



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

**ALESSANDRO LAZARIM INAOKA**, Ten Cel Av

**Reestruturação da Força Aérea Brasileira:** considerações acerca da dicotomia  
operacional X administrativo.

Rio de Janeiro

2022

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

**ALESSANDRO LAZARIM INAOKA**, Ten Cel Av

**Reestruturação da Força Aérea Brasileira:** considerações acerca da dicotomia  
operacional X administrativo.

Trabalho de conclusão de curso apresentado,  
como requisito parcial para aprovação, no  
Curso Avançado de Comando e Estado-Maior.  
Linha de Pesquisa: Poder Aeroespacial.  
Nome do Orientador: Evandro Aléssio  
Rodrigues Pereira.

Rio de Janeiro

2022

É impossível progredir sem mudança, e aqueles que não mudam suas mentes não podem mudar nada...

George Bernard Shaw

## RESUMO

A presente pesquisa teve como objetivo analisar a influência da reestruturação da Força Aérea Brasileira, iniciado em 2016, no cumprimento da missão das unidades aéreas, com viés voltado para separação das atividades operacionais das administrativas. Dada a amplitude do tema, restringiu-se o universo de pesquisa aos esquadrões do grupo B da aviação de Inteligência, Vigilância e Reconhecimento. A fundamentação teórica baseou-se nas vertentes das áreas de administração e planejamento e de gestão estratégica, as quais nortearam o tratamento dos dados obtidos nas legislações do Comando da Aeronáutica voltadas ao assunto, e nas respostas ao questionário virtual enviado aos aeronavegantes das unidades aéreas alvo do estudo. A análise dos resultados indicou que houve êxito na diminuição no número de encargos burocráticos na rotina dos esquadrões de voo, mas eles não foram totalmente eliminados. Contudo, com a migração do pessoal não-aeronavegante para os Grupamento de Apoio e para os Grupamentos de Logística, ocorreu também a redução do efetivo, e os militares que deveriam ocupar-se unicamente com o preparo e com o emprego da Força, ficaram responsáveis, também, por esses resquícios de obrigações das atividades-meio. Dessa forma, inferiu-se que a reestruturação da Força Aérea Brasileira não afetou, positiva ou negativamente, no cumprimento da missão das unidades aéreas, haja vista que, até o ano de 2021, a total dicotomia das atividades-fim da parte administrativa ainda não havia ocorrido por completo no âmbito dos esquadrões de voo.

**Palavras-chave:** reestruturação; separação; gestão estratégica; FAB.

## ABSTRACT

*The present research aimed to analyze the impact of the restructuring of the Brazilian Air Force, which began in 2016, on the fulfillment of the mission of the air units, with a bias towards the separation of operational and administrative activities. Given the scope of the theme, the research universe was restricted to squadrons of group B of the Intelligence, Surveillance and Reconnaissance aviation. The theoretical foundation was based on the areas of administration and planning and strategic management, which guided the treatment of the data obtained in the legislation of the Air Force Command on the subject, and in the answers to the virtual questionnaire sent to the flying personnel of the air units targeted by the study. The analysis of the results indicated that there was success in reducing the number of bureaucratic burdens in the routine of the flight squadrons, but they were not totally eliminated. However, with the migration of non-aircraft personnel to the Support and Logistics Groups, there was also a reduction in the number of personnel, and the military that should only be concerned with the preparation and employment of the Force, were also responsible for these remaining obligations of the middle-activities. Thus, it was inferred that the restructuring of the Brazilian Air Force did not affect, positively or negatively, the fulfillment of the mission of the air units, considering that, by the year 2021, the total dichotomy of the end-activities from the administrative part had not yet occurred in full within the flight squadrons.*

**Keywords:** restructuring; separating; strategic management; Brazilian Air Force.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Organograma de uma unidade aérea antes da reestruturação .....	20
Figura 2 - Organograma de uma unidade aérea após a reestruturação .....	21
Figura 3 - Questão 4 do questionário com suas respectivas respostas .....	24
Figura 4 - Questão 6 do questionário com suas respectivas respostas .....	26
Figura 5 - Questão 7 do questionário com suas respectivas respostas. ....	27
Figura 6 - Questão 8 do questionário com suas respectivas respostas .....	27
Figura 7 - Questão 10 do questionário com suas respectivas respostas .....	28
Gráfico 1 - Divisão das respostas por círculo hierárquico.....	22
Gráfico 2 - Divisão das respostas por função a bordo.....	23
Gráfico 3 - Número de respondentes pertencentes ao efetivo orgânico da unidade.....	23
Gráfico 4 - Resposta dos aeronavegantes pertencentes ao efetivo da unidade à questão 4.....	24
Gráfico 5 - Respostas à questão 5 do questionário.....	25

## LISTA DE TABELAS

- Tabela 1 - Despesas com serviços de suporte à vida vegetativa do COMGAP e das OM subordinadas do ano de 2017..... 16
- Tabela 2 - Despesas com serviços de suporte à vida vegetativa do COMGAP e das OM subordinadas do ano de 2018..... 16

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

B Ae	Base Aérea
BACO	Base Aérea de Canoas
BAFL	Base Aérea de Florianópolis
CACEM	Curso Avançado de Comando e Estado-Maior
CELOG	Centro Logístico da Aeronáutica
COMAER	Comando da Aeronáutica
COMAR	Comando Aéreo Regional
COMGAP	Comando-Geral de Apoio
DCA	Diretriz do Comando da Aeronáutica
DIRINFRA	Diretoria de Infraestrutura da Aeronáutica
DIRMAB	Diretoria de Material Aeronáutico e Bélico
DTI	Diretoria de Tecnologia da Informação da Aeronáutica
ECEMAR	Escola de Comando e Estado-Maior da Aeronáutica
Esqd Ae	Esquadrão Aéreo
ETA	Esquadrão de Transporte Aéreo
FAB	Força Aérea Brasileira
FAe	Força Aérea
GAP	Grupamento de Apoio
GAP-SP	Grupamento de Apoio de São Paulo
GAV	Grupo de Aviação
GCC	Grupo de Comunicações e Controle
GDAAE	Grupo de Defesa Antiaérea
GLOG	Grupamento de Logística
GMM	Guia de Movimentação de Material
GSD	Grupo de Segurança e Defesa
GSD-CO	Grupo de Segurança e Defesa de Canoas
GUARNAE	Guarnição de Aeronáutica
IPM	Inquérito Policial Militar
IVR	Inteligência, Vigilância e Reconhecimento
MCA	Manual do Comando da Aeronáutica
NPA	Norma Padrão de Ação

OE1	Operador de Equipamentos Especiais número 1
OE2	Operador de Equipamentos Especiais número 2
OEsp	Objetivo Específico
OM	Organização Militar
OS	Observador SAR
PAM	Pedido de Aquisição de Material
PLAMOV	Plano de Movimentação
PTTC	Prestação de Tarefa por Tempo Certo
QT	Quadro de Tripulantes
RICA	Regimento Interno do Comando da Aeronáutica
ROCA	Regulamento de Organização do Comando da Aeronáutica
SAR	<i>Saving and Rescue</i>

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
<b>2</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>13</b>
<b>3</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>15</b>
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO DE DADOS E ANÁLISE DE RESULTADOS.....</b>	<b>18</b>
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>29</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>32</b>
	<b>APÊNDICE A – Questionário enviado aos aeronavegantes do 2º/7º GAV e do 3º/7º GAV.....</b>	<b>34</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Forjado em 1941, no calor do combate da Segunda Guerra Mundial, o então Ministério da Aeronáutica iniciava seu caminho como o mais novo braço armado da República Federativa do Brasil. Desde então, inovação e tecnologia se fazem presente na rotina da organização, demandando um grande aparato para que a recém criada Força Aérea Brasileira (FAB) cumprisse com eficiência suas missões.

A fim de dar suporte à atividade-fim, no caso, a atividade aérea, foram desencadeadas inúmeras atividades-meio, tais como as tarefas logísticas, administrativas e de apoio. Porém, com o passar do tempo, essas atividades avolumaram-se de tal maneira que começaram a deprender um esforço maior que o aplicado nas atividades operacionais, invertendo-se as prioridades, corroborando Etzioni (1972).

Um exemplo clássico dessa inversão de valores ocorria nas unidades aéreas, as chamadas “ponta da lança”, responsáveis pelo preparo e pelo emprego dos meios aéreos e de seu Quadro de Tripulantes (QT). Nesses esquadrões, mais de 60% do efetivo era empregado em tarefas de suporte, mormente na manutenção das aeronaves e nos trabalhos de vida vegetativa (BRASIL, 2016a).

Ademais, esses esquadrões eram subordinados operacionalmente às Forças Aéreas (FAe), conforme se segue:

- a) as aviações de Patrulha Marítima, Asas Rotativas e de Busca e Salvamento respondiam à II FAe;
- b) a aviação de Caça e de Reconhecimento à III FAe; e
- c) a aviação de Transporte à V FAe.

Administrativamente, havia também a subordinação às Bases Aéreas (B Ae) nas localidades sede das unidades aéreas.

Essa subordinação dupla aumentava as atribuições dos esquadrões de voo, já que eram cobrados e precisavam responder para dois órgãos superiores distintos.

Ao se analisar os regulamentos, percebia-se que, apesar de as B Ae terem por finalidade precípua coordenar, controlar e executar as atividades administrativas de apoio necessárias ao funcionamento das Organizações Militares (OM) em sua área de atuação (BRASIL, 2020), os esquadrões aéreos empregavam parte de seu pessoal para o desempenho de tarefas afetas à atividade-meio, tais como Pedido de Aquisição de Material (PAM), confecção das Guias de

Movimentação de Material (GMM), controle patrimonial, controle financeiro, controle de suprimentos, dentre várias outras atribuições subsidiárias.

Já as FAe deveriam preparar para o emprego em operações aéreas e operações especiais independentes, conjuntas ou combinadas (BRASIL, 2015a), além de coordenar os assuntos afetos às atividades operacionais das unidades aéreas sob sua subordinação, tais como doutrina, manobras e exercícios. Contudo, eram encarregadas, também, de assuntos diversos, como controle de diárias e comissionamentos, Plano de Movimentação (PLAMOV), controle e distribuição de medalhas... e, por estarem imediatamente acima dos esquadrões na cadeia de comando, cobravam dessas organizações o envio de dados e informações que julgavam necessárias ou pertinentes, aumentando a carga de trabalho não operacional dos esquadrões.

Percebendo essa mescla de funções operacionais com administrativas, não apenas nos Esqd Ae, mas em diversas de suas OM, em 2016 o agora Comando da Aeronáutica (COMAER) emitiu a Diretriz do Comando da Aeronáutica (DCA) 11-45 “Concepção Estratégica Força Aérea 100” (BRASIL, 2016a). Tal legislação traçou planos e metas para uma grande reestruturação da FAB, visando estar preparada para os desafios vindouros em seu primeiro centenário.

Um dos objetivos da referida diretriz era a dicotomia das atividades operacionais das administrativas: as unidades voltadas à atividade-fim da força, tais como os Esquadrões Aéreos (Esqd Ae), os Grupos de Segurança e Defesa (GSD), os Grupos de Defesa Antiaérea (GDAAE) e os Grupos de Comunicações e Controle (GCC) deveriam ter sua carga de trabalho reduzida ou, quiçá, eliminada, enquanto as organizações que executavam as atividades-meio seriam remodeladas de modo a fornecer todo suporte necessário para que os combatentes pudessem focar unicamente no preparo para o correto emprego do Poder Aeroespacial.

Partindo dessa premissa, foram criados os Grupamentos de Apoio (GAP), organizações responsáveis pelas tarefas inerentes à vida vegetativa das unidades de determinada Guarnição de Aeronáutica (GUARNAE) (BRASIL, 2015b), os Grupamentos Logísticos (GLOG), os quais realizavam a manutenção das aeronaves e estocavam seus suprimentos, e as Alas, que coordenavam os assuntos de cunho operacional das unidades sob sua subordinação (BRASIL, 2016b).

Para que fosse viável assumir essa labuta, todos militares das unidades operacionais que não desempenhavam a atividade-fim ou de manutenção foram remanejados para os GAP, reduzindo o efetivo dessas unidades ao mínimo necessário para o aprimoramento das táticas, técnicas e procedimentos utilizados no treinamento e no emprego da força. Contudo, dado o volume de tarefas centralizadas, mesmo com o aumento de pessoal, os GAP não foram capazes

de cumprir toda a relação de afazeres, e solicitaram que algumas tarefas burocráticas retornassem às organizações de origem, sem, no entanto, devolver o pessoal que as realizava.

Concomitantemente a esse processo, e com o mesmo objetivo de redução de pessoal nos esquadrões de voo, ocorreu a unificação das Seções de Material das unidades aéreas nos GLOG. Os Esqd Ae não mais teriam a responsabilidade de manter suas aeronaves, passando os encargos, e também o pessoal responsável, para o novo Grupamento. Uma segunda intenção era reunir, sob um comando único e no mesmo local, o suprimento e a manutenção de um mesmo projeto de aeronave, como, por exemplo, os C-95 e o P-95, o que ocasionou a ida do Segundo Esquadrão do Sétimo Grupo de Aviação (2º/7º GAV) da Base Aérea de Florianópolis (BAFL) para a Base Aérea de Canoas (BACO) em dezembro de 2016, a fim de se agrupar as aeronaves numa mesma localidade.

Após 2017, fruto da reestruturação, a BACO passou a se denominar Ala 3, e recebeu a incumbência de coordenar e controlar os assuntos de cunho operacional das unidades sob sua subordinação (BRASIL, 2021): o Grupamento de Segurança e Defesa de Canoas (GSD-CO), unidade de infantaria da Aeronáutica, o Primeiro Esquadrão do Décimo Quarto Grupo de Aviação (1º/14º GAV), unidade da aviação de caça, o Quinto Esquadrão de Transporte Aéreo (5º ETA), unidade da aviação de transporte, e o recém chegado 2º/7º GAV, unidade de Patrulha Marítima da aviação de Inteligência, Vigilância e Reconhecimento (IVR). Para tanto, também precisou que as unidades cedessem pessoal, reduzindo ainda mais o efetivo presente nas OM operacionais.

Este pesquisador serviu de 2011 à 2017 no 2º/7º GAV, e vivenciou todo o processo de reestruturação. A partir de 2018, foi transferido para Ala 3, onde, a partir de então, pôde observar as mudanças, que continuavam a ocorrer, sob uma nova ótica, de fora da unidade aérea. Após três anos, percebeu que os aeronavegantes continuavam envolvidos e/ou responsáveis por tarefas sem ligação com a atividade-fim, fato este que fez levantar a hipótese de que o tempo de expediente das unidades aéreas, o qual deveria estar sendo totalmente investido em atividades operacionais, não estava ocorrendo. Tal possibilidade despertou uma inquietação neste autor, a qual, por sua vez, gerou o problema de pesquisa que guia o presente trabalho: a reestruturação atingiu o objetivo de separar as atividades administrativas das operacionais dentro dos esquadrões de voo?

Com intuito de responder ao questionamento ora apresentado, foi estabelecido o objetivo da presente pesquisa: analisar a influência da reestruturação da FAB no cumprimento da missão das unidades aéreas, com foco na separação das atividades administrativas X operacionais. Haja vista a amplitude do tema, foi delimitado como universo de pesquisa as

unidades aéreas pertencentes ao grupo B da aviação de IVR, o 2º/7º GAV e o Terceiro Esquadrão do Sétimo Grupo de Aviação (3º/7º GAV), dada a proximidade e experiência deste pesquisador na área. E o marco temporal foi determinado pelo início da reestruturação, em 2016, até o último ano completo antes do início desta pesquisa, neste caso, 2021.

A pesquisa reveste-se de importância pelo fato de que a rotina de um Esqd Ae interfere diretamente no preparo da atividade principal da Força, afetando seu emprego e, conseqüentemente, a eficiência, a eficácia e a projeção do Poder Aeroespacial brasileiro. Ademais, serve como um parâmetro para verificação do andamento da reestruturação nos seus níveis mais táticos, as unidades aéreas, e pode estimular novos estudos visando um realinhamento das ações para consecução dos objetivos da “Concepção Força Aérea 100”.

Desta forma, com base no cenário ora apresentado, a fim de se facilitar o entendimento das teorias que fundamentaram a análise dos dados, é salutar apresentar o caminho percorrido até a conclusão dos trabalhos.

## **2 METODOLOGIA**

Segundo os critérios de *design* da pesquisa propostos por Prodanov e De Freitas (2013), o presente trabalho possui natureza aplicada, visto que produziu conhecimentos para aplicação prática à solução de um problema específico do COMAER.

Com relação aos métodos, ainda conforme a classificação dos autores, a pesquisa teve um perfil hipotético-dedutivo, onde foi formulada a hipótese de que a total separação das atividades administrativas das operacionais no âmbito das unidades aéreas, não foi concretizado, não permitindo aos esquadrões de voo o foco total no preparo e no emprego da Força.

Segundo Gil, (2010), a pesquisa também se enquadrava como aplicada, pois atuou na resolução de um problema no âmbito da sociedade em que o pesquisador vive, abrangendo estudos cientificamente elaborados. Com base nessa premissa, justificou-se a escolha do tema do trabalho e do problema de pesquisa, haja vista a formação operacional e a experiência deste autor nos esquadrões da aviação de Patrulha Marítima.

A pesquisa documental foi realizada nos manuais doutrinários da FAB, bem como nas diversas diretrizes que versam sobre a reestruturação, desde seu início em 2016 até 2021, ano tomado como base para a pesquisa de campo. Visando responder ao problema de pesquisa, foram analisadas as legislações que, de alguma maneira, descreviam ou davam diretrizes visando a separação das atividades operacionais das administrativas.

Tendo em vista o projeto de longo prazo que foi, e continua sendo, a reestruturação da FAB, foram estudados os autores das áreas de administração e planejamento e de gestão estratégica, pois, conforme Drucker:

Planejamento estratégico é um processo contínuo para, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro considerado (horizonte de planejamento), tomar decisões atuais que envolvam riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução destas decisões e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas. (DRUCKER, 1984, p. 136).

A pesquisa de campo ocorreu por meio de um questionário virtual encaminhado ao efetivo dos esquadrões aéreos do grupo B da aviação de IVR da FAB. Os dados coletados serviram, resumidamente, para classificar as tarefas rotineiras em administrativas ou operacionais, além de verificar como o militar administra seu tempo durante o expediente entre ambas.

Partindo para a definição de Vilardi (2016), a presente pesquisa classifica-se como exploratória e descritiva quanto aos objetivos, pois foi explorado um objeto não conhecido, no caso, o problema de pesquisa, e analisados dados, sem ingresso no mérito de seu conteúdo. Com relação aos procedimentos metodológicos, enquadrou-se numa pesquisa experimental, por estabelecer causalidade entre variáveis e amostra aleatória.

Com relação à abordagem, segundo os preceitos de Prodanov e De Freitas (2013), o trabalho enquadrou-se como uma pesquisa mista de triangulação, pois adotou um viés quantitativo ao verificar em que medida os aeronavegantes concordavam, ou não, com a consecução do objetivo de separar as atividades administrativas das operacionais, e qualitativo ao comparar as opiniões dos respondentes do questionário eletrônico e as legislações de âmbito interno das unidades aéreas com as diretrizes dos comandos superiores e o com o cumprimento da missão da unidade aérea.

Contudo, preliminarmente ao enquadramento do tipo de pesquisa, a fim de facilitar a consecução do objetivo geral, foram elaborados os seguintes objetivos específicos (OEsp):

- d) OEsp1: analisar os manuais e diretrizes dos órgãos superiores às unidades aéreas com vistas à separação das atividades operacionais X administrativas;
- e) OEsp2: analisar os regulamentos internos dos esquadrões de voo limitadores do universo de pesquisa a fim de verificar as tarefas realizadas pelo efetivo; e
- f) OEsp3: verificar a percepção do efetivo no tocante à separação das atividades.

Para se atingir o OEsp1 e o OEsp2, foram realizadas pesquisas documentais inicialmente nas legislações do alto escalão, como por exemplo as DCA e os Manuais do Comando da Aeronáutica (MCA), e, na sequência, na literatura do nível tático, utilizando os Regimento

Interno do Comando da Aeronáutica (RICA) e as Normas Padrão de Ação (NPA). Já o OEsp<sup>3</sup> foi alcançado com as respostas ao questionário enviado aos tripulantes anteriormente citados.

De posse das respostas aos OEsp, os dados coletados foram suficientes para uma análise científica e conclusiva do objetivo geral e da questão norteadora, tudo sob a luz do referencial teórico adotado.

### **3 REFERENCIAL TEÓRICO**

A DCA 11-45 de 2016 foi um marco para Força Aérea e estabeleceu como um dos objetivos da reestruturação, a reorganização e melhoria dos processos nas esferas administrativas e operacionais (BRASIL, 2016a).

Com base nesse intuito, foram então criados os GAP, os quais tinham como objetivo centralizar as tarefas burocráticas de toda Guarnição, absorvendo todo o efetivo das Bases Aéreas e dos Comandos Aéreo Regionais (COMAR) bem como parte do pessoal das unidades operacionais, a fim de enxugá-las ao mínimo necessário para o preparo e emprego da Força.

Seguindo essa diretriz, foram realizadas desativações, fusões, transferências e criação de Organizações a fim de centralizar e racionalizar as atividades de apoio e de execução orçamentária (SILVA e RICCO, 2018). Os resultados dessa transformação ainda estão em análise, porém a área administrativa já colhe alguns frutos.

Como exemplo, pode-se citar as organizações subordinadas ao Comando-Geral de Apoio (COMGAP). Até 2017, cada OM realizava seus contratos referentes aos serviços de vida vegetativa de forma independente. O quartel-general do COMGAP, a Diretoria de Material Aeronáutico e Bélico (DIRMAB), a Diretoria de Infraestrutura da Aeronáutica (DIRINFRA), a Diretoria de Tecnologia da Informação da Aeronáutica (DTI) e o Centro Logístico da Aeronáutica (CELOG), possuíam, cada qual, suas seções responsáveis por tais processos. Ressalta-se que não havia comunicação entre as instituições nesse sentido.

A tabela 1 mostra quanto cada unidade citada gastou no tocante aos serviços de conservação e limpeza, locação de impressoras, energia elétrica e água e tratamento de esgoto durante o no ano de 2017 de forma individualizada. Os valores referentes às despesas foram somados e são demonstrados por organização:

Tabela 1 - Despesas com serviços de suporte à vida vegetativa do COMGAP e das OM subordinadas do ano de 2017

<b>Serviços – vida vegetativa (maio/2017)</b>	<b>COMGAP</b>	<b>DIRMAB</b>	<b>DIRINFRA</b>	<b>DTI</b>	<b>CELOG</b>
Conservação e limpeza					
Locação de impressoras	R\$ 70.341,46	R\$ 63.682,56	R\$ 86,507,05	R\$ 132.294,32	R\$ 25.292,00
Energia elétrica					
Água e tratamento de esgoto					
<b>Total</b>	<b>R\$ 378.117,39</b>				

Fonte: SILVA e RICCO, 2018, p. 16.

Com as unidades confeccionando seus contratos de forma isolada, o COMAER gastou quase R\$ 380.000,00 em 2017 conforme os dados apresentados.

No ano seguinte, foram contratados os mesmos serviços, para as mesmas OM e pelo mesmo período, porém, agora com os processos centralizados no GAP de São Paulo (GAP-SP). Os valores podem ser observados na tabela 2, a qual aglutina as unidades em apenas uma coluna, tendo em vista que foi confeccionado um contrato único, abrangente e comum à todas organizações:

Tabela 2 - Despesas com serviços de suporte à vida vegetativa do COMGAP e das OM subordinadas do ano de 2018

<b>Serviços – vida vegetativa (maio/2018)</b>	<b>COMGAP e OM subordinadas</b>
Conservação e limpeza	R\$ 69.801,76
Locação de impressoras	R\$ 11.376,19
Energia elétrica	R\$ 28.123,41
Água e tratamento de esgoto	R\$ 53.334,85
<b>Total</b>	<b>R\$ 162.636,21</b>

Fonte: SILVA e RICCO, 2018, p 16.

Como pode ser visto, em apenas um ano de ativação já foi economizado 60% do valor com serviços da vida vegetativa, perfazendo um montante de R\$ 215.481,18, impactando positivamente no orçamento da FAB e atingindo um dos objetivos da reestruturação logo ao início de sua implementação: a melhoria dos processos administrativos, obtendo maior efetividade e economicidade (BRASIL, 2018).

De forma semelhante, a fim de se averiguar os impactos na área operacional, o presente trabalho analisou os manuais e diretrizes que versam sobre a dicotomia do operacional X administrativo à luz de teóricos em planejamento e gestão estratégica e confrontou com a percepção do usuário final: os aeronavegantes.

Seguindo os preceitos de Santos (2015, p. 123), quando este afirma que “o encerramento de um ciclo não é o seu fim, mas o início de outro”, em 2018 houve uma revisão das diretrizes e a DCA 11-45 foi reeditada, porém mantendo sua essência e finalidade:

A Concepção Estratégica "Força Aérea 100" tem por finalidade apresentar as diretrizes de alto nível que nortearão os rumos da Força Aérea Brasileira (FAB) na busca pela sua capacidade de perceber, avaliar, adaptar-se e preparar-se para o futuro, por intermédio de um processo sistemático e contínuo. (BRASIL, 2018, p. 9)

Uma dessas diretrizes de alto nível reforçava, mais uma vez, a necessidade da separação das atividades administrativas das operacionais (BRASIL, 2018). A intenção era de que os GAP assumissem todas as tarefas burocráticas, e as unidades operacionais, onde se enquadram os esquadrões aéreos objeto deste estudo, focassem unicamente no treinamento e na aplicação do Poder Aeroespacial, ou seja, voltados totalmente para o viés operacional.

Reafirmando tal premissa e visando aumentar a produtividade eliminando o que não precisa ser feito (DRUCKER, 2001), a DCA 11-53 (BRASIL, 2016b) ressalta a necessidade de o foco estar na melhoria constante da capacidade operacional. Com a atenção dividida, e, muitas vezes, voltada para as atividades-meio, tais como licitações, contratos, sindicâncias e Inquéritos Policial Militar (IPM), o desenvolvimento de novas táticas, técnicas ou procedimentos fica, por vezes, relegado à segundo plano, corroborando Selznick (1943) quando este afirma que atividades secundárias passam a consumir cada vez mais o tempo e os pensamentos do efetivo.

Ademais, existem também diversas escalas a quais concorrem os tripulantes, tais como: serviço, formatura, comissões de prova, dentre outras. Essas tarefas, que poderiam ser desempenhadas por um militar de qualquer especialidade, tomam parte do expediente dos aeronavegantes reduzindo o tempo que deveria ser aplicado em atividades operacionais.

A DCA 11-118 deixa bem claro que o aprimoramento da reestruturação da Força fará os “ajustes necessários ao objetivo inicial da reestruturação: separar as atividades administrativa das operacionais” (BRASIL, 2019, pág. 12). Com a criação dos GAP, era de se esperar que os

esquadrões tivessem mais tempo para preparo e correto emprego dos meios aéreos, já que os militares, e seus afazeres, que cuidavam da burocracia, foram absorvidos por essa nova organização.

Assim, o emprego dos meios aéreos teria a possibilidade de tornar-se mais eficiente, haja vista o maior tempo para preparo dos tripulantes. Erros de procedimento de navegação, que aumentam o tempo em voo e oneram o gasto com logística, pousos placados, que inutilizam a aeronave e demandam tempo para reparo, fotos ou imagens desfocadas, que pouca utilidade tem para uma pasta de alvos, teoricamente ocorreriam numa frequência menor pois os operadores teriam prorrogado o período dedicado ao treinamento e desempenho de suas funções operacionais.

Apesar de mais tempo não significar, necessariamente, melhor treinamento, Aoki (2021) defende que o treino e a prática contínua levam a uma maior capacidade do sistema motor realizar os movimentos e corrigi-los, ou seja o preparo constante minimiza os erros e automatiza os acertos. Com isso, além de uma maior eficiência por hora voada, haveria um incremento na segurança de voo, pois, com tripulações mais focadas e bem treinadas, diminuem-se as probabilidades de erros e acidentes.

Drucker (2001, p. 39) afirma que “uma organização é uma ferramenta. E como qualquer outra, quanto mais especializada for, maior sua capacidade de desempenhar sua tarefa”. Analogamente, cada esquadrão aéreo é uma unidade criada para executar as tarefas de Força Aérea a ela imbuída (BRASIL, 2006). Ao ser sobrecarregada com atividades-meio, seu grau de especialização tende a diminuir, assim como seu potencial de execução.

Desta feita, atenta aos ensinamentos ora apresentados, a Força Aérea buscou adequar-se organizacionalmente, e iniciou seu processo de reestruturação. Assim, o presente trabalho serve como uma reavaliação estratégica ao verificar o impacto da reestruturação na área operacional e analisar as modificações na rotina e no cumprimento da missão das unidades aéreas estudadas.

Com base no conhecimento exposto, possui-se uma fundamentação teórica que permite uma melhor exploração dos dados coletados durante a pesquisa.

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

O presente trabalho toma como legislação inicial para atingir o OEsp1 a “Concepção Estratégica Força Aérea 100”, visto que é ela quem estabelece as primeiras diretrizes para a reestruturação do Comando da Aeronáutica.

Dentre os vários objetivos estipulados, destacam-se os voltados para a dicotomia das atividades operacionais das administrativas. Um dos esforços elencados na referida legislação trata do ajuste na quantidade e na articulação das organizações da FAB, com foco na atividade-fim (BRASIL, 2016a). Com base nessa premissa, foram criados os GAP, os quais, segundo o Regulamento de Organizações do Comando da Aeronáutica (ROCA) 21-58/2022 assumiriam a execução das atividades de apoio administrativo de um conjunto de organizações de determinada GUARNAE (BRASIL, 2022), desonerando-as dessas responsabilidades. Ou seja, os GAP centralizariam toda tarefa burocrática da região, a fim de que as demais unidades pudessem focar exclusivamente em suas atividades-fim, fosse ela o voo, a segurança e defesa ou o controle e comunicação.

Ainda segundo o mesmo ROCA, entende-se por apoio administrativo as atividades referentes à execução orçamentária, financeira e patrimonial, e demais atividades sistêmicas (BRASIL, 2022) e que “compete aos GAP o planejamento, a coordenação, a execução e o controle das atividades de finanças, de licitações e contratos” (BRASIL, 2022, p. 08), dentre outros afazeres.

Essas atribuições demandam um alto grau de especialização e conhecimento, além de tempo para sua realização. Aliado ao fato de serem realizadas por uma única OM, assumir toda vida vegetativa de uma GUARNAE demandou um aumento de efetivo. Para que se tornasse viável a execução de toda essa gama de tarefas, as unidades operacionais tiveram que ceder seus militares que desempenhavam apenas funções burocráticas aos GAP. Tal fato ocasionou uma diminuição de afazeres, mas também de pessoal especializado em serviços administrativos nos Esqd Ae.

A intenção era seguir o preconizado na DCA 11-53, desonerando a carga de trabalho administrativo das unidades operacionais a fim de que o foco do efetivo fosse sempre a melhoria da capacidade operacional (BRASIL, 2016b), corroborando Peter Drucker (2001, p. 48), quando este afirma que alguns profissionais executam cada vez mais atividades adicionais que não agregam ou nada tem a ver com as quais são qualificadas e pagas para fazer. É o caso, por exemplo, de um oficial aviador chefiando uma seção de patrimônio, ou de um especialista em fotografia que tem por incumbência o controle de diárias e comissionamento de um esquadrão, situações comuns nas unidades aéreas da FAB. Com a reestruturação, todo militar deveria executar a função para a qual se qualificou nas escolas de formação.

Contudo, ao se analisar as NPA das unidades objeto desse estudo (unidades aéreas do grupo B da aviação de IVR), no caso o 2º/7º GAV e o 3º/7º GAV, percebe-se que ainda constam atribuições tipicamente burocráticas, tais como confecção de ordens de serviço, controle

patrimonial, controle de férias, controle financeiro, dentre outros (BRASIL, 2021). Tais tarefas, conforme preconizado nas diretrizes superiores, deveriam ser atribuições dos GAP, tanto que o pessoal especializado nessa área foi para lá movimentado. Como as tarefas não poderiam deixar de serem cumpridas, o efetivo da unidade, não formado em serviços administrativos, precisou responsabilizar-se, onerando-o.

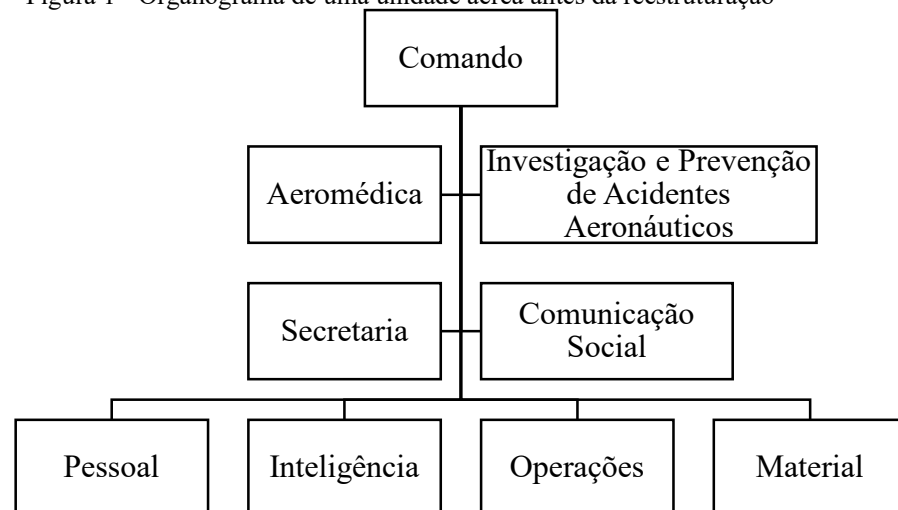
Dessa forma, é possível concluir que, no tocante à legislação, não ocorreu a total separação das atividades operacionais X administrativas, já que, pelo menos em teoria, os aeronavegantes continuam sendo os responsáveis por tarefas burocráticas em suas rotinas diárias, o que aufere o OEsp2.

Paralelamente, os Esqd Ae também foram desonerados da manutenção das aeronaves com a criação dos GLOG. No entanto, também tiveram que ceder seus mecânicos e especialistas para o novo Grupamento, aumentando a redução do seu quadro de pessoal.

Com a ida dos não-aeronavegantes para os GAP e dos especialistas em manutenção para os GLOG, alcançou-se a almejada diminuição e conseqüente racionalização do efetivo das unidades aéreas, conforme as determinações da DCA 11-53 (BRASIL, 2016b) e da DCA 11-45 (BRASIL, 2018). Dessa forma, com menos tarefas e pessoal reduzido, a estrutura dos esquadrões precisou ser revista.

Antes da Concepção Estratégica Força Aérea 100, as unidades aéreas possuíam o organograma constante da figura 1.

Figura 1 - Organograma de uma unidade aérea antes da reestruturação



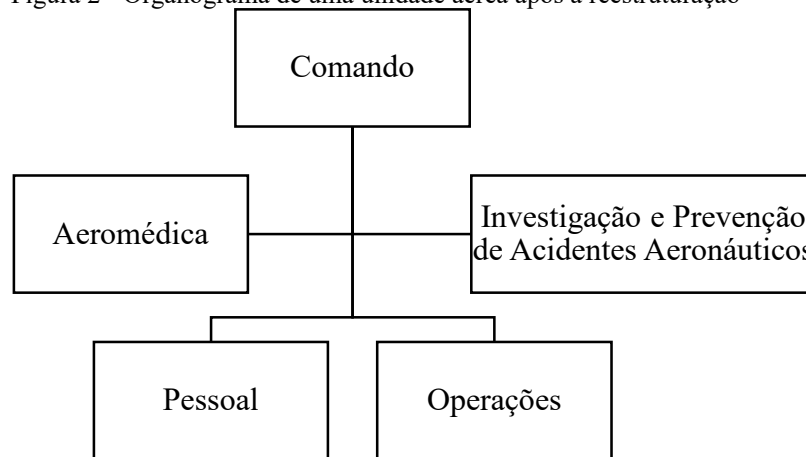
Fonte - BRASIL, 2006.

Em suma, o comandante possuía quatro assessorias diretas (Aeromédica, Secretaria, Investigação e Prevenção de Acidentes Aeronáuticos e Comunicação Social) e quatro grandes Seções (de Pessoal, de Inteligência, de Operações e de Material), perfazendo um efetivo de

aproximadamente 140 pessoas, dentre militares da ativa e Prestadores de Tarefa por Tempo Certo (PTTC). A maior parte fazia parte da Seção de Material, cuidando da logística e manutenção das aeronaves. Os aeronavegantes encontravam-se espalhados por todos os setores, e eram responsáveis por uma variada gama de tarefas, operacionais e administrativas.

Após a efetivação das mudanças da DCA 11-45, e com a redução do efetivo, os esquadrões de voo ficaram definidos conforme figura 2:

Figura 2 - Organograma de uma unidade aérea após a reestruturação



Fonte: BRASIL, 2021

Com isso, o comandante de uma unidade aérea passou a contar com duas assessorias diretas (Aeromédiva e Investigação e Prevenção de Acidentes Aeronáuticos) e duas Seções (de Pessoal e de Operações), reduzindo pela metade a quantidade de setores sob sua subordinação.

Em relação aos recursos humanos, a redução foi da ordem de 65%. Onde antes havia cerca de 140 pessoas, após a reestruturação o efetivo passou a ser formado por cerca de 50 militares, agora todos da ativa e, com exceção dos Cabos e Soldados, de aeronavegantes. Os transferidos foram alocados nos GAP e nos GLOG. O intuito era que os remanescentes tivessem o mínimo de preocupações administrativas possível, de modo a terem mais tempo para burilar os assuntos afetos à área operacional (BRASIL, 2016b). Em teoria, a Seção de Pessoal seria a única a ainda realizar tarefas relativas às atividades-meio, e esses afazeres deveriam servir apenas como um elo de informações para com os GAP.

A fim de se verificar se tal objetivo foi atingido e, concomitantemente, averiguar a percepção dos principais envolvidos no preparo e emprego dos meios aéreos, foi enviado o questionário constante do apêndice 1 aos aeronavegantes, e, conseqüentemente, atingir-se o OEsp3.

De todos os aeronavegantes existentes nos dois esquadrões em 2021, para os quais foi enviado o questionário, 52% responderam, perfazendo uma margem de erro de 8% para mais

ou para menos, com um grau de confiança de 95% na pesquisa. O anonimato foi garantido, e o número total foi omitido por tratar-se de informação sigilosa.

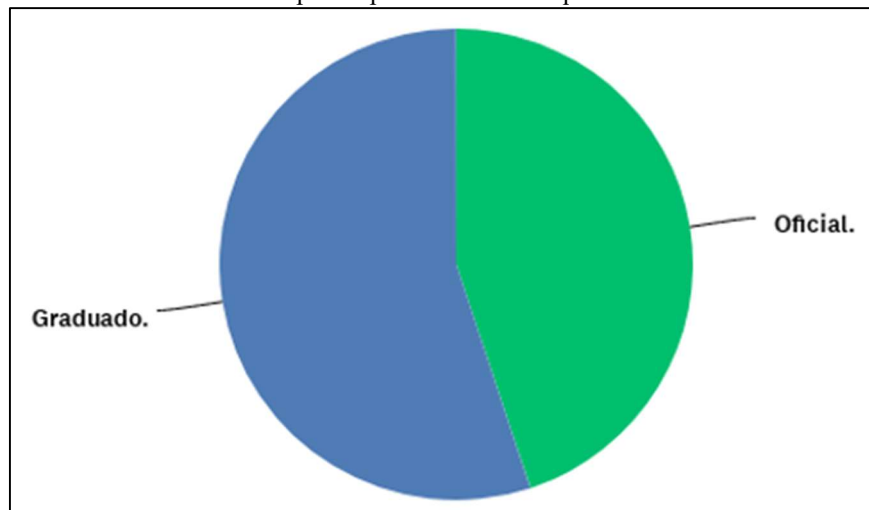
As questões de 1 à 3 serviram para diferenciar os respondentes com relação ao círculo hierárquico (oficial ou graduado), se pertenciam ou não ao efetivo orgânico do Esqd Ae e por função a bordo, a saber:

- a) piloto – responsável pela condução do voo;
- b) mecânico de voo – responsável pela segurança da aeronave;
- c) operador de equipamentos especiais número 1 (OE1) – responsável pela operação do radar;
- d) operador de equipamentos especiais número 2 (OE2) – responsável pela operação do equipamento fotográfico; e
- e) observador SAR (OS) responsável pela observação visual dos objetivos.

O objetivo foi verificar se haviam diferentes níveis de percepção dentre os variados quadros de militares e de aeronavegantes.

Nesse quesito, 45% dos respondentes eram oficiais, enquanto 55% das respostas foram oriundas de graduados. A representação visual pode ser observada no gráfico 1.

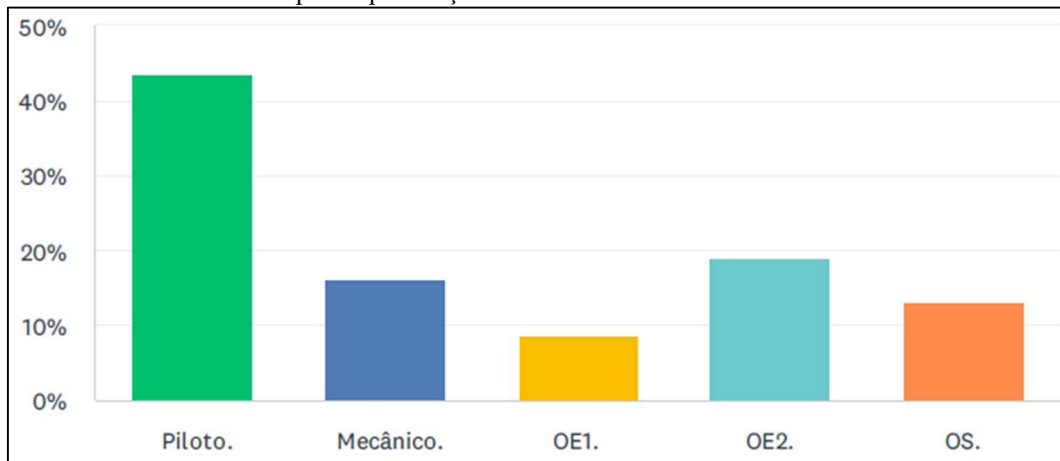
Gráfico 1 - Divisão das respostas por círculo hierárquico



Fonte: O autor

Já em relação à posição a bordo, a maioria das respostas partiu dos pilotos, função desempenhada unicamente por oficiais. As demais divisões das respostas por posto de combate podem ser observadas no gráfico 2.

Gráfico 2 - Divisão das respostas por função a bordo



Fonte: O autor

A terceira questão verificou se o respondente pertencia ao efetivo da unidade aérea, ou se apenas compunha o QT, servindo em outra organização. Era esperado que, devido à redução do efetivo com as movimentações para os GAP e GLOG, a grande maioria das respostas partisse dos militares que participam da rotina do Esqd Ae, já que eles são o cerne da atividade aérea. Porém, conforme pode ser visto no gráfico 3, quase metade dos questionários (48%) foram respondidos por aeronavegantes externos à unidade aérea.

Gráfico 3 - Número de respondentes pertencentes ao efetivo orgânico da unidade



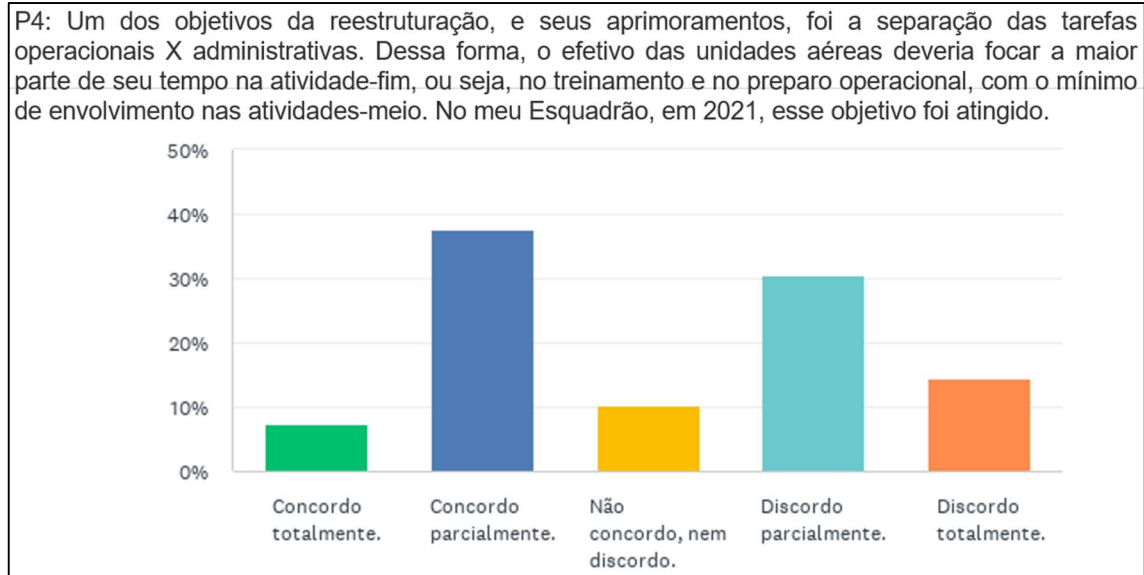
Fonte: O autor

A questão de número 4 buscou auferir a percepção dos aeronavegantes sobre a consecução, ou não, do objetivo da real separação das atividades operacionais das administrativas no âmbito do Esqd Ae.

Com base nas respostas, pôde-se verificar que, de modo geral, até o presente momento, não há um consenso sobre essa ruptura. A figura 3 mostra que 45% dos respondentes

concordam, total ou parcialmente, que a dicotomia se concretizou em 2021, enquanto 45% discordam, total ou parcialmente, dessa afirmativa, e 10% não concordam nem discordam.

Figura 3 - Questão 4 do questionário com suas respectivas respostas

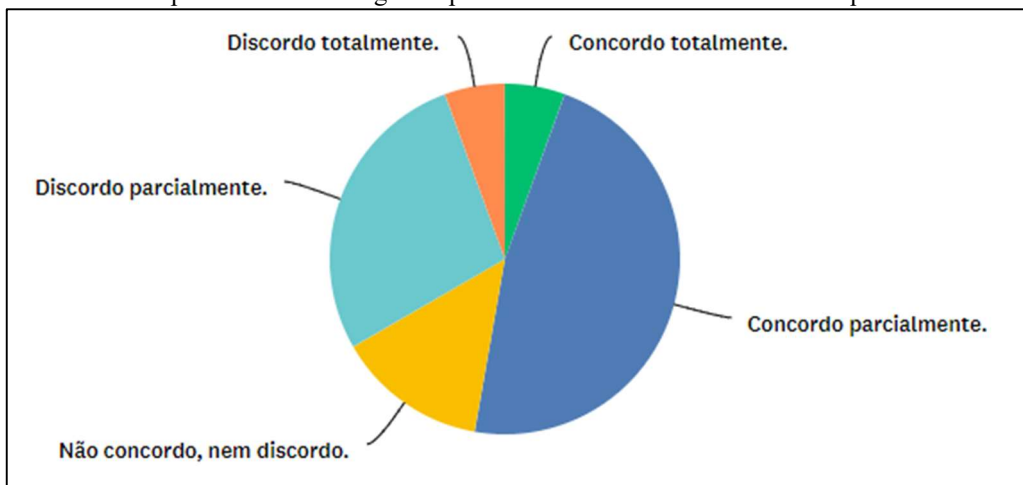


Fonte: O autor

Interessante notar que, mesmo segmentando as respostas entre oficiais e graduados, os resultados permanecem os mesmos, com as mesmas porcentagens. Ou seja, independente de posto ou graduação, a percepção é a mesma.

E, ao se analisar apenas as respostas dos aeronavegantes pertencentes ao efetivo da unidade (que responderam “sim” à questão 3), que deveriam ser os principais beneficiados com a reestruturação, já que fazem parte única e exclusivamente de uma unidade operacional, continua-se sem unanimidade na resposta, como pode ser observado no gráfico 4:

Gráfico 4 - Resposta dos aeronavegantes pertencentes ao efetivo da unidade à questão 4



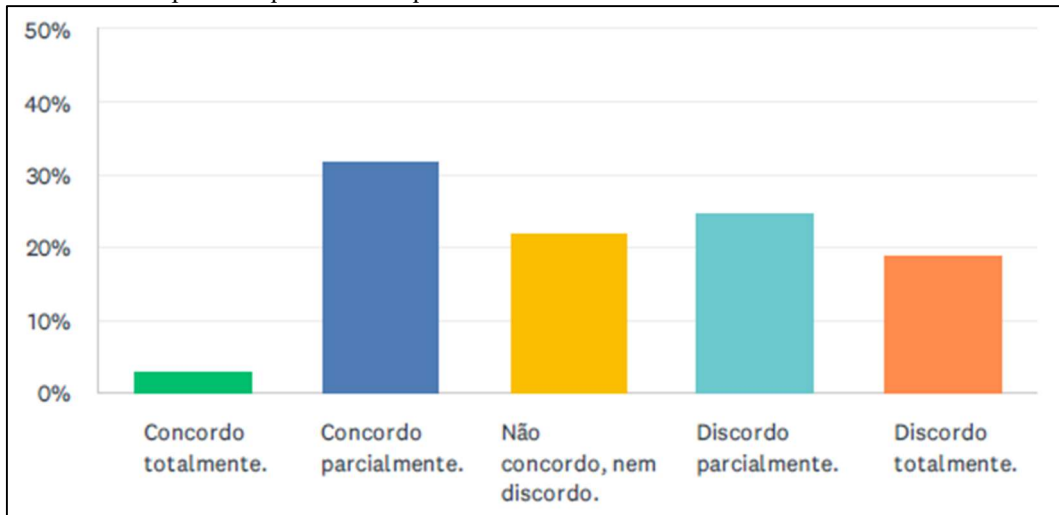
Fonte: O autor

Apesar de 51% concordarem, total ou parcialmente, 33% discordaram que a maior parte tempo é investida em atividades operacionais. Um terço do efetivo é uma parte considerável dos recursos humanos existentes numa organização, ainda mais ao se levar em consideração que essa parcela se refere ao pessoal orgânico, que não deveria ter outra preocupação que não fosse relacionada à atividade-fim.

Portanto, de modo geral, a despeito de haver predominância na concordância ao se segregar as respostas, não se pode afirmar que o objetivo da total separação das atividades operacionais das administrativas foi atingido ao longo de 2021 no entendimento dos aeronavegantes, haja vista a margem de erro da pesquisa e a porcentagem das respostas absolutas.

Do ponto de vista individual, 43% dos participantes não observaram incremento em seu tempo destinado ao desempenho das tarefas operacionais, conforme pode ser observado no gráfico 5, o qual faz referência às respostas da quinta pergunta do questionário. Porém, para 35% dos respondentes, houve sim um aumento nesse tempo. Dada a margem de erro da pesquisa, também não é possível afirmar com propriedade se em 2021 houve ou não acréscimo no período destinado somente às atividades-fim.

Gráfico 5 - Respostas à questão 5 do questionário

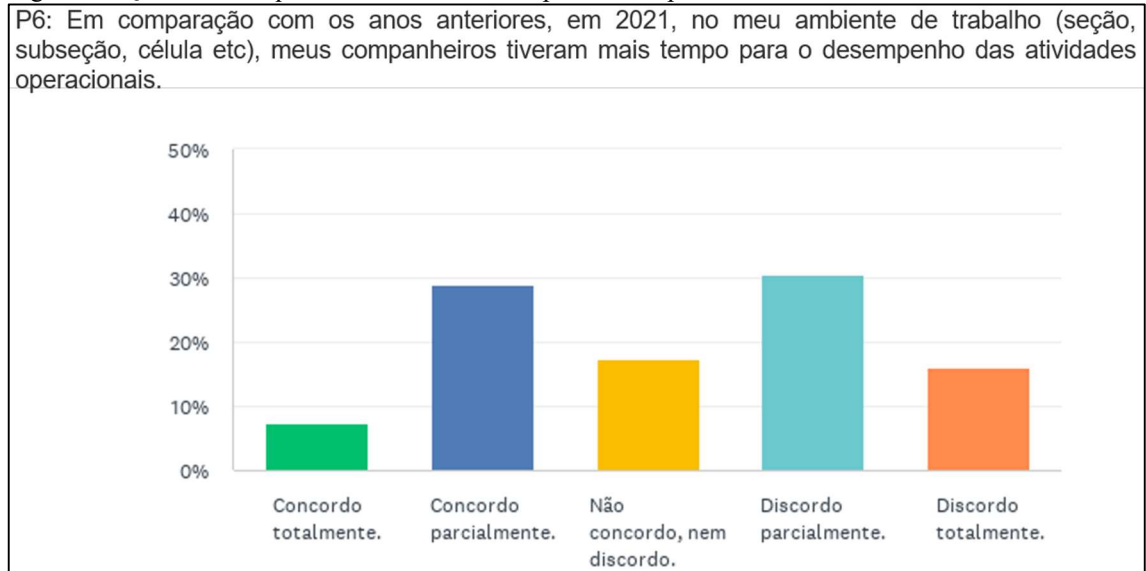


Fonte: O autor

Essa questão visou auferir se o aeronavegantes perceberam aumento no tempo de expediente, em relação aos anos anteriores, para o desenvolvimento técnico-operacional voltado para aviação. Se a esperada dicotomia houvesse se concretizado totalmente, sem o acúmulo de tarefas administrativas, o tempo antes gasto na realização desses afazeres deveria estar sendo investido no treinamento, o que, de acordo com as respostas, não ocorreu.

A fim de se evitar erros de percepção pessoal, a questão de número 6 indagava sobre a visão dos seus pares nos locais de trabalho. O objetivo foi realizar uma verificação cruzada entre o indivíduo e seu meio. A figura 4 mostra que os resultados praticamente mantiveram-se, com 35% de concordância, e 45% de discordantes.

Figura 4 - Questão 6 do questionário com suas respectivas respostas



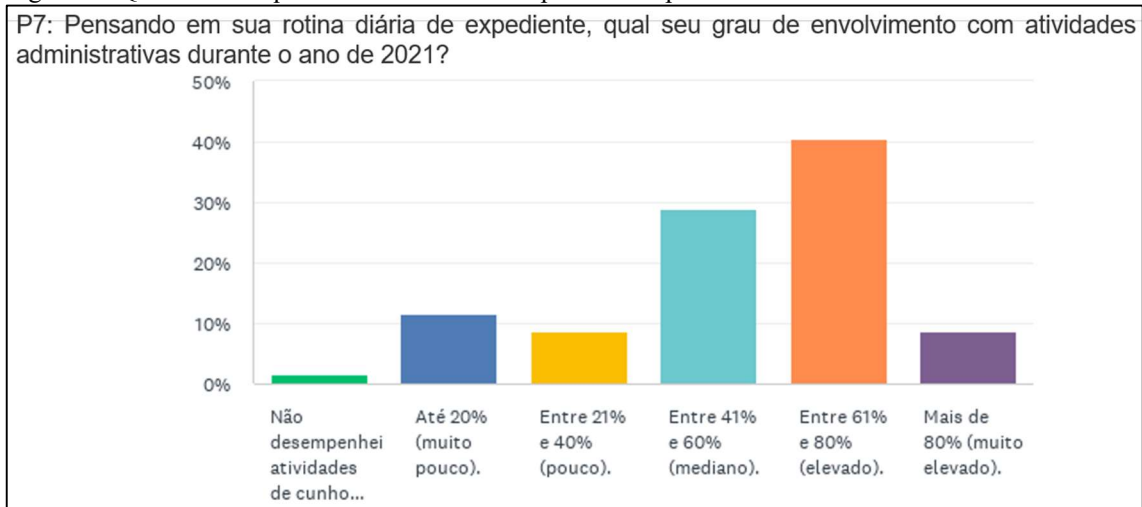
Fonte: O autor

Poderia ocorrer que o militar não percebesse seu próprio tempo de preparo sendo aumentado, somente o do companheiro, daí a necessidade dessa questão de cheque das respostas dentre os respondentes.

Mesmo assim, as respostas foram similares para ambas as perguntas, confirmando que não é possível estabelecer um resultado fidedigno, dada a margem de erro e a proximidade entre as porcentagens obtidas. Há, contudo, uma leve tendência para a discordância quanto à consecução da total separação das atividades operacionais e administrativas.

As questões 7, 8, 9 e 10 buscavam averiguar a carga de trabalho administrativa dos militares. Se a dicotomia houvesse realmente se concretizado, as respostas seriam nulas ou próximas a zero, significando que os respondentes tinham pouca ou nenhuma obrigação administrativa. No entanto, as respostas à sétima pergunta do questionário revelaram que quase metade dos participantes apresentaram um alto grau de envolvimento com atividades administrativas no ano de 2021, conforme pode ser observado na figura 5:

Figura 5 - Questão 7 do questionário com suas respectivas respostas.



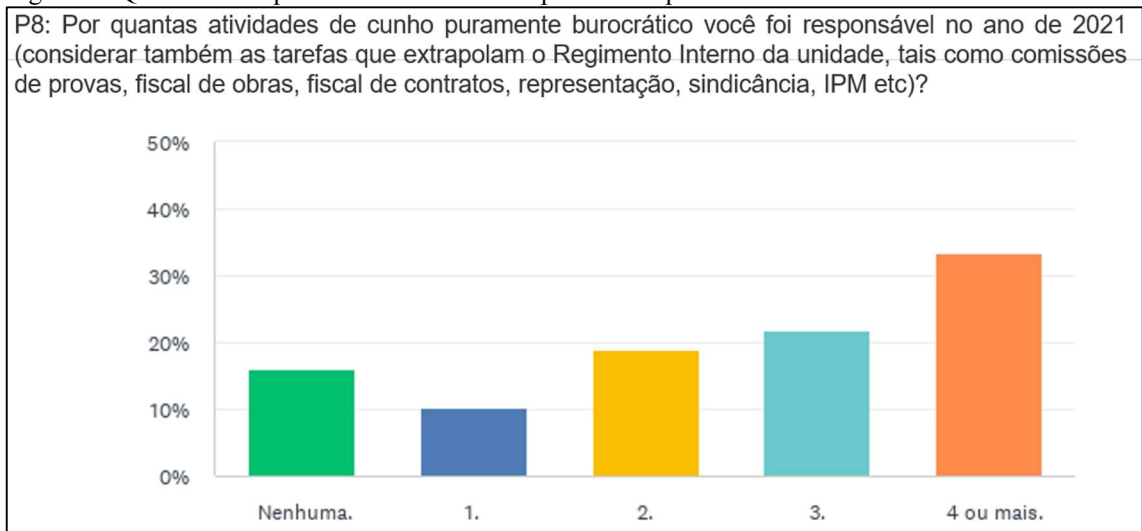
Fonte: O autor

Somente 22% dos entrevistados tiveram pouco, muito pouco ou nenhum envolvimento com atividades não operacionais. Para uma intenção de separar totalmente as tarefas, é uma porcentagem muito aquém da esperada.

Com base nestes dados, pode-se inferir que a carga de trabalho burocrático continua a tomar grande parte do tempo de expediente dos aeronavegantes. Se as premissas de separação das atividades viessem a cabo, a maior parte das respostas estariam entre nenhum e pouco envolvimento, o que ocorre com a menor parte dos respondentes.

Reforçando essa dedução, apenas 16% dos aeronavegantes não desempenharam atividades de cunho burocrático, conforme respostas à questão 8, demonstradas na figura 6, enquanto mais de 30% foram responsáveis por quatro ou mais tarefas desse quilate.

Figura 6 - Questão 8 do questionário com suas respectivas respostas

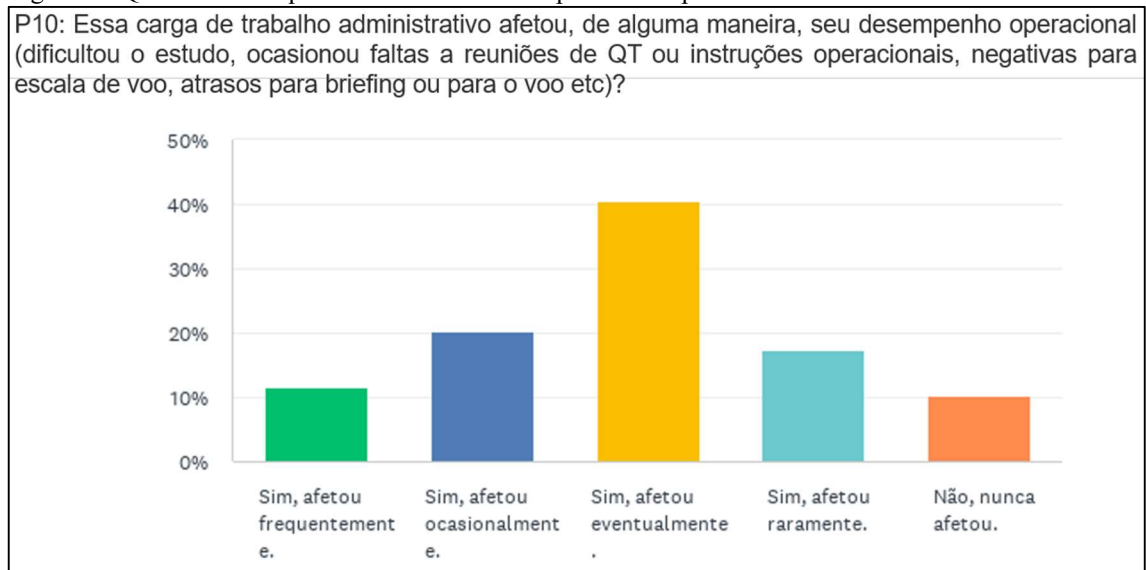


Fonte: O autor

Vale ressaltar que esses afazeres foram realizados paralelamente à atividade aérea, o que poderia ter ocasionado desvio de atenção, aumento na carga de *stress*, enfim, aumentaria a possibilidade de prejudicar o desempenho operacional do aeronavegantes.

E esse prejuízo foi confirmado com as respostas à décima questão, onde quase 90% dos respondentes afirmaram que essa carga de trabalho extra afetou sua rotina. As respostas são apresentadas na figura 7:

Figura 7 - Questão 10 do questionário com suas respectivas respostas



Fonte: O autor

Assim, com base em todos os dados analisados, respostas e gráficos apresentados, pode-se deduzir que a separação das atividades operacionais X administrativas ainda não ocorreu totalmente. Houve, sim, uma redução da carga de trabalho burocrático dentro das unidades aéreas estudadas, porém essa diminuição não foi capaz de exaurir os aeronavegantes de tais tarefas. Apesar de os GAP terem assumido parte das labutas administrativas, a diminuição do efetivo das unidades aéreas fez com que o pessoal remanescente tivesse que assumir funções de outros cunhos que não o operacional, tomando tempo que deveria ser aplicado no desempenho da atividade-fim. Dessa forma, atinge-se o objetivo geral do presente trabalho e valida-se a hipótese de que o tempo de expediente das unidades aéreas não estava sendo investido totalmente em atividades operacionais.

Por fim, respondendo ao problema de pesquisa, infere-se que a reestruturação da Força Aérea Brasileira não influenciou, positiva ou negativamente, no cumprimento da missão das unidades aéreas do grupo B da aviação de IVR no ano de 2021, tendo em vista que, apesar de ter reduzido as atividades-meio dentro das unidades aéreas, também diminuiu o efetivo, deixando pendentes algumas tarefas burocráticas que obrigatoriamente são desenvolvidas por

aeronavegantes, não atingindo o objetivo de separar totalmente as atividades operacionais das administrativas, finalizando a presente pesquisa.

## 5 CONCLUSÃO

Pensamento avante, premissa básica para uma Força Aérea que almeja ser respeitada por sua capacidade dissuasória (BRASIL, 2018). A DCA 11-45, “Concepção Estratégica Força Aérea 100”, traçou planos e definiu metas que devem ser alcançadas de modo a preparar a FAB para os desafios que hão de surgir em seu primeiro centenário, no ano de 2041.

Um desses reptos é a total separação das atividades administrativas das operacionais (BRASIL, 2016b). As OM deveriam ser estruturadas de forma que não houvesse mistura de funções: unidades voltadas para atividade-fim não deveriam realizar tarefas burocráticas ou de apoio; e as unidades de suporte deveriam assumir todas essas responsabilidades. Para tanto, foram criados os GAP, GLOG e Alas, com intuito de desonerar as unidades operacionais dos trabalhos não afetos à sua vocação.

Como integrante de unidade aérea e, posteriormente, de uma Ala, este pesquisador percebeu que os aeronavegantes, mesmo após a reestruturação e seus aprimoramentos, permaneciam responsáveis, além dos voos, por encargos sem nenhuma ligação com a atividade-fim. Tal percepção fez surgir a hipótese de que o desafio da dicotomia operacional X administrativo não havia se consolidado dentro dos Esqd Ae.

Com intuito de verificar a validade da hipótese, foi estabelecido o objetivo da pesquisa: analisar a influência da reestruturação da FAB no cumprimento da missão das unidades aéreas do grupo B da aviação de IVR no ano de 2021, com foco na separação das atividades administrativas das operacionais.

A fim de cientificar a pesquisa, inicialmente as legislações da FAB relativas à reestruturação foram referenciadas sob a luz de teóricos do planejamento e da gestão estratégica, já que a “Concepção Força Aérea 100” trata-se de um projeto de longo prazo. Tanto as diretrizes dos comandos superiores quanto as normas das unidades aéreas passaram por uma análise quanto à atualização das funções e tarefas, bem como se, na fria teoria dos manuais, permanecia a mistura de incumbências administrativas com operacionais.

Drucker (2001) e Etzioni (1972) afirmam que as atividades adicionais, com o tempo, se transformam em objetivos, precisando ser eliminadas para aumentar a produtividade no trabalho. No caso de um Esqd Ae, tais atividades adicionais são representadas pelo rol de tarefas burocráticas, tais como controle de férias, controle patrimonial, controle financeiro, logo,

deveriam ser extintas. Nesse quesito, os manuais dos escalões superiores obtiveram sucesso; já nas legislações das unidades aéreas estudadas persistem presentes algumas tarefas não operacionais, que não puderam ser absorvidas pelos GAP. Assim, inferiu-se que o objetivo de total separação das atividades operacionais das administrativas não foi plenamente alcançado no âmbito das legislações.

Entretanto, a prática poderia diferir da teoria. Apesar de algumas incumbências não operacionais permanecerem constantes no papel, os aeronavegantes poderiam estar aplicando a maior de seu tempo de expediente no treinamento e no desenvolvimento de táticas e técnicas de emprego do Poder Aeroespacial. Com intuito de averiguar essa possibilidade, foi enviado um questionário eletrônico aos tripulantes do 2º/7º GAV e do 3º/7º GAV, unidades que compõem o grupo B da aviação de IVR e limitaram o universo da pesquisa.

A análise dos dados mostrou que ainda não há um consenso entre os respondentes. Praticamente metade concordava que as atividades operacionais eram a principal tarefa exercida durante expediente, enquanto a outra metade afirmava que as tarefas burocráticas sobrepujavam a atividade-fim na rotina diária. Dessa forma, não se pode afirmar, do ponto de vista dos aeronavegantes, que houve a esperada dicotomia.

Assim, a expectativa gerada pela “Concepção Força Aérea 100”, no tocante à completa separação das atividades operacionais das tarefas administrativas, não foi atingida, tendo em vista que, apesar de não serem maioria, alguns combatentes continuarem responsáveis por afazeres não ligados à atividade-fim.

De posse de todos os dados, presumiu-se que a reestruturação da FAB não influenciou, positiva ou negativamente, no cumprimento da missão das unidades aéreas do grupo B da aviação de IVR no ano de 2021, no tocante à separação das atividades. Permanecem constantes, nas normas das unidades aéreas, tarefas de cunho administrativo, que, aliadas à redução do efetivo cedido aos GAP, GLOG e Alas, faz com que alguns aeronavegantes permaneçam acumulando tarefas não-operacionais. Ou seja, em 2021 ainda haviam atividades administrativas sendo realizadas pelos mesmos militares que deveriam estar focados no preparo e no emprego da Força.

Diante desse cenário, o presente estudo serve como um parâmetro, uma verificação do andamento dos trabalhos afetos à reestruturação da FAB. Dada à conclusão apresentada, novas diretrizes podem ser emanadas, caso o objetivo de desonerar totalmente os integrantes das unidades operacionais de tarefas administrativas persista como meta.

Por fim, para futuras pesquisas, sugere-se que seja ampliado o universo de pesquisa, não apenas para todas as unidades aéreas, mas para todas unidades operacionais, incluindo-se os

GSD, os GDAAE, os GCC, e afins, com intuito de se obter um panorama geral de todo COMAER. Também recomenda-se averiguar qual a influência desse acúmulo de tarefas operacionais com administrativas no desempenho individual dos combatentes, de forma a aumentar a eficiência e a eficácia do preparo para um melhor emprego dos meios aéreos e de aeronáutica da Força Aérea Brasileira.

## REFERÊNCIAS

- AOKI, T. T. **A prática leva à perfeição?** Disponível em <https://www.institutoconectomus.com.br/a-pratica-leva-a-perfeicao/>. Acesso em 29 de setembro de 2021.
- BRASIL. Comando da Aeronáutica. Segunda Força Aérea. Portaria nº R/18, de 07 de dezembro de 2006. Aprova o Regimento Interno do Segundo Esquadrão do Sétimo Grupo de Aviação (RICA 21-124). **Boletim Reservado da II FAe**. Rio de Janeiro, RJ: II FAe, 2006.
- BRASIL. Comando da Aeronáutica. Comando-Geral de Operações Aéreas. Portaria nº 51/EMGAR-11.6, de 24 de março de 2015. Aprova a reedição do Regimento Interno da Segunda Força Aérea (RICA 21-205). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 061, 01 abr. 2015a.
- BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Portaria nº 49/1SC, de 14 de dezembro de 2015. Aprova o Manual de implantação dos Grupamentos de Apoio (MCA 21-1). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 233, 18 dez. 2015b.
- BRASIL. Comando da Aeronáutica. Gabinete do Comando da Aeronáutica. Portaria nº 94/GC3, de 27 de janeiro de 2016. Aprova a Concepção Estratégica Força Aérea 100 (DCA 11-45). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 017, 01 fev. 2016a.
- BRASIL. Comando da Aeronáutica. Gabinete do Comando da Aeronáutica. Portaria nº 551/GC3, de 13 de maio de 2016. Aprova a Diretriz para a reestruturação da Força Aérea Brasileira (DCA 11-53). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 082, 17 maio 2016b.
- BRASIL. Comando da Aeronáutica. Gabinete do Comando da Aeronáutica. Portaria nº 1.597/GC3, de 10 de outubro de 2018. Aprova a reedição da Concepção Estratégica Força Aérea 100 (DCA 11-45). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 180, 15 out. 2018.
- BRASIL. Comando da Aeronáutica. Gabinete do Comando da Aeronáutica. Portaria nº 1.707/GC3, de 26 de setembro de 2019. Aprova a Diretriz de Planejamento Institucional (DCA 11-118). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 175, 30 set. 2019.
- BRASIL. Comando da Aeronáutica. Secretaria de Economia e Finanças da Aeronáutica. Portaria nº 1.398/GC3, de 09 de dezembro de 2020. Aprova a reedição de Regulamento de Base Aérea (ROCA 21-117). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 225, 10 dez. 2020.
- BRASIL. Comando da Aeronáutica. Comando de Preparo. Portaria nº 159/COMPREP, de 18 de maio de 2021. Aprova a reedição da Estrutura e Organização das Alas (MCA 21-2). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 098, 27 maio 2021.
- CHIAVENATO, I, SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico: Fundamentos e Aplicações**. 1 ed. Rio de Janeiro, 2003.
- DRUCKER, P. F. **O melhor de Peter Drucker – O homem**. São Paulo: Nobel, 2001.

ETZIONI, A. **Organizações Modernas**. Tradução de Mirian L. Moreira Leite. 2. Ed. São Paulo, 1972.

PRODANOV, C, C.; DE FREITAS, E, C. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. Novo Hamburgo: FEEVALE, 2013.

SANTOS, F, G. **Gestão de processos**. Rio de Janeiro, RJ: Editora Universidade Estácio de Sá, 2015.

SELZNICK, P. **An Approach to a Theory of Bureaucracy**. American Sociological Review. Glencoe, p. 47-54. Jan. 1943.

SILVA, A, M; RICCO, M, F, F. **Força Aérea 100: governança estratégica em prol do poder aeroespacial**. In 10º Encontro Nacional da Associação Brasileira de Estudos de Defesa. São Paulo: ENABED, 2018.

VILLARDI, R. **Metodologia Científica para Construção do TCC**. Rio de Janeiro: FGV, 2016.

**APÊNDICE A – Questionário enviado aos aeronavegantes do 2º/7º GAV e do  
3º/7º GAV**

Caro patrulheiro, saudações!

O presente questionário faz parte do meu trabalho de conclusão do Curso de Comando e Estado-Maior, o qual tem por finalidade verificar a influência da reestruturação da Força Aérea no cumprimento da missão das unidades aéreas, mais especificamente na dicotomia das atividades operacionais X administrativas na rotina dos aeronavegantes de um esquadrão de voo.

As questões devem ser respondidas com base em suas percepções e experiências, de modo que externem sua realidade.

Não é necessário identificar-se, de modo que lhe é garantido o sigilo e a confidencialidade para total liberdade nas respostas.

Os dados coletados serão por mim analisados e utilizados unicamente para fins desta pesquisa científica.

Sua sincera participação é fundamental para consecução dos objetivos e vai, com certeza, contribuir para o desenvolvimento da Força Aérea! Conto com você!

Cordialmente,

Ten Cel Av Alessandro.

**Salve a Patrulha!!!**

**1. Qual seu círculo hierárquico?**

- a) Oficial.
- b) Graduado.

**2. Qual sua função a bordo?**

- a) Piloto.
- b) Mecânico.
- c) OE1.
- d) OE2.
- e) OS.

3. Além de compor o Quadro de Tripulantes (QT) do Esquadrão, você pertence ao efetivo orgânico da unidade aérea?

- a) Sim.
- b) Não, sou do efetivo de outra unidade/esquadrão/organização.

4. Um dos objetivos da reestruturação, e seus aprimoramentos, foi a separação das tarefas operacionais X administrativas. Dessa forma, o efetivo das unidades aéreas deveria focar a maior parte de seu tempo na atividade-fim, ou seja, no treinamento e no preparo operacional, com o mínimo de envolvimento nas atividades-meio.

No meu Esquadrão, em 2021, esse objetivo foi atingido.

- a) Concordo totalmente.
- b) Concordo parcialmente.
- c) Não concordo, nem discordo.
- d) Discordo parcialmente.
- e) Discordo totalmente.

5. Em comparação com os anos anteriores, em 2021 eu tive mais tempo para as atividades operacionais (preparação para os voos, estudo para as provas técnicas, debates doutrinários, desenvolvimento de táticas etc).

- a) Concordo totalmente.
- b) Concordo parcialmente.
- c) Não concordo, nem discordo.
- d) Discordo parcialmente.
- e) Discordo totalmente.

6. Em comparação com os anos anteriores, em 2021, no meu ambiente de trabalho (seção, subseção, célula etc), meus companheiros tiveram mais tempo para o desempenho das atividades operacionais.

- a) Concordo totalmente.
- b) Concordo parcialmente.
- c) Não concordo, nem discordo.
- d) Discordo parcialmente.
- e) Discordo totalmente.

7. Pensando em sua rotina diária de expediente, qual seu grau de envolvimento com atividades administrativas durante o ano de 2021?

- a) Não desempenhei atividades de cunho administrativo em 2021.
- b) Até 20% (muito pouco).
- c) Entre 21% e 40% (pouco).

- d) Entre 41% e 60% (mediano).
- e) Entre 61% e 80% (elevado).
- f) Mais de 80% (muito elevado).

**8.** Por quantas atividades de cunho puramente burocrático você foi responsável no ano de 2021 (considerar também as tarefas que extrapolam o Regimento Interno da unidade, tais como comissões de provas, fiscal de obras, fiscal de contratos, representação, sindicância, IPM etc)?

- a) Nenhuma.
- b) 1.
- c) 2.
- d) 3.
- e) 4 ou mais.

**9.** Caso tenha respondido positivamente à questão anterior, poderia fornecer alguns exemplos dessas atividades não-operacionais pela qual você foi responsável?

---

---

---

**10.** Essa carga de trabalho administrativo afetou, de alguma maneira, seu desempenho operacional (dificultou o estudo, ocasionou faltas a reuniões de QT ou instruções operacionais, negativas para escala de voo, atrasos para *briefing* ou para o voo etc)?

- a) Sim, afetou frequentemente.
- b) Sim, afetou ocasionalmente.
- c) Sim, afetou eventualmente.
- d) Sim, afetou raramente.
- e) Não, nunca afetou.

**11.** Caso tenha alguma colocação acerca do presente questionário que julgue pertinente, sinta-se à vontade para compartilhar:

---

---

---

Muito obrigado pela participação!

**Jajuká Pira Waí!**