
<b>3.1</b>	<b>A missão de uma instituição</b> .....	<b>13</b>
<b>3.2</b>	<b>A “pirâmide das necessidades”</b> .....	<b>14</b>
<b>3.3</b>	<b>A Teoria dos Dois Fatores - motivação para trabalhar</b> .....	<b>15</b>
<b>3.4</b>	<b>Motivação, treinamento e produtividade</b> .....	<b>16</b>
<b>4</b>	<b>A PND E A CONCEPÇÃO ESTRATÉGICA – FAB 100</b> .....	<b>17</b>
<b>5</b>	<b>AS BASES AÉREAS NO CONTEXTO DA REESTRUTURAÇÃO</b> .....	<b>20</b>
<b>5.1</b>	<b>Base Aérea dos Afonsos – BAAF</b> .....	<b>20</b>
<b>5.2</b>	<b>Base Aérea de Florianópolis – BAFL</b> .....	<b>21</b>
<b>5.3</b>	<b>Base Aérea de Fortaleza – BAFZ</b> .....	<b>23</b>
<b>5.4</b>	<b>Base Aérea de Salvador – BASV</b> .....	<b>24</b>
<b>5.5</b>	<b>Base Aérea de Santos – BAST</b> .....	<b>26</b>
<b>5.6</b>	<b>Análise operacional das Bases Aéreas de Apoio</b> .....	<b>28</b>
<b>5.7</b>	<b>Análise dos recursos financeiros destinados às BAe de Apoio</b> .....	<b>29</b>
<b>6</b>	<b>OS RECURSOS HUMANOS DAS BASES AÉREAS DE APOIO</b> .....	<b>31</b>
<b>7</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>33</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>35</b>
	<b>APÊNDICE A – TEORIAS MOTIVACIONAIS DE MASLOW E DE HERZBERG</b> .....	<b>37</b>
	<b>APÊNDICE B – RECURSOS DISPONÍVEIS NAS BASES DE APOIO</b> .....	<b>38</b>
	<b>APÊNDICE C – RESULTADOS DAS PESQUISAS AOS EFETIVOS</b> .....	<b>40</b>
	<b>APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO ELETRÔNICO DE PESQUISA</b> .....	<b>43</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o Comando da Aeronáutica (COMAER) vem passando por uma profunda reestruturação organizacional, que se encontra descrita na DCA 11-45 Concepção Estratégica – Força Aérea 100. Uma de suas principais premissas foi a segregação entre a atividade-meio e a atividade-fim, buscando a melhoria da eficiência organizacional e a racionalidade na aplicação dos recursos.

Em virtude da elevada gama de modificações administrativas e operacionais, algumas Organizações Militares (OM), denominadas Bases Aéreas (BAe) de Apoio, encontram-se atualmente sem Unidades Aéreas (UAe) sediadas, bem como sem a previsão de operações aéreas em cada uma delas, permanecendo, pois, com o desenvolvimento de atividades essencialmente administrativas.

Nesse ínterim, há que se considerar o status anterior ao processo de reestruturação, quando da existência de atividades operacionais rotineiras e de uma infraestrutura completa de apoio em cada uma delas. Vale ressaltar que a situação atual dessas OM, a despeito das peculiaridades de cada uma delas e das diversas regiões do país nas quais estão instaladas, é muito distinta daquela originalmente concebida para o cumprimento de suas missões institucionais.

Diante deste novo cenário, faz-se necessário, portanto, verificar as atuais capacidades dessas BAe, no que se refere aos recursos materiais disponíveis, bem como no tocante ao nível de capacitação e de motivação dos efetivos militares na execução das tarefas rotineiras, buscando correlacionar tais variáveis ao grau de preparo de cada OM para o emprego no alinhamento do Poder Aeroespacial.

Neste ensejo, considerando o dinamismo das circunstâncias administrativas, operacionais e financeiras às quais essas OM foram submetidas nos últimos anos e a situação atual enfrentada por cada uma delas, considera-se a hipótese de que não se encontram adequadamente preparadas para o pleno cumprimento da missão atribuída.

Assim, o presente estudo teve por objetivo avaliar o atual grau de preparo das BAe de Apoio para o cumprimento da missão institucional, por meio da análise dos cenários organizacionais, antes e após o processo de reestruturação, e pela averiguação do nível de capacitação técnico-profissional e do grau de motivação dos recursos humanos no desempenho de suas funções.

## 2 METODOLOGIA

A fim de viabilizar o presente estudo e atingir o objetivo ora proposto, foi adotada uma dinâmica metodológica que se dividiu, basicamente, em duas partes.

A porção inicial do trabalho contemplou as pesquisas nas chamadas fontes de papel. Assim, foram levantados e analisados conceitos e premissas contidos em legislações e em diretrizes produzidas pelo Ministério da Defesa (MD) e pelo COMAER, no que se refere à definição da missão e ao nível de preparo de uma OM.

O objetivo desta primeira abordagem foi trazer subsídios essencialmente técnicos e conceituais, buscando o estabelecimento do cenário institucional previsto.

Desta forma, foi possível definir a variável dependente da pesquisa, qual seja o grau de preparo desejável de uma organização para o cumprimento de sua missão regimental, com base em legislações de nível estratégico. Neste sentido, além das documentações oficiais, foram selecionados autores, como Peter Drucker e Dalton Valeriano, que discorrem sobre a importância da missão de uma instituição.

A partir de então, em uma segunda parte, mais profunda e detalhada, foram realizadas entrevistas com os comandantes e com os gestores das OM, bem como pesquisas de campo com os seus efetivos.

Nas entrevistas com os comandantes, foram levantados os aspectos históricos e a evolução de cada organização, em termos administrativos e operacionais, desde a sua origem até os dias atuais. Por meio dos gestores de cada OM, foram obtidos dados relativos à atual estrutura regimental, às movimentações e aos atendimentos operacionais, bem como aos valores descentralizados para a manutenção das atividades administrativas e para investimentos, no período de 2011 a 2021.

De posse dessas informações, foi possível comparar os cenários organizacionais das BAe de Apoio, em termos de infraestrutura e dos recursos humanos e financeiros disponíveis, com o foco nas alterações advindas do processo de reestruturação ocorrido nos últimos anos.

Ainda no escopo da segunda parte da metodologia, foram selecionados autores, como Abraham Maslow e Frederick Herzberg, que tratam de aspectos motivacionais no ambiente de trabalho. No tocante aos níveis de treinamento e de capacitação profissional, correlacionando-os ao desempenho organizacional, os escritores e pesquisadores Craig Pinder, Idalberto Chiavenato, Jean Pierre Marras e Cecília Bergamini também fundamentaram o presente estudo.

A partir deste ponto, o foco da pesquisa passou a incidir nos demais objetivos específicos, quais sejam: verificar o nível de treinamento e de capacitação técnico-profissional dos efetivos lotados nessas organizações, bem como avaliar o grau de motivação desses militares no desempenho de suas atividades rotineiras.

Buscou-se, com a fundamentação teórica escolhida, estabelecer uma correlação entre os aspectos tangíveis e intangíveis dos recursos humanos e os impactos no grau de produtividade das tarefas por eles realizadas.

Para tanto, foram realizadas pesquisas com os militares entre a graduação de cabo até o posto de coronel. A definição deste universo teve por objetivo focar nos profissionais que atuaram antes, durante e após o processo de reestruturação do COMAER, permitindo responder adequadamente aos questionamentos sobre a OM a que pertence.

As pesquisas de campo tiveram por objetivo levantar informações sobre a área de formação profissional e de atuação nos setores atuais, além da capacitação técnica dos recursos humanos para o exercício de suas respectivas atribuições.

Os efetivos foram questionados, ainda, quanto ao nível de habilitação para o desempenho das tarefas, com base nas normas e legislações de cada setor, e em relação ao grau de motivação no desempenho das atividades rotineiras. Vale mencionar que a não adesão de todo o universo possível de respondentes, bem como a subjetividade no ato de escolher as opções mais adequadas do questionário, dado o contexto de cada um, caracterizaram-se como os fatores limitantes da pesquisa.

Por fim, deu-se prosseguimento ao trabalho por meio da análise comparativa dos dados obtidos, entre as OM e ao longo do período estabelecido. Além disso, buscou-se determinar a influência desses resultados com o grau de preparo para o cumprimento da missão, visando atingir o objetivo da pesquisa apresentado na seção anterior.

### **3 REFERENCIAL TEÓRICO**

Nesta etapa, serão apresentadas ideias, teorias e conceitos advindos dos pesquisadores já mencionados, com o objetivo de proporcionar o devido embasamento teórico sobre o tema e sua correlação com os objetivos propostos.

A fim de permitir uma melhor clarificação dos fundamentos, passaremos a apresentá-los a seguir, item a item, com as expressões dos respectivos autores.

### 3.1 A missão de uma instituição

Há muitos anos, a tríade missão, visão e valores tem sido uma temática muito explorada pelas instituições, independentemente de seu aspecto dimensional, em termos de recursos humanos e financeiros.

Trata-se de uma forma simples e direta por meio da qual a organização define, estrategicamente, o alvo a ser atingido, a direção a ser tomada, bem como os fatores críticos para o sucesso.

Adicionalmente, pode ser considerada a melhor maneira de manter os profissionais engajados, capacitados e motivados para o exercício das tarefas específicas de cada um, no contexto maior da missão institucional.

Sobre o primeiro ente desta consagrada tríade e com o objetivo de ilustrar sua importância, segue uma parábola do escritor francês Charles Péguy:

Uma pessoa perguntou a um pedreiro que trabalhava numa construção: “O que você está fazendo?” De mau humor, ele respondeu: “Estou quebrando pedras, não está vendo?” Mais adiante fez a mesma pergunta a um outro operário, que fazia o mesmo trabalho e este disse que estava ganhando o pão de cada dia, para sustentar a família. Mas um terceiro trabalhador, que também arrebentava pedras, quando questionado, afirmou, orgulhoso: “Estou construindo uma catedral!” (SANTANA, 2012, p.1).

De forma simples e lúdica, o autor buscou apresentar os diferentes níveis de conhecimento, de engajamento e de motivação na execução de uma simples tarefa – quebrar pedras – como parte integrante de uma missão que envolve o todo, qual seja a construção da catedral.

Segundo Drucker (2002, p. 133), “uma empresa se define por sua missão. Somente uma definição clara da missão é razão de existir da organização e torna possíveis, claros e realistas os objetivos da empresa”.

De forma análoga e sucinta, o especialista em gerenciamento de projetos Dalton Valeriano esclarece que a missão diz respeito, essencialmente, ao propósito da organização. Tal fato vem ao encontro da presente pesquisa na medida em que estabelece a finalidade, a essência de cada instituição. Em suma, pode-se afirmar que a missão está intrinsecamente ligada à razão de ser de sua existência, dentro de um contexto maior no qual se encontra inserida (VALERIANO, 2000).

Neste sentido, o primeiro componente da tríade apresenta papel relevante na compreensão do estudo, pois é em torno da missão de cada OM que tudo se estabelece, em termos dos produtos e dos serviços a serem entregues pelo COMAER à sociedade brasileira.

### 3.2 A “pirâmide das necessidades”

Dando prosseguimento à fundamentação teórica, será apresentado o trabalho desenvolvido pelo psicólogo norte-americano Abraham Maslow, na década de 1950.

A Teoria da Motivação Humana, mais conhecida como a “pirâmide das necessidades”, foi elaborada por meio de observações realizadas no comportamento de macacos em relação às suas necessidades. Após diversos estudos, Maslow identificou que a dominância se encontrava presente tanto em macacos quanto nos seres humanos. Tal comportamento era caracterizado pelo reconhecimento da superioridade de um indivíduo em relação aos outros com os quais convive. As semelhanças e as diferenças entre os comportamentos de ambas as espécies permitiram a ele a construção de uma base empírica para a teoria em comento.

A hierarquia das necessidades é organizada em forma piramidal, contendo cinco diferentes níveis. Como pode ser observado na Figura 1 (Apêndice A), as primeiras necessidades são aquelas de ordem fisiológicas, afetas às questões biológicas do indivíduo, tais como comer, beber, dormir e respirar.

Na sequência, estão as necessidades relativas à segurança de forma geral, tais como liberdade, estabilidade profissional, plano de saúde, casa própria, plano de carreira, ausência de conflitos, dentre outras.

No terceiro nível, encontram-se as demandas sociais do indivíduo. A inserção em grupos sociais e clubes de interesse, os relacionamentos familiares saudáveis, as amizades profícuas, dentre outras, são alguns exemplos.

No penúltimo nível, Maslow propôs as necessidades de estima. As pessoas, de forma geral, carecem de reconhecimento pessoal de suas capacidades e de suas habilidades, quer seja por ela própria (autoestima), ou emanado por outrem, tais como o feedback, a recompensa e o elogio.

No ápice da pirâmide encontram-se as necessidades de autorrealização. Os anseios pelo crescimento e pelo aprimoramento profissional, em busca do constante aperfeiçoamento e do pleno aproveitamento do potencial como indivíduo, compõem o último nível.

Maslow (1972) afirma que a satisfação de uma necessidade cria outra, em níveis semelhantes ou não. Desta forma, cada pessoa deve buscar satisfazer suas demandas, de forma hierarquizada, a fim de galgar o nível mais alto, permitindo atingir a plenitude como ser humano e como profissional.

Este aspecto tem relação intrínseca com a pesquisa e com a abordagem anterior, visto que o desenvolvimento de cada integrante e o seu nível de motivação provoca impactos no cumprimento da missão da organização, por meio de um ciclo que envolve o meio e o homem.

### **3.3 A Teoria dos Dois Fatores - motivação para trabalhar**

Em uma temática paralela aos estudos de Maslow, o psicólogo Frederick Herzberg relacionou a questão motivacional e o grau de satisfação das pessoas por meio da Teoria dos Dois Fatores, descrita em sua obra *The motivation to work*. (HERZBERG, 1959).

O interesse por este assunto adveio de sua participação na II Guerra Mundial, quando combateu como sargento do exército norte-americano. Seus estudos objetivaram levantar os fatores que geravam motivação dos indivíduos no ambiente de trabalho, assim como aqueles que conduziam à insatisfação profissional.

Realizou, portanto, uma pesquisa inédita e identificou dois fatores que influenciavam o comportamento e o desempenho dos funcionários nas empresas.

Analisando as respostas, concluiu que os aspectos associados ao primeiro conjunto produziam estímulos positivos nos profissionais e em seus desempenhos. A realização, o autodesenvolvimento, o reconhecimento e a significância são alguns exemplos dos chamados fatores motivacionais.

Por outro lado, observou que as políticas das empresas, os relacionamentos, as condições de trabalho e o nível salarial, por exemplo, geravam insatisfação e desmotivação nos trabalhadores. Este segundo conjunto denominou fatores de higiene. A Figura 2 (Apêndice A) ilustra os possíveis cenários a serem encontrados nas organizações, por meio da combinação dos diferentes níveis nos dois conjuntos de fatores propostos.

De acordo com a teoria de Herzberg, os fatores que geram satisfação são distintos e independentes daqueles que conduzem à insatisfação. Ou seja, a condição oposta à satisfação é a sua ausência e não a insatisfação, e vice-versa.

Estas ideias também apresentam correlação com a teoria anterior e com a própria pesquisa, pois abordam os aspectos motivacionais dos efetivos, os quais foram submetidos às mudanças provocadas pela reestruturação e, por conseguinte, encontram-se posicionados em um dos quadrantes descritos por Herzberg.

### 3.4 Motivação, treinamento e produtividade

Paralelamente às abordagens anteriores, foram selecionados autores que estudam as relações entre aspectos motivacionais, treinamento e capacitação com o grau de produtividade das tarefas para o cumprimento da missão de uma instituição.

De acordo com Marras (2009, p. 145), “o treinamento [...] objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho”.

Neste mesmo sentido, Chiavenato (2014) considera que o treinamento é a maneira pela qual a instituição busca aperfeiçoar o profissional em sua área de atuação, objetivando desenvolver sua força de trabalho nas funções ocupadas. Deve ser aplicado de forma sistemática e organizada.

No que diz respeito à motivação, o autor afirma que “é o desejo de exercer altos níveis de esforços em direção a determinados objetivos organizacionais, condicionados pela capacidade de satisfazer algumas necessidades individuais” (CHIAVENATTO, 2014, p. 477).

Manter equipes motivadas, capacitadas e alinhadas com os objetivos da organização é um grande desafio por parte dos gestores no cumprimento da missão-fim. Neste sentido, os atributos de uma liderança proativa e estratégica são indispensáveis na gestão dos recursos humanos, buscando o crescimento profissional e motivacional do maior ativo de uma organização (BERGAMINI, 2007).

O elemento motivacional no ambiente de trabalho é, na verdade, um conjunto de fatores, os quais tem origem no próprio indivíduo ou fora dele, afetando diretamente o seu comportamento, na medida em que determina a sua força, direção, intensidade e duração (PINDER, 1998).

É preciso salientar que o processo motivacional e produtivo é individual e dinâmico. Envolve seres humanos distintos em sua formação pessoal e profissional, os quais vão se transformando e aperfeiçoando ao longo do tempo. Desta forma, algo que motiva um indivíduo hoje não necessariamente trará a mesma motivação amanhã (CHIAVENATTO, 2014).

Com base nos conceitos apresentados nesta seção, bem como nas devidas correlações entre eles e a pesquisa em si, foi possível identificar a influência da capacitação profissional e dos aspectos motivacionais dos efetivos no desempenho de suas tarefas para o cumprimento da missão institucional.

A partir da próxima seção, serão apresentados e analisados os dados extraídos das legislações produzidas pelo MD e pelo COMAER, além daqueles obtidos por meio das entrevistas e das pesquisas de campo realizadas junto aos efetivos das BAe de Apoio, objetos da presente pesquisa.

#### **4 A PND E A CONCEPÇÃO ESTRATÉGICA – FAB 100**

No âmbito do Governo Federal, importantes documentações tratam da composição e da atuação das Forças Armadas (FA), capitaneadas pelo MD. No ápice desta hierarquia documental, encontra-se a Constituição Federal de 1988 que, no Art. 142, descreve exatamente a destinação das FA, qual seja a “defesa da Pátria, a garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem” (BRASIL, 2016, p. 89).

Com o foco direcionado contra as ameaças externas, a Política Nacional de Defesa (PND) é uma documentação do nível mais elevado no que se refere ao planejamento de defesa. Descreve as diretrizes para o preparo e o emprego de todas as capacidades do país, em todas as expressões do poder nacional.

As premissas contidas na PND foram estabelecidas de acordo com princípios, fundamentos e objetivos dispostos na Constituição Federal. Neste ínterim, vale mencionar os dois primeiros pressupostos contidos no terceiro capítulo, quais sejam:

I. Manter as Forças Armadas adequadamente motivadas, preparadas e equipadas, a fim de serem capazes de cumprir suas missões constitucionais, e de prover a adequada capacidade de dissuasão; II. Buscar a regularidade orçamentária-financeira para o Setor de Defesa, adequada ao pleno cumprimento de suas missões constitucionais e à continuidade dos projetos de Defesa (BRASIL, 2020b, p. 20, grifo nosso).

No âmbito do COMAER, em outubro de 2018, foi publicada a reedição da DCA 11-45 Concepção Estratégica – Força Aérea 100, cuja versão original fora emitida dois anos antes, em 2016.

Decorrente de um alinhamento do planejamento e gestão institucional do COMAER com a PND, é um documento do mais alto nível estratégico, que apresenta as diretrizes que “nortearão os rumos da FAB na busca pela sua capacidade de perceber, avaliar, adaptar-se e preparar-se para o futuro” (BRASIL, 2018, p. 9).

Cabe destacar que a Concepção Estratégica delineou o macroprocesso de reestruturação do COMAER, tendo como principal premissa a separação entre a atividade-meio e a atividade-fim.

Nos tocante aos fundamentos institucionais, este documento descreve, de forma conceitual, a tríade missão, visão e valores, ratificando sua importância para as instituições, conforme abordado na seção anterior.

Vejamos o que diz a DCA 11-45, no item 3.1, sobre o seu primeiro componente:

A missão estabelece o propósito ou a razão de ser da organização segundo uma perspectiva ampla e duradoura, ao mesmo tempo em que individualiza e identifica o escopo de suas operações em termos de produtos e serviços realizados. O entendimento da missão é de capital importância, porque possibilita à organização e à sociedade que a envolve a compreensão do papel que desempenha. Para uma organização governamental, como a Aeronáutica, a missão pode ser entendida como a função que ela desempenha de modo a tornar útil sua ação e justificar o seu trabalho, do ponto de vista dos seus integrantes e da sociedade em que atua. (BRASIL, 2018, p. 16, grifo nosso).

No trecho acima, verifica-se total alinhamento com as afirmações de Drucker (2002) e de Valeriano (2000) em relação à razão de ser e ao propósito de uma instituição, ou seja, a sua missão.

É o alvo a ser atingido, dia após dia, por cada uma das organizações que são parte integrante da FAB, justificando o labor de cada um de seus componentes (BRASIL, 2018).

Em relação à estratégia institucional, por meio da ferramenta de gestão conhecida como *Balanced Scorecard*, o COMAER definiu quatro perspectivas que permitem uma visão integrada de sua estratégia para o cumprimento da missão. São elas: a sociedade – razão de ser de uma organização, a operacionalidade – conjunto de melhorias para o aprimoramento do resultado final dos entregáveis, os processos internos, em busca da melhoria processual para o cumprimento da missão de forma efetiva, eficiente e eficaz, e os recursos, que são as melhorias na base institucional, a fim de suportar a estratégia corporativa (BRASIL, 2018).

De forma integrada e coesa, as três últimas perspectivas devem atuar em prol dos benefícios pretendidos pela primeira, qual seja a sociedade (BRASIL, 2018).

Ainda no mesmo escopo institucional, foram elencadas sete grandes vias, ora denominadas eixos estratégicos, por meio dos quais a FAB objetiva atuar no processo de gestão estratégica. Cabe aqui ressaltar os dois últimos eixos, quais sejam as pessoas e a infraestrutura de suporte.

Importantes considerações foram feitas no que se refere aos recursos humanos, conforme descrito no item 5.2.6 da Concepção Estratégica.

Desta forma, faz-se necessário trazer à luz alguns excertos, demonstrando a relação de interdependência que há entre a missão, as pessoas e o grau de

capacitação de cada uma delas no desempenho das atividades rotineiras das organizações.

5.2.6.2 As organizações dispõem de pessoas porque existe algum trabalho a ser realizado. O sucesso na realização das tarefas depende do bom desempenho profissional das pessoas, que, por sua vez, é consequência da presença de recursos humanos em quantidade adequada e com as competências requeridas. 5.2.6.7 [...] alocado em uma função compatível com suas competências [...] colocar "o homem certo no lugar certo". Designar alguém para um trabalho para o qual não esteja qualificado traduz-se em redução de produtividade. Ressalta-se ainda que pessoas atuando em áreas diversas das quais possuem expertise, causa, na maioria das vezes, desestímulo, ocasionando perda de rendimento. 5.2.6.9 O treinamento da FAB abrange as áreas de formação e pós-formação. (BRASIL, 2018, p. 37-38, grifo nosso).

Outrossim, no tocante à infraestrutura para suportar as atividades a serem desenvolvidas, faz-se mister observar alguns trechos constantes do item 5.2.7:

5.2.7.1 A Força Aérea é muito dependente da infraestrutura que suporta a sua operação. Neste sentido, é primordial a constante preocupação na melhoria da estrutura que alicerça a atividade-fim da FAB. 5.2.7.3 Considera-se crucial a constante preocupação com a infraestrutura de funcionamento da FAB, em especial aquela que suportará diretamente a operação dos meios aéreos (pistas de pouso, pistas de táxi, pátios de estacionamento, paióis de armamento, hangaretes, hangar de manutenção, hangar de lavagem, etc). (BRASIL, 2018, p. 39, grifo nosso).

Desta forma, o aporte compatível de recursos financeiros para a manutenção da vida vegetativa e para a desejável melhoria da infraestrutura de apoio de cada OM à atividade-fim, torna-se condição *sine qua non* para que as perspectivas estratégicas da operacionalidade, dos processos internos e dos recursos atuem, de forma coesa, como verdadeiro esteio para a entrega dos produtos à sociedade (BRASIL, 2018).

Por outro lado, como também preconiza a PND e a Concepção Estratégica, é preciso que os recursos humanos estejam motivados e preparados para o cumprimento da missão institucional da OM a que pertencem (BRASIL, 2020a).

Esta missão descreve o propósito organizacional em um escopo amplo e perene, tornando úteis as tarefas desenvolvidas e justificando todo o labor de seus integrantes (BRASIL, 2018).

A consecução dos objetivos delineados pela missão institucional depende do profundo envolvimento individual e de um adequado desempenho profissional para o cumprimento das tarefas rotineiras de uma determinada organização. Há que se dispor de homens e mulheres que possuam as competências requeridas e a qualificação compatível com função a ser desempenhada, para que não haja degradação na produtividade como um todo.

Desta forma, com base na análise dessas documentações do MD e do COMAER, foi possível identificar e definir, primeiramente, a variável dependente da pesquisa, qual seja o grau de preparo de uma organização militar para o cumprimento de sua missão institucional no âmbito do COMAER.

Por conseguinte, a fim de poder cumprir plenamente a sua finalidade, cada organização depende, fundamentalmente, de recursos materiais compatíveis com suas respectivas demandas, bem como de homens e mulheres motivados e capacitados para o emprego desses insumos em suas respectivas atividades.

Este conjunto integrado dos recursos humanos e financeiros disponíveis em cada instituição caracterizam a variável independente deste estudo, a qual interfere diretamente na primeira, enunciada anteriormente.

## **5 AS BASES AÉREAS NO CONTEXTO DA REESTRUTURAÇÃO**

A partir deste ponto, será apresentada uma análise de cada uma das BAe de Apoio, dadas as suas peculiaridades, desde as origens até os dias atuais.

Com base nas entrevistas com os comandantes e com os gestores de cada OM, foram levantados os aspectos históricos, as antigas unidades sediadas, os principais atributos operacionais ao longo dos anos e, principalmente, a evolução dos recursos humanos e financeiros disponíveis, principalmente após as ações delineadas pela Concepção Estratégica e suas revisões, ocorridas a partir do ano de 2016.

### **5.1 Base Aérea dos Afonsos – BAAF**

Localizada no histórico Campo dos Afonsos, conhecido como o berço da aviação do Brasil, a BAAF foi criada em maio de 1941, ano em que ocorreu a formação do Ministério da Aeronáutica (MAER), por meio da movimentação de militares, civis, aeronaves e infraestrutura provenientes da Marinha, do Exército e do Ministério da Indústria, Viação e Obras Públicas.

Até o ano de 2010, a BAAF sediava as seguintes OM: o Primeiro Grupo de Transporte de Tropa (1º GTT), operando as aeronaves C-130 Hércules; o Terceiro Esquadrão do Oitavo Grupo de Aviação (3º/8º GAv), empregando helicópteros modelo H-36 Caracal; o Esquadrão Aeroterrestre de Salvamento (EAS), comumente conhecido como PARA-SAR; o Batalhão de Infantaria da Aeronáutica Especial dos Afonsos e o Destacamento de Controle do Espaço Aéreo dos Afonsos.

À época, era a organização responsável por prestar o apoio diuturno a um efetivo de, aproximadamente, novecentos militares.

Logo no início de 2011, ocorreu a transferência do PARA-SAR para a Base Aérea de Campo Grande, em virtude do posicionamento estratégico dentro do território nacional e das peculiaridades da missão do esquadrão.

Transcorridos seis anos, o 3º/8º GAv foi transferido para a Ala 12, no início de 2017, e em março do ano seguinte, foi a vez do 1º GTT ser movimentado para a recém-criada Ala 2, localizada em Anápolis. A partir de então, a BAAF deixou de sediar uma UAe e, por conseguinte, de prestar os apoios administrativo e operacional necessários às suas demandas rotineiras.

Em 2018, o Grupamento de Apoio Logístico de Campanha (GALC) teve sua sede deslocada para o interior da BAAF, ocupando, desde então, os hangares 1 e 2. Diversas edificações da estrutura original ainda permanecem sem uso, por conta da remoção das unidades sediadas que as ocupavam.

Em 2020, conforme a Diretriz para o Aprimoramento da Reestruturação do COMAER – Projeto Piloto (DCA 19-5), a BAAF incorporou o Grupamento de Apoio dos Afonsos (GAP-AF), em 2020, retomando o status de Unidade Gestora Executora (UG EXEC) e elevando o seu efetivo de 157 para 472 militares.

Atualmente, encontra-se subordinada ao Comando Aéreo Leste e sua estrutura organizacional compreende o Comando, o qual possui uma secretaria e cinco assessorias diretas, e o Subcomando, que contempla a Divisão Administrativa, de Recursos Humanos, de Infraestrutura, de Suporte Finalístico e de Tecnologia da Informação e Comunicações, além de outras duas assessorias.

Esses setores atuam conjuntamente na missão de planejar, coordenar, executar e controlar as atividades administrativas de apoio necessárias ao funcionamento das dezesseis OM em sua área de atuação.

## **5.2 Base Aérea de Florianópolis – BAFL**

Os primórdios da BAFL se entrelaçam com a própria história da região, por ter sido o local escolhido para campo de pouso pelos franceses Jean Mermoz, Antoine de Saint-Exupéry e Henri Guillaumet. Esses audazes pilotos tinham como missão a implantação do Correio do Sul, com seus voos transatlânticos, realizando os pousos no antigo Campo do Campeche, no início da década de 1920.

Utilizando diversas nomenclaturas ao longo dos primeiros anos, a organização passou a adotar, no ano de 1941, a que tem sido empregada atualmente.

Por ocasião da II Guerra Mundial, diversos tipos de aeronaves, tais como os FW-58, os J4F-2 e os PBY-5A Catalina, realizaram, a partir da BAFL, missões de proteção a comboios, bem como de patrulha antissubmarino no Atlântico Sul, esta última com grande expressão no contexto do conflito.

No início de 1972, a BAFL passou a sediar o Segundo Esquadrão do Décimo Grupo de Aviação (2º/10º GAv), unidade de busca e salvamento que operava aeronaves SA-16A e helicópteros UH-1D. Desta forma, a organização contava com sua primeira UAe residente, que lá permaneceu até janeiro de 1981, quando da transferência do Esquadrão Pelicano para a localidade de Campo Grande.

Em 15 de fevereiro de 1982, foi ativado o Segundo Esquadrão do Sétimo Grupo de Aviação (2º/7ºGAv), subordinado à Segunda Força Aerotática. A UAe operava os modernos P-95 Bandeirante Patrulha, cuja missão era a vigilância do mar territorial, a fim de detectar, localizar e identificar embarcações nacionais e estrangeiras.

Com pouco mais de um ano de existência, o Esquadrão Phoenix participou, de forma expressiva, nas ações em apoio às vítimas de uma das maiores enchentes do país ocorrida no Vale do Itajaí, que deixou cerca de 200 mil pessoas desabrigadas.

Como parte do processo de reestruturação, a UAe foi transferida, no final de 2016, para a recém-criada Ala 3, com sede em Canoas. No início do ano seguinte, fora criado o GAP-FL, o qual tinha a missão de prestar o apoio administrativo à BAFL e ao Esquadrão de Saúde de Florianópolis (ES-FL). A evolução quantitativa do efetivo, ao longo dos últimos dez anos, pode ser observada na Tabela 3 (Apêndice B).

Com apenas um ano de existência, o GAP-FL foi desativado e a BAFL reassumiu a condição de UG EXEC, passando a ser subordinada à Secretaria de Economia, Finanças e Administração da Aeronáutica (SEFA), por intermédio do Centro de Apoio Administrativo da Aeronáutica (CEAP).

Com a reativação do Comando Aéreo Sul, ocorrida em abril de 2021, a subordinação à SEFA passou a ocorrer por seu intermédio, com a missão de prover o apoio necessário às UAe e às unidades de aeronáutica que nela operem, permanente ou temporariamente. Atualmente, conta com um efetivo de 371 militares para atender uma estrutura regimental composta pelos seguintes setores: Comando, Subcomando, Esquadrilha de Segurança e Defesa, seis divisões e nove assessorias.

### 5.3 Base Aérea de Fortaleza – BAFZ

As origens da BAFZ remontam à década de 1930, com a criação do Sexto Regimento de Aviação e o recebimento de seus primeiros aviões Waco YMF-5, marcando a ativação do Núcleo de Base. A atual denominação é de 22 de maio de 1941, ocorrida por meio do decreto de criação das BAe, analogamente aos casos anteriores.

Durante a II Guerra Mundial, a BAFZ atuou no patrulhamento do Atlântico Sul, com os caças P-36 e P-40, além dos bombardeiros A-28A. No ano de 1944, foi criado o Quarto Grupo de Bombardeio Médio, UAe que daria origem ao atual Primeiro Esquadrão do Quarto Grupo de Aviação, o 1º/4º GAv.

Cabe destacar que, no final de 1986, foi incorporado como unidade sediada o 5º/1º Grupo de Comunicações e Controle (5º/1º GCC) e, em maio de 1992, o Destacamento de Controle do Espaço Aéreo de Fortaleza (DTCEA-FZ).

Em 2001, o 1º/4º GAv foi transferido para a Base Aérea de Natal, em uma troca com o Primeiro Esquadrão do Quinto Grupo de Aviação (1º/5º GAv), proveniente da capital potiguar, com a missão de formar os pilotos das aviações de patrulha, transporte e reconhecimento. Nesta época, mais precisamente em 2003, o efetivo da BAFZ era de 1103 homens e mulheres, que laboravam diuturnamente no cumprimento da missão de profissionalizar os recém-formados Oficiais Aviadores, bem como de prestar o apoio às UAe desdobradas ou às aeronaves em trânsito.

Em outubro de 2013, o 1º/5º GAv retornou para Natal e, dois anos depois, o 5º/1º GCC viria compor o acervo da Base Aérea de Porto Velho, na região amazônica. A partir deste ponto, não mais havia organização operacional sediada na BAFZ.

No final de 2016, em cumprimento às primeiras ações determinadas pelo processo de reestruturação, foi criado o GAP-FZ, o qual passou a apoiar, administrativamente, a BAFZ e o ES-FZ.

Com apenas um ano de existência, o GAP-FZ foi extinto e, por conseguinte, a BAFZ reassumiu a condição de UG EXEC, suportando tão somente a unidade de saúde lá existente como OM apoiada.

Neste mesmo ano, a área operacional constante do tobo original foi cedida à Secretaria Nacional de Aviação Civil (SAC), por meio de uma permuta de interesse do COMAER. Por sua vez, uma empresa alemã obteve êxito no certame licitatório e

assumiu a administração de toda a área do terminal aeroportuário, por um período de trinta anos, com investimentos iniciais da ordem de 600 milhões de reais.

A partir de então, a BAFZ deixou de possuir, por completo, a capacidade operacional em sua área de jurisdição, aspecto peculiar e intrinsecamente ligado à missão de uma BAe.

Mais recentemente, em outubro de 2020, foi firmado um Termo de Cessão de Uso, por um período de cinco anos, renovável até a doação em caráter definitivo. Trata-se de uma área de quase 28 mil metros quadrados, destinada à construção da sede da Secretaria da Segurança Pública e Defesa Social do Estado do Ceará.

A estrutura atual compreende os seguintes setores: Divisão de Administração, Divisão de Recursos Humanos, Divisão de Infraestrutura, Divisão de Imóveis, Esquadrilha de Segurança e Defesa e as Assessorias de Controle Interno, de Assistência Social, de Riscos Contratuais, de Governança, de Inteligência e Jurídica.

A organização, que atualmente possui 387 militares, tem por finalidade prover o apoio necessário aos meios aéreos que nela operem, desdobrados ou em trânsito, missão preconizada pelo Regimento Interno nº 21-12/2019.

#### **5.4 Base Aérea de Salvador – BASV**

Semelhante ao que ocorrera em Florianópolis, o campo de Santo de Amaro de Ipitanga foi o local escolhido na capital baiana como sede das operações dos pioneiros da aviação transoceânica comercial, no início da década de 1920.

Por ocasião da participação do Brasil na II Guerra Mundial, diversas BAe litorâneas foram criadas para o enfrentamento contra as atividades inimigas no mar territorial, sendo este também o caso da BASV, em novembro de 1942. As aeronaves AT-6C e A-28A foram utilizadas para o patrulhamento marítimo e para a escolta dos comboios de navios mercantes. Cabe destacar um importante evento, ocorrido em 1943, quando um submarino alemão foi afundado pelo então Tenente Ivo Gastaldoni.

Em agosto do ano seguinte, foi criado o Segundo Grupo de Bombardeio Médio, que daria origem ao Primeiro Esquadrão do Sétimo Grupo de Aviação (1º/7º GAv).

No final do anos 1950, a UAe atingira um de seus ápices, com a chegada de catorze aeronaves P-15 Netuno, os quais tiveram relevante participação no teatro de operações marítimo da Guerra da Lagosta, na década de 1960. Esses equipamentos permaneceram em operação até 1976.

Passados dois anos, o Esquadrão Orungan recebeu cinco modernos P-95A Bandeirante Patrulha, tendo participado com êxito da Operação UNITAS XX, em conjunto com as marinhas brasileira e norte-americana.

Em 1987, a BASV sediou o primeiro curso de guerra eletrônica da FAB e, em 1994, promoveu o I Simpósio de Combate Eletrônico, com a presença, inclusive, do Ministro da Aeronáutica e de diversos Oficiais-Generais. Este pode ser considerado um importante marco nos estudos da guerra eletrônica no âmbito do COMAER, além de caracterizar a UAe como principal disseminadora da doutrina de operação da aeronave P-95 e de seus sensores.

Fruto de um complexo processo operacional e logístico, em julho de 2011, foi recebida a primeira aeronave P-3AM, com grande capacidade de armamentos e modernos sensores embarcados, marcando um novo ápice para o esquadrão e, por conseguinte, para a BAe que o sediava.

Na esteira da DCA 11-45, no final de 2016, foi criado o GAP-SV com a finalidade de prestar o apoio administrativo às unidades da guarnição e, em janeiro de 2017, ativou-se a Ala 14, OM responsável pela execução e pela coordenação das atividades operacionais. Desta forma, a BASV teve seu funcionamento interrompido e a missão institucional foi segregada entre a atividade-meio e a atividade-fim.

Em março de 2018, foi realizada a transferência do 1º/7º GAv para a Ala 12, no Rio de Janeiro, e a consequente desativação da Ala 14 e do GAP-SV. Por sua vez, ocorreu a reativação da BASV, que também presta o apoio administrativo ao Centro Militar de Convenções e Hospedagens da Aeronáutica (CEMCOHA), ao ES-SV e ao DTCEA-SV.

Do tombo original, várias edificações encontram-se sem uso, como, por exemplo, parte dos hangares operacionais, os antigos Esquadrões de Intendência e de Infraestrutura e o Cassino dos Cíveis e dos Praças. Vale ressaltar que alguns Próprios Nacionais Residenciais foram disponibilizados para permuta em áreas de interesse estadual. Há, ainda, a previsão de demolição do hangar de lavagem de aeronaves, com mais de três mil metros quadrados de área construída.

A partir de julho de 2020, conforme determinado pela DCA 19-5, a BASV passou a ser subordinada ao Comando Aéreo Nordeste, com sede em Recife, tendo a finalidade de coordenar, controlar e executar as atividades administrativas de apoio necessárias ao funcionamento das OM em sua área de atuação.

Sua estrutura organizacional é praticamente a mesma empregada na BAAF e na BAFL. Atualmente, a BASV conta com um efetivo de 462 militares para a realização das atividades rotineiras em prol de sua missão regimental.

### **5.5 Base Aérea de Santos – BAST**

A história da BAST teve início com a Aviação Naval da Marinha, em 22 de outubro de 1922, quando o Presidente Epitácio Pessoa realizou o lançamento da pedra fundamental no Sítio de Conceiçãozinha, antigo bairro de Santos, onde atualmente se localiza o distrito de Vicente de Carvalho, no município de Guarujá.

Em 1934, a BAST integrou o recém-criado Correio Aéreo Nacional, prestando apoio à linha Rio Grande do Sul - Rio de Janeiro. Durante a II Guerra Mundial, sediou um corpo de aeronaves que realizavam missões de patrulha antissubmarino no Atlântico Sul e de escolta a comboios, os quais chegavam e saíam do Porto de Santos.

Em outubro de 1967, a BAST foi sede do Centro de Instrução e Emprego de Helicópteros (CIEH), que tinha por finalidade a formação de pilotos e mecânicos de aeronaves de asas rotativas. À época, mais de mil militares e servidores civis trabalhavam em prol daquele que fora o maior centro de instrução de helicópteros da América Latina até a presente data.

No ano de 1979, foi criado o Primeiro Esquadrão do Décimo Primeiro Grupo de Aviação (1º/11º GAv), com origem no CIEH, o qual permaneceu sediado na BAST até dezembro de 2006. Importante salientar que a UAe formou, ao longo dessas décadas, cerca de cinco mil tripulantes da aviação de asas rotativas, não apenas para a FAB, mas também para as demais FA e para as Forças Auxiliares.

Com a transferência do 1º/11º GAv para a Base Aérea de Natal, a BAST foi desativada em janeiro de 2007, concomitante com a ativação do Núcleo da Base Aérea de Santos (NuBAST). A partir de então, a probabilidade de encerramento definitivo das atividades desta OM aumentou substancialmente. Desta forma, houve redução do efetivo e da jornada de trabalho, desativação do serviço de subsistência local, do posto do Correio Aéreo Nacional, da divisão de operações aéreas e de outros importantes setores, além do encerramento de postos de serviço e conseqüente redução das atividades operacionais no aeródromo.

Contudo, em novembro de 2014, a BAST foi reativada com a missão de recuperar a capacidade de prestar o apoio às UAe e de aeronáutica,

desdobradas ou em trânsito, com os serviços e a infraestrutura necessários.

Em 2015, sob a coordenação do Quarto Comando Aéreo Regional, ao qual encontrava-se subordinada, foi realizada a Retificação Administrativa de Registro, dividindo a área global em onze lotes, com vistas a uma cessão de uso onerosa, objetivando a redução dos custos de manutenção da OM. No entanto, tal fato não se concretizou e esta área permanece sob os cuidados da BAST.

Com a criação do GAP-SP, em dezembro de 2016, passou a ser uma das organizações por ele suportadas, mantendo o status de Unidade Gestora Credora (UG CRED), com a peculiaridade de se localizar a mais de cem quilômetros da OM apoiadora.

No início de 2018, ocorreu a transferência de subordinação da BAST e das demais BAe de Apoio, do Comando de Preparo (COMPREP) para a SEFA, por intermédio do CEAP.

Outro fato importante a ser destacado, com início em 2014 e término em novembro de 2018, foi o Plano de Zoneamento Civil-Militar (PZCM) do sítio aeroportuário, tendo sido delimitados cerca de dois milhões de metros quadrados como área civil. Esses dois terços da área total foram cedidos à SAC, com o objetivo de implantar o aeroporto civil metropolitano da região. Tal projeto encontra-se em andamento, tendo a Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária (INFRAERO) assumido a gestão operacional para a implantação do terminal de passageiros e das obras de adequação necessárias no interior da OM.

No tocante à infraestrutura atual, diversas edificações de seu tombo original encontram-se em processo de demolição, por estarem sem uso desde o ano de 2007. Entretanto, carecem rotineiramente de manutenção e de conservação, a fim de não comprometer a imagem e a reputação da OM com um todo, a qual teve a oportunidade de receber o Presidente da República em algumas ocasiões, nos anos de 2019 e 2020, cumprindo agendas no município de Guarujá e na Baixada Santista.

Em decorrência do aprimoramento da reestruturação, a BAST passou a ser subordinada à SEFA por meio do Comando Aéreo Sudeste, reativado em 2021.

Sua estrutura organizacional é bastante reduzida, sendo composta pelo Comando e assessorias, duas divisões – Apoio Operacional e Apoio Administrativo, além da Esquadrilha de Segurança e Defesa. Para o desenvolvimento de suas atividades, a OM dispõe, atualmente, de apenas 146 militares em seu efetivo.

## 5.6 Análise operacional das Bases Aéreas de Apoio

Como foi possível observar, as BAe tiveram suas origens voltadas, essencialmente, para o apoio operacional aos meios aéreos que se expandiam no Brasil e no exterior, a partir dos anos 1920. De forma geral, o apogeu das aviações nessas localidades ocorreu nas décadas posteriores à II Guerra Mundial, principalmente, a partir dos anos 1960, com o recebimento de modernas e diversificadas aeronaves militares para os seus respectivos esquadrões de voo.

Durante o transcurso dos anos, algumas movimentações e ajustes nas UAe foram realizados com o intuito de buscar uma melhor alocação dos equipamentos e dos recursos humanos no território nacional, atendendo às demandas e ao dinamismo característico da FAB.

No entanto, em função da reestruturação do COMAER, delineada por meio da Concepção Estratégica – FAB 100, ficou caracterizado nas BAe de Apoio um ponto de ruptura, qual seja o momento em que a UAe foi removida, em caráter definitivo e sem a perspectiva de chegada de uma outra. Este fato provocou, imediatamente, um lapso operacional e a missão passou a ser dependente de uma demanda não planejada, qual seja o movimento aéreo das aeronaves em trânsito ou oriundos de UAe em operações desdobradas.

Com exceção feita à BAAF, a qual permanece apoiando as aeronaves de transporte que rotineiramente operam no lançamento de paraquedistas, as demais BAe de Apoio tiveram uma significativa redução neste índice.

Sendo assim, apresentam-se os registros obtidos junto à BAFL no tocante aos apoios às aeronaves em trânsito. Entre os anos de 2017 e 2019, a média mensal foi da ordem de vinte atendimentos na área operacional. No ano de 2020, houve uma redução de mais de cinquenta por cento neste índice, tendo a média ficado em pouco mais de nove atendimentos mensais.

Conforme descrito anteriormente, o cenário em Fortaleza é *sui generis*, em virtude do processo de cessão da área operacional para a SAC, ocorrido a partir de 2017. Desde então, os registros de atendimentos a aeronaves da FAB na BAFZ são da ordem de um a cada dois meses, os quais são realizados mediante prévia autorização de acesso emitida pela empresa responsável pela gestão aeroportuária de todo o complexo operacional.

O cenário dos movimentos na BASV indicou uma média mensal de 69 atendimentos no ano de 2018. No ano seguinte, o índice reduziu para 49; em 2020, a média foi de 44 movimentos e, no primeiro semestre de 2021, foram 39 atendimentos mensais, indicando uma redução de 45% nos últimos três anos.

No caso da BAST, os números são profundamente diminutos, tendo ocorrido 24 pousos no ano de 2017 e catorze em 2018. Nos anos seguintes, foram 58 e 50 pousos, respectivamente, e apenas catorze no primeiro semestre de 2021.

No final de 2020, foi realizada uma operação de içamento aquático pelo 2º/10º GAv, por necessidade técnica da UAe, em função das restrições impostas pelo cenário da pandemia no município originalmente planejado (Três Lagoas/MS). Este evento interrompeu treze anos de ausência de operações aéreas planejadas na BAST.

Importante salientar que tais registros contemplam todos os movimentos ocorridos nos respectivos pátios operacionais, incluindo as aeronaves das outras FA e as civis, estas últimas apenas com a devida autorização do comandante da OM.

Desta forma, verificou-se um significativo decréscimo no número de aeronaves apoiadas nessas organizações. Ademais, a situação em Fortaleza e em Guarujá destacaram-se sobremaneira, pelas razões operacionais e patrimoniais já apresentadas, a despeito de a missão estar delineada para o apoio aos meios aéreos desdobrados ou em trânsito, denotando incongruência neste quesito.

Por fim, importante destacar que, desde as remoções das UAe de suas OM de origem, nenhuma operação aérea ou manobra de grande vulto foi realizada nessas BAe, com exceção do exercício técnico de içamento, realizado em 2020, na BAST, em função da alteração provocada pela COVID-19 no planejamento original.

## **5.7 Análise dos recursos financeiros destinados às BAe de Apoio**

A partir deste ponto, serão apresentados e analisados os dados referentes aos recursos financeiros descentralizados ao longo dos últimos dez anos.

A fim de permitir uma melhor análise deste aspecto, os dados foram compilados em uma tabela contendo os montantes destinados por meio da Ação 2000 – Administração da Unidade. Também conhecida como vida vegetativa, esta ação tem por finalidade, exclusivamente, o atendimento das demandas administrativas, tais como serviços de apoio, manutenção de máquinas e viaturas,

despesas com tecnologia da informação e comunicações, aquisição de materiais de consumo, manutenção e conservação de bens imóveis, dentre outros.

Analisando os valores constantes da Tabela 1 (Apêndice B), verificou-se consideráveis oscilações dentro de uma mesma OM, bem como entre elas.

Como exemplo, na BAAF, de 2014 a 2018, houve uma redução de cerca de 70% nos recursos descentralizados. O incremento observado no ano de 2021 deveu-se à sua nova estrutura, com a incorporação do GAP-AF.

Na BAFL e na BAFZ, ocorreram variações da ordem de 20% entre os valores máximos e mínimos. Em Salvador, notou-se, entre os anos de 2015 e 2018, um decréscimo de 65% nos recursos disponibilizados.

Os valores mais expressivos deste conjunto de dados encontram-se na última coluna da Tabela 1. Os montantes descentralizados ao longo do período considerado foram reduzidos para menos da metade e, no ano de 2021, o valor alocado para a BAST foi de dez mil reais mensais para suportar toda a estrutura organizacional.

Por oportuno, vale mencionar que a inflação acumulada no período considerado foi de 57%, gerando severos impactos no grau de eficiência no emprego desses recursos, fato que atinge pessoas físicas e jurídicas, no que se refere ao real poder de compra por parte dos gestores.

Em relação aos investimentos realizados em termos de melhoria nas instalações (plano de obras), os valores mais expressivos ocorreram até 2014, podendo ser visualizados por meio da Tabela 2 (Apêndice B).

Por exemplo, a BAAF recebeu, em 2012 e 2013, cerca de nove milhões e meio de reais, destinados à reforma da pista de pouso e adjacências. Em Florianópolis, entre 2011 e 2013, foram alocados em torno de oito milhões de reais para a conclusão das obras no setor de emergência da unidade de saúde existente na guarnição. No ano seguinte, houve a reforma do telhado do hangar do 2º/7º GAv e a recuperação da fachada de duas edificações, totalizando pouco mais de setecentos mil reais.

Na BAFZ, os valores aportados para as melhorias nas instalações ocorreram em 2012 e 2013. À época, cerca de três milhões de reais foram empregados na reforma da seção de subsistência, além de outros 346 mil, em reparos nas instalações do setor de segurança da OM.

Em Salvador, no ano de 2011, cerca de um milhão de reais foi destinado para a construção do hangar de lavagem da aeronave P-3. Entre 2013 e 2014, houve a descentralização de outros dois milhões, os quais foram aplicados no hangar

operacional do 2º/7º GAv e na reforma do sistema de abastecimento de combustível de aviação da BASV.

Em relação aos dados apresentados na Tabela 2, a informação mais relevante foi verificada na BAST, onde nenhum valor foi alocado para a melhoria das instalações ao longo de todo o período apurado.

Da análise realizada, pode-se concluir que houve aportes de relevante monta apenas nos casos pontuais elencados, quais sejam a reforma da pista de pouso da BAAF, o reparo do rancho da BAFZ, a conclusão do setor de emergência da unidade de saúde da BAFL e as intervenções nos hangares da BASV. Ademais, de 2015 até 2021, praticamente nenhum investimento foi realizado nessas organizações.

O cenário observado nas BAe de Apoio vem totalmente de encontro ao preconizado pela PND, a qual prevê regularidade orçamentária-financeira para o pleno cumprimento das missões constitucionais do Setor de Defesa (BRASIL, 2020b).

Por fim, apesar de a Concepção Estratégica afirmar que a FAB é dependente da infraestrutura de suporte às operações, devendo priorizar a melhoria das estruturas que sustentam a atividade-fim, a situação nas BAe estudadas encontra-se bem aquém do previsto, conforme restou comprovado (BRASIL, 2018).

## **6 OS RECURSOS HUMANOS DAS BASES AÉREAS DE APOIO**

Nesta última seção, serão analisados os aspectos relativos aos recursos humanos, os quais tem influência direta no desempenho e no grau de preparo da OM.

Por meio de um formulário de pesquisa de campo, foi possível levantar informações gerais e específicas sobre os efetivos. Os dados mais relevantes sobre os recursos humanos estão apresentados nos gráficos do Apêndice B.

Dos 498 questionários respondidos, 124 foram preenchidos por oficiais e 374, por graduados. Os que possuíam entre dez e trinta anos de serviço perfizeram 58% e, com mais de três décadas, 17%. Este índice trouxe maior credibilidade aos dados coletados, visto que 75% dos respondentes (Gráfico 1) apresentam nível considerável de conhecimento da instituição, além de encontrarem-se estabilizados.

Em relação às análises específicas, cabe destacar que 55% tiveram formação administrativa e os demais na área operacional, denotando certo equilíbrio neste aspecto. No entanto, cerca de trinta e dois por cento (Gráfico 2) trabalham atualmente em setores que não correspondem à sua respectiva formação inicial.

Além disso, 179 militares afirmaram não terem realizado curso de capacitação em suas carreiras, no período pós-formação. Isso corresponde a 36% do total (Gráfico 3) e, assim como o aspecto anterior, encontra-se desalinhado ao que fora estabelecido pela Concepção Estratégica em seu respectivo eixo.

Sobre este aspecto, Marras (2009) e Chiavenato (2014) afirmam que os constantes treinamentos e as capacitações objetivam atualizar, reciclar e aperfeiçoar as competências dos recursos humanos disponíveis, com vistas à realização das tarefas em um processo contínuo de otimização.

Na sequência, foram identificadas as influências do nível de capacitação técnico-profissional no cumprimento das tarefas rotineiras (Gráfico 4) e no grau de preparo da organização (Gráfico 5). Em relação ao desempenho na execução das atividades, mais de 95% afirmaram que há relação total ou parcial com o nível de capacitação individual. No tocante ao grau de preparo da OM, o índice foi ainda maior, onde 97% asseveraram que tal fator depende da adequada capacitação de seus integrantes, ratificando o que fora apresentado nas teorias selecionadas.

Por fim, em relação às ideias apresentadas por Maslow (1972) e por Herzberg (1959), a pesquisa revelou que apenas 32,6% dos respondentes (Gráfico 6) encontram-se extremamente motivados para o desempenho de suas tarefas rotineiras. Por outro lado, 75% dos militares (Gráfico 7) concordaram que a atividade operacional desenvolvida por uma UAe afeta positivamente o grau de motivação daqueles que laboram em uma BAe. Estes índices podem ser explicados por meio das Teorias da Motivação Humana e dos Dois Fatores.

Segundo Maslow (1972), no último nível da hierarquia das necessidades humanas estão presentes as de autorrealização (Figura 1). Consideradas atendidas aquelas pertencentes aos quatro primeiros níveis, estas últimas funcionam como um impulso na constante busca do crescimento profissional e do sucesso individual. Isso influencia diretamente o grau de preparo e de eficiência da instituição onde o indivíduo encontra-se inserido, afetando, por conseguinte, o produto final entregue à sociedade.

Nesta mesma linha, de acordo os estudos realizados por Herzberg (1959), a combinação entre os dois conjuntos de fatores – motivacionais e de higiene – provocam estímulos nos trabalhadores e em seus respectivos desempenhos.

Considerando que as peculiaridades da vida na caserna atuam positivamente nos fatores de higiene, mantendo-os, de forma geral, em um nível elevado, pode-se concluir que os fatores motivacionais possuem relevante participação no grau de

preparo da organização, visto que afetam diretamente a eficiência profissional de seus integrantes.

Desta forma, pode-se concluir que o cenário atual dos recursos humanos presentes nessas OM encontra-se no quadrante de alta higiene e baixa motivação (Figura 2), indicando redução nos desempenhos individuais.

Por fim, a redução dos efetivos nas BAe de Apoio nos últimos dez anos (Tabela 3), somada aos baixos níveis motivacionais e de capacitação continuada para o desempenho de suas respectivas funções, influencia sobremaneira o cumprimento da missão institucional e os entregáveis das organizações à sociedade.

## **7 CONCLUSÃO**

Em função do processo de reestruturação pelo qual a FAB vem passando nos últimos anos, as BAe de Apoio encontram-se desempenhando atividades tão somente administrativas, a despeito de suas missões descreverem um viés operacional.

Assim, consideradas as atuais circunstâncias enfrentadas, a pesquisa teve por objetivo realizar uma análise conjuntural dessas OM, com vistas à verificação do grau de preparo para o cumprimento da missão institucional de cada uma delas.

Inicialmente, foi descrita a metodologia adotada. Para a obtenção das informações necessárias ao estudo, foram feitas pesquisas documentais em legislações do MD e do COMAER, entrevistas com os comandantes e com os gestores, além de pesquisa de campo com os efetivos das organizações.

A fim de viabilizar a análise dos dados coletados, foram apresentadas teorias, conceitos e os respectivos autores, os quais trouxeram fundamentação à pesquisa, no tocante à importância da missão de uma instituição e aos aspectos motivacionais e de capacitação profissional dos militares que nela atuam no dia a dia.

Ao longo da apresentação dos dados, foi descrita a situação organizacional de cada OM, com as respectivas particularidades operacionais e administrativas desde as suas origens. Observou-se que o poder aéreo foi empregado, em sua plenitude e por meio das diversas aviações da FAB, mostrando que o cumprimento da missão fazia parte do cotidiano dessas OM essencialmente operacionais.

No entanto, com a remoção definitiva de cada UAe sediada, houve severa redução no aporte de recursos financeiros para a manutenção das atividades de rotina e para os investimentos na infraestrutura de suporte, demonstrando desalinhamento em

relação ao estabelecido nas documentações apresentadas ao longo do estudo.

Dando sequência à pesquisa, foram levantadas informações relativas aos militares que laboram nessas OM, a fim de averiguar o nível de capacitação técnico-profissional e o grau de motivação no desempenho de suas funções.

A despeito da limitação da pesquisa, caracterizada pela não adesão do universo possível e pelo grau de subjetividade das respostas, o resultado mostrou que apenas uma parte dos recursos humanos encontra-se plenamente habilitada para o exercício das atividades rotineiras, considerando o previsto nas normas internas de cada OM. Praticamente um terço dos efetivos atua em funções distintas de suas respectivas áreas de formação, enquanto outra significativa parcela afirmou não ter realizado cursos pós-formação, denotando disparidade com as teorias emanadas por Marras (2009) e por Chiavenato (2014).

No tocante aos aspectos motivacionais, a pesquisa revelou que apenas um terço dos entrevistados encontra-se totalmente estimulado para o desempenho de suas tarefas diárias. Além disso, mais de três quartos concordaram que a atividade desenvolvida por uma UAe interfere positivamente nos aspectos motivacionais dos efetivos. Tais fatos encontram fundamentos nas teorias desenvolvidas por Maslow (1972) e por Herzberg (1959), por meio das quais os autores correlacionam o desempenho profissional ao grau motivacional dos recursos humanos envolvidos.

Assim, restou evidente que a conjuntura atual enfrentada pelas BAe de Apoio é muito distinta daquela vivida em épocas anteriores, onde a atividade-meio e a atividade-fim se entrelaçavam harmonicamente.

Com base nos dados obtidos, não se pode negar que houve, ao longo dos anos, severas perdas operacionais, gerando impactos diretos nos recursos humanos alocados, os quais apresentam defasagens nos níveis adequados de capacitação profissional e de plena motivação para o exercício de suas atividades rotineiras.

Todo esse contexto afeta, em grande medida, o grau de preparo de cada BAe analisada para o cumprimento da missão institucional, vindo de encontro ao que preconiza a PND e a Concepção Estratégica, as quais são basilares para a condução do COMAER por rumos que levem ao seu crescimento e ao seu desenvolvimento.

Por fim, novos estudos poderão ser realizados nessas OM, buscando aprofundar a análise em uma das grandes áreas que descrevem a variável independente estabelecida, quais sejam os recursos financeiros e humanos, indispensáveis para o adequado funcionamento das instituições.

## REFERÊNCIAS

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas Organizações**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2018.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Portaria nº 1.597/GC3, de 10 de outubro de 2018. Aprova a reedição da “Concepção Estratégica – Força Aérea 100” (DCA 11-45). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 180, 15 out. 2018.

BRASIL. Comando 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 do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 086, 20 maio 2020.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília: Coordenação de Edições Técnicas do Senado Federal, 2016. Disponível em: [https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88\\_Livro\\_EC91\\_2016.pdf](https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88_Livro_EC91_2016.pdf). Acesso em: 02 abr. 2021.

BRASIL. Ministério da Defesa. **Política Nacional de Defesa**. Brasília, 2020. Disponível em: [https://www.gov.br/defesa/pt-br/assuntos/copy\\_of\\_estado-e-defesa/politica-nacional-de-defesa](https://www.gov.br/defesa/pt-br/assuntos/copy_of_estado-e-defesa/politica-nacional-de-defesa). Acesso em: 29 mar. 2021.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4ª ed. São Paulo: Manole, 2014.

DRUCKER, P. **A administração na próxima sociedade**. São Paulo: Nobel, 2002.

HERZBERG, F.; MAUSNER, B.; SNYDERMAN, B. B. **The motivation to work**. 2ª ed. New York: John Willey & Sons Inc., 1959.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos**. 13ª ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MASLOW, A. H. **Uma Teoria da Motivação Humana**. O comportamento humano na empresa. Rio de Janeiro: FGV, 1972.

PAULA, H. A hierarquia das necessidades de Maslow. **Heller Haus**, 2011. 1 figura, color. Disponível em: <https://www.hellerhaus.com.br/a-hierarquia-das-necessidades-de-maslow/>. Acesso em: 05 abr. 2021.

PINDER, C. **Work motivation in organizational behavior**. Rio de Janeiro, Prentice-Hall do Brasil, 1998.

RETONDO, L. Teoria dos motivadores e fatores de higiene de Herzberg. **Startup Creator**, 2020. 1 figura, color. Disponível em: <https://startupcreator.com.br/blog/motivadores-e-fatores-de-higiene-de-herzberg/>. Acesso em: 05 abr. 2021.

SANTANA, Z. R. Construindo uma catedral. **Crônicas da alma**. [S. l.], 2012. Disponível em: <https://cronicasdaalma.wordpress.com/2012/04/08/construindo-uma-catedral/>. Acesso em: 08 abr. 2021.

VALERIANO, D. L. **Gerenciamento Estratégico e Administração por Projetos**. São Paulo: Makron Books, 2000.

## APÊNDICE A – TEORIAS MOTIVACIONAIS DE MASLOW E DE HERZBERG

Figura 1 – A pirâmide de Maslow.



Fonte: PAULA (2011).

Figura 2 – A Teoria dos Dois Fatores.



Fonte: RETONDO (2020).

## APÊNDICE B – RECURSOS DISPONÍVEIS NAS BASES DE APOIO

**Tabela 1** – Evolução dos recursos financeiros – Administração da Unidade.

Ano	Ação 2000 – Período: 2011 a 2021				
	(R\$)				
	BAAF	BAFL	BAFZ	BASV	BAST
2011	1.114.473,00	1.057.278,00	1.120.438,00	1.363.452,00	251.122,00
2012	1.117.284,00	1.062.350,00	1.211.372,00	1.348.960,00	260.589,00
2013	1.111.406,00	1.022.000,00	1.094.000,00	1.285.000,00	252.734,00
2014	2.417.200,00	1.027.000,00	1.066.000,00	1.518.000,00	238.000,00
2015	1.988.837,00	1.204.233,00	897.983,00	2.635.740,00	190.098,00
2016	1.366.522,00	1.074.908,00	920.469,00	2.371.904,00	144.036,00
2017	1.000.000,00	750.000,00	750.000,00	1.350.000,00	200.000,00
2018	731.882,00	830.412,00	1.107.216,00	918.400,00	183.680,00
2019	1.092.000,00	1.192.400,00	1.222.400,00	2.074.000,00	260.000,00
2020	1.002.172,00	1.094.313,00	1.121.845,00	1.903.392,00	238.612,00
2021	2.353.251,00	842.071,00	929.152,00	1.465.088,00	120.322,00

Fonte: O autor.

**Tabela 2** – Evolução dos recursos financeiros – Investimentos.

Ano	Plano de Obras – Período: 2011 a 2021				
	(R\$)				
	BAAF	BAFL	BAFZ	BASV	BAST
2011	-	1.761.691,27	-	1.036.887,58	-
2012	5.000.000,00	1.086.817,70	346.752,90	299.960,30	-
2013	4.407.706,08	5.079.746,26	3.246.729,33	1.321.870,36	-
2014	-	709.524,83	-	1.532.543,30	-
2015	-	298.221,02	-	-	-
2016	-	-	-	-	-
2017	-	-	-	-	-
2018	-	735.883,49	-	-	-
2019	-	65.096,60	-	-	-
2020	-	-	-	-	-
2021	-	-	-	-	-

Fonte: O autor.

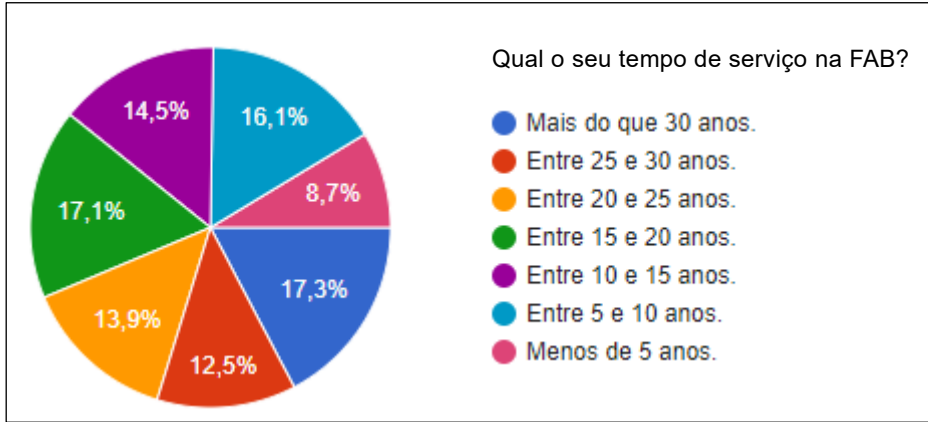
**Tabela 3** – Efetivos militares das BAe de Apoio no período de 2011 a 2021.

Ano	Efetivo Militar				
	BAAF	BAFL	BAFZ	BASV	BAST
2011	720	883	863	686	286
2012	650	842	834	808	229
2013	630	613	910	750	190
2014	580	668	870	692	113
2015	214	757	862	689	117
2016	221	682	853	659	117
2017	218	639	764	440	110
2018	242	527	512	522	105
2019	157	447	509	481	111
2020	472	406	471	503	139
2021	743	371	387	462	146

**Fonte:** O autor.

## APÊNDICE C – RESULTADOS DAS PESQUISAS AOS EFETIVOS

**Gráfico 1** – Tempo de serviço na FAB.



Fonte: O autor.

**Gráfico 2** – Função desempenhada em relação à área de formação.



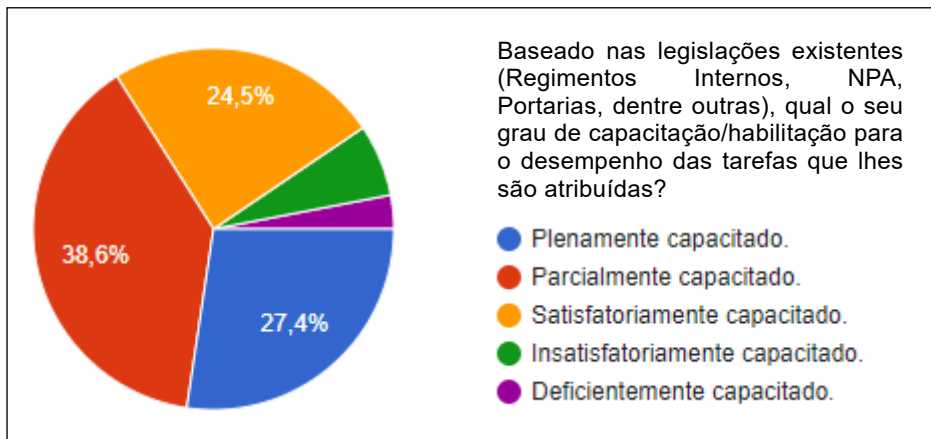
Fonte: O autor.

**Gráfico 3** – Realização de cursos pós- formação.



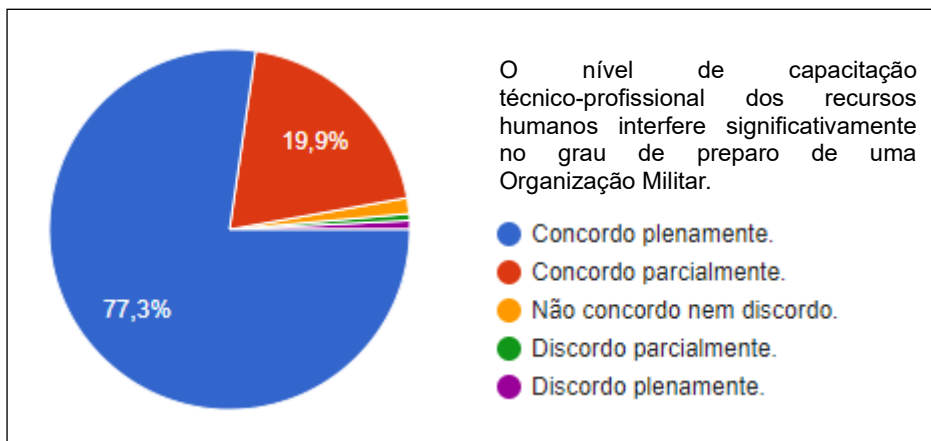
Fonte: O autor.

**Gráfico 4 –** Grau de capacitação dos RH nas funções desempenhadas.



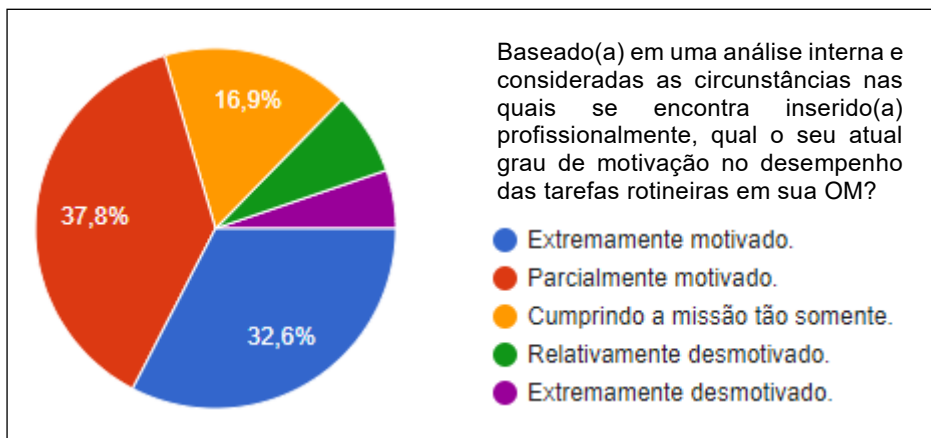
Fonte: O autor.

**Gráfico 5 –** Relação entre a capacitação do RH e o grau de preparo da OM.



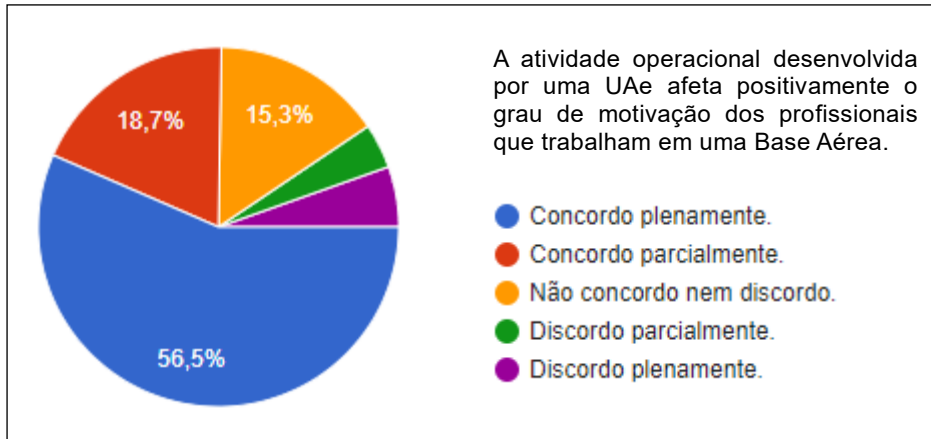
Fonte: O autor.

**Gráfico 6 –** Grau de motivação do RH no desempenho das tarefas rotineiras.



Fonte: O autor.

**Gráfico 7 –** Influência positiva da atividade operacional na motivação do RH.



Fonte: O autor.

## APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO ELETRÔNICO DE PESQUISA

### **Pesquisa de campo - Análise Conjuntural das Bases Aéreas de Apoio**

Como é do conhecimento de todos(as), o Comando da Aeronáutica (COMAER) vem passando por uma significativa reestruturação organizacional, a qual foi detalhada por meio da Diretriz 11-45 “Concepção Estratégica – Força Aérea 100” e ajustada pela DCA 19-5 “Diretriz para o aprimoramento da reestruturação do Comando da Aeronáutica - Projeto Piloto”.

Um dos focos deste processo é o incremento da eficácia das atividades administrativas e operacionais, tendo sido estabelecidas diversas ações em nível nacional, incluindo a transferência de unidades aéreas para outras localidades, bem como a criação e a desativação de várias Organizações Militares (OM).

A presente pesquisa tem por objetivo o levantamento de dados junto aos efetivos de cinco OM do COMAER. Tais informações serão analisadas, compiladas e inseridas no corpo de um artigo científico, que tem por temática a “Análise Conjuntural das Bases Aéreas de Apoio”, sendo parte integrante do Curso Avançado de Comando e Estado-Maior da Aeronáutica (CACEM).

Desta forma, solicito-vos os seus bons préstimos no sentido de disponibilizar não mais do que três minutos de seu tempo, a fim de responder aos questionamentos a seguir, ratificando o caráter científico da pesquisa e, por conseguinte, anônimo por essência.

Por fim, desde já agradeço sua compreensão, gentileza e colaboração, desejando a todos(as) muita saúde e sucesso na labuta diária em prol de uma Força Aérea cada vez mais motivada, equipada e preparada.

Cordialmente, Ten Cel Av Formaggio.

---

### **Parte I**

Questão 1 – Qual OM a que pertence?

Opções de resposta: BAAF, BAFL, BAFZ, BASV e BAST.

Questão 2 – Qual o seu posto/graduação?

Opções de resposta: CEL, TEN CEL, MAJ, CAP, 1º TEN, 2º TEN, ASP, SO, 1º SGT, 2º SGT, 3º SGT e CB.

Questão 3 – Qual o seu tempo de serviço na FAB?

Opções de resposta: Menos de 5 anos, entre 5 e 10 anos, entre 10 e 15 anos, entre 15 e 20 anos, entre 20 e 25 anos, entre 25 e 30 anos, mais que 30 anos.

Questão 4 – Qual sua grande área de formação?

Opções de resposta: Administrativa e Operacional.

Questão 5 – Atualmente, encontra-se trabalhando em sua área de formação ou está "fora de função"?

Opções de resposta: Trabalho em minha área de formação original e encontro-me "fora de função".

Questão 6 – Realizou cursos de capacitação/aprimoramento profissional e/ou pessoal ao longo da carreira, além de sua formação?

Opções de resposta: Sim e não.

Questão 7 - Caso tenha respondido SIM, especifique o nome, o ano de realização e a modalidade (presencial ou EAD) do(s) curso(s) realizado(s).

Opções de resposta: texto livre.

## **Parte II**

Analise criteriosamente as afirmações abaixo e escolha a melhor opção que traduz seu contexto atual.

Questão 8 – O nível de capacitação técnico-profissional dos recursos humanos interfere significativamente no cumprimento das tarefas rotineiras (administrativas e operacionais) em uma Organização Militar.

Opções de resposta: Concordo plenamente, concordo parcialmente, não concordo nem discordo, discordo parcialmente e discordo plenamente.

Questão 9 – O nível de capacitação técnico-profissional dos recursos humanos interfere significativamente no grau de preparo de uma Organização Militar.

Opções de resposta: Concordo plenamente, concordo parcialmente, não concordo nem discordo, discordo parcialmente e discordo plenamente.

Questão 10 – Baseado nas legislações existentes (Regimentos Internos, NPA, Portarias, dentre outras), qual o seu grau de capacitação/habilitação para o

desempenho das tarefas que lhes são atribuídas?

Opções de resposta: Plenamente capacitado, parcialmente capacitado, satisfatoriamente capacitado, insatisfatoriamente capacitado e deficientemente capacitado.

Questão 11 – De forma bem simples, motivação é uma força, um impulso, uma energia que aciona e direciona o comportamento de determinado indivíduo, em todas as áreas de sua vida. Baseado(a) em uma análise interna e consideradas as circunstâncias nas quais se encontra inserido(a) profissionalmente, qual o seu atual grau de motivação no desempenho das tarefas rotineiras em sua OM?

Opções de resposta: Extremamente motivado, parcialmente motivado, cumprindo a missão tão somente, relativamente desmotivado e extremamente desmotivado.

Questão 12 – A atividade operacional desenvolvida por um Esquadrão de Voo (UAe) afeta positivamente o grau de motivação dos profissionais que trabalham em uma Base Aérea.

Opções de resposta: Concordo plenamente, concordo parcialmente, não concordo nem discordo, discordo parcialmente e discordo plenamente.

#### **NOTA**

O questionário acima foi distribuído aos efetivos das OM estudadas, por meio dos endereços eletrônicos funcionais de cada militar (Zimbira), empregando-se a plataforma gratuita do *Google Forms*.