



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

EUGÊNIO PEREIRA DE **MELLO** NETO, Cap Inf

**Implantação de um protocolo híbrido de turnos de escala em favor das
atividades de segurança e defesa**

Rio de Janeiro

2021

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

EUGÊNIO PEREIRA DE **MELLO** NETO, Cap Inf

**Implantação de um protocolo híbrido de turnos de escala em favor das
atividades de segurança e defesa**

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. Doutrina de Emprego
Orientador: Maj Inf Fontoura

Rio de Janeiro
2021

EUGÊNIO PEREIRA DE **MELLO** NETO, Cap Inf

**Implantação de um protocolo híbrido de turnos de escala em favor das
atividades de segurança e defesa**

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

Aprovado por:

Alexandre **Fontoura** Silva – Maj Inf

EAOAR

Bruno **Bitencourt** Carvalho de Oliveira – Maj Int

EAOAR

Rio de Janeiro

2021

RESUMO

A aplicação eficiente e eficaz de recursos humanos nos setores de trabalho tem se tornado fator preponderante na manutenção da vida organizacional de uma instituição, seja ela pública ou privada. Os gestores devem, constantemente, voltar sua atenção aos processos operacionais e logísticos de uma determinada tarefa, objetivando que sua execução seja constantemente aprimorada. Base o exposto, este ensaio defende que a implantação de um protocolo híbrido de escalas, em regime de turnos 24h e 12/36h, ampliará a capacidade operacional das Unidades de Segurança e Defesa. Como argumentos que sustentarão essa tese, serão desenvolvidos raciocínios em torno da ampliação da eficiência organizacional, por meio do processo de *downsizing*, que proporcionaria reduzir a quantidade de militares aplicados diariamente na equipe de serviço de segurança das instalações de uma Organização Militar, mantendo sua eficiência operacional, e o incremento na qualidade de vida do trabalho, proporcionada pela racionalização de recursos humanos. A aplicação desta proposta traria benefícios organizacionais para o COMAER, pois a redução de recursos humanos vai ao encontro das diretrizes de Comando em relação à reestruturação da Força Aérea Brasileira, face à redução gradual de efetivo, bem como possibilita ampliar as capacidades previstas para as Unidades de Segurança e Defesa (USEGDEF), devido à realocação de recursos humanos e aumento na eficiência individual, possibilitada pela economia de meios ocasionada por este *downsizing*.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. *Downsizing*. Escalas de Serviço. Qualidade de vida no trabalho.

1 INTRODUÇÃO

Com o advento da PCA 11-47/2018 “Plano Estratégico Militar da Aeronáutica 2018-2027”, pautado nas perspectivas e eixos estratégicos apresentados na concepção estratégica “Força Aérea 100”, faz-se necessário o aprimoramento de procedimentos, principalmente aqueles que exigem emprego do elemento humano em sua composição, pautado nos princípios da eficiência, eficácia e efetividade, haja vista que a redução do efetivo da Força é um dos tópicos constantes no supramencionado plano.

Para tal, visando ampliar as capacidades previstas para as atividades de Segurança e Defesa (SEGDEF), no tocante à aplicação de recursos humanos empregados no cumprimento das ações de Força Aérea “Segurança das Instalações” e “Polícia da Aeronáutica”, previstas na DCA 1-1, e face a redução gradativa do efetivo da Força, este ensaio defende que a implantação de um protocolo híbrido de escalas, em regime de turnos 24h e 12/36h, ampliará a capacidade operacional das Unidades de Segurança e Defesa, reduzindo significativamente a quantidade de militares aplicados nos postos de serviço, com eficiência de emprego igual ou superior ao molde atual.

Serão utilizados como argumentos que defenderão a supramencionada tese a ampliação da eficiência, por meio do conceito de *downsizing* organizacional, que consiste em reduzir o pessoal ou custos para atingir uma maior eficiência institucional, e o aumento da qualidade de vida no trabalho, ocasionada pela racionalização de recursos humanos nas aplicações voltadas à Segurança e Defesa.

2 FUNDAMENTAÇÃO

2.1 A possibilidade de emprego de turnos híbridos em uma Organização Militar

Atualmente, a equipe de serviço de uma Organização Militar aplica, geralmente, três militares em cada posto de serviço ativado, em turnos de 24 horas, com intervalo mínimo de 48 horas entre dois serviços de igual natureza. Diariamente, estes militares se revezam em quartos de hora, onde permanecem duas horas no posto de serviço e outras quatro cumprindo permanências ou descansando. Deste modo, deverão ser empregados, no mínimo, nove militares em cada posto de serviço, de modo que as exigências supra sejam atendidas. Porém, consoante item 2.3.4 da NOSDE/ORG/102, deverá ser considerado o efetivo ideal de onze militares por posto de serviço ativado,

objetivando gerenciar os afastamentos previstos no RISAER, sem prejuízo para o intervalo mínimo de 48 horas entre serviços de mesma natureza.

Existe um modelo de regime por turnos que é comumente aplicado pelos profissionais de saúde e órgãos de segurança pública e privada, que é o modelo por turnos de 12/36 horas. Neste modelo, um profissional é aplicado por 12 horas ininterruptas no posto de serviço, descansando as 36 horas subsequentes. Deste modo, cada posto de serviço ativado necessitaria, em tese, de apenas 4 militares, perfazendo uma economia de 63,6% de efetivo, em relação ao molde aplicado atualmente.

Porém, embora o regime 12/36h apresente máxima economia de recursos humanos, ele traz consigo entraves que inviabilizam sua aplicação no meio militar, tais como impossibilidade do militar de ausentar do posto de serviço durante as refeições e necessidades fisiológicas, impossibilidade do cumprimento do PAOP SEGDEF e ausência de uma força de reserva à disposição do Oficial de Dia para emprego imediato.

No intuito de mitigar os entraves apresentados, foi proposto o modelo que formulou a tese do presente ensaio. Para tanto, a sugestão é que um militar seja escalado em regime 12/36h e outro militar em regime 24h para o mesmo posto, perfazendo apenas dois militares aplicados diariamente em cada posto de serviço. Em linhas gerais, seriam necessários quatro militares em um modelo de escala e outros quatro no outro modelo, perfazendo um total de oito militares por posto, já observando a folga de 72h horas entre os serviços de escala em regime de turno de 24h, possibilitando manobra para os afastamentos previstos em RISAER.

Deste modo, o número de militares aplicados em cada posto seria reduzido dos onze atuais para apenas oito, perfazendo uma economia de 27,2% do efetivo empregado, possibilitando, assim, acréscimo no efetivo disponível para o cumprimento das capacidades de SEGDEF.

No modelo híbrido, o militar escalado no turno de 24h seria responsável por substituir o militar 12/36h nos intervalos previstos para refeições e necessidades fisiológicas, compor a força de reserva da equipe de serviço e possibilitaria o cumprimento do PAOP pela USEGDEF, posto que haveria uma equipe em regime 24h que cumpriria o expediente, possibilitando a participação nas instruções, cursos e

estágios de manutenção e elevação operacional. Haveria, também, um rodízio mensal entre os militares das escalas 24h e 12/36h, possibilitando que todos cumpram o expediente e a consequente execução do PAOP.

2.2 A prática do *downsizing* e seus benefícios

Como base teórica para sustentar o argumento do aumento da eficiência organizacional, será utilizado o conceito de *downsizing*, que consiste em reduzir pessoal ou custos para atingir uma maior eficiência organizacional, através da racionalização de processos, alinhados ao planejamento estratégico da instituição.

Segundo Freeman; Cameron (1993) o *downsizing* organizacional constitui um conjunto de atividades, empreendidas em parte da gerência de uma organização, projetada para melhorar a eficiência organizacional, produtividade e/ou competitividade. Tal prática não visa meramente reduzir o efetivo aplicado em uma atividade ou processo, mas também remodelar o processo para atingir um padrão de eficiência igual ou superior ao procedimento anterior.

Esta doutrina teórica foi reforçada por Mendonça, Vieira (1999), que afirmou que o termo “diminuir para crescer” vem se revestindo cada vez mais de importância no cenário organizacional atual.

Essa redução, já calculada como sendo algo em torno de 27%, estaria em consonância com as diretrizes do Alto Comando, definidas na PCA 11-47/2018, subsidiando meios para o cumprimento das atividades de Segurança e Defesa, mesmo em condições de redução gradual do efetivo da força.

2.3 Relação da qualidade de vida do trabalhador e desempenho organizacional

Outro argumento que será trabalhado é o incremento na qualidade de vida do trabalho por parte dos militares componentes da escala de serviço, haja vista que seu tempo será melhor aproveitado, maximizando a sensação de importância pessoal junto ao processo de Segurança e Defesa de modo global, aumentando a eficiência individual dos componentes das tropas designadas para o cumprimento das atividades de Segurança e Defesa

Esse acréscimo na qualidade de vida impactaria, sobremaneira, na qualidade da execução do serviço, posto que, segundo David, Bruno-Faria (2007) a qualidade no trabalho é um dos fatores que mais impactam na qualidade de vida do indivíduo.

Ainda, Segundo Folkard; Tucker (2003), turnos prolongados com muitos intervalos apresentam menor chance de falhas humanas quando comparados com turnos menores com menos intervalos. Deste modo, a aplicação híbrida deste protocolo possibilitaria fornecer descanso aos militares da escala 12/36h, em intervalos regulares, de modo que a atenção fosse aumentada e a consequente chance de erros minimizada.

Um militar, ao perceber que seu tempo está sendo mais bem aproveitado, normalmente busca responder esse estímulo, desempenhando suas funções com mais dedicação e esmero. A ampliação da folga da escala, proporcionada pelo sistema híbrido de turnos de serviço e sua consequente redução de efetivo, possibilitaria o militar a permanecer mais tempo se dedicando à família e a seu crescimento pessoal e profissional.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Base o exposto supra, compreende-se que o *downsizing* aplicado nas equipes de serviço de Segurança das Instalações do COMAER não objetiva meramente reduzir a quantidade de militares aplicados nos postos de serviço, mas a ampliação da capacidade operacional das unidades de Segurança e Defesa, por meio do incremento na eficiência organizacional em relação à aplicação de recursos humanos, proporcionada pelo *downsizing*, e aumento da qualidade de vida por parte dos integrantes das escalas de serviço.

No decorrer do ensaio, restou claro que as propostas apresentadas possuem aplicabilidade e estão coerentes com as diretrizes do Alto Comando definidas na PCA 11-47. As capacidades operacionais das Unidades de Segurança e Defesa serão ampliadas, pois a produtividade será igual ou superior ao apresentado nos moldes atuais, porém com menor aplicação de recursos humanos para cumprimento desta tarefa, demonstrando incremento da eficiência organizacional por meio do *downsizing* e do acréscimo da qualidade de vida dos integrantes das escalas de serviço.

O conteúdo deste ensaio possibilita, ainda, o pleno cumprimento da PCA 11/47, no que tange à adequação quantitativa do efetivo da Força Aérea, bem como pode ser objeto de estudo de viabilidade e adequação à realidade dos Esquadrões operacionais do COMAER que trabalham com regimes de turnos de escala, em suas mais variadas especialidades, que, por meio de modelos práticos, poderão medir a

eficiência do protocolo híbrido de turnos, em favor do cumprimento de suas atividades operacionais.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Portaria nº 2102/GC3, de 18 de dezembro de 2018. Aprova a reedição do Plano Estratégico Militar da Aeronáutica. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Brasília, DF, n. 222, 20 dez. 2018. PCA 11-47.

DAVID, Lamartine Moreira Lima; BRUNO-FARIA, Maria de Fátima. Qualidade de vida no trabalho: construção e validação de uma escala em organizações militares do Exército. **Revista de Administração**, 42(4), 431-442 – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

FAGUNDES, Ana Cláudia; AQUINO, Rafael Lemes; MENDES, Paulo Cezar. Análise de sofrimento mental de trabalhadores que atuam no setor de segurança privada. **Hygeia 15**, 112-126, 2019.

FOLKARD, S.; TUCKER, P. Shift work, safety and productivity. **Occupational Medicine**. v. 53 p. 95-101, 2003.

FREEMAN, Sarah J.; CAMERON, Kim S. Organizational Downsizing: A convergence and reorientation framework. **Organization Science**. 1993, v. 4, nº 1, 1993.

MENDONÇA, José Ricardo Costa; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Fundamentos para análise do *downsizing* como estratégia de mudança organizacional. **REAd** – Ed 09, v. 5, nº 3, 1999.