



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

LEANDRO NASCIMENTO **CRUZ**, Cap Av

**A necessidade de reestruturação no serviço de Supervisor de Transporte
Aéreo Logístico**

Rio de Janeiro

2022

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

LEANDRO NASCIMENTO **CRUZ**, Cap Av

**A necessidade de reestruturação no serviço de Supervisor de Transporte
Aéreo Logístico**

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: Emprego da Força Aérea
Orientador: Renan Antunes, Maj Inf

Rio de Janeiro

2022

LEANDRO NASCIMENTO **CRUZ**, Cap Av

**A necessidade de reestruturação no serviço de Supervisor de Transporte
Aéreo Logístico**

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

Aprovado por:

Renan Antunes, Maj Inf
EAOAR

Bruno Bitencourt Carvalho de Oliveira, Maj Int
EAOAR

Rio de Janeiro

2022

RESUMO

No âmbito do Comando de Operações Aeroespaciais (COMAE), existe o serviço de Supervisor de Transporte Aéreo Logístico (STAL), no qual o militar encontra-se responsável por supervisionar todos os voos de Transporte Aéreo Logístico (TAL) em execução na FAB, além de planejar aqueles em atendimento à Comissão Nacional de Transplante (CNT). Tal fato culmina em um ambiente de trabalho com elevado nível de estresse ocupacional, o que afeta diretamente a saúde e, conseqüentemente, a performance do oficial de serviço. Diante desse cenário, este ensaio defende a necessidade de uma reestruturação no serviço de STAL levando em consideração os agentes estressores que provocam um elevado nível de estresse ocupacional no ambiente de trabalho. Como primeiro argumento destaca-se a sobrecarga de trabalho causada devido ao longo período durante o qual o militar deve manter-se atento, acompanhando os voos em execução. O segundo argumento evidencia os estressores presentes na teoria de papéis durante o processo decisório de gestão desses meios uma vez que, apesar de ser o responsável pela condução das operações aéreas, é o oficial mais moderno envolvido nesse processo. Nesse sentido, reforça-se a tese proposta uma vez que o oficial de serviço trabalhando sob menos estresse apresentará uma gestão mais eficiente, contribuindo para um melhor aproveitamento dos recursos na condução das missões de TAL e, no que diz respeito às missões em apoio à CNT (transporte de órgãos), criando condições para que haja um aumento na quantidade de atendimentos realizados, resultando em um maior número de vidas salvas pela Força Aérea.

Palavras-chave: STAL. Agentes estressores. Sobrecarga. Estresse. Conflito de papéis.

1 INTRODUÇÃO

A partir de 2018 a Força Aérea Brasileira (FAB) incorporou ao conteúdo do Plano Estratégico Militar da Aeronáutica (PEMAER) sua Cadeia de Valor. Esse modelo apresenta a Instituição por meio de seus Macroprocessos Finalísticos e os Macroprocessos de Gestão e Suporte. Um desses Macroprocessos Finalísticos consiste no emprego da Força Aérea e está sob a responsabilidade do Comando de Operações Aeroespaciais (COMAE), com a ação de gerir o emprego dos meios de Força Aérea que compõem o Poder Aeroespacial.

Nesse contexto, existe no COMAE o serviço de Supervisor de Transporte Aéreo Logístico (STAL), no qual o militar quando desempenhando a função de STAL fica responsável por gerenciar a execução de todos os voos de Transporte Aéreo Logístico (TAL) que estão ocorrendo em território nacional e internacional. Destaca-se que são, em média, vinte voos diários, por um período de vinte e quatro horas sem qualquer intervalo para descanso. Além disso, possui a responsabilidade de receber da Central Nacional de Transplante (CNT) as solicitações de transporte de órgãos, em sua maioria, durante o período compreendido entre 00:00h e 06:00h devendo planejar as missões com vistas a atender essa demanda analisando os diversos fatores de planejamento, bem como o impacto nas missões correntes. Todo esse cenário desencadeia uma série de eventos estressores que, devido às características específicas do serviço, resultam em um ambiente de trabalho altamente estressante.

Diante do exposto, esse estudo defende que o serviço de STAL seja reestruturado levando em consideração os agentes estressores que provocam um elevado nível de estresse nos militares de serviço. Para tanto, tem como base argumentativa a sobrecarga de trabalho causada devido ao longo período durante o qual o militar deve manter-se atento acompanhando a execução de uma grande demanda de voos da FAB. Além disso, como outro motivador no que tange à preocupação com o nível de estresse desses profissionais, destaca-se os estressores relacionados à teoria de papéis durante o processo decisório de gestão desses meios uma vez que, apesar de ser o responsável pela condução das operações aéreas, é o oficial mais moderno envolvido nesse processo. Essas são as principais fontes de estresse que impactam diretamente a saúde e, conseqüentemente, o desempenho dos militares de serviço.

2 DESENVOLVIMENTO

A evolução tanto dos meios aéreos quanto dos sistemas de vigilância e monitoramento da navegação aérea tem tornado cada vez mais complexo e dinâmico o ambiente no qual o militar de serviço de STAL está inserido. Isso cria, com o passar do tempo, um cenário que exige cada vez mais conhecimento, habilidades e atitudes desse oficial para tomadas de decisão rápidas e seguras com alto nível de responsabilidade. Toda essa exigência pode ser considerada como estímulos do ambiente de trabalho que, segundo Jex (1998), exigem respostas adaptativas por parte do empregado e quando excedem sua habilidade de enfrentamento (*coping*), são comumente chamados de estressores. São esses agentes estressores que geram como resultado o estresse no ambiente de trabalho, podendo causar disfunções físicas, psicológicas e até sociais (MIRELY 2018).

2.1 A sobrecarga de trabalho durante o serviço

Segundo Glowinkowski e Cooper (1987), os estressores podem ser fatores intrínsecos ao trabalho como por exemplo a repetição de tarefas, pressões de tempo e sobrecarga. Essa pode ser dividida em dois níveis: qualitativo e quantitativo. A sobrecarga qualitativa diz respeito à dificuldade do trabalho quando o indivíduo se depara com demandas que estão além de suas habilidades ou aptidões e a quantitativa no que se refere ao número excessivo de tarefas a serem realizadas, ou seja, a quantidade de tarefas encontra-se além da disponibilidade do trabalhador (GLOWINKOWSKI E COOPER, 1987; JEX, 1998)

Durante o serviço de STAL, o militar fica responsável por supervisionar todos os voos cumprindo missão de Transporte Aéreo Logístico do dia, sendo em média vinte voos, ocorrendo em sua maioria de maneira simultânea, zelando para que todas as informações referentes às operações correntes estejam sempre atualizadas no Sistema de Planejamento e Condução de Operações Aéreas (SPCOA). Esse processo de acompanhamento e gestão das missões aéreas ocorre de maneira ininterrupta e repetitiva. Ininterrupta porque precisa manter a consciência situacional da movimentação de todas as aeronaves durante as 24 horas de serviço, de maneira a identificar prontamente qualquer tipo de atraso ou modificação na rota, questionando as tripulações e registrando os horários de todos os pousos e

decolagens no SPCOA. Além disso, é repetitiva porque esse processo de acompanhamento das aeronaves, bem como o seu registro a partir da primeira decolagem até o último pouso, é realizado da mesma forma e independentemente. Ao considerarmos cada voo acompanhado como uma tarefa independente dada as suas especificidades, evidenciamos a sobrecarga quantitativa de trabalho, conforme definido por Glowinkowski e Cooper (1987).

Além desses voos planejados, existe ainda as demandas da Central Nacional de Transplante (CNT) quanto às solicitações de transporte de órgãos, onde há a obrigatoriedade, por lei, de atendimento ao primeiro pedido, pois a FAB deve ter sempre disponível uma aeronave para cumprir esse tipo de missão. No entanto, de acordo com a capacidade de gestão do STAL, uma maior quantidade de solicitações pode ser atendida em aproveitamento dos voos em execução. Solicitações, as quais ocorrem, em sua maioria, durante o período compreendido entre 00:00h e 06:00h. Nesse período, o ser humano está social e fisiologicamente preparado para dormir e o desenvolvimento de tais atividades não estão em concordância com seu ciclo biológico dia-noite como afirma Spector (2002). Essa condição eleva o nível de estresse percebido pelo oficial pois exige ainda mais capacidade de adaptabilidade do militar e, de acordo com Jex (1998), o estresse ocupacional refere-se aos estímulos de ambiente de trabalho que exigem respostas adaptativas por parte do empregado e que excedem a sua habilidade de enfrentamento. Logo, quanto maior a exigência dessa capacidade de adaptação, maior será o efeito do estresse.

Ademais, o STAL é responsável por assessorar o Oficial de Supervisão Operacional (OSO) quanto à necessidade de qualquer alteração ou acionamento de missão inopinada, com informações precisas para as tomadas de decisão, atuando como um controlador de voo em cenário altamente complexo e em ambiente com grande variabilidade e imprevisibilidade. Isso ocorre pois durante o planejamento dos voos não é possível calcular uma série de variáveis que podem influenciar o cumprimento das missões como condições climáticas adversas, panes nas aeronaves, falhas de comunicação e demandas inopinadas com prioridade de atendimento destacando-se missões de Evacuação Aeromédica e transporte de órgãos, as quais podem provocar o não cumprimento ou a modificação da execução de alguma missão e, dessa forma, desmontar toda uma cadeia de voos que estão interligados ou interdependentes. Nesse contexto, Motter (2007) afirma que as

demandas impostas no contexto do controle de tráfego aéreo são variáveis, o que gera sobrecarga cognitiva aos operadores.

Diante dessa afirmação, torna-se evidente que o ambiente de trabalho altamente imprevisível no qual o STAL está inserido, atuando como um controlador de tráfego aéreo e tendo que lidar com uma série de variáveis, implica operações em níveis de sobrecarga de trabalho constante.

Tendo em vista que a carga de trabalho (fluxo de tráfego aéreo) e a complexidade do cenário causada pelas variáveis relacionadas às condições climáticas e possíveis paneis (mau funcionamento de equipamentos) não podem ser evitadas, uma solução seria o reajuste na carga horária de trabalho como forma de mitigar o nível de percepção desses agentes estressores pelos militares de serviço.

2.2 O estresse relacionado à teoria de papéis

Segundo Camelo e Angerami (2008), o estresse é um estado geral de tensão fisiológica e mantém relação direta com as demandas do ambiente, sendo mais frequente quando há muitas responsabilidades significativas, porém, um número reduzido de possibilidades de tomada de decisão e de controle. Um ambiente de trabalho com essas características apresenta dois dos principais estressores psicossociais: os estressores baseados na “teoria de papéis” e os relacionados ao controle/autonomia no trabalho. Esses fatores de estresse estão diretamente ligados aos postos dos militares que concorrem ao serviço.

Atualmente a escala de serviço de STAL é composta por nove militares, sendo a maioria oficiais intermediários. Durante o período de serviço, qualquer necessidade de alteração das missões correntes, bem como acionamentos de novos voos, devem ser coordenados e estão sob a responsabilidade desse militar de serviço. Entretanto, durante o processo decisório acerca das modificações, ele deve fazer gestões com o OSO (Tenente Coronel), com o Comandante do Esquadrão (Tenente Coronel) e/ou com o Chefe da Seção de Operações (Major) da Unidade Aérea do meio envolvido. Ou seja, apesar de possuir a responsabilidade pela decisão tomada, dentro da hierarquia, é considerado o mais moderno.

Esse conflito de hierarquia versus responsabilidade durante as tomadas de decisão gera uma percepção de incompatibilidade entre a patente do militar de serviço com a função exercida, levando-se em consideração que, no regime militar,

naturalmente, a opinião de um superior hierárquico durante um processo decisório terá maior relevância independente das funções atribuídas a cada um. Essa sensação de incompatibilidade torna-se uma fonte de estresse baseada no conflito de papéis. Para ilustrarmos tal situação temos como base o conceito adotado por Camelo e Angerami (2008) quando afirma que a “teoria de papéis” é constituída por dois fatores principais: o conflito de papéis, quando as funções a serem realizadas são incompatíveis e, a ambiguidade de papéis quando há falta de clareza das expectativas do trabalho e de certeza sobre suas responsabilidades.

Ademais, especificamente nas missões envolvendo o transporte de órgãos (TOTEQ), consideradas mais sensíveis e complexas devido às peculiaridades como o traslado da equipe médica e o tempo de isquemia de cada órgão, o STAL possui total autonomia para realizar o planejamento, bem como decidir acerca da viabilidade e do acionamento da missão. Tal fato, denota a alternância do nível de autonomia referente à gestão de voos específicos durante o serviço, o que leva a métodos diferentes no que diz respeito ao acionamento e supervisão dos voos sob demanda da Força Aérea e àqueles solicitados pela Comissão Nacional de Transplante, o que cria uma condição de trabalho na qual, mais uma vez, se fazem presentes os estressores psicossociais referentes à ambiguidade de papéis (CAMELO E ANGERAMI 2008) e ao controle/autonomia no trabalho. Este último estressor, tendo como base os estudos realizados por Kahn e Byosiere (1992) e Johnson (2005), os quais afirmam que, as fontes de estresse relacionadas ao controle/autonomia no trabalho estão conexas à autonomia do trabalhador em relação às decisões a serem tomadas e aos métodos de trabalho.

Todo esse contexto que considera as causas desses fatores estressores, torna-se imperante a readequação da escala de serviço. Como proposta seria interessante a inserção de uma maior parcela de oficiais superiores tendo em vista que não haveria essa percepção de estresse ocupacional baseado no conflito de papéis ou da falta de autonomia durante as tomadas de decisão, devido à antiguidade do posto.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesse estudo, evidencia-se que o ambiente de trabalho no qual o militar na função de STAL está inserido, bem como as especificidades do serviço, tem

provocado alguns fatores de estresse que afetam a sua saúde e o seu desempenho, e por isso devem ser combatidos. Desse modo, reitera-se a tese que o serviço de STAL seja reestruturado levando em consideração os agentes estressores que provocam um elevado nível de estresse nos militares de serviço.

Destaca-se como base argumentativa o estresse causado pela sobrecarga de trabalho provocada devido ao longo período no qual o militar deve dispensar sua atenção, de maneira ininterrupta, nas operações correntes durante as vinte e quatro horas do serviço. Ademais, argumenta-se a questão da antiguidade na tomada de decisões como outro elemento estressor que se relaciona à teoria de papéis e a alternância de controle/autonomia tendo em vista ser o militar mais moderno o responsável pelas ações referentes à gestão dos meios aéreos.

A partir da diretriz desse ensaio e das premissas apresentadas, pode-se concluir que a implementação das mudanças sugeridas na estrutura do serviço de STAL reduzirão o nível de estresse sentido pelos oficiais, promovendo a sensação de bem-estar, aumentando o seu nível de satisfação e dessa forma, o comprometimento com o trabalho.

Como visão mais ampla, o serviço sem a presença desses agentes estressores permitirá que o STAL desenvolva plenamente suas capacidades e habilidades, tomando decisões mais precisas e seguras, contribuindo para um melhor aproveitamento dos recursos (horas de voo) na condução das missões de TAL. Além disso, com relação aos voos de transporte de órgãos, essa melhora na performance do oficial de serviço resultará em uma gestão mais eficiente, aumentando a sua capacidade de identificar oportunidades de atendimento à CNT em aproveitamento das missões já em execução, criando portanto, condições para que haja um aumento na quantidade de voos realizados e, com isso, um maior número de vidas salvas pela Força Aérea.

REFERÊNCIAS

BRASIL, Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. **Plano Estratégico Militar da Aeronáutica 2018-2017. PCA 11-47.** Boletim do Comando da Aeronáutica n. 222, de 20 de dezembro de 2018. Brasília, DF, 2018.

CAMELO, Silvia Helena Henriques; ANGERAMI, Emília Luigia Saporiti. Riscos psicossociais no trabalho que podem levar ao estresse: uma análise da literatura. **Ciência, Cuidado e Saúde**, v. 7, n. 2, p. 234-240, 2008.

GLOWINKOWSKI, Steven P.; COOPER, Cary L. Managers and professionals in business/industrial settings: The research evidence. **Journal of Organizational Behavior Management**, v. 8, n. 2, p. 177-194, 1987.

JEX, Steve M. **Stress and job performance: Theory, research, and implications for managerial practice**. Sage Publications Ltd, 1998.

JOHNSON, Sheena et al. The experience of work-related stress across occupations. **Journal of managerial psychology**, 2005.

KAHN, Robert L.; BYOSIERE, Philippe. **Stress in organizations**. 1992.

MOTTER, Arlete Ana et al. Análise da carga de trabalho em sistemas complexos: gestão da variabilidade e imprevisibilidade nas atividades do controlador de tráfego aéreo. 2007.

TABOSA, Mirely Priscilla Oliveira; CORDEIRO, Adriana Tenório. Estresse ocupacional: análise do ambiente laboral de uma cooperativa de médicos de Pernambuco. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 8, n. 2, 2018.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. traduzida. 2002