



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

**MARLON DA FONSECA SAMPAIO, Ten Cel Av**

**A gestão de recursos humanos na Força Aérea Brasileira e sua influência na capacidade operacional das Unidades Aéreas de Transporte**

Rio de Janeiro

2022

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

**MARLON DA FONSECA SAMPAIO**, Ten Cel Av

**A gestão de recursos humanos na Força Aérea Brasileira e sua influência na capacidade operacional das Unidades Aéreas de Transporte**

Trabalho de conclusão de curso apresentado, como requisito parcial para aprovação, no Curso Avançado de Comando e Estado-Maior. Linha de Pesquisa: Poder Aeroespacial. Orientador: Rodrigo Faria Rezende Campos.

Rio de Janeiro

2022

## RESUMO

Em 2016, com a publicação da DCA 11-53, a Força Aérea Brasileira deu início às ações de reestruturação de sua organização e processos, promovendo com isso a movimentação de militares de acordo com suas especialidades, dentre os quais, aeronavegantes que serviam nas Unidades Aéreas de Transporte. Nesse contexto, o presente artigo objetivou verificar se a gestão de recursos humanos, ocorrida durante o processo de reestruturação da FAB, influenciou nas atividades operacionais das Unidades Aéreas (UAe) de Transporte, no que tange ao planejamento de missões, à participação em atividades educativas e à formação de novos tripulantes. O estudo foi composto por uma pesquisa documental e pela aplicação de dois questionários, sendo um quantitativo e outro qualitativo, de tal forma que foi possível identificar as atribuições das Células que compõem a Seção de Operações, as principais mudanças ocorridas nas UAe, no que diz respeito à gestão de recursos humanos, e as influências que essas mudanças causaram nas atividades realizadas pela SOP e pelas Células de Instrução e Doutrina. Teorias relacionadas à gestão de recursos humanos, do conhecimento e de talentos deram sustentação científica aos resultados obtidos após análise, a partir da qual concluiu-se que a movimentação de militares durante o processo de reestruturação da FAB impactou de forma negativa nas atividades realizadas pela Seção de Operações, no que se refere ao preparo dos tripulantes e emprego dos meios aéreos.

**Palavras-Chave:** Aviação de Transporte, conhecimento, gestão, recursos humanos.

## **ABSTRACT**

*In 2016, with the publication of DCA 11-53, the Brazilian Air Force began restructuring its organization and processes, thus promoting the movement of military personnel according to their specialties, among which, flight crew who served in the Air Transport Squadrons. In this context, this article aimed to verify if the management of human resources, which took place during the restructuring process of the FAB, influenced the operational activities of the Airlift Units (UAe), in terms of mission planning, participation in educational activities and training of new crew. The study consisted of documentary research and the application of two questionnaires, one quantitative and the other qualitative, with the purpose of identify the attributions of the Cells that make up the Operations Section, the main changes that occurred in the UAe, regarding management of human resources, and the influences that these changes had on the activities carried out by the SOP and the Instruction and Doctrine Cells. Theories related to the management of human resources, knowledge and talent gave scientific support to the results obtained after analysis, from which it was concluded that the movement of military personnel during the FAB restructuring process had a negative impact on the activities conducted by the Section of Operations, considering the capacitation of crew and use of air means.*

**Keywords:** *Transport Aviation, knowledge, management, human resources.*

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 – Cálculo do <i>Ranking</i> Médio.....	23
Gráfico 2 – Respostas às questões 1, 2 e 3 .....	24
Gráfico 3 – Respostas às questões 4, 5 e 6 .....	25
Gráfico 4 – Respostas às questões 7, 8, e 9 .....	26
Gráfico 5 – Respostas às questões 10, 11 e 12 .....	27

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Correlação entre valores e os itens de percepção .....	18
---	----

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ART.	Artigo
BCO	Quadro de Especialidade de Comunicações
BEI	Quadro de Especialidade de Elétrica e Instrumentos
BEP	Quadro de Especialidade de Estrutura
BET	Quadro de Especialidade de Eletrônica
BEV	Quadro de Especialidade de Equipamento de Voo
BMA	Quadro de Especialidade de Manutenção de Aeronaves
BSP	Quadro de Especialidade de Suprimento
CADO	Célula de Acompanhamento do Desempenho Operacional
CCIAO	Célula de Controle de Instrução e Atividades Operacionais
CDOU	Célula de Doutrina
COMAE	Comando Aeroespacial
COMAER	Comando da Aeronáutica
COMPREP	Comando de Preparo
CPIAO	Célula de Planejamento de Instrução e Atividades Operacionais
DCA	Diretriz do Comando da Aeronáutica
ELOG	Esquadrão Logístico
ETA	Esquadrão de Transporte Aéreo
FAB	Força Aérea Brasileira
Fi	Frequência Observada do Item
GAV	Grupo de Aviação
GLOG	Grupamento Logístico
GO	Estado de Goiás
GT	Primeiro Esquadrão do Primeiro Grupo de Transporte
GTT	Primeiro Grupo de transporte de Tropa
IVR	Aviação de Inteligência, Vigilância e Reconhecimento
KC-390	Aeronave EMBRAER Millenium
MTTP	Manual de Táticas, Técnicas e Procedimentos
NPA	Norma Padrão de Ação
NR	Número de Respondentes
OE	Objetivo Específico

OG	Objetivo Geral
OM	Organização Militar
PAOP	Projeto de Atividades Operacionais
RICA	Regimento Interno do Comando da Aeronáutica
RJ	Estado do Rio de Janeiro
RM	<i>Ranking</i> Médio
ROCA	Regulamento do Comando da Aeronáutica
RS	Estado do Rio Grande do Sul
SOP	Seção de Operações
TAR	Quadro de Taifeiros Arrumadores
TCO	Quadro de Taifeiros Cozinheiros
TTP	Táticas, Técnicas e Procedimentos
UAe	Unidade Aérea
UG CONT	Unidade Gestora Controle
Vi	Valor da Resposta

## LISTA DE SIMBOLOS

$\Sigma$	Somatório
$\times$	Multiplicação
$\div$	Divisão
$=$	Igualdade

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>1.1</b>	<b>Tema e Problema .....</b>	<b>12</b>
<b>1.2</b>	<b>Hipótese .....</b>	<b>12</b>
<b>1.3</b>	<b>Objetivos.....</b>	<b>13</b>
<b>1.4</b>	<b>Justificativa do Estudo .....</b>	<b>13</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>13</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>17</b>
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO DE DADOS E ANÁLISE DE RESULTADOS.....</b>	<b>19</b>
<b>4.1</b>	<b>Pesquisa Documental.....</b>	<b>19</b>
<b>4.2</b>	<b>Questionário Quantitativo .....</b>	<b>23</b>
<b>4.3</b>	<b>Questionário Qualitativo.....</b>	<b>29</b>
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>33</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>36</b>
	<b>APÊNDICE A – Questionário Quantitativo.....</b>	<b>38</b>
	<b>APÊNDICE B – Questionário Qualitativo .....</b>	<b>41</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A Aviação de Transporte, devido à natureza de sua atividade, dimensão das aeronaves e variedade de missões que podem ser realizadas, possui uma diversidade de tripulantes, com atribuições distintas e funções a bordo específicas. Aeronaves maiores, como o C-130 Hércules, que realizam uma gama de Ações de Força Aérea, tais como Transporte Aerológico, Busca e Salvamento, Combate a Incêndio em Voo, Reabastecimento em Voo, Infiltração e Exfiltração Aérea e Evacuação Aeromédica, demandam recursos humanos especializados para atuarem nos sistemas e nos equipamentos da aeronave.

Assim, cabe às Unidades Aéreas (UAe) selecionar, capacitar e administrar estes aeronavegantes, instruindo-os com os conhecimentos necessários à operação da aeronave, em conformidade com as Táticas, Técnicas e Procedimentos (TTP) desenvolvidas pelo Comando de Preparo (COMPREP). Ainda, além da formação dos pilotos e demais tripulantes, as Unidades Aéreas (UAe) precisam gerenciar todas as atividades relativas ao acompanhamento do desempenho operacional, escala de voo, planejamento e controle de missões e todas as demais atividades de instrução afetas à atividade aérea.

Para isso, os Regimentos Internos (RICA) das UAe estruturam a Seção de Operações (SOP) para atender toda essa demanda, por meio da Célula de Programação de Instrução e de Atividades Operacionais (CPIAO), Célula de Controle de Instrução e de Atividades Operacionais (CCIAO), Célula de Acompanhamento do Desempenho Operacional (CADO) e a Célula de Doutrina (CDOU), as quais são aparelhadas por militares experientes e capacitados para o desempenho de suas funções, provendo todo o suporte necessário.

Devido à variedade de funções que são desempenhadas a bordo das aeronaves, militares de diferentes operacionalidades compõem as células já elencadas, de maneira a proporcionar todo o arcabouço necessário à realização das atividades da Seção de Operações. Além de Oficiais Aviadores, graduados de diversas especialidades, tais como Manutenção de Aeronaves (BMA), Elétrica e Instrumentos (BEI), Eletrônica (BET), Estrutura (BEP), Equipamento de Voo (BEV), Suprimento (BSP), Comunicações (BCO) e Taifeiros (TCO/TAR) ocupam funções importantes na SOP e demais setores. Assim, estes aeronavegantes agregam com conhecimentos que foram adquiridos ao longo da carreira operacional, contribuindo com a execução das tarefas relacionadas ao planejamento, execução e acompanhamento das missões aéreas e da instrução dos Quadros de Tripulantes.

## **1.1 Tema e Problema**

Em 2016 a Força Aérea Brasileira (FAB) publicou a Diretriz do Comando da Aeronáutica (DCA) 11-53 – DIRETRIZ PARA A REESTRUTURAÇÃO DA FORÇA AÉREA BRASILEIRA, dando início à um movimento que visou a melhoria dos processos, adequação das estruturas e a otimização da organização administrativa e operacional do Comando da Aeronáutica, bem como o aperfeiçoamento da gestão dos recursos humanos. Nesse modelo de reestruturação, a manutenção das aeronaves, até então sob a responsabilidade das Unidades Aéreas, passou a ser gerida pelos Esquadrões/Grupos Logísticos (ELOG/GLOG) e, juntamente com os processos, os recursos humanos especializados foram transferidos para os ELOG/GLOG.

Com isso, os militares das especialidades ligadas à logística, tais como BMA, BEI, BET, BEP, BEV e BCO foram retirados das Unidades Aéreas e realocados nos Esquadrões/Grupos Logísticos, bem como os aeronavegantes do Quadros de Taifeiros foram transferidos para os Grupamentos de Apoio, desaparecendo as UAe de militares capacitados que participavam das atividades relacionadas ao planejamento e instrução.

Diante dos fatos apresentados e de algumas reflexões e questionamentos que visaram identificar possíveis óbices causados às Unidades Aéreas, criou-se uma inquietação por meio do seguinte questionamento: Em que medida a gestão de recursos humanos durante o processo de reestruturação da FAB influenciou na capacidade operacional das Unidades Aéreas de Transporte?

## **1.2 Hipótese**

Com a transferência dos graduados especialistas da área logística (manutenção) e de outros quadros julgados por este autor essenciais à composição dos recursos humanos necessários para trabalharem nas Unidades Aéreas, como o de Taifeiros, setores importantes tiveram seu efetivo reduzido, o que pode ter comprometido significativamente a qualidade de execução dos processos.

Assim, surgiu a hipótese de que a gestão de recursos humanos motivada pelo processo de reestruturação degradou a capacidade operacional das Unidades Aéreas de Transporte, no que se refere ao planejamento e ao gerenciamento das atividades desenvolvidas pelo Setor de Operações e pelas Células de Instrução e de Doutrina.

### **1.3 Objetivos**

O Objetivo Geral (OG) desse trabalho será verificar se a gestão de recursos humanos, ocorrida durante o processo de reestruturação da Força Aérea Brasileira, influenciou nas capacidades operacionais das Unidades Aéreas de Transporte, no que tange ao planejamento de missões, à participação em atividades educativas e à formação de novos tripulantes.

Assim, visando atingir o OG, foram propostos os seguintes Objetivos Específicos:

OE1) Identificar as principais atribuições da Seção de Operações das UAe, referentes ao planejamento, à execução e ao controle das missões aéreas e das atividades desenvolvidas pelas Células de Instrução e Doutrina;

OE2) Identificar as mudanças ocorridas nas UAe, no que diz respeito à gestão de recursos humanos; e

OE3) Verificar se a gestão de recursos humanos ocorrida durante o processo de reestruturação da FAB influenciou nas atividades realizadas pela Seção de Operações e pelas Células de Instrução e Doutrina.

### **1.4 Justificativa do Estudo**

Este trabalho justifica-se pela necessidade de se identificar os impactos na capacidade operacional das Unidades Aéreas de Transporte, decorrentes do processo de reestruturação da FAB, que motivou a transferência de recursos humanos considerados essenciais ao funcionamento das atividades das UAe.

Ainda, o estudo tem o potencial de assessorar o Alto Comando da Aeronáutica, quanto à necessidade de reter talentos em posições importantes, visando a manutenção da eficiência nos processos administrativos e operacionais, não apenas nas UAe de Transporte, mas também nos demais setores da Força Aérea Brasileira.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

A gestão de recursos humanos sempre foi um assunto bastante discutido no âmbito da Força Aérea Brasileira, por se tratar de uma pauta relevante e que impacta diretamente na eficiência dos processos.

Assim, este trabalho trará uma base teórica composta por autores consagrados, que dissertaram sobre o assunto, de maneira a dar embasamento à argumentação do autor.

Neste contexto, a administração de pessoas no âmbito da FAB tem evoluído ao longo dos anos, acompanhada por reestruturações no processo de formação e admissão de novos militares. A DCA 11-45 – CONCEPÇÃO ESTRATÉGICA DA FORÇA AÉREA 100 afirma que a gestão de recursos humanos (RH) deve ser encarada de maneira abrangente, compreendendo que o recrutamento, a seleção, o treinamento e a valorização são processos interligados e que devem utilizar a competência como norteadora de todas as atividades relacionadas à gestão de pessoas (DCA 11-45).

Segundo Chiavenato (1999), o principal objetivo da gestão de recursos humanos é ajudar a organização a atingir suas metas, objetivos e realizar sua missão. O mesmo autor afirma que para proporcionar competitividade, os gestores devem saber empregar as habilidades e as capacidades de seus trabalhadores.

De maneira geral, todos os militares que ingressam nas fileiras da Força Aérea possuem uma especialização, para a qual foram treinados. Contudo, além dos conhecimentos adquiridos no processo de formação, alguns acabam por se capacitarem em áreas específicas, como é o caso dos tripulantes.

Assim, esses militares que participam da atividade aérea passam a desempenhar funções dentro de uma equipe multidisciplinar, com atribuições que vão além da operação da aeronave, como as relacionadas ao planejamento de missões, produção de conhecimento, desenvolvimento de doutrinas e formação de novos tripulantes.

Neste contexto, Gil (2001, p. 17) afirma que “[...] a gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”.

Importante frisar que os militares que são selecionados para atuar na área operacional, além de passarem por um processo de escolha, baseado em suas atitudes e em seus desempenhos profissionais, são, em grande maioria, voluntários e se identificam com a atividade aérea.

Ainda, para Lacombe (2005) “O trabalho de formar, integrar, conduzir e aperfeiçoar uma equipe pode levar vários anos e não há seguro contra a perda desse importante ativo”. O mesmo teórico afirma o seguinte acerca da gestão de pessoas:

O ponto de partida é a formação de uma equipe competente: a qualidade do pessoal admitido é crítica. É preciso que não seja fácil para os competidores conseguir uma equipe com a mesma qualidade; a seguir, a condução dessa equipe para motivá-la e obter a lealdade e o comprometimento com a empresa e, finalmente seu desenvolvimento para aprimorar sua competência e conhecimento, por meio de programas de treinamento formais e informais. (LACOMBE, 2005, p. 362)

Portanto, é mister considerar que a formação de tripulantes, tanto para atuarem operacionalmente, quanto para contribuírem com seus conhecimentos nos processos de planejamento de missões e formação de novos tripulantes é composto por várias etapas e não ocorre em curto prazo.

A atividade aérea, devido à sua complexidade e aos riscos envolvidos, requer da UAe uma fiel observância dos regulamentos e manuais, de maneira a manter seus tripulantes atualizados com a evolução da doutrina de operação e com as ordens técnicas de emprego da aeronave.

A FAB, assim como outros órgãos governamentais e empresas do setor privado, vive um momento de incertezas e constantes mudanças. A modernização e o desenvolvimento de novos equipamentos, a implantação de novos vetores aéreos e o compartilhamento de um espaço aéreo cada vez mais congestionado e complexo tem requerido dos tripulantes contínuos estudo e dedicação no desenvolvimento de novos conhecimentos e habilidades.

Assim, o conhecimento destaca-se como uma das principais ferramentas para a garantia da competitividade, que na realidade de uma UAe pode ser interpretada como o cumprimento das metas e das diretrizes emanadas por seu comando superior. Segundo Kaufmann (1975), a contínua criação do conhecimento dentro das instituições deve ser muito bem gerenciada, bem como deve-se envidar esforços no sentido de definir metas para sua aquisição.

De maneira geral, o conhecimento subdivide-se em tácito e explícito. Para Choo (1998) o conhecimento tácito é aquele que está implícito em cada indivíduo dentro de uma organização e que dão sentido à suas ações. O mesmo autor afirma que o conhecimento tácito é difícil de ser codificado e, conseqüentemente, de ser difundido, sendo, porém, essencial para as organizações, pois estas só conseguem aprender e inovar por meio do conhecimento implícito de seus recursos humanos.

Já o conhecimento explícito ou codificado é aquele pode ser expresso em palavras, números ou sons, e compartilhado na forma de dados fórmulas científicas, recursos visuais, fitas de áudio, especificações de produtos ou manuais (NONAKA e TAKEUCHI, 2008).

O conhecimento na aviação é essencial para uma boa tomada de decisão, seja efetivamente no voo ou quaisquer fases que antecedem a decolagem. Lacombe e Heilborn (2003) definem que para se tomar uma decisão acertada em uma organização é necessário fazer uma análise do sistema, considerando suas variáveis e as inter-relações entre eles e as interações do sistema com o meio ambiente.

A tomada de decisão organizacional é formalmente definida como o processo de identificação e solução de problemas. O processo contém dois estágios principais. No estágio de identificação do problema, a informação sobre as condições ambientais e organizacionais é monitorada para determinar se o desempenho é satisfatório e para diagnosticar a causa das falhas. O estágio de solução do problema se dá quando os caminhos alternativos de ação são considerados e uma alternativa é selecionada e implementada. (DAFT, 2006, p. 372)

Diante do exposto, para que os gestores possam tomar decisões acertadas é necessário que os setores possuam recursos humanos em quantidade adequada e com os conhecimentos necessários para proporcionar assessoramentos oportunos.

Assim, o atual contexto organizacional da FAB, com sucessivas reestruturações dos modelos organizacionais e de gestão de pessoas, tornou importante reter o capital humano especializado, com conhecimentos e habilidades já amadurecidos, capazes de promover o cumprimento das metas e dos objetivos propostos.

Na realidade de uma UAe, a retenção dos militares especializados, que foram forjados por anos com conhecimentos específicos e experiências diversas, essenciais ao funcionamento de setores importantes, tal como a Seção de Operações, tornou-se uma necessidade, permitindo a alocação desses talentos nas funções mais importantes da organização.

Neste contexto específico, o termo talento advém de uma tradução livre da definição proposta por Berger e Berger (2004, p. 233), os quais afirmam ser “[...] a combinação do conjunto de habilidades, competências e experiências necessárias para o desempenho no trabalho [...]”, não se considerando os expoentes intelectuais, mas sim os militares que passaram por processo de especialização e adquiriram conhecimentos específicos.

Assim, Tarique e Schuler (2010) trazem o entendimento da gestão de talentos como sendo o uso sistemático da gestão de pessoas alinhado às diretrizes estratégicas da organização, de maneira a captar, desenvolver e reter pessoal qualificado e com elevados padrões de capital humano, tais como competência, personalidade e motivação.

Neste viés estratégico, Collins e Mellahi (2009) propõem uma perspectiva de gestão de RH diretamente relacionada com a gestão estratégica de talentos, promovendo rotinas e processos que contribuem para o desenvolvimento de vantagens competitivas e para a construção de uma estrutura de recursos humanos que facilite e promova a alocação dos talentos nas posições-chave a partir do desenvolvimento de um *talent pool*<sup>1</sup> de pessoas com alto potencial e alta performance.

Portanto, com base nas teorias dos autores apresentados, pretende-se verificar, juntamente com os resultados obtidos nos questionários, se a gestão de recursos humanos

---

<sup>1</sup>*Talent pool* - ferramenta utilizada para identificação, desenvolvimento e valorização de lideranças.

ocorrida durante o processo de reestruturação da FAB, tem influenciado na capacidade operacional das Unidades Aéreas de Transporte, no tocante à retenção de talentos, gestão do conhecimento e de pessoas.

### **3 METODOLOGIA**

Levando-se em consideração que o foco deste estudo é verificar se existe alguma influência do processo de reestruturação da FAB, no que tange a gestão de recursos humanos, na capacidade operacional das Unidades Aéreas de Transporte, este trabalho considerou como universo todas as UAe que compõem essa aviação, sendo elas 1º GTT, 1º/1º GT, 1º/2º GT, 1º/5º GAV, 1º/9º GAV, 1º/15º GAV, 2º/2º GT, 1º ETA, 2º ETA, 3º ETA, 5º ETA, 6º ETA e 7º ETA.

A primeira etapa do trabalho apresentou uma natureza exploratória e visou atingir o OE1 por meio do levantamento de informações acerca das atribuições e atividades desenvolvidas pela Seção de Operações e pelas Células de Instrução e Doutrina, mais especificamente na Célula de Programação de Instrução e de Atividades Operacionais (CPIAO), Célula de Controle de Instrução e de Atividades Operacionais (CCIAO), Célula de Acompanhamento do Desempenho Operacional (CADO) e a Célula de Doutrina (CDOU).

Para tanto, diante da similaridade dos setores que compõem as Unidades Aéreas e das tarefas que são realizadas por eles, utilizou-se uma amostragem de 03 (três) UAe para a análise de seus documentos internos ostensivos, sendo elas o Primeiro Grupo de Transporte de Tropa (1º GTT), Primeiro Esquadrão do Primeiro Grupo de Transporte (1º/1º GT) e Quinto Esquadrão de Transporte Aéreo (5º ETA), sediados, respectivamente, nas Bases Aéreas de Anápolis (GO), Galeão (RJ) e Canoas (RS). Publicações como o Regulamento de Unidade Aérea (ROCA), o Regimento Interno das UAe (RICA) e as Normas Padrão de Ação (NPA) forneceram dados relevantes acerca das Células já elencadas, de maneira que pudesse dar embasamento às demais fases do trabalho.

A etapa seguinte, focada no atingimento do OE2, caracterizou-se por uma pesquisa quantitativa composta por 12 (doze) questões de múltipla escolha (Apêndice A), tendo como público-alvo militares que trabalharam na Seção de Operações e as Células de Instrução e Doutrina das UAe, a partir do ano de 2017, de tal forma que fosse possível extrair desta amostragem suas percepções acerca das possíveis mudanças ocorridas nas UAe, no que diz respeito à gestão de recursos humanos.

Confeccionado com alternativas baseadas na Escala de Likert (LIKERT, 1932), que buscavam concordância ou discordância dos respondentes acerca do assunto abordados nos tópicos, o referido questionário contou com o retorno de 134 (cento e trinta e quatro) respostas, diante de uma população de 157 (cento e cinquenta e sete) militares que compõem a Seção de Operações e as Células de Instrução e Doutrina das UAe de Transporte, o que representou um grau de confiança de 95% com margem de erro de 3%.<sup>2</sup>

Para fins de tabulação e com a finalidade de otimizar a apresentação dos resultados, foram atribuídos valores de 1 (um) a 5 (cinco) para as alternativas do referido questionário, conforme tabela a seguir:

Tabela 1 - Correlação entre valores e os itens de percepção

Valor	1	2	3	4	5
Resposta	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Neutro	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente

Fonte: O autor

Já o tratamento dos dados apresentados pelos respondentes foi elaborado por meio dos métodos estatístico e do *Ranking* Médio (OLIVEIRA, 2005), sendo o segundo obtido por meio de aplicação da equação matemática  $RM = \sum (Fi \times Vi) \div NR$ , onde:

**Fi** = Frequência observada do item; **Vi** = Valor de cada resposta; e **NR** = Número de respondentes.

Com isso, foi possível apresentar os resultados em forma de gráficos, de maneira que, quanto mais próximo de 5 (cinco) estivesse o RM maior seria o grau de concordância da amostragem e quanto mais próximo de 1 (um) menor.

A última etapa do estudo teve por objetivo atingir o OE3, por meio da aplicação de questionário qualitativo, composto por 7 (sete) questões abertas (Apêndice B), para 8 (oito) militares que comandaram Unidades Aéreas ou chefiam as Seções de Operações delas, entre os anos de 2017 e 2021.

A proposta deste teste foi dar profundidade à pesquisa por meio da análise de conteúdo, já que devido à visão macro dos processos proporcionada pelo cargo que ocupavam, os respondentes puderam apresentar informações relevantes ao trabalho. Ainda, expuseram suas percepções individuais acerca da gestão de recursos humanos, ocorrida durante o processo de reestruturação da FAB, e de possíveis influências nas atividades realizadas pela Seção de Operações e pelas Células de Instrução e de Doutrina.

<sup>2</sup> Margem de erro calculada no site <https://pt.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>.

Importante frisar que para ambos os questionários a definição da amostragem foi classificada como não probabilística, haja vista a presença de julgamento por parte do pesquisador para a seleção dos elementos da população que compuseram as amostras (MATTAR, 2001).

Ainda, o estudo limitou-se em identificar a percepção dos entrevistados acerca da influência da gestão de recursos humanos ocorrida durante o processo de reestruturação da FAB, de tal forma que o autor pôde inferir, por meio das informações coletadas, o impacto causado na capacidade operacional das Unidades Aéreas.

Assim, diante da apresentação da fundamentação teórica e da metodologia utilizada neste estudo, serão apresentados e analisados os dados obtidos durante a pesquisa.

## **4 APRESENTAÇÃO DE DADOS E ANÁLISE DE RESULTADOS**

Para uma melhor organização dos dados obtidos durante o estudo e da análise dos resultados, este capítulo foi dividido em três tópicos relacionados às fases da pesquisa, sendo eles: Pesquisa Documental, Questionário Quantitativo e Questionário Qualitativo.

### **4.1 Pesquisa Documental**

A primeira fase desta pesquisa procurou realizar um levantamento de dados acerca das atribuições e tarefas realizadas pela Seção de Operações e por suas Células responsáveis pelo planejamento, gerenciamento e execução das atividades relacionadas ao voo e ao preparo dos tripulantes, sendo elas a Célula de Programação de Instrução e de Atividades Operacionais (CPIAO), a Célula de Acompanhamento do Desempenho Operacional (CADO) e a Célula de Doutrina (CDOU).

Para tanto, documentos como o Regulamento de Unidade Aérea (ROCA 21-56), Regimento Interno do 1º GTT, 1º/1º GT e do 5º ETA (respectivamente RICA 21-73, RICA 21-76 e RICA 21-77) e as Normas Padrão de Ação específicas da Seção de Operações e suas Células foram explorados.

O ROCA 21-56 (2018) define no Capítulo I (DA NATUREZA E COMPETÊNCIA), Seção I (Da Natureza), Art. 1º que:

A Unidade Aérea (UAe), Organização do Comando da Aeronáutica (COMAER), tem por finalidade executar o preparo e o emprego dos seus meios, com vistas ao cumprimento das Ações de Força Aérea e das atividades que lhe forem atribuídas, conforme diretrizes, planos e ordens dos Comandos Superiores. (ROCA 21-56, 2018, p. 7)

Já a Seção III (Da Competência) deste mesmo Capítulo apresenta informações relevantes das atribuições das Unidades Aéreas, conforme segue:

Art. 5º À UAe compete:

I - Gerir as atividades relacionadas ao preparo dos seus meios, com vistas ao cumprimento das Ações de Força Aérea e das atividades que lhe forem atribuídas, conforme diretrizes, planos e ordens emanadas do Comando de Preparo (COMPREP) e da Ala a que estiver subordinada;

II - Gerir as atividades relacionadas ao emprego dos seus meios, com vistas ao cumprimento das Ações de Força Aérea e das atividades que lhe forem atribuídas, conforme diretrizes, planos e ordens específicas, quando possuir meios adjudicados a um Comando Operacional;

III - Gerir as atividades operacionais, administrativas e logísticas que lhe couberem, em estrito contato com a Ala a que estiver subordinada, de acordo com as diretrizes, planos e ordens emanadas dos órgãos superiores e dos órgãos centrais dos Sistemas do COMAER. (ROCA 21-56, 2018, p. 8)

Assim, percebe-se que as Unidades Aéreas de Transporte são responsáveis pela gestão das atividades relacionadas ao preparo e ao emprego de seus meios, cabendo à Seção de Operações a execução das tarefas, conforme descrito no Item I, do Artigo 7º, do Capítulo III deste mesmo Regulamento, o qual descreve como competência da SOP “Gerir as ações atinentes ao preparo e ao emprego operacional dos meios, em estrita coordenação com a Ala a que a UAe estiver subordinada. (ROCA 21-56, 2018, p. 8)

Para tal, o ROCA 21-56 (2018) define que o gerente de todos estes processos é o Comandante da UAe, conforme Capítulo IV (DAS ATRIBUIÇÕES DOS DIRIGENTES), Seção I (Do Comandante), Art. 10:

Art. 10. Ao Comandante da UAe, nos termos da legislação em vigor e consoante às diretrizes do Comandante de Preparo, compete:

I - Planejar, executar, controlar e ajustar o preparo dos seus meios, com vistas ao cumprimento das Ações de Força Aérea e das atividades que lhe forem atribuídas, conforme diretrizes, planos e ordens emanadas do COMPREP e da Ala a que estiver subordinada;

II - Planejar, executar, controlar e ajustar o emprego dos seus meios, com vistas ao cumprimento das Ações de Força Aérea e das atividades que lhe forem atribuídas, conforme diretrizes, planos e ordens específicas, quando possuir meios adjudicados a um Comando Operacional;

III - Planejar, executar, controlar e ajustar as atividades operacionais, administrativas e logísticas que lhe couberem, em estrito contato com a Ala a que estiver subordinada, de acordo com as diretrizes e ordens emanadas dos órgãos superiores e dos órgãos centrais dos Sistemas do COMAER; e

IV - Planejar, executar, controlar e ajustar os processos administrativos da Unidade Gestora Controle (UG CONT). (ROCA 21-56, 2018, p. 9)

Contudo, o Regulamento de Unidade Aérea não define as competências da Seção de Operações (SOP), deixando a cargo do Regimento Interno das UAe (RICA) especificar as atribuições dos demais Setores que compõem as Unidades Aéreas.

Passando-se, portanto, à análise dos RICA, estes possuem conteúdo padronizado, especificando como incumbências da SOP a gestão das ações relativas ao preparo e ao emprego operacional, em coordenação com a Organização Militar a que estiver subordinada.

Em relação às atribuições do Chefe da Seção de Operações, o RICA 21-73 (1º GTT) em seu Capítulo IV (ATRIBUIÇÕES DOS CHEFES) define o seguinte:

Art. 20. Ao Chefe da Seção de Operações incumbe:

I - Planejar, executar, controlar e ajustar as ações atinentes ao preparo e ao emprego operacional, em estrita coordenação com a Ala 2.

Parágrafo único. As atribuições dos Chefes da Célula de Programação de Instrução e de Atividades Operacionais, da Célula de Controle de Instrução e de Atividades Operacionais, da Célula de Acompanhamento de Desempenho Operacional, da Célula de Gestão de Meios Aéreos e Sistemas Operacionais, da Célula de Navegação e Sistemas de Armas, da Célula de Programação de Guerra Eletrônica, da Célula de Doutrina e da Célula de Contraineligência e Segurança Orgânica serão definidas em normas específicas do 1º GTT. (RICA 21-73, 2019, p. 10)

Assim, é possível perceber que as atribuições da Seção de Operações, tanto no ROCA 21-56 quanto nos Regimentos Internos das UAe são similares. Contudo, nenhum dos dois documentos especificam as atribuições das Células que compõem a SOP, dados estes que só foram encontrados nas Normas Padrão de Ação (NPA) das Unidades Aéreas.

As NPA são documentos específicos, confeccionados pelas Organizações Militares com a finalidade de padronizar procedimentos dos setores por meio do mapeamento dos processos e descrição das atribuições a serem realizadas. Estas normas das Seções de Operações das Unidades Aéreas de Transporte descrevem melhor o funcionamento de cada uma de suas células, detalhando as atividades de rotina necessárias ao atingimento dos objetivos da SOP.

A NPA/1GTT/162B – FUNCIONAMENTO DA SEÇÃO DE OPERAÇÕES DO 1º GTT apresenta como incumbências da SOP a condução de ações atinentes ao preparo e ao emprego operacional, bem como a supervisão do cumprimento das normas e documentações operacionais emitidas pelo COMPREP e pelo COMAE (NPA/1GTT,162B).

De maneira similar, a NPA 003/11GT/2020 – ATRIBUIÇÕES DA SEÇÃO DE OPERAÇÕES DO 1º/1º GT (2020) descreve que a Seção de Operações tem como competências as ações de planejar, executar, controlar e ajustar as atividades atinentes ao preparo e ao emprego operacional, em estrita coordenação com a OM a que estiver subordinada.

Em relação às atribuições da Célula de Programação de Instrução e Atividades Operacionais (CPIAO), responsável pelo planejamento e acompanhamento de missões aéreas, a NPA/ETA5/02 – ATIVIDADES DA SEÇÃO DE OPERAÇÕES DO 5º ETA (2020) destaca o seguinte:

2.2.2 COMPETE À CÉLULA DE PROGRAMAÇÃO DE INSTRUÇÃO E ATIVIDADES OPERACIONAIS:

- a) planejar, confeccionar e controlar as Ordens de Missões do Esquadrão Aéreo;
- [...]
- c) Acompanhar e monitorar a execução das missões aéreas do Esquadrão;

[...]

e) Escalar as tripulações para as missões, zelando para que haja uma distribuição adequada de horas de voo para todo o Quadro de Tripulantes e para a manutenção da adaptação dos tripulantes;

f) Elaborar a escala de voo local e de sobreaviso. (NPA/ETA5/02, 2020, p. 2)

Nota-se que a CPIAO além de realizar o planejamento da atividade aérea da UAe é responsável pelo acompanhamento de sua execução, de maneira a proporcionar a equalização das horas entre os tripulantes e a manutenção da operacionalidade, alimentando a Célula de Controle de Instrução e Atividades Operacionais (CCIAO) e a Célula de Acompanhamento de Desempenho Operacional (CADO) com os dados necessários ao monitoramento da instrução e progressão operacional dos tripulantes.

Assim, a mesma NPA do 5º ETA apresenta as seguintes atribuições da CCIAO:

2.2.3 COMPETE À CÉLULA DE CONTROLE DE INSTRUÇÃO E ATIVIDADES OPERACIONAIS:

a) Acompanhar a progressão operacional dos tripulantes;

b) Realizar o controle estatístico das atividades aéreas do Esquadrão;

[...]

g) Controlar a realização das provas aéreas do Quadro de Tripulantes. (NPA/ETA5/02, 2020, p. 2-3)

Já em relação a CADO, a NPA/1GTT/162B (2020) destaca que:

2.2.4 À CÉLULA DE ACOMPANHAMENTO DE DESEMPENHO OPERACIONAL INCUMBE:

a) supervisionar, constantemente, o desempenho das equipagens de combate, visando à melhoria e padronização do conhecimento e da capacidade profissional;

[...]

c) elaborar as fichas de voo, padronizando o trâmite e o preenchimento;

[...]

i) realizar reuniões periódicas de padronização com os Instrutores do QT da UAe. (NPA/1GTT/162B, 2020, p. 4-5)

Assim, é possível verificar que a CCIAO e a CADO são responsáveis por uma gama de atividades voltadas ao controle e ao acompanhamento das atividades de instrução, manutenção e progressão operacional dos tripulantes da Unidade Aérea.

Por último, a Célula de Doutrina (CDOU), de acordo com as NPA analisadas, é responsável por acompanhar a execução dos métodos e dos procedimentos padronizados de operação dos meios aéreos, bem como avaliar e aprimorar os aspectos doutrinários relativos ao preparo e ao emprego operacional. Dentre as várias incumbências da CDOU, as mais relevantes apresentadas na NPA/1GTT/162B (2020) são:

2.2.3 À CÉLULA DE DOCTRINA INCUMBE:

a) supervisionar e orientar as atividades de preparo e emprego das ações de força aérea realizadas pelo 1ºGTT;

[...]

d) estabelecer, revisar e atualizar a doutrina de emprego da aeronave KC-390, de acordo com as legislações em vigor;

[...]

- g) analisar as metodologias em curso, novas soluções e promover a revisão e atualização das normas e procedimentos operacionais em vigor;
- h) elaborar, revisar e atualizar os manuais, brifins, aprontos e avisos operacionais do 1º GTT;
- i) coordenar a elaboração de estudos e pesquisas, visando à confecção dos manuais de táticas, técnicas e procedimentos operacionais (MTTP);
- [...]
- m) realizar propostas de modificações dos manuais operacionais, bem como atualizações das publicações da aeronave KC-390;
- [...]
- q) coordenar as elaborações e atualizações dos Manuais de Operação de todas as funções a bordo da aeronave. (NPA/1GTT/162B, 2020, p. 3-4)

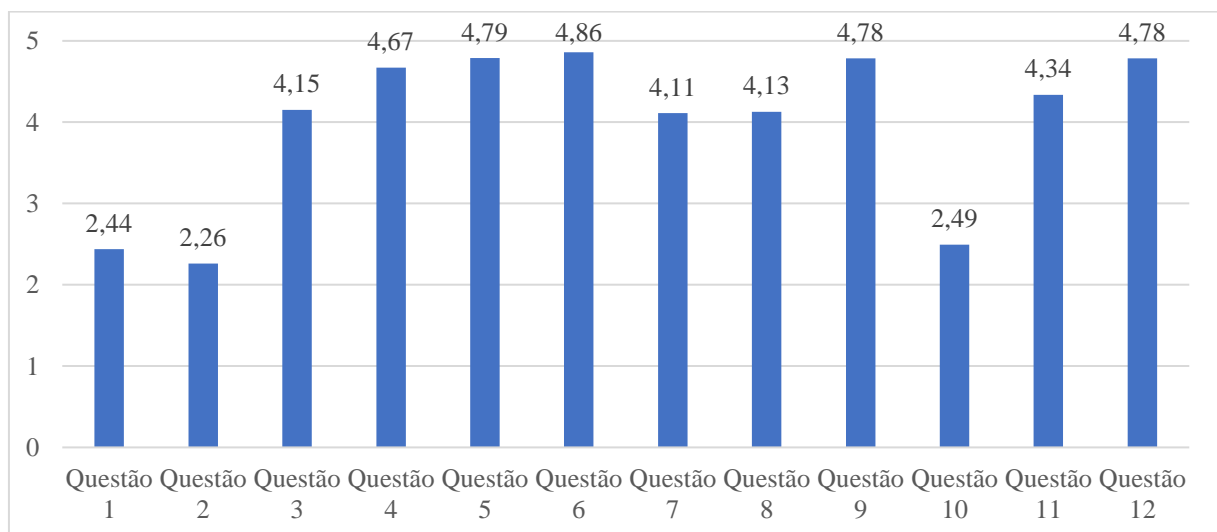
Uma vez que foram identificadas as principais atribuições da Seção de Operações e das Células de Instrução e Doutrina das UAe, por meio da análise dos documentos que tratam do referido assunto, foi possível atingir o primeiro Objetivo Específico (OE1) deste trabalho, passando-se, a seguir, à apresentação dos dados obtidos pelo questionário quantitativo.

## 4.2 Questionário Quantitativo

O questionário quantitativo contou com a participação voluntária de 134 (cento e trinta e quatro) militares, dentre os quais 86 (oitenta e seis) oficiais e 48 (quarenta e oito) graduados, distribuídos por todas as UAe de Transporte da Força Aérea Brasileira, fato este que trouxe uma diversidade de percepções.

Essas percepções estão apresentadas no Gráfico 1, por meio do *Ranking Médio* (RM) calculado para cada questão, de tal forma que a concordância ou discordância do grupo foi determinada na medida em que o resultado se aproximou dos valores 5 ou 1, respectivamente, conforme já descrito no capítulo de metodologia.

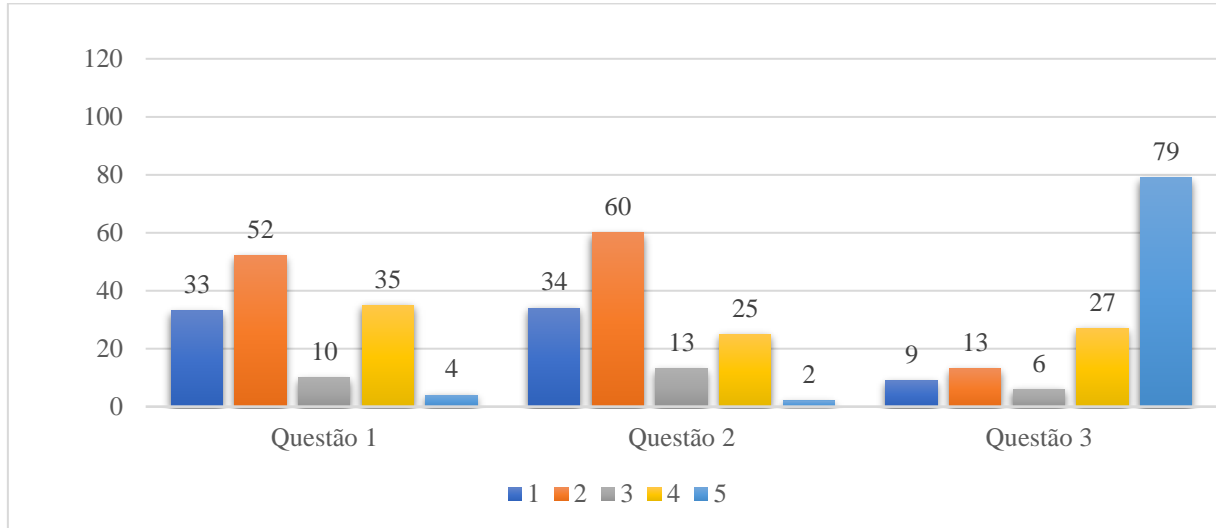
Gráfico 1 – Cálculo do *Ranking Médio*



Fonte: O autor

Inicialmente, procurou-se, por meio das questões 1 e 2 (Gráfico 2), identificar se os respondentes perceberam que os objetivos propostos pela DCA 11-53 foram atingidos, bem como se a reestruturação da FAB promoveu melhorias nos processos administrativos e operacionais de suas Unidades Aéreas.

Gráfico 2 – Respostas às questões 1, 2 e 3



Fonte: O autor

Assim, com um *Ranking* Médio (RM) equivalente a 2,44 e 2,26, percebeu-se uma tendência a discordância sobre os temas apresentados, já que, conforme apresentado no Gráfico 2, mesmo não havendo um consenso entre os participantes, 85 (64%) deles assinalaram opções de discordância acerca da questão 1, enquanto 94 (70%) respondentes não perceberam melhorias nos processos administrativos e operacionais em suas UAe ao responderem à questão 2.

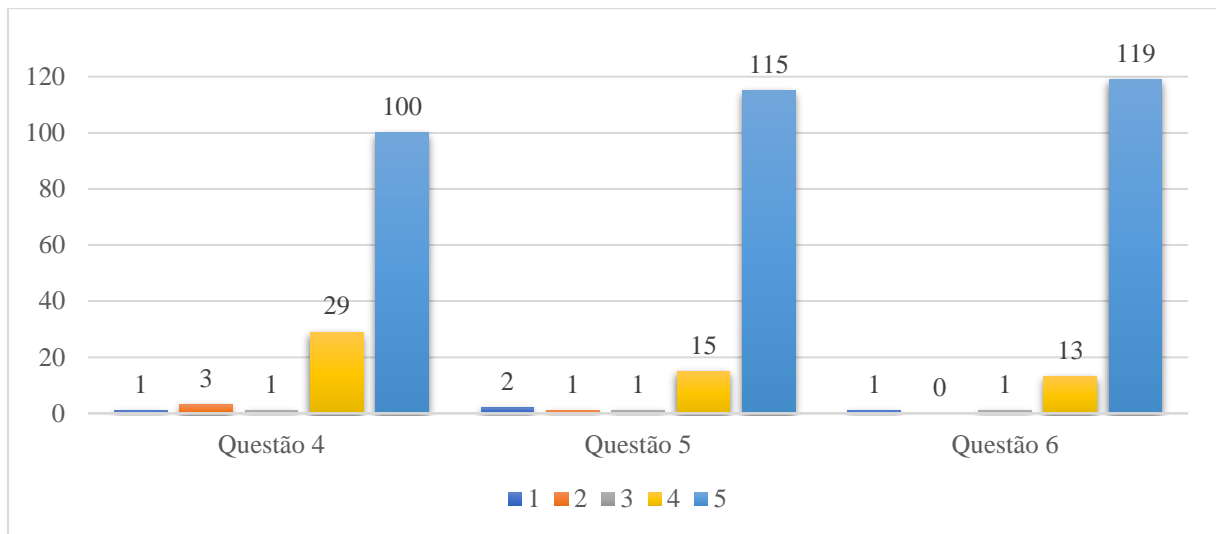
A seguir, a questão 3 buscou verificar se os participantes presenciaram a transferência de militares de seus setores de trabalho durante o processo de reestruturação, por serem julgados “fora de função”, e alocados ou transferidos para outras Organizações Militares. Com RM igual a 4,15 é possível inferir uma forte concordância entre os respondentes sobre o assunto (Gráfico 2), já que 106 (79%) respondentes concordaram com a afirmação, mesmo que parcialmente, enquanto apenas 22 (16%) optaram por discordar, ou seja, a grande maioria do grupo percebeu a movimentação de militares de especialidades diversas para atender as diretrizes contidas na DCA 11-53.

A transferência de recursos humanos testemunhada por grande parte dos respondentes, dentre os quais militares responsáveis por executar tarefas relevantes, tais como planejamento e o gerenciamento das missões aéreas, reduziu o efetivo de setores importantes da UAe, divergindo do que propõe Chiavenato (1999) acerca da importância de se formar uma equipe

coesa, aproveitando-se as habilidades e os conhecimentos adquiridos por esses aeronavegantes para o atingimento das metas e objetivos propostos pela organização.

Neste contexto, a questão 4 e 5 (Gráfico 3) objetivaram verificar a percepção dos entrevistados quanto à complexidade do processo de planejamento das missões aéreas e à necessidade de o Setor de Operações ser dotado de militares experientes e com conhecimentos específicos, tais como Mecânico de Voo e *Loadmaster*, participando das atividades laborais da SOP.

Gráfico 3 – Respostas às questões 4, 5 e 6



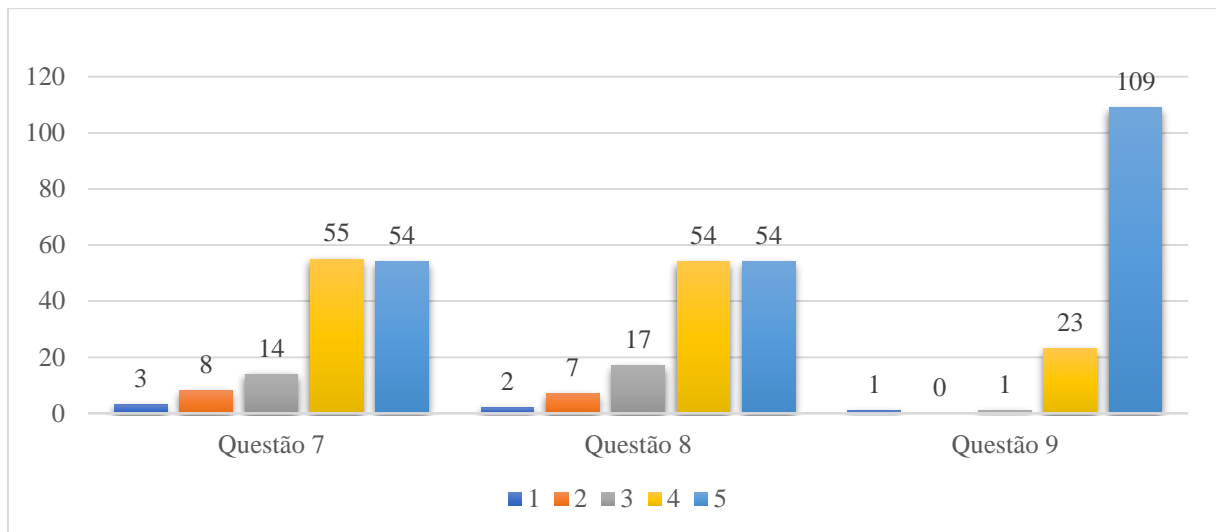
Fonte: O autor

Percebe-se, portanto, um elevado grau de concordância em ambas as proposições, pois os RM de 4,67 e 4,79 apresentados pelas questões 4 e 5, respectivamente, representaram que 129 (96%) entrevistados consideraram o planejamento de missões aéreas um processo complexo e que o Setor de Operações demanda de militares capacitados e com experiência na atividade, bem como 130 (97%) participantes concordaram que a SOP deve possuir em seu efetivo militares que exercem diferentes funções a bordo das aeronaves, proporcionando à Seção uma diversidade de experiências e conhecimentos tácitos adquiridos ao longo da carreira do tripulante, os quais extrapolam a formação acadêmica e operacional dos Oficiais Aviadores, sendo de grande importância à organização para o desenvolvimento de novas habilidades (CHOO, 1998).

De maneira similar, a questão 6 teve como objetivo identificar a percepção dos respondentes quanto à importância das Células de Instrução (CCIAO e CADO) e da Célula de Doutrina possuírem em seu efetivo tripulantes das diversas funções que são desempenhadas a bordo das aeronaves.

Apresentando um RM de 4,86 e com 119 (86%) dos respondentes assinalando a opção “concordo totalmente” (Gráfico 3), estes consideram que é de grande importância que as Células responsáveis pelo planejamento e execução das atividades de instrução possuam em seus efetivos tripulantes das diversas funções realizadas a bordo das aeronaves, evidenciando a necessidade de retenção de recursos humanos capacitados nestes setores para contribuir com as tarefas relacionadas ao planejamento, à execução e ao gerenciamento das atividades afetas à instrução e manutenção da capacidade operativa dos tripulantes.

Gráfico 4 – Respostas às questões 7, 8, e 9



Fonte: O autor

Ainda neste contexto, a questão 7 propôs identificar a percepção dos respondentes quanto à capacidade das Células de Instrução e Doutrina em gerir estas atividades, diante da movimentação de militares durante a reestruturação.

Assim, o RM apresentado de 4,11 e o quantitativo de 109 (81%) dos respondentes concordando com o tema proposto (Gráfico 4) é possível inferir que a grande maioria dos entrevistados perceberam redução na capacidade das Células de Instrução e Doutrina em gerenciar a instrução, a formação e o acompanhamento do desempenho operacional dos tripulantes, levando-se como premissa a movimentação de militares destes setores durante o processo de reestruturação da FAB.

Tal degradação percebida pelos entrevistados no item anterior é justificada pelo RM de 4,13 apresentado pela questão 8, quando 108 (80%) participantes optaram por assinalar respostas que remetiam à concordância (Gráfico 4), sugerindo que a movimentação de militares que trabalhavam nas Células de Instrução e de Doutrina reduziu o conhecimento que estes setores detinham acerca dos processos, impactando diretamente na qualidade das atividades didáticas realizadas e, principalmente, no desenvolvimento de novos

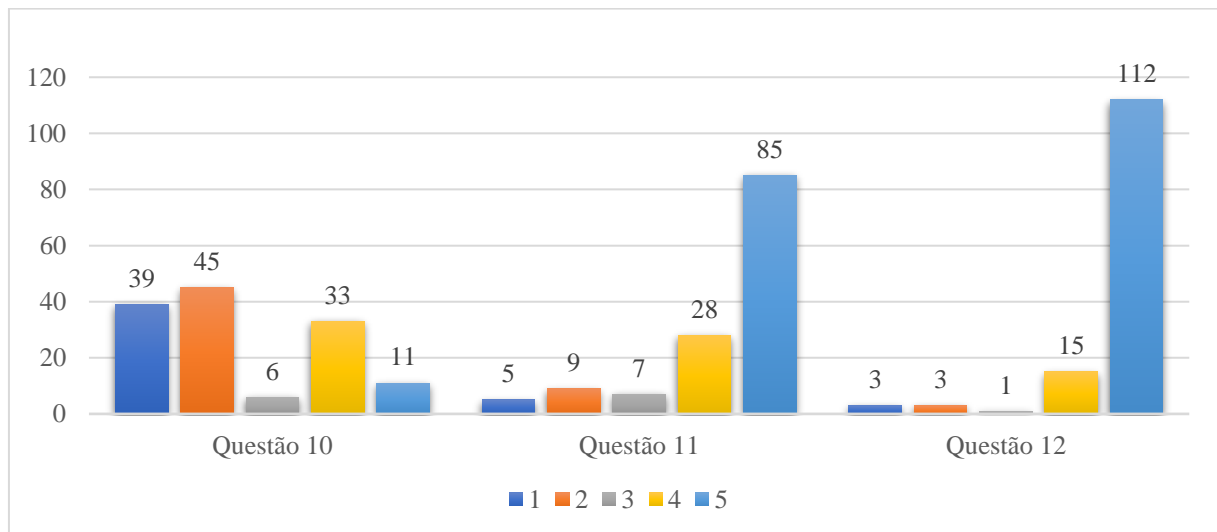
conhecimentos que, conforme descrito por Kaufmann (1975), depende de uma boa gestão e de esforços no estabelecimento de objetivos em adquiri-los.

Para que as instruções ministradas atinjam suas metas, que são padronizar e capacitar os aeronavegantes com os conhecimentos necessários à operação segura e eficiente, além de um corpo docente capacitado, faz-se necessário que o conteúdo esteja acessível a todos os envolvidos na atividade aérea.

Assim, as questões 9, 10 e 11 propuseram identificar a percepção dos respondentes acerca da participação dos tripulantes nas atividades educativas promovidas pelo Setor de Operações e pelas Células de Instrução e Doutrina diante da gerência da UAe sobre seus aeronavegantes.

Com 132 (98%) entrevistados concordando com a proposição (Gráfico 4) e RM igual a 4,78, a questão 9 evidenciou a importância da participação de todos os aeronavegantes nas atividades acadêmicas desenvolvidas no âmbito da UAe, demonstrando que o grupo valoriza a necessidade de padronizar e nivelar o conhecimento.

Gráfico 5 – Respostas às questões 10, 11 e 12



Fonte: O autor

Já com a questão 10, que apresentou RM de 2,49 e 84 (63%) dos entrevistados discordando totalmente ou parcialmente com a proposição (Gráfico 5), foi possível perceber que uma parcela significativa dos respondentes considera que a Unidade Aérea não possui gerência sobre seus tripulantes no que se refere à participação destes nas atividades educativas desenvolvidas, o que é corroborado pelo fato de não existir subordinação administrativa entre os militares que trabalham em outras Organizações Militares (OM) e a UAe, ainda que eles tripulem aeronaves sob a coordenação deste último.

A questão 11 (Gráfico 5) por sua vez, apresentou RM igual a 4,34 e 113 (84%) respondentes assinalando opções de concordância, podendo-se inferir que o processo de reestruturação da FAB, na visão dos entrevistados, reduziu a participação dos aeronavegantes que trabalham em outras Unidades Militares, devido à distância física entre as OM, escala de serviço, assuntos administrativos ou burocracia excessiva em seus locais de trabalho.

O planejamento e execução das atividades educativas é um processo complexo que depende de vários fatores, dentre eles a disponibilidade de instrutor, inexistência de outras atividades operacionais ou administrativas que possam inviabilizar a presença dos participantes e, por vezes, condições meteorológicas favoráveis, cabendo ao setor responsável pela realização da instrução gerenciar todas estas variantes e, ainda, viabilizar a participação dos aeronavegantes, em especial os que servem em outras OM.

O processo de reestruturação da FAB aumentou significativamente o número de tripulantes que trabalham fora das Unidades Aéreas, tornando um grande desafio para os organizadores dos eventos coordenar a participação de todos eles, haja vista a diversidade de envolvimento com outras atividades em seus variados locais de trabalho.

É fato que o referido processo fomentou a transferência de militares para outras Organizações Militares por serem considerados “fora de função”, ainda que estes estivessem atuando em atividades diretamente relacionadas ao voo.

Diante do exposto, a questão 12, última do questionário quantitativo, procurou identificar a percepção dos entrevistados em relação à funcionalidade dos aeronavegantes que trabalham nas UAe e executam atividades laborais relacionadas ao voo.

O RM de 4,78 remete a um quase consenso entre os entrevistados, já que 127 (95%) deles concordaram (Gráfico 5) que os tripulantes que desempenham funções relacionadas à atividade aérea não devem ser considerados “fora de função”, pois os conhecimentos que estes militares adquiriram ao longo da carreira operacional são essenciais à UAe.

Após a apresentação dos dados obtidos pelo questionário quantitativo foi possível identificar que parcela significativa dos entrevistados não percebeu que o processo de reestruturação da FAB atingiu os objetivos propostos, bem como não evidenciou melhorias nos processos administrativos e operacionais nas UAe.

Verificou-se, ainda, que mudanças significativas ocorreram nas Unidades Aéreas, no que se refere à gestão de recursos humanos, tais como a redução do efetivo da SOP e de suas Células, por meio da transferência de militares especializados, que passaram a ser considerados fora de função, o que acarretou a redução do conhecimento de setores

importantes, responsáveis pelo planejamento, execução e gerenciamento de atividades diretamente relacionadas à atividade aérea.

Ainda, percebeu-se redução na participação dos aeronavegantes nas atividades educativas desenvolvidas pela SOP e pelas Células de Instrução e Doutrina devido à falta de gerência da UAe sobre os tripulantes que foram movimentados para outras OM.

Com isso, foi possível atingir o segundo Objetivo Específico (OE2) do presente estudo, dando-se início à análise dos resultados obtidos por meio do questionário qualitativo.

### 4.3 Questionário Qualitativo

O questionário qualitativo contou com a participação de 08 (oito) militares que comandaram UAe ou chefiaram a Seção de Operações entre os anos de 2017 e 2021, que para fins acadêmicos terão suas identidades preservadas e serão identificados pelas letras A, B, C, D, E, F, G e H.

A 1ª questão perguntou aos entrevistados se eles consideravam que o processo de reestruturação da FAB, iniciado em 2016, promoveu melhorias nos processos operacionais de sua Unidade Aérea. Entre os participantes, dois deles consideraram que as mudanças estruturais trouxeram melhorias à UAe.

Dentre estes, o respondente “A” alegou que o mapeamento de processos facilitou o acompanhamento do desenvolvimento e habilidades operacionais dos tripulantes. Já o entrevistado “G” observou que a formalização dos processos e das metas a serem atingidas pelo Esquadrão, praticamente eliminou o personalismo nas ações de Comando, fixando uma linha de ação de acordo com os interesses da FAB, além de ter padronizado todos os procedimentos ou *modus operandi* das UAe, independentemente de sua localização, o que permitiu operações seguras em conjunto sob qualquer demanda que se fizesse necessária.

Todos os demais entrevistados consideraram que de alguma forma o processo de reestruturação impactou nos processos operacionais da UAe, conforme relatado pelo respondente “B”, o qual observou que, apesar de a reestruturação ter proporcionado à UAe focar na atividade aérea e na preparação de seus tripulantes, a distribuição dos aeronavegantes de acordo com suas especialidades em diversas organizações prejudicou os processos operacionais, já que o conhecimento tácito destes militares foi perdido.

Ainda nesse contexto, o entrevistado “D” complementou ao afirmar que houve uma crescente dificuldade na gestão da disponibilidade dos tripulantes do Esquadrão, impactando na formação dos demais aeronavegantes.

A 2ª questão procurou verificar se os participantes haviam presenciado a transferência de militares especializados na Aviação de Transporte das Seções de Operações e das Células de Doutrina e Instrução para outros setores, devido ao processo de Reestruturação da FAB e, em caso de resposta positiva, qual foram os principais impactos percebidos pela UAe.

Apenas o entrevistado “B” respondeu que não presenciou tal movimentação, afirmando, entretanto, que percebeu a necessidade de certos especialistas nesses setores já que os oficiais aviadores não possuem certos conhecimentos tácitos que podem ser disseminados pelos demais tripulantes que, somente sendo parte do efetivo orgânico da Unidade Aérea, podem contribuir para uma doutrina forte, no que se refere ao emprego e à segurança operacional.

De maneira complementar, o respondente “C” alegou que os conhecimentos destes tripulantes (não piloto) é difícil de ser compensado pelos aviadores, pois, por mais esforçado que o oficial aviador seja, as funções desempenhadas são distintas, bem como as experiências vividas durante a carreira. Com isso, o olhar crítico sobre as instruções, no que tange aos processos de instrução teórica e prática, análise de ficha de avaliação e avaliação das capacidades esperadas do tripulante, ficou com julgamento comprometido e empobrecido de conceitos atualizados.

A 3ª pergunta questionou se os entrevistados julgavam importante que a Seção de Operações e as Células de Instrução e de Doutrina possuam em seu efetivo militares que exercem outras funções a bordo da aeronave e não apenas aviadores. Para esta questão, todos os participantes consideraram ser relevante a participação destes tripulantes nos processos operacionais da UAe.

O respondente “D” afirmou que o conhecimento técnico especializado nos setores em questão faz com que o planejamento seja mais completo e eficiente, evitando transtornos durante a execução da missão, por meio das coordenações prévias necessárias, além de viabilizar um direcionamento das missões a instruções ideais aos respectivos alunos, correlacionando as características de cada missão à necessidade de aprendizagem do instruído.

A principal carência percebida entre os entrevistados é a ausência de tripulantes das diferentes funções nas Células de Instrução e Doutrina pois, conforme alegado pelo respondente “F” em aeronaves complexas e com diversas funções a bordo, o aviador não é capaz de gerenciar eficientemente a instrução de maneira técnica.

Neste contexto, a 4ª questão questionou se respondentes consideram que os oficiais aviadores, ao longo de sua formação acadêmica e operacional, adquirem os conhecimentos

necessários para planejar, coordenar, executar e gerenciar a formação e a progressão operacional de todos os tripulantes que exercem funções a bordo das aeronaves, tais como Mecânicos de Voo, *Loadmaster* e Comissário.

Para tal pergunta, todos os entrevistados responderam que não percebem essa capacitação nos oficiais aviadores. Os respondentes “E”, “G” e “H” concordaram que o gerenciamento das atividades desenvolvidas pela Seção de Operações e pelas Células de Instrução e Doutrina sempre foi realizado pelos oficiais aviadores das UAe. Porém, afirmaram que os pilotos não possuem capacitação necessária à execução das atividades de instrução, já que eles não possuem os conhecimentos específicos dos diferentes quadros de tripulantes da UAe.

Ainda, o respondente “C” informou que os pilotos ao tripularem com os demais aeronavegantes adquirem bastante conhecimento que, no entanto, não são suficientes para avaliar se a função de Mecânico de Voo ou de Comissário estão sendo desenvolvidas da maneira eficiente, bem como se o seu programa de formação está adequado ou se deveria ser aperfeiçoado.

Este mesmo entrevistado relatou que a maioria das instruções ministradas aos tripulantes e previstas no PAOP são focadas aos pilotos, já que a UAe não possui mais a expertise para desenvolver atividades voltadas ao desenvolvimento de capacidades para os demais aeronavegantes.

Ainda que a maioria das atividades educativas sejam direcionadas aos aviadores, o Projeto de Atividades Operacionais deve contemplar instruções para os diversos quadros de tripulantes de maneira a reciclar conhecimentos valiosos que não podem ser esquecidos com o passar do tempo. Contudo, para o cumprimento dos projetos previstos no PAOP, é necessário que os aeronavegantes tenham disponibilidade para comparecer às aulas e/ou atividades realizadas pela UAe.

Sobre esse tema, a 5ª questão indagou aos respondentes se a Unidade Aérea encontrou nos últimos anos alguma dificuldade referente à participação dos tripulantes nas atividades educativas promovidas pela Seção de Operações e pelas Células de Instrução e Doutrina.

De maneira unânime, todos os entrevistados confirmaram ter encontrado dificuldades para garantir a presença dos aeronavegantes nas instruções promovidas pela UAe, principalmente aqueles envolvidos com manutenção. O respondente “B” observou que todas as atividades educativas foram prejudicadas pela ausência de tripulantes que estavam envolvidos em outras atividades laborais, uma vez que não faziam parte do efetivo da Unidade Aérea.

Percebeu-se, ainda, que a grande maioria dos entrevistados consideraram a falta de gerência sobre os aeronavegantes um fator contribuinte para as dificuldades encontradas em reunir estes militares, ficando a disponibilidade e o envolvimento dos tripulantes à critério da aceitabilidade de seus setores/chefes em relação à atividade aérea, conforme relatado pelo respondente “D”.

Com isso, é possível inferir que a maior dificuldade encontrada pela UAe, no que se refere à realização das atividades educativas promovidas por seus setores, é reunir todos os tripulantes, principalmente aqueles que servem em outras OM, pois percebe-se que nem sempre a atividade aérea é vista como prioridade pelos superiores destes militares.

Assim, a 6ª questão buscou identificar se na opinião dos respondentes a gestão de recursos humanos, ocorrida durante o processo de reestruturação da FAB, influenciou na capacidade operacional das UAe, no que tange ao planejamento e à gerência das missões aéreas e das atividades relativas à formação e à progressão operacional de tripulantes.

Apenas o entrevistado “A” considerou que não existe relação entre as variáveis. Contudo, observou que a demanda de tempo na fase do planejamento das missões tonou-se maior com a transferência de militares para outras OM, tendo, inclusive, que recorrer aos instrutores que não serviam na UAe para auxiliar nos processos decisórios.

Ademais, todos os outros entrevistados identificaram impactos negativos na capacidade operacional da Unidade Aérea, pois, conforme observado pelo participante “B”, a aviação de transporte tem um processo dinâmico que necessita de uma inter-relação de todos os tripulantes para um planejamento eficaz das missões, durante o qual deve-se considerar o conhecimento de cada especialista, seja ele Mecânico de Voo, *Loadmaster* ou Comissário de Voo. Acrescentou-se, ainda, que o envolvimento destes membros diminui a carga de trabalho dos aviadores, bem como reduz a possibilidade de erros durante o planejamento”.

O respondente “D” complementou alegando que a transferência dos especialistas destes setores (SOP e Células de Instrução e Doutrina) causou prejuízos à qualidade das instruções, devido à desvalorização das atividades operacionais desenvolvidas pelos tripulantes, diante de seus setores de trabalho e suas respectivas chefias.

Ainda, os entrevistados “C” e “G” observaram que os fatores motivacionais foram comprometidos uma vez que perceberam que os tripulantes perderam o sentimento de pertencimento à Unidade Aérea, dificultando, por vezes, o trabalho da escala de voo, que requer tripulantes disponíveis e estimulados para o cumprimento das missões, fato este que vem impactando diretamente na atividade fim da Força Aérea.

Por último, a 7ª questão propôs aos entrevistados tecer quaisquer comentários adicionais, que julgassem necessários e/ou relevantes à presente pesquisa. Nesse sentido, o respondente “D” observou que é preciso valorizar a participação dos diversos tripulantes em todas as atividades relacionadas às atividades aéreas, bem como a transmissão do conhecimento e das experiências entre as gerações, para que seja possível evoluir e construir uma cultura organizacional com consciência situacional eficiente, visando uma operação segura e eficiente.

Diante da apresentação das informações levantadas pelo questionário qualitativo, as quais corroboraram grande parte dos dados obtidos na pesquisa quantitativa, foi possível confirmar que a gestão de recursos humanos ocorrida durante o processo de reestruturação da FAB influenciou de maneira significativa nas atividades realizadas pela Seção de Operações, no que tange ao planejamento e à gestão das missões aéreas, já que além da perda de militares capacitados, os tripulantes movimentados para outras OM se tornaram menos disponíveis e desmotivados para a atividade aérea, impactando na escala de voo e, conseqüentemente, no emprego dos meios aéreos da UAe.

Ainda, percebeu-se que a redução do efetivo das Células de Instrução e Doutrina influenciou na capacidade destes setores em executar e acompanhar a instrução dos tripulantes, já que grande parte do conhecimento, em especial o tácito, foi perdido durante a transferência de aeronavegantes, impactando na qualidade das atividades educativas, na formação de tripulantes e no cumprimento dos Projetos de Atividades Operacionais da Unidade Aérea, fatores que interferem diretamente na eficiência e na segurança de voo.

Diante do exposto, foi possível responder ao terceiro Objetivo Específico (OE3) do trabalho que propôs verificar se a gestão de recursos humanos ocorrida durante o processo de reestruturação da FAB influenciou nas atividades realizadas pela Seção de Operações e pelas Células de Instrução e Doutrina das Unidades Aéreas de Transporte da FAB.

## **5 CONCLUSÃO**

A Aviação de Transporte da Força Aérea Brasileira tem evoluído ao longo dos anos, com a aquisição de aeronaves modernas e com o aperfeiçoamento de suas táticas, técnicas e procedimentos, demandando das Unidades Aéreas capacidade de planejamento e gerenciamento das atividades relacionadas ao preparo dos tripulantes e ao emprego dos meios aéreos.

Assim, a gestão de recursos humanos da FAB deve proporcionar à Seção de Operações e as Células de Instrução e Doutrina das UAe a alocação de militares especializados, dotados com os conhecimentos necessários à execução das tarefas a serem desenvolvidas por estes setores, fator este que não foi devidamente observado durante o processo de reestruturação da FAB ocorrido a partir de 2016.

Neste contexto, o presente estudo teve como Objetivo Geral verificar se a gestão de recursos humanos, ocorrida durante o processo de reestruturação da Força Aérea Brasileira, influenciou nas atividades operacionais das Unidades Aéreas de Transporte, no que tange ao planejamento de missões, à participação em atividades educativas e à formação de novos tripulantes.

Diante deste objetivo, surgiu a hipótese de que a gestão de recursos humanos motivada pelo processo de reestruturação degradou a capacidade de planejamento e gerenciamento atividades desenvolvidas pelo Setor de Operações e pelas Células de Instrução e Doutrina.

Assim, para o atingimento do OG e confirmação da hipótese, três Objetivos Específicos foram propostos, de tal maneira que no OE1 foram identificadas as atribuições mais relevantes da Seção de Operações e das Células de Instrução e de Doutrina das UAe, por meio da análise do ROCA 21-56, dos Regimentos Internos do 1º GTT, do 1º/1º GT e do 5º ETA (respectivamente RICA 21-73, RICA 21-76 e RICA 21-77) e das NPA dessas mesmas UAe, afetas à SOP e às suas Células.

A seguir, o OE2 identificou as mudanças ocorridas nas UAe, no que diz respeito à gestão de recursos humanos, por meio de uma pesquisa quantitativa. Nessa fase verificou-se a redução do efetivo e do conhecimento da Seção de Operações e das Células de Instrução e de Doutrina, devido à transferência de militares para outras OM. Ainda, identificou-se a diminuição da disponibilidade de tripulantes para participarem das atividades educativas desenvolvidas pela SOP e por suas Células.

Por fim, com o OE3 foi possível determinar, por meio de questionário qualitativo, que a gestão de recursos humanos ocorrida durante o processo de reestruturação da FAB influenciou nas atividades realizadas pela Seção de Operações e pelas Células de Instrução e Doutrina, na medida em que reduziu o efetivo e, conseqüentemente, o conhecimento que esses setores detinham acerca do planejamento e gerenciamento de suas atividades.

Percebeu-se, ainda, significativo aumento da indisponibilidade dos tripulantes para o voo e para participarem de atividades educacionais promovidas pela UAe, ocasionado, principalmente, por falta de motivação, por tarefas paralelas desempenhadas em seus locais de

trabalho e pela falta de prioridade da atividade aérea diante das demandas de seus setores/chefes.

Desta forma, com a consecução dos Objetivos Específicos, foi possível atingir o Objetivo Geral proposto para a pesquisa ao verificar-se que a gestão de recursos humanos, motivada pelo processo de reestruturação da Força Aérea Brasileira, influenciou nas atividades operacionais das Unidades Aéreas de Transporte, no que tange ao planejamento de missões, à participação em atividades educativas e à formação de novos tripulantes, impactando no preparo dos aeronavegantes e no emprego dos meios aéreos.

Ainda, a hipótese de que o a gestão de recursos humanos motivada pelo processo de reestruturação degradou a capacidade de planejamento e gerenciamento atividades desenvolvidas pelo Setor de Operações e pelas Células de Instrução e Doutrina foi confirmada, evidenciando a importância da adequada gestão de pessoas, de conhecimento e de talentos, valorizando as habilidades, competências e experiências adquiridas pelos aeronavegantes ao longo da carreira operacional, possibilitando a formação de equipes sólidas e capacitadas para cumprirem suas atribuições com eficiência.

A pesquisa limitou-se em apurar a percepção de militares que vivenciaram o processo de reestruturação da FAB enquanto eram efetivos das UAe, bem como em buscar a opinião de especialistas, tais com os Comandantes e Chefes da SOP, acerca de assuntos relacionados à gestão de recursos humanos e seus impactos na capacidade operacional das Unidades Aéreas.

Portanto, sugere-se para estudos futuros a apuração de dados que corroborem a percepção apresentada, tais como indicadores que representem o desempenho dos tripulantes na instrução aérea, bem como suas participações nas atividades educativas e na escala de voo.

Por fim, o presente estudo não se restringe às Unidades Aéreas de Transporte, sendo de total aplicabilidade à outras aviações que operam com diversidade de tripulantes e funções a bordo de suas aeronaves, tais como Asas Rotativas e IVR (Inteligência, Vigilância e Reconhecimento), bem como a outros setores da Força Aérea Brasileira que trabalham com equipes multidisciplinares para a consecução de seus objetivos.

## REFERÊNCIAS

- BERGER, L. A.; BERGER, D. R. *The Talent Management Handbook: Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing, and Promoting Your Best People*. New York: McGraw-Hill, 2004.
- BRASIL. Comando da Aeronáutica. Comando de Preparo. Portaria COMPREP n° 106, de 10 de maio de 2019. Aprova a reedição do Regimento Interno do Primeiro Grupo de Transporte de Tropa (RICA 21-73). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 83, f. 6082, 17 maio 2019.
- BRASIL. Comando da Aeronáutica. Comando de Preparo. Portaria COMPREP n° 193, de 12 de junho de 2019. Aprova a reedição do Regimento Interno do Quinto Esquadrão de Transporte Aéreo (RICA 21-77). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 105, f. 7809, 18 jun. 2019.
- BRASIL. Comando da Aeronáutica. Comando de Preparo. Portaria COMPREP n° 222, de 17 de junho de 2019. Aprova a reedição do Regimento Interno do Primeiro Esquadrão do Primeiro Grupo de Transporte (RICA 21-76). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 108, f. 8065, 25 jun. 2019.
- BRASIL. Comando da Aeronáutica. Comando de Preparo. **Atividades da Seção de Operações do 5º ETA (NPA/ETA5/02)**. Canoas, RS, 2020. Disponível em: <http://www.baco.intraer/index.php/legislacao/normas-padrao-de-acao-mpa#mpa-5-eta/>. Acesso em 17 maio 2022.
- BRASIL. Comando da Aeronáutica. Comando de Preparo. **Atribuições da Seção de Operações do 1º/1º GT (NPA 003/11GT/2020)**. Rio de Janeiro, RJ, 2020. Disponível em: <http://www.bagl.intraer/index.php/legtopo/mpa/1-1-gt/>. Acesso em 17 maio 2022.
- BRASIL. Comando da Aeronáutica. Comando de Preparo. **Funcionamento da Seção de Operações do 1º GTT (NPA/1GTT/162B)**. Anápolis, GO, 2021. Disponível em: <http://www.baan.intraer/index.php/cc-publicacoes/74-cat-mpa-list/332-art-mpa-1gtt-lis/>. Acesso em 17 maio 2022.
- BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Portaria n° 551/GC3, de 13 de maio de 2016. Aprova a edição da Diretriz de Reestruturação da Força Aérea Brasileira (DCA 11-53). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 83, f. 3.350, 17 maio 2016.
- BRASIL. Comando da Aeronáutica. Gabinete do Comandante da Aeronáutica. Portaria n° 1.597/GC3, de 10 de outubro de 2018. Aprova a edição da Concepção Estratégica Força Aérea 100 (DCA 11-45). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 180, f. 11.265, 15 out. 2018.
- BRASIL. Comando da Aeronáutica. Gabinete do Comandante da Aeronáutica. Portaria n° 1.845/GC3, de 08 de novembro de 2018. Aprova a reedição do Regulamento de Unidade Aérea (ROCA 21-56). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 199, f.12859, 14nov. 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas - O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHOO, C. W. *The Knowing Organization: How Organizations Use Information for Construct Meaning, Create Knowledge and Make Decisions*. New York: Oxford Press, 1998.

COLLINGS, D. G.; MELLAHI, K. *Strategic talent management: A review and research agenda*. *Human Resource Management Review*, v. 19, n. 4, p. 304-313, 2009.

DAFT, R. **Organizações: teoria e projetos**. São Paulo: Thomson, 2006.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

KAUFMANN, Arnold. **A ciência da tomada de decisão: uma introdução à praxiologia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1975.

LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LACOMBE, F.J.M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LIKERT, R. *A technique for the measurement of attitudes*. n.º. 140, v. 22. *New York: Archives of Psychology*, 1932.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

OLIVEIRA, L. H. **Exemplo de cálculo de Ranking Médio para likert. Notas de Aula**. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração e Desenvolvimento Organizacional) - Faculdade Cenecista de Varginha, Minas Gerais, 2005.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MOMENTIVE INC. **SurveyMonkey: Calculadora de margem de erro**. San Mateo: 1999. Disponível em: <https://pt.surveymonkey.com/mp/margin-of-error-calculator/>. Acesso em: 25 maio 2022.

TARIQUE, I.; SCHULER, R. S. *Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research*. *Journal of World Business*, v. 45, n.º. 2, p. 122-133, 2010.

## APÊNDICE A – Questionário Quantitativo

Sou o Tenente-Coronel Aviador MARLON DA FONSECA SAMPAIO, oriundo da Aviação de Transporte e atualmente aluno do Curso de Comando e Estado-Maior da Aeronáutica (CCEM-2022).

O meu Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) tem por objetivo verificar se a gestão de recursos humanos, ocorrida durante o processo de reestruturação da Força Aérea Brasileira, influenciou nas atividades operacionais das Unidades Aéreas de Transporte, no que tange ao planejamento de missões, à participação em atividades educativas e à formação de novos tripulantes. Como parte integrante deste TCC, o presente questionário tem por meta apurar a opinião e/ou a percepção dos senhores acerca do assunto em pauta, não havendo, portanto, resposta certa ou errada.

Destaco que a participação nesta pesquisa é voluntária e anônima, sendo vedada ao autor o acesso aos dados pessoais dos respondentes.

Desde já agradeço a colaboração dos senhores, colocando-me à disposição em caso de dúvidas, críticas ou sugestões acerca do presente estudo, por meio do correio eletrônico marlonmfs@fab.mil.br.

**Orientações:** o questionário a seguir foi confeccionado com o objetivo de apurar a percepção acerca do tema relacionado, devendo o respondente assinalar a alternativa que mais se identifica, em termos de concordância ou discordância do assunto elencado em cada alternativa.

- 1) O processo de Reestruturação da Força Aérea, iniciado em 2016, por meio da publicação da DCA 11-53 - DIRETRIZ PARA A REESTRUTURAÇÃO DA FORÇA AÉREA BRASILEIRA, atingiu seu objetivo proposto, que era a adequação das estruturas e a otimização da organização administrativa e operacional do Comando da Aeronáutica, bem como o aperfeiçoamento da gestão dos recursos humanos.

- ( ) Discordo totalmente
- ( ) Discordo parcialmente
- ( ) Neutro
- ( ) Concordo parcialmente
- ( ) Concordo totalmente

- 2) O processo de Reestruturação da FAB promoveu melhorias nos processos administrativos e operacionais de minha Unidade Aérea.

- ( ) Discordo totalmente
- ( ) Discordo parcialmente
- ( ) Neutro
- ( ) Concordo parcialmente
- ( ) Concordo totalmente

- 3) Durante o processo de Reestruturação da FAB, militares do meu setor de trabalho foram transferidos para outras OM, por serem julgados “fora de função”. (Ex.: BMA, BEI, BET, BCO, TAR, TCO etc.).

- ( ) Discordo totalmente

- Discordo parcialmente
- Neutro
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

4) O planejamento de missão aérea é um processo complexo e requer que o Setor de operações seja dotado de militares experientes e com conhecimentos específicos.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Neutro
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

5) Julgo ser importante a participação de tripulantes operacionais (além de aviadores), no planejamento das missões aéreas, tais como mecânico de voo e *loadmaster*.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Neutro
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

6) Julgo importante que o efetivo da Célula de Instrução e Doutrina seja composto por tripulantes das diversas funções realizadas a bordo das aeronaves.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Neutro
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

7) O processo de Reestruturação da FAB reduziu a capacidade das Células de Instrução e Doutrina de gerenciar a instrução, a formação e o acompanhamento do desempenho operacional dos tripulantes.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Neutro
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

8) O processo de Reestruturação da FAB reduziu o conhecimento das Células de Instrução e Doutrina, por meio da transferência de militares capacitados para outras OM, prejudicando, conseqüentemente, a qualidade da instrução ministrada.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Neutro
- Concordo parcialmente

Concordo totalmente

9) Julgo importante a participação de todos os tripulantes nas atividades educativas promovidas pelo Setor de Operações e pelas Células de Instrução e Doutrina.

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Neutro

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

10) Minha Unidade Aérea tem total gerência sobre seus tripulantes, no que se refere à participação em atividades educativas promovidas pelo Setor de Operações e pelas Células de Instrução e Doutrina.

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Neutro

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

11) O processo de Reestruturação da FAB promoveu a **redução** da participação dos tripulantes em atividades educativas devido à distância física entre as OM, escala de serviço, assuntos administrativos ou burocracia excessiva em seus locais de trabalho.

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Neutro

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

12) Os tripulantes de voo, independentemente de seu quadro ou especialidade **não devem** ser considerados “fora de função” quando executando atividades laborais relacionadas à atividade aérea. (Exemplo: Graduado da especialidade BMA trabalhando na seção de Doutrina.)

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Neutro

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

## APÊNDICE B – Questionário Qualitativo

Prezado Oficial,

Sou o Ten Cel **MARLON DA FONSECA SAMPAIO**, aluno do Curso de Comando e Estado-Maior da Aeronáutica CACEM-2022 e, para fins acadêmicos, convido o Senhor para tecer algumas considerações, baseadas em suas experiências profissionais, acerca do tema: **A gestão de Recursos Humanos na Força Aérea Brasileira e sua influência na capacidade operacional das Unidades Aéreas de Transporte.**

Cabe orientar que a participação no presente estudo é voluntária e que os dados dos respondentes não serão divulgados no trabalho. Ainda, não existe resposta certa ou errada, tampouco limite de palavras, podendo o entrevistado expressar livremente suas ideias.

- 1) Considera que o processo de Reestruturação da FAB, iniciado em 2016, promoveu melhorias nos processos operacionais de sua Unidade Aérea? Justifique sua resposta.
- 2) Presenciou a transferência de militares especializados na Aviação de Transporte da Seções de Operações e das Células de Doutrina e Instrução para outros setores, devido ao processo de Reestruturação da FAB? Caso sua resposta seja positiva, quais foram os maiores impactos percebidos na Unidade Aérea?
- 3) Julga importante que a Seção de Operações e as Células de Doutrina e de Instrução possuam em seu efetivo militares que exercem outras funções a bordo da aeronave e não apenas aviadores? Justifique sua resposta.
- 4) Considera que os Oficiais Aviadores, ao longo de sua formação acadêmica e operacional, adquirem os conhecimentos necessários para planejar, coordenar, executar e gerenciar a formação e a progressão operacional de todos os tripulantes que exercem funções a bordo das aeronaves, tais como Mecânicos de Voo, *Loadmaster* e Comissário? Justifique sua resposta.
- 5) A Unidade Aérea encontrou nos últimos anos alguma dificuldade referente à participação dos tripulantes nas atividades educativas promovidas pela Seção de Operações e seus setores (Instrução e Doutrina)? Justifique sua resposta.
- 6) Na sua opinião, a gestão de recursos humanos, ocorrida durante o processo de reestruturação da FAB, influenciou na capacidade operacional da Unidade Aérea, no que tange a gerência e o planejamento de missões, bem como as atividades relativas ao planejamento, à execução e ao acompanhamento da formação e progressão operacional de tripulantes? Justifique sua resposta.
- 7) Campo destinado para comentários adicionais, caso julgue necessário e relevante para o estudo em questão.

### Declaração de Consentimento:

( ) Declaro para os devidos fins que concordei em participar do presente estudo de maneira voluntária e com a finalidade exclusiva de colaborar para o sucesso da pesquisa, sem receber quaisquer tipos de incentivo financeiros ou vantagens.

Local, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2022.

---

Nome completo – Posto