



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA  
COORDENADORIA ACADÊMICA  
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 1/2021

MAURICIO RODRIGUES MACIEL, Cap Av

**ESTABILIDADE DO MILITAR NO COMANDO DA AERONÁUTICA:** análise do  
impacto na eficiência

Rio de Janeiro

2021

ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA  
COORDENADORIA ACADÊMICA  
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 1/2021

MAURICIO RODRIGUES MACIEL, Cap Av

**ESTABILIDADE DO MILITAR NO COMANDO DA AERONÁUTICA:** análise do  
impacto na eficiência

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado no Curso de  
Aperfeiçoamento de Oficiais da  
Aeronáutica como requisito parcial para  
aprovação no Curso de Pós-graduação  
em Gestão Pública com ênfase em  
Projetos e Processos.  
Área de Concentração. Multidisciplinar  
Orientador: Maj Inf Alexandre Fontoura  
da Silva.

Rio de Janeiro

2021

MAURICIO RODRIGUES MACIEL, Cap Av

**ESTABILIDADE DO MILITAR NO COMANDO DA AERONÁUTICA: análise do  
impacto na eficiência**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado no Curso de  
Aperfeiçoamento de Oficiais da  
Aeronáutica.

Aprovado por:

---

Alexandre Fontoura da Silva – Maj Inf  
EAOAR

---

Bruno Bitencourt Carvalho De Oliveira – Maj Int  
EAOAR

Rio de Janeiro  
Fevereiro de 2021

## RESUMO

Ser eficiente significa conseguir o melhor rendimento com o mínimo de dispêndios. Em um país com recursos escassos, como o Brasil, esse princípio é fundamental para a saúde financeira da economia e manutenção das obrigações impostas às instituições públicas. As perdas de capital provenientes de desperdícios nas áreas de logística, suprimento, manutenção, subsistência e operacional inflam o orçamento da Força Aérea, reduzindo a capacidade de desenvolvimento de novas tecnologias e treinamento das tripulações. Com o intuito de aprimorar os processos dentro do Comando da Aeronáutica, será analisado como tese desse trabalho se a extinção da garantia de estabilidade para o efetivo de carreira, aumenta a eficiência no trabalho. O cenário encontrado no mercado de trabalho privado demonstra que a competição para manter o emprego força o indivíduo a buscar melhores resultados e capacitar-se constantemente. Esse movimento denominado empregabilidade, motiva o funcionário a manter o desempenho elevado. Outro fator a ser estudado é a queda de produtividade gerada pela segurança advinda da estabilidade. Para manter um nível de desempenho ideal, é necessária uma excitação física ou mental, a qual provém da possibilidade de perda do cargo em caso de baixo desempenho. As atuais ferramentas disponíveis no Comando da Aeronáutica para conduzir o trabalho do efetivo, mostram-se úteis para a manutenção da ordem e disciplina, porém ineficazes para manter um desempenho constantemente elevado na organização.

**Palavras-chave:** Estabilidade. Princípio da Eficiência. Empregabilidade. Funcionalismo Público.

## 1 INTRODUÇÃO

A busca por eficiência é fundamental para a manutenção sustentável da economia. É necessária desde as finanças pessoais, linhas de produções e administração das contas públicas das nações. A história nos mostra que a consequência direta da irresponsabilidade financeira é o fracasso e falência. Os custos de manutenção da máquina pública devem estar dentro do orçamento previsto, porém esta não é a realidade do Brasil desde 2014 e um dos carros chefes no aumento de despesas é o pagamento de pessoal. Em 2019 este gasto chegou a 13,6% do PIB, ultrapassando em 3,5 vezes os gastos com a saúde, segundo dados divulgados pelo Tesouro Nacional.

O regime de trabalho no Comando da Aeronáutica fundamentado pela Constituição de 1988, acompanha os problemas do funcionalismo público: funcionários estabilizados sendo promovidos com base no tempo de serviço e com remuneração garantida independente do resultado de seu trabalho. Essa segurança advinda do cargo mantém os funcionários no campo da ineficiência (ALMEIDA, 2006).

A perda da estabilidade é uma ferramenta através da qual obriga os funcionários públicos a apresentarem resultados e a buscarem capacitações como forma de manutenção do cargo. Dessa forma, a eficiência nos processos administrativos é aprimorada como consequência, contribuindo para a redução de custos para o Comando da Aeronáutica.

O primeiro argumento para embasar essa tese é a estabilidade conduzindo o trabalhador à zona de conforto, pois independente do resultado de seu trabalho, o salário estará garantido. Além disso, o funcionário que se destacar em suas atividades receberá a mesma remuneração que outro menos eficiente, o qual desempenhou apenas o mínimo estabelecido.

Outro argumento a ser estudado é a segurança oferecida pela estabilidade como causa do baixo desempenho. A ausência de ameaças externas, como crises, avanços tecnológicos e competição com outros trabalhadores mais capacitados, contribui para o baixo desempenho no meio público. No mercado de trabalho privado, essas ameaças estão presentes e estimula os empregados a apresentarem resultados e aprimorarem-se constantemente, como forma de manterem-se úteis às companhias as quais os contrataram.

## 2 ESTABILIDADE COMO CAUSA DE INEFICIÊNCIA

O avanço tecnológico ocorrido desde a revolução industrial, no século XVIII, permitiu que muitos postos de trabalho nocivos à saúde humana fossem substituídos por máquinas. Estas possibilitaram um aumento de produtividade e diminuição dos custos de produção. No final do século XX, outra revolução teve início, com os avanços na área da computação. Os trabalhos previsíveis ou rotineiros estão sendo gradualmente substituídos por algoritmos matemáticos.

Este cenário aliado a uma alta demanda por empregos motivou as pessoas a buscarem capacitação para acompanharem a dinâmica do mercado de trabalho. O termo empregabilidade surgiu da década de 90 para conceituar esse momento. Segundo Nancy Malschitzky (2002), é definido como:

Entende-se por empregabilidade a busca constante do desenvolvimento de habilidades e competências agregadas por meio do conhecimento específico e pela multifuncionalidade, as quais tornam o profissional apto à obtenção de trabalho dentro ou fora da empresa.

Notamos que o mercado de trabalho se adequa rapidamente as mudanças e busca a eficiência como forma de sobrevivência. As empresas por outro lado também vão melhorar o ambiente de trabalho e buscar formas de reter a mão de obra qualificada.

No setor público, por outro lado, essa dinâmica não acontece justamente pela estabilidade concedida aos trabalhadores. Os problemas da administração pública são conhecidos por todos os brasileiros e podem ser mensurados na demora e não solução das necessidades da população. Fernando Henrique Cardoso, em seu discurso de posse em 1995, afirma que: “a administração está muito deteriorada e que vai ser preciso fazer as reformas estruturais necessárias para dar eficiência ao serviço público”. Uma das medidas adotadas para corrigir este problema foi a flexibilização da estabilidade, através de uma reforma administrativa proposta pela Emenda Constitucional nº 19/98. As seguintes possibilidades de perda do cargo público foram acrescentadas:

- a) Sentença judicial transitada em julgado;
- b) Processo administrativo em que lhe seja assegurada ampla defesa;

- c) Mediante procedimento de avaliação periódica de desempenho, na forma de lei complementar, assegurada ampla defesa; e
- d) Excesso de despesa com pessoal.

A grande novidade dessa Emenda foi a possibilidade de demissão devido ao baixo rendimento no trabalho. Esse novo entendimento permitiu que o resultado, prestação e objetividade fossem critérios de manutenção no cargo, e não apenas o simples cumprimento de leis. A lei complementar institui que a exoneração acontecerá quando o servidor receber dois conceitos sucessivos de desempenho insatisfatório ou três interpolados em cinco anos.

Nos mesmos moldes, o Comando da Aeronáutica avalia anualmente seus membros, de forma transparente e oferecendo a oportunidade de melhoria de desempenho através de dois *feedback* durante o período de avaliação. Essa avaliação segue os critérios estabelecidos na Emenda nº 19/98 e lei complementar.

Apesar das ferramentas colocadas em prática na reforma administrativa de 1998, o sistema de avaliação proposto ainda permite margem para funcionários pouco eficientes continuarem empregados. O desempenho insatisfatório só é aplicado quando os critérios de julgamentos forem inferiores a quarenta por cento da pontuação, configurando uma ferramenta adequada para exonerar os funcionários que se recusem a fazer o mínimo.

A estabilidade concedida ao funcionário público visa manter a continuidade dos serviços oferecidos à população e evitar trocas de favores para grupos políticos para a manutenção da função, como ocorre atualmente com os cargos comissionados. Um dos fatores necessários para a estabilidade na Força Aérea é a alta capacitação de certos cargos, principalmente os relacionados aos quadros operacionais, logística e defesa, os quais não seria possível repor os profissionais, principalmente nos postos hierárquicos mais elevados. Ainda assim, o conceito de empregabilidade é interessante como forma de aumentar a eficiência, pois caso o militar deixe de ser necessário à Força, seja por baixo rendimento ou falta de capacitação, o mesmo será um custo desnecessário ao Estado e será descartado.

### 3 SENSAÇÃO DE RISCO AUMENTA O DESEMPENHO

A tendência normal de um trabalho estabilizado é levar o empregado a um nível estável de desempenho. Conforme o estudo realizado em 1908 pelos psicólogos Robert M. Yerkes e John D. Dodson, o desempenho aumenta na medida que a excitação física e mental aumenta. A lei de Yerkes-Dodson determinou graficamente a relação entre excitação (parte horizontal do gráfico) e desempenho (vertical). O gráfico possui o formato de uma letra U invertida, demonstrando que quanto maior a excitação, maior o desempenho. Porém, se a excitação continuar crescendo, levando a pessoa a altos níveis de estresse, o desempenho irá diminuir.

Através da análise desse estudo, conclui-se que para melhorar a eficiência é necessário exercer uma excitação constante e moderada sobre os funcionários. A ausência dessa excitação física e mental conduz à zona de conforto. Este termo bastante estudado em psicologia, foi definido por Alasdair White (2008) como:

A zona de conforto é um estado comportamental dentro do qual uma pessoa opera em uma condição neutra de ansiedade, usando um conjunto limitado de comportamentos para entregar um nível estável de desempenho, geralmente sem uma sensação de risco.

Ainda segundo White (2008), todo desempenho tenderá inicialmente a um estado estacionário, conduzindo a uma curva descendente, levando a um declínio significativo do desempenho. Ao conceder o direito a estabilidade, a sensação de risco proveniente da possibilidade de perder o emprego é extinta, fator no qual vai conduzir o funcionário à zona de conforto. Nesse estado de mediocridade, a pessoa tenderá a fazer o mínimo necessário em sua função e não irá buscar capacitação e atualização, diminuindo assim sua empregabilidade.

Os estudos de Yerkes-Dodson e White se complementam, afirmando que ao diminuir os riscos, excitação e ansiedade, cai também o desempenho e conseqüentemente diminui a eficiência nos processos da organização. A garantia da estabilidade é um fator que conduz o funcionário a esse cenário.

Além do risco, ansiedade e excitação física e mental, existem outras ferramentas para aumentar o desempenho. Embora menos eficiente que o estresse causado pela sensação de risco, outro fator que pode ser utilizado para sair da zona de conforto é a motivação. Segundo Barwick (1991), a motivação aumenta o

desempenho até a expectativa de sucesso atingir cinquenta por cento, após a motivação cair, ainda que a expectativa continue aumentando.

Na Força Aérea Brasileira a única ferramenta disponível para estimular o desempenho é a motivação. As ferramentas de dispensa por recompensa e medalhas colaboram para essa melhora no trabalho, porém são limitadas, conforme mostra o estudo de Barwick. Recentemente foi aprovado o aumento do adicional de habilitação para os militares que realizarem determinadas capacitações do interesse da Força, a remuneração financeira é uma ferramenta que também entra no campo da motivação, tendo as limitações já descritas.

A legislação militar utiliza a punição como forma de correção de comportamento. Conforme Marinho (1999), diversos efeitos negativos são gerados através dessa ferramenta, entre eles, comportamento antissocial, desconfiança, insegurança e sensação de incapacidade. A punição é muito eficiente para a manutenção da ordem, porém não é eficaz para a melhora do desempenho de uma organização.

A perda da estabilidade do emprego se mostra como um dispositivo adequado para a manutenção da eficiência nos processos da organização. A necessidade de mostrar resultado como forma de manter-se no cargo irá prover a excitação mental e o risco necessários para o aumento de desempenho, conforme o fundamento da lei Yerkes-Dodson.

## 4 CONCLUSÃO

Ser eficiente é conseguir o melhor rendimento com o mínimo de desperdício de tempo ou recursos. Organizações com processos burocráticos ou funcionários com baixo desempenho encontrarão problemas para cumprir com a atividade fim. O Brasil, como nação em desenvolvimento, não possui abundância de recursos e não pode se dar ao luxo de desperdiçar dinheiro com pagamento de pessoal, sendo a busca pela eficiência fundamental para saúde financeira das contas públicas e economia da nação.

No decorrer desse trabalho foi analisado se a perda da garantia da estabilidade aumentaria o desempenho do efetivo do Comando da Aeronáutica.

A suspensão da estabilidade traz para o funcionalismo público o conceito de empregabilidade, forçando os trabalhadores a buscarem melhores capacitações e lograrem melhores desempenhos a fim de afirmarem seu lugar no mercado de trabalho. Um funcionário com baixo rendimento é um desperdício de recurso e, se o mesmo for estabilizado, será alocado em funções com menores demandas de trabalho. Como forma de evitar esse prêmio por ineficiência, a suspensão da estabilidade é um artifício para aumentar a qualidade do trabalho dos funcionários de carreira.

Para manter um nível adequado de desempenho é necessário certo grau de excitação física ou mental, caso estas não existam, o funcionário é conduzido à zona de conforto, onde seu rendimento é comprometido. O risco de perder o emprego é uma ferramenta adequada para a melhora do desempenho dos funcionários.

A Força Aérea Brasileira não conta com as melhores ferramentas para manter a eficiência de trabalho do seu efetivo. As punições são úteis para a manutenção da ordem, porém inadequadas para melhorar o rendimento de um indivíduo, acarretando em diversos efeitos colaterais indesejáveis no ambiente de trabalho. As recompensas oferecidas como forma de motivar o efetivo são pouco eficazes para manter a eficiência no longo prazo. Dessa forma, a perda da estabilidade configura uma ferramenta adequada para a melhora do desempenho no Comando da Aeronáutica.

A maior eficiência proporciona uma capacidade de otimização do trabalho realizado nas distintas áreas da Força Aérea Brasileira. Uma manutenção com melhor

desempenho reflete em uma maior disponibilidade de aeronaves. A administração fornecerá uma redução de gastos, os quais estarão disponíveis para serem empregados na atividade fim da Força. Os Esquadrões de saúde aumentam a quantidade de pessoas atendidas. O aumento da eficiência reflete diretamente uma maior capacidade no atendimento da população, com menor gasto de recursos.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Marcus Garcia. **Pedagogia empresarial: Saberes, Práticas e Referências**. Rio de Janeiro: Brasport, 2006.

BARWICK, Judith. **Danger in the Comfort Zone: From Boardroom to Mailroom – How to Break the Entitlement Habit that's Killing American Business**. American Management Association, 1991.

CARDOSO, Fernando Henrique. **Discurso de posse do Presidente da República Fernando Henrique Cardoso no Congresso Nacional**. Brasília, 1º de janeiro de 1995.

COSTODIO FILHO, Ubirajara. **A Emenda Constitucional 19/98 e o Princípio da Eficiência na Administração Pública**. Cadernos de Direito Constitucional e Ciência Política, São Paulo: Revista dos Tribunais, n.27, p. 210-217, 1999.

MALSCHITZKY, Nancy. **Empregabilidade x Empresabilidade: O ambiente empresarial deve estimular o desenvolvimento profissional**. revista FAE BUSINESS, n.2, 2002.

MARINHO, Luís Henrique Lobo. **Controle Gerencial: padrões de conduta ética nos negócios em uma empresa multinacional – um estudo de caso**. 1999. 134 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Instituto de Pós Graduação e Pesquisa em Administração - COPPEAD, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1999.

WHITE, Alasdair. **From Comfort Zone to Performance Management Understanding development and performance**, White & Maclean, 2008. Disponível em:

[https://www.academia.edu/460313/From\\_COMfort\\_Zone\\_to\\_Performance\\_Management](https://www.academia.edu/460313/From_COMfort_Zone_to_Performance_Management)

YERKES Robert M. e DODSON John D. **The relation of strength of stimulus to rapidity of habit-formation**. Journal of Comparative Neurology and Psychology, 1908.