



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

MARCELO BANDEIRA **GOULART**, Cap Av

**Diminuição da rotatividade de Oficiais nos Esquadrões de transporte aéreo:**  
uma proposta para melhorar os serviços administrativos.

Rio de Janeiro

2021

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

MARCELO BANDEIRA **GOULART**, Cap Av

**Diminuição da rotatividade de Oficiais nos Esquadrões de transporte aéreo:**  
uma proposta para melhorar os serviços administrativos.

Trabalho de conclusão de curso apresentado no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica como requisito parcial para aprovação no Curso de MBA em Gestão de Projetos e Processos.

Linha de Pesquisa: Administração Militar  
Orientador: Maj Av Hélio Gonçalves Sousa Neto.

Rio de Janeiro

2021

MARCELO BANDEIRA **GOULART**, Cap Av

**Diminuição da rotatividade de Oficiais nos Esquadrões de Transporte Aéreo:**  
uma proposta para melhorar os serviços administrativos.

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

Aprovado por:

---

Raphael Coutinho **Stauffer**, Maj Int  
EAOAR

---

Hélio **Gonçalves** Sousa Neto, Maj Av  
EAOAR

Rio de Janeiro  
2021

## RESUMO

A Força Aérea Brasileira vem passando por um processo de reestruturação, buscando aumentar a eficiência operacional e administrativa de suas Unidades. Neste contexto, este ensaio apresenta a tese que a diminuição da rotatividade de Oficiais em funções administrativas melhorará a qualidade dos serviços internos nos Esquadrões de transporte aéreo da FAB. Com o propósito de fundamentar essa afirmação, serão apresentados dois argumentos. No primeiro, será debatido que a diminuição da rotatividade permitirá realizar um melhor planejamento da capacitação setorial das diversas seções dos Esquadrões. Em seguida, apontar-se-á os ganhos na retenção de conhecimento por parte dos integrantes do Esquadrão. Com isso, será possível aumentar a qualidade dos serviços administrativos dos Esquadrões de transporte, elevando ainda mais o nível de eficiência da Força Aérea Brasileira, tanto administrativamente como operacionalmente.

**Palavras -chave:** Rotatividade. Gestão de recursos humanos. Eficiência.

## 1 INTRODUÇÃO

A Força Aérea Brasileira vem realizando uma reestruturação abrangente, atualizando suas publicações e definindo diretrizes com o intuito de tornar sua administração e emprego operacional mais eficientes, sempre com o foco na sua missão síntese: “manter a soberania do espaço aéreo e integrar o território nacional, com vistas à defesa da pátria” (BRASIL, 2018).

Dentro deste escopo, os Esquadrões de transporte aéreo são os principais responsáveis por cumprir o papel de integração do gigantesco território brasileiro. De maneira geral, estes Esquadrões são estruturados de maneira semelhante, com diversas seções que realizam os trabalhos burocráticos. Os oficiais que compõem os efetivos destas unidades são, em sua maioria, tenentes com pouca experiência administrativa, que ao chegarem ao seu novo Esquadrão são designados para diferentes funções. Ao chegar a sua nova seção, estes oficiais vivenciam a rotina do setor, adquirindo conhecimento e experiência para o desempenho de suas tarefas. Após adquirir as habilidades cognitivas, bem como absorver as particularidades desse setor, é realizada uma rotação dentro do Esquadrão, ocorrendo à realocação dos oficiais para outras funções. Ao iniciar sua atuação em outro setor, os Oficiais irão recomeçar sua jornada de aprendizagem, desperdiçando boa parte do conhecimento adquirido na função anterior.

Essa rotação entre as funções não apresenta um aspecto técnico para a sua realização, tampouco um período mínimo ou máximo para o militar permanecer na função, sendo definida a critério do Comandante da Unidade, de acordo com as suas crenças e experiências passadas, bem como com a sua percepção das aptidões de seus subordinados.

Neste contexto, este trabalho defende a tese que a diminuição da rotatividade de Oficiais em funções administrativas melhorará a qualidade dos serviços internos nos Esquadrões de transporte aéreo da FAB.

Para dar sustentação a essa tese, o primeiro argumento afirma que a diminuição da rotatividade de Oficiais propiciará um melhor planejamento da capacitação setorial do Esquadrão, pois com a permanência dos Oficiais por mais tempo nas suas funções, será possível arquitetar a capacitação de cada seção a médio e longo prazo, especializando o material humano de maneira específica e de acordo com as necessidades e lacunas existentes.

O segundo argumento apresentado é que a diminuição da rotatividade de Oficiais nos Esquadrões de transporte aéreo aumentará a eficiência dos serviços administrativos das diversas seções de um Esquadrão de transporte aéreo, pois permitirá uma maior retenção do conhecimento adquirido pelo seu efetivo, facilitando a continuidade das tarefas rotineiras e dos projetos setoriais em andamento.

## **2 DESENVOLVIMENTO**

### **2.1 Planejamento da capacitação setorial**

O termo rotatividade, na área de gestão de pessoas, possui inúmeras definições. Jonos (2010 apud Chiavenato, 2017) define como a relação entre as admissões e os desligamentos dos profissionais ocorridos de forma voluntária ou involuntária, em um determinado período. Adaptando o conceito para a realidade administrativa da FAB, podemos associar rotatividade como a mudança de militares em determinada função, e em determinado período de tempo.

Oliveira (2017) aponta que “a capacitação e desenvolvimento continuado dos profissionais militares se mostram como forte alternativa para que a administração venha proporcionar uma gestão de qualidade”. Para ser possível manter a constante qualificação de um determinado setor, faz-se necessário a manutenção do seu material humano, uma vez que trocas e mudanças constantes demandam o recomeço do ciclo de especialização. De Souza (2002) afirma que a administração pública demanda capacitação administrativa, e que esta capacitação exige tempo e continuidade no cargo.

Rodrigues (2016) traz em sua pesquisa que a rotatividade dentro de uma empresa impacta na capacidade técnica e na preparação de sua equipe, gerando perdas e gastos extras. Ao realizarmos uma análise conjunta dos conceitos acima, podemos afirmar que a alta rotatividade gera uma quebra na continuidade da capacitação setorial, exigindo que o ciclo da especialização volte ao início, gerando perdas ao setor do conhecimento adquirido, e em consequência, uma diminuição na qualidade dos serviços administrativos internos dos Esquadrões de transporte aéreo.

A FAB considera que a capacitação de seu efetivo é uma de suas prioridades como forma de atingir os mais altos índices de desempenho (BRASIL, 2018). Para que isso seja possível, é necessário haver planejamento que contemple, por

exemplo, quais os cursos necessários para cada função, bem como quantos militares deverão ser capacitados. Contudo, não é possível realizar um planejamento de capacitação adequado se não sabemos quais serão os cursos necessários, quais as lacunas que surgirão e nem quais pessoas irão realizar tais cursos. Nesse escopo, torna-se importante a continuidade no exercício de funções administrativas nos Esquadrões de transporte aéreo, de modo a haver um planejamento adequado para a capacitação e consequente aplicação das habilidades adquiridas.

À medida que a rotatividade é diminuída a ponto de ser possível realizar o planejamento setorial a médio e longo prazo, é possível também aplicar este plano de capacitação, gerando habilidades e capacidades que permitirão aos Oficiais entregarem um serviço administrativo de maior qualidade.

## **2.2 Aumento da eficiência administrativa**

Camargo (2013) define eficiência como “a capacidade de alcançar os objetivos e as metas programadas com o mínimo de recursos disponíveis e tempo, conseguindo desta forma a sua otimização”. Nos Esquadrões de transporte aéreo, quando os Oficiais são realocados de seção, invariavelmente necessitarão de tempo para conhecerem os processos e as particularidades do serviço administrativo do setor, e somente após esse período possuirão as habilidades necessárias ao desempenho de suas atividades com a presteza necessária para a realização dos serviços de maneira eficiente.

Conforme defendido por Fernandez (2009), quando alguém da equipe sai, as atividades sofrem mudanças que em maior ou menor grau afetam a organização. Bonfá (2011) aponta na mesma direção, afirmando que mudanças contínuas em funções de chefia na administração pública causam perda da continuidade do trabalho ora realizado, desperdiçando a expertise adquirida e o tempo para a retomada dos trabalhos. Traçando um paralelo com a realidade dos Esquadrões de transporte aéreo, a rotatividade constante de Oficiais traz mudanças aos setores, gerando desperdício de tempo e perda dos conhecimentos adquiridos, tornando os serviços menos eficientes.

Seguindo este mesmo raciocínio, SILVA aponta que:

Quando a rotatividade se torna excessiva, “a força de trabalho da organização pode se tornar inexperiente e destreinada, resultando em ineficiência e dificuldades na consecução dos objetivos organizacionais”,

então com um aumento de rotatividade em uma empresa, os processos e atividades ficariam lentos e a produtividade e eficiência dos produtos e serviços ineficientes. (SILVA, 2010 apud SPECTOR, 2018, p. 6)

Como observado, a rotatividade de Oficiais vai de encontro ao conceito de eficiência, pois ocasiona em desperdício de tempo do Esquadrão para a execução dos serviços administrativos. Em contrapartida, a manutenção dos Oficiais por períodos maiores no mesmo setor permitirá uma maior retenção do conhecimento adquirido.

As pesquisas e experimentos realizados por Rodrigues (2016) apontaram que os projetos e serviços que foram gerenciados pela mesma equipe durante todo o processo, apresentaram um menor tempo para finalização, cumprindo igualmente os requisitos exigidos por lei. A manutenção de Oficiais por períodos mais longos em suas funções traria benefício semelhante às seções de um Esquadrão de transporte aéreo, garantindo a continuidade dos projetos e serviços existentes.

A diminuição da rotatividade dos Oficiais, portanto, pode ser apontada como uma maneira de justamente aumentarmos a eficiência administrativa dos Esquadrões de transporte aéreo, pois otimizaria os serviços administrativos por meio da manutenção da experiência adquirida ao longo do tempo pelos Oficiais, bem como facilitaria o acompanhamento dos trabalhos em andamento de determinado setor.

### **3 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Ao analisarmos os óbices ocasionados pela rotatividade de Oficiais nos Esquadrões de transporte aéreo, podemos verificar que esses problemas acabam afetando a qualidade dos serviços internos setoriais, como a dificuldade no planejamento da capacitação e perda da eficiência administrativa.

Destarte, a diminuição da rotatividade de oficiais em funções administrativas nos Esquadrões de Transporte Aéreo acaba mostrando-se como uma solução adequada para a resolução destes problemas. O simples fato de mantermos o militar por mais tempo na mesma função seria o suficiente para o planejamento da capacitação setorial de forma adequada, sendo possível prever quais cursos determinado cargo demanda, bem como prever o tempo mínimo de permanência na função para uma capacitação plena e planejando a médio e longo prazo a necessidade de futuros cursos para a eventual substituição de Oficial.

Foi exposto, ainda, que o conceito de eficiência está diretamente ligado à qualificação e a experiência para o exercício de determinada função, sendo a rotatividade de oficiais prejudicial para atingirmos índices elevados de eficiência. Assim, com a diminuição da rotatividade de Oficiais, poderemos aumentar a eficiência administrativa do Esquadrão, mantendo os Oficiais por mais tempo em suas funções, permitindo a continuidade dos serviços já iniciados e diminuindo o tempo desperdiçado com a necessidade de interação e aprendizado da nova rotina funcional.

Por fim, este ensaio reafirma que a diminuição da rotatividade de Oficiais em funções administrativas nos Esquadrões de transporte aéreo contribuirá positivamente para que estes Esquadrões cumpram a sua missão de integração do território nacional, pois proporcionará àqueles militares, através do aumento da expertise de suas atribuições setoriais, de uma melhor capacitação e da continuidade da consecução das tarefas rotineiras, alcançarem elevados índices de eficiência administrativa, disponibilizando a estes Oficiais mais tempo para o preparo e posterior emprego da atividade operacional.

## REFERÊNCIAS

BONFÁ, Maximiliano Barroso. **Fatores que interferem na administração dos sistemas de informação no serviço público**: um estudo de caso na Prefeitura Municipal de Cacoal – RO. 24f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) - Universidade Federal de Rondônia, Cacoal, 2011.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Gabinete do Comandante da Aeronáutica. Portaria n 1.597/GC3, de 10 de outubro de 2018. Aprova a reedição da Concepção estratégica – Força Aérea 100 (DCA 11-45). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n 180, fl 830, 15 out. 2018.

CAMARGO, Francielle de O. **O princípio da eficiência na gestão pública**. Revista CEPPG-CESUC-Centro de Ensino Superior de Catalão, Ano XVI nº, v. 28, 2013.

DE SOUZA, Eda Castro Lucas. A capacitação administrativa e a formação de gestores governamentais. **Revista de administração pública**, v. 36, n. 1, p. 73-88, 2002.

FERNANDEZ, Henrique Montserrat. **A perda do conhecimento da empresa originada pelo alto turnover**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br>. Acesso em 23 set 2020, v. 6, n. 4, p. 08, 2009.

JONOS, Daiane Cezário. Rotatividade de pessoal: estudo em uma empresa de terceirização de serviços. **Hórus**, v. 10, n. 1, p. 41-59, 2017.

OLIVEIRA, Gerson Barbosa. A importância da capacitação continuada para o desenvolvimento e determinação das competências dos policiais militares do Estado do Tocantins. **Humanidades & Inovação**, v. 4, n. 2, 2017.

RODRIGUES, Sandra Amalia Martins. **O impacto da alta rotatividade de servidores da administração pública na efetiva transferência de recursos do Orçamento Geral da União-OGU**. Escola Nacional de Administração Pública, Brasília. 2016.

SILVA, Renan de Oliveira et al. A rotatividade de pessoal/turnover nas organizações: causas e conseqüências. **Revista Magsul de Administração e Contabilidade**, v. 1, n. 4, p. 1-15, 2018.