



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

RAFAEL **BORBA** LINS BICA SCHMIDT, Cap Av

**Desenvolvimento das Digital Skills entre o efetivo do Esquadrão Pacau
durante implementação do regime de trabalho à distância**

Rio de Janeiro

2021

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

RAFAEL **BORBA** LINS BICA SCHMIDT, Cap Av

**Desenvolvimento das Digital Skills entre o efetivo do Esquadrão Pacau
durante implementação do regime de trabalho à distância**

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.

Linha de Pesquisa: Administração Militar.
Orientador: Maj Av David Fernando Landenberger.

Rio de Janeiro

2021

RAFAEL **BORBA** LINS BICA SCHMIDT, Cap Av

Desenvolvimento das Digital Skills entre o efetivo do Esquadrão Pacau durante implementação do regime de trabalho à distância

Trabalho de conclusão de curso apresentado no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica.

Aprovado por:

Susan Kelly Prado Andrade – Ten Cel Int
EAOAR

David Fernando **Landenberger** – Maj Av
DIRENS

Rio de Janeiro
2021

RESUMO

A prática do isolamento social como forma de combater a disseminação do Coronavírus impôs uma série de desafios a sociedade e mundo empresarial. Para evitar demissões em massa e o colapso da economia, muitas empresas tiveram que se reinventar implementando o regime de trabalho por *home office*. A Força Aérea Brasileira (FAB) também aderiu a esta prática e impondo o regime de trabalho à distância. Visando a manutenção da qualidade da comunicação interna e para garantir a continuidade do processo de ensino-aprendizagem, o Esquadrão Pacau deve fomentar o desenvolvimento das *Digital Skills* entre seu efetivo. O desenvolvimento das habilidades digitais e o uso de aplicativos que permitem reuniões por videoconferência/troca de mensagens instantâneas contribuem para comunicação interna da unidade, estando esta diretamente relacionada com o clima organizacional. Além disso, o desenvolvimento das *Digital Skills* e uso de ferramentas que permitem ministrar instruções à distância contribuem para continuidade do processo de ensino-aprendizagem em tempos de isolamento social, tornando possível a elevação operacional dos tripulantes e a própria perpetuidade da Força. Por fim, conclui-se que a FAB deve desenvolver novos projetos que permitam o desenvolvimento das habilidades digitais do seu efetivo como a criação de cursos de TI (Tecnologia da Informação) para seu efetivo.

Palavras-Chave: *Digital Skills*. Comunicação. Ensino-aprendizagem.

1 INTRODUÇÃO

No final de 2019, o mundo foi surpreendido pelo surgimento do vírus Sars-Cov-2, da família do Coronavírus, causador da doença COVID-19. A Organização Mundial de Saúde (OMS) declarou o vírus como sendo uma pandemia já no início de 2020. A falta de vacina e a alta velocidade de contágio foi determinante para que a OMS recomendasse o isolamento social a todos os países afetados, a fim de retardar a disseminação da doença e prevenir um colapso do sistema de saúde.

Uma das medidas para contribuir com o isolamento social foi a restrição imposta pelo poder público a operar com portas fechadas aos setores não essenciais da economia. Somente os setores essenciais tais como: hospitais, farmácias e supermercados poderiam continuar funcionando normalmente. Para evitar demissões em massa e o colapso da economia, muitas empresas tiveram que se reinventar passando a adotar o regime de trabalho por *home office* para seus empregados. O Comando da Aeronáutica também aderiu a essa prática e determinou aos Comandantes, Chefes e Diretores que implementassem o regime de trabalho à distância em suas unidades.

Inicialmente, o regime de trabalho por *home office* impôs uma série de dificuldades para as organizações, pois o fluxo de informações e tomadas de decisões precisam continuar acontecendo, portanto fez-se necessário implementar práticas até então pouco comuns, tais quais: reuniões por vídeo conferência, compartilhamento de documentos na nuvem, acesso remoto em outros computadores e gerenciamento de projetos e equipes em programas compartilhados.

No 1º/4º GAV – Esquadrão Pacau – unidade da primeira linha da Aviação de Caça da FAB, também adotou novas práticas ao aderir o regime de trabalho à distância. Porém, para garantir que as demandas administrativas e operacionais não fossem prejudicadas, é primordial desenvolver novas habilidades entre os militares da unidade. Por essas razões, a tese deste trabalho é que o Esquadrão Pacau deve fomentar o desenvolvimento das *Digital Skills* entre seu efetivo.

Como primeiro argumento para esta tese, o desenvolvimento das habilidades digitais contribui para a melhoria da comunicação interna, permitindo realizar reuniões através de vídeo conferência sem perda de desempenho. Além disso, como segundo argumento, o desenvolvimento das *Digital Skills* contribui para

continuidade do processo de ensino-aprendizagem, permitindo que instruções sejam ministradas de forma remota, garantindo a transmissão da experiência acumulada entre gerações.

2 DESENVOLVIMENTO

Segundo a Organização das Nações Unidas para Educação, Ciência e Cultura (UNESCO, 2020), as *Digital Skills* são definidas como uma gama de habilidades para usar dispositivos digitais, aplicativos de comunicação e redes para acessar e gerenciar informações. Eles permitem que as pessoas criem e compartilhem conteúdo digital, se comuniquem, colaborem e resolvam problemas para uma autorrealização eficaz e criativa na vida, no aprendizado, no trabalho e nas atividades sociais em geral.

Corroborando com a necessidade de se desenvolver as *Digital Skills*, Gonçalves (1993) afirma que a tecnologia é o fator particular de transformação de maior importância na modificação das empresas. E, segundo Oliveira (2003) as corporações só têm um caminho e este é o avançar tecnologicamente, ou seja, no mundo atual só há espaço para empresas que estão constantemente em busca de novas ferramentas tecnológicas para otimizar sua produção e rotina de trabalho.

Percebe-se que a crise do Coronavírus apenas acelerou um processo que já estava em curso nas organizações, maior interação entre o homem e inovações tecnológicas. Tendo em vista essa constante evolução, faz-se necessário fomentar o desenvolvimento das *Digital Skills* nas organizações, mais urgente naquelas que pretendem implementar o regime de trabalho por *home office*.

Conforme será abordado adiante, o desenvolvimento das *Digital Skills* é imprescindível para permitir o trabalho à distância.

2.1 Digital Skills contribuindo para a comunicação interna

Durante a pandemia, foi proibido realizar reuniões presenciais e até mesmo os encontros nas áreas comuns ficaram restritos à apenas três pessoas por ambiente. Militares que trabalhavam num mesmo setor se revezavam para cumprir o expediente presencial em dias alternados garantindo assim, que todas as seções estivessem guarnecidas por, pelo menos, um militar por dia. Desta forma, as tarefas

não seriam interrompidas. Entretanto, todas essas medidas restritivas, prejudicaram consideravelmente a comunicação entre o efetivo da unidade e, principalmente, entre os militares de uma mesma seção.

Hall (1984) discorre sobre a comunicação interna, afirmando que:

Seja extremamente importante nas organizações e nos segmentos organizacionais que precisam lidar com a incerteza que são complexos e que têm uma tecnologia que não permite uma rotinização fácil. Tanto as características externas quanto as internas afetam a centralidade da comunicação (HALL, 1984, p. 133).

Ainda sobre comunicação, Ferreira (2004) acrescenta que é tão importante que se pode deduzir a eficácia de um programa de qualidade a partir da observação de sua comunicação interna e externa. E em relação à administração moderna Bueno (2003), declara que:

Na administração moderna, que caminha no sentido da gestão do conhecimento, compartilhar informações é fundamental, assim como é vital trabalhar em equipe; isto significa que o desempenho do chefe é medido também pela sua excelência em comunicação e pela sua capacidade em mobilizar talentos (BUENO, 2003, p. 24).

Infere-se, pois, segundo os autores, que a qualidade da comunicação interna contribui diretamente para o sucesso das organizações. Contudo, umas das dificuldades ao implementar o regime de trabalho por *home office*, é garantir que a comunicação interna ocorra de forma tão eficaz quanto presencialmente.

Hermógenes et al. (2020) discorre sobre ferramentas digitais que podem servir como facilitadores para os problemas de comunicação oriundas durante o isolamento social. Sobre um aplicativo de troca de mensagens instantâneas, ele diz:

É uma das ferramentas de comunicação mais conhecidas da atualidade, permitindo manter diálogos rápidos e de uma forma muito simples. O aplicativo também possibilita o compartilhamento de arquivos, contatos e localização, sendo possível ser utilizado por smartphones e computador (HERMÓGENES, 2020, p. 207)

Os aplicativos de mensagens instantâneas ainda permitem a criação de grupos específicos para cada setor ou até mesmo para todo o efetivo de uma organização, facilitando a troca de informações e divulgação de recados. Sendo assim, contribuindo para que a unidade se mantenha sempre atualizada.

Ainda sobre outra ferramenta digital, Hermógenes et al. (2020, p. 208) acrescenta sobre o aplicativo Zoom. “É uma ferramenta de comunicação visual. Ele pode ser utilizado para conversas informais, reuniões, vídeo conferência e até

mesmo bate-papo escrito”.

Conforme diz o autor, estes dois aplicativos são meios alternativos para promover o encontro de pessoas e melhorar a comunicação de uma organização. Por exemplo, ao realizar reuniões virtuais, o Comandante consegue despachar diversas demandas, contribuindo para a continuidade das atividades mesmo em regime de teletrabalho.

Logicamente, para desfrutar das vantagens no uso de tais ferramentas, o usuário necessita, primeiramente, atingir um certo grau de entendimento e domínio. A realidade do Esquadrão Pacau mostrou que o efetivo tinha pouco ou nenhum conhecimento da existência dessas novas tecnologias. Mesmo entre os oficiais, militares do alto escalão da unidade, houve resistência na implementação das novas práticas. Foi observado ainda que, mesmo após implementadas, algumas ferramentas não foram utilizadas em sua plenitude, comprometendo assim a qualidade da comunicação.

Desta feita, com vistas a melhorar a qualidade da comunicação interna durante o regime de trabalho à distância, o Esquadrão Pacau deve fomentar o desenvolvimento das *Digital Skills* entre seu efetivo.

2.2 Digital Skills contribuindo para continuidade do processo ensino-aprendizagem

Todos as unidades aéreas subordinadas ao Comando de Preparo (COMPREP) devem seguir o Programa de Elevação Operacional (PEVOP). A NOPREP LEG 06 – GLOSSÁRIO DE TERMOS DO COMPREP, define o PEVOP como:

Conjunto de atividades de preparo operacional, cuja finalidade é desenvolver competências que habilitem o oficial aviador a realizar Ações de Força Aérea específicas, de acordo com as possibilidades de atuação da FAB. O PEVOP é parte integrante da Progressão Operacional de Oficiais Aviadores e tem o objetivo de aprimorar as técnicas e as táticas particulares da Aviação para a qual o oficial aviador tenha sido designado (BRASIL, 2019, p. 16).

Para promover a elevação operacional dos seus tripulantes, todas as unidades aéreas ministram cursos em sede. No Esquadrão Pacau, anualmente, são ministrados cursos e aulas tais como: Elevação a Líder Tático e Líder de Pacote em ambientes de combate BVR (Beyond Visual Range), Sobrevivência em Ambiente de

Selva e Gerenciamento de Cabine. O PEVOP também prevê instruções para todo o efetivo como: Aulas de Segurança de Voo, Contrainteligência e Cuidados com a Saúde.

Tanto a instrução aérea como terrestre são muito valorizadas nas unidades aéreas afinal, é através da elevação operacional e formação de novos tripulantes que todo o conhecimento, doutrina e valores são transmitidos para as novas gerações. Corroborando com este pensamento, Iturra (2009) afirma que:

Todo o grupo social precisa transmitir a sua experiência acumulada no tempo à geração seguinte, como condição da sua continuidade histórica. O fato de os membros do grupo estarem sempre a renovar-se, seja pela morte, seja pelo nascimento, dinamiza a necessidade de que essa experiência acumulada, que se denomina saber e existe fora do tempo individual, fique organizada numa memória que permaneça no tempo histórico (ITURRA, 2009, p. 1)

Durante o combate ao Coronavírus onde aulas expositivas foram suspensas, surgiu a necessidade de buscar novas formas que permitissem a transmissão da experiência acumulada através do ensino. Nesse novo cenário, a tecnologia serve como uma grande aliada, pois, somente através desta, é possível criar um ambiente de aprendizagem virtual. Lovatt et al (2007, p. 401, tradução nossa), afirma que “um Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) fornece uma fonte adicional de material do curso e é acessível; esses são os recursos de que os alunos gostam e agora esperam estar disponíveis para eles.”

A ferramenta Moodle esteve em foco nas instituições de ensino e se mostrou de grande valia durante a quarentena. Aulas expositivas, aplicação/correção de provas e acompanhamento do desempenho do aluno, podem ser feitos digitalmente através desta plataforma. No Esquadrão Pacau, as provas de emergências críticas, renovação das carteiras de voo por instrumento e normas técnicas da aeronave foram aplicadas usando esta ferramenta.

Novamente, houve certa resistência por parte do efetivo o qual já estava acostumado a receber as coletâneas de provas em mãos, distribuídas pelos militares que trabalham na subseção de instrução da unidade. Após as novas práticas, cada militar teria que se habituar aos novos ambientes virtuais para assistir as aulas e realizar as avaliações previstas no PEVOP.

Infere-se, pois, que para permitir a continuidade do processo de ensino-aprendizagem durante o regime de trabalho à distância, o Esquadrão Pacau deve fomentar o desenvolvimento das *Digital Skills* entre seu efetivo.

3 CONCLUSÃO

Ao longo do presente ensaio, foi observado como as restrições impostas pela pandemia afetaram a rotina de muitas organizações. Na FAB, o expediente cumprido no regime de *home office* e a proibição dos encontros presenciais obrigaram unidades a buscarem novas formas de realizar tarefas do cotidiano.

Foi demonstrado que o desenvolvimento das *Digital Skills* entre o efetivo de uma organização serve como um grande aliado e facilitador. O uso de aplicativos que permitem reuniões por videoconferência e troca instantânea de mensagens contribuem com a comunicação interna, esta de extrema importância para qualquer organização, já que está diretamente relacionada com o clima organizacional, motivação dos funcionários e com a melhoria dos processos internos.

Demonstrou-se, também, que o fomento das *Digital Skills* e o uso de ferramentas digitais que permitem o ensino à distância são fundamentais para garantir a continuidade do processo ensino-aprendizagem. A elevação operacional e a contínua troca de conhecimento entre os tripulantes garantem a transmissão da experiência acumulada entre gerações, contribuindo para perpetuidade da própria Força.

Tendo em vista a importância da comunicação interna e da continuidade do processo de ensino-aprendizagem nas unidades da FAB, o Esquadrão Pacau deve fomentar o desenvolvimento das *Digital Skills* entre seu efetivo.

Por fim, ressalta-se que a tese defendida traz a necessidade de desenvolver novos projetos que permitam o desenvolvimento das habilidades digitais entre os militares da Força. Todas as unidades que pretendem implementar o regime de trabalho por *home office* devem ministrar cursos de capacitação ligados a área de TI (Tecnologia da Informação). A longo prazo, cursos à distância devem ser desenvolvidos e disponibilizados nos próprios ambientes de aprendizagem virtual.

REFERÊNCIAS

BRASIL, Comando da Aeronáutica, Comando de Preparo. **GLOSSÁRIO DE TERMOS DO COMPREP: NOPREP LEG 06.** [Brasília], 2019.

BUENO, W. C. **Comunicação empresarial: teoria e pesquisa.** Barueri, Manole, 369p. 2003.

DIGITAL SKILLS CRITICAL FOR JOBS AND SOCIAL INCLUSION; **en.unesco.org**, 2020; Disponível em: <https://en.unesco.org/news/digital-skills-critical-jobs-and-social-inclusion>; Acesso em: 13 out. 2020.

FERREIRA, A. A. **Comunicação para a qualidade**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 145p. 2004.

GONÇALVES, J. E. L. Os impactos das novas tecnologias nas empresas prestadoras de serviços. **Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n. 1, p. 63-81, 1994.

HALL, R. H. **Organizações**: estrutura e processos. Tradução de Wilma Ribeiro. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1984.

HERMOGENES, L. R., SANTOS, M., NASCIMENTO, P. F., & Teixeira, L. F. A IMPORTÂNCIA DAS DIGITAL SKILLS EM TEMPOS DE CRISE: alguns aplicativos utilizados durante o isolamento social devido à pandemia do covid-19. **Revista Augustus**, v. 25, n. 51, p. 198-218, 2020.

ITURRA, R. **O processo educativo: ensino ou aprendizagem**, 2009.

LOVATT, J., FINLAYSON, O.E., & JAMES, P. Evaluation of student engagement with two learning supports in the teaching of 1st year undergraduate chemistry. **Chemistry Education Research and Practice**, v. 8, n. 4, p. 390-402, 2007.

OLIVEIRA, J. F. **T.I.C**: Tecnologia da informação e da comunicação. São Paulo: Érica, 2003.