



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

EDUARDO MAIA ARANTES, Maj Av

**O impacto da Reestruturação da FAB nos pilotos da Ala 10**

Rio de Janeiro  
2021

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

EDUARDO MAIA ARANTES, Maj Av

**O impacto da Reestruturação da FAB nos pilotos da Ala 10**

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: Roberto Rodrigues Gomes  
Júnior, Cel Inf.

Rio de Janeiro  
2021

## RESUMO

A reestruturação da Força Aérea Brasileira pretendeu simplificar e operacionalizar a estrutura organizacional (BRASIL, 2016b, p. 11). Assim, essa pesquisa exploratória buscou o aprofundamento do tema Estruturas Organizacionais do Poder Aeroespacial aplicando procedimentos técnicos de estudo documental e de campo, com o objetivo de identificar qual o impacto da Reestruturação na Disponibilidade Operacional dos Oficiais Aviadores da Ala 10. Os dados obtidos pelos documentos do Comando da Aeronáutica e por questionário enviado aos pilotos, foram analisados com fundamentação nas teorias de Administração e de Gestão de Pessoas de Chiavenato (2010, 2014, 2018) e na teoria de Gestão de Processos de Santos (2015). A compreensão da situação anterior à reestruturação e das características que a diferem da atual foi fundamental para o início do estudo. Pela decomposição dos organogramas foi possível confirmar a característica estável altamente setorizada que dificulta a implementação sistêmica processual e mudanças de grande vulto que, somada à carência de recursos humanos capacitados na Ala 10, resultaram na concentração das atividades-meio nos mesmos militares que compõem os quadros de pilotos. Os elementos obtidos por meio de questionário revelaram percepções quanto aos encargos administrativos na rotina dos tripulantes em pauta. A confrontação da realidade com o planejamento levou à conclusão de que a alteração estrutural não impediu que atividades administrativas e de apoio interferissem negativamente na atividade-fim. O conhecimento adquirido pelo estudo pode ser utilizado como fonte para avaliação e aperfeiçoamento da reestruturação, uma vez que contém informações precisas ao alcance dos Comandantes, em busca do aperfeiçoamento da eficiência.

**Palavras-chave:** atividade-fim; eficiência; estrutura organizacional; recursos humanos.

## **ABSTRACT**

*The Brazilian Air Force restructuring process intended to simplify its organizational structure (BRAZIL, 2016b, p. 11). Therefore, this research aimed to increase the knowledge about Aerospace Power Organizational Structures, applying technical procedures for documentary and field studies, with the objective to identify the impact of the Restructuring process on the Operational Availability of Aviation Officers in the Ala 10. The information obtained from the Air Force Command papers and a questionnaire sent to pilots were analyzed based on Chiavenato's Administration and People Management theories (2010, 2014, 2018) and also on Santos' Process Management theory (2015). The understanding of the previous situation and the characteristics that make it different from the current one was essential to the beginning of this essay. By decomposing the organizational charts, it was possible to confirm the stable, highly departmentalized characteristic that makes harder the procedural implementation of major changes in the system, besides with the lack of trained human resources in Ala 10, resulted in the militaries of pilot's staff developing non-core activities. The information obtained with the questionnaire revealed the perceptions regarding the administrative functions in the crew's routine. The confrontation between reality and planning showed that conclusion that the structural change did not prevent administrative and support activities from interfering negatively in the core activity. The knowledge obtained by this study can be used as a source for the evaluation and improvement of the restructuring process, since it has precise information which is available to the Commanders, looking for improving efficiency.*

**Keywords:** *core activity; efficiency; human resources; organizational structure.*

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Alternativas para o enriquecimento de cargos.....	17
Figura 2: Organograma do COMAER.....	19
Figura 3: Organograma do COMGAR.....	20
Figura 4: Setores do COMGAR envolvidos na missão hipotética até 2015.....	21
Figura 5: Organograma atual resumido do COMAER.....	22
Figura 6: Organograma resumido de Ala e Esquadrão Aéreo.....	23
Figura 7: Organograma resumido do COMAR e Base Aérea.....	24
Figura 8: Questão 19.....	25
Figura 9: Questão 26.....	26
Figura 10: Distribuição entre os tipos de atividades nos últimos 5 anos.....	27
Figura 11: Questão 21.....	28

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

**1ª SEÇÃO** – Seção de Pessoal

**1º/5ºGAV** – 1º Esquadrão do 5º Grupo de Aviação

**1º/8ºGAV** – 1º Esquadrão do 8º Grupo de Aviação

**1º/11ºGAV** – 1º Esquadrão do 11º Grupo de Aviação

**2º/5ºGAV** – 2º Esquadrão do 5º Grupo de Aviação

**3ª SEÇÃO** – Seção de Operações

**ALT COM** – Alto-Comando da Força Aérea Brasileira

**ASOCEA** – Assessoria de Segurança Operacional do Controle do Espaço Aéreo

**ASPAER** – Assessoria Parlamentar e de Relações Institucionais do Comandante da Aeronáutica

**BAe** – Base Aérea

**BANT** – Base Aérea de Natal

**CCISE** – Comissão de Coordenação e Implantação de Sistemas Espaciais

**CCOA** – Centro Conjunto de Operações Aéreas

**CECOMSAER** – Centro de Comunicação Social da Aeronáutica

**CENCIAR** – Centro de Controle Interno da Aeronáutica

**CENIPA** – Centro de Investigação e Prevenção de Acidentes Aeronáuticos

**CIAER** – Centro de Inteligência da Aeronáutica

**COMAE** – Comando de Operações Aeroespaciais

**COMAER** – Comando da Aeronáutica

**COMAR** – Comando Aéreo Regional

**COMDABRA** – Comando de Defesa Aeroespacial Brasileiro

**COMGAR** – Comando-Geral de Operações Aéreas

**COMGEP** – Comando-Geral do Pessoal

**COMGAP** – Comando-Geral de Apoio

**COMPREP** – Comando de Preparo

**CONSEFA** – Conselho Superior de Economia e Finanças da Aeronáutica

**CADM** – Coordenadoria de Administração

**CPLG** – Coordenadoria de Planejamento e Governança

**CPO** – Comissão de Promoção de Oficiais da Aeronáutica

**DA** – Divisão Administrativa

**DCA** – Diretriz do Comando da Aeronáutica

**DCEA** – Departamento de Controle do Espaço Aéreo

**DCTA** – Departamento de Ciência e Tecnologia Aeroespacial

**DEPENS** – Departamento de Ensino da Aeronáutica

**DRH** – Divisão de Recursos Humanos

**EM** – Estado-Maior

**EMAER** – Estado-Maior da Aeronáutica

**ESD-NT** – Esquadrão de Segurança e Defesa de Natal

**ETA2** – 2º Esquadrão de Transporte Aéreo

**FAB** – Força Aérea Brasileira

**FAE** – Força Aérea

**GABAER** – Gabinete do Comandante da Aeronáutica

**GAP** – Grupamento de Apoio

**GITE** – Grupo de Instrução Tática e Especializada

**GLOG-NT** – Grupo Logístico de Natal

**GPAER** – Sistema de Gestão Estratégica da Aeronáutica

**GRH** – Gestão de Recursos Humanos

**INCAER** – Instituto Histórico-Cultural da Aeronáutica

**MCA** – Manual do Comando da Aeronáutica

**MD** – Ministério da Defesa

**ODS** – Órgão de Direção Setorial

**ODSA** – Órgãos de Direção Setorial e de Assistência Direta e Imediata ao Comandante da Aeronáutica

**OE** – Objetivo Específico

**OM** – Organização Militar

**PDCA** – Planejar, Executar, Verificar, Atuar

**RH** – Recursos Humanos

**QN** – Questão Norteadora

**SAADM** – Seção de Apoio Administrativo

**SADM** – Seção de Administração

**SEFA** – Secretaria de Economia e Finanças da Aeronáutica

**SEFA2** – Secretaria de Economia, Finanças e Administração da Aeronáutica

**SOP** – Seção de Operações

**U AÉREA** – Unidade Aérea

**U SEG DEF** – Unidade de Segurança e Defesa

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	9
2	METODOLOGIA.....	12
3	REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
4	APRESENTAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	18
5	CONCLUSÃO.....	30
	REFERÊNCIAS.....	33
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS PILOTOS.....	37

## 1 INTRODUÇÃO

A Força Armada mais nova, criada em 1941 como Ministério da Aeronáutica, sofreu significativas transformações acompanhando o desenvolvimento das organizações públicas. A Aeronáutica passou a ser um Comando inserido no Ministério da Defesa (MD) em 2001, incluiu em sua visão de futuro o aspecto modernidade e continuou ampliando capacidades e instalações físicas na velocidade dos avanços tecnológicos. E para que a aquisição e uso dos recursos nas operações aéreas e terrestres evoluíssem sua eficiência continuamente, foram necessárias consecutivas revisões conceituais, normativas, estruturais e organizacionais, aprofundando não só nos ambientes tradicionais, mas também o ambiente espacial e cibernético.

Em 2015, a Força Aérea Brasileira (FAB) iniciou uma grande reestruturação envolvendo todos os níveis de gestão, tendo como meta separar a atividade-fim da atividade-meio (BRASIL, 2016b, p. 10). Pode-se resumir a primeira como toda a atividade diretamente encadeada para o cumprimento da missão síntese da FAB de “manter a soberania do espaço aéreo e integrar o território nacional, com vistas a defesa da pátria” (BRASIL, 2018b, p. 11), tais como a atividade aérea, controle do espaço aéreo e a logística; e a segunda como as atividades de apoio que não estão diretamente ligadas à missão síntese – compras, pagamento de pessoal, gestão de pessoas, transporte, infraestrutura, patrimônio e outros – as quais estavam sendo elevadas e, por vezes, em detrimento da atividade-fim, apresentando desequilíbrio no uso dos seus recursos. Outros dois propósitos eram o de melhorar custos dispensados com efetivo e Organizações Militares existentes, por meio de serviços terceirizados e o da incorporação de militares temporários, concentrando as atividades administrativas em organizações adaptadas exclusivamente para esse fim, permitindo que os militares de carreira focassem nas atividades centrais da Força (BRASIL, 2016).

As unidades militares de gestão intermediária<sup>1</sup>, conhecidas como Comando Aéreo Regional (COMAR) e outras subdivisões da Força Aérea, numeradas de acordo com a atividade específica operacional – I FAE (Força Aérea) para instrução,

---

1 Chiavenato (2014) detalha a organização em três níveis administrativos: o nível institucional é composto pelos diretores; o nível intermediário de uma organização é o gerente articulador entre o institucional e o operacional; e o nível operacional executa a atividade-fim.

II FAE para patrulha, busca e salvamento, III FAE para a aviação de caça e reconhecimento e V FAE para a aviação de transporte – existentes para coordenar as atividades por região e por característica da missão, foram suprimidas e as responsabilidades foram centralizadas no escalão superior, em organizações chamadas de Grandes Comandos, os quais também foram reordenados.

Foram criadas dois tipos de Unidade: os Grupamentos de Apoio (GAP) para a realização dos processos relacionados à atividade-meio, no lugar das antigas Bases Aéreas (BAe); e as Alas para a unificação regional hierárquica dos Esquadrões Aéreos, atividade-fim, e de centralização das demandas de apoio dessas organizações subordinadas. Após o aperfeiçoamento da reestruturação, realizado em 2020, alguns GAP retornaram à condição de Bases Aéreas, coexistindo BAe e GAP na estrutura, variando a classificação entre uma ou outra conforme o agrupamento de organizações e as funções demandadas no apoio administrativo.

Não apenas houve uma redistribuição das organizações na composição da cadeia hierárquica e de localidade, mas também foram modificadas as estruturas internas de cada uma dessas, alterando todo o organograma, funcionamento, responsabilidades, competências e cadeias processuais, em paralelo às mudanças rotineiras que já acontecem com efetivo ao longo do serviço militar – promoções, afastamentos, transferências, cursos, designações, etc.

Na cidade de Parnamirim, vizinha à capital do Rio Grande do Norte, foi criada a Ala 10, unidade responsável pela capacitação dos Oficiais Aviadores recém-formados na Academia da Força Aérea e pelo preparo das capacidades operacionais das unidades subordinadas. Ficaram subordinados a essa Ala o Grupo Logístico de Natal (GLOG-NT), o Grupo de Instrução Tática e Especializada (GITE), o Esquadrão de Segurança e Defesa de Natal (ESD-NT), o 2º Esquadrão de Transporte Aéreo (ETA2), o 1º Esquadrão do 8º Grupo de Aviação (1º/8ºGAV), o 1º Esquadrão do 5º Grupo de Aviação (1º/5ºGAV), o 2º Esquadrão do 5º Grupo de Aviação (2º/5ºGAV) e o 1º Esquadrão do 11º Grupo de Aviação (1º/11ºGAV), reunindo diversos processos de ambas modalidades de atividades. Todas elas consideradas como de atividade-fim por estarem relacionadas ao preparo e ao emprego da Força.

Em paralelo estão as organizações de apoio que, no caso, a Base Aérea de Natal (BANT) para o apoio na localidade, e o II Comando Aéreo Nordeste (COMAR) reativado em Recife para a gestão superior de todas as BAe, GAP e demais de atividade-meio na região nordeste.

As organizações administrativas estão ligadas horizontalmente às organizações tidas como operacionais apenas por alguns processos. Embora possam estar sediadas na mesma localidade, são de cadeias verticais distintas, uma com o foco no apoio administrativo, atividade-meio, e outra na atividade-fim. Observou-se que, desde que houve a implantação da nova estrutura, aconteceram mudanças relacionadas aos procedimentos rotineiros na medida em que eram identificados problemas que não foram notadas na fase teste. Isso tem provocado alguns transtornos administrativos tais como retrabalho, acúmulo de tarefas e atrasos. Um aspecto percebido, especialmente no nível tático, foi a carência da observação do impacto quando ocorre o encontro das atividades-meio com as atividade-fim, ou seja, quando o militar alocado na atividade-fim está integrado na atividade-meio.

Assim, resultou na seguinte questão: Qual o impacto da Reestruturação da Força na disponibilidade dos Oficiais Aviadores da Ala 10? Essa questão é produto da avaliação da hipótese de que a reestruturação pode ter provocado o acúmulo de tarefas concentrada à rotina dos tripulantes sem alcançar os benefícios previstos no planejamento.

Então, o estudo teve o objetivo de identificar qual o impacto da reestruturação da FAB nas Organizações Militares (OM) de Natal anteriormente citadas, em suas respectivas gestões processuais, disponibilizando informações complementares para contribuir de forma efetiva na modernização da organização e contínua melhoria da eficiência na atividade-fim.

Para chegar ao objetivo proposto, foi fundamental responder outras questões específicas norteadoras (QN): 1) Como foi realizada a atualização organizacional?; 2) Qual a distribuição das tarefas entre atividade-fim ou meio?; e 3) Quais são os pontos positivos e conflitos existentes?

O desenvolvimento e definição da ordem dessas questões norteadoras é produto das peças que Santos (2015, p. 46) sequenciou como ciclo da gestão de

recursos em 8 etapas, planejamento, projeto, construção, disponibilização, utilização, monitoramento, oportunidades e ajustes, sintetizadas e três indagações.

A condução para o entendimento destas questões e a clarificação do problema de pesquisa foi por meio dos objetivos específicos (OE): 1) Identificar a modificação da estrutura; 2) Apontar o envolvimento para cada tipo de atividade; e 3) Apresentar os resultados alcançados e os óbices.

A reestruturação mostrou-se necessária e, ao aproveitar uma das características da Força Aérea Brasileira, a Flexibilidade, com eficiência, ficou visível o grau de envolvimento dessa Força em atender as demandas da nação em um ambiente de rápida mudança, aliando os eficientes controles de custos, gerenciamento de recursos humanos (RH) e de patrimônio com tecnologia de ponta no cenário atual.

O conhecimento produzido também pode ser utilizado como fonte para estudos nas demais estruturas da FAB e para prover informações precisas ao alcance dos Comandantes, Chefes e Diretores, em busca do aperfeiçoamento das capacidades no cenário atual, que exige rápida mudança com controle de custos, tecnologia avançada e logística eficiente.

## **2 METODOLOGIA**

Segundo a classificação de Gil (2010), este estudo foi classificado quanto ao objetivo geral como pesquisa exploratória, pelo caráter de propiciar aprofundamento sobre o tema Estruturas Organizacionais do Poder Aeroespacial. Quanto aos procedimentos técnicos utilizados no estudo, ele caracteriza-se como documental e estudo de campo, relacionando duas variáveis: a Reestruturação da FAB e a disponibilidade dos pilotos da Ala 10.

A fim de delimitar o universo da pesquisa, foram explorados os documentos que descreviam a estrutura anterior e documentos que sucederam ao Aviso Interno nº 4/GC3, de 02 de abril de 2015, que abordou a origem do novo esforço de transformação por meio da Diretriz de Comando do Comandante da Aeronáutica (DCA). O último documento analisado no estudo foi a DCA 19-6 “Diretriz da conclusão do Projeto Piloto e preparação para a Fase 2 do aprimoramento da reestruturação do Comando da Aeronáutica”.

Foi enviado um questionário para todos os militares do quadro de Aviação que compuseram ou compõem os Esquadrões desde 2017 até o momento do término do estudo, por serem considerados elementos alvos da mudança e possuidores de dados com as percepções práticas desse processo.

Desenvolvendo sobre o tema gestão de processos, Santos (2015, p. 59) expõe que o organograma é um esquema que estampa as relações em uma organização, podendo descrever as comunicações entre os cargos. Apoiado na teoria desse autor foram estudadas as documentações que apresentaram os organogramas das instituições envolvidas, os regulamentos e as normas mais detalhadas que evidenciaram os propósitos da mudança organizacional e condutas específicas, possibilitando alcançar o primeiro objetivo específico, identificar as formas estruturais nas documentações. Também foram selecionados os processos de atividade-fim e de atividade-meio que envolvem o emprego hipotético de um militar em uma ação de Força Aérea, afastado de sua sede por período de 20 dias consecutivos, para serem apresentados os trâmites na estrutura anterior e na nova organização.

Um dos reconhecidos autores que percorrem sobre administração e gestão de pessoas, Chiavenato (2014, p. 81) descreve como índice de ausência toda a falta do colaborador durante o horário de trabalho (férias, atrasos, licenças, etc) dentre as possíveis variáveis que compõem o planejamento. Esse índice, adaptado ao objeto de estudo, permitiu quantificar a disponibilidade operacional apresentada durante o processo de reorganização na Ala 10.

Partiu-se do princípio que o acúmulo de tarefas também interfere no planejamento operacional, seja para realizar reunião de tripulantes, confeccionar de escalas de voo ou, até mesmo, para a dedicação pessoal ao aperfeiçoamento técnico-profissional necessário, tal como abarcada no Estatuto dos Militares em seu artigo 27 (BRASIL, 1980).

Assim, foi adotado o cálculo da Disponibilidade Operacional (Dspn Op) em função das demais atividades. Esse cálculo será a resultante da composição das tarefas ao longo de uma jornada de trabalho. Para delimitação, foi definido como o horário de expediente normalmente utilizado na Ala 10, das 08h às 16h, com o intervalo de 01h para o almoço.

Esse índice de Dspn Op foi indicado em porcentagem em relação a uma rotina completa de expediente, conforme a fórmula (1):

$$\text{Dspn Op} = \text{Total de hora não afetada} / \text{Total de horas previstas} \quad (1)$$

Ao aplicar os dados obtidos no questionário a esse raciocínio, foi possível identificar o envolvimento para cada tipo de atividade e realizar uma análise ao longo do processo de aprimoramento da reestruturação da força. Dessa forma, foi definido a distribuição da rotina do efetivo para cada um dos tipos de atividade, segundo objetivo específico do estudo, e complementar os dados documentais com as demais informações solicitadas para a exposição dos resultados e obstáculos.

As informações conseguidas pelo questionário aos pilotos dos Esquadrões Aéreos apresentaram o comportamento adotado e as visões individuais, possibilitando o contato da mudança como planejada com a realidade dos referidos militares ao relacionar os documentos direcionadores da reestruturação e normas em vigor às respostas obtidas. Por meio dessa análise em acordo com dois teóricos citados, foi possível acrescentar a percepção dos aviadores, um dos principais alvos da mudança, aos dados do levantamento documental, chegando aos efeitos atingidos pela mudança e às barreiras existentes, clarificando a terceira questão norteadora e conquistando o terceiro objetivo específico.

Organizado pelas fases do pensamento reflexivo descritas por Alyrio (2009, p. 113) no processo de aprendizagem, esse trabalho destacou a identificação das adversidades, compreensão e confirmação da hipótese por meio da experimentação. A cientificidade desse trabalho teve como proposta a reflexão em cima dos documentos, das ações, da investigação e da situação limitada à solução da questão problema. Limitada pela mudança ainda em progresso e fundamentada na análise dos conhecimentos adquiridos à luz dos autores referenciados, foi verificada a validade da hipótese apresentada, identificando a relação da Reestruturação da FAB com a disponibilidade dos pilotos da Ala 10.

### **3 REFERENCIAL TEÓRICO**

Como reflexo da globalização e da velocidade dos meios de comunicação e de transporte, de acordo com Santos (2015, p. 28), foi imposta a incorporação de diversas modalidades de mudança de forma as instituições permanecerem

atualizadas e eficientes. Para os órgãos públicos, onde está inserido o Ministério da Defesa, não é diferente, é uma regra adaptar-se à modernização dos produtos de ponta para a defesa do país, com a contraposição da redução orçamentária derivada da economia nacional nas últimas décadas.

A disposição da estrutura de uma organização pode ser funcional ou por processo (SANTOS, 2015, p. 128). Na primeira estrutura o foco está na especialização setorializada, caracterizada pela verticalização representada em seu organograma. Esse modelo trouxe vantagens pela concentração de profissionais para atingir os objetivos restritamente do setor, com pouca integração e restrita visão global.

Cruz (2013, apud SANTOS, 2015, p. 51) destaca que, para gestão por processos, o encadeamento funcional das atividades deve ter maior importância que o encadeamento hierárquico. Esse é um ponto que pode dificultar a implementação das mudanças, pois mesmo com elevado grau de interdependência sistêmica, há entre as unidades organizadas uma grande diferença de responsabilidade vertical distinta e bem estabelecida, especialmente na área administrativa.

Por conta da dinamicidade compulsória pelo meio, os modelos de gestão fazem parte de diversos estudos, cujos focos iniciais visavam diminuir o enrijecimento dos formatos hierárquicos e expansivos. Relacionado à administração pública, outro autor, Marques (2015, p. 33), afirma que há esforço do Estado no aprimoramento da gestão visando prestar o serviço adequado de qualidade à sociedade. No desenvolvimento das pesquisas, a mudança organizacional avançou da superficial flexibilização para, de forma aprofundada, outros fatores influentes em organizações: meio ambiente, recursos humanos e materiais, períodos de tempo, sociedade, etc.

Estruturas verticalizadas provocam o afastamento funcional dos elos processuais, distanciando áreas que deveriam realizar o trabalho conjunto e prejudicando o desempenho (SANTOS, 2015, p. 29). As Forças Armadas são publicamente reconhecidas pela característica da cadeia hierárquica rigidamente estruturada, setorializada por atividades detalhadas, evidenciando provável barreira em uma grande mudança. Dessa forma, foram estabelecidos procedimentos iniciais

por meio de Diretriz do Comandante objetivando o aperfeiçoamento dos processos e eficiente cadeia administrativa de forma planejada, testada e aprovada.

Enquanto as organizações existirem, as mudanças são encaradas como processo habitual (DE SOUZA; BALTAZAR; LENZI, 2013, p. 178). As unidades militares, apesar de possuírem valores institucionais bem sólidos, por exemplo, os cargos são ocupados por pessoas, cada qual com seus valores obtidos por suas experiências, os quais resultam em comportamentos diferentes. Esses comportamentos influenciam a convivência social, interna e externamente, ocasionando as compensações para atingir uma nova harmonia.

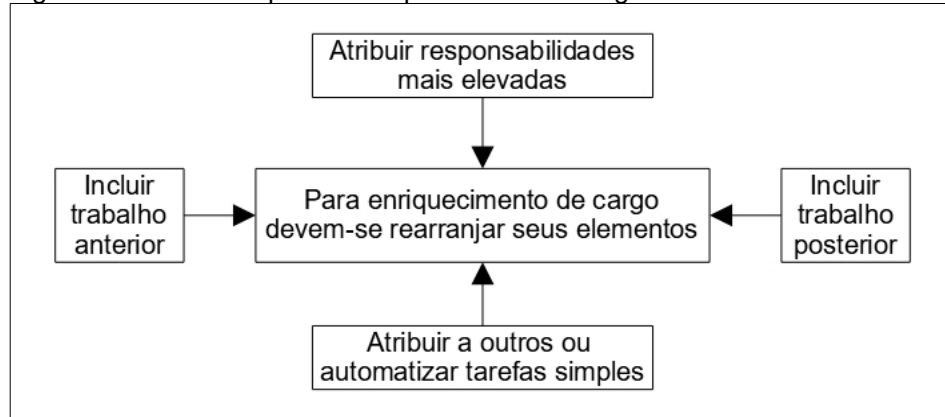
A alternância de cargos, os afastamentos e as mudanças de competências são causadores de significativo desvio, mesmo com essas variáveis apresentadas em planejamento (CHIAVENATO, 2014, p. 81). Agravando a dificuldade, a gestão dos RH sempre sofre intervenção focada na redução de pessoal, sem que essa atente com carga horária de trabalho ou acréscimo de atividades indiretas nos planos de reestruturação (BORGES; MARQUES, 2011, p. 101), todavia a instituição deve controlar previamente os impactos da redução para tornar a mudança bem-sucedida (SILVA; TEIXEIRA, 2020, p. 348).

Chiavenato (2010, p. 91) comenta que há um contínuo processo de mudança nas organizações, o qual afeta fortemente as pessoas, deixando-as deficientes por conta de serem demandadas novas competências, resultando grandes investimentos das organizações nas atualizações de seus processos. Com isso, o desenvolvimento das capacidades operacionais da Força, o aumento das suas atribuições e a mudança do cenário impõe, silenciosamente, que a organização avalie o desempenho das suas atividades e a distribuição de RH.

Para Chiavenato (2014, p. 185) o enriquecimento das capacidades pode ser lateral ou vertical, assumindo novas responsabilidades do mesmo nível ou de diferentes nível respectivamente, tal como demonstrado na Figura 1. Assim, apesar do acúmulo de responsabilidades em uma estrutura mais enxuta, os processos semelhantes que antes estavam distanciados foram concentrados, proporcionando uma melhoria das capacidades. Retomando esse autor, mais carga vertical aumenta a complexidade do cargo, enquanto na horizontal é concentrada a variedade do

processo e, quando bem aplicados, proporcionam melhorias no desempenho pessoal e para a organização.

Figura 1: Alternativas para o enriquecimento de cargos.



Fonte: Chiavenato (2009, p. 211)

Grandes mudanças podem gerar insegurança e conflitos. Berg (2012, p. 18) diz que o conflito é inevitável e é necessário entendê-lo para lidar com ele de forma a conduzir para o sucesso profissional. Relacionado ao contexto deste estudo, a FAB passou por uma reestruturação e, atualmente, passa por processo aperfeiçoamento e de avaliação dessa nova estrutura, mostrando-se conveniente uma perspectiva da extremidade oposta na cadeia organizacional – a unidade aérea, no nível tático – identificando possíveis pontos de conflito.

O Comando da Aeronáutica (COMAER) deparou-se com o confrontamento progressivo aumento dos custos para a manutenção das capacidades e os sucessivos cortes orçamentários da União. A consequência mais comum nessa situação é o contingenciamento buscando um modelo de enriquecimento de cargo, mas que pode interferir na disponibilidade dos meios aéreos, na capacitação e disponibilidade do efetivo e, também, nos respectivos processos administrativos.

O dinamismo da carreira militar já proporciona um ambiente interno de contínua adaptação ao rodízio do efetivo dentro dos cargos, o qual demanda permanente treinamento e consciência situacional<sup>2</sup> elevada para realizar a tarefa de

<sup>2</sup> Segundo Endsley (1995, p. 36, tradução nossa), consciência situacional “é a percepção dos elementos no ambiente em relação ao tempo e ao espaço, a compreensão dos seus significados e a projeção da sua condição em futuro próximo”. Ainda em conformidade a esse autor, a modificação do ambiente por situação ainda não vivenciada ou ensinada, provoca diminuição da consciência situacional.

forma eficaz. A mudança cultural, tal como a proposta pelo COMAER, demanda planejada capacitação e treinamento apoiado pela instituição objetivando um novo comportamento (SANTOS, 2015, p. 84).

#### **4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Tal como um processo, a mudança foi difundida por documentos preparatórios emitidos e respectivas atualizações. No início da Reestruturação, a Diretriz do Comando da Aeronáutica (DCA) número 11-53 de 2016, realizou a análise da situação, a qual pode ser notada a necessidade de revisão dos processos administrativos na maioria dos aspectos citados, tais como atividades redundantes, sobreposição de etapas processuais, elevada concentração de recursos despendidos em atividade-meio e execução de tarefas descentralizada, resultando em baixa eficiência e a perda da atenção com a atividade-fim (BRASIL, 2016b, p. 10).

Em consequência da DCA, foram emitidos planos de trabalhos e manuais de implantação da nova disposição, realizadas revisões no decorrer da execução, publicadas atualizações, formando um conjunto de publicações que compõem o planejamento de medidas estratégicas de aperfeiçoamento da eficiência nos serviços prestados pela FAB (BRASIL, 2018b).

Foi identificado como objetivos da reestruturação a absorção de novas capacidades, reorganização processual, mas com o foco na Gestão de Recursos Humanos (GRH). O gerenciamento por competências, a gestão do conhecimento e a racionalização das estruturas organizacionais ressaltam a necessidade de redução das estruturas, buscando diminuir a perda da eficiência causada pela falta de continuidade e elevada rotatividade (BRASIL, 2016b, pp. 12-13).

Santos (2015, p. 112) relembra que o ciclo PDCA<sup>3</sup>, ferramenta gerencial para aplicação de melhoria, é um modelo vivo, no qual o fechamento do ciclo não necessariamente é o fim do processo e sim a condução para um novo ciclo, de melhoria contínua. Dentre outras, essa ferramenta foi utilizada para a implantação da reorganização da FAB, localizada como uma das tarefas de OM no Manual do Comando da Aeronáutica (MCA) de número 21-1 “Implantação de Grupamentos de

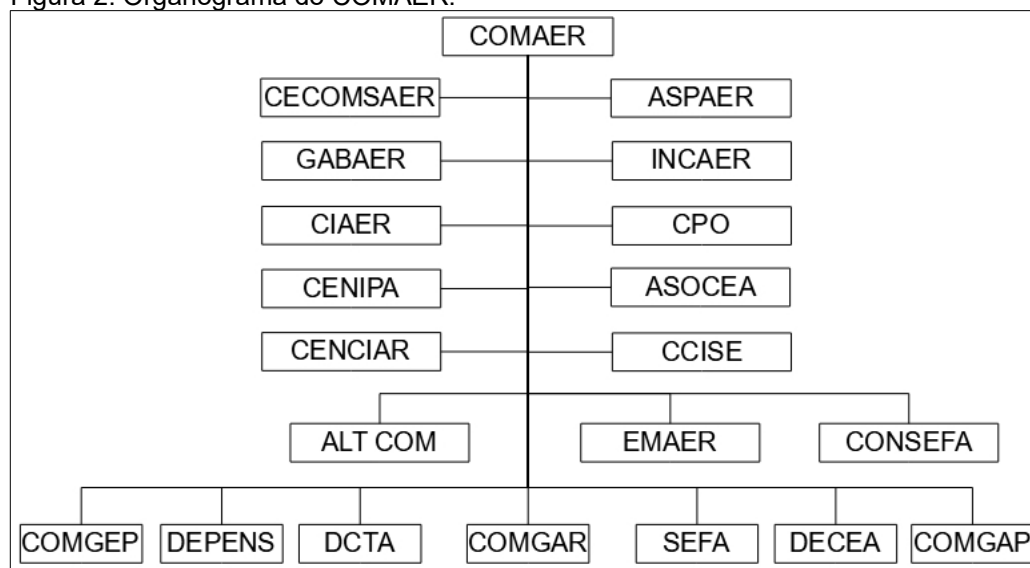
---

3 “As letras que formam o nome do método PDCA significam em no inglês: Plan, Do, Check, Act, e no português, respectivamente, Planejar, Executar, Verificar, Atuar.” (SANTOS, 2015)

Apoio” (BRASIL, 2015e, p. 15), e permitiu que fossem compreendidas possibilidades de futuras melhorias enquanto eram aplicadas as diretrizes, continuamente (BRASIL, 2018a, p. 33).

Pela visualização da Figura 2, pode ser identificada a divisão setorializada existente até o ano de 2015. No escalão de ligação direta com o Comando da Aeronáutica há os chamados Órgãos de Direção Setorial e de Assistência Direta e Imediata ao Comandante da Aeronáutica (ODSA). O Órgão de Direção Setorial (ODS) de subordinação das OM em questão era o Comando-Geral de Operações Aéreas (COMGAR), o qual era responsável pelo preparo e emprego da Força, bem como a gestão de todos os recursos e processos envolvidos. Sendo que cada ODSA possuía toda a estrutura de gestão independente repetindo muitos setores espelhados horizontalmente aos demais órgãos e verticalmente em sua respectiva cadeia.

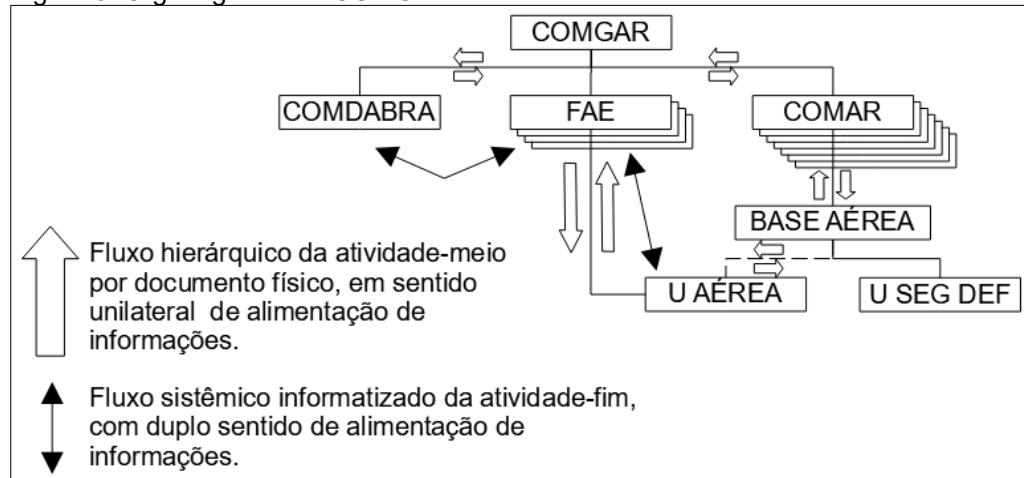
Figura 2: Organograma do COMAER.



Fonte: Adaptado de Brasil (2015a, 2015c).

Na Figura 3 está representada a estrutura antiga afeta à Natal. Verificou-se que o processo da atividade-fim era sistêmico, acessível por qualquer elo operacional de qualquer nível da árvore hierárquica que estivesse ligado à missão, uma vez que a agilidade e a precisão da troca de informações são condições básicas para a eficácia do processo. Os pontos de decisão do início à conclusão eram reduzidos ao mínimo, sempre alimentandos de dados atualizados.

Figura 3: Organograma do COMGAR.



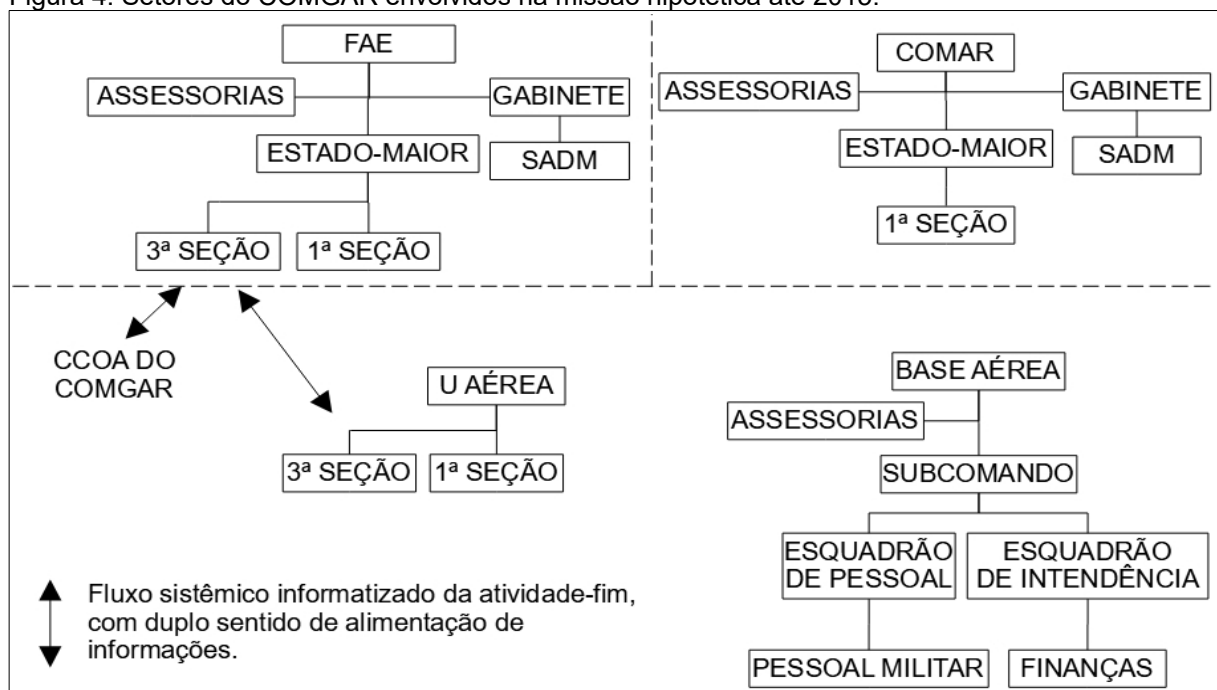
Fonte: Adaptado de Brasil (2015c).

Da mesma forma que há a formação do tripulante antes do efetivo emprego operacional, há o planejamento para a alocação dos recursos que possuem diversas normas específicas sobre as contas da União. Então, partiu-se da premissa que todos os recursos estão acessíveis para o uso. Assim, no emprego hipotético, a Seção de Pessoal, em coordenação com a Seção de Operações, iniciava o processo dentro da Unidade Aérea e emitia o documento solicitando a abertura do comissionamento à FAE. Dentro do Estado-Maior (EM) da FAE eram realizadas as coordenações junto ao Comando de Defesa Aeroespacial Brasileiro (COMDABRA) para a aprovação da proposta. Após a aprovação, com a resposta ao documento inicial, era confeccionada minuta da Portaria e encaminhada à BAe correspondente à sede da Unidade Aérea para análise e publicação em Boletim Interno. Na sequência da publicação, eram gerados os processos financeiros para a realização do pagamento e somente era creditado na conta-corrente do militar por meio do fechamento do contracheque.

Esse processo era realizado por documentos impressos tramitando de uma organização para outra, sendo que algumas das relacionadas podiam estar sediadas em outras cidades e até mesmo regiões distintas do país. Os processos informatizados eram por ferramentas as quais não tinham compatibilidade de compartilhamento de dados entre elas, dificultando a tramitação das informações e às vezes, desatualizadas. Ou seja, o processo demandava uma alimentação de informações e decisões precisas, as quais estavam dispersas e de acesso complexo.

Um detalhe importante é que cada OM representada na Figura 3 possuía em seu regimento interno um subsetor de administração de RH e/ou financeiros, também conhecidas como 1ª Seção<sup>4</sup>, por vezes subordinados ao Comandante intermediada por outro departamento. Em cada organização também eram encontrados os setores de gestão de riscos tais como o Controle Interno, representadas visualmente nas figuras por Assessorias e, ainda, respectivas secretarias, protocolos e arquivos documentais para cada setor e subsetor presente. Evidenciando a fonte dos problemas como caracteriza-se uma organização rigidamente departamentalizada. O trâmite processual percorria internamente nos setores ou nos subsetores de cada uma das OM, cujos principais envolvidos no processo escolhido podem ser verificados na Figura 4.

Figura 4: Setores do COMGAR envolvidos na missão hipotética até 2015.



Fonte: Adaptado de Brasil (2014a, 2014b, 2014c, 2015a, 2015d).

Após ser observado os caminhos de ambas etapas, verificou-se que havia aparente maior eficiência para atingir o produto final da atividade-fim por não percorrer a cadeia vertical, como representado pelas setas simples na mesma Figura 4; enquanto na atividade-meio, iniciada no Esquadrão, percorrendo OM por OM, de localidades e com sistemas de comunicação distintos, não interligados, de difícil rastreabilidade, verificação da situação do processo pelo órgão demandante

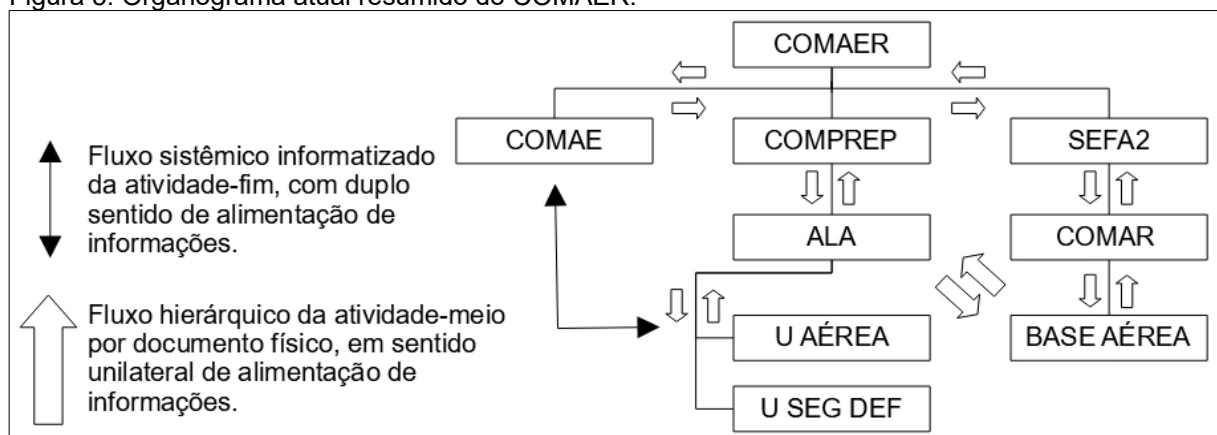
4 O espelhamento das seções nas OM da FAB eram reconhecidas pela afinidade nos números ordinais: 1ª Seção – Pessoal e Financeiro, 2ª Seção – Inteligência, 3ª Seção – Operações, etc.

ou ciência dos demais órgãos, com sobreposição de tarefas e, ainda, passível de retorno ou redundâncias, sem possibilidade de correção ou atualização enquanto acontece o processo, gerando retrabalho; pontos esses reconhecidos na análise da DCA 11-53 (BRASIL, 2016b, p. 10).

Santos (2015, p. 29), relata que um processo pode sofrer interferência em cada área de uma organização verticalizada e o produto final desejado ser distorcido. Com a finalidade de retirar esse prejuízo na eficiência e até mesmo a eficácia, há na Diretriz para o aprimoramento da reestruturação o reforço na premissa da definição de processos e concentração das atividades-meio de maneira a permitir a distinção da atividade-fim, e eliminar a sobreposição de atividades, reduzindo o número de OM na estrutura do COMAER, se necessário (BRASIL, 2020<sup>a</sup>, p. 9).

Santos (2015, p. 77) explica que é possível perceber que os processos podem ser abreviados e quando ocorrem retrabalhos apenas pela análise visual dos fluxogramas. Nesse sentido, ao analisar a Figura 5, a qual está apresentada a estrutura atual, é percebido que o encadeamento das etapas percorre de forma mais fluida entre os elos envolvidos na atividade-fim, possibilitou o agrupamento de um único comando na mesma localidade de vários esquadrões. Esse tipo de enriquecimento ficou evidenciado, tanto horizontal quanto verticalmente, com o reconhecimento da eliminação da divisão intermediária de âmbito regional ou de especialidade, uma vez que as ações operacionais são de âmbito nacional, uniformizadas, centralizadas no Comando de Preparo (COMPREP) para o treinamento e no Comando de Operações Aeroespaciais (COMAE) para o emprego.

Figura 5: Organograma atual resumido do COMAER.



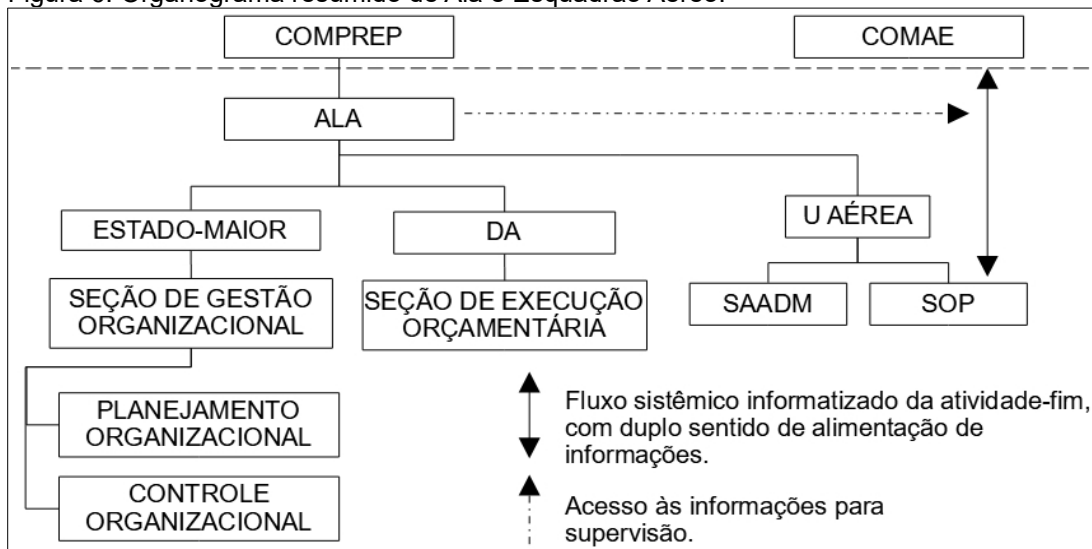
Fonte: Adaptado do Brasil (2016c).

Todavia, aparentemente, há maior número de elos no processo administrativo para as mesmas atividades na missão hipotética. A sobreposição de atividades-meio não foi reduzida, agravada pela reativação do COMAR, com maior número de elos no processo administrativo para as mesmas atividades, distanciando ainda mais as BAe de envolvimento lateral com as unidades apoiadas.

Ao retomar o conceito dos tipos de estruturas, Santos (2015, p. 33) considera que nas organizações tradicionais, de estrutura funcional, há uma priorização internalizada de atendimento ao chefe em detrimento dos processos que ocorrem transversalmente, pois o “dono” do processo ou os militares dos setores interdependentes não interfere no seu plano de carreira, ficando em 2º plano. Essa situação não foi confirmada claramente pelo diagnóstico apresentado na DCA 19-5 de 2020, embora tenha sido identificada a necessidade de maior desenvolvimento da supervisão dos processos administrativos demonstrando dificuldade em atingir a eficácia e o acúmulo de diversas atividades-meio nas Alas, OM criadas para serem, acima de tudo, operacionais (BRASIL, 2020a, p. 8).

Já passando para a Fase 2 do aprimoramento da reestruturação, foi apresentada no final de 2020 a atualização das estruturas e pode ser observada a mudança por meio da Figura 6. Foi constatado que há maior organização das relações e responsabilidades dos processos apenas pela observação dos organogramas. Os ODS responsáveis pelo preparo e emprego da Força tem a ligação sistêmica e hierárquica direta às OM operacionais.

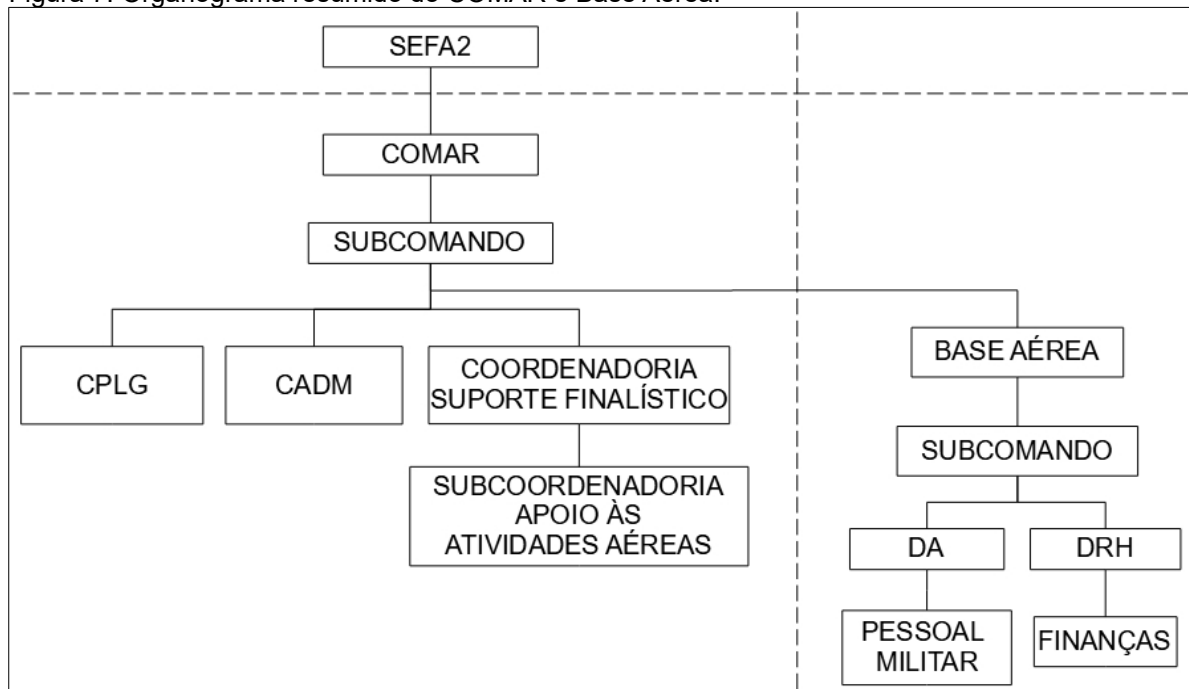
Figura 6: Organograma resumido de Ala e Esquadrão Aéreo.



Fonte: Adaptado de Brasil (2019c, 2021b).

Ao observar os organogramas internos das OM administrativas na Figura 7, também pode ser constatado que as atividades-meio foram concentradas nas organizações desenhadas para esse fim, nas Bases Aéreas onde as unidades de atividade-fim estão sediadas, tendo o COMAR como gestor de âmbito regional, muitas vezes distante fisicamente das unidades apoiadoras e, ainda mais, das apoiadas.

Figura 7: Organograma resumido do COMAR e Base Aérea.



Fonte: Adaptado de Brasil (2019b, 2020e, 2021c).

Dessa forma, foi possível verificar como foi planejada e realizada a mudança na estrutura desde a concepção chegando ao OE1 ao identificar a modificação da estrutura. E de maneira a complementar os dados documentais, foi aplicado um questionário ao quadro de pilotos. Com o total de 99 participantes dos 211 destinatários, as respostas acrescentaram os aspectos não expressos nos documentos. Isso permitiu realizar a precisa balanço quanto à divisão das atividades-meio e atividades-fim desempenhadas ao longo do horário de expediente.

De posse dos dados, as médias de horas de ausência obtidas foram aplicadas na equação da disponibilidade da fórmula (1). Primeiro os dados dos aviadores em atividade-fim na fórmula (2) e, na sequência, dos em atividade-meio e a média global respectivamente nas fórmulas (3) e (4).

$$\text{Dspn Op} = \text{Total de hora não afetada} / \text{Total de horas previstas} \quad (1)$$

$$\text{Dspn Op} = 4,890410959 / 7 = 69,86\% \quad (2)$$

$$\text{Dspn Op} = 3,790322581 / 7 = 54,14\% \quad (3)$$

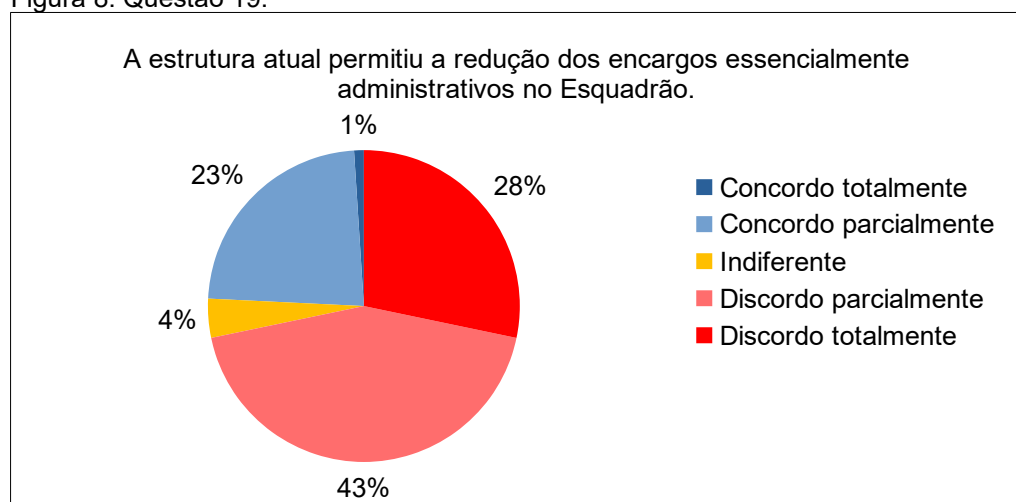
$$\text{Dspn Op} = 4,321167883 / 7 = 61,73\% \quad (4)$$

Deduziu-se que há um índice aproximado de 40% de absenteísmo diariamente, significando que 2h40min são distribuídas em outras atividades. Foi declarado por 35% dos pilotos que eles realizam apenas 3h por dia em atividade-fim, supondo que se for disponibilizado um militar exclusivamente em atividade-meio a Dspn Op de três desses 35% tende a atingir 100%. Vale lembrar que a média das horas é dividida por 7h pois foi descontada a 1h destinada ao almoço por ser um fator invariável.

Nas questões envolvendo as percepções das mudanças aplicadas com a reestruturação, o questionário apresentou afirmativas para que os Oficiais Aviadores expressassem suas percepções durante o período que permaneceram compondo o quadro de pilotos dos respectivos esquadrões.

Como a representada pela Figura 8 ficou evidente que, na prática, 71% do efetivo de pilotos consideram que a reestruturação não contribuiu para a retirada das atividades-meio dos esquadrões, mesmo após a movimentação do efetivo administrativo anteriormente existente para a Base Aérea de Natal.

Figura 8: Questão 19.



Fonte: O autor (2021)

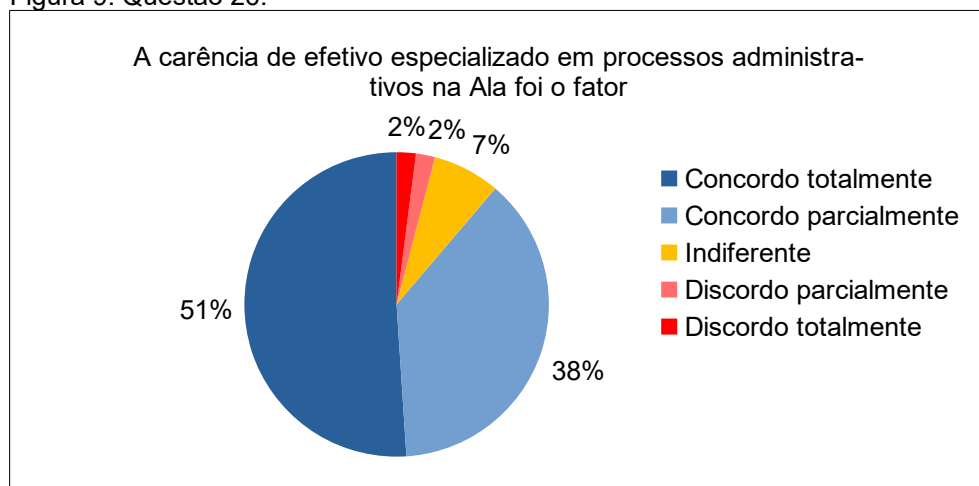
Chiavenato (2018, p. 43) relata que quando há possibilidade de alteração organizacional ela pode ser interpretada como algo que pode afetar a estabilidade

existente. Outros autores, Robbins *et al* (2010, p. 569), comentam que não só os indivíduos reagem às mudanças, as organizações definem regras para forçar a estabilidade, denominada pelos autores como inércia estrutural.

Foi identificada durante realização do estudo documental, como certa fonte de resistência a ser considerado, uma normatização, advinda de costume anterior a reestruturação e incorporada na nova estrutura do COMPREP. A norma administrativa número 7 desse Comando trata da Utilização de Oficiais das Unidades Aéreas nas Alas, a qual prevê que o Comandante da Ala poderá lançar mão de 40% do efetivo dos esquadrões para compor os cargos existentes nas Alas (BRASIL, 2019d). Fato que, não só está em sentido oposto ao previsto pela ideia do redesenho, de “separar as atividades administrativas das operacionais” (BRASIL, 2020b), como pode ser fator dificultador da gestão de pessoal na FAB como um todo, e também torna regra uma flexibilização para enfrentamento de crise na GRH.

Quando na aplicação da redução de pessoal e contingenciamento do efetivo, o aparente ponto fraco quanto aos RH ocasiona o acúmulo de tarefas descobertas pelo inadequado dimensionamento e capacitação. A Figura 9 confirma que, na percepção dos entrevistados, existe carência de efetivo capacitado para a condução dos processos e implementação da mudança

Figura 9: Questão 26.



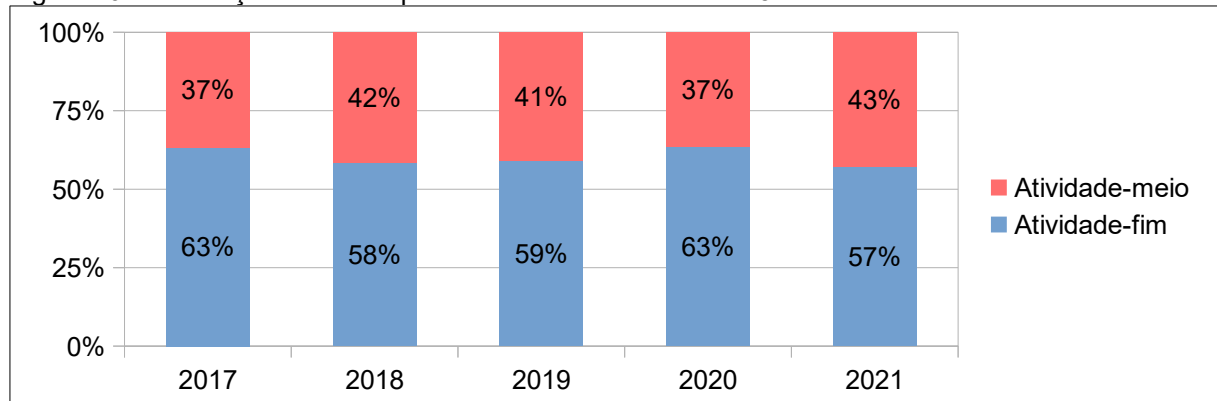
Fonte: O Autor (2021).

Apesar de evidência de resistência à mudança, é verdadeiro que houve o enriquecimento de competências em cargos, antigamente dispersos. No entanto, a eficiência percebida é divergente da buscada no projeto de mudança, quando 17%

dos pilotos afirmam que utilizam menos de 2h do expediente para a atividade-fim, mostrando que esse enriquecimento foi prejudicial por existir acúmulo de atividades sem relacionamento entre elas e sem meios tecnológicos facilitadores.

Confirmado pelos perfis dos respondentes distribuídos na Figura 10, há considerável quantitativo de aviadores prestando serviço, transparecendo a carência de efetivo na Ala e na BAe e, ainda, a existência de elevado número de cargos de atividade-meio ocupados por pilotos em relação aos cargos de atividade-fim, sem demonstração de progresso ao longo dos anos até julho de 2021. Atingindo o OE2, foi percebido que o efetivo de 43% dos pilotos estão alocados em cargos de atividade-meio, atingindo o maior índice dos últimos anos.

Figura 10: Distribuição entre os tipos de atividades nos últimos 5 anos.



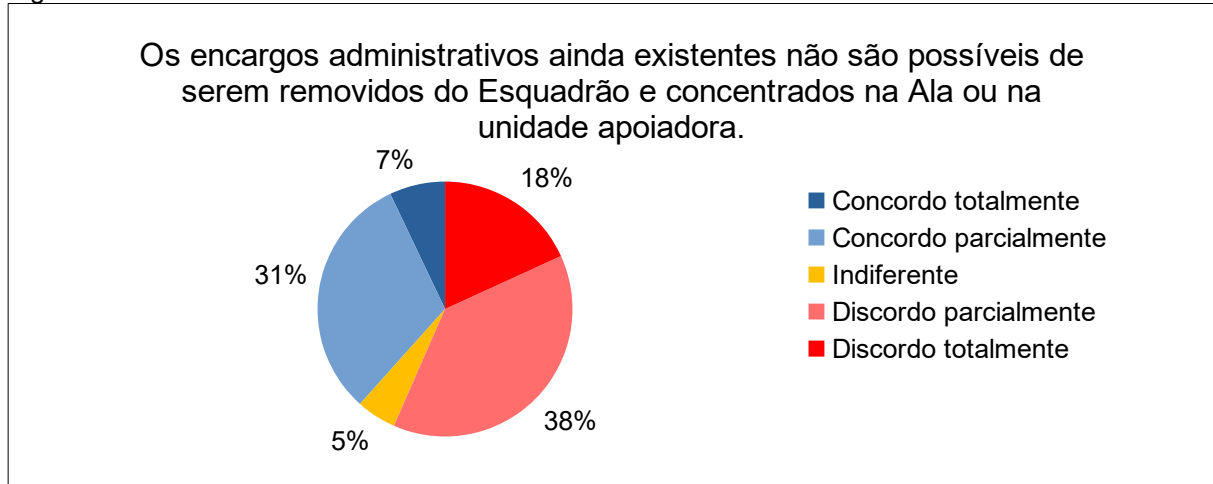
Fonte: O autor (2021).

Considerando a intenção base de separação das atividades administrativas das operacionais, pode ser observado que não houve evolução, mesmo com o aperfeiçoamento da reestruturação na Ala 10. A movimentação do efetivo dos esquadrões para as unidades de apoio não retirou a carga de trabalho da organização de origem, fazendo com que os que lá permaneceram acumulassem essas atividades. Isso sucedeu-se que, por razões legais e também por necessidade de conhecimento específico, algumas etapas dos processos das atividades-meio não centralizadas na Ala permanecessem no esquadrão.

Na questão 21 do questionário, representada na Figura 11, aproximadamente 75% das respostas mostraram que há possibilidade de concentrar as atividades na Ala, mas que dependem de ferramentas eficientes e pessoal capacitado para ocupar e enriquecer os cargos. O processo de enriquecimento de cargos proposto por Chiavenato (2018, pp. 286-287) contempla a automatização de tarefas simples, que

poderia ser a aproximação física da Ala com os esquadrões facilitando a tecnicização<sup>5</sup> do seu efetivo por exemplo.

Figura 11: Questão 21.



Fonte: O Autor (2021).

Uma vez que a separação das atividades está ligada na relação entre a responsabilidades da Ala e a OM apoiadora, segundo a definição do organograma por Santos (2015, p. 59), a Diretriz de Aprimoramento da reestruturação incluiu uma condição favorável. Houve a mudança da competência transferindo toda a responsabilidade da Ala para a BAe quanto às atividades jurídicas, de relações institucionais, de comunicação social, cerimonial, banda de música, assistência social, assistência religiosa, educação física, instrução militar, inteligência e demais atividades não associadas à atividade-fim. No entanto, a percepção do efetivo ainda é semelhante, pois permanecem os mesmos militares nos cargos ou nas atividades.

Em conformidade com Chiavenato (2014, p. 81) a rotatividade de pessoal nos cargos e o índice de absenteísmo são variáveis que afetam diretamente o planejamento de recursos humanos. Aparentemente, a padronização de efetivo nas diferentes guarnições não considera a especificidade de cada uma delas, englobando por exemplo o índice de homem-hora<sup>6</sup> por atividade, seja ele a quantificação histórica, atual ou previsível. A prática da prestação de serviço pareceu

5 Tecnicização é a transformação de uma atividade manual na qual o elemento da atividade-meio aprofunda seus conhecimentos específicos da atividade-fim das organizações subordinadas para a realização de tarefa mais técnica. (DICIONÁRIO INFORMAL, 2006)

6 Homem-hora é um índice que mede a dedicação indispensável para executar completamente uma tarefa específica.

ser consequente da falta do dimensionamento do custo de homem-hora por atividade e dificuldade de definição das competências dos militares.

Ou seja, na contramão da Diretriz de Comando (Brasil, 2015b), a prestação de serviço de curta duração eleva a rotatividade de pessoal e tem prejudicado a eficiência na relação tempo de capacitação demandado pelo retorno oferecido. Ainda, como esteve presente em respostas ao questionário de diversas formas, “o militar fica dividido entre dois chefes”, ou seja, o mesmo militar contribui com a elevação dos índices de absenteísmo das duas atividades, meio e fim. Manifestando, por meio dessa consequência, maior atenção na mensuração da carga de trabalho em cima do homem-hora como base para planejamento de qualquer projeto, inclusive no ajustamento de cursos presenciais e à distância.

Ainda no que diz respeito aos efeitos alcançados, verificou-se que, mesmo com a transferência de competência para as OM apoiadoras, as tarefas continuavam envolvendo militares dos esquadrões por meio de escalas, as quais todo o efetivo da guarnição concorre em algumas. São elas: elementos em comissão de contrato e comissão de obra, sindicância, recebimento e descarga de material, material carga, comissão de processo de seleção e provas, programa de formação de valores, representação, grupos de trabalho, conselho de disciplina, conselho de justificação, comissão para organização do 7 de setembro, capacitações eventuais, comissão de segurança no trabalho e elementos em operações conjuntas. Após a redução do efetivo atingindo em mais de 50%, permaneciam no esquadrão as atividades de controle de comissionamento e diária, as atividades ligadas aos demais tripulantes movimentados para as unidades de logística, sobrecarregando o efetivo remanescentes que, além disso, assumiu as atividades individuais que eram centralizadas nas respectivas ajudâncias.

A evolução dos sistemas como o Portal do Militar e a adoção de ferramentas como Sistema de Gestão Estratégica da Aeronáutica (GPAER) podem ter contribuído para a eficiência processual, mas as tarefas atinentes a esses processos eram desenvolvidas por setor dentro do esquadrão, que as concentrava, e agora recaí sobre cada integrante, inclusive as tarefas de gestores dessas ferramentas para cada módulo existente. Assim como a prestação de serviço nas Ala por oficiais aviadores pode ser positiva em alguma situação, as mudanças requerem a

avaliação da competência e do impacto para melhor proporcionar a resolução e o assessoramento adequado quanto ao ganho em eficiência.

As resistências à mudança são inerentes a toda mudança (ROBBINS *et al*, 2010), sendo necessário o gerenciamento das resistências assim que percebidas para garantir a eficácia do processo. A consciência situacional e a compreensão de um progresso da qualidade no trabalho são fatores que diminuem a barreira e favorecem tanto o planejamento quanto a condução da mudança, aos envolvidos nos extremos e no meio do organograma.

Com a chegada no OE3, foi verificado que a implementação da nova estrutura da Força trouxe benefícios para as unidades de Natal por meio da adoção de novas ferramentas de gestão, mas as atividades-meio ainda existem nas organizações consideradas de atividade-fim. Em outros termos, o desenvolvimento de tarefas relacionadas a recursos humanos, infraestrutura, financeiro e processos afins não foi removido como planejado. Em função da dependência de dados técnicos aprofundados, rotatividade e redução do efetivo, as atividades recaíram sobre os mesmos militares em atividade-fim.

Por fim, conforme análise dos dados revelou que menos de 37% dos militares em cargo de atividade-fim dedicam à maior parte da rotina nessa finalidade; que a distribuição entre cada tipo de cargo conta com 43% do efetivo de pilotos em atividade-meio; e que há uma enorme lista de encargos como óbices para os poucos benefícios alcançados em função de barreiras como resistência e falta de consciência situacional relacionada às cargas de trabalho; chegou-se na validação da hipótese, adicionando ainda mais tarefas à rotina dos tripulantes sem atingir as melhorias planejadas na reestruturação.

Conseqüentemente, foi atingido o objetivo do estudo e respondida a questão problema relacionando que o elemento invariável Reestruturação da Força é de impacto negativo na variável Disponibilidade Operacional, pois seus elementos prejudicaram o índice medido.

## **5 CONCLUSÃO**

A implementação de uma reestruturação de grande porte é resultado de busca contínua para melhoria da eficiência. Para “manter a soberania do espaço

aéreo e integrar o território nacional, com vistas a defesa da pátria” (BRASIL, 2018b, p. 11), a FAB reconheceu necessárias mudanças por influências externas, adequando a administração frente a situação econômica do país, e por internas, em busca de otimização da organização administrativa e operacional.

Focado na otimização da gestão de recursos humanos e de processos, este trabalho teve o objetivo de verificar a validação da hipótese de que a mudança organizacional provocou o acúmulo de tarefas concentrada à rotina dos tripulantes sem alcançar os benefícios previstos no planejamento. Dessa circunstância surgiu o seguinte problema de pesquisa: qual o impacto da Reestruturação da Força na disponibilidade dos Oficiais Aviadores da Ala 10?

Fundamentado pelas teorias referenciadas foram percorridos pelos objetivos específicos que iniciou pela análise documental para a identificação de como foi realizada a mudança estrutural. Segundo os conceitos de Santos (2015) os dados encontrados identificam a estrutura da FAB como rigidamente hierarquizada e departamentalizada. Essa formatação favoreceu o surgimento de barreiras, tais como a norma que previa a utilização dos efetivos dos esquadrões nas Alas como forma de manutenção da estabilidade, mesmo quando as referências documentais apresentam diretrizes diretas para diminuir o desvio da atividade-fim das organizações

Na sequência, a fórmula do absenteísmo foi formatada para chegar ao seu oposto, ao índice de presença (CHIAVENATO, 2014, p. 81) denominado no estudo como disponibilidade operacional. Aplicando os dados obtidos pelo questionário enviado aos pilotos envolvidos na transição desde 2017, foi constatado que 39% do tempo do expediente dos 99 participantes foi constituído de atividades-meio. Isso fundamentou o apontamento individual dos perfis dos entrevistados, os quais 43% dos aviadores que compõem os quadros de pilotos afirmaram estarem ocupando cargos de atividade-meio.

Em seguida foi feita a verificação quanto aos objetivos pretendidos da reestruturação com o que foi percebido pelos pilotos nos últimos 5 anos. Dessa forma, constatou-se que existiu o aperfeiçoamento dos regulamentos, a definição de responsabilidades e área de atuação dos setores, o esforço para redução da sobreposição de atividades e a aplicação de ferramentas para melhor gestão. No

entanto, ficou evidente a dificuldade de gestão de recursos humanos, especificamente no extremo do tático operacional, onde encontra-se o aviador em sua atividade, pois a redução do efetivo sem o prévio planejamento do impacto da absorção de atividades-meio ocasionou sobrecarga.

Portanto, foi atingido o objetivo do estudo de identificar qual o impacto da reestruturação da FAB nas Organizações Militares de Natal, sendo esse impacto o da redução do efetivo com a alocação dos pilotos realizando uma enorme lista de atividades-meio deslocando o cerne de suas competências. Com a apuração realizada nas fases desse estudo, sucedeu a ratificação da hipótese de que a reestruturação pode ter provocado o acúmulo de tarefas concentrada à rotina dos tripulantes sem alcançar os benefícios previstos no planejamento, deixando evidente que “as atividades administrativas e de apoio absorvem parcela significativa dos recursos orçamentários e humanos disponíveis, com tendência de crescimento, contribuindo diretamente para a perda do foco na atividade-fim das organizações” (BRASIL, 2016b, p. 10).

Finalmente, com o intuito de sugerir futuras pesquisas, indica-se a realização de estudos sobre a correlação da estrutura organizacional e o impacto na carga de trabalho nas demais atividades da Força, disponibilizando informações complementares para contribuir de forma efetiva na modernização da organização, com adequado dimensionamento das atividades, da infraestrutura e de recursos humanos, proporcionando a contínua melhoria da eficiência na missão da Força Aérea Brasileira.

## REFERÊNCIAS

- ALYRIO, Rovigati Danilo. **Métodos e técnicas de pesquisa em administração**. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2009.
- BERG, Ernesto Artur. **Administração de conflitos**: abordagens práticas para o dia a dia. Curitiba: Juruá, 2012.
- BORGES, Renata Simões Guimarães; MARQUES, Antônio Luiz. Gestão da mudança: uma alternativa para a avaliação do impacto da mudança organizacional. **Revista Faces Journal**, v. 10, n. 1, p. 95-113, 2011. Disponível em: <http://revista.fumec.br/index.php/facesp/article/view/528>. Acesso em: 21 abr. 2021.
- BRASIL. Decreto-lei nº6.880, de 9 de dezembro de 1980. Estatuto dos Militares. **Diário Oficial da União**, Brasília, f. 24777, 11 dez. 1980.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Ministério da Defesa. Estado-Maior de Defesa. **MD33-M-02 - Manual de Abreviaturas, Siglas, Símbolos e Convenções Cartográficas das Forças Armadas**. 3. ed. Brasília, DF: EMD, 2008.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Comando-Geral de Operações Aéreas. **RICA 21-200/2014 – Regimento Interno do Primeiro Comando Aéreo Regional**. Brasília, DF: COMGAR, 2014a.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Quarto Comando Aéreo Regional. **RICA 21-205/2015 – Regimento Interno da Base Aérea de São Paulo**. São Paulo, SP: IV COMAR, 2014b.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Comando-Geral de Operações Aéreas. **RICA 21-132/2014 – Regimento Interno da Segunda Força Aérea**. Rio de Janeiro, RJ: COMGAR, 2014c.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Comando Geral de Operações Aéreas. **Prestação de contas ordinária anual**: Relatório de Gestão do Exercício de 2014. Brasília, abr., 2015a. Disponível em: <https://www2.fab.mil.br/cenciar/index.php/downloads/category/49-comgar-2014-2015?download=713:comgar-2014>. Acesso em: 06 jul. 2021.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Gabinete do Comandante da Aeronáutica. **Diretriz de Comando do Comandante da Aeronáutica**. Brasília, DF: GABAER, 2015b.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. **Prestação de contas ordinária anual**: Relatório de Gestão do Exercício de 2014, Brasília, jun, 2015c. Disponível em: <https://fab.mil.br/Download/arquivos/sic/RelatoriodeGestaoEMAER-2014.pdf>. Acesso em: 06 jul. 2021.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Segunda Força Aérea. **RICA 21-117/2015 – Regimento Interno do Primeiro Esquadrão do Oitavo Grupo**

**de Aviação.** Brasília, DF: [Comando da Aeronáutica/ II FAE], 2015d.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. **MCA 21-1/2015 – Manual de implantação dos Grupamentos de Apoio.** Brasília, DF: EMAER, 2015e.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Gabinete do Comandante da Aeronáutica. **DCA 11-45 – Concepção Estratégica – Força Aérea 100.** Brasília, DF: GABAER, 2016a.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Gabinete do Comandante da Aeronáutica. **DCA 11-53 – Diretriz para a Reestruturação da Força Aérea Brasileira.** Brasília, DF: GABAER, 2016b.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. **Notaer:** O Jornal da Força Aérea Brasileira, Reestruturação: COMAE, COMPREP e Ala: Conheça as novidades da Força Aérea, [s. l.], n. 12, p. 7-10, dez, 2016c. Disponível em: [https://issuu.com/portalfab/docs/notaer\\_dezembro\\_2016/7](https://issuu.com/portalfab/docs/notaer_dezembro_2016/7). Acesso em: 8 jul. 2021.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Gabinete do Comandante da Aeronáutica. **DCA 11-45 – Concepção Estratégica – Força Aérea 100.** Brasília, DF: GABAER, 2017.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Gabinete do Comandante da Aeronáutica. Portaria nº 1597/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, f. 11265, 15 out, 2018a.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Gabinete do Comandante da Aeronáutica. **PCA 11-47/2018 – Plano Estratégico Militar da Aeronáutica.** Brasília, DF: GABAER, 2018b.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Gabinete do Comandante da Aeronáutica. **Diretriz de Comando do Comandante da Aeronáutica.** Brasília, DF: GABAER, 2019a.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. **Prestação de contas ordinária anual:** Relatório de Gestão do Exercício de 2018. Brasília, jun., 2019b. Disponível em: [https://www.fab.mil.br/Download/arquivos/sic/RelatoriodeGestao2018anobase2018\\_2019.pdf](https://www.fab.mil.br/Download/arquivos/sic/RelatoriodeGestao2018anobase2018_2019.pdf). Acesso em 11 jul. 2021.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Comando de Preparo. **RICA 21-6/2019 – Regimento Interno do Primeiro Esquadrão do Nono Grupo de Aviação.** Brasília, DF: COMPREP, 2019c.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Comando de Preparo. **NOPREP/ADM/07A – Utilização dos Oficiais das Unidades Aéreas nas Alas.** Brasília, DF: COMPREP, 2019d.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. **DCA 19-5 – Diretriz que dispõe sobre o aprimoramento da reestruturação do Comando da Aeronáutica – Projeto Piloto**. Brasília, DF: EMAER, 2020a.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. **DCA 19-6 – Diretriz que dispõe sobre a conclusão do Projeto Piloto e preparação para a Fase 2 do aprimoramento da reestruturação do Comando da Aeronáutica**. Brasília, DF: EMAER, 2020b.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. **DCA 1-1 – Doutrina Básica da Força Aérea – Volume I**. Brasileira. Brasília, DF: EMAER, 2020c.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. **DCA 1-1 – Doutrina Básica da Força Aérea Brasileira – Volume II**. Brasília, DF: EMAER, 2020d.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Secretaria de Economia, Finanças e Administração da Aeronáutica. **RICA 21-17/2020 – Regimento Interno da Base Aérea de Santa Cruz**. Brasília, DF: SEFA, 2020e.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. **DCA 19-6 – Diretriz que dispõe sobre a conclusão do Projeto Piloto e preparação para a Fase 2 do aprimoramento da reestruturação do Comando da Aeronáutica**. Brasília, DF: EMAER, 2021a.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Comando de Preparo. **RICA 21-315/2021 – Regimento Interno da Ala 10**. Brasília, DF: COMPREP, 2021b.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Secretaria de Economia, Finanças e Administração da Aeronáutica. **RICA 21-338/2021 – Regimento Interno do IV COMAR – Comando Aéreo Sudeste (COMAR SUDESTE)**. Brasília, DF: SEFA, 2021c.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP: Editora Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública: provas e concursos**. 5. ed. Barueri, SP: Editora Manole, 2018.

CRUZ, T. Sistemas, métodos & processos: administrando organizações por meio de processos de negócio. São Paulo: Atlas, 2005. *In*: SANTOS, Fabiano Gonçalves dos. **Gestão de processos**. Rio de Janeiro, RJ: Editora Universidade Estácio de Sá, 2015.

DE SOUZA, Jaqueline Ariana Rosa; BALTAZAR, Márcia; LENZI, Fernando César. Caso de Ensino Sobre Mudar e Ser Mudado: O Impacto da Substituição do Gestor na Organização. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo-ReAT**, v. 2, n. 1, p. 169-184, 2013.

DICIONÁRIO INFORMAL. [S.l.: s.n.], 2006. Disponível em:  
<<http://www.dicionarioinformal.com.br> > Acesso em: 25 jul. 2021.

ENDSLEY, M. R. Toward a theory of situation awareness in dynamic systems. **Human Factors**. v. 1, n. 37, p. 34-40, 1995.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2010.

MARQUES, Fernanda. **Gestão de pessoas**: fundamentos e tendências. Escola Nacional de Administração Pública. Brasília, 2015. 105 p. Disponível em:  
<https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2521/1/GPFT%20-%20ApostilaCE.pdf>. Acesso em: 21 abr. 2021.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo, SP: Pearson Prentice Hall, 2010.

SANTOS, Fabiano Gonçalves dos. **Gestão de processos**. Rio de Janeiro, RJ: Editora Universidade Estácio de Sá, 2015.

SILVA, Dilma Oliveira. TEIXEIRA, Walkiria Franca Vieira e. Reestruturação e Redimensionamento de uma Empresa a partir da Ferramenta de Gestão Downsizing. **Revista MultiAtual**, v. 1, n. 5., set. 2020. Disponível em:  
<https://www.multiatual.com.br/2020/08/reestruturacao-e-redimensionamento-de.html>. Acesso em: 21 abr. 2021.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS PILOTOS

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

Prezado(a) Oficial,

O Senhor(a) foi convidado(a) a participar voluntariamente de uma pesquisa que aborda o tema da Reestruturação na rotina em uma Unidade Aérea da Ala 10 e seu impacto na rotina dos pilotos.

O presente questionário é uma ferramenta de trabalho que tem por objetivo a coleta de dados para a pesquisa científica em desenvolvimento por este pesquisador no Curso de Comandos e Estado-Maior da Aeronáutica 2021. Ele é direcionado aos Oficiais Aviadores que desempenharam função a bordo das aeronaves dos Esquadrões 1º/5ºGAV, 2º/5ºGAV, 1º/11ºGAV, 1º/8º GAV e 2º ETA, nos anos de 2017 a 2021, com o objetivo de analisar o envolvimento com cada tipo de atividade em consequência da reestruturação da Força.

Logo, a sua participação é essencial a partir da sua visão franca para os questionamentos sobre o assunto.

As questões iniciais são para distinção de parâmetros, sem comprometer o anonimato e o caráter impessoal da pesquisa. Em função disso, não é solicitado e-mail ou qualquer outro detalhe que revele a sua identificação, garantindo que não constará no artigo. O material coletado e produzido será de responsabilidade deste pesquisador, não representando qualquer posicionamento ou opinião da Força Aérea Brasileira ou de suas Organizações Militares.

Reforço que a sua opinião sincera valorizará esta metodologia de coleta de dados e contribuirá para um artigo científico consistente, que poderá ser fonte de consulta para situações semelhantes em outras unidades da Força Aérea ou balizar futuras pesquisas científicas.

A contribuição de todos os pilotos que participaram ou estão participando da Reestruturação da Força Aérea Brasileira é de grande valia e o resultado deste questionário agregará conteúdo sólido ao presente estudo.

Antecipadamente, agradeço por sua atenção.

Eduardo Maia Arantes, Maj Av (Oficial-Aluno)

Roberto Rodrigues Gomes Junior, Cel Inf (Orientador)

Conceituações:

a) Em função da situação diferenciada que a pandemia pode provocar, será solicitado que as informações abranjam um período de 2017 a 2021.

b) O horário de expediente é o horário previsto para a realização das atividades de rotina, normalmente descritos em Quadro de Trabalho Semanal (QTS), compreendido, normalmente, entre 08h e 16h00min em dias úteis.

c) Cargo é a ocupação na seção, publicado em ato administrativo, quando cabível, e registrado no histórico militar. É diferente de atribuição, responsabilidade ou função, pois essas, muitas das vezes, são inerentes ao cargo ou a capacitação do indivíduo. Não há nos regulamentos a descrição de cargos como o de piloto, de instrutor de voo, de aluno, de fiscal de contrato ou de membro de comissão, por exemplo.

d) Atividade-fim é toda a atividade diretamente encadeada para o cumprimento da missão síntese da FAB, de manter a soberania do espaço aéreo e integrar o território nacional, com vistas a defesa da pátria, tais como a atividade aérea, controle do espaço aéreo e a logística.

e) Atividades-meio são todas as demais as atividades que não estão diretamente ligadas ao cumprimento da missão síntese da FAB, tais como o processo de compras, o pagamento de pessoal (incluindo o controle de diária e

comissionamento), a gestão de pessoas (movimentação, saúde, férias, avaliação, disciplina, gestão administrativa da capacitação, etc), o transporte, a infraestrutura (predial, TI, controle de patrimônio, recebimento, contratos, aeródromo, etc), dentre outras, ainda que essas atividades estejam dentro da unidade de atividade-fim (tais como algumas seções da Ala ou unidades subordinadas).

f) Salvas algumas exceções específicas existentes em por motivos das subdivisões existentes em algum setor, são exemplos de seções por tipo de atividade:

ATIVIDADE-FIM	ATIVIDADE-MEIO
SOP dos Esquadrões	SAADM dos Esquadrões
SAD da Ala	SCOAM da Ala
Cmdo dos Esquadrões	SGO da Ala
SINT da Ala	DA do GITE
Manutenção da U Ap Log	
DE do GITE	
SIPAA	

1- Considerando que, em função do posto, os cargos assumidos podem ter maior envolvimento administrativo, é importante a distinção pela antiguidade. Assim, qual era o seu posto no período em questão? Marque todas que se aplicam.

Coronel

Capitão

Tenente Coronel

1º Tenente

Major

2º Tenente

2- Alguns cargos, conforme citado na questão 1, são prioritariamente ligados ao apoio à atividade aérea. No entanto, alguns deles independem da antiguidade, fazendo-se necessária a identificação da natureza dos cargos. Então, o(s) cargo(s) que ocupou no período estava(m) relacionado(s) à atividade-fim ou à atividade-meio? Ressalto que essa questão é quanto ao cargo e a predominância de atividades do cargo. Marque todas que se aplicam.

	Atividade-fim	Atividade-meio
2017	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2018	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2019	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2020	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2021	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3- Cada Unidade Aérea possui características que interferem com as atividades em sede. Dito isto, é importante e identificar em quais delas o processo de reestruturação pode ter beneficiado, prejudicado ou não ter tido impacto. Nesse caso, no período delimitado por este estudo, em qual Esquadrão foi tripulante? Marcar apenas uma alternativa.

- 1º/5º GAV                       1º/11º GAV                       2º ETA  
 1º/8º GAV                       2º/5º GAV

4- Para complemento ao estudo para consolidação dos argumentos, faz-se necessário distinguir outras atividades que possivelmente interferem na disponibilidade para as atividades do cargo. Destarte, quais foram as suas atribuições adicionais, que vão além da responsabilidade do cargo ao qual ocupava ou da capacitação operacional, e atividades pessoais? Marque todas que se aplicam.

- Nenhuma atribuição adicional  
 Comissão de descarga  
 Comissão de obra  
 Comissão de processo de seleção  
 Comissão de recebimento  
 Comissão de PFV  
 Designação de substituição eventual

- Escala de OSV
- Escala de serviço
- Escala de representação
- Fiscal de contrato
- Grupo de trabalho
- Garantia da lei e da ordem
- Garantia da votação e da apuração
- Ordem de missão que não seja de aeronavegante
- Ordem de serviço que não seja de aeronavegante
- Consulta ou tratamento de saúde pessoal ou de dependente
- Outro: \_\_\_\_\_

5- Caso tenha selecionado a opção “outro” na questão anterior e necessite de mais espaço para detalhar, especifique-as nesse campo, sejam elas atribuições ligadas ou não ao cargo.

---



---



---

6- É conhecido que, mesmo ocupando cargo de atividade-fim, ainda há muitas responsabilidades que são de apoio, até mesmo de assuntos pessoais, tais como trâmite documental, cadastros, etc. Assim, quando ocupou cargo de atividade-fim, se foi o caso, quantas horas diárias do expediente previsto eram dedicadas exclusivamente à atividade-fim, em média? Marcar apenas uma alternativa.

- |                             |                             |  |
|-----------------------------|-----------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> 1h | <input type="checkbox"/> 4h | <input type="checkbox"/> 7h                                |
| <input type="checkbox"/> 2h | <input type="checkbox"/> 5h | <input type="checkbox"/> 8h                                |
| <input type="checkbox"/> 3h | <input type="checkbox"/> 6h | <input type="checkbox"/> Não ocupei cargo de atividade-fim |

7- É sabido que Oficiais Aviadores ocupam cargos de atividade-meio e ainda desempenham atividades-fim como tripulantes, fazendo com que acumulem as responsabilidades do cargo com as operacionais, por diversas razões. Assim, caso tenha ocupado cargo de atividade-meio e permanecido no quadro de tripulantes, quantas horas diárias do expediente previsto eram dedicadas exclusivamente à atividade-fim, em média? Marcar apenas uma alternativa.

- |                             |                             |   |
|-----------------------------|-----------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> 1h | <input type="checkbox"/> 4h | <input type="checkbox"/> 7h                                 |
| <input type="checkbox"/> 2h | <input type="checkbox"/> 5h | <input type="checkbox"/> 8h                                 |
| <input type="checkbox"/> 3h | <input type="checkbox"/> 6h | <input type="checkbox"/> Não ocupei cargo de atividade-meio |

8- Quantos cargos você ocupou no período entre 2017 e 2021, ao mesmo tempo em que pertenceu ao quadro de tripulantes? Marcar apenas uma alternativa.

- |                            |                                     |
|----------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 6          |
| <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 7          |
| <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 8          |
| <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 9          |
| <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 10 ou mais |

As próximas questões tem por objetivo identificar determinados fatores da gestão de pessoal como contribuintes na disponibilidade para a atividade-fim, comparando as diversas situações e, conseqüentemente, suas características. Geralmente, as afirmações estão no tempo passado, no entanto devem ser relacionadas aos períodos os quais o Senhor pertenceu ao quadro de tripulantes.

As respostas não são obrigatórias para que sinta-se à vontade para contribuir da melhor forma para o estudo.

Assim, assinale a alternativa que melhor define a sua opinião ou que mais se aproxima de seu julgamento em cada uma das afirmativas relacionadas às atividades desenvolvidas durante os anos de 2017 à 2021 enquanto pertenceu ao quadro de tripulantes.

9- Houve necessidade de priorizar a realização da atividade-fim fora do horário do expediente para não prejudicar as atividades-meio. Marcar apenas uma alternativa.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

10- Houve necessidade de priorizar a realização da atividade-meio fora do horário do expediente para não prejudicar as atividades-fim durante o expediente. Marcar apenas uma alternativa.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

11- Optei por realizar fora do horário do expediente a atividade-fim que me cabia, especialmente em dias não úteis, dando disponibilidade para realizá-la preferencialmente nesses momentos. Marcar apenas uma alternativa.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

12- Aconteceu de não ser possível cumprir a atividade-fim, conforme planejada, ou de ser necessário apresentar indisponibilidade recusando a participação na atividade-fim por interferência da atividade-meio. Marcar apenas uma alternativa.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

13- Voltado para a realização das atividades-meio, por envolvimento do cargo ou de caráter de atividades esporádicas (comissão de descarga de material, por exemplo), possuía conhecimento adequado, seja por experiência ou por instrução/treinamento anterior, que contribuíram com as tarefas tais como elaboração de NPA, fluxogramas de processos ou tomar decisões no âmbito da sua área de responsabilidade. Marcar apenas uma alternativa.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

14- Existiu a situação na qual as pessoas que me antecederam no cargo ou outras pessoas de cargos relacionados realizassem uma orientação detalhando o funcionamento do setor antes que o assumisse, de maneira que julgava-me apto a assumir e detentor do conhecimento necessário acerca do Setor. Marcar apenas uma alternativa.

- Discordo totalmente

- Discordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

15- A progressão operacional (experiência ou qualificação de voo) contribuiu para o aumento da rotatividade na ocupação dos cargos administrativos e consequente perda de continuidade das atividades. Marcar apenas uma alternativa.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

16- A ascensão nos postos da carreira militar contribuiu para o aumento da rotatividade na ocupação dos cargos administrativos e consequente perda de continuidade das atividades. Marcar apenas uma alternativa.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

17- A rotatividade existente prejudicou a elaboração de planos, a implantação ou consolidação de melhorias organizacionais, a retenção de conhecimento e o aperfeiçoamento de competências. Marcar apenas uma alternativa.

- Discordo totalmente

- Discordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

18- A estrutura advinda da reestruturação contribuiu para a concentração de tarefas administrativas nas unidades certas, ou seja, na Ala ou na unidade apoiadora. Marcar apenas uma alternativa.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

19- A estrutura atual permitiu a redução dos encargos essencialmente administrativos no Esquadrão. Marcar apenas uma alternativa.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

20- Houve dificuldade de gestão de pessoal prejudicando a consolidação da reestruturação de forma adequada e sem prejuízo da atividade-fim. Marcar apenas uma alternativa.

- Discordo totalmente

- Discordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

21- Os encargos administrativos ainda existentes não são possíveis de serem removidos do Esquadrão e concentrados na Ala ou na unidade apoiadora. Marcar apenas uma alternativa.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

22- A Ala possuía o número de efetivo adequado, a proximidade física do Esquadrão e o pessoal capacitado que possibilitando melhor eficiência nos processos, sem depender de militares do Esquadrão prestando serviço. Marcar apenas uma alternativa.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

23- Os sistemas ou as ferramentas utilizadas para a realização das atividades administrativas eram informatizados, eficazes e dispensam o trâmite documental

físico ou de setores hierarquizados, contribuindo com a eficiência processual. Marcar apenas uma alternativa.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

24- Houve a carência de efetivo de Oficiais e Graduados do quadro de Intendência e Administração na Ala. Marcar apenas uma alternativa.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

25- Houve a carência de efetivo de Oficiais e Graduados do quadro de Intendência e Administração no Esquadrão. Marcar apenas uma alternativa.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

26- A carência de efetivo especializado em processos administrativos na Ala foio fator que mais fez com que fossem destacados Aviadores para prestar serviço nessa OM. Marcar apenas uma alternativa.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

27- Caso exista de alguma consideração adicional que avalie como importante para esta pesquisa, por favor, comente espontaneamente no campo abaixo.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---