



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

GUSTAVO HENRIQUE SANNINO VISSENTINI, Maj Av

**FORÇA AÉREA BRASILEIRA: GESTÃO ESTRATÉGICA EM PROL DO
PODER AEROESPACIAL**

Rio de Janeiro
2021

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

GUSTAVO HENRIQUE SANNINO VISSENTINI, Maj Av

**FORÇA AÉREA BRASILEIRA: GESTÃO ESTRATÉGICA EM PROL DO
PODER AEROESPACIAL**

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: Rodrigo Eloy D. S.

Rio de Janeiro
2021

RESUMO

Com a evolução e o dinamismo do Poder Aeroespacial, as organizações da Força Aérea Brasileira (FAB) têm investido principalmente, no desenvolvimento e na capacitação do seu efetivo, visando alcançar melhores resultados e o aprimoramento das estruturas organizacionais. Neste contexto, a presente pesquisa estabeleceu como objetivo geral identificar de que maneira a metodologia de gestão de pessoal influenciou a motivação dos controladores de tráfego aéreo, que participaram da reestruturação operacional do SRPV-SP, nos anos de 2018 e 2019. A introdução ressaltou a importância do Controle de Tráfego Aéreo, frente ao reconhecimento da estrutura do Poder Aeroespacial Brasileiro, na Organização da Aviação Civil Internacional (OACI). O referencial teórico que balizou o trabalho foi a Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg, junto com uma pesquisa bibliográfica, abordando as principais conceituações das variáveis da pesquisa, sendo complementado por uma pesquisa de campo com os controladores de voo. A análise sobre os conhecimentos levantados identificou a comunicação efetiva e a qualidade dos resultados obtidos como os principais aspectos motivacionais do efetivo, após a implantação da gestão de pessoal houve uma variação de 20% para 52% de militares motivados, representando um aumento motivacional de 160% sendo comprovada pela afinidade com o levantamento conceitual e pelos aspectos intrínsecos a motivação na teoria de Herzberg. O tema é justificado pela necessidade de aprimoramento em todos os níveis das organizações da FAB, visando a eficiência do desempenho humano e operacional nas estruturas do Poder Aeroespacial Brasileiro.

Palavras-chave: Gestão de pessoal; motivação; reestruturação operacional do SRPV-SP e Força Aérea Brasileira.

ABSTRACT

With the evolution and dynamism of the Aerospace Power, the organizations of the Brazilian Air Force (FAB) have invested mainly in the development and training of its personnel, aiming at achieving better results and improving organizational structures. In this context, this research established as a general objective to identify how the human resources management methodology influenced the motivation of air traffic controllers, who participated in the operational restructuring of the SRPV-SP, in the years 2018 and 2019. The introduction highlighted the importance of Air Traffic Control, given the recognition of the structure of the Brazilian Aerospace Power, in the International Civil Aviation Organization (ICAO). The theoretical reference that guided the work was Frederick Herzberg's Theory of Two Factors, along with a bibliographical research, approaching the main concepts of the research variables, being complemented by a field research, with the flight controllers. The analysis of the knowledge collected identified effective communication and the quality of the results obtained as the main motivational aspects of the staff, after the implementation of human resources management there was a variation from 20% to 52% of motivated soldiers, representing a motivational increase of 160 %, being proven by the affinity with the conceptual survey and the intrinsic aspects of motivation, in Herzberg's theory. The theme is justified by the need for improvement at all levels of the organizations of the FAB, aiming at the efficiency of the operational and human performance in the structures of the Brazilian Aerospace Power.

Keywords: *Personnel management; motivation; operational restructuring of SRPV-SP and Brazilian Air Force.*

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Estratégia ilustrada	11
Figura 2 - Teoria dos Dois Fatores de Herzberg	14
Figura 3 – Teoria dos Dois Fatores (motivação e higiene)	15
Figura 4 - Processos da Administração de Recursos Humanos	17
Figura 5 - Efetividade na elaboração, implantação e finalização da Gestão	23
Figura 6 - Efetividade dos aspectos da Gestão de Pessoal	24
Figura 7 - Níveis de influência da Gestão na Motivação	25
Figura 8 - Motivação organizacional total.....	26

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS*

ANAC - Agência Nacional de Aviação Civil

APP-SP - Controle de Aproximação de São Paulo

CGNA - Centro de Gerenciamento de Navegação Aérea

CRCEA-SE - Centro Regional de Controle do Espaço Aéreo Sudeste

DCA 1-1- Doutrina Básica da FAB

DCA 11-45 - Concepção Estratégica da FAB

DCA 11-53 - Diretriz à Reestruturação da Força Aérea Brasileira

DECEA - Departamento de Controle do Espaço Aéreo

DTCEA-SP - Destacamento de Controle do Espaço Aéreo de São Paulo

FAB - Força Aérea Brasileira

GP - Gestão de Pessoal

OACI - Organização da Aviação Civil Internacional

OE - Objetivos Específicos

SRPV-SP - Serviço Regional de Proteção ao Voo de São Paulo

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	07
2	METODOLOGIA.....	10
3	REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
3.1	Teoria dos Dois Fatores.....	13
3.2	Gestão de Pessoal.....	15
3.3	Motivação Institucional.....	20
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	22
5	CONCLUSÃO.....	27
	REFERÊNCIAS.....	30
	ANEXO A – QUESTIONÁRIO.....	33

1 INTRODUÇÃO

Diante das evoluções do século XX, nos diversos campos do mundo globalizado, a corrida pela perfeição no mercado empresarial e o desenvolvimento dos funcionários se tornaram fundamentais para o sucesso dos objetivos organizacionais. Neste universo cada vez mais competitivo, a capacidade intelectual humana se torna um aspecto decisivo para a evolução e o sucesso institucional.

Com foco no emprego do Poder Aeroespacial, a Força Aérea Brasileira (FAB) busca incorporar em sua gestão operacional uma série de inovações tecnológicas e as ferramentas doutrinárias já consagradas, conforme Chiavenato (2009), nas práticas da administração pública federal, com objetivo de aprimorar seu planejamento no alcance dos melhores resultados operacionais.

A FAB, no período de 2016 a 2018, motivada por uma limitação orçamentária na área de Defesa do país, adotou as boas práticas de governança estratégica iniciando um processo de reestruturação organizacional, orientada pela Diretriz de Reestruturação da Força Aérea Brasileira (DCA 11-53). Por meio do aperfeiçoamento de processos e principalmente dos recursos humanos, a FAB enfatiza o preparo e o emprego do Poder Aeroespacial em prol da soberania e da integração nacional. (BRASIL, 2016).

De acordo com a Doutrina Básica da FAB (DCA1-1, 2020), o Poder Aeroespacial é composto por entidades que extrapolam as esferas militares, sendo a própria Força Aérea Brasileira, a Aviação Civil, Infraestrutura Aeroespacial, Indústria Aeroespacial, Complexo Científico-Tecnológico Aeroespacial e os Recursos Humanos especializados em atividades aeroespaciais.

A constituição do Poder Aeroespacial favorece tanto a projeção da segurança nacional como a visibilidade da capacidade do país. A importância do Controle de Tráfego Aéreo brasileiro à segurança de voo, bem como do Gerenciamento do Fluxo Aéreo é reconhecida pela Organização da Aviação Civil Internacional (OACI), sendo o Brasil membro permanente desta Organização.

O Centro Regional de Controle do Espaço Aéreo Sudeste (CRCEA-SE), antigo SRPV-SP, subordinado ao Departamento de Controle do Espaço Aéreo (DECEA), é uma das Unidades mais importantes do país na prestação do serviço de navegação aérea, conforme o Anuário Estatístico no site do CGNA (2021), pois gerencia o maior

fluxo de aeronaves da América Latina contribuindo diretamente com a manutenção da segurança e integridade do Poder Aeroespacial Brasileiro.

Após a reestruturação da Força Aérea, o então SRPV-SP incorporou o Controle de Aproximação de São Paulo (APP-SP) passando a gerenciar administrativa e operacionalmente mais de 300 (trezentos) controladores de tráfego aéreo.

Com o intuito de manter os excelentes serviços prestados à navegação aérea e o reconhecimento internacional do Poder Aeroespacial, o SRPV-SP vem utilizando uma moderna metodologia de gestão de pessoal. Conforme Chiavenato (2000), a gestão de pessoal é um conjunto de práticas, técnicas e métodos para direcionar o comportamento humano à maximização dos resultados da organização. Trata-se de uma competência estratégica no âmbito organizacional que favorecendo a integração motivacional entre os colaboradores e a organização. (Gil, 2006).

Segundo Chiavenato (2010), a moderna gestão de pessoas é composta por um conjunto de processos dinâmicos, dentre eles, os processos de aplicar os funcionários, os de agregar os colaboradores, processos de recompensas, de desenvolvimento das pessoas, de monitoramento do efetivo e os processos de manter os funcionários na empresa. A inter-relação destes processos, influenciam entre si e, quando bem aplicados, contribuem para a eficiência organizacional.

As inovações tecnológicas apresentaram constantes transformações no ambiente Institucional, a gestão de pessoal é uma das áreas que mais tem se aprimorado nestes últimos anos. Fischer (2002).

As alterações organizacionais realizadas pela DCA 11-53, proporcionou ao gerenciamento operacional e institucional, grandes modificações no aperfeiçoamento de processos e principalmente dos recursos humanos. Diante destas mudanças na Estrutura Organizacional da FAB, de que maneira a utilização da metodologia de gestão de pessoal influenciou a motivação dos controladores de tráfego aéreo, que participaram da reestruturação operacional do SRPV-SP, nos anos de 2018 e 2019?

A preparação para incorporação do APP-SP, subordinado ao Destacamento de Controle do Espaço Aéreo de São Paulo (DTCEA-SP), pelo então SRPV-SP, ocorreu no período entre 2018 e 2019. A aplicação da gestão de pessoal no APP-SP no respectivo período foi gerenciada pelo autor, que na função de Comandante do DTCEA-SP, aplicou os conhecimentos adquiridos no curso de MBA Gestão Pública e Emprego da Força Aérea, somado a experiência adquirida no respectivo cargo.

Nos meses seguintes após a incorporação, o APP-SP já enfrentava a fase de maior movimento aéreo do ano, e os controladores continuaram sendo gerenciados por essa gestão de pessoal alcançando plenamente os objetivos Organizacionais. Nesse panorama, depois das intensas ações no cumprimento da missão (CGNA, 2019), definiu a inquietação do autor sobre a possibilidade da gestão de pessoal ter contribuído para a valorização do controlador de tráfego aéreo na reestruturação da Força Aérea.

A partir da inquietação, na estrutura organizacional da Força Aérea, para responder ao problema de pesquisa apresentado foi estabelecido o seguinte objetivo geral: Identificar de que maneira a metodologia de gestão de pessoal influenciou a motivação dos controladores de tráfego aéreo, que participaram da reestruturação operacional do SRPV-SP, nos anos de 2018 e 2019.

Com isso, no intuito de guiar o presente estudo foram estabelecidos os dois objetivos específicos. O primeiro será compreender a razão pela qual a metodologia da gestão estratégica de pessoal se apresenta como uma proposta adequada às melhorias das organizações da Força Aérea Brasileira. O segundo objetivo específico irá identificar os fatores que influenciam na motivação e conseqüentemente no cumprimento da missão institucional.

Segundo a Agência Nacional de Aviação Civil (2021), o Poder Aeroespacial nacional é reconhecido internacionalmente pelos seus altos índices de movimentos aéreos. O Brasil, sendo Membro Permanente do Grupo I da Organização Internacional de Aviação Civil (OACI), agência especializada das Nações Unidas responsável pela segurança da aviação civil mundial, adquiriu visibilidade por sua excelente capacidade de gerenciamento do tráfego aéreo.

Os Recursos Humanos especializados em atividades aeroespaciais, conforme a Concepção Estratégica da FAB (DCA 11-45, 2018), são os principais responsáveis no aprimoramento do efetivo e pela projeção de capacidade nas atividades aeroespaciais.

Diante da responsabilidade expressiva do CRCEA-SE em controlar 37% da malha aérea total do país, militar, nacional e internacional (CRCEA 2021), possuindo ainda, a quarta rota mais voada no mundo (FORBES, 2019), o presente trabalho justifica-se pela necessidade constante de aplicar as técnicas de gestão de pessoas

para proporcionar melhores condições nas Organizações da Força Aérea, e principalmente, o aprimoramento nas estruturas do Poder Aeroespacial.

2 METODOLOGIA

A presente pesquisa acadêmica apresenta estratégia metodológica com objetivo descritiva, observando as relações entre as variáveis, com textos modificados em sua origem, sendo o estudo bibliográfico das obras e dos principais artigos publicados pelos autores, sendo analisados qualitativamente, conforme Marconi (2010), com o intuito de trazer os conhecimentos produzidos para ampliar as discussões sobre o tema.

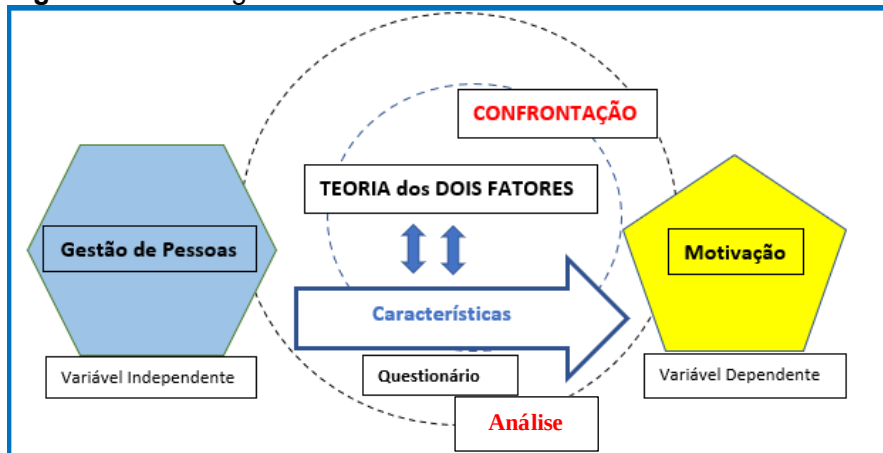
O artigo científico foi desenvolvido pelo autor, inicialmente pela conceituação da variável independente por meio de levantamento bibliográfico a respeito da gestão de pessoal e sobre a motivação no âmbito institucional, à variável dependente.

O referencial teórico que balizou a pesquisa foi sobre Frederick Herzberg, psicólogo que implementou a Teoria dos Dois Fatores, amplamente utilizada pela gestão de pessoas nas organizações públicas e privadas. Prosseguindo na busca pelos objetivos específicos, foi realizada uma pesquisa de campo para levantamento de dados por meio de questionário sobre as opiniões dos controladores de voo, com a pretensão de verificar a influência na motivação proporcionada pela gestão de pessoal, durante a fase de reestruturação do SRPV-SP.

Para a etapa final, após a tabulação e identificação das respostas, fora realizada uma análise qualitativa dos dados conforme Bardin (2016), confrontando as informações fornecidas pelo questionário, anexo A, com a respectiva Teoria motivacional.

Definida a estratégia do trabalho sobre as etapas da pesquisa bibliográfica, de campo e a análise dos dados, fica ilustrado o processo da metodologia, conforme a figura nº 01.

Figura 01: Estratégia ilustrada.



Fonte: O autor.

Na pesquisa bibliográfica pretendeu-se esclarecer o entendimento sobre as implicações da gestão de pessoal no *modus operandi* da instituição-indivíduo, e conhecer sua adequabilidade nas organizações. Conforme Souza (2005), a administração está aprofundando seu olhar para as relações interpessoais.

Compreender o significado de motivação será fundamental para entender as relações interpessoais com a estratégia da gestão de pessoal, ou seja, conhecer os fatores que influenciam diretamente na motivação. Segundo Freire (2000), liderança e motivação são os principais estímulos das interações sociais e organizacionais.

Após estudar as principais teorias da motivação, a Teoria de Maslow sobre a hierarquia das necessidades e a Teoria dos dois fatores de Herzberg, o autor escolheu por explicar a obra "Psicologia para Administradores" de Hershey e Blanchard (1986), que referencia a Teoria da motivação-higiene e por sua profunda utilização no âmbito da gestão de pessoal, bem como a reedição da obra "Motivação para Trabalhar" (2017), de Herzberg.

Passado pelas conceituações que atenderam aos objetivos específicos foi realizada uma pesquisa de campo seguindo os moldes da teoria de Herzberg, utilizando um questionário por meio da ferramenta *Google Drive*. No intuito de validar o instrumento e verificar aspectos como clareza e precisão, a quantidade de perguntas e a ordem destas, foi realizado um pré-teste com os dez supervisores de voo mais experientes na doutrina do APP-SP, o que gerou algumas modificações e possibilitou a melhoria nos aspectos do questionário.

Para responderem ao questionário, foram escolhidos os controladores mais experientes operacionalmente, ou seja, os supervisores, coordenadores e instrutores de

tráfego aéreo que participaram das fases anterior e posterior da reestruturação do SRPV-SP.

Aproximadamente 80 (oitenta) controladores foram convidados a participarem do questionário. Segundo Cochran (1965), com uma amostra representativa de 67 (sessenta e sete) participantes, considerando uma margem de erro de 5% obteve-se 95% de confiabilidade nas respostas.

O formulário disponibilizado pela ferramenta *Google*, proporcionou a discrição dos participantes, agilidade nas respostas tanto por e-mail como por aplicativo de celular e principalmente, forneceu a tabulação dos dados da pesquisa.

As questões e os objetivos do questionário foram representados no quadro abaixo:

Quadro 01 – Descrição e objetivo da pesquisa de campo.

Questões	Objetivo	Formato	Alternativas
03 a 06	Verificar a efetividade/presença das principais características da gestão de pessoal na coordenação junto aos militares do SRPV-SP.	Objetiva com 04 opções e uma para fuga.	Muito efetivo Efetivo Pouco efetivo Inefetivo Não sei opinar
07	Verificar o índice motivacional dos principais aspectos da gestão de pessoal na coordenação dos militares.	Nível de influência 4,34 a 6,00 - Alto 2,67 a 4,33 - Médio 1,00 a 2,66 - Baixo	(6,5,4,3,2,1) 6 – Maior influência a 1 – Menor influência
01 e 02 09 a 10	Verificar a motivação global para o trabalho dos controladores no âmbito do SRPV-SP	Objetiva com 07 opções e uma para fuga.	Muito motivado Motivado Parcialmente motivado Parcialmente desmotivado Desmotivado Muito desmotivado Não sei opinar

Fonte: O autor.

Especificamente na questão 07 (sete), com o objetivo de facilitar a compreensão dos dados, a influência da motivação foi analisada em três níveis (baixo, médio e alto), representando a média aritmética do maior (6) e do menor (1) nível de motivação.

Para esclarecer melhor a apresentação dos dados, foi utilizado a porcentagem absoluta pois algumas respostas nas opções “motivado” e “efetivo” não possibilitariam realizar a análise estatística mediana, dificultando a compreensão do leitor.

A confrontação das respostas do questionário proporcionou a verificação da maneira como foi aplicada a gestão de pessoal na reestruturação do SRPV-SP. Para

entender como se procedeu a influência na motivação organizacional, foi observado qualitativamente as informações em comparação com a teoria de Herzberg, balizadora da pesquisa.

A metodologia empregada na pesquisa atendeu aos objetivos específicos bem como o cumprimento do objetivo geral, entretanto, existe a possibilidade de algumas limitações referente as respostas dos controladores, devido ao lapso de memória em algumas respostas, com mais de dois anos ao período avaliado. Outra possível limitação, surge da participação do autor da pesquisa no processo da reestruturação do SRPV-SP, com uma tendência inconsciente de valorizar a implantação da Gestão de Pessoal.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, marco teórico da pesquisa, serão abordadas as principais características sobre a Teoria dos dois fatores, de Frederick Herzberg, e serão descritas as variáveis Gestão de Pessoal e Motivação Institucional, com o objetivo de embasar os conhecimentos necessários à fase de análise dos dados.

3.1 Teoria dos Dois Fatores

De acordo com a modernidade nas instituições, as buscas por melhores resultados fizeram com que os gestores compreendessem a necessidade dos fatores motivacionais estarem presentes no ambiente empresarial. (BUENO, 2002). Segundo Bergamini (2006), o comportamento das pessoas é influenciado diretamente pela motivação.

O marco teórico que balizará a pesquisa será referenciado pelo psicólogo Frederick Herzberg, que durante o período em que serviu as Forças Armadas, na 2ª Guerra Mundial, despertou seu interesse por “motivação” e iniciou seus estudos para fundamentar a Teoria dos Dois Fatores, também conhecida como Teoria da motivação-higiene, descrita como um dos principais estudos sobre as necessidades humanas, contribuindo sobremaneira para a administração eficiente dos funcionários, (HERSEY E BLANCHARD, 1986).

Herzberg teve como base em sua teoria, entrevistas realizadas com muitos engenheiros, do setor industrial da Pensilvânia-EUA, com o objetivo de definir os fatores que provocavam a satisfação e a insatisfação dos profissionais. (HERZBERG, 2017).

Conforme mencionado por Chiavenato (2004), a Teoria dos Dois Fatores busca classificar as características do ambiente de trabalho em dois grupos, relacionados com a satisfação e a insatisfação. A satisfação está ligada aos fatores intrínsecos, denominado motivacionais, em compensação, a insatisfação é relacionada aos fatores extrínsecos chamados de higiênicos.

Figura 02: Teoria dos Dois Fatores de Herzberg.



Fonte: Modificação do autor.

Conforme a figura 02, no ambiente de trabalho a satisfação e insatisfação são estruturas separadas e não se relacionam entre si, ou seja, a falta de satisfação gera não satisfação, e a falta de insatisfação gera não insatisfação.

A obra de Frederick Herzberg, “Motivação para Trabalhar” (1959), citada por Hersey e Blanchard, definiu a Teoria da seguinte forma: em fatores motivacionais e higiênicos.

Fatores motivacionais estão relacionados ao conteúdo do trabalho e à execução de tarefas, possuem a capacidade de gerar satisfação, ligados aos aspectos psicológicos, ao crescimento pessoal, autoestima e de reconhecimento profissional. Herzberg afirma que precisam ser fornecidos níveis de motivação aos colaboradores, pois produzem efeitos de satisfação proporcionando um excelente crescimento de produção.

Os fatores relacionados ao ambiente de trabalho são conhecidos como Fatores Higiênicos, sendo as necessidades básicas dos funcionários, as condições e o estado físico do trabalho, as políticas de oportunidades e benefícios oferecidos pela empresa, salários condizentes com o mercado, informação e comunicação efetiva, segurança e estabilidade. Para Frederick, a insatisfação pode ser removida, atendendo esses

requisitos descritos acima, entretanto, a melhora considerável dos requisitos, não atinge o nível de satisfação.

A análise da pesquisa, feita por Herzberg (2017), concluiu que o nível de rendimento da empresa variava de acordo com o grau de satisfação dos funcionários, ou seja, os fatores motivacionais eram os responsáveis por aumentar a produtividade e o nível de satisfação no ambiente de trabalho. Assim como, a insatisfação das pessoas estava ligada principalmente ao ambiente organizacional, não estando sob o controle dos funcionários.

A Figura nº 03 apresenta os principais aspectos elencados na Teoria de Herzberg: os motivacionais (menos tangíveis e mais emocionais) e os higiênicos (necessidades básicas e mais tangíveis).

Figura 03– Teoria dos dois fatores (motivação e higiene).

FATORES MOTIVACIONAIS	FATORES HIGIÊNICOS
Trabalho em si	Ambiente
Realização	Administração da Empresa
Reconhecimento	Supervisão
Progresso	Condição de trabalho
Responsabilidade	Relações interpessoais
Crescimento Profissional	Salário, <i>status</i> , segurança

Fonte: Hersey e Blanchard (1986, p. 96).

A exemplo de Herzberg (2017), a metodologia de pesquisa motivacional, por meio de questionários e entrevistas realizadas junto aos colaboradores, possibilita o levantamento de dados preciosos sobre o ambiente de trabalho, permitindo aos gestores uma análise criteriosa das informações a fim de evitarem a insatisfação, bem como, facilitar e influenciar a satisfação com o objetivo de elevar a produtividade da Instituição.

3.2 Gestão de Pessoal

Surgida após a Revolução Industrial a Gestão Estratégica de Pessoal, segundo Souza (2005), é uma especialidade da Administração derivada do tradicional termo

“Recursos Humanos”, cuja finalidade é atingir os objetivos organizacionais equilibrando com os interesses e o aprimoramento dos colaboradores, ou seja, após o aperfeiçoamento dos processos e dos recursos a administração direcionou o olhar para a melhoria das relações interpessoais.

Nesta busca pela excelência corporativa e o constante desenvolvimento dos colaboradores, observa-se uma transformação liderada pela gestão estratégica de pessoas, direcionada à valorização dos funcionários em prol dos melhores objetivos estratégicos.

Conforme Chiavenato (2010), a gestão de pessoal é um conjunto de decisões abrangentes sobre as relações de trabalho que atuam diretamente nos funcionários e na eficiência organizacional. As organizações estão preocupadas com o desenvolvimento do seu efetivo, tornando o trabalho um instrumento de autorrealização e não mais de sobrevivência, em contrapartida espera de seus funcionários comprometimento e bons resultados.

Diante ao dinamismo da Sociedade da Informação, a gestão de pessoal passou a considerar a individualidade das pessoas mediante a uma evolução na comunicação organizacional. (DUTRA, 2011). Para o autor, por meio da escuta ativa e da comunicação corporativa, os valores da instituição são fortalecidos estimulando a confiança e identificando naturalmente os princípios de liderança. Anteriormente, os autores (Tachizawa; Fortuna, 2004, p. 245) já defendiam a ideia: “Ser capaz de ouvir com atenção é saber valorizar o indivíduo”, ou seja, já contribuía para a melhoria da comunicação organizacional.

Para GIL (2006), com a finalidade de aumentar a produtividade a gestão de pessoal abrange todos os setores da organização, ampliando e integrando as relações entre os funcionários. Quando o autor se refere a ampliar e integrar as relações, nota-se a importância da gestão nas relações interpessoais, em incentivar e despertar talentos favorecendo o alcance dos objetivos estratégicos.

Esta inter-relação entre empresa e funcionário é baseada em um relacionamento de trocas por ambas as partes, pois segundo Chiavenato (2000), para atingir as metas institucionais, a empresa deve direcionar esforços para que os funcionários também alcancem seus próprios objetivos, ou seja, ambos estejam satisfeitos com os resultados, contribuindo para um ambiente de eficiência e eficácia.

Pode-se compreender que a gestão de pessoas é um conjunto de práticas direcionadas ao comportamento humano, colocadas adequadamente em funções e cargos específicos para desenvolverem suas capacidades, conciliando suas necessidades pessoais com os valores institucionais, proporcionando um crescimento organizacional sustentável. (VILAS, 2009). Conforme o autor, o desempenho eficiente dos funcionários promove tanto o alcance dos objetivos organizacionais quanto os individuais.

A gestão de pessoal é um dos pilares de sustentação do sistema empresarial, com os modernos processos de planejamento, organização, direção e controle abrange todos os setores da organização. Segundo Chiavenato (2000), as ações que conduzem as políticas e práticas da Gestão de Pessoal estão estruturadas nos processos de recrutamento, aplicação, recompensas, desenvolvimento, valorização e monitoramento dos colaboradores.

Conforme a figura abaixo de Chiavenato (2004), a metodologia da gestão de pessoal é uma das mais adequadas propostas às melhorias das organizações, pois as atividades desenvolvidas em cada processo estão interligados e se complementam entre si, favorecendo os relacionamentos interpessoais e o clima organizacional.

Figura 04: Processos da Administração de Recursos Humanos.



Fonte: Chiavenato (2004, p. 45).

PROCESSO DE AGREGAR PESSOAS:

Segundo Vieira (2021), o processo de agregar pessoas qualificadas e capacitadas proporcionará tanto o desenvolvimento rápido do colaborador, como o desempenho esperado da empresa. A atenção na primeira etapa do processo seletivo é essencial para os compromissos da Gestão de Pessoas, o recrutamento adequado

de pessoas, seja pelas competências básicas ou pelo perfil esperado, contribuirá para a capacitação e formação das melhores equipes em prol dos resultados almejados.

PROCESSO DE APLICAR PESSOAS:

Neste processo de aplicação de pessoas, conforme Chiavenato (2010), após uma avaliação de desempenho, as pessoas que já fazem parte do efetivo selecionado serão integradas na empresa e posicionadas adequadamente em cargos ou funções para atingir o melhor desempenho. Para o autor, esse processo é responsável por aplicar a descrição das funções, orientação dos colaboradores, desenho de cargos e avaliação de performance.

PROCESSO DE RECOMPENSAR PESSOAS:

Com o intuito de incentivar e motivar os colaboradores, a gestão de pessoal estabelece uma estratégia para atender as expectativas dos funcionários. Segundo Chiavenato (2004), a estratégia de recompensas e benefícios são empregadas visando a motivação para produzir melhores resultados. Existem variadas formas de recompensar os colaboradores, por meio de remunerações, bônus, cursos e serviços sociais, com o objetivo de fazer as empresas serem reconhecidas positivamente e evitarem a rotatividade dos empregados. Araújo (2006) diz que o processo da gestão de pessoas tem como foco principal os funcionários, em recompensá-los por suas habilidades, competências ou resultados.

PROCESSO DE DESENVOLVER PESSOAS:

De acordo com Chiavenato (2010), o processo de desenvolver de pessoas engloba dois principais segmentos: o treinamento que é realizado para o tempo presente e o desenvolvimento de pessoas orientado para cargos futuros.

O treinamento é uma forma mais direta de desenvolvimento, ou seja, um processo de utilização de ferramentas, de adaptação de funcionário, técnicas de atendimento etc. O desenvolvimento acaba por capacitar e aperfeiçoar as ações do indivíduo, a preparação de lideranças e de novos talentos.

Conforme Chiavenato (2010), o foco no desenvolvimento dos colaboradores está diretamente ligado a obter os melhores resultados institucionais, ou seja, quanto

mais desenvolvidos estiverem os funcionários, maior será a qualidade dos resultados obtidos.

PROCESSO DE MANTER PESSOAS:

No processo de manter pessoas nas empresas está relacionado com o quanto é importante o clima organizacional. Segundo Chiavenato (2010) é necessário dar atenção para um conjunto de programas especiais que assegurem a satisfação, a qualidade e a motivação no ambiente de trabalho. Ou seja, este processo da gestão tem como objetivo proporcionar condições no mínimo satisfatórias, físicas e psicológicas para contribuir com as atividades profissionais. Exemplos: instalações, segurança, higiene, relações pessoais, disciplina.

A valorização das pessoas tem caráter de destaque neste processo, pois o sucesso da empresa muito se deve ao relacionamento e reconhecimento de seus colaboradores, pessoas quando são valorizadas tem perspectivas maiores.

PROCESSO DE MONITORAR PESSOAS:

Com o objetivo de manter a organização administrativa a longo prazo, o processo de monitorar pessoas realiza um minucioso acompanhamento e controle, sobre as atividades desenvolvidas e os resultados obtidos. (CHIAVENATO 2008). Ou seja, não está relacionado ao cumprimento das regras e sim, ao controle pela qual as metas são atingidas.

Os monitoramentos também são realizados através de Sistemas de Informações Gerenciais (SIG), respectivos de cada empresa, que compreendem um conjunto de recursos capazes de manter as informações atualizadas e precisas.

Para maior eficiência e eficácia da gestão de pessoal é necessário aplicar a metodologia descrita acima, garantindo principalmente o bem-estar dos colaboradores, ou seja, investir nos processos de gestão e manter os funcionários motivados visando maximizar o comportamento humano.

O Serviço Regional de Proteção ao Voo de São Paulo reconhecendo a importância da Gestão de Pessoal para o sucesso do alcance dos objetivos organizacionais, já utiliza essa metodologia de gestão logo na chegada de novos militares à Unidade, após uma acirrada seleção no curso de Adaptação ao Controle

de Aproximação de São Paulo (APP-SP), os militares são direcionados para os cargos operacionais do controle aéreo.

Neste momento, são esclarecidas todas as funções desempenhadas, estabelecendo um plano de desenvolvimento e aperfeiçoamento, como o plano de elevação operacional do controlador de tráfego aéreo, incentivando a obtenção do conhecimento através de cursos, o aprimoramento na língua inglesa, como recompensas e reconhecimentos criando e mantendo um ambiente profissional e positivo, visando sempre o desenvolvimento do efetivo bem como a qualidade nos objetivos organizacionais.

Como um dos recursos de valorização do militar, o SRPV-SP possui o programa Graduado Padrão, cuja referência se faz ao militar que mais se destacou nos aspectos militares, morais, éticos, operacionais e intelectuais. Colocando a imagem do militar em destaque na entrada da organização, servindo de exemplo e motivação a todos os integrantes da Unidade.

De acordo com o processo de monitoramento, o SRPV-SP por meio da política de transparência da informação, mantém o controle sobre as atividades desenvolvidas e a qualidade dos resultados obtidos, publicados no site (internet) da Unidade, por meio de indicadores operacionais e administrativos referentes ao desempenho e sustentabilidade.

Sabendo da visibilidade política e estratégica do controle do espaço aéreo brasileiro, para a representação do país, frente as principais potências participantes da ICAO, é necessária a aplicação completa das práticas da gestão de pessoal, visando aprimorar os recursos humanos na excelência dos serviços prestados a Navegação Aérea Nacional, em prol do reforço nas estruturas do Poder Aeroespacial.

3.3 Motivação Institucional

Conforme Chiavenato (2002), compreender o significado de motivação é primordial para o entendimento das relações interpessoais dentro dos sistemas organizacionais. Considerando suas várias vertentes, motivação é tudo o que impulsiona o comportamento de uma pessoa, ou seja, é uma força que estimula uma ação ou um movimento, em prol de um objetivo.

Muitos autores definem motivação humana como um processo psicológico fornecido por um estímulo, para Tamayo e Paschoal (2003), esse estímulo comportamental está relacionado com a persistência para alcançar as metas pessoais.

Segundo Vergara (2000), a motivação é intrínseca as pessoas, ou seja, essa força interior, esse impulso ou fonte de energia nasce das necessidades intrínsecas ao ser humano. Chiavenato (2000) defende que as pessoas podem se automotivarem, quando o maior estímulo vem de dentro ou quando outras pessoas influenciam os sentimentos dos profissionais, a buscarem dentro de si a força motivadora.

A motivação no trabalho é baseada em três componentes: o impulso, a direção e a persistência. (FREIRE, 2000). Primeiro estimula-se o colaborador a realizar suas tarefas com celeridade, precisão e ainda, incentiva a persistir em busca do objetivo desejado. Para Chiavenato (2000) a persistência do funcionário é a dedicação em exercer altos níveis de esforços em direção a determinados objetivos da empresa, motivado pela vontade de satisfazer alguma necessidade particular.

A Teoria das Necessidades de Maslow (2000) definiu que o ser humano geralmente satisfaz suas necessidades de acordo com o grau de importância, classificadas em: fisiológicas, de segurança, sociais, autoestima e finalizando com a autorrealização. Um dos principais objetivos da Gestão de Pessoal é oferecer condições para os empregados satisfazerem a maioria das respectivas necessidades, em busca do mais alto nível de realização. Conforme Chiavenato (2000), na medida em que saciam suas necessidades individuais, os funcionários ficam motivados para buscarem os objetivos organizacionais.

De acordo com a Teoria dos Dois Fatores, especificamente sobre motivação no trabalho, desenvolvida por Herzberg, o rendimento da empresa é influenciado diretamente pelos fatores motivacionais (sentimentos de realização e reconhecimento profissional), ou seja, proporcional ao grau de satisfação dos funcionários, pois aumentam a produtividade na empresa. Contudo, quando os fatores higiênicos, referentes ao ambiente de trabalho (as condições físicas, o salário, benefícios sociais), são plenamente atingidos apenas evitam a insatisfação no grupo de trabalhadores.

Um grande exemplo de fatores higiênicos, proporcionados pelo SRPV-SP, aos controladores de tráfego aéreo foi a reforma do prédio, onde se encontra o Controle de Aproximação (APP-SP), apenas o salão operacional de controle, não foi contemplado pois encontrava-se em ótimas condições de trabalho. Já as demais

áreas de convivência, locais de descanso, copa e refeitório, todos os locais de suporte administrativo e operacional, auditórios e salas para treinamento em simulador, nos três andares do prédio, foram reconstruídos e entregues em perfeitas condições de trabalho, contribuindo diretamente para o fortalecimento dos fatores higiênicos.

A alta gestão, chefes e diretores devem saber extrair do ambiente as melhores oportunidades para atingirem os fatores motivacionais dos colaboradores, ou seja, será necessário atuarem como verdadeiros líderes, influenciando as atitudes, identificando os anseios das pessoas para facilitar o desenvolvimento na busca pela qualidade dos resultados e adotarem metodologias de recompensas extrínsecas ou intrínsecas, visando estimular a motivação junto com o alcance dos objetivos organizacionais. (NAKAMURA, 2021).

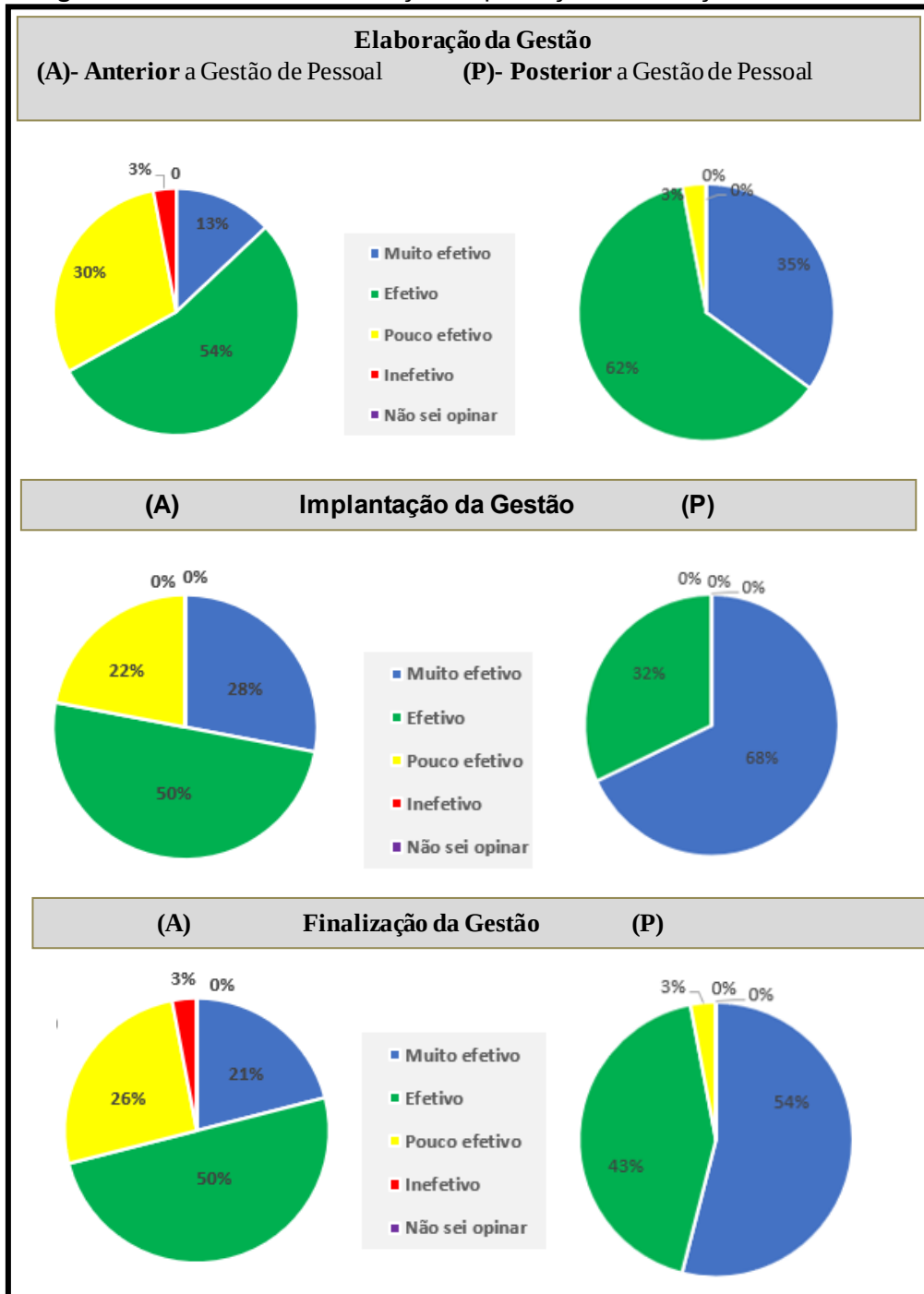
A complexidade do ambiente operacional de Controle de Tráfego Aéreo brasileiro, o dinamismo, a intensidade da carga de trabalho e principalmente, a atenção dos controladores merecem ser enaltecidos, reconhecidos e valorizados por qualquer Instituição, possibilitando por meio da gestão de pessoal, o impulso motivacional para o desenvolvimento e a autorrealização dos funcionários.

Como exemplo de desenvolvimento de capacidade operacional e qualidade dos resultados obtidos, servindo de grande motivação para o efetivo do APP-SP, foi o reconhecimento internacional pelos excelentes serviços prestado a navegação aérea brasileira, por meio de uma reportagem realizada pela revista FORBES (2019), classificando a “ponte aérea” Rio-São Paulo como a quarta rota mais voada do mundo.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Com o objetivo de verificar as características e a efetividade da gestão de pessoal na motivação do efetivo operacional do APP-SP, foi realizada a pesquisa de campo e a análise dos dados seguiu sobre as fases da gestão de pessoal existentes na reestruturação do SRPV-SP, demonstrada na figura abaixo como a elaboração, implantação e finalização.

Figura 5 - Efetividade na elaboração, implantação e finalização da Gestão.



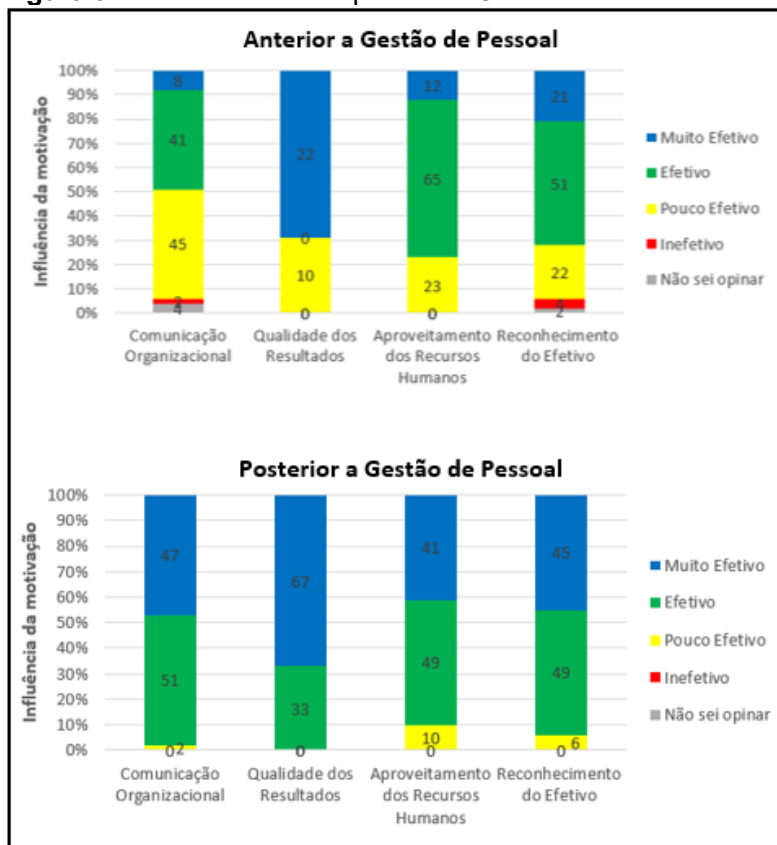
Fonte: O autor.

Conforme a atuação da administração analisada antes da aplicação da gestão de pessoal, os controladores avaliaram como pouco efetiva ou inefetiva, as seguintes fases: elaboração (33%), implantação (22%) e finalização (29%). Após a implantação da gestão de pessoal, a percepção dos controladores mudou consideravelmente, avaliando como 100% de efetividade a atuação da gestão de pessoal. Comparando respectivamente o período anterior e o posterior, no emprego da gestão na fase de

finalização, a impressão dos funcionários sobre a opção “muito eficiente” subiu de 21% para 54%, proporcionando um aumento de 157% na efetividade da gestão de pessoal.

A gestão de pessoal, observada na Figura 06, analisou os aspectos mais relevantes como a efetividade da Comunicação na gestão organizacional, o aproveitamento do capital humano pelos gestores, verificou o reconhecimento do efetivo pela Instituição e ainda, constatou o desenvolvimento dos controladores por meio da qualidade dos resultados obtidos.

Figura 6 - Efetividade dos aspectos da Gestão de Pessoal.



Fonte: O autor.

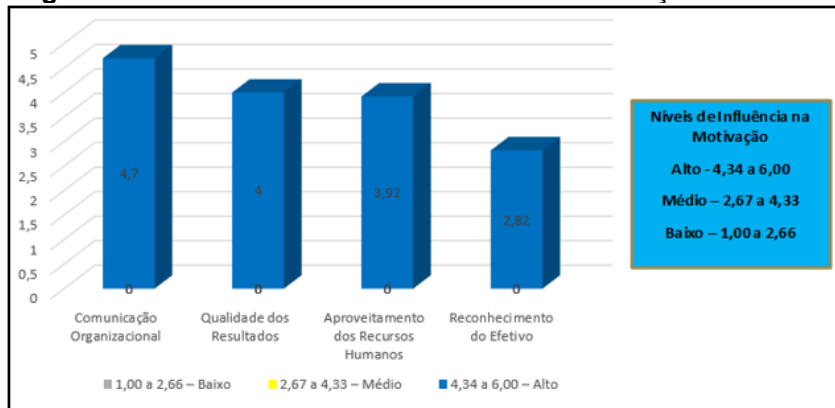
Na interpretação da Figura 06, com os dados avaliados pelos funcionários antes da implantação da gestão de pessoal, conclui-se uma baixa efetividade em média de 25% na percepção dos aspectos relevantes da gestão. Após a reestruturação do SRPV-SP, a avaliação dos aspectos relevantes na nova gestão ficou em 95,5% de efetividade (muito efetivo e efetivo), registrando ampla variação média com aumento expressivo de 15% para 50%, só na opção “muito efetiva”.

A análise sistemática das informações possibilitou a identificação sobre a efetividade da gestão de pessoal, aplicada desde a preparação até a fase de finalização da reestruturação do SRPV-SP. Os expressivos índices, constatados na

percepção dos controladores de voo, permitiram a verificação da presença da metodologia de gestão de pessoal na rotina da organização.

As próximas interpretações, sobre os dados obtidos, focaram-se na influência da gestão de pessoal sobre a motivação dos controladores de tráfego aéreo.

Figura 07 – Níveis de influência da Gestão na Motivação.



Fonte: O autor.

Na análise da questão, representada pela Figura 07, foram atribuídos valores em ordem decrescente, do maior (06) para o menor (01) nível de motivação dos controladores influenciado pela gestão de pessoal. O nível de maior influência escolhidos pelos controladores foi a comunicação organizacional. O aproveitamento dos recursos humanos e a qualidade dos resultados obtidos foram classificados no limite superior do nível médio, já o reconhecimento do efetivo manteve-se no nível mediano de motivação.

A reestruturação do SRPV-SP foi um período em que a comunicação se fez muito necessária para a melhoria do clima organizacional, atuando de forma clara e precisa junto aos objetivos da gestão organizacional. O nível de maior influência motivacional, tabulado pela Figura 7, representa também a motivação na atuação dos processos da gestão de pessoal, no recebimento de informações sobre as atividades desempenhadas, no relacionamento interno e na valorização do efetivo operacional.

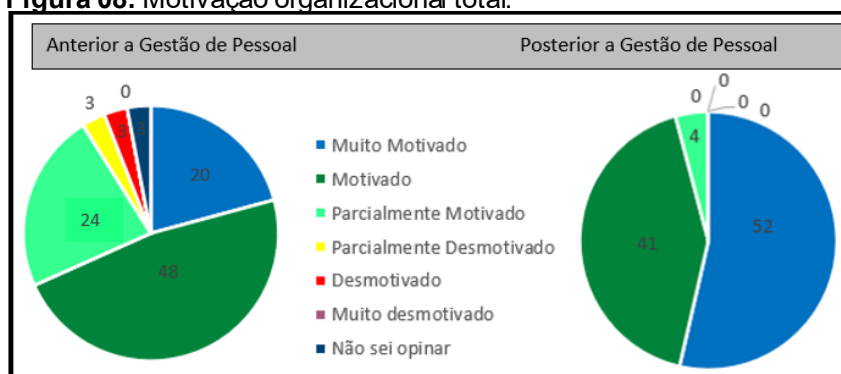
De acordo com a análise, a efetividade da Comunicação organizacional comparada a Teoria dos Dois Fatores percebe-se a influência da comunicação associada a responsabilidade proporcionando realização pessoal, pois o recebimento de feedback positivo e a clareza nas informações transmitidas aumentam a consciência situacional, bem como o propósito dos controladores, ou seja, conforme a teoria de Herzberg (2017), promovendo a motivação intrínseca e duradoura.

O segundo aspecto de maior influência motivacional, ilustrado pela Figura 07, é a qualidade dos resultados obtidos referenciando o nível de desenvolvimento dos controladores. Conforme Bergamini (2006), a dedicação em uma atividade está relacionada ao valor que o resultado proporciona, ou seja, os resultados das ações manifestam o sentimento de satisfação. Durante a fase de reestruturação, precisamente no período das obras do prédio operacional, a qualidade dos trabalhos desempenhados fora amplamente reconhecida pela alta gestão do SRPV-SP, aflorando mais significado ao trabalho em si. Segundo Herzberg (2017), quando se estimulam a valorização do trabalho e dos funcionários proporciona o sentimento gerador de autorrealização.

O aproveitamento dos recursos humanos, conforme a Figura 07, classificado no nível médio motivacional, sugere uma maior participação dos trabalhadores nas decisões das atividades da empresa com maior liberdade de ação, proporcionando novos desafios aos controladores de voo. O desenvolvimento e o crescimento pessoal, através de maiores responsabilidades no trabalho, são amparados pela Teoria dos Dois Fatores pois ratificam que um trabalho desafiador promove satisfação, ou seja, também estimula a motivação intrínseca nas pessoas.

Na percepção dos controladores de voo, conforme a Figura 07, o aspecto “reconhecimento da organização”, apesar de ter sido o menor em grau de avaliação, permaneceu qualificado no nível médio de motivação. O aspecto reconhecimento, segundo a teoria da Higiene-Motivação de Herzberg, é um fator motivacional intrínseco ao indivíduo que proporciona a satisfação. Hersey e Blanchard (1986), na Figura 03, reafirmam esta informação como sendo um dos fatores motivacionais relevantes ao ser humano.

Figura 08: Motivação organizacional total.



Fonte: O autor.

Confrontando o período anterior e o posterior a implantação da gestão de pessoal, ilustrado pela Figura 08, verificou-se que o nível de controladores “motivados” e “muito motivados” anteriormente era de 68%, após o emprego da nova gestão o nível subiu para 93%. Percebe-se claramente um aumento motivacional em todos os níveis avaliados. A título de exemplo, o aspecto “muito motivado” subiu de 20% para 52%, representando uma variação de 160% no índice de motivação dos controladores após a aplicação da gestão de pessoal.

Hersey e Blanchard (1986), referenciam os fatores motivacionais da teoria de Herzberg, descritos como realização pessoal e profissional, trabalho desafiante, reconhecimento e o conteúdo da empresa. Ou seja, são fatores relacionados aos valores intrínsecos como o desenvolvimento, sinergia e a responsabilidade. De acordo com as análises anteriores, após a utilização da gestão de pessoal, constatou-se a relação causal destes fatores com a elevação dos níveis motivacionais no APP-SP.

Observado a ligação dos objetivos específicos da pesquisa com fatores motivacionais intrínsecos a Teoria do Dois Fatores, verificou-se de forma notável a influência da gestão de pessoas na motivação dos controladores de voo, principalmente, depois de observar o aumento dos indicadores de 68% para 93%, evidenciados pelos altos índices motivacionais, implantados pela metodologia de gestão de pessoal, no âmbito do SRPV-SP, principalmente nos processos de comunicação organizacional e nos processos de desenvolvimento do efetivo, evidenciado pela qualidade dos resultados obtidos no cumprimento da missão institucional.

Diante dos índices comprovados na pesquisa, o reconhecimento internacional dos excelentes serviços prestados a Navegação Aérea, nos anos de 2018 até 2020, e a responsabilidade expressiva do CRCEA-SP, frente ao controle aéreo nacional, justifica-se a necessidade do aprimoramento constate dos recursos humanos nas estruturas do Poder Aeroespacial.

5 CONCLUSÃO

O objetivo geral da pesquisa foi atendido após o desenvolvimento e a análise sobre a maneira pela qual a metodologia de gestão de pessoal influenciou a motivação dos controladores de tráfego aéreo, que participaram da reestruturação operacional do SRPV-SP, nos anos de 2018 e 2019.

Na contextualização inicial, foi apresentado a importância do aperfeiçoamento intelectual dos funcionários para a evolução e o sucesso institucional. A Força Aérea ao incorporar a metodologia de gestão de pessoal junto com as inovações tecnológicas, busca, além dos melhores resultados operacionais, o aprimoramento nas estruturas do Poder Aeroespacial Brasileiro. Na sequência, a conceituação das variáveis independente e dependente junto com a Teoria dos Dois Fatores, de Herzberg, proporcionaram a base para a análise da pesquisa. Toda a dinâmica das ações, desta pesquisa bibliográfica e de campo, foi descrita e explicada reunindo na apresentação e na análise final dos dados, a confrontação por meio do método dedutivo sobre os conhecimentos apresentados e os dados adquiridos.

Tanto a atuação como a influência da gestão de pessoal no âmbito da organização foram evidenciadas pelo aumento na motivação dos controladores, durante o período de reestruturação do SRPV-SP, demonstrado na análise pela variação de 68% para 93% nos quesitos “muito motivados” e “motivados”, após a implantação da gestão no APP-SP. Conforme a percepção do grupo, os principais aspectos influenciadores na motivação foram a comunicação da gestão e a qualidade dos resultados alcançados representando o desenvolvimento do efetivo operacional. A Teoria dos dois fatores (higiene e motivação), justificou a influência da gestão, ao ser comprovada a presença de afinidade entre as características da gestão de pessoal e os fatores intrínsecos causadores da motivação, no âmbito do SRPV-SP.

Das possíveis restrições verificadas na construção da pesquisa, uma refere-se ao lapso temporal na memória, em algumas respostas com mais de dois anos, ao período avaliado e a outra possibilidade, surge da participação do autor nas fases de implantação da gestão, em haver inconscientemente alguma análise dos dados de forma imparcial.

Os argumentos mencionados e os conhecimentos produzidos sobre a gestão de pessoal proporcionaram uma reflexão ao leitor, sobre a importância do assunto e ratificaram a efetividade em alinhar os aspectos intrínsecos a motivação dos militares, com a moderna gestão de pessoal, visando principalmente o aprimoramento das estruturas do Poder Aeroespacial.

Neste sentido sugere-se a continuidade da pesquisa na área da administração específica para as atividades operacionais da Força Aérea, com o objetivo de testar

outras ferramentas de gestão, seja no gerenciamento de processos ou na gestão da qualidade, ainda se fariam enriquecedoras e complementares à gestão de pessoal.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL. **Ministério da Infraestrutura**. Disponível em:< https://www.anac.gov.br/A_Anac/internacional/organismos-internacionais/organizacao-da-aviacao-civil-internacional-oaci> Acesso em 12 abr. 2021.

ARAUJO, Luis César G. de. **Gestão de Pessoas**. – São Paulo: Atlas, 2006.

BARDIN, Lawrence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo. Edições 70, 2016.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas Organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Gabinete do Comandante da Aeronáutica. Portaria nº 551/GC3, de 13 de maio de 2016. Aprova a edição da Diretriz para a Reestruturação da Força Aérea Brasileira (DCA 11-53). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 276, f. 3350, 17 maio, 2016b.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Gabinete do Comandante da Aeronáutica. Portaria nº 1224/GC3, de 10 de novembro de 2020. Aprova a reedição da Doutrina Básica da Força Aérea Brasileira – Volume I (DCA 1-1). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 205, f. 14971, 12 nov. 2020c.

BRASIL. 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.

BUENO, M. As teorias de Motivação Humana e sua contribuição para a empresa humanizada: um tributo a Abraham Maslow. **Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão**, Catalão/GO, 2002.

CENTRO DE GERENCIAMENTO DE NAVEGAÇÃO AÉREA. **Portal Operacional**. Disponível em:<[anuario estatistico 2019.pdf \(cgna.gov.br\)](#)> Acesso em 13 abr. 2021.

CENTRO REGIONAL DE CONTROLE DO ESPAÇO AÉREO SUDESTE. **SRPV-SP**. Disponível em:< [CRCEA-SE Centro Regional de Controle do Espaço Aéreo - Sudeste \(srpvsp.gov.br\)](#)> Acesso em 13 abr. 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: como transformar os gerentes em gestores de pessoas**. 04 Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**: fundamentos básicos. 7 ed. Barueri, SP, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Revista Atual, 3.ed, Rio de Janeiro, 2010.

COCHRAN, W. **Técnicas de amostragem**. Sampling Techniques Tradução de Fernando A. Moreira Barbosa. Rio de Janeiro: Aliança para o Progresso, 1965.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2011.

FISCHER, A. L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). As pessoas na organização. 7 ed. Rio de Janeiro: Gente, 2002.

FORBES. **Revista Forbes**. As 10 rotas aéreas mais movimentadas do mundo. Disponível em: < <http://forbes.com.br/listas/2019/04/10-rotas-aereas-mais-movimentadas-do-mundo/> > Acesso em 12 abr. 2021.

FREIRE, Marlene de. **Liderança e motivação**: vetores para mudanças sociais e organizacionais. 2000. 95 f. Trabalho de Conclusão de Curso – Escola Superior de Guerra, Rio de Janeiro, 2000.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2002.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos Papéis Profissionais. São Paulo: Atlas, 2006.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas da liderança situacional. Tradução e revisão técnica: equipe do CPB Edwino A. Royer. São Paulo: EPU, 1986.

HERZBERG, F.; MAUSNER, B. e SNYDERMAN, B. B. **The Motivation to Work**. With a New Introduction by Frederick Herzberg. 1ª ed. New Brunswick- USA. Routledge. 2017.

MARCONI, Maria de Andrade, LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 7 ed. São Paulo. Atlas, 2010.

MASLOW, Abraham H. **Maslow no gerenciamento**. Tradução Eliana Casquilho, Bazán Tecnologia e Linguística. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

NAKAMURA, Cristiane. **Motivação no Trabalho**. Revista online. Disponível em: < www.maringamanagement.com.br/include/getdoc.php?id=110&article=32&mode=pdf > Acesso em 18 jun. 2021.

SOUZA, Levi Lima de. **A teoria da relatividade na gestão de pessoas:** uma nova visão para gerenciar pessoas com foco no crescimento das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

TACHIZAWA, Takeshy; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas:** uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 4. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2004.

TAMAYO, A.; PASCHOAL, T. **A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador.** Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v.7, n.4, 2003.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VIEIRA, Fabio Lopes. **O impacto do Recrutamento e Seleção na empresa:** Sant Louis Seguros. Disponível em: <[Educação e Conhecimento: O IMPACTO DO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA EMPRESA: Sant Louis Seguros \(fabiolvieira.blogspot.com\)](http://Educação e Conhecimento: O IMPACTO DO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA EMPRESA: Sant Louis Seguros (fabiolvieira.blogspot.com))> Acesso em 15 maio 2021.

VILAS, B. **Gestão estratégica de pessoas.** 1ª Ed. São Paulo: Elsevier, 2009.

ANEXO A – QUESTIONÁRIO

Senhoras e Senhores, controladores de tráfego aéreo, do CRCEA-SE,

O presente questionário faz parte de uma pesquisa científica realizada com a intenção de averiguar, diante das mudanças na reestruturação operacional do SRPV-SP, de que maneira a utilização da metodologia de gestão de pessoal influenciou a motivação dos controladores de tráfego aéreo, com a passagem administrativa e operacional do APP-SP à subordinação do SRPV-SP, em outubro de 2019?

As questões remeterão a dois momentos distintos: antes da mudança do APP-SP (entende-se antes da reforma do prédio do APP) e o outro momento, compreendido durante e após a reforma do prédio, com a gestão de pessoal já aplicada aos militares, futuros subordinados ao SRPV-SP.

Cabe destacar que não é necessária a identificação do militar, pois os dados acessados e coletados serão de uso exclusivo para a produção acadêmica e para mais nenhum outro fim.

Muito obrigado pela colaboração!

Gustavo Henrique Sannino Vissentini- Maj Av

Definições:

Gestão de pessoas é a junção de conceitos, ações e técnicas sobre alinhamento de propósitos, programas de capacitação e desenvolvimento propostos pela empresa com o objetivo de desenvolver seu capital humano e garantir o alcance dos objetivos pessoais e organizacionais.

Motivação é o impulso interno que nos leva à ação; motivo + ação, está diretamente ligada aos nossos desejos, necessidades e vontades. A motivação no trabalho é a junção de comportamentos e razões que impulsionam as atitudes de um colaborador. Quanto mais motivado um profissional está, melhor será o seu desempenho e produtividade.

Obrigatório (*)

QUESTÕES

01 - Qual o seu grau de motivação com o trabalho, no período anterior a 2018, ou seja, antes da implantação da metodologia de Gestão de Pessoal, no SRPV-SP? *

Muito Motivado
Motivado
Parcialmente Motivado
Parcialmente Desmotivado
Desmotivado
Muito desmotivado
Não sei opinar

02 - A metodologia de Gestão de Pessoal foi utilizada pelo SRPV-SP durante o planejamento da reestruturação e após a mudança de subordinação do APP-SP para o SRPV-SP. Qual o seu grau de motivação durante a participação nesse período de nova gestão? *

Muito Motivado
Motivado
Parcialmente Motivado
Parcialmente Desmotivado
Desmotivado
Muito desmotivado
Não sei opinar

3 – As fases da reestruturação do SRPV-SP se resumem em iniciação, elaboração, implantação e finalização. Qual a sua percepção quanto à efetividade dessas fases, quanto a aplicação da gestão de pessoal (antes da reforma do prédio), no SRPV-SP nas seguintes fases:

3.1– Iniciação das atividades (estabelecimento de objetivo, definição das metas e a busca de lições aprendidas por outros órgãos). *

Muito efetiva
Efetiva
Pouco efetiva
Inefetiva
Não sei opinar

3.2 – Fase de elaboração ou planejamento (antecipação das necessidades de equipamentos, recursos humanos, ambiente operacional, recursos financeiros, apoio de outros órgãos, planos de comunicação, salas de briefings, reuniões, apoio técnico, reforma do prédio). *

Muito efetiva
 Efetiva
 Pouco efetiva
 Inefetiva
 Não sei opinar

3.3 - Fase de implantação ou execução de atividades (atendimento às necessidades do Controlador, organização das atividades operacionais, cumprimento de calendário, efetivação do objetivo proposto) *

Muito efetiva
 Efetiva
 Pouco efetiva
 Inefetiva
 Não sei opinar

3.4 - Fase de finalização das atividades (relatório com a descrição das ações desenvolvidas e lições aprendidas). *

Muito efetiva
 Efetiva
 Pouco efetiva
 Inefetiva
 Não sei opinar

04 – A metodologia de Gestão de Pessoal foi utilizada pelo SRPV-SP, desde 2018. Qual a sua percepção na efetividade das fases da reestruturação, quanto a atuação da gestão de pessoal, **durante e após a entrega da nova estrutura** do APP-SP?

4.1– Fase de Iniciação da reestruturação (estabelecimento de objetivo, definição das metas e a busca de lições aprendidas). *

Muito efetiva
 Efetiva
 Pouco efetiva
 Inefetiva
 Não sei opinar

4.2 - - Ações de elaboração ou planejamento (antecipação das necessidades de equipamentos, recursos humanos, ambiente operacional, recursos financeiros, apoio de outros órgãos, planos de comunicação, salas de briefings, reuniões, apoio técnico, reforma do prédio). *

Muito efetiva
 Efetiva
 Pouco efetiva
 Inefetiva
 Não sei opinar

4.3 - Ações de implantação ou execução de atividades (atendimento às necessidades do Controlador, organização das atividades operacionais, cumprimento de calendário, efetivação do objetivo proposto) *

Muito efetivo
Efetivo
Pouco efetivo
Inefetivo
Não sei opinar

4.4 - Ações de finalização das atividades (relatório com a descrição das ações desenvolvidas e lições aprendidas). *

Muito efetivo
Efetivo
Pouco efetivo
Inefetivo
Não sei opinar

05 – Com relação a sua participação, no órgão de Controle de Aproximação de SP, **antes da implantação da metodologia de Gestão de Pessoal**, assinale a sua percepção sobre a efetividade dos aspectos abaixo:

5.1 – Recebimento de informações sobre os objetivos do empreendimento e sobre as atividades que desempenhou no período, informações sobre prazos ou horários afetos a estas atividades. *

Muito efetivo
Efetivo
Pouco efetivo
Inefetivo
Não sei opinar

5.2 – Consciência situacional e senso de importância (utilidade) no Controle de Tráfego Aéreo de São Paulo e de suas ações dentro dele. *

Muito efetivo
Efetivo
Pouco efetivo
Inefetivo
Não sei opinar

5.3 – Apoio ao efetivo operacional (ambientes operacionais, equipamentos, áreas de descanso, meios de comunicação, apoio técnico, sala de reuniões, auditório, etc.). *

Muito efetivo
Efetivo
Pouco efetivo

Inefetivo
 Não sei opinar

5.4 – O melhor aproveitamento do capital humano pelos gestores, chefes de órgãos, coordenadores e executores. *

Muito efetivo
 Efetivo
 Pouco efetivo
 Inefetivo
 Não sei opinar

5.5 – Qualidade dos resultados obtidos pelo grupo. *

Muito efetivo
 Efetivo
 Pouco efetivo
 Inefetivo
 Não sei opinar

5.6 – Reconhecimento da organização no trabalho realizado pelos controladores *

Muito efetivo
 Efetivo
 Pouco efetivo
 Inefetivo
 Não sei opinar

06 – Com relação a sua participação durante e **após a reestruturação** administrativa e operacional do APP-SP, **ambas realizadas com a utilização da metodologia de Gestão de Pessoal**, assinale a sua percepção sobre a efetividade dos aspectos abaixo:

6.1 – Recebimento de informações sobre os objetivos do empreendimento e sobre as atividades que desempenhou no período, informações sobre prazos ou horários afetos a estas atividades. *

Muito efetivo
 Efetivo
 Pouco efetivo
 Inefetivo
 Não sei opinar

6.2 – Consciência situacional e senso de importância (utilidade) no Controle de Tráfego Aéreo de São Paulo e de suas ações dentro dele. *

Muito efetivo
 Efetivo
 Pouco efetivo

Inefetivo
 Não sei opinar

6.3 Apoio ao efetivo operacional (ambientes operacionais, equipamentos, áreas de descanso, meios de comunicação, apoio técnico, sala de reuniões, auditório, etc.).

Muito efetivo
 Efetivo
 Pouco efetivo
 Inefetivo
 Não sei opinar

6.4 – O melhor aproveitamento do capital humano pelos gestores, chefes de órgãos, coordenadores e executores. *

Muito efetivo
 Efetivo
 Pouco efetivo
 Inefetivo
 Não sei opinar

6.5 – Qualidade dos resultados obtidos pelo grupo. *

Muito efetivo
 Efetivo
 Pouco efetivo
 Inefetivo
 Não sei opinar

6.6 – Reconhecimento da organização pelo trabalho realizado por controladores. *

Muito efetivo
 Efetivo
 Pouco efetivo
 Inefetivo
 Não sei opinar

07 – Dentre os fatores listados abaixo, **enumere de 6 a 1** os que tiveram maior influência na motivação para o trabalho com a implantação da Gestão de Pessoal. Utilize o **número 06(seis) para o fator mais importante** e assim por diante.

7.1 - Recebimento de informações sobre os objetivos do empreendimento e sobre as atividades que desempenhou no período, informações sobre prazos ou horários afetos a estas atividades. *

Sua resposta

7.2 - Consciência situacional e senso de importância (utilidade) no Controle de Tráfego Aéreo de São Paulo e de suas ações dentro dele. *

Sua resposta

7.3 - Apoio ao efetivo operacional (ambientes operacionais, equipamentos, áreas de descanso, meios de comunicação, apoio técnico, sala de reuniões, auditório, etc.). *

Sua resposta

7.4 - O melhor aproveitamento do capital humano pelos gestores, chefes de órgãos, coordenadores e executores. *

Sua resposta

7.5 - Qualidade dos resultados obtidos pelo grupo.*

Sua resposta

7.6- Reconhecimento da organização pelo trabalho realizado por controladores. *

Sua resposta

08 – Expresse sua opinião, quanto ao grau **de importância deste novo modelo de Gestão** para a sua motivação na execução das atividades pertinentes **ao Controle de tráfego Aéreo**.

Muito importante

Importante

Pouco importante

Não é importante

Não sei opinar

As próximas questões, 9.1 a 9.3 e 10.1 a 10.3, deverão ser respondidas somente pelos controladores que participaram de ações de coordenação, gestão de equipes e de chefia operacional.

09 – Estabeleça o seu grau de motivação em relação aos aspectos abaixo relacionados, afetos às atividades de gerenciamento e coordenação das equipes de controladores, **antes da implantação** da metodologia de Gestão de Pessoal.

9.1 - Desafios para o militar na gerência/coordenação de recursos humanos e atividades de controle de tráfego aéreo.

Muito motivado
 Motivado
 Parcialmente motivado
 Parcialmente desmotivado
 Desmotivado
 Muito desmotivado
 Não sei opinar

9.2 – O melhor aproveitamento do capital humano, na tomada de decisão dos gestores/ chefes/ supervisores /coordenadores.

Muito motivado
 Motivado
 Parcialmente motivado
 Parcialmente desmotivado
 Desmotivado
 Muito desmotivado
 Não sei opinar

9.3 - Fluxo de comunicações (Consciência situacional, senso de propósito e transparência das informações durante a coordenação).

Muito motivado
 Motivado
 Parcialmente motivado
 Parcialmente desmotivado
 Desmotivado
 Muito desmotivado
 Não sei opinar

10 - Estabeleça o seu grau de motivação em relação aos aspectos abaixo relacionados, afetos às atividades de gerenciamento e coordenação das equipes de controladores, **após a implantação** da metodologia de Gestão de Pessoal.

10.1 - Desafios para o militar na gerência/coordenação de recursos humanos e atividades de controle de tráfego aéreo.

Muito motivado
 Motivado
 Parcialmente motivado
 Parcialmente desmotivado
 Desmotivado

Muito desmotivado
Não sei opinar

10.2 - O melhor aproveitamento do capital humano, na tomada de decisão dos gestores/ chefes/ supervisores /coordenadores.

Muito motivado
Motivado
Parcialmente motivado
Parcialmente desmotivado
Desmotivado
Muito desmotivado
Não sei opinar

10.3 - Fluxo de comunicações (Consciência situacional, senso de propósito e transparência das informações durante a coordenação).

Muito motivado
Motivado
Parcialmente motivado
Parcialmente desmotivado
Desmotivado
Muito desmotivado
Não sei opinar

FIM .
OBRIGADO.