



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 2/2022

RODOLFO **GONÇALVES** DA SILVA, Cap Av

A gestão de carreira aplicada às atividades administrativas do Oficial Aviador

Rio de Janeiro
2022

ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 2/2022

RODOLFO **GONÇALVES** DA SILVA, Cap Av

A gestão de carreira aplicada às atividades administrativas do oficial aviador

Trabalho de conclusão de curso apresentado no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica como requisito parcial para aprovação no Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Liderança com Ênfase em Gestão no COMAER.

Linha de Pesquisa: Gestão de Pessoas

Orientador: Wellington Azevedo dos Santos,
Maj Inf

Rio de Janeiro

2022

RODOLFO **GONÇALVES** DA SILVA, Cap Av

A gestão de carreira aplicada às atividades administrativas do oficial aviador

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

Aprovado por:

Edivaldo Pires de **Figueiredo** Ten Cel Esp Sup Tec
EAOAR

Wellington Azevedo dos Santos Maj Inf
EAOAR

Rio de Janeiro

2022

RESUMO

Durante a carreira, o oficial aviador exerce, além da pilotagem de aeronaves, diversas atividades administrativas. Como a escolha dessas tarefas, bem como as suas alternâncias, ocorrem de forma aleatória, não atendendo a um critério prévio, não há como o militar se especializar em um determinado assunto, uma vez que, o mesmo é constantemente realocado em outras funções com dinâmicas diferentes. O presente ensaio propõe a tese de que a adoção de uma política de gestão de carreira aplicada à carreira administrativa do oficial aviador proporciona incrementos na gestão organizacional. Como argumento da proposição citada, alega-se que a adoção de uma política de gestão de carreira produzirá um oficial melhor preparado para o desempenho de suas funções administrativas. Ainda este ensaio alega que a adoção da política de gestão de carreira contribui para o aumento da motivação do oficial e, conseqüentemente, dos seus subordinados, impactando na qualidade dos processos organizacionais. Destarte, a aplicação da política de gestão de carreira em voga permite uma otimização na aplicação dos recursos humanos viabilizando uma economia de recursos e retenção de talentos.

Palavras-chave: Gestão de Carreira. Gestão Estratégica. Eficiência. Motivação Organizacional..

1 INTRODUÇÃO

O curso de formação de Oficiais Aviadores, ministrado pela Academia da Força Aérea em Pirassununga, tem duração de quatro anos, nos quais o cadete recebe, sobretudo, conhecimentos militares, aeronáuticos e administrativos.

Após o término do curso, o recém-formado aspirante a oficial aviador é designado para realizar o Curso de Especialização Operacional, que proporciona o desenvolvimento das habilidades necessárias para a condução dos diversos tipos de aeronaves da FAB. Juntamente com o curso acima, o aspirante realiza o curso de oficial de Unidade Aérea, desenvolvendo habilidades para conduzir a organização administrativa dos esquadrões da FAB.

Após a formação inicial, o oficial aviador exerce, além da atividade aérea, uma extensa gama de outras atividades que abrangem administração de pessoal, serviços de inteligência, comunicação social, planejamento e controle operacional, gerenciamento de manutenção e logística, entre outras.

Embora, durante a formação do oficial aviador e especialização operacional, sejam ministrados, respectivamente, os cursos de bacharel em Administração e Oficial de Unidade Aérea, os assuntos citados no parágrafo anterior são dotados de diversas legislações e conhecimentos específicos, que requerem um estudo mais aprofundado, extenso e detalhado para que se possa atuar de forma eficaz na gestão dos processos a eles atrelados.

Além disso, a alocação de cada oficial nas áreas supracitadas não somente não atende a um planejamento prévio, como também não apresenta nenhuma tendência de continuidade. Assim, o militar permanece em determinada função por um período que, normalmente, não excede a dois anos, sendo que, após esse período estimado, ocorre a designação para novo de cargo de forma aleatória.

Diante desse cenário de mudanças e em face aos desafios propostos por um trabalho administrativo desconhecido, os militares em questão dão início ao estudo das legislações que definem o funcionamento dos processos do novo setor.

Essas mudanças inesperadas impedem o oficial de se especializar em determinado assunto, devido às constantes trocas de função, fazendo com que mesmo demande certo tempo até alcançar a expertise necessária para conduzir eficientemente os trabalhos do novo setor, acabando por comprometer a qualidade dos processos internos que concernem à então nova aérea de atuação desse militar.

Diante da problemática exposta, este ensaio defende a tese de que a adoção de uma política de gestão de carreira aplicada à carreira administrativa do oficial aviador proporciona incrementos na gestão organizacional.

Para sustento da proposição supra, argumenta-se que a adoção de uma política de gestão de carreira produzirá um oficial melhor preparado para o desempenho de suas funções administrativas, o que impacta na gestão dos processos organizacionais internos.

Ainda, o presente trabalho alega que a adoção da política de gestão de carreira contribui para o aumento da motivação do oficial e, conseqüentemente, dos seus subordinados, impactando, na gestão dos processos organizacionais.

2 DESENVOLVIMENTO

Segundo Bhering (2015), o plano de carreira é uma forma que as organizações encontraram para selecionar e motivar os seus profissionais. Trata-se de um conjunto de normas que disciplinam as oportunidades do desenvolvimento pessoal e profissional dos trabalhadores, de forma a contribuir com a qualificação dos serviços prestados. O plano de carreira possibilita ao profissional programar e traçar seus objetivos, avaliando qual caminho deseja seguir, evitando perda de tempo tanto para a empresa quanto para o profissional que não se enquadra no perfil da organização.

Assim, a política de gestão de carreira é o processo que envolve o planejamento das funções administrativas que o militar irá desempenhar ao longo de sua jornada como oficial, visando oferecer ao militar e à organização uma perspectiva quanto ao seu futuro profissional no que concerne aos assuntos administrativos.

Embora se considere que o colaborador deve, por conta própria, buscar o aprimoramento profissional defendido pela ferramenta em voga, independente da instituição, estudos comprovam que nem sempre o mesmo, sozinho, atinge o sucesso nesse empreendimento. Segundo Queiroz e Leite (2011):

A importância do empregado em assumir a responsabilidade pela gestão de sua carreira é recorrente. Entretanto, ele, sozinho, nem sempre atinge o sucesso. Isto porque a equação da gestão de carreira tem três variáveis: Empregado, Lideranças e Organização, a partir das quais, forma-se um eixo

de sustentação que chamamos de ELO. A responsabilidade compartilhada dos três atores na gestão de carreira torna o empregado um dos componentes e não apenas o único. (QUEIROZ, LEITE, 2011)

2.1 Preparo para a Gestão dos Processos Organizacionais

Conforme demonstrado, os oficiais aviadores enfrentam um rodízio periódico de funções durante a carreira, que não atendem a um critério pré-estabelecido, terminando por comprometer as possibilidades de aprofundamento em determinado assunto da administração.

Anualmente, observa-se nas Organizações Militares Operacionais uma mudança nas funções administrativas dos oficiais aviadores a fim de atender às necessidades organizacionais. Em virtude da recorrência desse rodízio de funções, o mesmo foi apelidado de “dança das cadeiras”, em alusão ao jogo popular praticado no Brasil.

Assim, a cada nova função, o oficial ingressa novamente na condição de inexperiente até que o mesmo atinja a proficiência no novo assunto, através do estudo das legislações afetas.

Considerando a inexperiência e o não domínio de uma atividade proposta como amadorismo, Gomes (2013) afirma que a Administração Pública não pode se valer de servidores amadores, devendo, antes, adotar estratégias para evitar a ocorrência desses óbices.

Assim, a fim de que o militar possa estar eficazmente preparado para o exercício da gestão administrativa, equacionando os óbices decorrentes das mudanças citadas, Benedet propõe que a Gestão de Carreira:

(..) fornece ao colaborador um plano de desenvolvimento em sua área de atuação. (...) O colaborador inicia o trabalho em certa área e nela vai se especializando até chegar ao topo. (...) Este tipo de carreira propicia o desenvolvimento do colaborador, dentro de sua área de especialidade, mais rapidamente. (BENEDET, 2004)

Ainda Soares e Estender (2020) afirma que o planejamento de gestão de carreira é uma ferramenta que possibilita a ascensão e o desenvolvimento de um colaborador dentro de uma instituição.

O Instituto Fragatha (2022) demonstra que:

A principal consequência ao implantar o gerenciamento de carreira é a qualificação dos colaboradores (...). Com o incentivo de uma gestão de carreira, o colaborador potencializa o desenvolvimento de suas competências técnicas e comportamentais e tende a cometer menos erros e propor melhores práticas na solução de problemas. (INSTITUTO FRAGATHA, 2022)

Analisando os autores acima, percebe-se como a implementação de uma gestão da carreira, ao prover a possibilidade de atuação em uma área da gestão organizacional, em detrimento da atuação em múltiplas áreas por curtos intervalos de tempo, proporciona ao colaborador a oportunidade de especialização e desenvolvimento, através da aquisição de experiência, evitando que este atinja somente os níveis superficiais.

Considerando-se que o militar, trilhando um plano de carreira, pode desenvolver-se melhor e de forma mais aprofundada, quando comparado ao militar que atua em diversas funções aleatórias por períodos de tempo indeterminados, tem-se que este entregará, dentro do escopo de sua especialidade administrativa, uma maior qualidade e eficiência de gestão.

2.2 O planejamento de carreira e motivação

Queiroz e Leite (2011) observam que a falta de um plano de carreira faz com que as pessoas moldem suas carreiras menos em função das expectativas e desejos de desenvolvimento pessoal e profissional e mais numa adaptação constante às oportunidades que lhes são oferecidas, o que muitas vezes acaba por gerar frustração e desmotivação. Por isso, a importância da organização em estruturar e divulgar o plano de carreira, para que os colaboradores possam, a partir de suas próprias escolhas, contribuir para o desenvolvimento da organização buscando as realizações pessoal e profissional.

Segundo Mandelli e Loriggio (2018), existem posições de trabalho que se adaptam de forma confortável a determinadas pessoas, mas são causa de insatisfação para outras. Quando ocorre uma variação significativa em uma atividade profissional, incluindo as promoções de cargos, isso se torna causa de desmotivação.

Queiroz e Leite (2011) afirmam que:

Na medida em que usamos os talentos em nossa vida, começamos a ter mais prazer no trabalho e alcançamos melhores performances. Pelo contrário, ao insistirmos em não utilizá-los, transformamos nossa existência num fardo, gastamos muita energia, e isto acaba nos distanciando do prazer e de resultados extraordinários. (QUEIROZ, LEITE, 2011)

Os autores acima citados demonstram que o alinhamento entre os objetivos pessoais dos colaboradores de uma organização e os interesses desta produzem um funcionário mais motivado. O inverso também pode ser notado quando esse funcionário abdica de seus objetivos a fim de amoldar-se ao cenário em que está inserido dentro da organização.

Segundo Brasil (2016), a motivação inspiracional, fundamento da liderança transformacional, deve ter o seu discurso carregado de entusiasmo, energia e otimismo, pois dessa forma o líder tem mais condições de inspirar as pessoas e motivá-las para as tarefas.

Assim, para que o oficial possa motivar os subordinados de forma eficiente, este deve transparecer essa motivação no seu discurso, o que é proporcionado pela sua própria motivação, viabilizada pelo alinhamento dos seus objetivos pessoais com os interesses organizacionais, fruto da gestão de sua carreira.

Rodrigues (2012) afirma que a motivação e a produtividade estão intimamente relacionadas, de forma que o aumento de uma influencia diretamente no aumento da outra.

Conclui-se que planos de gestão de carreira e desenvolvimento profissional são as formas mais eficazes das organizações conseguirem influenciar de forma positiva o grau de satisfação de seus colaboradores, motivando-os assim a se manterem sempre comprometidos a desenvolverem suas atividades da melhor forma possível e apresentar excelência na execução de suas atividades, o que impactará diretamente a qualidade e o nível de produtividade dos resultados que trará a organização (SOARES, ESTENDER, 2020)

Destarte, fica evidente que a carreira administrativa planejada, em consonância com os interesses do oficial e da instituição, fazem-no motivar-se, o que, por sua vez, motiva os seus subordinados acarretando no aumento da produtividade.

3 CONCLUSÃO

Embora haja disponibilidade de cursos que proporcionem conhecimentos administrativos ao oficial aviador durante as fases de formação e especialização operacional, estes não atendem, em profundidade e abrangência, às necessidades impostas pela carreira administrativa deste militar. Soma-se a isso a significativa rotatividade de funções a que este oficial é submetido, o que acaba por impedir a sua especialização, relegando-o para a condição de pouca experiência.

A implementação de uma política de gestão de carreira, permite que este militar se especialize em um determinado assunto administrativo, fazendo com que este adquira experiência e se aprofunde, estando melhor preparado para o exercício das suas tarefas, o que impacta diretamente na qualidade dos processos organizacionais.

Além disso, uma eficiente política de gestão da carreira permite ao oficial alinhar os seus objetivos pessoais com os objetivos organizacionais, o que irá conduzi-lo ao aumento de motivação e de entusiasmo para o trabalho. Considerando a posição de liderança deste oficial, sua motivação é fundamental para a motivação de seus subordinados, o que impacta diretamente na qualidade dos processos organizacionais.

Assim, verifica-se que a implementação da política de gestão de carreira produz um militar melhor preparado para o exercício das funções administrativas, bem como aumenta a motivação deste e de seus subordinados, o que reforça a tese de que a adoção de uma política de gestão de carreira aplicada a carreira administrativa do oficial aviador proporcionará incrementos na qualidade da gestão organizacional.

Diante do exposto, percebe-se que a aplicação da ferramenta em voga permite uma otimização na utilização dos recursos humanos o que levará à economia de recursos e retenção de talentos. Destarte, espera-se que este ensaio promova mudanças na atual política de gestão das funções administrativas, não somente do oficial aviador, mas de todos os demais quadros que compõem o oficialato da FAB.

REFERÊNCIAS

A importância da Gestão de Carreira para o desenvolvimento profissional. **Instituto Fragatha**. Disponível em < <https://www.fragatha.com.br/importancia-gestao-carreira/#:~:text=Ao%20adotar%20em%20sua%20empresa,incentiva%20a%20perm%C3%Aancia%20na%20empresa.>>. Acesso em: 22 jul. 2022.

BENEDET, Roberta. **O papel do planejamento de carreira no mercado atual**. 2004.

BHERING, Marcia Maria. **Gestão de Carreira: Gerenciando corretamente o seu crescimento profissional**. AS Sistemas, 2015.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. **Manual de liderança da FAB (MCA 2-1)**. Boletim do Comando da Aeronáutica nº 164, de 26 de setembro de 2016.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. **Sistemática de Planejamento e Gestão Institucional da Aeronáutica (DCA 11-1)**. Boletim do Comando da Aeronáutica nº 41, de 12 de março de 2019.

GOMES, Reginaldo Gonçalves. **Revista Âmbito Jurídico Nº 118 - Ano XVI**, 2013.

MANDELLI, Pedro; LORIGGIO, Antônio. **Exercendo liderança: O papel central do líder, sua motivação, proatividade e equilíbrio emocional**. Editora Vozes Limitada, 2018.

QUEIROZ, Claudio; LEITE, Christiane. **O Elo da Gestão de Carreira: O papel do Empregado, da Liderança e da Organização**. DVS Editora, 2011.

RODRIGUES, Ruben Alexandre Santos et al. **Estudo da Motivação e Produtividade laboral**. 2012. Dissertação de Mestrado.

SOARES, Sarah Lopes; ESTENDER, Antonio Carlos. **Os Benefícios dos Programas de Gestão de Carreira e Desenvolvimento Profissional**. Destarte, v. 6, n. 1, p. 105-125, 2020.