



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

MICHELLE FERNANDES SALES COUTO, Ten Cel Int

**A influência das mudanças na estrutura organizacional da FAB no apoio logístico ao
emprego do poder aeroespacial**

RIO DE JANEIRO

2022

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

MICHELLE FERNANDES SALES COUTO, Ten Cel Int

**A influência das mudanças na estrutura organizacional da FAB no apoio logístico ao
emprego do poder aeroespacial**

Trabalho de conclusão de curso apresentado,
como requisito parcial para aprovação, no
Curso Avançado de Comando e Estado-Maior.
Linha de Pesquisa: Poder Aeroespacial.
Orientadora: Tatiane Macedo da Silva.

RIO DE JANEIRO

2022

RESUMO

O objetivo geral do presente artigo é analisar a influência das mudanças decorrentes da reestruturação da FAB, no período de 2017 a 2021, no apoio logístico ao emprego do poder aeroespacial do COMAER. Para tanto, foi desenvolvida uma pesquisa documental, bibliográfica e de campo. Primeiramente, foi levantado o que mudou como projeto piloto, em 2017, caracterizado pela criação dos GAP, das ALA, do COMPREP e do COMAE, em substituição às Bases, FAE, COMGAR e COMDABRA. Em seguida, houve o aprimoramento da reestruturação em duas fases, em 2020 e 2021, com a reativação dos antigos COMAR e Bases, de forma remodelada e a absorção de alguns GAP, resgatando a referência/representatividade regional do COMAER e separando as atividades operacionais e administrativas das OM da FAB. Visando delimitar a pesquisa, foram definidos os termos “apoio logístico” e “emprego do poder aeroespacial”, bem como as OM responsáveis por cada atividade: COMAE (Emprego da Força); DECEA (Emprego da Força e suporte logístico ao SISCEAB); e COMGAP (Logística de material e bélico da FAB), de modo a possibilitar a comparação destas com as mudanças decorrentes da reestruturação da FAB. A pesquisa se baseou nos seguintes autores: Kotter (1997), Bilhim (2006), Oliveira (2013) e Sinek (2018), referência na área de Gestão da Mudança. A conclusão da pesquisa foi sobre a influência direta da reestruturação no COMAE e no COMGAP, com alterações de ordem estrutural e funcional; e indireta no DECEA, com alteração funcional, incluindo a percepção majoritariamente negativa do público interno acerca da reestruturação da FAB.

Palavras-chave: reestruturação; apoio logístico; emprego do poder aeroespacial; gestão da mudança.

ABSTRACT

The general goal of the present article is to identify the influence of the changes resulting from the restructuring of the Brazilian Aeronautical Force (FAB), from 2017 to 2021, in the logistical support for the use of the aerospace power of Brazilian Aeronautical Command (COMAER). For that, a documental, bibliographical and field research was developed. The first action was to find out what changed with the pilot project in 2017. It was known by the creation of the GAP, ALA, COMPREP and COMAE, instead of the old model of Bases, FAE, COMGAR and COMDABRA. Then, there was the improvement of the restructuring in two phases, in 2020 and 2021, which brought the reactivation of the old COMAR and Bases, in a remodeled way and the absorption of some Administrative Support Group (GAP), rescuing the reference/regional representativeness of COMAER, apparting operational and administrative activities of the FAB Organizations. In order to delimit the research, the terms “logistic support” and “use of aerospace power” were defined, as well as the organizations responsible for each activity: COMAE (use of the aerospace power); DECEA (Use of the aerospace power and logistical support to SISCEAB); and COMGAP (Brazilian Aeronautical Material and war Logistics), in order to make it possible to compare these with the FAB restructuring. The research was based on the following authors: Kotter (1997), Bilhim (2006), Oliveira (2013) and Sinek (2018), as a reference in Change Management area. The conclusion of the research was about the direct influence of restructuring on COMAE and COMGAP, with structural and functional changes; and indirect in DECEA, with functional change, including the mostly negative perception of the internal public about the restructuring of FAB.

Keywords: restructuring; logistical support; use of aerospace power; change management.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 – Senso de urgência	25
Gráfico 2 – Formação de coalizões	26
Gráfico 3 – Alinhamento da visão da Instituição com a mudança.....	26
Gráfico 4 – Entusiasmo na comunicação da visão da mudança	27
Gráfico 5 – Capacitação da ação.....	27
Gráfico 6 – Vitórias a curto prazo.....	28
Gráfico 7 – Consolidação das vitórias.....	28
Gráfico 8 – Consolidação da nova cultura organizacional.....	29
Quadro 1 – Extinções, desativações e criações na FAB até 31 de dezembro de 2016.....	15
Quadro 2 – Transferência de OM na FAB até 31 de dezembro de 2016	15
Quadro 3 – Mudança de Subordinação de OM na FAB até 31 de dezembro de 2016	16
Quadro 4 – Resumo da Fase 1 do Aprimoramento da Reestruturação.....	17
Quadro 5 – Resumo da Fase 2 do Aprimoramento da Reestruturação	18
Quadro 6 – Sede dos Comandos Aéreos e respectivas OM subordinadas	19

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BOLIMPE	Boletim Periódico - Avisos, Alertas e Lembretes para o efetivo
CACEM	Curso Avançado de Comando e Estado-Maior
CCOA	Centro Conjunto de Operações Aeroespaciais
CCOI	Centro Conjunto Operacional de Inteligência
COMAE	Comando de Operações Aeroespaciais
COMAER	Comando da Aeronáutica
COMARA	Comissão de Aeroportos da Região Amazônica;
COMDABRA	Comando de Defesa Aeroespacial Brasileiro
COMGAP	Comando-Geral de Apoio
COPE	Centro de Operações Espaciais
CPOGI	Centro de Planejamento, Orçamento e Gestão Institucionais
CREFAB	Comissão de reestruturação da FAB
DECEA	Departamento de Controle do Espaço Aéreo
DIRENG	Diretoria de Engenharia da Aeronáutica
DIRINFRA	Diretoria de Infraestrutura da Aeronáutica
DTI	Diretoria da Tecnologia da Informação
ECEMAR	Escola de Comando e Estado Maior da Aeronáutica
EMC	Estado-Maior Conjunto
FAB	Força Aérea Brasileira
ODGSA	Órgãos de Direção Geral, Setorial e de Assistência Direta ao Comandante da Aeronáutica
SISCEAB	Sistema de Controle do Espaço Aéreo Brasileiro
SISDABRA	Sistema de Defesa Aeroespacial Brasileiro
UG CONT	Unidades Gestoras Controle
UG CRED	Unidades Gestoras Credoras
UG EXEC	Unidades Gestoras Executoras
UG EXEC PAT	Unidades Gestoras Executoras Patrimoniais

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	7
2	METODOLOGIA.....	8
3	REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
4	APRESENTAÇÃO DE DADOS E ANÁLISE DE RESULTADOS.....	14
4.1	O que mudou com a reestruturação?	14
4.1.1	O Projeto Piloto	14
4.1.2	O Aprimoramento – Fase 1.....	16
4.1.3	O Aprimoramento – Fase 2	18
4.2	Apoio logístico e emprego do Poder Aeroespacial	20
4.3	OM responsáveis pelo apoio logístico e emprego do poder aeroespacial	20
4.3.1	COMAE.....	21
4.3.2	DECEA.....	22
4.3.3	COMGAP.....	23
4.4	Pesquisa sobre autores conhecidos na área de gestão da mudança.....	24
4.5	Percepção do publico interno acerca da Reestruturação da FAB.....	25
4.5.1	Pesquisa de Opinião	25
5	CONCLUSÃO.....	30
	REFERÊNCIAS.....	32
	ANEXO A – Cadeia de Valor da FAB.....	35
	ANEXO B – Visão Geral do Alinhamento Estratégico do COMAER.....	36
	ANEXO C – Estrutura antiga do COMAER.....	37
	ANEXO D – Estrutura atual do COMAER.....	38

1 INTRODUÇÃO

Desde a sua criação, em 1941, o então Ministério da Aeronáutica vem sofrendo profundas mudanças em função do avanço tecnológico e da sua arrojada visão estratégica. O dinamismo e o compromisso do atual Comando da Aeronáutica (COMAER) com um país cada vez melhor levaram ao reconhecimento nacional e internacional do Poder Aéreo e Espacial brasileiro como forte elemento dissuasório.

Em especial, nos últimos 5 anos, o COMAER sofreu algumas adaptações em sua estrutura organizacional. Tais modificações abrangeram não apenas estruturas regimentais como também atribuições nos diversos Órgãos, buscando adequar a Força Aérea às constantes evoluções tecnológicas, como resposta rápida às ameaças e aos desafios em potencial contra o país.

Nesse sentido, o conhecimento sobre as mudanças das organizações, seus processos e o relacionamento com os meios interno e externo são fundamentais para o seu aperfeiçoamento, de maneira a se produzir mais e gerar melhores resultados com os recursos orçamentários existentes, mediante a combinação sinérgica de recursos humanos e materiais, adequadamente organizados, contribuindo, desse modo, para a elevação do nível de prontidão operacional e dissuasório do COMAER.

Diante desse cenário, julgou-se oportuna e relevante a presente pesquisa no intuito de analisar a influência das mudanças na estrutura organizacional da FAB, ocorridas no período de 2017 a 2021, no apoio logístico ao emprego do poder aeroespacial do COMAER.

Para tanto, é de fundamental importância a adequada identificação das variáveis que compõem o problema na Tarefa de Sustentação ao Combate, dentre elas, a Logística, DCA 1-1/2020, (BRASIL, 2020), assim como das legislações que nortearam o processo de reestruturação da FAB.

Nessa linha de pensamento, surgiu a inquietação desta pesquisadora acerca do seguinte problema: Qual a influência das mudanças na estrutura organizacional da FAB, ocorridas no período de 2017 a 2021, no apoio logístico ao emprego do poder aeroespacial do COMAER?

Visando responder ao problema de pesquisa apresentado, foi estabelecido como Objetivo Geral do presente trabalho de analisar a influência das mudanças decorrentes da reestruturação da FAB, no período de 2017 a 2021, no apoio logístico ao emprego do poder aeroespacial do COMAER.

Para atingir o Objetivo Geral, adotaram-se os seguintes Objetivos Específicos (OE):

a) OE1 - Identificar as mudanças decorrentes da reestruturação da FAB; b) OE2 - Definir apoio logístico e emprego do poder aeroespacial do COMAER; c) OE3 - Indicar as OM responsáveis pelo apoio logístico e emprego do poder aeroespacial do COMAER e as possíveis modificações em decorrência da reestruturação; d) OE4 - Realizar uma pesquisa sobre autores conhecidos na área de gestão da mudança; e) OE5 - Apresentar a percepção do público interno acerca da reestruturação da FAB.

2 METODOLOGIA

A estratégia adotada para se atingir os objetivos específicos elencados no presente trabalho foi a pesquisa documental, bibliográfica e de campo.

A partir desses instrumentos de pesquisa, foi detalhada a reestruturação da FAB a partir das legislações que nortearam o processo e explorada a percepção do público interno por meio de pesquisa de opinião, uma vez que a mudança é um fator que atinge não apenas a gestão das organizações, como também o comportamento e a habilidade das pessoas. Nesse sentido, foi analisado ainda se a percepção acerca do sucesso da consolidação das mudanças na estrutura da FAB pode ter influenciado o apoio logístico ao emprego do COMAER.

Desse modo, visando o OE1, ou seja, identificar as mudanças decorrentes da reestruturação da FAB, foram analisadas as seguintes legislações que nortearam o processo de reestruturação:

a) DCA 11-53, de 2016, Diretriz para a reestruturação da FAB - “Projeto Piloto”, com a finalidade de conhecer as premissas, os parâmetros e metas a serem atingidos com a reestruturação do COMAER a serem cumpridas pelos Órgãos de Direção Geral, Setorial e de Assistência Direta ao Comandante da Aeronáutica (ODGSA) e pela Comissão de Reestruturação da Força Aérea (CREFAB), responsável pela coordenação e finalização dos trabalhos até dezembro de 2016;

b) DCA 19-5, de 2020, Diretriz para o aprimoramento da reestruturação do Comando da Aeronáutica - Projeto Piloto, no intuito de conhecer as modificações realizadas em relação ao Projeto Piloto, em continuidade ao desenvolvimento e aperfeiçoamento da Força Aérea, por meio da implantação dos Comandos Aéreos Leste e Nordeste;

c) DCA 19-6, de 2020, Diretriz da conclusão do Projeto Piloto e preparação para a Fase 2 do aprimoramento da reestruturação do Comando da Aeronáutica, implantação dos demais Comandos Aéreos, com término em 2021, com o objetivo de separar as atividades operacionais

e administrativas das OM do COMAER, melhorar a supervisão das respectivas atividades e restaurar a referência e representatividade regionais; e

d) Portarias nº 549/GC3, de 12 de maio de 2016 e nº 24/GC3, de 21 de janeiro de 2021, que regularam a classificação e qualificação de Unidades do Comando da Aeronáutica antes e depois da reestruturação, de modo a possibilitar a verificação das alterações das UG EXEC, UG EXEC PAT, UG CRED e UG CONT, de acordo com a atuação nas execuções orçamentária, financeira e patrimonial no SIAFI no período.

Complementarmente ao OE1, no intuito de reunir informações divulgadas à época sobre as modificações ocorridas em decorrência da reestruturação, foi realizada consulta a matérias baseadas em fontes oficiais da Força Aérea, publicadas no portal de notícias da FAB, bem como em outros sites relacionados a assuntos militares, quais sejam:

a) Reestruturação da FAB na íntegra, do BOLIMPE nº 05/16 - Brasília, publicada no site: www.defesanet.com.br em 29 de agosto de 2016;

b) Plano de reestruturação da FAB, do CECOMSAER, publicado no site: <https://techno.defesa.com.br/0-plano-de-reestruturacao-da-fab/>, em 30 de agosto de 2016;

c) Decreto nº 9.077 regulamenta mudanças nas organizações da FAB, da Agência Força Aérea, publicada no DOU e no site: www.fab.mil.br, em 09 de junho de 2017;

d) Aprimoramento da Reestruturação apresenta primeiros resultados no Rio e em Recife, da Agência Força Aérea, publicada no site: www.fab.mil.br, em 15 de setembro de 2020; e

e) FAB ativa o Comitê de Implantação do Comando de Operações Aeroespaciais, Defesa Aérea e naval, publicada no site: www.defesa.aerea.naval.com.br, de 16 de janeiro de 2017.

Para o OE2, isto é, definir apoio logístico e emprego do poder aeroespacial do COMAER, foram tomados como base os seguintes documentos: MD35-G-01, de 2016, Glossário das Forças Armadas, para o conceito de “Apoio Logístico”; MCA 10-4, de 2001, Glossário da Aeronáutica, para o conceito de “Apoio Logístico Aeroespacial”; e DCA 1-1, Vol. I, de 2020, Doutrina Básica da Força Aérea Brasileira, para o conceito de Emprego do Poder Aeroespacial.

Visando atingir o OE3, no que tange à indicação das OM responsáveis pelo apoio logístico e emprego do poder aeroespacial do COMAER, foram consideradas as seguintes legislações, as quais foram comparadas as informações levantadas no OE1, com a finalidade de identificar as possíveis modificações em decorrência da reestruturação:

a) PCA 11-47, de 2018, Plano Estratégico Militar da Aeronáutica (PEMAER), para identificação das OM protagonistas dos Macroprocessos Finalísticos de “Emprego da Força

Aérea” (COMAE e DECEA), e do Macroprocesso de “Gestão e Suporte”, incluindo a logística de material e bélico da FAB (COMGAP) e o suporte logístico ao SISCEAB (DECEA); e

b) Regulamento e Regimento Interno do COMAE (ROCA 20-12, de 2020, e RICA 20-39, de 2020, respectivamente); do DECEA (ROCA 20-7, de 2019, e RICA 20-1, de 2021, respectivamente); e do COMGAP ((ROCA 20-2, de 2017, e RICA 20-35, de 2021, respectivamente) para a identificação da estrutura atual e atividades desenvolvidas.

A fim de atingir o OE4, ou seja, realizar uma pesquisa sobre autores conhecidos na área de gestão da mudança, a partir da pesquisa bibliográfica, foram selecionados os seguintes autores e respectivas obras, os quais permearam o trabalho de análise da reestruturação da FAB visando atingir o objetivo geral da pesquisa:

a) John P. **Kotter**. Obra: Liderando Mudança (1997). Originalmente escrito em 1996, o autor ficou famoso por abordar os oito erros mais comuns dos gestores durante um processo de mudança, sendo referência até os dias atuais. Sobre o assunto, também foi utilizada como referência à matéria “8 passos de Kotter: conheça a 5ª teoria de Gestão da Mudança”, publicada no site:<https://vbmc.com.br/8-passos-de-kotter>, da VBMC e Consultores, em 20 de maio de 2022;

b) João Abreu de Faria **Bilhim**. Obra: Teoria Organizacional, Estruturas e Pessoas (2006). Professor Catedrático da Universidade Técnica de Lisboa (UTL), Bilhim traz uma abordagem sociológica da Teoria Organizacional, reforçando a importância de integrar os fatores internos e externos de uma organização, envolvendo e motivando os agentes de mudança;

c) Djalma de Pinho Rebouças **Oliveira**. Obra: Sistemas, Organização e Métodos: Uma abordagem gerencial (2013). O autor defende que o planejamento adequado de níveis e processos decisórios é fundamental para uma estrutura organizacional ideal; e

d) Simon **Sinek**. Obra: Comece pelo porquê (2018). O autor sustenta que o ponto de partida de qualquer mudança deve ser o “porquê”, ressaltando a relevância da comunicação clara dos objetivos da mudança para a quebra de barreiras de alienação e de resistência.

No que se refere ao OE5, ou seja, no intuito de apresentar a percepção do público interno acerca da reestruturação da FAB, levou-se em consideração que o processo de reestruturação não é somente técnico, também envolve gestão e comportamentos, portanto, o fator humano está inserido em todo o processo. Por isso esse motivo, é necessário observar a relação indivíduo-organização visando minimizar a alienação e a resistência à mudança.

Nesse sentido, foi realizada uma pesquisa de campo entre os 99 Oficiais Superiores da FAB da ativa, matriculados no Curso Avançado de Comando e Estado-Maior da Escola de

Comando e Estado-Maior da Aeronáutica (CCEM-A 2022/ECEMAR), considerando tratar-se de futuros Comandantes ou assessores de alto nível em suas organizações.

Outrossim, para a seleção do público-alvo da pesquisa de opinião, também foi considerando o fato de os referidos alunos possuírem experiência de, no mínimo, 20 anos de serviços prestados à FAB, tendo vivenciado a reestruturação em diversos pontos do território nacional, além de estarem imersos no processo de ensino-aprendizagem, portanto, mais envolvidos com a construção do conhecimento científico.

Para tanto, foi aplicado um questionário quantitativo e qualitativo composto por 8 perguntas fechadas (escala Likert), contendo 5 alternativas cada, e uma questão aberta, para sugestões. Para a elaboração das 8 perguntas fechadas, baseou-se na teoria dos 8 passos de Kotter (1997) sobre a Gestão da Mudança, sendo cada pergunta relacionada a um passo. Com isso, foi possível analisar a percepção do público-alvo sobre a reestruturação da FAB, sob o enfoque da teoria de Kotter (1997), reforçada pelos demais autores.

Ao final, para a compilação das respostas às perguntas fechadas ao final do processo de análise dos dados, foram atribuídos valores numéricos a cada alternativa, de maneira a permitir o cálculo da escala de Likert do referido questionário. Em seguida, os dados coletados foram estruturados em gráficos, de modo a propiciar melhor visualização e clareza no entendimento dos resultados alcançados. Posteriormente, foi realizada uma análise quantitativa e qualitativa das informações obtidas, à luz teoria da gestão da mudança.

Quanto a limitação da presente pesquisa, considera-se o número de 99 respondentes um critério limitante, tendo em vista que representa aproximadamente 4% do efetivo total de 2.327¹ de Oficiais Superiores da ativa. No entanto, apesar do baixo número de respondentes em relação ao público interno da FAB, a amostra de dados representa alta relevância, tendo em vista a qualificação e experiência inerentes aos Oficiais nessa fase da carreira, cujas ideias enriqueceram sobremaneira o trabalho com informações úteis ao processo decisório de nível estratégico do COMAER.

Por fim, a reunião de todos os objetivos específicos contribuiu para o alcance do objetivo geral do presente trabalho de analisar a influência das mudanças na estrutura organizacional da FAB, ocorridas no período de 2017 a 2021, no apoio logístico ao emprego do poder aeroespacial do COMAER, direta e indiretamente.

¹ Fonte: Tabela de Pessoal do SIGPES, de 18 de abril de 2022.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Implementar mudanças não é tarefa fácil. Podem surgir barreiras de vários tipos, seja pela falta de trabalho em equipe ou de liderança, seja pela cultura rígida do local de trabalho, por atitudes arrogantes ou simplesmente pela resistência natural à mudança, esses são fatores que podem comprometer o sucesso de qualquer projeto de implementação de mudança de uma organização. Com a reestruturação do COMAER não foi diferente.

Considerando que uma das variáveis da presente pesquisa são as mudanças na estrutura organizacional da FAB, verificou-se a afinidade do tema com a teoria da gestão da mudança, uma vez que pode ter definido o sucesso ou o insucesso da reestruturação e a necessidade de aprimoramento posterior, portanto, atual.

Nesse diapasão, tomou-se por base principal o ensinamento de John P. Kotter. O autor é reconhecido internacionalmente como autoridade nas áreas da Liderança e da Mudança. Professor emérito da Harvard Business School e graduado na MIT e em Harvard, escreveu 18 livros, dos quais 12 se tornaram Best Sellers. Um deles, “Liderando a Mudança”, originalmente escrito em 1996, ficou famoso por discutir oito erros que podem ser cometidos por gestores durante um processo de mudança, sendo referência até os dias atuais.

Kotter (1997), em sua teoria sobre a gestão da mudança, defende que 70% dos processos de mudança falham por erros de planejamento. Desse modo, segundo o autor, para o sucesso de uma mudança organizacional de larga escala, o processo deve ser conduzido com base nos 8 passos, a seguir:

a) **Criar um senso de urgência:** Conscientizar o público interno sobre a necessidade da mudança e a importância de agir rápido; b) **Formar as coalizões necessárias:** Montar um time com poder para a implementação da mudança; c) **Desenvolver uma visão para a mudança:** Relacionar a mudança com a visão da organização; d) **Comunicar a visão:** Investir na comunicação com entusiasmo as pessoas da visão da mudança); e) **Capacitar a ação:** eliminar barreiras técnicas, normativas e políticas para que a mudança seja efetiva); f) **Gerar vitórias de curto prazo:** Comunicar e recompensar as pessoas que contribuíram com as primeiras vitórias, pois nada motiva mais do que o sucesso. g) **Consolidar as vitórias:** Alcançada a visão, reconhecer adequadamente a contribuição de cada indivíduo para que a efetivação da mudança seja absorvida e incorporada ao longo do tempo; e h) **Implantar mudanças na cultura da organização:** Demonstrar os benefícios da nova ordem para o sucesso da organização, para que o novo normal entre na massa do sangue. Portanto, é necessário comemorar as vitórias e celebrar o sucesso com a sua equipe.

No tocante à cultura e fusão organizacional, Bilhim (2006) também destaca a importância da boa gestão do processo de mudança, reconhecendo que a fusão de uma ou mais organizações constitui uma operação complexa e “frágil”. Para tanto, os agentes de mudança devem estar fortemente envolvidos e motivados.

O autor reforça ainda sobre a necessidade de contínua adaptação e mudança, visto que tanto o indivíduo quanto o grupo, a organização e a instituição são organismos vivos, que necessitam de adaptação e reorganização como condição de sobrevivência. Segundo Bilhim (2006), o ponto de perfeição nunca será atingido.

Nessa mesma linha de pensamento, Oliveira (2013) entende que a estrutura de uma organização deve permitir o alcance dos objetivos e dos resultados pré-estabelecidos. Para tanto, é necessário planejamento adequado. Outrossim, a partir de uma estrutura organizacional adequada são criadas condições que propiciam a motivação dos funcionários na realização das tarefas. Nesse sentido, de acordo com o autor, estrutura organizacional pode ser definida como:

[...] o instrumento administrativo resultante da identificação, análise, ordenação e agrupamento das atividades e dos recursos das empresas, incluindo o estabelecimento dos níveis de alçada e dos processos decisórios, visando o alcance dos objetivos estabelecidos pelos planejamentos das empresas. (OLIVEIRA, 2013, p.69)

De acordo com Sinek (2018), o “porquê” deve ser o ponto de partida de qualquer mudança. Segundo o autor, as pessoas são guiadas por um propósito, o qual, se demonstrado de forma clara, as decisões são mais bem aceitas, quebram-se barreiras de alienação e de resistência à mudança.

Com base no referido autor, a consolidação de uma mudança está diretamente ligada à qualidade de coordenação de seus processos, os quais envolvem decisões a curto, médio e longo prazos. Dessa maneira, para reduzir as incertezas e aumentar a eficiência e a eficácia da reestruturação, é necessário que os gestores comuniquem com clareza a razão da mudança para que exerça influência na modificação de comportamentos.

Por fim, Sinek (2018) defende ainda que quando existe clareza por parte dos gestores na comunicação do propósito da reestruturação, os valores e os princípios são explícitos nos sistemas, nos processos e na cultura da organização, garantindo, desse modo, que todos os níveis da Instituição trabalhem em prol do resultado almejado.

4 APRESENTAÇÃO DE DADOS E ANÁLISE DE RESULTADOS

4.1 O que mudou com a Reestruturação?

Em conformidade com o Aviso 04/GC3, publicado no BCA 066, de 2015, que pautou as atividades a serem realizadas em função das necessidades futuras do COMAER; com a DCA 11-45, de 2018, Diretriz de Comando da Aeronáutica que definiu a Concepção Estratégica "FORÇA AÉREA 100"; com o Plano Estratégico Militar da Aeronáutica (PEMAER), PCA 11-47, de 2018, A Reestruturação da FAB foi realizada em 3 momentos, os quais serão detalhados a seguir:

- ✓ O Projeto Piloto, em 2017;
- ✓ O Aprimoramento – Fase 1, em 2020; e
- ✓ O Aprimoramento – Fase 2, em 2021.

4.1.1 O Projeto Piloto

O Projeto Piloto da reestruturação da FAB, operacionalizado em 2017, foi capitulado pela DCA 11-53, de 2016, baseada na Política Nacional de Defesa (PND) e na Estratégia Nacional de Defesa (END), de modo a cumprir os objetivos e as diretrizes nacionais de defesa.

Dentre as motivações previstas para o projeto piloto, estão o equilíbrio entre os recursos humanos e materiais voltados para a atividade meio e atividade fim e a racionalização das estruturas organizacionais, com foco na melhoria dos processos necessários ao cumprimento de suas missões e na redução das estruturas administrativas, otimizando ainda o número de cargos da estrutura organizacional e racionalizando a força de trabalho ao necessário.

Para tanto, foi criada a CREFAB, Comissão de reestruturação da Força Aérea, pautada nas premissas de planejamento, de coordenação e de controle centralizados nos órgãos centrais de sistemas e de execução descentralizadas nas respectivas OM subordinadas ou elos. Na ocasião, vigorava na FAB o organograma constante no Anexo C - Estrutura antiga do COMAER, de 2005.

Como resultado da primeira reestruturação, a nível tático, foram criados 17 Grupamentos de Apoio (GAP) no território nacional. Sistemicamente, os GAP ficaram ligados à Diretoria de Administração da Aeronáutica (DIRAD), criada em substituição à antiga DIRINT, dessa vez sob o comando centralizado da Secretaria de Economia, Finanças e Administração da Aeronáutica (SEFA), no lugar do COMGEP.

No que tange ao nível Operacional e Estratégico, foram criadas as 12 ALAS, diretamente subordinadas ao Comando de Preparo (COMPREP), voltado ao preparo da Força, o qual foi ativado em janeiro de 2017, em substituição ao antigo Comando-Geral de Operações Aéreas (COMGAR). O emprego da Força também sofreu atualização, tendo sido criado o COMAE, em substituição ao COMDABRA, conforme pode ser observado a seguir:

Em suma, as mudanças com o Projeto Piloto foram as seguintes:

Quadro 1– Extinções, desativações e criações na FAB até 31 de dezembro de 2016

EXTINÇÕES/DESATIVAÇÕES	CRIAÇÕES
COMGAR (Comando-Geral de Operações Aéreas)	COMPREP (Comando de Preparo)
COMDABRA (Comando de Defesa Aeroespacial Brasileiro)	COMAE (Comando de Operações Aeroespaciais)
DIRINT (Diretoria de Intendência)	DIRAD (Diretoria de Administração), subordinada à SEFA (Secretaria de Economia e Finanças da Aeronáutica) que ampliou responsabilidades, incluindo atividades administrativas
V COMAR, VI COMAR e VII COMAR (Comando Aéreo Regional), tendo suas atribuições e responsabilidades redistribuídas para outras organizações. As I FAE, II FAE (helicópteros e busca e salvamento), III FAE (caça) e V FAE (transporte) serão extintas e suas atribuições serão absorvidas pelo COMPREP e pelas ALAS. Obs. 1: Os I COMAR, II COMAR, III COMAR e IV COMAR foram mantidos até 31 de dezembro de 2017, quando foram extintos. Neste período, as BABE (Belem), BAFZ (Fortaleza), BARF (Recife), BASV (Salvador), BASP (São Paulo) e BAST (Santos) mantiveram as suas subordinções aos respectivos COMAR.	ALA 1 (AN), ALA 2 (NT), ALA 3 (GO), ALA 4 (CG), ALA 5 (CO), e ALA 7 (MN) , todas comandadas por Oficial-General, mantendo sob sua subordinação às Unidades Aéreas e de Aeronáutica sediadas. Os GAP (Grupamentos de Apoio) tipos A, B e C
As BAAN (Anápolis), BANT (Natal), BAGL (Galeão), BACG (Campo Grande), BACO (Canoas) e BAMN (Manaus) foram desativadas. O 1º/16º GAv (Adelphi - A-1) seria desativado e, futuramente, reativado em Anápolis, operando a aeronave F-39 Gripen.	Ativação das ALAS

Fonte: Adaptado pela autora com base no BOLIMPE, publicado no site de O Defesanet (2016)

Quadro 2 – Transferência de OM na FAB até 31 de dezembro de 2016

TRANSFERÊNCIAS DE OM
2º/7º GAv (Phoenix P-95BM) - de Florianópolis para Canoas 1º/6º GAv (Carará) de Recife para Anápolis 3º/8º GAv (Puma - H-36 Caracal) - da BAAF (Afonso) para a BASC (Santa Cruz)

Fonte: Adaptado pela autora com base no BOLIMPE, publicado no site de O Defesanet (2016)

Quadro 3 – Mudança de Subordinação de OM na FAB até 31 de dezembro de 2016

MUDANÇA DE SUBORDINAÇÃO	NOVA SUBORDINAÇÃO
CPBV (Campo de Prova Brigadeiro Veloso)	ALA 1
ETA 2 (Esquadrão de Transporte Aéreo); e 1°/8° GAv (Falcão - H36 Caracal)	ALA 2
BASC (Santa Cruz) e suas UAé; BAAF (Afonso); 1°/7° GAv (Orungan - P3AM); e ETA 4	ALA 3
BASM (Base Santa Maria) e suas UAé; e BAFL (Florianópolis)	ALA 5
BAPV (Porto Velho) e suas UAé; BABV (Boa Vista) e suas UAé; ETA 1; e 3°/7° GAv	ALA 7
BABR (Base Aérea Brasília) e suas UAé	GABAER
BINFAE-BR (Batalhão de Infantaria da Aeronáutica Especial de Brasília)	BABR

Fonte: Adaptado pela autora com base no BOLIMPE, publicado no site de O Defesamet (2016)

4.1.2 O Aprimoramento – Fase 1

A segunda modificação na estrutura do COMAER foi realizada em maio de 2020, com base na DCA 19-5 - Diretriz para o aprimoramento da reestruturação do Comando da Aeronáutica - Projeto Piloto, dessa vez, acompanhada pela Comissão de Implantação do Aprimoramento da Reestruturação do COMAER, aprovada pela Portaria EMAER no 30/ISC, de 20 de maio de 2020, a qual apresentou estudo no intuito de realizar ajustes na estrutura inicialmente proposta, em continuidade ao aperfeiçoamento da Força Aérea e ao desenvolvimento da sua operacionalidade e capacidade dissuasória.

O referido estudo conduzido pelo EMAER, em conjunto com a Assessoria Parlamentar da Aeronáutica (ASPAER), apontou uma lacuna no campo institucional do COMAER com a perda de representatividade regional junto à sociedade local em consequência da desativação dos 7 (sete) Comandos Aéreos Regionais (COMAR) existentes anteriormente à primeira reestruturação.

Foi observado ainda que as Alas, Organizações inicialmente criadas na reestruturação para serem eminentemente operacionais, acabaram desviando o foco da sua missão ao concentrar demasiada carga de atividades administrativas, advindas das antigas bases aéreas e COMAR, como por exemplo: Relações Institucionais, Comunicação Social, Inteligência, Cerimonial e Justiça e Disciplina.

No campo operacional, o estudo apontou ainda que, antes da reestruturação, o COMAER possuía quatro (4) Forças Aéreas (I, II, III e V), comandadas por Brigadeiros-do-Ar. Dentre elas, as FAe II, III e V dispunham, cada uma, de mais de dez (10) Unidades Aéreas e de

Aeronáutica subordinadas. Após a reestruturação, foram desativadas as FAe e implantadas quinze (15) Alas, posteriormente reduzidas para doze (12), consolidando, dessa forma, a perda da referência/representatividade anterior.

Em face dos aspectos diagnosticados anteriormente, a solução apontada pelo estudo do EMAER e aprovada pelo CMTAER à época foi no sentido de se aprimorar o processo de reestruturação da FAB, o qual foi dividido em duas fases:

a) **Fase – 1:** Implantação do Projeto Piloto nos Comandos Aéreos Nordeste e Leste, com término previsto para 2020; e

b) **Fase – 2:** Implantação dos demais COMAR, com término previsto para 2021.

As principais modificações realizadas na Fase 1 estão resumidas no quadro 4, a seguir:

Quadro 4 – Resumo da Fase 1 do Aprimoramento da Reestruturação

ASPECTO ADMINISTRATIVO/INSTITUCIONAL	ASPECTO OPERACIONAL
Os COMAR e as Bases Aéreas foram reestruturados, absorvendo os encargos administrativos de GUARNAE das OM operacionais (ALA), a representatividade e a supervisão da gestão das OM subordinadas;	Redimensionamento das doze (12) Alas, com foco na atividade operacional.
Bases Aéreas <u>sem</u> ALA em sua Guarnição: Absorveram a estrutura de GAP. (Ex.:BAFL, BAFZ e BASV).	COMAR deixaram de ser Unidades Gestoras Credoras para ser Unidades Gestoras Controle.
Bases Aéreas <u>com</u> ALA em sua Guarnição: Absorveram as atividades administrativas das ALA, fazendo-se constar nos ROCA e RICA.	Os Comandos Aéreos e as Bases Aéreas isoladas assumiram a representação na localidade
As Bases Aéreas subordinaram-se aos respectivos Comandos Aéreos	redução dos encargos e do efetivo administrativo das Alas, sendo realocados nas Bases e nos Comandos Aéreos
Os Comandos Aéreos foram subordinados à SEFA,	Alas 2, 8 e 10 comandadas por Brig do Ar
Redução da estrutura dos antigos COMAR, com foco na supervisão, na coordenação e controle, na área de jurisdição e na gestão administrativa das OM Subordinadas, a partir de indicadores de desempenho regionais e de tendência para medir o alcance dos objetivos estratégicos e das metas.	Alas 1, 3, 4, 5, 11 e 12 comandadas por Coronel Aviador; e Alas 6, 7 e 9 comandadas por Tenente-Coronel Aviador.

Fonte: Adaptado da DCA 19-5 (2020)

Após a implantação dos Comandos Aéreos Nordeste e Leste (II e III COMAR, respectivamente), foi publicada, em dezembro de 2020, a DCA 19-6 - Diretriz da conclusão do Projeto Piloto e preparação para a Fase 2 do aprimoramento da reestruturação do Comando da Aeronáutica.

Nessa fase, foram consolidadas as alterações iniciadas na fase 1, além da implantação dos demais Comando Aéreos: Planalto (VI COMAR), Amazônico (VII COMAR), Norte (I

COMAR), Sul (V COMAR), Sudeste (IV COMAR) e Oeste (VIII COMAR) com prazos até junho de 2021, detalhado a seguir.

4.1.3 O Aprimoramento – Fase 2

As principais modificações realizadas na Fase 2 estão resumidas no quadro 5, a seguir:

Quadro 5 – Resumo da Fase 2 do Aprimoramento da Reestruturação

COMANDO AÉREO	ASPECTO ADMINISTRATIVO/INSTITUCIONAL
LESTE (COMAR III)	Criada a GUARNAE-LS e extinta a GUARNAE-BH; O SEREP-RJ permaneceu como OM subordinada administrativa e sistemicamente ao COMGEP/DIRAP, sob supervisão do Comando Aéreo Leste; A EPCAR absorveu o GAP-BQ, com apoio administrativo ao ES-BQ e ao ESD-BQ, sistemicamente subordinado ao COMPREP; O GAP-LS foi mantido como OM apoiadora da GUARNAE-LS; O CIAAR apoia o ES-LS e o ESD-LS, sistemicamente subordinado ao COMPREP; A BASC apoia o ES-SC; O GSD-AF apoia a GUARNAE-AF (ALA12); A BAAF absorveu o GAP-AF; A BASC absorveu o GAP-SC.
NORDESTE (COMAR II)	O SEREP-RF permanece como OM subordinada administrativa e sistemicamente ao COMGEP/DIRAP, sob supervisão do Comando Aéreo Nordeste; A PARF subordinada ao COMAR II.
NORTE (COMAR I)	A BABE absorveu o GAP-BE; O CLA absorveu o GAP-AK.
SUL (COMAR V)	A BACO absorveu o GAP-CO; A BASM absorveu o GAP-SM; O CINDACTA II absorveu o GAP-CT.
PLANALTO (COMAR VI)	A BAAN absorveu o GAP-AN.
AMAZÔNICO (COMAR VII)	A BAMN absorveu o GAP-MN; A BABV absorveu o GAP-BV. A BAPV absorveu o GAP-PV
OESTE (COMAR VIII)	A BACG absorveu o GAP-CG
SUDESTE (COMAR IV)	O CELOG passou a ser UGE plena do COMGAP O CAE permanece UGE para as aquisições específicas A EEAR absorveu o GAP-GW A AFA absorveu o GAP-YS
ASPECTO OPERACIONAL	
Todas as Alas passaram a ser Unidades Gestoras Controle (UGC) e seus efetivos (TP) e atribuições administrativas/ institucionais foram transferidos aos respectivos Comandos Aéreos, GAP ou Base Aérea	

Fonte: Adaptado da DCA 19-6 (2020)

Ao final da fase 2 do Aprimoramento da Reestruturação, administrativamente, foram desativados os seguintes Grupamentos de Apoio: GAP-AF, GAP-SC, GAP-BQ, GAP-RF,

GAP-NT, GAP-YS, GAP-GW, GAP-CT, GAP-AK e GAP-BE e GAP-CG, tendo as suas atividades administrativas sido absorvidas por outras OM nas respectivas regiões.

Operacionalmente, foram consolidados os 8 (oito) Comandos Aéreos e respectivas OM subordinadas, conforme o quadro 6, a seguir:

Quadro 6 – Sede dos Comandos Aéreos e respectivas OM subordinadas

SIGLA	NOMENCLATURA	SEDE	GUARNAE	OM SUBORDINADAS
I COMAR (PA, AM, MA)	Comando Aéreo Norte	Belém-PA	BE	BABE e PABE
II COMAR (RN, PB, PE, SE, BA, PI, AL, CE)	Comando Aéreo Nordeste	Recife-PE	RF, NT FZ, SV	BARF, BANT, BASV, BAFZ, CINDACTA III, ALA 10, PANT, PARF
III COMAR (MG, RJ, ES)	Comando Aéreo Leste	Rio de Janeiro-RJ	GL, AF RJ SC, LS	BAGL, BAAF, BASC, GAP-RJ, GAP-LS GAP-GL, GAP-AF PAGL, PAAF, PALS
IV COMAR (SP)	Comando Aéreo Sudeste	São Paulo-SP	SP YS, GW	GAP-SP, PASP, BAST, PAYS e PAGW
V COMAR (PR, SC, RS)	Comando Aéreo Sul	Canoas-RS	CO SM	BACO, BASM, GAP-SM PACO, BAFL, PACT
VI COMAR (GO, TO, DF)	Comando Aéreo Planalto	Brasília-DF	AN BR	BAAN, BABR, GAP-DF, GAP-BR, PAAN e PABR
VII COMAR (AM, AC, RR, RO)	Comando Aéreo Amazônico	Manaus-AM	MN BV, PV	BAMN, BABV, BAPV e PAMN
VIII COMAR (MT, MS)	Comando Aéreo Oeste	Campo Grande-MS	CG	BACG (absorveu o GAP-CG)

Fonte: Adaptado da DCA 19-6 (2020)

Foi observado ainda por meio das Portarias nº 549/GC3, de 12 de maio de 2016; e 24/GC3, de 21 de janeiro de 2021, que dispõem sobre classificação e qualificação de Unidades do Comando da Aeronáutica, a alteração das Unidades Gestoras Executoras (UG EXEC), das Unidades Gestoras Executoras Patrimoniais (UG EXEC PAT), das Unidades Gestoras Credoras (UG CRED) e das Unidades Gestoras Controle (UG CONT), de acordo com a atuação nas execuções orçamentária, financeira e patrimonial no SIAFI, antes e depois da reestruturação.

O organograma da FAB (Anexo D), divulgado pelo CECOMSAER em 2018, contempla os ODGSA em vigor até os dias atuais, como resultado das modificações na estrutura regimental da FAB, realizadas por ocasião da primeira reestruturação, aprovadas pelo Decreto nº 9.077, de 8 de junho de 2017, que alterou o Decreto nº 6.834, de 30 de abril de 2009.

A versão completa do Organograma da FAB, de 2022, decorrente do aprimoramento da reestruturação, não se encontrava disponível na página da FAB até a data da finalização deste artigo, uma vez que se encontrava aguardando aprovação do Decreto Presidencial das referidas modificações na estrutura regimental do COMAER.

Diante do acima exposto, foi possível atingir o OE1, ou seja, identificar as mudanças decorrentes da reestruturação da FAB.

4.2 Apoio logístico e emprego do poder aeroespacial no COMAER.

De acordo com o Glossário das Forças Armadas, MD35-G-01, de 2015, entende-se por apoio logístico:

APOIO LOGÍSTICO - Apoio prestado por organizações militares específicas, abrangendo a execução de atividades das funções logísticas de recursos humanos, de saúde, de suprimento, de manutenção, de transporte, de engenharia e de salvamento para sustentar a capacidade de operação e de durabilidade na ação das forças. (BRASIL, 2015, p.30).

No que tange ao Apoio Logístico Aeroespacial, o Glossário da Aeronáutica, MCA 10-4, de 2001, por sua vez, prevê o seguinte:

APOIO LOGÍSTICO AEROESPACIAL - Conjunto de atividades desenvolvidas por uma organização ou sistema, visando a determinação das necessidades, a obtenção, a distribuição e a conservação dos recursos de toda natureza, em pessoal e material, necessários ao emprego do Poder Aeroespacial. (BRASIL, 2001, p.22)

A Doutrina Militar de Defesa - DCA 1-1 (2020) prevê o Emprego do Poder Aeroespacial como sendo a aplicação do Poder Nacional disponível no País para a utilização do espaço aéreo e do espaço exterior, seja como instrumento de ação política e militar, seja como fator de desenvolvimento econômico e social, em prol dos objetivos nacionais.

Diante do acima exposto, foi possível atingir o OE2, definir apoio logístico e emprego do poder aeroespacial do COMAER.

4.3 OM responsáveis pelo apoio logístico e emprego do poder aeroespacial do COMAER e as possíveis modificações em decorrência da reestruturação.

Considerando o previsto no Plano Estratégico Militar da Aeronáutica no horizonte temporal de 2018 a 2027 - PEMAER - PCA 11-47, de 2018, foram identificados dois Macroprocessos Finalísticos, os quais representam os principais valores entregues pela FAB à Sociedade Brasileira, quais sejam: o Preparo e o Emprego da Força Aérea, representados

graficamente pela Cadeia de Valores da FAB (Anexo A) e inseridos na Visão Geral do Alinhamento Estratégico do COMAER (Anexo B).

No que tange ao Emprego, O COMAE e o DECEA são as OM responsáveis, conforme transcrição abaixo:

3.1.1 EMPREGO DA FORÇA AÉREA (P180100)

- a) Protagonistas: COMAE e DECEA; e
- b) Abrangência: Principal entrega de valor da Força Aérea à sociedade brasileira. É por meio do emprego de meios aéreos e terrestres que a FAB controla o espaço aéreo e defende e integra o território nacional. (BRASIL, 2018, p.15)

O PEMAER (2018) também definiu os Macroprocessos de Gestão e Suporte, sendo o DECEA responsável pelo suporte logístico e a ASOCEA pela segurança operacional ao SISCEAB, conforme abaixo:

3.2.2 APOIO AO CONTROLE DO ESPAÇO AÉREO (P180400)

- a) Protagonistas: DECEA e ASOCEA; e
- b) Abrangência: Suporte logístico e segurança operacional ao SISCEAB. (BRASIL, 2018, p.15).

O COMGAP, por sua vez, segundo o PEMAER (2018) é a OM responsável pela logística de material e bélico da FAB, conforme abaixo:

3.2.18 LOGÍSTICA DE MATERIAL AERONÁUTICO E BÉLICO (P182000):

- a) Protagonista: COMGAP; e
- b) Abrangência: Suporte da frota de aeronaves da FAB, bem como dos materiais bélicos empregados. (BRASIL, 2018, p.17).

Nesse sentido, em atenção ao disposto no PEMAER (2018), considerando que o tema da presente pesquisa está relacionado ao Emprego da Força e à Logística, a Assessoria de Segurança Operacional do Controle do Espaço Aéreo (ASOCEA), por ser um Órgão meramente de auditoria na área de segurança operacional, não foi considerada para fins de análise da influência da reestruturação, tendo em vista não ser o foco do presente trabalho.

Dessa forma, para efeito da presente pesquisa, foram consideradas os seguintes ODGSA, os quais serão analisados detalhadamente dentro de suas responsabilidades, a seguir:

- a) COMAE (Emprego da Força);
- b) DECEA (Emprego da Força e suporte logístico ao SISCEAB); e
- c) COMGAP (Logística de material e bélico da FAB).

4.3.1 COMAE

O COMAE é o Comando Operacional Conjunto, permanentemente ativado, e tem por finalidade empregar o poder aeroespacial brasileiro com vistas a garantir a soberania e a

integração do território nacional. Para tanto, possui a seguinte estrutura básica: Comando, Gabinete e Estado-Maior Conjunto (EMC).

Desta feita, de acordo com o Regulamento do COMAE, ROCA 20-12, de 2020, compete ao EMC a coordenação e a supervisão das atividades dos seus 4 centros (CPOGI, CCOA, CCOI e COPE), cujas atividades se encontram detalhadas no respectivo Regimento Interno, RICA 20-39, de 2020, dentre as quais se destaca a de coordenação das ações logísticas e de infraestrutura no âmbito do COMAE, com a finalidade de apoiar operações e exercícios no ano corrente.

Em relação à influência em decorrência das mudanças na estrutura organizacional da FAB, ocorridas no período de 2017 a 2021, verificou-se que a implantação do Projeto Piloto da reestruturação da FAB, em 2017, teve como um dos produtos a criação do COMAE, em substituição ao antigo COMDABRA.

Desta feita, o COMAE ficou encarregado de conjugar, além das atividades do antigo COMDABRA, as ações de Emprego da FAB anteriormente conduzidas pelo Comando-Geral de Operações Aéreas (COMGAR), substituído pelo COMPREP, e pelas quatro Unidades denominadas Força Aérea (FAE), substituídas pelas ALAS.

Dentre as ações de emprego conduzidas pelo COMAE, estão o transporte aerológico, a busca e salvamento e a patrulha marítima, as operações conjuntas estabelecidas pelo MD, além do emprego de aeronaves remotamente pilotadas (ARP), satélites de comunicações e atividades de inteligência relacionadas.

Desse modo, conclui-se que a reestruturação da FAB influenciou diretamente o emprego da Força, por meio de alterações de ordem estrutural e funcional na aplicação do emprego do poder Aeroespacial sob responsabilidade do COMAE.

4.3.2 DECEA

O Departamento de Controle do Espaço Aéreo (DECEA) é a Organização do COMAER que tem por finalidade planejar, gerenciar e controlar as atividades que envolvem o controle do espaço aéreo, a proteção ao voo, o serviço de busca e salvamento e as telecomunicações do Comando da Aeronáutica, conforme previsto em seu regulamento, ROCA 20-7, de 2019.

O DECEA possui em sua estrutura interna, definida pela RICA 20-1, de 2021, as seguintes OM, as quais colaboram para o cumprimento de sua missão de apoio logístico ao SISCEAB: CISCEA, ICEA, ICA e JJAER; CINDACTA I, II, III e IV e respectivos destacamentos; GEIV, MTAB BOLIVIA, CIMAER, CGNA; CRCEA-SE e respectivos destacamentos; PAME-RJ e DTCEATM-RJ; 1* GCC e respectivos grupos subordinados;

A partir da análise da reestruturação e da sua influência na área do DECEA, não foi verificada alteração direta na sua estrutura organizacional. Entretanto, houve alteração no que diz respeito à classificação e qualificação de Unidades Gestoras no que tange à execução orçamentária, financeira e patrimonial no SIAFI, antes e depois da reestruturação, conforme o disposto nas Portarias nº 549/GC3, de 12 de maio de 2016 e nº 24/GC3, de 21 de janeiro de 2021, conforme abaixo:

O DECEA, o CISCEA, o ICEA e o PAME-RJ deixaram de ser UG Executora Plena, e passaram a ser apoiadas pelo GAP-RJ e pelo CAE, para ações específicas; O CINDACTA II continuou sendo UGE, porém, passou a ser apoiado também pelo CAE, para ações específicas. Quanto às demais, apenas houve alteração de OM apoiadora nas suas respectivas localidades.

Desse modo, conclui-se que a reestruturação da FAB influenciou indiretamente o emprego da Força e o suporte logístico ao SISCEAB, tendo em vista que não alterou a sua estrutura organizacional, e sim o funcionamento interno do DECEA e das suas OM subordinadas, no que tange à execução orçamentária, financeira e patrimonial.

4.3.3 COMGAP

A partir da análise da estrutura regimental do COMGAP, verificou-se que as OM responsáveis pelo apoio logístico de material e bélico da FAB são as seguintes: a) Subordinadas à **DTI**: CCA-RJ, CCA-BR e CCA-SJ; b) à **DIRMAB**: PAMA-GL, PAMA-SP, PAMA-LS e PAMB; c) à **DIRINFRA**: CEPE, GAC INFRA AN e DT INFRA (BE, BR, CO, RJ, MN, RF e SP); d) ao **CELOG**: CABW, CABE e CTLA; e e) **demais OM**: COMARA, ILA, CECAT e MTAB PARAGUAI.

As principais modificações na área de apoio logístico do COMGAP, decorrentes da reestruturação foram: a substituição da Diretoria de Engenharia (DIRENG) pela Diretoria de Infraestrutura da Aeronáutica (DIRINFRA), responsável pelas atividades relacionadas ao patrimônio imobiliário, às obras, à engenharia operacional, ao transporte de superfície, à proteção contra incêndio; Subordinação da Comissão de Aeroportos da Região Amazônica (COMARA) à DIRINFRA; e criação da DTI, subordinada ao COMGAP.

Outrossim, verificou-se ainda a influência da reestruturação com relação à classificação e qualificação de Unidades Gestoras no que tange à execução orçamentária, financeira e patrimonial no SIAFI, antes e depois da reestruturação, conforme o disposto nas Portarias nº 549/GC3, de 12 de maio de 2016 e nº 24/GC3, de 21 de janeiro de 2021, conforme abaixo:

O COMGAP passou a ser apoiado pelo GAP-SP e pelo CAE, para ações específicas; A DTI, o CCA-RJ, a DIRMAB, o PAMA-GL, o PAMB, o ILA, o CECAT e a DIRINFRA, houve alteração de OM apoiadora no SIAFI; O PAMA-SP, o PAMA-LS, o CELOG, o CTLA e a COMARA deixaram de ser UG Executora Plena e passaram a ser apoiadas por outras UGE em suas localidades. Quanto à CABW, CABE, CCA-SJ, CCA-BR, MTAB Paraguai, não houve alteração quanto à execução orçamentária, financeira e patrimonial.

Dessa forma, conclui-se que a reestruturação da FAB influenciou diretamente a Logística de material e bélico da FAB por meio de alterações não apenas de ordem estrutural, como também funcional, no que tange à execução orçamentária, financeira e patrimonial do COMGAP e das suas OM subordinadas, sendo atingido o OE3 proposto, ou seja, indicar as OM responsáveis pelo apoio logístico e pelo emprego do poder aeroespacial do COMAER e as possíveis modificações em decorrência da reestruturação.

4.4 Pesquisa sobre autores conhecidos na área de gestão da mudança.

A partir da pesquisa bibliográfica realizada sobre autores conhecidos e respectivas obras publicadas na área de gestão da mudança, foram selecionados e citados no referencial teórico da presente pesquisa os seguintes:

Kotter (1997), com seu livro “Liderando Mudança”, defende a teoria dos 8 passos para o sucesso de uma mudança organizacional de larga escala; Bilhim (2006), com seu livro “Teoria Organizacional, Estruturas e Pessoas”, reforça a importância de envolver e motivar os agentes de mudança em uma organização; Oliveira (2013), com seu livro “Sistemas, Organização e Métodos: Uma abordagem gerencial”, por sua vez, entende que o planejamento adequado de níveis e processos decisórios é fundamental para uma estrutura organizacional ideal; e Sinek (2018), com seu livro “Comece pelo porquê”, sustenta que o ponto de partida de qualquer mudança deve ser o “porquê”, ressaltando a importância da comunicação clara dos objetivos da mudança para a quebra de barreiras de alienação e de resistência à mudança.

De modo a complementar a teoria de Kotter (1997), foi também realizada uma consulta sobre a matéria: “8 passos de Kotter: conheça a 5ª teoria de Gestão da Mudança”, publicada no site: <https://vbmc.com.br/8-passos-de-kotter/>, da VBMC e Consultores, em 20 de maio de 2022, contribuindo, dessa maneira, para o atingimento do OE4.

4.5 Percepção do público interno acerca da Reestruturação da FAB.

Considerando a influência direta e indireta da reestruturação no apoio logístico e emprego do poder aeroespacial, conforme apontado no OE3, e ainda, levando-se em consideração que o processo de mudança não é apenas técnico, envolve gestão e comportamentos, para que não ocorra uma alienação e resistência do público interno à mudança, é preciso considerar a relação indivíduo e organização. Desse modo, torna-se fundamental a análise da percepção humana e sua possível influência nas mudanças decorrentes da reestruturação e aprimoramentos posteriores.

Para tanto, foi aplicado um questionário aos 99 Oficiais Superiores alunos do CCEM-A, da ECEMAR, futuros comandantes e assessores de alto nível da FAB, cuja experiência permitiu a aplicação prática da teoria dos 8 passos de Kotter (2017) sobre a gestão da mudança, operacionalizados em 8 perguntas fechadas, uma para cada passo, tendo sido disponibilizada ainda uma questão aberta, para sugestões.

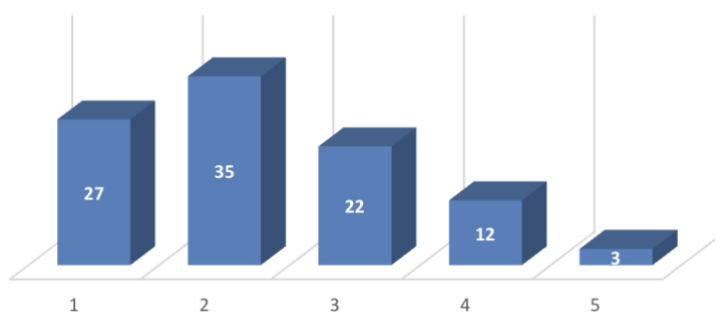
4.5.1 Pesquisa de Opinião

4.5.1.1 Seção 1 - Parte Objetiva

Foram elaboradas 8 perguntas fechadas, de modo a relacionar o processo de reestruturação da FAB a teoria de Kotter (2017) sobre a gestão da mudança, utilizando a escala de likert de 1 a 5, onde 1 representou a “discordância total” e 5 a “concordância total”. Foi solicitado que os respondentes marcassem a opção que mais representasse a sua percepção, cujas perguntas e respostas se encontram estruturadas nos gráficos a seguir:

a) Questão 1 - Houve uma conscientização do efetivo sobre a necessidade da mudança e a importância de agir rápido no processo de reestruturação da FAB? 99 respostas

Gráfico 1 – Senso de urgência

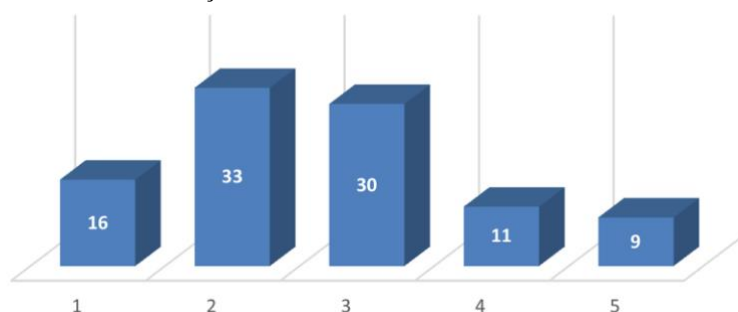


Fonte: A autora (2022)

A partir da análise do gráfico 1 acima, verificou-se que a maioria dos respondentes (84) discordou de ter havido uma conscientização do efetivo sobre a necessidade da mudança e a importância de agir rápido no processo de reestruturação da FAB. Apenas 15 dos 99 respondentes concordaram com a afirmação, apontando, segundo Kotter (2017), para uma possível fragilidade na comunicação do processo de mudança na estrutura organizacional do COMAER, o que pode ter influenciado a necessidade de aprimoramento da reestruturação.

b) Questão 2 - Na sua percepção, a reestruturação da FAB foi conduzida por uma equipe com liderança reconhecida e capaz de exercer influência positiva sobre a tropa na adesão do processo? 99 respostas

Gráfico 2 – Formação de coalizões

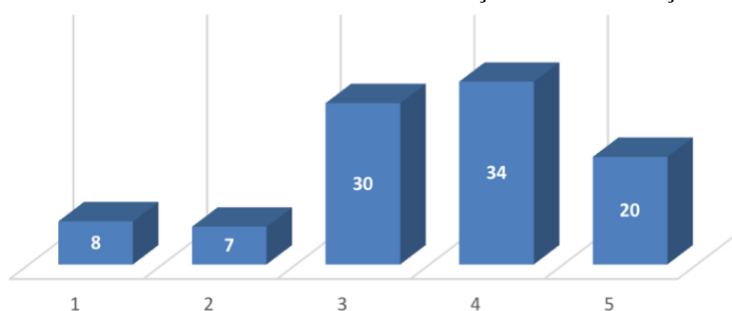


Fonte: A autora (2022)

O gráfico 2 acima aponta para uma tendência de discordância sobre a existência de uma equipe com liderança reconhecida e capaz de exercer influência positiva sobre a tropa na adesão do processo de reestruturação da FAB. Apenas 20 respondentes concordaram com a afirmação, contra 79 discordantes, o que demonstra, de acordo com o entendimento de Kotter (2017), uma possível falha no processo de gestão da mudança no COMAER no que se refere à liderança.

c) Questão 3 - O processo de reestruturação está alinhado com a Visão da FAB, de ser “Uma Força Aérea de grande capacidade dissuasória, operacionalmente moderna e atuando de forma integrada para a defesa dos interesses nacionais”? 99 respostas

Gráfico 3 – Alinhamento da visão da Instituição com a mudança

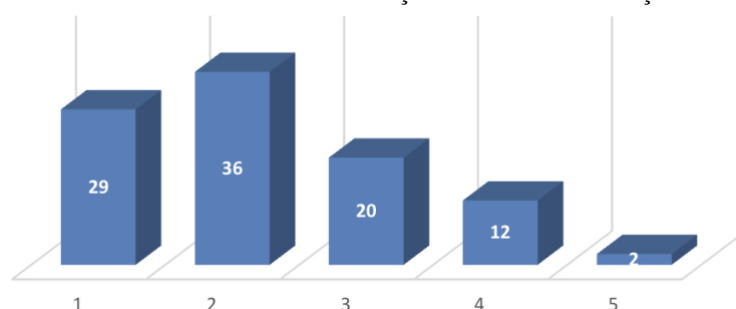


Fonte: A autora (2022)

O gráfico 3 acima indica que houve uma tendência positiva acerca do alinhamento da visão da FAB com a mudança, tendo em vista que 84 dos 99 respondentes concordaram com a afirmação, contra 15 discordantes. Dessa forma, pode-se inferir sobre a existência de uma percepção positiva da amostra quanto ao alinhamento das mudanças com a visão de futuro da FAB, segundo Kotter (2017) e Oliveira (2013), o que pode ser entendido como uma força a ser explorada na consolidação da mudança.

d) Questão 4 - Houve comunicação com entusiasmo ao público interno da FAB acerca da visão da mudança? 99 respostas.

Gráfico 4 – Entusiasmo na comunicação da visão da mudança

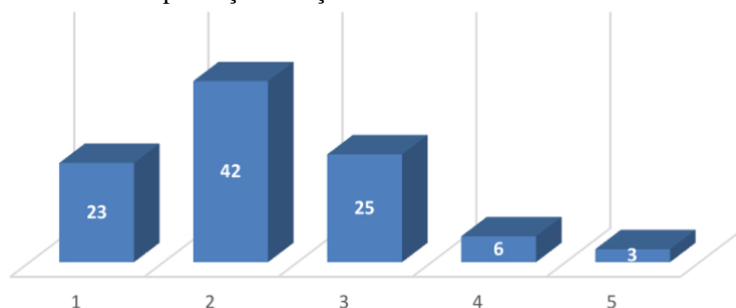


Fonte: A autora (2022)

O gráfico 4 acima aponta para uma tendência maior dos respondentes em discordar sobre a existência de entusiasmo na comunicação da visão da mudança, visto que apenas 14 dos 99 respondentes concordaram com a afirmação, contra 85 discordantes. Desse modo, pode-se inferir, de acordo com Kotter (2017), que a maioria considerou a necessidade de maior entusiasmo na comunicação da visão da mudança no processo de reestruturação da FAB.

e) Questão 5 - Foram eliminadas barreiras técnicas, normativas e políticas para que as mudanças fossem efetivadas? 99 respostas

Gráfico 5 – Capacitação da ação

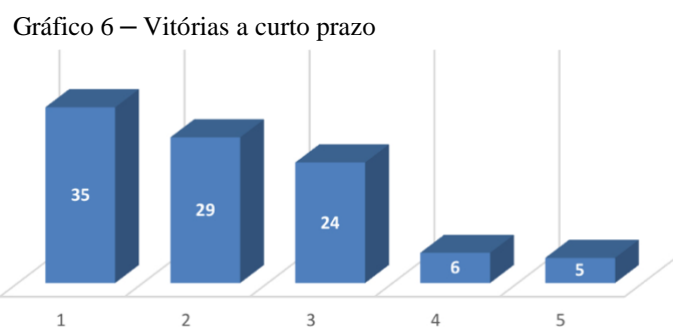


Fonte: A autora (2022)

Em resposta à questão 5, o gráfico acima indica uma tendência negativa a respeito da eliminação de barreiras técnicas, normativas e políticas para que as mudanças fossem efetivadas. Apenas 9 respondentes concordaram em ter havido capacitação da ação, contra 90 contrários,

o que sugere, segundo o Kotter (2017) e Sinek (2018), a existência de barreiras e de resistência a mudança no processo de reestruturação do COMAER.

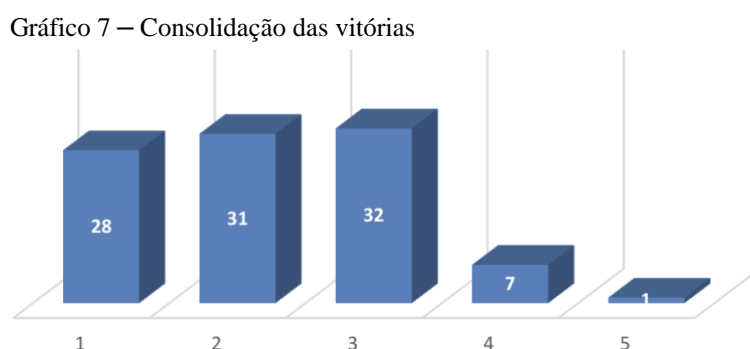
f) Questão 6 - Houve comunicação e recompensa às pessoas que contribuíram com o sucesso das primeiras implementações do processo de mudança? 99 respostas



Fonte: A autora (2022)

O gráfico 6 acima aponta para uma tendência dos respondentes em discordar sobre a existência de comunicação e recompensa às pessoas que contribuíram com as primeiras vitórias do processo de reestruturação da FAB. Apenas 11 concordaram com a afirmativa, contra 88 que discordaram, o que sugere, segundo Kotter (2017) e Bilhim (2006), possível existência de lacunas no aproveitamento do sucesso para motivar as pessoas envolvidas no processo de reestruturação da FAB.

g) Questão 7 - Após a implementação dos objetivos da reestruturação, foi reconhecida adequadamente a contribuição de indivíduos para que a efetivação da mudança fosse absorvida e incorporada ao longo do tempo? 99 respostas



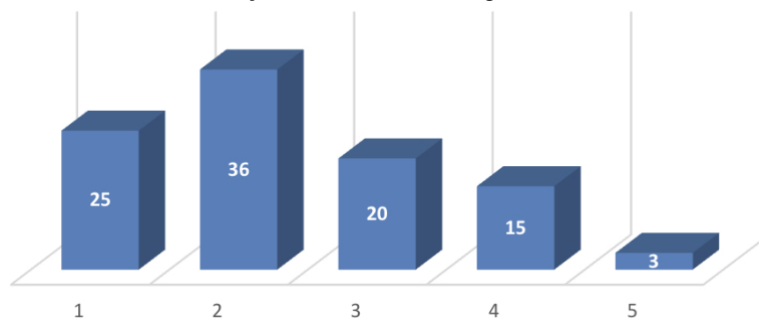
Fonte: A autora (2022)

O gráfico 7 acima indica uma tendência de discordância dos respondentes no que tange ao reconhecimento adequado da contribuição de cada indivíduo para que a efetivação da mudança fosse absorvida e incorporada ao longo do tempo, após ter sido alcançada a visão. Apenas 8 respondentes concordaram com a afirmativa, contra 91 duvidosos ou discordantes. Com isso, é possível inferir, de acordo com Kotter (2017), sobre possíveis falhas no processo

de consolidação das vitórias na efetivação da reestruturação da FAB, o que pode levar mais tempo para que as mudanças sejam absorvidas e incorporadas.

h) Questão 8 - Na sua opinião, foi realizada ampla comunicação ao público interno acerca das mudanças na estrutura da FAB e dos benefícios da nova ordem, de modo a entrar na massa do sangue? 99 respostas

Gráfico 8 – Consolidação da nova cultura organizacional



Fonte: A autora (2022)

O gráfico 8 acima indica que a maioria dos respondentes (81 de 99) discordou ou apresentou dúvidas quanto à realização de ampla comunicação ao público interno acerca das mudanças na estrutura da FAB e dos benefícios da nova ordem, de modo a permitir o fortalecimento da cultura organizacional. Apenas 18 dos respondentes concordaram com a afirmação, levando-se à conclusão, segundo Kotter (2017), pela necessidade de se comemorar mais as vitórias e de celebrar o sucesso para que as mudanças na estrutura da FAB sejam incorporadas a longo prazo.

4.5.1.2 Seção 2 - Parte Subjetiva

Esse espaço foi reservado para sugestões acerca da percepção dos respondentes quanto ao processo de reestruturação da FAB, tendo sido registradas 31 respostas neste quesito, dentre as quais foram apontadas algumas falhas internas no processo de reestruturação da FAB, o que pode ter contribuído para o aprimoramento posterior, tais como:

a) Falta de clareza na comunicação com o público interno sobre os benefícios da mudança, gerando conflitos e desmotivação; b) Custo do retrabalho sistêmico no processo de criação, extinção, reativação e fusão de OM, gerando descrédito na tropa; c) Maneira abrupta com que foi conduzida a reestruturação, gerando prejuízos administrativos e pessoais; d) Quebra de tradições com a desativação repentina de OM, gerando desconexão com a Força e posterior necessidade de reativação de OM; e e) Falha na alocação de pessoal e baixo investimento em capacitação do pessoal administrativo para maior eficiência do trabalho.

Do acima exposto, a partir do OE5, foi possível concluir sobre uma tendência negativa da percepção do público interno acerca da reestruturação da FAB, à luz do entendimento de Kotter, o que pode ter influenciado o aprimoramento da reestruturação, e, em consequência, o apoio logístico ao emprego do poder aeroespacial da FAB, tendo em vista que as mudanças afetaram diretamente o COMGAP e o COMAE e, indiretamente, o DECEA, conforme apresentado no OE3, contribuindo, desse modo, para o alcance do Objetivo Geral da pesquisa.

5 CONCLUSÃO

Inicialmente, cabe ressaltar que o objetivo geral da presente pesquisa foi analisar a influência das mudanças decorrentes da reestruturação da FAB no apoio logístico ao emprego do poder aeroespacial do COMAER. Para tanto, foram delineados 5 Objetivos Específicos.

A partir do OE1, foi possível identificar o que mudou com a reestruturação da FAB, no período de 2017 a 2021. Foi verificado que, em 2017, houve a implementação do Projeto Piloto de reestruturação da FAB, marcado pela criação dos GAP e das Alas, a nível tático e operacional, e do COMPREP e do COMAE, a nível estratégico, em substituição ao modelo antigo de Bases Aéreas, FAE, COMGAR e COMDABRA.

Em 2020 e 2021, houve o aprimoramento da reestruturação, por meio da reativação dos antigos COMAR e Bases, de forma remodelada, sendo absorvidos alguns GAP em suas localidades, resgatando a referência e a representatividade regionais do COMAER, e separando efetivamente as atividades operacionais e administrativas das OM da FAB.

No intuito de delimitar a pesquisa, permitindo a análise da influência da reestruturação da FAB no apoio logístico ao emprego do poder aeroespacial, foram estabelecidos os conceitos básicos de “apoio logístico” e “emprego do poder aeroespacial” do COMAER para fins da presente pesquisa, com base no glossário da aeronáutica, no glossário das Forças Armadas e na Doutrina Militar de Defesa - DCA 1-1 (2020), cumprindo, dessa forma, o OE2.

Em seguida, subsidiariamente ao OE2, para a delimitação do campo de análise, foi estabelecido o OE3, com o objetivo de indicar as OM responsáveis pelo apoio logístico e pelo emprego do poder aeroespacial do COMAER. Para tanto, foi considerado o disposto no PEMAER (2018), que estabeleceu as seguintes OM e responsabilidades: o COMAE (Emprego da Força), o DECEA (Emprego da Força e suporte logístico ao SISCEAB); e o COMGAP (Logística de material e bélico da FAB).

Complementarmente ao OE3, para identificar as possíveis modificações ocorridas nos ODGSA e respectivas OM subordinadas, em decorrência da reestruturação da FAB, foi realizada uma análise comparativa, chegando-se ao seguinte resultado:

No que tange ao COMAE, verificou-se uma influência direta, tendo em vista a alteração de ordem estrutural e funcional no Emprego da Força sob responsabilidade. Com relação ao DECEA, verificou-se que a reestruturação influenciou indiretamente o emprego da Força e o suporte logístico ao SISCEAB, tendo em vista que não alterou a estrutura organizacional, e sim o funcionamento interno do ODGSA e das suas OM subordinadas, no que tange à execução orçamentária, financeira e patrimonial.

Por fim, com relação ao COMGAP, verificou-se que a reestruturação da FAB influenciou diretamente a logística de material e bélico da FAB por meio de alterações não apenas de ordem estrutural, como também funcional, no que tange à execução orçamentária, financeira e patrimonial do ODGSA e das suas OM subordinadas.

O OE4, por sua vez, buscou o levantamento de autores conhecidos na área de Gestão da Mudança, tendo em vista a afinidade do tema com a variável da reestruturação da FAB, quais sejam: Kotter (1997), Bilhim (2006), Oliveira (2013) e Sinek (2018). O entendimento dos autores referenciados acima contribuiu para a verificação de uma tendência negativa na percepção do público interno sobre a avaliação do sucesso da reestruturação da FAB, considerando a teoria dos 8 passos de Kotter (1997), aplicada na pesquisa de campo realizada junto aos alunos do CACEM-A 2022, da ECEMAR, em cumprimento ao OE5, incluindo não apenas o fator técnico, como também humano na pesquisa.

A partir dos resultados acima, foi possível atingir o objetivo geral do presente trabalho, ou seja, analisar a influência das mudanças na estrutura organizacional da FAB, ocorridas no período de 2017 a 2021, no apoio logístico ao emprego do poder aeroespacial do COMAER, concluindo sobre uma influência direta no COMAE e no COMGAP e indireta no DECEA, bem como possível influência sobre a percepção público interno quanto ao sucesso da reestruturação da FAB, a qual foi predominantemente negativa, sob a visão de Kotter (1997).

Por fim, considerando que mudanças na estrutura organizacional atingem não apenas a gestão, como também o comportamento e habilidade das pessoas, de modo contribuir para futuros trabalhos voltados ao sucesso da consolidação do processo de reestruturação na FAB, sugere-se estudos relacionados ao perfil de liderança dos gestores.

REFERÊNCIAS

- BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Portaria nº 1.224/GC3, de 10 de novembro de 2020. Aprova a reedição da Doutrina Básica da Força Aérea Brasileira - Volume 1 (DCA-1-1). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n.205, 12 nov. 2020.
- BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Portaria nº 1.597/GC3, de 10 de outubro de 2018. Aprova a “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. Estado-Maior da Aeronáutica. Portaria nº 2.102/GC3, de 18 de dezembro de 2018. Aprova o Plano Estratégico Militar da Aeronáutica 2018-2027 - PEMAER - PCA 11-47. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n.222, 20 dez. 2018.
- BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Aviso Interno no 4/GC3, de 2 de abril de 2015, que emitiu a “Diretriz de Comando do Comandante da Aeronáutica”. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n.66, 09 abr. 2018.
- BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Portaria nº 551/GC3, de 13 de maio de 2016. Aprova a Diretriz para a reestruturação da FAB - “Projeto Piloto”. DCA 11-53. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n.82, 17 mai. 2018.
- BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Portaria nº 596/GC3, de 19 de maio de 2020. Aprova a Diretriz para o aprimoramento da reestruturação do Comando da Aeronáutica - Projeto Piloto - DCA 19-5. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n.86, 20 mai. 2020.
- BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Portaria GABAER nº 31/GC3, de 28 de janeiro de 2021. Aprova a Diretriz da conclusão do Projeto Piloto e preparação para a Fase 2 do aprimoramento da reestruturação do Comando da Aeronáutica. DCA 19-6. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n.33, 19 fev. 2021.
- BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Portaria 999/GC3, de 30 de setembro de 2020. Aprova o Planejamento Institucional - DCA 11-118, aprovado pela **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n.179, 02 out. 2020.
- BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Portaria nº 1.238/GC3, de 12 de novembro de 2020. Aprova o Regulamento do COMAE, ROCA 20-12. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n.207, 16 nov. 2020.
- BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Portaria nº 2.030/GC3, de 22 de novembro de 2019. Aprova o Regulamento do DECEA, ROCA 20-7. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n.216, 27 nov. 2019.
- BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Portaria nº 1.762/GC3, de 29 de novembro de 2017. Aprova o Regulamento do COMGAP, ROCA 20-2. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n.208, 05 dez. 2017.
- BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Glossário da Aeronáutica, MCA 10-4, de 30 de janeiro de 2001. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, 30 jan. 2001.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Portaria nº 549/GC3, de 12 de maio de 2016. Dispõe sobre classificação e qualificação de Unidades do Comando da Aeronáutica. **Diário Oficial da União**, Brasília, n.91, s.1, p.37, 13 mai. 2016.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Gabinete do Comando da Aeronáutica. Portaria nº 24/GC3, de 21 de janeiro de 2021. Dispõe sobre classificação e qualificação de Unidades do Comando da Aeronáutica. **Diário Oficial da União**, Brasília, n.16, s.1, p.55, 25 jan. 2021.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Comando de Operações Aeroespaciais. Portaria nº 10/CPOGI, de 23 de dezembro de 2020. Aprova o Regimento Interno do COMAE, RICA 20-39. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n.5, 08 jan. 2021.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Comando-Geral de Apoio. Portaria COMGAP No 100/ADLG de 9 de novembro de 2021. Aprova o Regimento Interno do COMGAP, RICA 20-1. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n.206, 11 nov. 2021.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Departamento de Controle do Espaço Aéreo. Portaria DECEA No 30/SDAD, de 2 de março de 2021. Regimento Interno do DECEA, RICA 20-1. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n.50, 16 mar. 2021.

BRASIL. Presidência da República. Decreto nº 6.834, de 30 de abril de 2009. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores e das Funções Gratificadas do Comando da Aeronáutica, do Ministério da Defesa, e dá outras providências, alterado pelo Decreto 9.007, de 8 de junho de 2017. **Diário Oficial da União**, Brasília, 04 mai. 2009.

BRASIL. Presidência da República. Decreto nº 9.077, de 06 de junho de 2017. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores e das Funções Gratificadas do Comando da Aeronáutica, do Ministério da Defesa, e o Decreto nº 5.144, de 16 de julho de 2004, que regulamenta os §§ 1º, 2º e 3º do art. 303 da Lei nº 7.565, de 19 de dezembro de 1986, que dispõe sobre o Código Brasileiro de Aeronáutica, no que concerne às aeronaves hostis ou suspeitas de tráfico de substâncias entorpecentes e drogas afins e dispõe sobre a estrutura do Sistema de Defesa Aeroespacial Brasileiro – SISDABRA. **Diário Oficial da União**, Brasília, 09 jun. 2017.

BRASIL. Ministério da Defesa. Portaria 9/GAP/MD, de 13 de janeiro de 2016. Aprova o Glossário das Forças Armadas (MD35-G-01). **Diário Oficial da União**, Brasília, 21 jan. 2016.

KOTTER, John P, **Liderando Mudança**. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 1997.

BILHIM, João Abreu de Faria. **Teoria Organizacional, Estruturas e Pessoas**. Lisboa: Guide, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Sistemas, Organização e Métodos: Uma abordagem gerencial**. São Paulo: Atlas, 2013.

SINEK, Simon. **Comece pelo porquê**/ Simon Sinek; tradução de Paulo Geiger. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.

PAULA, Rodrigo de. **8 passos de Kotter: conheça a 5a teoria de Gestão da Mudança**, VBMC e Consultores, 2022. Disponível em: <https://vbmc.com.br/8-passos-de-kotter/>. Acesso em: 22 jun. 2022.

RESTRUTURAÇÃO DA FAB – NA ÍNTEGRA. Agência Força Aérea. BOLIMPE. Avisos, Alertas e Lembretes para o efetivo" nº 05/16 - Brasília, de 26 de Agosto de 2016. **O defesanet**, 2016. Disponível em: <https://www.defesanet.com.br/fab/noticia/23385/BOLIMPE--Reestruturacao-da-FAB---na-integra/>. Acesso em: 11 jun. 2022.

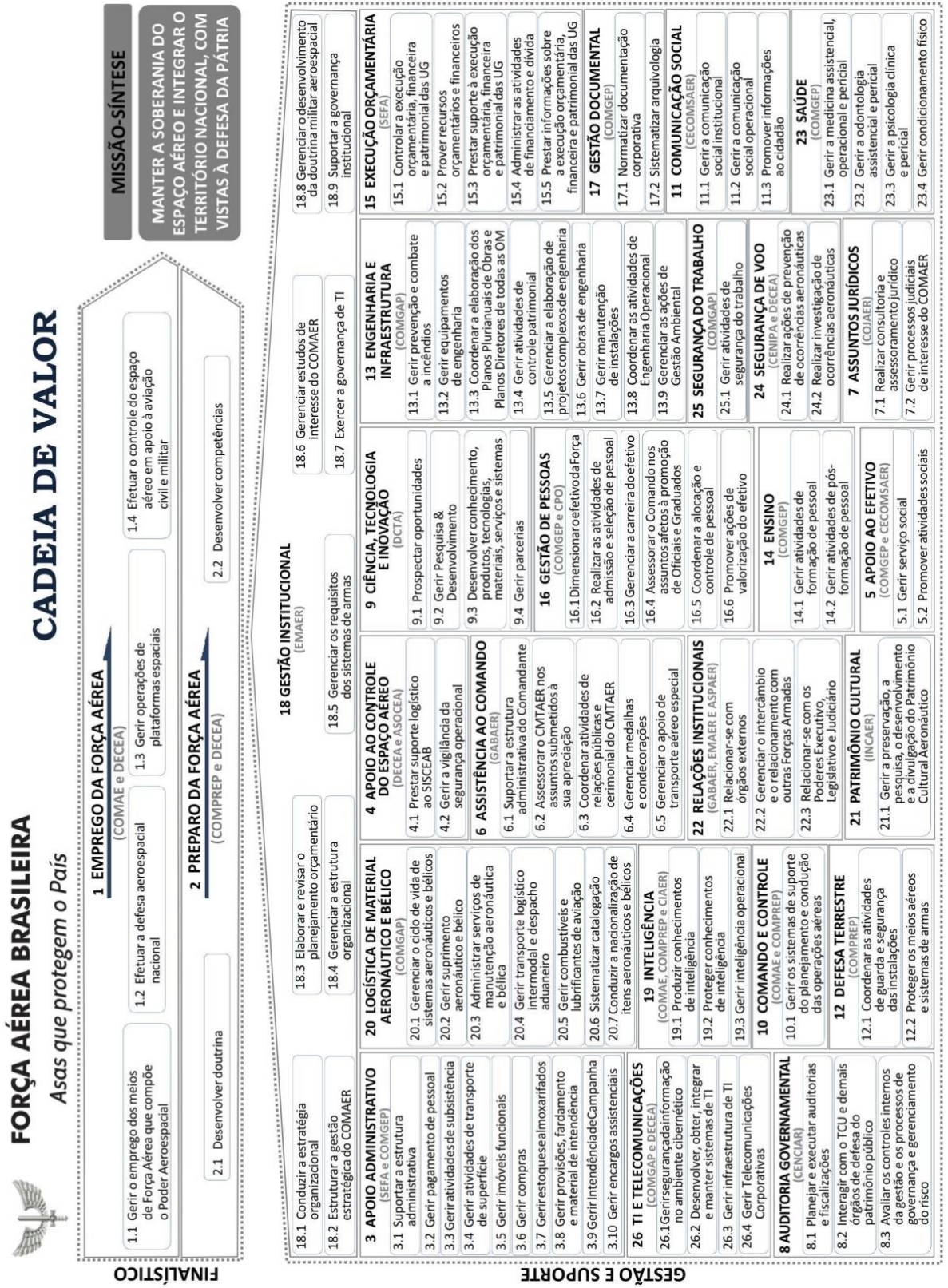
PLANO DE REESTRUTURACAO DA FAB. CECOMSAER, **Tecnologia e Defesa**, 2016. Disponível em: <https://tecnodefesa.com.br/o-plano-de-reestruturacao-da-fab/>. Acesso em: 22 jun. 2022.

DECRETO Nº 9.077 REGULAMENTA MUDANÇAS NAS ORGANIZAÇÕES DA FAB. Agência Força Aérea, **Tecnologia e defesa**, 2016. Disponível em: <https://www.fab.mil.br/noticias/mostra/30325/REESTRUTURA%C3%87%C3%83O%20E2%80%93%20Decreto%20n%C2%BA%209.077%20regulamenta%20mudan%C3%A7as%20nas%20organiza%C3%A7%C3%B5es%20da%20FAB>, Acesso em: 22 jun. 2022;

APRIMORAMENTO DA RESTRUTURAÇÃO APRESENTA PRIMEIROS RESULTADOS NO RIO E EM RECIFE. Agência Força Aérea, **Força Aérea Brasileira**, 2020. Disponível em: <https://www.fab.mil.br/noticias/mostra/36287/COMAER>. Acesso em: 20 jun. 2022.

FAB ATIVA COMITÊ DE IMPLANTAÇÃO DO COMANDO DE OPERAÇÕES AEROESPACIAIS. **Defesa Aérea e naval**, 2017. Disponível em: <https://www.defesaareanaval.com.br/aviacao/fab-ativa-o-comite-de-implantacao-do-comando-de-operacoes-aeroespaciais>. Acesso em: 22 jun. 2022.

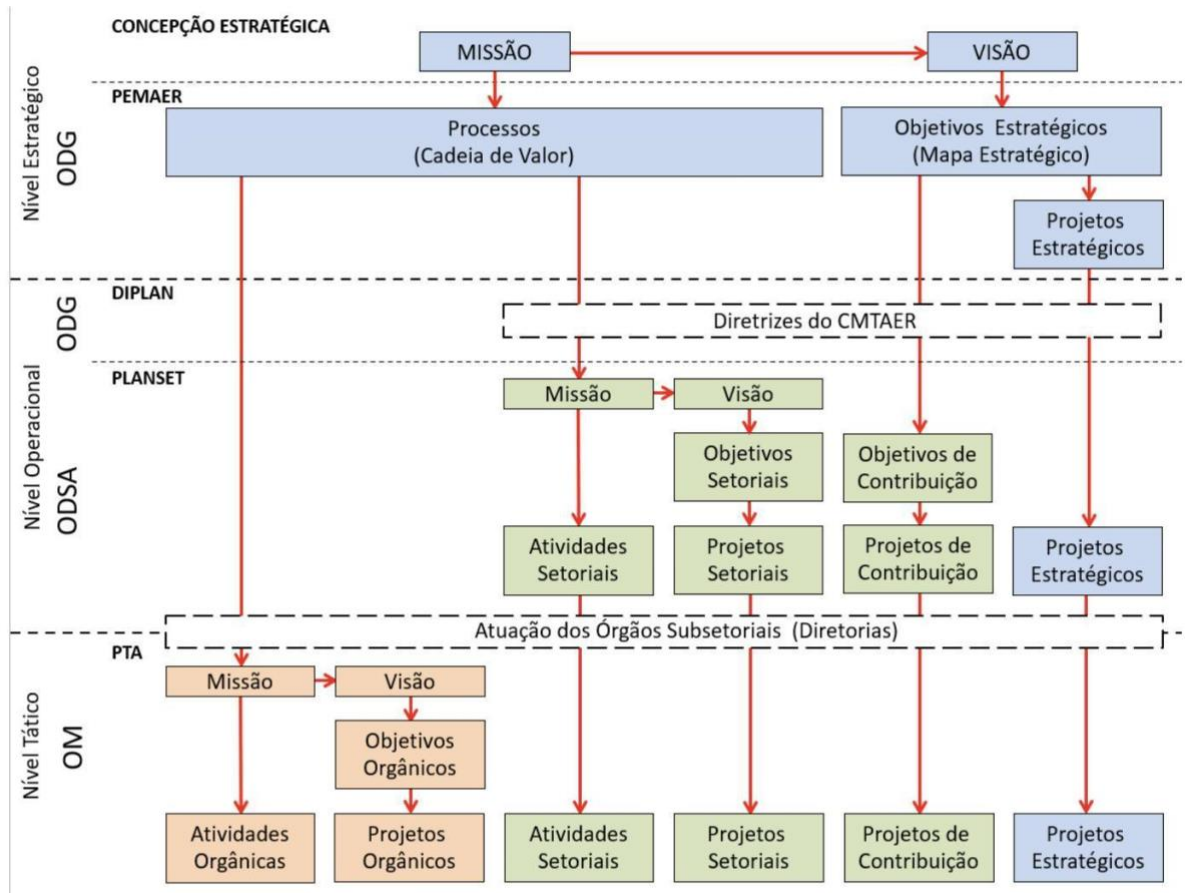
ANEXO A – CADEIA DE VALOR DA FAB



GESTÃO E SUPORTE

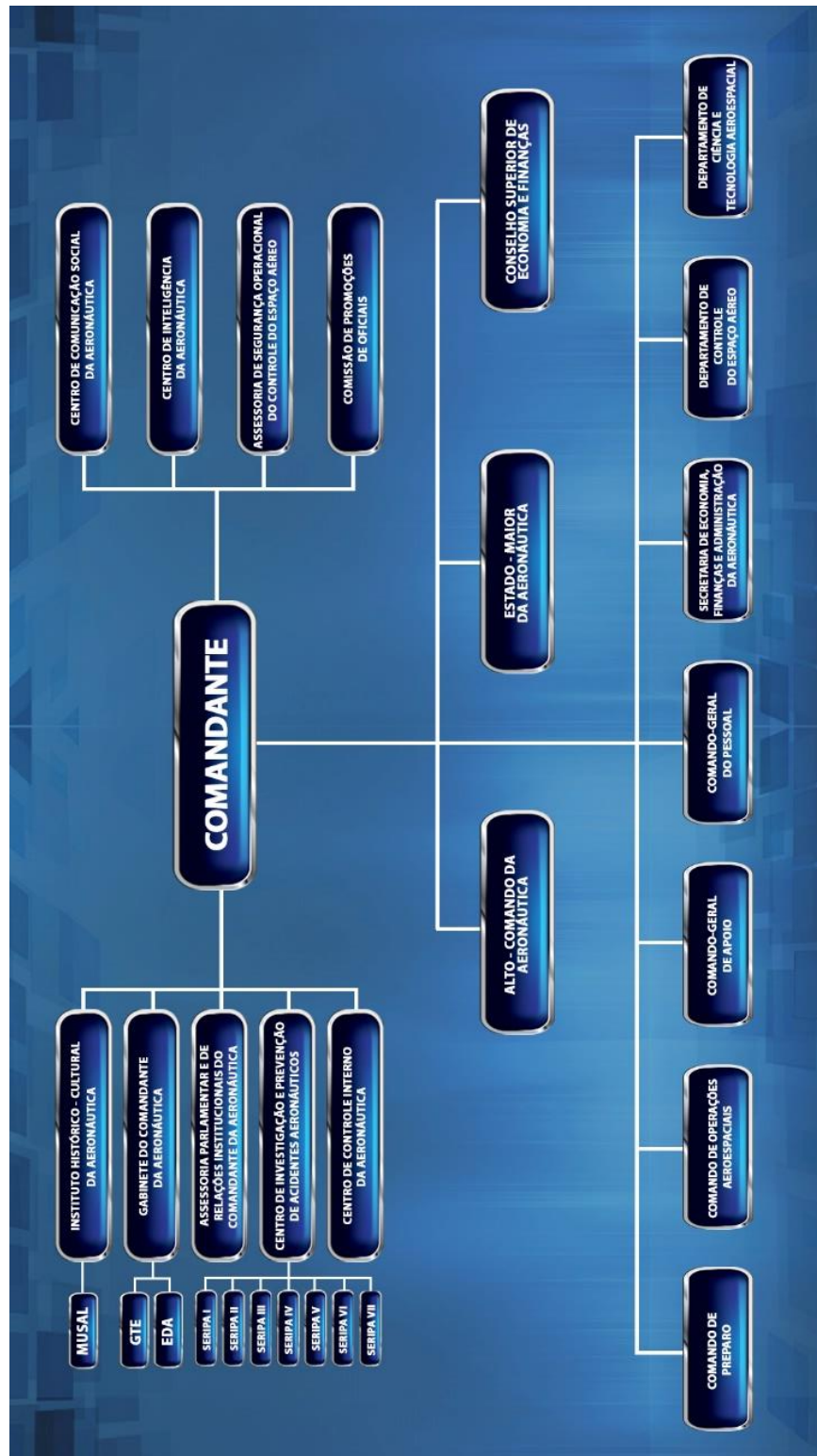
Fonte: Plano Estratégico Militar da Aeronáutica – PEMAER (PCA 11-47).

ANEXO B – VISÃO GERAL DO ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DO COMAER



Fonte: DCA 11-1(2020)

ANEXO D – ESTRUTURA ATUAL DO COMAER



Fonte: CECOMSAER (2018)