



UNIVERSIDADE DA FORÇA AÉREA
MESTRADO EM CIÊNCIAS AEROESPACIAIS

JEFFERSON WANDERLEY DOS SANTOS

GESTÃO DE PESSOAL DA AERONÁUTICA:
UMA ANÁLISE CRÍTICA

RIO DE JANEIRO
Novembro 2005

JEFFERSON WANDERLEY DOS SANTOS

**GESTÃO DE PESSOAL DA AERONÁUTICA:
UMA ANÁLISE CRÍTICA**

Monografia apresentada ao Curso de Ciências Aeroespaciais da Universidade da Força Aérea, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências Aeroespaciais, sob a orientação da Prof.^a Dr.^a Selma Leal de Oliveira Ribeiro.

RIO DE JANEIRO
2005

JEFFERSON WANDERLEY DOS SANTOS

**GESTÃO DE PESSOAL DA AERONÁUTICA:
UMA ANÁLISE CRÍTICA**

Monografia apresentada ao Curso de Ciências
Aeroespaciais da Universidade da Força
Aérea, submetida à aprovação da seguinte
banca examinadora:

Rio de Janeiro, 29 de novembro de 2005.

Prof.^a Dr.^a Selma Leal de Oliveira Ribeiro – Orientadora
Instituto de Ciências da Atividade Física da Aeronáutica

Prof.^a Dr.^a Maria Célia Barbosa Reis da Silva
Universidade da Força Aérea.....

Prof. Dr. Maurício Pazini Brandão
Universidade da Força Aérea.....

Dedico este trabalho à minha amada esposa Maria do Carmo, pelo estímulo à consecução deste projeto e compreensão pelos inúmeros momentos de ausência e à minha amada filha Celina pelos momentos não divididos no fulgor de sua infância.

À Prof.^a Dr.^a Selma Leal de Oliveira Ribeiro
pela inexorável competência e incontestada
dedicação na orientação e promoção de novos
conhecimentos à minha carreira.

RESUMO

O presente trabalho se propôs a desenvolver uma análise crítica acerca da gestão de recursos humanos, notadamente no que se refere à capacitação dos oficiais gestores de pessoas nas organizações do Comando da Aeronáutica. Neste propósito foram pesquisadas as características dos processos de condução do profissional para o seu cargo, sua experiência prévia em gestão de Recursos Humanos (RH) e outros aspectos que caracterizam sua capacitação, já no posto de trabalho. Para tanto, a dissertação iluminou a relação entre as legislações e propósitos institucionais comparados à capacitação do oficial, viabilizando-lhe a consecução dos objetivos de gestão. O principal achado deste estudo refere-se ao processo aleatório de alocação de oficiais para cargos de gestores de RH nas Organizações Militares (OM) do Comando da Aeronáutica. Foram propostos alguns estudos em continuidade ao presente trabalho, com o intuito de aprofundar o conhecimento necessário sobre o tema, para que se possa auxiliar no desenvolvimento de soluções metodológicas que podem trazer novas reflexões sobre o desafio de gerir pessoas em uma veneranda instituição como o Comando da Aeronáutica.

PALAVRAS-CHAVE: Capacitação de Pessoal; Administração de Recursos Humanos; Formação de Gestores de Pessoal.

ABSTRACT

The present work proposed a critical review concerning Human Resource management, focusing military personnel managers preparation in the Brazilian Air Force (BAF) organizations. In this very matter a research was conducted aiming at the process concerning in post allocation, as well previous on job experience, among others aspects related to gradual capacitating. So the study focused the relation between regulations and institutional purposes and the Human Resource (HR)_manager's capacitating, which allowed him to achieve his managerial goals. The main finding in this study is relating to HR managers' random placement process conducted in BAF organizations. As consequence, some suggestions were proposed in order to proceed further researches, which will aid to develop methodological solutions that could bring up new reflections concerning to manager people into a very elder organization.

KEYWORDS: Personnel Capacitating; Human Resource Management; Human Resource Manager Preparation.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Distribuição das OM do COMAER por escalão.	50
Quadro 2: Relação dos postos de oficiais no COMAER com as atividades organizacionais por eles conduzidas.	53
Quadro 3: A relação entre os postos dos oficiais no COMAER e as chefias de setores nas OM de primeiro e segundo escalões.....	53
Quadro 4: Relação de organizações e de sistemas de gestão estratégica da Aeronáutica.	59
Quadro 5: Correlação entre as atividades conduzidas pelos chefes dos setores de planejamento e administrativo de uma organização de primeiro e de segundo escalão e os macro-processos de gestão de RH.	64
Quadro 6: Distribuição da amostra, segundo número de funções de RH em cada escalão.....	71
Quadro 7: Distribuição dos quadros e patentes dos oficiais que ocupam as funções de RH nas OM pesquisadas	76
Quadro 8: Distribuição dos postos dos oficiais que ocupam as funções de chefes de setores de RH nas OM pesquisadas, segundo os diferentes escalões.	78
Quadro 9: Conhecimentos necessários para o gestor de RH.....	88
Quadro 10: Dificuldades mais comuns indicadas pelos gestores de RH.....	89
Quadro 11 Comentários acerca da participação no processo de avaliação de desempenho....	90
Quadro 12: Processo de movimentação do efetivo: A descrição dos motivos e frequência de respostas.....	92
Quadro 13: Descrição de respostas acerca da participação do gestor no processo de avaliação de desempenho.....	94
Quadro 14: Comentários adicionais acerca da pesquisa conduzida entre os gestores de RH.	96

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Estrutura básica das OM de primeiro e segundo escalões.	63
Figura 2: Distribuição percentual das patentes dos oficiais que ocupam funções de RH nas OM pesquisadas	77
Figura 3: Distribuição percentual da amostra, segundo a categoria das OM que responderam ao questionário.	77
Figura 4: Distribuição percentual da amostra, segundo o tempo de serviço ativo na Aeronáutica.	78
Figura 5: Distribuição percentual da amostra, segundo o tempo de atuação na função de Gestor de RH.....	79
Figura 6: Distribuição percentual do grupo de Oficiais Gestores com menos de 5 anos, de acordo com o escalão.	80
Figura 7: Distribuição percentual do grupo de Oficiais Gestores, segundo o tempo atual na função.....	80
Figura 8: Motivos de alocação do gestor de RH na função.....	82
Figura 9: Quantidade de funções atribuídas ao gestor de RH.	83
Figura 10: Quantidade de cursos em gestão de RH que os oficiais gestores possuem.....	84
Figura 11: Percentual de oficiais que consultam publicações com conteúdo de RH.	86
Figura 12: Percentuais de gestores que consultam publicações em RH.....	87
Figura 13 Participação no processo de capacitação de efetivo.....	90
Figura 14: Participação do gestor no processo de movimentação do efetivo.....	92
Figura 15: Participação do gestor no processo de avaliação de desempenho.	94

SIGLAS E ABREVIATURAS

A1	Subchefia de Pessoal (RH)
A2	Subchefia de Inteligência
A3	Subchefia de Operações Aéreas
A4	Subchefia de Logística
A5	Subchefia de Legislações
A6	Subchefia de Informática
AFA	Academia da Força Aérea
ALT COM	Alto-Comando da Aeronáutica
AV	Aviador
BRIG	Brigadeiro-do-Ar
CAP	Capitão
CARH	Curso de Administração de Recursos Humanos
CCEM	Curso de Comando e Estado-Maior da Aeronáutica
CDA	Comissão de Desportos da Aeronáutica
CEL	Coronel
CENDOC	Centro de Documentação e Histórico da Aeronáutica
CENIPA	Centro de Investigação e Prevenção de Acidentes Aeronáuticos
CERNAI	Comissão de Estudos Relativos à Navegação Aérea Internacional
CIAAR	Centro de Instrução e Adaptação da Aeronáutica
CIAER	Centro de Inteligência da Aeronáutica
CIEAR	Centro de Instrução Especializada da Aeronáutica
CINDACTA	Centro Integrado de Detecção e Controle de Tráfego Aéreo
CLA	Centro de Lançamento de Alcântara (Alcântara – MA)
CLBI	Centro de Lançamento da Barreira do Inferno (Natal – RN)
CMT AER	Comandante da Aeronáutica

COJAER	Consultoria Jurídica da Aeronáutica
COMAER	Comando da Aeronáutica
COMAR	Comando Aéreo Regional
COMGAP	Comando Geral de Apoio
COMGAR	Comando Geral de Operações Aéreas
COMGEP	Comando Geral do Pessoal
CONPLAP	Conselho de Planejamento de Pessoal
CONSEFA	Conselho Superior de Economia e Finanças da Aeronáutica
CPG	Comissão de Promoções de Graduados
CPO	Comissão de Promoções de Oficiais
CTA	Centro Técnico Aeroespacial
DAC	Departamento de Aviação Civil
DCA	Diretriz do Comando da Aeronáutica
DCI	Depósito Central de Intendência
DECEA	Departamento de Controle do Espaço Aéreo
DENT	Dentista
DEPENS	Departamento de Ensino da Aeronáutica
DEPEP	Departamento de Pesquisas e Desenvolvimento
DEPV	Departamento de Proteção ao Vôo
DIRAP	Diretoria de Administração de Pessoal
DIRENG	Diretoria de Engenharia da Aeronáutica
DIRINT	Diretoria de Administração de Intendência
DIRSA	Diretoria de Administração de Saúde
DMA	Diretriz do Ministério da Aeronáutica
DRH	Divisão de Recursos Humanos
DTCEA	Destacamento de Controle do Espaço Aéreo
EAOAR	Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica

ECEMAR	Escola de Estado-Maior da Aeronáutica
EEAER	Escola de Especialista da Aeronáutica
EMAER	Estado-Maior da Aeronáutica
EMBRAER	Empresa Brasileira de Aeronáutica
ENG	Engenheiro
EP	Esquadrão de Pessoal
EPCAR	Escola Preparatória de Cadetes do Ar
ESP FOT	Especialista em Fotografia
FAE	Força Aérea
FARM	Farmacêutico
FAYS	Fazenda de Aeronáutica de Pirassununga
GABAER	Gabinete do Comandante da Aeronáutica
GEPLAP	Grupo Executivo de Planejamento de Pessoal
GERH	Gestão Estratégica de Recursos Humanos
GSB	Grupo de Serviços de Base
GTE	Grupo de Transporte Especial
ICA	Instrução de Comando da Aeronáutica
INCAER	Instituto Histórico-Cultural da Aeronáutica
INF	Infantaria de Aeronáutica
INFRAERO	Empresa de Infra-estrutura Aeroportuária
INT	Intendência
IPA	Instituto de Psicologia da Aeronáutica
ITA	Instituto Tecnológico da Aeronáutica
MAJ	Major
MAJ-BRIG	Major Brigadeiro do Ar
MBA	Master in Business Administration
MÉD	Médico

MMA	Manual do Ministério da Aeronáutica
NSCA	Norma de Sistema do Comando da Aeronáutica
ODP	Órgão de Distribuição de Pessoal
OM	Organização Militar
OM Sub	Organização Militar Subordinada
ONP	Objetivos Nacionais Permanentes
PCA	Programa do Comando da Aeronáutica
PDE	Padrão de Desempenho de Especialidade
PLAMOV	Plano de Movimentações
PPP	Plano Plurianual de Pessoal
QFO	Quadro Feminino de Oficiais
QOEA COM	Quadro de Oficiais Especialistas da Aeronáutica - Comunicações
QOEA GDS	Quadro de Oficiais Especialistas da Aeronáutica – Guarda e Segurança
QOEA MET	Quadro de Oficiais Especialistas da Aeronáutica - Meteorologista
QOEA SUP	Quadro de Oficiais Especialistas da Aeronáutica – Suprimento Técnico
QOEA SVA	Quadro de Oficiais Especialistas da Aeronáutica – Serviços Administrativos
R1	Reserva de Primeira Classe
R2	Reserva de Segunda Classe
RCA	Regimento do Comando da Aeronáutica
REGINT	Regimento Interno
RH	Recursos Humanos
SAP	Seção de Administração de Pessoal
SDAB	Sub-Diretoria de Abastecimento
SECCPG	Secretaria da Comissão de Promoções de Oficiais
SECPROM	Secretaria de Promoções de Oficiais
SEFA	Secretaria de Economia e Finanças

SEGECAE	Serviço Geral de Correspondência e Arquivo da Aeronáutica
SERENS	Serviço Regional de Ensino
SERINT	Serviço Regional de Intendência
SIGPES	Sistema Informacional de Gestão de Pessoal
SILOMS	Sistema Integrado de Gestão em Logística, Manutenção e Suprimento
SISPAER	Sistema de Pessoal da Aeronáutica
SPM	Seção de Pessoal Militar
TCA	Tabela de Cursos da Aeronáutica
TCEL	Tenente-Coronel
TDP	Tabela de Distribuição de Pessoal
TEN BRIG DO AR	Tenente-Brigadeiro do Ar
TLDP	Tabela de Lotação e Distribuição de Pessoal
TLP	Tabela de Lotação de Pessoal
TTC	Tarefa por Tempo Certo
UNIFA	Universidade da Força Aérea
VICENS	Vice-Diretor de Ensino

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12
1. Justificativa	17
2. Objetivos	20
1 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	23
1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS SOBRE A ORGANIZAÇÃO E SUA MISSÃO	23
1.2 OS ATORES NO CENÁRIO ORGANIZACIONAL	29
1.3 A IMPORTÂNCIA ESTRATÉGICA DO CAPITAL HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES	31
1.4 A ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS	35
1.5 AS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS ESPECÍFICAS PARA O GESTOR DE RH..	40
2. A GESTÃO DE PESSOAL DO COMAER	45
2.1 A POLÍTICA ESTRATÉGICA DO COMAER.....	45
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	65
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	66
3.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	67
3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA	70
3.4 ORGANIZAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	72
3.5 LIMITAÇÕES METODOLÓGICAS	73
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	74
4.1 PERFIL ATUAL DOS GESTORES DE RH	75
4.2 TEMPO DE SERVIÇO	78
4.3 TEMPO EXERCENDO A FUNÇÃO DE GESTOR DE RH	79
4.4 TEMPO NA ATUAL FUNÇÃO DE RH.....	80
4.5 MOTIVOS PELOS QUAIS O OFICIAL FOI ALOCADO NA FUNÇÃO DE GESTOR DE RH.	82

4.6 QUANTIDADE DE FUNÇÕES, ALÉM DA DE GESTOR DE RH, QUE É ATRIBUÍDA AO GESTOR DE RH.....	83
4.7 QUANTIDADE DE CURSOS REALIZADOS NA ÁREA DE RH.	84
4.8 CONSULTA A PUBLICAÇÕES DE RH.....	85
4.9 SE ACESSA E CONSULTA OS PORTAIS COM ASSUNTOS DE GESTÃO DE RH	86
4.10 OS CONHECIMENTOS NECESSÁRIOS PARA DESEMPENHO DA FUNÇÃO DE GESTOR DE RH	87
4.11 AS DIFICULDADES ENCONTRADAS PELO GESTOR NO DESEMPENHO DE SUAS FUNÇÕES	88
4.12 SE O GESTOR PARTICIPA DA CAPACITAÇÃO DO EFETIVO.....	89
4.13 SE O GESTOR PARTICIPA DO PROCESSO DE MOVIMENTAÇÃO DO EFETIVO DE SUA OM	91
4.14 PARTICIPAÇÃO DO OFICIAL GESTOR NO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	93
4.15 COMENTÁRIOS ADICIONAIS SOBRE A PESQUISA.....	96
5 REVISÃO E DISCUSSÃO.....	99
CONCLUSÃO.....	101
BIBLIOGRAFIA	103
ANEXOS	107
ANEXO 1 DISTRIBUIÇÃO DOS SETORES DE ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL NA ESTRUTURA DO COMAER. (ICA 30-1)	108
ANEXO 2 ESTRUTURA SIMPLIFICADA DO COMANDO DA AERONÁUTICA... ..	109
ANEXO 3 HIERARQUIA DE OFICIAIS DO COMANDO DA AERONÁUTICA.....	110
ANEXO 4 SISTEMAS GERENCIAIS DO COMAER (ICA 700-1).....	111

INTRODUÇÃO

A sociedade brasileira atravessa momentos de mudança nos quais a percepção dos serviços disponibilizados pelos órgãos executivos do Estado tem tomado lugar de destaque nas reivindicações de diversos partidos e de organizações representativas na estrutura estatal.

Afinado em tal diapasão, o Comando da Aeronáutica tem perseguido a excelência dos processos administrativos buscando o desenvolvimento continuado dos militares e civis que preenchem as funções operacionais e administrativas nas diversas posições hierárquicas da sua estrutura.

Fundado em 20 de janeiro de 1941, o Ministério da Aeronáutica teve como principal missão estruturar e dar consecução à criação de uma Força Aérea capaz de defender o imenso território nacional ao mesmo tempo em que patrulhava os mais de 8.000 km de litoral contra a iminente ameaça dos submarinos nazistas. Na medida em que sua estrutura se delineava, outras necessidades organizacionais se fizeram presentes para dar suporte às atividades principais, entre elas o apoio logístico de material, suprimento e manutenção, todos na vertente do Sistema de Logística. No intuito de promover suporte aos militares e civis subordinados, uma colossal estrutura de apoio ao homem foi desenvolvida, a fim de disponibilizar, para seus funcionários e familiares, atendimento médico e hospitalar, de moradia, de alimentação, de educação, de fardamento, de bem-estar social, econômico e religioso.

Quando a Segunda Grande Guerra chegou ao seu ocaso, outras missões de cunho constitucional passaram a ser afetas ao mais novo dos ministérios militares. Dessa vez, foram atividades ligadas diretamente à aviação e à sua infra-estrutura de suporte. Assim, nasceram os sistemas de: Aviação Civil (DAC), de Infra-Estrutura Aeroportuária (INFRAERO), de

Proteção ao Vôo (DECEA), de Engenharia (DIRENG), de Indústria Aeroespacial (complexo do CTA e ITA), e a Empresa Brasileira de Aeronáutica (EMBRAER).

Ao reconhecer a fundamental importância do elemento humano no sucesso de qualquer empreendimento, este Comando estabeleceu diretrizes para atualizar e otimizar procedimentos e processos de gestão administrativa de militares e civis no âmbito das organizações que dele fazem parte e de todos os eventos adjuntos que sejam objeto de controle e de gestão dos diversos setores de Recursos Humanos.

Entretanto, o que se tem observado ao longo dos anos é que os oficiais designados para as funções de chefes de setores de Pessoal (Recursos Humanos), nas organizações de direção e de comando do segundo escalão na estrutura hierárquico-organizacional, não passam por um processo sistematizado de capacitação. Eles assumem as respectivas funções em virtude dos seguintes eventos:

1.1. promoções a um posto superior. Nestas circunstâncias, o oficial é promovido do posto de capitão para o de major, ou de major para o de tenente-coronel. Ocorre que, em função de seu novo posto, o mesmo passa a condição de “excedente”¹ dentro da tabela de lotação de pessoal;²

1.2. movimentações (transferências) de uma organização para outra: Neste caso o oficial recém-chegado ocupa a função de gestor de Pessoal (RH), independente de ter ou não cursos ou experiência prévia na gestão de pessoas; e/ou,

1.3. ocupação da função por militar em posto hierárquico inferior ao preconizado para aquela designação. Via de regra, esta situação ocorre por deficiência de quantitativo de

¹ Condição que o militar atinge ao ultrapassar o número de militares, estabelecido em documento oficial, para o posto que ele passa a ocupar em uma determinada organização. Ex.: Em uma dada organização, a Tabela de Distribuição de Pessoal (TDP) autoriza a existência de três majores. Se um capitão é promovido ao posto de major, o comandante da organização é obrigado a disponibilizar, para transferência para fora da organização, um dentre os quatro majores agora existentes.

² O equivalente na Aeronáutica para a Tabela de Lotação de Cargos e Salários é a TDP (Tabela de Distribuição de Pessoal).

efetivo distribuído, o que obriga o comandante, chefe ou diretor, a lançar mão do oficial disponível para exercer as atividades de gerenciamento de RH daquela organização.

Em função dessas deficiências, os oficiais alocados para a nova função encontram dificuldades na condução de sua missão por falta de preparo teórico e prático adequados. Percebe-se este fato através da pouca qualidade na elaboração e na condução dos processos administrativos atinentes à gestão de pessoal enviados para deliberação nos Grandes Comandos e Departamentos, estes sendo as organizações de primeiro escalão.

Essa realidade contribui para o surgimento de problemas administrativos e jurídicos que, via de regra, oneram os escassos recursos alocados em um determinado exercício financeiro das organizações, ao mesmo tempo em que sobrecarregam a estrutura de planejamento dos diversos sistemas comuns a este Comando militar, entre eles o de Pessoal, o de Logística, o de Orçamento e Finanças, o de Aviação Civil e o de Pesquisa e Desenvolvimento (BRASIL, 2003a).

As organizações que compõem o segundo escalão possuem, sob sua égide, todas as demais organizações de terceiro e quarto escalões que abrigam mais de 70% do efetivo de militares e civis.

Os setores de pessoal daquelas organizações de segundo escalão são chefiados por oficiais superiores que, na sua maioria, não foram preparados de forma adequada para dar consecução às suas importantes tarefas. Verifica-se tal característica ao comparar-se o interregno que o oficial trabalhou em setores de Pessoal (RH) ao longo de sua carreira, ao mesmo tempo em que se buscam em seu histórico de formação militar os cursos militares ou civis que tenham abordado, com ênfase, os elementos de gestão de Recursos Humanos. Para cumprir os objetivos do presente trabalho esses questionamentos serão apresentados aos atuais ocupantes das funções.

Na percepção dos setores de planejamento do Comando Geral do Pessoal, os sintomas resultantes de planejamento deficiente de gestão de efetivo corroboram a demanda por uma capacitação mais adequada que venha a dirimir problemas típicos de má condução de processos administrativos de RH. Esses refletem falta de orientação para coordenação e planejamento dos eventos afetos à gestão de RH naquele escalão decisório, as organizações do segundo escalão.

Ressaltam-se, neste contexto, os processos de movimentação de militares que não agregam valor à nova organização, ao mesmo tempo em que se subtrai da organização original o retorno sobre o investimento aplicado na capacitação do militar em tela. Apesar da legislação reguladora (BRASIL, 2005b), o que se observa na prática é que a movimentação atende mais a critérios humanísticos em detrimento dos operacionais, uma vez que, comumente, o militar exercerá as mesmas funções a ele atribuídas na organização de origem, imputando gastos financeiros para o Erário ao se consumir a movimentação.

Outro processo que carece de uma ação gerencial mais eficiente do gestor de RH é a consultoria ao comandante acerca da pertinência dos cursos oferecidos aos militares, que não são os indicados para ascensão na carreira. A maioria destes eventos de ensino, por ocorrerem fora do âmbito da organização, imputa à mesma gastos financeiros de transporte e de diárias, sem que o concludente seja cobrado da aplicação dos novos conhecimentos nas atividades do posto de trabalho.

Um terceiro exemplo de processo gerenciado de forma inadequada é a alocação do militar em uma função sem que seja observada a pertinência da capacitação que ele tenha recebido, posto que, para sua consecução, recursos em transporte, diárias e pagamentos de serviços de matrículas ou mensalidades tenham onerado o Erário. Em verificação junto ao COMGEP, constatou-se que o militar é alocado na função observando-se primordialmente o

que se denomina um “claro na TDP”³ ou seja, um espaço aberto na Tabela de Distribuição de Pessoal (TDP) da organização para um determinado posto, para o caso de oficiais, ou sua graduação, para o caso de suboficiais ou sargentos. Ou seja, o militar ocupa a posição em aberto independentemente da capacitação já possuída ou recém-adquirida.

Todavia, apesar de todos os óbices e esforços de melhorias da gestão de RH, há de se considerar a complexidade do COMAER como instituição militar e como órgão do Poder Executivo de reconhecimento internacional em função dos vetores de desenvolvimento já disponibilizados para a nação brasileira. Neste contexto, a Aeronáutica possui, sob sua égide, Grandes Comandos e Departamentos que conduzem macro-objetivos diversos e distintos entre si, o que torna a preparação e a gestão das pessoas um grande desafio.

Assim, a percepção de responsabilidade que recai sobre os oficiais gestores dos setores de gestão de Recursos Humanos é de difícil clarificação, principalmente no que se refere à supervisão, à coordenação e ao planejamento de todas as atividades afetas ao gerenciamento de pessoas.

A realidade ora evidenciada, ilumina a importância do presente estudo. Em função de uma miríade de problemas jurídicos e administrativos que, corriqueiramente, surgem no Comando Geral de Pessoal e no Gabinete do Comandante da Aeronáutica, infere o pesquisador que tais óbices poderiam emergir em menores quantidades e frequências se os oficiais superiores, ocupantes das funções já enunciadas, fossem capacitados dentro do espectro de gestão estratégica de Recursos Humanos.

O que se verifica na prática, são funções ocupadas por oficiais superiores que ali chegaram em decorrência de eventos diversos à percepção estratégica de recrutamento, dentre eles as promoções ao posto de oficial superior e o “atingimento” da situação de excedente na tabela de distribuição de efetivo.

³ Jargão amplamente empregado no COMAER quando se trata de processos de transferências ou promoções.

Na medida em que se avança na percepção do problema, ressalta-se um corpo conceitual na estruturação da problemática composto dos seguintes fatos que, fruto da experiência do pesquisador ao longo de sua carreira, foram observados de forma empírica, em função das diversas ações de correção adotadas para sanar problemas de gestão. Ante os argumentos acima expostos, avultam-se algumas **hipóteses**:

1. A maioria dos gestores de RH não possui experiência funcional adequada;
2. A estratégia de alocação dos oficiais na função de gestores de RH não tem priorizado aqueles com experiência funcional necessária àquele setor;
3. Há rotatividade acentuada entre os gestores de RH;
4. A promoção de cursos em gestão de RH para capacitação do gestor não tem sido amplamente adotada pela administração;
5. O gestor de RH não consegue identificar os conhecimentos necessários e os óbices à consecução de suas tarefas; e,
6. Não há participação estratégica do gestor nos processos de capacitação, movimentação e avaliação de desempenho dos membros do efetivo da OM.

Tais elementos de análise impelem à consecução de uma pesquisa que venha iluminar a dinâmica com a qual os problemas se iniciam e tomam um considerável vulto. Em vista de tal entendimento, abordar-se-ão as justificativas que emolduram o presente trabalho.

1. Justificativa

Para se dar uma noção do cenário a ser perscrutado, serão apresentados, a seguir, alguns elementos de análise:

1. Estudos conduzidos no COMGEP dão conta que em 1985 a Aeronáutica era composta de um total de 202 organizações militares e, em 2004, este número se elevou para 377 organizações e células organizacionais⁴;

2. Em pesquisas nos registros de execução orçamentária da Secretaria de Economia e Finanças (SEFA) verifica-se que, a cada ano, as despesas gerais com capacitação de efetivo, transferência de militares, aquisição de suporte tecnológico de informática (*hardwares e softwares*) e ampliação de áreas prediais não têm decrescido;

As demandas para o aumento no ingresso de força de trabalho de militares e civis, nas categorias abaixo, têm aumentado significativamente sem que para tal haja justificativas consistentes para a aplicação de tal mão-de-obra. São elas:

- Ingresso de oficiais temporários;
- Ingresso de graduados;
- Ingresso de funcionários civis por concurso e,
- Ampliação do número de TTC (Prestação de Tarefa por Tempo Certo).

Nos últimos cinco anos, não obstante o aumento na quantidade de organizações, a maioria não demandou um aumento significativo de efetivo. Percebe-se que uma quantidade considerável de organizações não carece de um aporte significativo de pessoas. No contexto geral, a missão atribuída das organizações, comparada a esse alargamento horizontal na distribuição de novas células organizacionais, não justifica o mesmo perfil de gastos conforme anteriormente mencionado o que, por si só, já demonstra, ainda que de forma não mensurada, um inadequado uso estratégico da força de trabalho.

Consubstanciando-se os eventos de aumento no volume de hardwares e periféricos e uma dinâmica pouco expressiva de criação de OM, infere-se que a tendência de se ingressar

⁴ As células organizacionais são subdivisões de organizações militares fora do âmbito geográfico circunscrito à OM.

pessoas na instituição viesse a recrudescer, fato este não observado nas demandas de aumento de efetivo encaminhadas ao COMGEP.

Frente a este considerável alargamento horizontal da estrutura, têm-se gastos em aporte tecnológico, formação de mão-de-obra e ampliação de instalações já existentes. Depreende-se, portanto, em uma primeira análise, que o planejamento de consumo dos recursos não está estrategicamente vinculado à ampliação do número das organizações e de células organizacionais e da força de trabalho.

Conforme verificado ao longo dos últimos anos, o orçamento federal autorizado para o COMAER não tem sofrido aumentos significativos o que, se verificado em contraposição às despesas com gestão de Pessoal, explicita que a gestão estratégica é uma política a ser adotada com mais assertividade do que a conduzida atualmente.

Considerando-se que modificações nos elementos constitutivos de uma organização devem ser conduzidas à luz de variações objetivas no cenário circundante (DRUCKER, 1999), o aumento de efetivo deveria estar alinhado à percepção das necessidades organizacionais reais, o que evitaria a conseqüente aplicação de recursos para atender a aumentos de efetivos não-planejados, diminuindo o fluxo de meios orçamentários para outras organizações, que por sua vez compromete a qualidade do produto final de muitas delas.

A percepção de necessidade de tal pesquisa metodológica se ampara na urgência de se evidenciar o preparo dos gestores na Administração Estratégica dos Recursos Humanos. Assim, propõe-se com tal estudo auxiliar o COMAER a adotar linhas de ação coordenadas em todos os níveis que venham, por intermédio de uma eficiente gestão de RH, aperfeiçoar o uso dos recursos do erário em gastos com capacitação e adequado uso da força de trabalho.

Frente a este desafio, a presente pesquisa pontuará a necessidade de se dotar os setores de gestão de RH com oficiais capazes de conduzir seus subordinados para a consecução dos objetivos da Administração de Pessoal no COMAER. Esta demanda, por sua vez, pressupõe a

premência de se estabelecer um processo de capacitação adequado para os que assumirão as funções de gestores dos setores de Pessoal das organizações do COMAER.

Busca-se, desta forma, estimular os comandantes a estabelecer em suas organizações, programas de capacitação para os oficiais que assumirão as funções ora mencionadas.

Da mesma forma, ressalta-se que o Comando Geral de Pessoal precisa assumir uma postura pró-ativa na identificação de oficiais gestores em RH que demonstrem habilidades e propensão à gestão deste segmento logístico (Administração de Pessoal).

Acredita-se que somente a condução do processo de desenvolvimento do oficial, amparado por diretrizes emanadas pelo Comando matriz do Sistema de Pessoal, o COMGEP, produzirá oficiais mais capacitados para dar consecução ao desafio de gerir estrategicamente o efetivo no âmbito do COMAER.

Frente à tal perspectiva, delineiam-se os objetivos que orientarão o presente trabalho.

2. Objetivos

Avaliando-se a dimensão das demandas de processos e sistemas de gestão de RH, propõe-se uma pesquisa aprofundada nos segmentos pertinentes à Administração de Recursos Humanos.

Desta forma, um estudo acerca da Gestão de pessoal no COMAER apresenta-se como tema mais adequado a tal proposta.

Dentre os elementos teóricos comuns ao contexto da Administração de Recursos Humanos, elege-se a Capacitação de Oficiais Gestores de RH nas organizações de segundo escalão como recorte ideal para a observação e a análise dos fenômenos concorrentes aos problemas apresentados no Sistema de Pessoal do COMAER.

a) Objetivo Geral

Surge, como demanda natural para tais questionamentos, a necessidade de se fazer uma análise crítica acerca da gestão de recursos humanos, notadamente no que se refere à capacitação dos oficiais gestores de pessoas nas organizações do Comando da Aeronáutica.

b) Objetivos Específicos

1. Mapear as características dos atuais oficiais gestores de RH nas organizações de segundo escalão do COMAER.
2. Investigar o processo de lotação dos oficiais superiores nos cargos de gestores de RH;
3. Identificar os conhecimentos e conteúdos necessários para o delineamento de uma proposta para a capacitação dos oficiais gestores de RH nas organizações de segundo escalão do COMAER; e
4. Identificar as dificuldades encontradas pelos oficiais gestores de RH no exercício da função; e
5. Identificar o envolvimento do gestor na capacitação, movimentação e avaliação de desempenho dos membros do efetivo da OM.

No desenvolvimento deste trabalho, encontra-se em seu primeiro capítulo uma descrição de atividades de gestão de pessoas em uma organização estruturada em macro-processos, de acordo com o modelo sugerido por Chiavenato (2004) com base, também, no proposto por Milkovich e Boudreau (2000). Os conceitos são introduzidos por descrições de elementos comuns constitutivos de uma organização, ao mesmo tempo em que é desenvolvida uma revisão bibliográfica de conceitos de autores que pesquisam o tema.

No segundo capítulo, procura-se apresentar a gestão de pessoas conduzidas no

COMAER que, não obstante ser uma instituição militar, conduz seus negócios por intermédio de sistemas e de processos comuns em organizações de porte e atuação multinacional.

No capítulo 3 são apresentados os procedimentos metodológicos que estruturaram a pesquisa.

O quarto capítulo apresenta os resultados acompanhados de discussão com base nos ensinamentos dos autores listados na bibliografia. Nele, o instrumento de pesquisa é comentado, apresentado em duas partes de um total de dezesseis perguntas, cujas respostas foram tabuladas. Neste particular, houve, nas respostas diretas, a apresentação de breves comentários complementares de respondentes selecionados.

O último capítulo destina-se a uma breve reorientação do trabalho desenvolvido com a proposta de pesquisas mais aprofundadas para melhor se estruturar os fenômenos observados na peculiar gestão de pessoal em uma instituição militar.

1 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste capítulo, serão abordadas as caracterizações de uma organização com os atores envolvidos no cenário produtivo. Será salientada a importância do elemento humano no ambiente organizacional e as ferramentas utilizadas para inserir o trabalhador no contexto de uma empresa, bem como as ações gerenciais adotadas para melhor se promover o uso de suas competências.

Segundo a mesma linha de orientação descritiva, serão apresentadas as características de capacitação que autores vêm como necessárias à condução deste complexo elo interativo: homem e meio de produção.

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS SOBRE A ORGANIZAÇÃO E SUA MISSÃO

Toda organização existe para cumprir uma missão de produzir bens ou serviços a uma determinada comunidade. No caso do COMAER, a maioria delas produz serviços em função de sua destinação constitucional.

Segundo Robbins (2002, p.13), "Organização é uma unidade social conscientemente coordenada, composta de duas ou mais pessoas, que funciona de maneira relativamente contínua, com o intuito de atingir um objetivo comum".

Já Daft (2002), de forma mais ampla, define as organizações como entidades sociais dirigidas por metas e desenhadas como sistemas de atividades deliberadamente estruturados e coordenados e são ligadas ao ambiente externo.

Para se produzir bens ou serviços, a organização tem de estar em constante interação com os elementos do ambiente no qual ela está inserida, quais sejam:

- O Político, que:
 - ✓ produz um ordenamento jurídico;

- ✓ estabelece fronteiras regulatórias no âmbito dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, todos nas esferas municipais, estaduais e federais;
- ✓ determina diretrizes;
- ✓ estabelece Plano de Metas; e
- ✓ estabelece os Objetivos Nacionais Permanentes (ONP).
- O Econômico, que:
 - ✓ estipula o ritmo das transações comerciais e contratuais entre organizações diversas e o indivíduo (cidadão);
 - ✓ regula contratos;
 - ✓ gera e gerencia orçamentos; e
 - ✓ estabelece dinâmicas de desenvolvimento auto-sustentado ou dependente de parcerias.
- O Social, que:
 - ✓ estabelece as interações entre pessoas e organizações; e
 - ✓ determina a cultura de desenvolvimento do cidadão em meio a uma ambiência física, moral e ética.
- O Histórico, que:
 - ✓ registra os eventos culturais, sociais, econômicos e políticos e
 - ✓ disponibiliza os caminhos de entendimento da dinâmica sócio-interativa de seus cidadãos com o seu meio.

A interveniência de fatores institucionais (mudanças e criação de legislações) e aspectos estruturais como, por exemplo, a interdependência de mercados e a evidência de elementos sociais, diversidade cultural, exclusão social etc, devem ser considerados na gestão estratégica de uma organização como um grande todo que procura alinhar seus atributos. Tais

elementos equivalem-se ao que Hamel e Prahalad (1995; 2005) denominaram de “competências essenciais”.

Neste cenário, aglutinam-se incentivos governamentais para adesão a projetos de responsabilidade social, reserva de postos de trabalho para portadores de deficiência, etc.

Observados os elementos contextuais da ambiência, a organização se articula para planejar, desenvolver, produzir e distribuir seus bens e serviços. Tal percepção é ressaltada pelos autores Hamel e Prahalad(1995), Drucker (1999), Daft (2002), Bohlander, Snell e Sherman (2003), Davenport (2001) e Chiavenato (2004).

Para tanto, em tal diapasão, a organização conta com seus elementos integrantes:

- De nível primário

a) Recursos

- ✓ Físicos: mobiliários, hardware; e instalações. Bertero (1982) informa que “estes são os que mais comumente se percebem como recursos propriamente ditos”;
- ✓ Orçamentários: numerários, créditos, títulos;

Estes recursos são os mais críticos em função de serem menos flexíveis e comporem o denominado passivo empresarial por serem, também, os de menor capacidade de negociação. (BERTERO,1982; p. 3);

- ✓ Patrimoniais: instalações físicas de prédios, anexos, veículos, linhas de comunicação etc.(MILKOVICH e BOUDREAU, 2000);
- ✓ Econômicos: ações, títulos, fatia de mercado (“market share”), patentes e “branding” (marca, nome, “royalty”).

b) Pessoais

- ✓ Força física
- ✓ Aporte intelectual
- ✓ Estrutura moral e psicológica

c) Projetos

d) Tecnologia

- De nível secundário:
 - a) Estratégias (HAMEL e PRAHALAD, 1995; 2005; e DRUCKER, 1999);
 - b) Influência política; e
 - c) “networking”- redes de relacionamento (DAVENPORT e PRUSAK, 1998).

Todas as organizações do COMAER interagem dentro dos contextos acima descritos e são orientados pelos mesmos elementos reguladores.

Assim, os Hospitais, as Escolas de formação e de pós-formação, os Parques de Material, os Centros de Controle de Espaço Aéreo, os Serviços Regionais, os Centros e as Bases são elementos organizacionais regulados e inseridos nos contextos político, econômico, social e histórico do país.

As organizações, para produzirem seus bens e serviços ao mesmo tempo em que interagem com o ambiente circundante, dispõem seus elementos primários e secundários para cumprir as missões precípuas (ligadas diretamente à atividade-fim) e as subsidiárias (que viabilizam, por intermédio da intersecção com o meio-ambiente, a produção dos bens e dos serviços). Comumente contidas nas missões subsidiárias estão as ações de interação político-social com a sociedade e órgãos representativos de classe.

No caso das organizações do COMAER, estas atividades são aquelas conduzidas em apoio à autoridade maior da guarnição (OM geograficamente reunidas) ou aquelas diretamente solicitadas aos comandantes, chefes e diretores.

Assim, para cálculo de custos operacionais, as organizações levam em consideração os gastos com a consecução das missões subsidiárias e inserem tais custos no produto ou no serviço disponibilizado ao cliente final, seja ela organização ou indivíduo.

Neste contexto, convém um aparte a fim de se considerar os gastos em recursos de nível primário (humanos, patrimoniais, orçamentários e físicos) que as organizações do COMAER atendem às demandas de missões subsidiárias. Quanto mais próxima de “1” for a razão da aplicação dos recursos de nível primário nessas missões, de nível secundário, maior será a dificuldade da organização em cumprir sua atividade precípua.

Olhando-se mais amiúde, infere-se que os recursos alocados a título de custos operacionais para as atividades comuns às missões precípua (atividades fim e meio) também guardam esta proporcionalidade.

Neste ponto da presente dissertação, considera-se que as ferramentas que permitirão a mensuração de aplicação daqueles recursos são elementos de fundamental importância para que o líder de uma organização (comandante chefe ou diretor) possa gerenciar com mais eficiência o conjunto de meios (humanos, patrimoniais, orçamentários e físicos) da OM. Tais ferramentas de mensuração auxiliam, sobremaneira, uma revisão contextual da condução das políticas e diretrizes de comando.

Dutra (2004) e Zarifian (2001) estabelecem, em sua concepção de competências necessárias a um funcionário, a noção de “entrega”. A percepção comum aos autores se encaixa perfeitamente ao entendimento do produto ou serviço que uma organização provê ao elenco de clientes dentro de sua cadeia de valor.

Hamel e Prahalad (1995) conceituam como “cadeia de valor” o elenco de atores envolvidos em todas as fases do cenário organizacional. Ulrich (1998) clarifica tais atores como sendo o produtor, o distribuidor, os atores do segmento interno da organização, o distribuidor do produto ou serviço elaborado, os responsáveis pela “pós-venda” e eles

envolvidos com a mensuração da satisfação do cliente. Ressalta Hammer (2002) a importância de uma estreita coordenação entre estes elementos a fim de se permitir a eficiência organizacional.

De fato, o nítido entendimento dos elementos envolvidos em uma “entrega” remete à atenção e ao comprometimento não só com a qualidade do produto ou serviço finais como também aos processos e estruturas nele contidos.

Assim, um funcionário motivado e envolvido com as metas e objetivos da organização (Ulrich, 1998) reveste-se de uma postura analítica ao tentar criticar a pertinência e a qualidade de todos os eventos incidentes na cadeia de valor. A visão crítica de processo, a partir dos fornecedores, distribuidores, entrega e acompanhamento pós-entrega, traduz esta postura.

Exemplificando o acima exposto, pode se considerar o uso de um “software” de controle e gestão de documentos físicos que serão adquiridos por uma organização.

Como o departamento de Pessoal de uma organização depende, fundamentalmente, de tramitação e produção de documentos, registros e certificações, pode-se considerar a ação do gestor de RH neste contexto.

A ação do gestor inicia-se, na verificação, junto a cada setor envolvido, das necessidades objetivas a fim de evitar custos adicionais desnecessários nos pedidos de “*software*”.

Nesta fase, o gestor de RH faz uma consulta a um especialista. Com esse apoio, ele verifica a qualidade e a confiabilidade dos fornecedores.

Envolvendo, neste ponto, algum órgão público de qualquer das três esferas do governo há a obrigatoriedade de se aplicar o processo licitatório (BRASIL, 1993). Neste particular, a ação do gestor de RH é fundamental no evento de qualificação dos fornecedores.

Concluída a fase junto aos fornecedores, passa-se à dos distribuidores que precisam comprovar suas qualidades nos eventos de verificação das certificações para distribuir, armazenar e instalar os “softwares”.

Em função de uma provável distribuição geográfica entre subsidiárias, o gestor de RH precisa verificar as peculiaridades regionais dos elementos de suporte, no caso instalações físicas, cabeamento de “*workstations*” com seus ambientes operacionais disponíveis etc.

Depois de implantado o “software” de gestão documental, o processo somente se completa após a satisfação do cliente ao comprovar a adequabilidade do produto.

Completa-se, com este ciclo, a perfeita “entrega” do produto. O gestor de RH, ao longo do processo aplicou suas competências.

A competência do gestor foi dimensionada no âmbito individual em contrapartida à visão da esfera organizacional percebida por Hamel e Prahalad (1995; 2005).

Dutra (2004), Fleury e Fleury (2004) e Le Boterf (2003) utilizam a dimensão individual para contextualizar a agregação de conhecimentos e habilidades do sujeito, quando fruto de sua experiência junto a eventos (ZARIFIAN, 2001 e DUTRA, 2004) de gestão.

1.2 OS ATORES NO CENÁRIO ORGANIZACIONAL

Percebe-se que a consecução dos objetivos de um empreendimento se dá por intermédio da coexistência articulada e interdependente de elementos organizacionais também denominados “agentes intervenientes”, “clientes finalísticos” (Malmegrin, 2003), e a “força de trabalho” (BRASIL, 1996c).

1.2.1 Os agentes intervenientes

A consecução de um produto ou de um serviço, observadas as interações com a “ambiência”, ocorre mediante a fiscalização de órgãos representativos legais, legislações de

âmbito das três esferas dos poderes constituídos, entidades de classe, ONG, organizações internas, organizações gestoras de sistemas e de processos etc. Os agentes intervenientes, de acordo com Malmegrin (2003), agem dando suporte, consultoria ou mesmo retardando as dinâmicas processuais de uma dada organização. A título de exemplo, as auditorias internas e externas às organizações do COMAER exercem este papel.

A eficaz interação com tais agentes reguladores permite a promoção do eficaz atendimento ao demandante final do produto da organização.

1.2.2 Os clientes finalísticos.

Faz-se necessário considerar os elementos componentes da cadeia de valor de uma determinada organização, com vistas a melhor se definir os produtos ou serviços a serem disponibilizados.

Os clientes finalísticos são, a propósito do conceituado por Malmegrin (2003), indivíduos, organizações e outros atores da ambiência que venham a se apropriar (por compra, concessão, comodato, arrendamento etc.) dos produtos ou serviços da organização.

Também assim são considerados, para efeito de melhorias, os sistemas e organizações reguladoras ou intervenientes.

Estes são os atores precípuos do conceito de “entrega” definido por Dutra (2004) e Zarifian (2001).

De posse deste elenco conceitual, inicia-se uma análise dos elementos que objetivamente elaboram e executam a atividade fim de uma organização.

1.2.3 A força de trabalho.

Observando-se os elementos de primeiro nível, a força de trabalho é composta por recursos físico e de pessoal, em função de serem agentes diretos do produto ou serviço a ser disponibilizado ao cliente (indivíduo ou organizações).

Quanto mais valorizados pela organização, mais cômicos de sua participação no produto final eles estarão (CHIAVENATO, 2004; DAVENPORT, 2001; DRUCKER, 1999; SENGE, 1994; ULRICH, 1998) e melhor será a qualidade da entrega (DUTRA, 2004; ZARIFIAN, 2001).

As organizações, na fase de planejamento dos grandes objetivos, consideram como competidores as demandas objetivas de um contexto sócio-geográfico, as tecnologias disponíveis e absorvidas pelos segmentos produtivos e a força de trabalho mobilizável (HAMEL e PRAHALAD, 1995).

Em função do adequado alinhamento com o ambiente externo e atenta à ação dos agentes intervenientes, a organização, na estruturação de sua força de trabalho, considera seus limites orçamentários que são peculiares a cada contexto e organização, bem como o fluxo de disponibilidade que o mesmo apresenta.

Considerando-se o tempo de atuação para a sociedade brasileira, o Comando da Aeronáutica já dispõe de parâmetros e modelos consagrados de planejamento orçamentário e de aquisição de meios físicos e patrimoniais para dar consecução à sua missão nos diversos níveis de sua estrutura.

1.3 A IMPORTÂNCIA ESTRATÉGICA DO CAPITAL HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES

A decorrência natural desse movimento de riqueza de grande magnitude fruto da globalização das economias, gerou uma crescente e rápida movimentação de empresas

multinacionais cuja base de produção ultrapassava a expectativa de consumo de seus países de origem (BOHLANDER, SNELL, e SHERMAN, 2003).

Nesse primeiro momento, a constatação da qualidade e da durabilidade dos bens, tal como a eficiência e confiabilidade dos serviços, todos estes disponibilizados por empresas estrangeiras partícipes do mercado nacional, evidenciou a excelência do capital humano por trás dos eventos de produção.

Como consequência natural de invasão de novos produtos, de imediato, aflorou a necessidade de se otimizar processos a fim de se baixar os custos, fixos e variáveis, na fabricação de bens e na consecução dos produtos. Em decorrência de tal percepção, seja nos cálculos de pagamentos, recolhimento de tributos ou na reposição de perdas de produção ou de maquinários e ferramentas danificados em processos de manufatura, constatou-se que o ônus do posto de trabalho era majorado comparando-se o que se adquiria das empresas nacionais em contraposição às das estrangeiras, mercê do nível de desenvolvimento tecnológico e o do acesso patamar já conquistado por nossos trabalhadores.

Milkovich e Boudreau (2000) ressaltam que, ainda que as instalações físicas, os equipamentos e os recursos financeiros sejam necessários para a organização, as pessoas – os recursos humanos – são particularmente importantes.

É fundamental pontuar que nas organizações as pessoas planejam e produzem os produtos e serviços, controlam a qualidade, vendem os produtos, alocam os recursos financeiros e estabelecem as estratégias e objetivos para a organização. (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000).

O reconhecimento legal do capital humano finalmente pode ser contabilizado, ainda que de forma genérica, no cenário produtivo da economia nacional. E sendo este amplo contexto o objeto de atenção das gestões de governo nas três esferas da administração pública,

viabiliza-se o exame, ainda que de forma ampla e comparativa, da participação do trabalhador no segmento público da força de trabalho na economia brasileira.

O desafio do gestor de RH nas organizações, tanto públicas como privadas, passou a ser a implantação de políticas de gestão que tenham como base o desenvolvimento do ser humano como pessoa, como profissional e como cidadão, a propósito de uma importante necessidade iluminada por Goleman (1999 a ou b?). Na perspectiva de se alcançar índices de elevada produtividade, os gestores passaram a encarar o custo da promoção do serviço ou do produto como elemento principal dessa equação, enquanto os aspectos comportamentais das pessoas, enquanto subordinados e executores das atividades-fim da organização ganharam maior evidência no cenário corporativo a partir de estudos de Goleman (1995).

Não obstante a esta perspectiva, particularizando-se o cenário nacional, Bertero (1982) ressalta que o resultado deste enfoque de política de gestão tem que estar alinhado com a destinação de qualquer organização, que é a promoção da eficiência. Sob o mesmo enfoque, a manutenção da competitividade no seu segmento de atuação é enfatizada por Hamel e Prahalad (1995; 2005), Ulrich (1998), Drucker (1999; 2002) e Davenport e Prusak(1998).

Para um melhor aproveitamento do potencial do capital humano que reside nas unidades de produção de bens e de serviços, ressalta-se o fato de fazer o elemento fundamental do processo produtivo perceber sua importância no contexto no qual ele está situado.

A percepção de seu papel provê como resultado um comprometimento com os objetivos da organização:

O comprometimento [com a organização] provém de um elo emocional ou intelectual que une o indivíduo à organização. [...] implica aceitação das metas e da direção da organização, desejo intenso de participar e concordância tácita em rejeitar outras opções de investimento. (DAVENPORT, 2001; p. 17).

À luz desse entendimento, algumas empresas demonstram estar atentas a este potencial produtivo do capital humano ao tornar claro para os colaboradores sua pertinência no processo de produção de bens e de serviços.

Nesse contexto, as ações de desenvolvimento humano (GOLEMAN , 1999a; 1999b) são fundamentais para permitir que contribuições espontâneas acerca da melhoria de processos aflorem, sobretudo, de funcionários de baixo nível organizacional. Estes colaboradores se sentem compelidos quando, de fato, percebem a pertinência de seus talentos no grande contexto organizacional.

De acordo com as informações contidas em periódicos, os funcionários das consideradas melhores empresas para se trabalhar têm em comum a perfeita noção da importância de seus desempenhos nos objetivos das organizações nas quais trabalham (SILVEIRA, 2004). Em natural decorrência, a percepção de que são valorizados pelo que fazem e estimulados por funções interessantes.

Ciente de tal magnitude de desafios, o gestor de RH procura identificar no colaborador o comprometimento com os valores da organização estimulando, cada vez mais, o seu envolvimento na consecução das metas e etapas de produção que darão consecução aos objetivos organizacionais.

Assim, de acordo com Davenport (2001), o produto da equação dos elementos comprometimento e envolvimento prepara o caminho para maiores investimentos no capital humano. Este novo enfoque sobre o trabalhador é iluminado por Drucker (2002) como diferencial para a sobrevivência das organizações na economia globalizada.

Percebe-se que o comprometimento do profissional tem como base a percepção da viabilidade de um intercâmbio de expectativas entre a organização e o colaborador. Geram-se expectativas de duas vias, tanto do empregado em relação à organização, como desta para atender às expectativas de seus membros. (DAVENPORT, 2001)

A estratégia do aproveitamento eficaz do capital humano que venha a ser apropriado em uma organização, incluindo-se aí os valores e objetivos, aponta para o entendimento de elementos estratégicos denominados por Davenport (2001) como alavancas de implementação de estratégia.

Depois de revisados tais conceitos, foi enfocada a atenção ao capital humano que preenche os espaços produtivos do Comando da Aeronáutica em diversos setores. Para tanto, ressaltou-se o amplo e significativo escopo dos bens e serviços que a Aeronáutica disponibiliza para a sociedade brasileira por meio da proteção do território brasileiro e do espaço aéreo circundante, da fabricação de aviões e de seus componentes, do sistema de proteção ao voo e da fiscalização das atividades da aviação civil. Avulta-se nesse contexto a significativa participação do capital humano no desenvolvimento e manutenção desta Instituição pública como patrimônio da sociedade brasileira.

As peculiaridades do adequado uso deste complexo insumo produtivo no ambiente organizacional serão abordado a seguir.

1.4 A ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Convém ressaltar o que pontuam Milkovich e Boudreau (2000) acerca de administração de RH:

Por Administração de Recursos Humanos, entende-se uma série de decisões integradas que forma as relações de trabalho; sua qualidade influencia diretamente a capacidade da organização e de seus empregados em atingir seus objetivos. (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000, p. 15).

Milkovich e Boudreau (2000) entendem ser a Administração de Recursos Humanos um elenco de decisões integradas que estabelecem as relações de trabalho. Pontuam, na mesma linha, que a qualidade dessas relações influencia diretamente a capacidade da organização e de seus empregados em atingir seus objetivos. De acordo com os autores, “as pessoas planejam e produzem os produtos e serviços, controlam a qualidade, vendem os

produtos, alocam os recursos financeiros e estabelecem as estratégias e objetivos para a organização.” (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000, p. 17).

Entende-se, neste contexto, que o planejamento e a organização do trabalho são vistos como meios de melhorar o rendimento e a qualidade do produto final a ser promovido pela organização.

Essas ações, voltadas para o emprego da força de trabalho em meio à complexidade dos demais eventos organizacionais, remete à percepção do caráter estratégico do uso da força de trabalho.

1.4.1 A gestão estratégica do RH

Fazer frente a este novo cenário requer uma condução adequada dos segmentos organizacionais em sintonia com os restritores contidos nos ambientes internos e externos da organização.

Uma figura de essencial importância no cenário organizacional é o gestor de RH. Suas habilidades relacionais, sua capacidade de visão prospectiva e sua percepção situacional de contexto permitem-lhe conduzir, com sucesso, trabalhadores na consecução das metas organizacionais antecipando-se a mudanças de cenários econômicos, sociais e regulatórios.

As especificidades das ações coordenadas com os demais setores de uma organização começam a ficar claras.

1.4.2 As ações de execução gerencial de RH

O agrupamento de atividades pode proporcionar ao gestor de RH possibilidades de desenvolver novas estratégias de gestão. Cada processo gerido com propriedade e eficácia conduz o elenco de capitais humanos à consecução consolidada dos objetivos da organização. Conforme informa Ulrich (1998), a habilidade de usar tais práticas de RH viabiliza a implantação de estratégias de negócio que dêem vantagens competitivas sustentáveis

alinhadas às capacidades organizacionais. Esse pressuposto confirma a idéia do gestor de RH de conduzir as habilidades dos funcionários à consecução de novas estratégias sem dissociar-se da missão e dos valores da organização. Em função de esta pesquisa apontar para a capacidade de supervisão e de planejamento, busca-se entender as necessidades de experiência que o gestor precisa agregar ao longo de sua carreira. Utilizando-se o modelo de subsistemas de Chiavenato (2004), observa-se que, no ingresso de pessoas para compor a força de trabalho, há a necessidade de se olhar as demandas da organização em função de sua missão e valores. Esse alinhamento direciona as ações de planejamento dos gestores de RH (ULRICH, 1998; CHIAVENATO, 2004 e MILKOVICH e BOUDREAU, 2000). Assim, a necessidade de se planejar os recursos para o cumprimento da missão da organização atende à perspectiva de antecipação aos eventos dos cenários prospectivos que a empresa enfrentará. Hamel e Prahalad (1995; 2005) ressaltam a atenção para as competências essenciais que uma organização deve possuir para enfrentar e sobreviver a esse cenário. Neste contexto, o planejamento de ingresso de RH deve considerar a demanda estratégica. Os componentes da força de trabalho deverão ser dimensionados de forma a não onerar, desnecessariamente, recursos. Esse planejamento considerando a missão da organização e o cenário no macroambiente é fundamental para o sucesso da organização no segmento de atuação em um dado mercado. (CHIAVENATO, 2004 e MILKOVICH e BOUDREAU, 2000). Em que pesem as preocupações e a atenção com o ambiente organizacional, verifica-se que várias condições afetam diretamente as decisões na área de RH:

[...] as estratégicas e os objetivos da empresa, a situação financeira, a tecnologia e a cultura organizacional. [...] A natureza dessas condições influenciam as decisões tomadas pelos administradores de RH. [Assim] uma única empresa [...] pode ser formada por múltiplos ambientes organizacionais (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000:35).

As atividades da administração de RH, neste contexto, são programas desenhados em resposta à fixação dos objetivos e gerenciados para sua obtenção. Essa abordagem diagnóstica

específica identifica quatro categorias de atividades: ingresso, desenvolvimento, avaliação e “feedback”. A natureza de cada processo varia. Evolução no mercado, tecnologias e conceitos novos difere para cada empresa. Tais relações irão afetar, sobremaneira, a capacidade de a organização competir com as demais concorrentes no segmento de provimento de um produto ou serviço de acordo com o que se define abaixo:

A competitividade de uma organização seria determinada pela inter-relação dinâmica entre as competências organizacionais e a estratégia competitiva. Dessa maneira, a abordagem dos recursos faz o processo de formulação da estratégia e a formação de competências formarem um círculo que se retro alimenta. [...] as competências são formadas a partir de recursos e as estratégias são elaboradas a partir de grupos de recursos (competências essenciais); a implantação da estratégia gera novas configurações de recursos e novas competências que, por sua vez, irão influenciar novamente a formulação da estratégia (HAMEL e PRAHALAD, 1995, p.17).

Os autores prosseguem ao definir que “As competências essenciais seriam aquelas que obedecem a três critérios: oferecem reais benefícios aos consumidores, são difíceis de imitar e dão acesso a diferentes mercados”. (HAMEL e PRAHALAD, 1995).

1.4.3 O Processo de Gestão e as competências necessárias

O ciclo de gestão estabelece fases distintas e interdependentes. Verificando os atores e condições do ambiente interno, a organização revê a adequação de seus objetivos e metas.

1.4.3.1 Identificação das competências necessárias

Após o entendimento do cenário estratégico, a organização determina seu “arsenal” de recursos. As competências essenciais, definidas por Hamel e Prahalad (1995; 2005), ressaltam a importância de se antecipar às mudanças no segmento imediato de mercado no qual a organização está inserida.

Este processo necessita de uma adequada articulação entre os setores da organização. Relembrando a perspectiva de Ulrich (1998) e Malmegrin (2003), o gestor de RH deve atuar

como um consultor interno e delinear, com os gerentes de cada setor a ser contemplado, as demandas específicas para sua força de trabalho.

1.4.3.2 Inventário das competências internas

Esta fase pode ser facilitada, sobremaneira, com o uso das informações sobre o efetivo organizacional contidos nos bancos de dados do Departamento de Pessoal.

Novamente o gestor de RH aproxima-se dos gestores de linha para articular as demandas específicas que possam ser identificadas em potencial.

1.4.3.3 Capacitação da Força de Trabalho

O mercado de RH é o celeiro das competências que a organização busca (ULRICH, 1998). Assim, o processo de recrutamento e seleção dos candidatos pode ser conduzido com o apoio do gestor de RH em sintonia com os especialistas e com os gerentes de linha que abrigarão os “entrantes” (CHIAVENATO, 2004).

A preocupação, após a captação, recai sobre o processo de integração à organização e à função. Neste contexto, é importante que se ressalte o conhecimento acerca dos valores, objetivos e metas tanto setoriais como organizacionais como um todo.

Nesta fase consideram-se duas etapas distintas:

a) A capacitação inicial para atendimento aos objetivos da organização - Neste caso, as Escolas promovem esta capacitação (AFA, EPCAR, CIAAR e EEAER), todas subordinadas ao DEPENS;

b) A capacitação complementar, a título de pós- formação ou especialização da força de trabalho - Realizada pela EAOAR, CIEAR e ECEMAR, este tipo de capacitação é atinente às demandas específicas das organizações e dos sistemas. Também se utilizam as

competências de formação das instituições de ensino privadas ou públicas fora do contexto do COMAER.

1.4.4 A validação do processo de capacitação

Esta atividade é de fundamental importância para o contexto da GERH em função de se permitir uma revisão crítica da propriedade dos conhecimentos providos ao militar egresso do curso, ou da atividade de treinamento, e sua pertinência na demanda objetiva da organização na consecução de seus objetivos.

1.4.5 A avaliação do desempenho funcional

Este processo dentro do contexto da Gestão Estratégica de RH é fundamental para se verificar a necessidade de realinhar as metas funcionais, ou reestruturar o ambiente físico ou tecnológico de apoio ao desempenho do indivíduo, ou de se carrear ou não mais recursos para a capacitação.

A base para a avaliação do desempenho ocorre por meio de elementos de mensuração de produtividade. Todavia, não se verifica nas avaliações de desempenho, tanto as de oficiais como as de graduados ou as dos civis, itens ou quesitos estruturados em parâmetros de avaliação para se indicar as influências da capacitação ou dos elementos de ambiência na consecução das tarefas dos indivíduos.

1.5 AS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS ESPECÍFICAS PARA O GESTOR DE RH

Observando-se mais amiúde o elenco de competências que o gestor de RH deve ter, Dutra (2004) ressalta que:

Os processos de globalização, a turbulência crescente, a complexidade maior das arquiteturas organizacionais e das relações comerciais, a exigência de maior valor agregado dos produtos e serviços levarão as organizações a buscar mais flexibilidade e maior velocidade de resposta na estruturação das ocorrências

internas e no enfrentamento de situações inusitadas e de complexidade crescente. (DUTRA, 2004, p. 13).

Reconhece ele que a forma como as organizações gerem suas pessoas vem passando por transformações significativas no mundo todo (DUTRA, 2004). Prossegue enfatizando que o processo decisório torna-se cada vez mais descentralizado, levando em consideração o comprometimento das pessoas com os objetivos e as estratégias das organizações.

O autor enumera as mudanças na forma de gerir pessoas:

- a) Alteração no perfil das pessoas exigido pelas empresas, onde o perfil mais obediente e disciplinado cede lugar para o perfil autônomo e empreendedor;*
- b) Deslocamento do foco da gestão de pessoas do controle para o desenvolvimento, ressaltando-se o desenvolvimento mútuo das pessoas e da organização.*
- c) Maior relevância das pessoas no sucesso da empresa, quando se ressalta o comprometimento das pessoas com a empresa ou o negócio de forma integral.* (DUTRA, 2004, p. 14).

De acordo com Bertero (1982) e Ulrich (1998), o gestor de RH precisa ajustar sua estratégia de gestão com aquelas estabelecidas pela organização. Esta postura permite o alinhamento da estratégia empresarial com as demandas do mercado e dos clientes.

As prioridades a serem observadas e adotadas nas ações de gerenciamento de RH serão fruto de uma revisão crítica da estrutura dos processos no gerenciamento de pessoas que é executada por intermédio de um diagnóstico organizacional (ULRICH, 1998; CHIAVENATO, 2004).

Ressaltando-se a perspectiva dos processos como elenco de ações coordenadas visando a objetivos pré-estabelecidos (RUMLER e BRACHE, 1992; MALMEGRIN, 2003), evidencia-se a capacidade do gestor de RH de observar a integração dos mesmos sob a perspectiva da gestão de pessoas (CHIAVENATO, 2004; ULRICH, 1998). Em função dos produtos e serviços organizacionais promovidos via interface de segmentos distintos ao setor de RH, notadamente *marketing*, logística, orçamento e contabilidade e jurídico, a percepção de gestão de processos interdependentes remete a uma das competências necessárias ao sucesso do gestor de pessoas.

Neste contexto, evidenciam-se algumas competências peculiares ao gestor que lida diretamente com o insumo humano na consecução do negócio da organização, o também denominado “*core business*” (Hammel, e Prahalad, 1995; 2005; Drucker, 1999 e Chiavenato, 2004)

Zarifian (2001), Dutra (2004) e Fleury e Fleury (2004) definem as competências como um conjunto de conhecimentos e habilidades que afetam as atividades de uma pessoa, e que se relacionam com o desempenho objetivo que ela entrega (DUTRA, 2004) no trabalho.

Ante esta perspectiva busca-se no entendimento de Milkovich e Boudreau (2000) o conhecimento do negócio da empresa por parte do gerente de pessoas. Neste contexto entende Bertero (1982) que o gestor de RH deve adotar a “perspectiva da cúpula administrativa da organização” para poder melhor vislumbrar a atuação de seu setor na interdependência de processos entre segmentos empresariais para a obtenção do produto final.

O fornecimento de produtos de RH, de acordo com o percebido por Milkovich e Boudreau (2000) e Ulrich (1998), conduz ao entendimento da capacidade que tem o gestor de implementar ações de gestão de RH alinhadas aos objetivos estratégicos da organização. Ressalta-se, neste contexto, o processo de Recrutamento e Seleção de força de trabalho, treinamento e desenvolvimento, comunicação interna, relações com empregados e avaliação de desempenho.

Destacam-se, ainda, as competências técnico-profissionais como aquelas específicas para certa operação, ocupação ou atividade como, por exemplo, desenho técnico, conhecimento do produto, finanças. As competências sociais, alinhadas na mesma perspectiva, são as necessárias para interagir com as pessoas, como, por exemplo, comunicação, negociação (MILOKOVICH e BOUDREAU, 2000).

Evidenciando-se a responsabilidade individual Bohlander, Snell e Sherman (2003) apontam que:

[...] cabe a cada indivíduo identificar seus conhecimentos, habilidades capacidades, interesses e valores e buscar informações sobre opções de carreira para estabelecer metas e desenvolver planos de carreira. Os gerentes devem estimular os funcionários assumir a responsabilidade por suas carreiras, oferecendo assistência contínua na forma de feedback do desempenho do indivíduo e tornando disponíveis informações sobre a empresa, sobre o cargo e sobre as oportunidades de carreiras que possam ser de interesse. (BOHLANDER, SNELL e SHERMAN 2003, p. 178).

Esta perspectiva salienta a postura do gestor de RH em buscar aconselhamento e, também, preocupar-se em desenvolver competências de desenvolver pares e subordinados. Este entendimento é amparado pela noção de competência gerencial específica ressaltada por Dutra (2004):

[Competência gerencial é o] saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. (DUTRA 2004, P. 24).

O autor entende que “competência” refere-se aos requisitos associados à posição ou ao cargo que o indivíduo ocupa. Considera que o trabalho não é mais um conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo, mas se torna o prolongamento da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa.

Diante do desafio de gerenciar processos e sistemas, a capacidade de saber conduzir pessoas na consecução dos objetivos organizacionais demanda um consistente desenvolvimento individual, seja ele auxiliado ou não pela organização, ressaltando os aspectos intelectuais e vivenciais comuns requeridos no dia-a-dia de uma empresa.

Corroborando a percepção, Le Boterf (2003) expõe que a competência resulta do encontro de três eixos distintos, formado pela pessoa com sua biografia e socialização, por sua formação educacional e por sua experiência profissional.

Em linha semelhante, Zarifian (2001) considera que a competência é a inteligência prática de situações, que se apóia nos conhecimentos adquiridos para lidar com a complexidade das situações.

Extraíndo-se uma interface dos entendimentos acima descritos, ressalta-se a postura pró-ativa do gestor de RH (CHIAVENATO, 2004) como uma competência fundamental, mormente no que se refira a entender a dinâmica dos cenários em mudança.

A capacitação auferida pelo gestor de RH, após a consecução destes passos conceituais, será traduzida na capacidade de reflexão acerca do emprego de suas competências (FLEURY e FLEURY, 2004) na transição vivencial em meio aos desafios organizacionais, na capacidade de lidar com a ação dos atores dos ambientes organizacionais internos e externos.

Assim, antecipar-se aos eventos (DUTRA, 2004 e FLEURY e FLEURY, 2004) para poder lidar com sua complexidade requer inteligência prática (ZARIFIAN, 2001) resultante da capacitação adquirida.

2. .A GESTÃO DE PESSOAL DO COMAER

2.1 A POLÍTICA ESTRATÉGICA DO COMAER

A fim de melhor situar o trabalho de pesquisa, será apresentada a orientação institucional que caracteriza o Comando da Aeronáutica.

2.1.1 A orientação político-estratégica do COMAER

Da diretriz que estabelece a política de atuação, a DMA 14-5, têm-se a definição da Aeronáutica:

É a instituição Nacional permanente e regular, organizada com base na hierarquia e na disciplina que, sob a autoridade do Presidente da República, compõe, ao lado da Marinha e do Exército, as Forças Armadas do Brasil. (BRASIL, 1998a)

O mesmo documento informa que:

O Comando da Aeronáutica é o órgão que administra os negócios da Aeronáutica e que tem como atribuição principal a preparação da mesma para o cumprimento de sua destinação constitucional e missões complementares. (BRASIL, 1998a)

2.1.2 A política de Pessoal do COMAER

A norma que orienta a política de Pessoal no COMAER estabelece parâmetros genéricos de atuação de seus elos. Cumpre, todavia, ressaltar que a gestão de RH se mostra descentralizada com atuação normativa pertinente a outros departamentos (Desenvolvimento de RH com o DEPENS, Avaliação de Desempenho com o EMAER).

2.1.3 O Sistema de Pessoal do COMAER e suas orientações normativas

O documento que disciplina fundamentos do sistema de pessoal, a NSCA 30-1, estabelece as normas específicas e orientadoras para a condução de todos os processos que permitam o funcionamento do sistema de Pessoal, ressaltando que:

O recrutamento, a formação, o aperfeiçoamento e a avaliação de desempenho de pessoas são as tarefas mais nobres em qualquer organização, seja civil ou militar, e devem estar em harmonia com a sua missão e a sua cultura. (BRASIL, 2003a)

A seguir, será apresentado o elenco de objetivos que viabilizam o pleno funcionamento do sistema de Pessoal:

- (a) a execução, sob a forma sistêmica, da Política de Pessoal do COMAER;*
- (b) o desenvolvimento e o reordenamento estrutural da área de pessoal;*
- (c) a racionalização e a modernização das técnicas e dos métodos de Administração de Pessoal;*
- (d) a identificação quantitativa e qualitativa das necessidades de pessoal, inclusive quanto ao ingresso e à formação, considerando-se a descrição e o perfil de habilitação dos cargos, bem como o fluxo de carreira;*
- (e) a provisão de um fluxo de carreira, contínuo e confiável, em concordância com o dimensionamento de pessoal nos Quadros;*
- (f) o aperfeiçoamento e a atualização dos processos de recrutamento e de seleção de pessoal;*
- (g) a capacitação de pessoal por meio de currículos atualizados, complementares e sucessivos;*
- (h) o aprimoramento continuado da qualificação profissional dos recursos humanos, voltado para o desempenho de cargos/funções;*
- (I) o estímulo à especialização dos recursos humanos nas diversas áreas do conhecimento, de interesse da Aeronáutica;*
- (j) o desenvolvimento e a implantação de um consistente sistema de avaliação do mérito;*
- (k) o desenvolvimento de uma estrutura sócio-assistencial e de saúde capaz de assegurar o atendimento das necessidades básicas do pessoal;*
- (l) a monitorização das informações gerenciais de pessoal, por meio de um sistema integrado de apoio à decisão; e,*
- (m) a ligação com os órgãos sistêmicos da Administração Federal para o trato de assuntos relacionados a pessoal. (BRASIL, 2003a)*

Em que pese a preocupação com o dimensionamento da força de trabalho, a mesma norma prossegue definindo o que vem a ser a determinação de necessidades de pessoal, como sendo “um processo de identificação das necessidades quantitativas e qualitativas de pessoal militar e civil, para atendimento das metas e prioridades do COMAER”.(BRASIL, 2003a). Já no que concerne à distribuição de efetivo, o documento a define como “um elenco de ações que visam à manutenção e ao “recompletamento” do efetivo previsto, cuja ferramenta que operacionaliza tal ação é a Tabela de Lotação de Pessoal” (TLP). (BRASIL, 2003a)

Em se tratando de definir o efetivo de força de trabalho existente, a mesma norma estabelece ser o “total de pessoal militar, em serviço ativo, e de pessoal civil, disponível para o exercício de cargos, atendimento a cursos e a outras necessidades”. (BRASIL, 2003a)

Os elementos, distribuídos ao longo da estrutura organizacional, responsáveis pela execução da Política de Pessoal, são denominados “elos do sistema”. No papel de elementos de assessoramento e elementos executivos, os elos estão fisicamente situados nos vários setores das organizações do COMAER e são responsáveis pela realização das atividades correspondentes ao Sistema. (BRASIL, 2003a)

Para efeito de definição regimental, o Sistema de Pessoal da Aeronáutica (SISPAER) é assim definido:

É um conjunto de elementos da estrutura administrativa do COMAER que visa, por meio do estabelecimento de procedimentos complementares, a orientar o cumprimento das atividades inerentes à Função Logística de Pessoal e a otimizar o emprego do pessoal na Aeronáutica. [...] atua de forma organizada e coordenada, permitindo a determinação das necessidades de pessoal para o fiel cumprimento da missão constitucional da Instituição, o planejamento de ingresso de pessoal para recompletamento dos efetivos, a distribuição eqüitativa e eficaz de pessoal no COMAER, os ajustes necessários a um adequado fluxo de carreira para os diversos Quadros, a fixação de Modelos de Dimensionamento de Quadros que atendam às necessidades da Força, a adequação e fixação de interstícios e do tempo médio de permanência nos postos e o planejamento das atividades delas decorrentes..
(BRASIL, 2003a)

A distribuição de força de trabalho também é definida em documento como sendo “um documento constitutivo do SISPAER que distribui o efetivo de pessoal militar existente no COMAER, todavia, o que estabelece a especificidade da força de trabalho é denominado tabela de lotação de pessoal” (BRASIL, 2003a), definida a seguir:

É o documento constitutivo do SISPAER que representa a Determinação das Necessidades, quantitativas e qualitativas, de pessoal militar e civil de uma OM, visando, em tempo de paz, ao cumprimento de suas atribuições regulamentares.
(BRASIL, 2003a)

As TLP servirão de base para o planejamento da Função Logística Pessoal na Aeronáutica, estando baseadas em Decretos, Portarias, Regulamentos, Regimentos Internos e nas proposições das OM, os quais deverão ser apreciados previamente pelo COMGEP, para então serem encaminhados ao CMT AER, para aprovação.

A norma ainda destaca que o âmbito de observância de seus preceitos são todos os órgãos dos diferentes níveis e setores do COMAER, integrantes do SISPAER.

2.1.4 Os regimentos internos dos setores de Pessoal do COMAER

Os documentos normativos de uso dos gestores de RH das organizações pesquisadas são denominados Regimentos Internos. Tais documentos traçam atribuições que definem, de forma objetiva, atividades de controle na gestão de RH.

Essas atividades são processuais e baseiam-se também em leis, diretrizes e normas emitidas por órgãos reguladores da estrutura do Poder Executivo.

Observou-se que os regimentos internos não estimulam os oficiais gestores às ações de planejamento. As atividades são de controle de eventos, de registro, de gerenciamento de informações de histórico e de efetivo, de acompanhamento de processos judiciais que interferem diretamente na classificação de militares em OM.

No mesmo contexto, aqueles documentos regulatórios também determinam que os oficiais forneçam assessoria de assuntos afetos ao setor de RH, sem definir o âmbito nem a intensidade de intervenção, ainda que a título de apoio, do gestor em ações que venham a se originar em OM subordinadas.

2.1.5 As características funcionais das atribuições afetas ao gestor de pessoal

A fim de melhor situar o leitor no contexto do presente estudo, ressalta-se que na estrutura da Aeronáutica os oficiais iniciam suas carreiras, depois de formados, como chefes de setor ou adjuntos de setores diversos. Tais posições na estrutura pressupõem a chefia de funcionários militares e civis, sejam em setores operacionais ou administrativos de uma organização militar.

Dentro de uma estrutura organizacional que se assemelha a uma empresa civil, verificam-se as seguintes organizações: Parques de Material de Aeronáutica que se caracterizam como grandes oficinas de manutenção e de montagem de componentes de aviões; Hospitais de Aeronáutica, que não só realizam atendimentos ambulatoriais, como também, cirurgias e transplantes, com todos os elementos estruturais de grandes hospitais civis da rede pública de saúde, com a diferença de também estarem estruturados para atendimentos em conflitos bélicos; por fim, verificam-se as Bases Aéreas que são grandes centros de operação e de manutenção de primeiro escalão.

Considerando-se a quantidade de efetivo subordinado, estes três tipos de organização são os basilares da estrutura física do Comando da Aeronáutica. Todas possuem setores administrativos nos quais trabalham servidores civis e militares, bem como profissionais de outras empresas quando prestando serviços contratuais, ainda que temporários.

A gestão de RH dos civis e militares efetivos dessas organizações é conduzida, na maioria das organizações, por oficiais oriundos da Academia da Força Aérea (AFA). Eles são do quadro de Aviadores, Intendentes e Infantaria de Aeronáutica. Já a função de Chefe do Pessoal Civil de uma OM é exercida, somente, por funcionários civis.

Os oficiais são preparados, ainda na AFA, para a chefia de subordinados, uma vez que todos os eventos operacionais e administrativos são conduzidos por pessoas.

As funções clássicas desses gestores de RH dizem respeito ao controle de condições de ambiente de trabalho, gestão de subordinados na consecução das tarefas afins e outras medidas de controle de histórico e de registros para fins legais e estatutários.

Considerando-se os gestores objeto dessa pesquisa, ressalta-se que, fundamentalmente, as atribuições de uma seção de planejamento de Recursos Humanos nas organizações de primeiro e de segundo escalões diferem daquelas encontradas nos terceiro e quarto escalões.

O Quadro 1 a seguir demonstra a distribuição das organizações, por escalão, na estrutura organizacional no COMAER.

Quadro 1: Distribuição das OM do COMAER por escalão.

	1º escalão	2º escalão	3º escalão	4º escalão
COMANDANTE DA AERONÁUTICA	COMGAR	Comandos Aéreos Regionais	Bases Aéreas	Não há
		Forças Aéreas	Não há	Unidades Aéreas
	COMGAP	Diretorias	Parques de Material	Não há
	COMGEP	Diretorias	Hospitais, DCI, SDAB, CENDOC, IPA	SEGECAE
	DECEA	Diretorias	CINDACTAS	DTCEA
	DEPED	Não há	CTA, Institutos, CLA, CLBI	Não há
	DEPENS	Não há	Escolas	FAYS
	EMAER	Não há	CENIPA	
	SEFA	Não há	Não há	Não há

Os oficiais chefes de setores de RH são responsáveis por ações de controle e de supervisão de processos. Comumente, o efetivo a eles subordinados, é reduzido devido à natureza da função, comparando-se com os gestores das demais OM. Apesar do grande número de funcionários civis e militares gerenciados por aqueles oficiais não há, necessariamente, subordinação direta entre este efetivo e o gestor de RH. Assim os processos são repetitivos e regularizados em legislações e prazos. Além de um bom suporte de informática, tais características permitem o uso de um "*staff*" reduzido de funcionários.

Outra característica das atividades conduzidas é a linha de subordinação das organizações que são ligadas às de segundo escalão (OM de terceiro e quarto escalões). Aquelas organizações são comandadas por coronéis ou brigadeiros-do-ar. Ressalta-se aqui a característica que difere fundamentalmente das organizações civis que serve de modelos para os autores dos trabalhos bibliográficos.

O que este comentário se propõe é iluminar que a ação direta de coordenação e de controle sobre as organizações subordinadas não se dá no nível mandatório e sim sugestivo.

Esta característica de ação é importante ser considerada neste contexto a fim de se verificar a viabilidade ou não de se comparar ações de gestão de RH na Aeronáutica com as adotadas nas gestões estratégicas de recursos humanos nas organizações civis.

Outro ponto de destaque é que até o efetivo de militares e de civis da organização na qual o oficial está conduzindo suas atribuições não lhe fica diretamente subordinado e sim ao chefe do Gabinete da organização que é o setor administrativo.

Considerando-se a interdependência da atuação da gestão de RH com os demais processos de gestão organizacional, quais sejam logística, comunicação social, assessoria jurídica, entre outros, faz-se necessário que o oficial tenha, ao longo da carreira, transitado por áreas e setores com essas responsabilidades, ou que tenham trabalhado em coordenação utilizando-se daqueles processos. Entende-se, nesse contexto, ser importante a preparação e informação do Gestor de Recursos Humanos para assumir as funções de chefias de setores de planejamento de RH, sendo prioritário o mapeamento da capacidade de gerir processos de pessoal nos oficiais mais novos.

Os problemas de gestão iniciam-se nos postos de tenentes e de capitães. A preparação para o início das atividades de gestão de pessoas se dá na Academia da Força Aérea e nos cursos de pós-graduação.

Os oficiais com mais idade e graduação não podem assumir as posições nas quais os problemas se originam, daí a demanda por supervisão das atividades dos novos profissionais. Ressalta-se, assim, a necessidade do preparo paulatino dos oficiais, foco desta pesquisa, capacitando-se para supervisão e planejamento de processos de recursos humanos. Essa estratégia de capacitação se dá em função da experiência organizacional agregada pelo oficial superior, do tempo de retorno que ele terá de aplicar os conhecimentos e habilidades adquiridas em uma atividade de capacitação versus o tempo de serviço que lhe resta para completar trinta anos de efetivo serviço.

2.1.6 O perfil de desempenho requerido para os chefes dos setores de planejamento de RH na Aeronáutica.

Comumente, a chefia de setores de Pessoal é imputada ao oficial de menor graduação (posição hierárquica) na organização.

A título de clarificação serão comentadas as estruturas das organizações analisadas.

No contexto da Aeronáutica, o desenvolvimento de capacitação específica para os chefes dos setores de planejamento de Recursos Humanos nas organizações esbarra em condicionantes culturais antes mesmo do que os administrativos. A quantidade de cursos de pós-graduação, de atualização ou mesmo de especialização neste segmento, é bem menor do que aquela destinada aos demais da área administrativa, entre eles o de tecnologia da informação, de comunicação social, de logística e outros.

A fim de um melhor entendimento acerca da estrutura funcional, será exemplificada a estrutura de um Comando Aéreo Regional (COMAR), pois esta organização aglutina todos os processos administrativos de gestão de Pessoal antes de destiná-los aos órgãos superiores. Outro motivo é que para essa organização migram os oficiais na condição de excedentes nas tabelas de lotação de suas organizações originárias.

Os COMAR têm uma estrutura administrativa em que se encontra a primeira seção (A1), também denominada Seção de Planejamento de Recursos Humanos analisada no presente trabalho. Os demais setores são o de Inteligência Operacional (A2), o de Operações Aéreas (A3), o de Logística e de Patrimônio Aeronáutico (A4), o de Planejamento Orçamentário (A5) e o de Tecnologia da Informação (A6). Estes setores são ocupados, normalmente, pelos oficiais superiores mais antigos no elenco de oficiais lotados no COMAR. Ao oficial recém-chegado a este grupo, se de nível hierárquico inferior aos demais é reservada a chefia da primeira seção (A1), exemplificando o componente cultural da instituição na

alocação do oficial gestor de RH, conforme anteriormente informado. Os chefes de tais setores são tenentes-coronéis.

Os Quadros nº 2 e 3 abaixo auxiliam no entendimento da distribuição na estrutura organizacional e das responsabilidades de gestão organizacional conduzidas pelos oficiais na estrutura do COMAER.

Quadro 2: Relação dos postos de oficiais no COMAER com as atividades organizacionais por eles conduzidas.

Categoria	Posto	Atividade Organizacional
Oficiais Gerais	Brigadeiros	Planejamento Institucional
Oficiais Superiores	Coronéis	Planejamento Sistemático
	Tenentes-Coronéis	Planejamento Setorial e Supervisão
	Majores	Supervisão e Coordenação
Oficiais Intermediários	Capitães	Coordenação e Execução
Oficiais Subalternos	Tenentes	Execução

Quadro 3: A relação entre os postos dos oficiais no COMAER e as chefias de setores nas OM de primeiro e segundo escalões.

1º escalão	Chefias de Setores	2º escalão	Chefias de Setores	3º escalão	Chefias de Setores
COMGAR	Coronéis	Comandos Aéreos Regionais	Tenentes-Coronéis	Base Aérea	
		Forças Aéreas	Tenentes-Coronéis	Não há	Não há
COMGAP	Coronéis	Diretorias	Tenentes-Coronéis	Parques	TCel Majores
COMGEP	Coronéis	Diretorias	Tenentes-Coronéis	CENDOC IPA	Majores
DECEA	Coronéis	Diretorias	Tenentes-Coronéis	CINDACTA	Majores
DEPED	Coronéis			CTA	Coronéis
DEPENS	Coronéis			Escolas	Tenentes-Coronéis e Majores
EMAER	Coronéis	Não há	Não há	CENIPA	
SEFA	Coronéis	Não há	Não há		

Cada organização de terceiro nível possui um efetivo controlado de oficiais. Estes, quando em nível hierárquico superior, compõem o elenco de oficiais denominado de Estado-

Maior. Nas organizações de terceiro nível, os setores se assemelham àqueles do COMAR (Pessoal, Inteligência Operacional, Logística etc.) e são chefiados por majores.

O caminho percorrido pelo oficial que é alocado em um COMAR inicia-se, normalmente, por tornar-se excedente na organização de origem. Se o setor ao qual o oficial pertencia na organização de terceiro nível não for o de gestão de pessoal (Recursos Humanos), ele encontrará dificuldades sistêmicas e processuais para conduzir seu trabalho de supervisão e de planejamento.

No atual perfil de atuação dos gestores de RH, encontrados na situação acima descrita, situam-se desempenhos que são delineados de forma genérica e são atinentes à consecução de atividades administrativas e operacionais comuns aos majores e tenentes-coronéis.

Para se verificar os desempenhos requeridos dos gestores das seções de planejamento de RH nas OM de segundo nível da Aeronáutica, serão apresentados, a seguir, alguns dos parâmetros utilizados naquela Instituição.

2.1.7 Perfis de desempenho funcionais específicos para o posto de oficial superior

Os parâmetros de desempenho que se seguem são peculiares aos oficiais superiores de uma OM na Aeronáutica, conforme descrito na MMA 39-6 (BRASIL, 2002).

1. *Exercer atividades de planejamento, de coordenação e de controle na área de suas responsabilidades e atividades profissionais;*
2. *Fazer cumprir as diretrizes dos Comandos Superiores;*
3. *Aplicar as normas de Segurança de Vôo e do trabalho na sua área de responsabilidade;*
4. *Coordenar a utilização eficaz dos recursos humanos, materiais e orçamentários disponíveis;*
5. *Dirigir e participar de comissões internas e externas, bem como de grupos de trabalho;*
6. *Presidir ou participar de IPM, Conselhos de Disciplina, Conselhos de Justificação, Conselhos Permanentes de Justiça e Conselhos Especiais de Justiça;*
7. *Planejar o emprego de Unidades Celulares em apoio às operações aéreas;*
8. *Propor e analisar diretrizes de instrução, de programas, de ordens, de exercícios e de manobras, visando a operacionalidade das Organizações da Aeronáutica;*
9. *Aplicar os fundamentos da Doutrina Aeroespacial e das Doutrinas Militares vigentes em operações independentes e com as demais Forças Armadas;*

10. *Aplicar os métodos, as técnicas e os processos adotados no Comando da Aeronáutica, para a solução de problemas militares operacionais (Exame de Situação) e de problemas não operacionais (Estudo de Estado-Maior);*
11. *Aplicar, analisar e assessorar os escalões superiores quanto aos métodos modernos de controle e de armazenamento de informações que atendam às necessidades do Comando da Aeronáutica, em todos os campos;*
12. *Proferir palestras e conferências sobre temas de interesse da Aeronáutica, dentro de seu nível de competência;*
13. *Considerar a Constituição Federal, a jurisprudência e a possível influência das ações judiciais em todas as áreas aplicadas ao aperfeiçoamento do gerenciamento de pessoal da Aeronáutica;*
14. *Utilizar os procedimentos de elaboração de relatórios, como veículos da expressão do pensamento e de contribuições pessoais no campo do Poder Aeroespacial;*
15. *Conhecer Doutrinas Políticas e Sistemas de Governo;*
16. *Elaborar propostas referentes aos programas e planos da O.M. (BRASIL, 2002)*

Nota-se que para os oficiais nesse nível hierárquico, as funções que lhes são mais comumente afetas possuem ações de controle e de planejamento. Os contatos diretos com pessoas, no âmbito de execução, são alocados a oficiais intermediários (capitães) e subalternos (tenentes).

O Perfil de Desempenho de Especialidade (PDE), um documento normativo, emitido e gerenciado pelo Comando Geral de Pessoal, apresenta os conhecimentos necessários para o desempenho de suas funções:

- *Saber interpretar e aplicar os métodos e as técnicas adequadas à solução de problemas peculiares às áreas operacional, administrativa e logística;*
- *Saber interpretar, analisar e aplicar os princípios básicos da Doutrina Básica da Força Aérea;*
- *Saber distinguir aspectos doutrinários referentes ao princípio e à evolução do pensamento geopolítico, particularmente às teorias dos Poderes Terrestre, Marítimo e Aéreo;*
- *Conhecer a sistemática de promoção de pessoal do COMAER;*
- *Saber interpretar as normas legais e técnicas contidas na legislação que estruturam a Justiça Militar;*
- *Saber distinguir as diversas formas e estudos de liderança que podem ser aplicados no desempenho das funções de comando, de direção e de chefia;*
- *Reconhecer as relações interpessoais nas atividades de comando, direção, chefia e assessoramento;*
- *Conhecer os problemas advindos das reações às mudanças;*
- *Conhecer as normas de segurança de voo e sua influência na prevenção de incidentes e acidentes aeronáuticos;*
- *Conhecer a Política da Aeronáutica e suas Políticas Setoriais;*
- *Conhecer os princípios de gestão pela qualidade e produtividade;*
- *Conhecer técnicas apropriadas de contato com a mídia;*
- *Conhecer procedimentos e normas de ação apropriada no gerenciamento de crises;*

- *Reconhecer a jurisprudência e a possível influência das ações judiciais em todas as áreas, aplicadas ao aperfeiçoamento do gerenciamento de pessoal da Aeronáutica;*
- *Conhecer e analisar a conjuntura econômico-financeira atual e,*
- *Conhecer a evolução histórica do Poder Militar, com ênfase no Poder Aeroespacial. (BRASIL, 1993)*

Apesar de a preocupação de se ter o desempenho e os conhecimentos delineados, muitos oficiais não utilizam os PDE para acompanhar o desempenho funcional ou buscar capacitação específica para melhores desempenhos funcionais.

2.1.8 Observações acerca das atividades dos gestores de RH nas organizações do segundo e do primeiro escalões

Conforme comentado, o oficial gestor nas organizações não tem responsabilidade nem atuação nos processos de gestão de RH.

Alguns dos principais processos serão delineados a seguir:

2.1.8.1 Ingresso da força de trabalho

O ingresso ocorre a partir de concurso público federal. Para os aprovados há exames de saúde conduzidos por elos da Diretoria de Saúde (DIRSA), exames de suficiência física realizados pela Comissão de Desportos da Aeronáutica (CDA) e processo de seleção com entrevistas a cargo do Instituto de Psicologia da Aeronáutica (IPA). As demandas de força de trabalho são solicitadas pelas organizações dos segundo e terceiro níveis em função de aposentadorias, demissões ou afastamentos por assunção de cargo público em outra organização pública. As organizações solicitam as vagas sem uma revisão, a título de consultoria, do oficial gestor. Como os comandantes, os chefes ou diretores são de antiguidade superior ao gestor, não há uma contra-proposta, havendo somente discretas modificações, quando necessário, no número de pessoas a ingressar nas OM demandantes.

Tais quantitativos são enviados para o COMGEP. Do COMGEP, as propostas seguem para o DEPENS, órgão encarregado de promover o concurso.

2.1.8.2 A capacitação pós-formação da força de trabalho.

As organizações têm setores encarregados de promover a capacitação após ingresso. Neste processo, não há pedidos de verificação da pertinência do evento de ensino ao gestor de RH. Os setores citados verificam as demandas individuais e promovem a capacitação com base nas disponibilidades orçamentárias ou outros critérios estabelecidos pelos chefes das OM envolvidas. As avaliações e a validação curricular para se verificar a pertinência ou manutenção da entidade promotora da capacitação também não são solicitadas ao gestor de RH. Normalmente, essas tais atividades de verificação também não são adotadas nas organizações.

2.1.8.3 A avaliação de desempenho funcional.

Conduzida pelos chefes imediatos e revisada pelo comandante, chefe ou diretor. Também nesta fase do processo de gestão estratégica de RH a consultoria do gestor de RH não é solicitada. O gestor apenas encaminha os diversos processos consolidados para a Comissão de Promoções de Oficiais (CPO) e Comissão de Promoções de Graduados (CPG).

Não se verifica, neste processo, nenhuma ação para se comprovar se a capacitação promovida modificou para melhor algum desempenho.

2.1.8.4 O feedback do processo

A avaliação crítica acerca da gestão estratégica de RH fica, sobremaneira, prejudicada, pois o gestor de RH não tem influência nos processos componentes da administração das

peças na organização de sorte a fazer com que as mesmas concorram a um programa de capacitação continuada ou mesmo um planejamento de carreira.

O resultado imediato que se tem é uma falta de ações de gestão de RH que permitam a verificação da suficiência das pessoas tanto em termos de desempenho funcional como em termos de adequação da capacitação que conduza o desempenho funcional à consecução dos objetivos organizacionais.

2.1.9 A gestão por sistemas no COMAER

É importante o entendimento da gestão dos sistemas no Comando da Aeronáutica para perceber-se a capacidade de gestão de RH que é permitida ao gestor nas OM de primeiro e de segundo níveis.

O Quadro 1 apresenta os sistemas que compõem o Comando da Aeronáutica com as respectivas organizações que integram o 2º nível e seus comandos correspondentes no 1º nível.

A gestão por sistemas no COMAER foi adotada para normatizar ações comuns entre os diversos elos de um mesmo sistema. Tais elos podem ser OM, células organizacionais ou mesmo setores isolados.

Quadro 4: Relação de organizações e de sistemas de gestão estratégica da Aeronáutica.

1º ESCALÃO	2ª ESCALÃO	SISTEMAS ⁵
COMGAR	COMAR	Força Aérea Brasileira
	FAE	
COMGAP	DIRETORIAS	Sistema de Logística
	COMISSÕES / INSTITUTOS	
COMGEP	DIRETORIAS	Sistema de Pessoal
	CENTROS	
DEPED	CTA	Sistema de Pesquisa e de Desenvolvimento
	CLA	
	COMISSÕES	
DEPENS	VICENS	Sistema de Ensino
	ESCOLAS	
	CENTROS	
DECEA	DEPV	Sistema de Proteção ao Vôo
	DAC	Sistema de Aviação Civil
SEFA	-X-	Sistema de Economia e de Finanças

2.1.10 Revisão das atribuições e competências dos gestores de RH.

Em breves considerações verificou-se que o gestor de RH não participa de todos os processos da gestão estratégica da força de trabalho.

Os documentos que ele dispõe para a consecução de suas tarefas colocam de forma genérica os passos dos processos e imposições doutrinárias na gestão de pessoas fruto de um alinhamento macro de objetivos para o COMAER como um todo.

⁵ Vide anexo 4 (Foram indicados os cinquenta e dois sistemas da Aeronáutica)

Verificou-se que os documentos normativos procuram dar uma direção genérica aos atributos de execução e de planejamentos de atividades da administração de pessoas como um insumo tanto quanto os elementos de logística também o são.

Os padrões de desempenho de especialidade (PDE) procuram alinhar atributos de desempenho e conhecimentos necessários ao posto do oficial superior sem especificidades para os elementos de competências necessárias ao gestor de RH. Como em função do já discorrido, verifica-se a necessidade do mesmo ter a patente de tenente-coronel a fim de melhor transitar junto aos comandantes das organizações subordinadas que são de patente superior.

A fim de se estabelecer uma relação de equivalência entre as funções exercidas pelo gestor de RH, usaremos as definições de Chiavenato (2004) caracterizadas da seguinte forma:

- Agregando pessoas: processo que define quem deve trabalhar na organização:
 - ✓ Recrutamento de pessoal: Esta fase é coordenada e executada por oficiais chefes dos SERENS, subordinados ao DEPENS. Para efeito de pessoal militar o ingresso se dá por intermédio de concurso público. Nesta fase o gestor de RH não tem influência no processo.
 - ✓ Seleção de pessoal: processo que define os entrantes na organização após aprovação nas fases deste processo. Sob a coordenação do DEPENS, os exames médicos e psicotécnicos são conduzidos em Hospitais da Aeronáutica e por oficiais do IPA (Todos subordinados ao COMGEP). Também nesta fase não há ações a serem adotadas pelo gestor de RH.
- Aplicando pessoas: processo que define o que as pessoas deverão fazer:
 - ✓ Desenho de cargos: Esta ação é individual de cada setor de cada organização. Normalmente, o documento que dá base para este processo é o Regimento Interno da OM. Também, em poucas exceções, o PDE é consultado para a

elaboração das rotinas de trabalho de cada indivíduo, ou mesmo para estabelecer requisitos de desempenho.

- ✓ Avaliação de Desempenho: Esta ação é individual de cada setor de cada organização. O documento que dá base para este processo é a Instrução de Avaliação de Desempenho de Oficiais e de Graduados. Em algumas organizações o gestor de RH centraliza os registros deste processo para encaminhamento para a Comissão de Promoção de Oficiais e a Comissão de Promoções de Graduados. O gestor de RH limita-se a avaliar seus subordinados diretos.
- Recompensando pessoas: Como recompensar as pessoas:
 - ✓ Recompensas e remuneração: Não há ações remuneratórias institucionalizadas nas OM do COMAER. Há eventos de enquetes para escolha do militar ou civil padrão da OM que é diferenciado em cerimônia militar.
 - ✓ Benefícios Sociais e Serviços: Tais ações desta fase do processo são conduzidas por oficiais Assistentes Sociais que ficam subordinados diretamente ao Comandante da OM e não ao gestor de RH. Em âmbito institucional tais ações são supervisionadas pela Diretoria de Intendência.
- Desenvolvendo pessoas: Tal processo diz respeito a como desenvolver as pessoas. Normalmente se dá por intermédio de cursos e estágios na fase de pós- formação.
 - ✓ Treinamento e desenvolvimento: As ações deste processo são conduzidas por setores ligados diretamente ao comandante da OM e no âmbito de COMAR, fica sob a égide dos Serviços Regionais de Ensino (SERENS). O oficial gestor não interfere nas ações e eventos deste processo.
 - ✓ Programas de mudanças: Não é aplicável de forma compulsória no COMAER.

- Programas de comunicação: Estas ações ficam a cargo dos oficiais de Comunicação Social que, também, ficam diretamente subordinados ao comandante da OM. Outro neste processo no qual o gestor de RH não tem ações de coordenação ou de execução.
- Monitorando as pessoas: Este elenco de ações coordenadas diz respeito à capacidade de se manter um sistema de controle de competências funcionais.
 - ✓ Sistema de informação gerencial: No COMAER, para aplicação em todas as OM, foi desenvolvido o Sistema de Informações Gerenciais de Pessoal (SIGPES), que registra e atualiza todos os dados referentes aos históricos funcionais.
 - ✓ Banco de dados: Há, neste setor, a ação do gestor de RH no sentido de determinar e fiscalizar o preenchimento das informações que serão inseridas nos bancos de dados dos SIGPES e sistemas correlatos da Diretoria de Administração de Pessoal (DIRAP).

Os subsistemas estabelecem as atividades básicas e estratégicas a serem conduzidas pelo gestor de RH em função dos objetivos da organização. Neste mister, percebe-se uma forte descentralização de ações que fogem ao controle imediato do gestor de RH.

De uma maneira geral, as ações administrativas, nelas incluída a gestão de RH, são distribuídas entre as organizações de primeiro e de segundo escalão, objeto desta pesquisa da forma representada a seguir (Figura 1):



Figura 1: Estrutura básica das OM de primeiro e segundo escalões.

Ressaltou-se, nesta pesquisa, a atividade de planejamento de processos de RH conduzidos pelos oficiais gestores nas organizações de primeiro e segundo níveis na estrutura gerencial do COMAER.

Os Grandes-Comandos e Departamentos, assim como os Comandos Aéreos Regionais e Diretorias, possuem setores de RH que operam de forma distinta, assim distribuídos:

- (a) O primeiro setor, denominado Primeira Seção (A1) ou Divisão de Recursos Humanos (DRH), fica subordinado ao Chefe do Estado-Maior. Ele conduz ações de controle e de planejamento de efetivo das OM que são subordinadas ao Departamento ou ao Grande-Comando;
- (b) O segundo setor, denominado Seção de Pessoal Militar, fica subordinado ao Chefe do Gabinete tratando de todas as ações de execução e de controle de processos de RH exclusivamente do efetivo interno da OM.

Para o entendimento das capacidades de atuação do gestor de RH, faz-se necessário a alusão a alguns sistemas do COMAER que estão presentes na gestão das atividades administrativas das OM.

Estes sistemas possuem organizações-elos que são representantes de executores das atividades-fim de cada sistema. A título de exemplo, o sistema de Ensino possui elos nos COMAR denominados SERENS (Serviços Regionais de Ensino). Estes setores são os responsáveis pela execução de concursos, na fase de Ingresso, assim denominada por

Chiavenato (2004), e também na coleta de cursos de pós-graduação, na fase de Desenvolvimento Chiavenato (2004).

O Quadro 5 apresenta a disposição de ações de gestão entre setores e sistemas.

Quadro 5: Correlação entre as atividades conduzidas pelos chefes dos setores de planejamento e administrativo de uma organização de primeiro e de segundo escalão e os macro-processos de gestão de RH.

	PLANEJAMENTO	GABINETE	SETOR INTERNO E SISTEMA ENVOLVIDO
	EXECUTA		EXECUTA E CONTROLA
Recrutamento de pessoal	NÃO	NÃO	SERENS; Sistema de Ensino
Seleção de pessoal	NÃO	NÃO	SERENS; Sistemas de Ensino,, de Saúde e de Psicologia
Desenho de cargos	NÃO	SIM	Setores Administrativos; não há sistemas envolvidos
Avaliação de Desempenho	NÃO	SIM	Todos os setores Supervisão do Gabinete. Remessa para a CPO (oficiais) e CPG (graduados); não há sistemas envolvidos
Recompensas e remuneração	NÃO	NÃO	SERINT; Pagadoria (DIRINT) Sistema de Pagamento do Pessoal
Benefícios Sociais e Serviços	NÃO	SIM	Setor de Assist. Social; Sistema de Assistência Social
Treinamento e desenvolvimento	NÃO	SIM	Gabinete; Sistema de Ensino
Programas de mudanças	NÃO	NÃO	Não há
Programas de comunicação	NÃO	SIM	Chefe do Setor de Com. Social; Sistema de Comunicação Social
Treinamento e desenvolvimento	NÃO	SIM	Gabinete;e Sistema de Ensino
Programas de mudanças	NÃO	NÃO	Não há
Programas de comunicação	NÃO	SIM	Chefe do Setor de Com. Social; Sistema de Comunicação Social
Sistema de informação gerencial	SIM	SIM	Sistema de Tecnologia da Informação e Sistema de Informática Setor de Informática
Banco de dados	SIM	SIM	Sistema de Tecnologia da Informação Sistema de Informática Setor de Informática

Para se estabelecer uma avaliação metodológica das ações gerenciais conduzidas pelo gerente de RH, as definições e comentários dos diversos autores serão analisados a seguir.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho, de natureza reflexiva, procura dissertar acerca de um assunto único (SALOMON, 1995), a capacitação de gestores de RH, fundamental no elenco de desafios para a gestão de Recursos Humanos no COMAER.

De acordo com Gil (2002), com base no seu objetivo geral, o estudo conduzido foi de natureza exploratória na qual a pesquisa bibliográfica iniciou a estruturação metodológica do ambiente a ser investigado.

Remetendo o esclarecimento à gênese da pesquisa, o trabalho visou verificar as condições com as quais os oficiais gestores de RH nas OM do COMAER são capacitados para o desempenho de suas funções. Entendeu-se, ao longo do projeto, que **capacitação**, com base no que Ulrich (1998) e Chiavenato (2004) informam, seria compreendida como:

- i. a preparação do oficial para o desempenho da função em termos de base conceitual e informativa promovida por cursos e demais eventos de ensino;
- ii. o tempo de permanência na atividade de gestão de pessoas;
- iii. a busca pessoal, por parte do oficial de RH, por material escrito ou em mídia eletrônica para atualização de conceitos ou de elementos de apoio informativo para a consecução de suas tarefas ou a viabilização de tais ferramentas pela organização, e,
- iv. a experiência funcional obtida por intermédio de trabalhos em setores de pessoal em organizações de diferentes escalões ou condução de projetos envolvendo produtos de RH.

Esta perspectiva ajudou a visualizar a gestão de pessoas conduzida no COMAER em relação às características daquela realizada em organizações civis, com o propósito de melhor

entender a problemática da capacitação do oficial gestor. Para tanto, considerou-se a preparação intelectual do profissional, sua experiência na atuação direta de eventos de administração de problemas afetos às pessoas em uma organização militar e a capacidade ou disponibilidade de atualizar-se ou de buscar referências informativas para melhor conduzir suas atividades.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos utilizados para a condução do estudo, foram desenvolvidas pesquisas bibliográfica e documental, além de um levantamento junto a uma amostra de oficiais gestores sobre aspectos que se buscou conhecer acerca de suas capacitações.

Assim, a pesquisa bibliográfica, devido à sua própria natureza, consolidou a visão metodológica necessária para se comparar as ações e processos de gestão de RH conduzidos à luz do que aquele elenco de diretrizes investigado determina para sua execução.

Também foram efetuadas pesquisas documentais que levaram em consideração as diretrizes emanadas por organizações de primeiro escalão do COMAER, bem como instruções, normas e avisos. O principal intuito foi o de estabelecer uma relação entre a estruturação legal do Sistema de Pessoal e a atuação real do oficial gestor de RH do COMAER. Esta análise possibilitou revelar as dificuldades encontradas pelos gestores na consecução de suas atribuições.

Como natural consequência, também alguns regimentos internos dos setores de pessoal foram analisados, no âmbito das organizações de segundo escalão. Tendo em vista que tais normas surgem em decorrência das diretrizes estabelecidas pelas autoridades competentes, os gestores de RH nelas se amparam para promover suas atividades.

Para a coleta de informações sobre as atividades e necessidades reais na atuação dos gestores, foi desenvolvida uma pesquisa tipo levantamento por intermédio de um questionário emitido aos respondentes em duas ocasiões distintas.

3.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O questionário, inicialmente, era composto por doze questões abertas. Entretanto, após a aplicação piloto com a finalidade de validação, passou a ser constituído por dezesseis perguntas.

O processo de validação foi realizado através de sua aplicação a oficiais gestores de RH, de acordo com os seguintes critérios:

a- dezesseis oficiais gestores das organizações de primeiro e de segundo escalões, de um total de vinte, que compareceram na primeira das duas reuniões anuais para assuntos de planejamento de efetivo no COMGEP; e

b- vinte e quatro oficiais, de um grupo de trinta, que iniciavam o Curso de Administração de Recursos Humanos (CARH), no Centro de Instrução Especializada da Aeronáutica. Estes eram gestores de OM dos quatro escalões.

Com esta aplicação, verificou-se a necessidade de se aprofundar as questões visto que elas não atendiam plenamente aos objetivos alinhados no projeto da dissertação. Assim, sob a reorientação da professora orientadora foi complementado o questionário anterior incluindo questões que atendessem às demandas colocadas nos objetivos do projeto.

A estrutura final do questionário ficou assim estabelecida:

Questão	Enunciado	Finalidade
Objetivo Específico 1 – Mapear as características dos atuais oficiais gestores de RH nas organizações de segundo escalão do COMAER.		
1	Cite seu nome e posto.	Identificar o respondente. O nome dos oficiais não foi considerado para efeito da análise e sim o seu posto integrado à especialidade.

2	Informe a organização onde o senhor trabalha.	Identificar a categoria da OM na qual o profissional atua, bem como a abrangência de ação gerencial sobre o efetivo.
3	Informe o seu tempo de serviço ativo.	Informar acerca da experiência organizacional vivenciada pelo respondente.
4	Informe o tempo que o senhor serviu nas funções de chefia de Pessoal, ou como adjunto de Pessoal em outras organizações. Pede-se registrar por função e por posto.	Verificar a experiência funcional geral em administração de RH.
5	Informe o seu tempo na atual função de gestor de Recursos Humanos (Pessoal).	Verificar o tempo de permanência e a rotatividade de gestores de pessoal.
Objetivo Específico 2 - Investigar o processo de lotação dos oficiais superiores nos cargos de gestores de RH		
6	Que motivos ou eventos contribuíram para que o senhor assumisse a função de gestor de RH? (Cite todos os que forem de seu conhecimento).	Verificar a afinidade do respondente com a função e a preocupação com o histórico funcional do gestor.
7	Quantas funções, além da de chefia de RH, o senhor acumula com sua função precípua? (Se houver mais de uma, o senhor poderia informar o motivo?)	Verificar possíveis sobrecargas de trabalho que viessem a caracterizar comprometimentos de desempenho.
Objetivo Específico 3 - Identificar os conhecimentos e conteúdos necessários para o delineamento de uma proposta para a capacitação dos oficiais gestores de RH nas organizações de segundo escalão do COMAER		
8	Quais cursos ou estágios o senhor realizou na área de Gestão de Recursos Humanos?	Verificar os conhecimentos acadêmicos promovidos ao oficial gestor ou alcançados por mote próprio.
9	O senhor se utiliza de alguma publicação acerca de Gestão de RH? Por quê? Em caso afirmativo poderia citar as mais consultadas.	Verificar se o gestor procura ampliar seus conhecimentos acerca de gestão de RH.
10	O senhor(a) tem acesso a portais relativos à gestão de RH e consulta-os? Por quê? Em caso afirmativo poderia citar os mais consultados?	Esta pergunta é uma variante da anterior e buscou saber se os gestores procuram informações e orientações acerca de gestão de RH nos sites especializados.
11	Que conhecimentos o senhor(a) considera como necessários para o exercício de sua função de gestor de RH?	Identificar a percepção do respondente acerca das informações, conhecimentos e base teórica que ele julga importante para o desempenho de suas funções.

Questão	Enunciado	Finalidade
Objetivo Específico 4 – Identificar as dificuldades encontradas pelos oficiais gestores de RH no exercício da função.		
12	Quais são as principais dificuldades encontradas para a sua atuação na função de gestor(a) de RH?	Levantar as dificuldades comuns encontradas na consecução das ações gerenciais dos gestores. Buscou-se aqui estabelecer um nexo acerca das dificuldades de promoção da capacitação do gestor de RH, foco do estudo.
Objetivo Específico 5 – Identificar o envolvimento do gestor na capacitação, movimentação e avaliação de desempenho dos membros do efetivo da OM.		
13	O(a) senhor(a) tem participação nos processos de capacitação do efetivo da sua OM e das OM subordinadas (caso aplicável)? (Caso negativo, poderia informar o motivo?)	Verificar o tipo de atuação do gestor no processo de capacitação de efetivo da OM.
14	O(a) senhor(a) tem participação nos processos de movimentação dos militares do efetivo da sua OM e das OM subordinadas (caso aplicável)? Se tem, esta participação envolve assessoria para o planejamento de realocação do efetivo?	Verificar o tipo de atuação do gestor no processo de movimentação horizontal do efetivo da OM.
15	O senhor tem participação nos processos de avaliação de desempenho dos militares do efetivo da sua OM e das OM subordinadas (caso aplicável)? Se tiver, esta participação envolve assessoria para o planejamento para revisão da capacitação necessária ou da realocação do efetivo em função do resultado da avaliação de desempenho?	Verificar o tipo de atuação do gestor no processo de avaliação de desempenho de efetivo da OM.
16	O(a) senhor(a) teria algum comentário que, na sua opinião, podem auxiliar na presente pesquisa?	Verificar algum item que por ventura precisasse ser coberto por intermédio de pesquisa documental e, também, de enriquecer as propostas que vieram a ser postuladas acerca da capacitação do gestor de RH.

Os questionários revisados foram aplicados pessoalmente tanto aos oficiais concludentes do CARH 2005, como aos mesmos oficiais que compareceram à reunião no COMGEP. Também foram enviados questionários por meio de mídia magnética, fac-símile e internet.

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

O universo da pesquisa constou de oficiais gestores de RH das organizações que têm o setor estruturado. Foram consideradas nesta categoria as organizações que possuem setor de registro de histórico de militar e civil, também denominado “setor de Boletim”.

A população de respondentes constou de oficiais que trabalham em setores de RH de organizações dos quatro escalões na estrutura organizacional do COMAER.

Dentre estes, o espectro hierárquico abrangeu somente oficiais das patentes de “coronel” a “tenente”, em função da necessidade de se aquilatar a percepção de tais oficiais acerca da função de gerência de RH sob o ponto de vista das diversas organizações.

Foram levantadas 200 funções de RH possíveis dentro do escopo das 150 organizações do Comando da Aeronáutica com setores de RH estruturados. Acrescidas a estas funções, houve a inclusão de sete oficiais lotados no COMGEP que trabalham diretamente com ações de planejamento em função dos produtos apresentados em outras organizações do COMAER, identificados da seguinte forma:

a- três oficiais em função dos trabalhos conduzidos no âmbito de planejamento institucional de força de trabalho, todos da Primeira Subchefia do COMGEP; e

b- quatro oficiais que trabalham diretamente com o planejamento e o controle do efetivo das OM de todo o COMAER, todos da Segunda Subchefia do COMGEP.

Ressalta-se que, dos sete oficiais, seis são especialistas em Gestão de RH, concluintes de MBA de diferentes organizações de ensino.

Considerou-se importante tais respostas em função de serem aqueles respondentes os que lidam com os problemas de planejamento de RH que emergem das organizações de escalões inferiores e equivalentes.

Também houve a inclusão de três oficiais que não atuam mais como gestores de RH, a título de colaboração, em função do tempo que eles gerenciaram processos de RH em suas

organizações. Um deles como estagiário do CCEM 2005, outra como adjunta de setor de apoio logístico do EMAER e o terceiro como chefe do setor de Operações do GTE. Todos são concludentes do Curso de Administração de Recursos Humanos no CIEAR, no ano de 2004 e possuem ampla experiência como gestores de RH em suas OM de origem.

Foram enviados e entregues questionários para 148 comandantes, chefes e diretores de OM e oficiais gestores no intuito de que os mesmos fossem respondidos entre os gestores de RH das OM envolvidas para adesão à pesquisa por voluntariado. Verificou-se que nem todos os interessados receberam o questionário em tempo de retorná-los no prazo estipulado pelo pesquisador.

Retornaram desse elenco, ao todo, 102 questionários válidos, com baixíssimo índice de respostas em branco. Abrangeram-se, desta forma, 68,92% de questionários retornados e respondidos, com relação ao grupo total, e mais de 50% em cada um dos escalões, o que possibilitou uma representatividade expressiva do grupo, investindo certo grau de confiabilidade à análise realizada.

Quadro 6: Distribuição da amostra, segundo número de funções de RH em cada escalão.

Escalão	Nº. de funções de RH	Nº. de questionários enviados	Nº. de questionários devolvidos	Percentual	
				Enviado	Recebido
1	17	17(*)	14	100,00%	82,35%
2	34	14(*)	8	41,18%	57,14%
3	106	76(*)	47	71,70%	61,84%
4	43	41(*)	33	95,35%	80,49%
TOTAL	200	148	102	74,00%	68,92%

(*) As quantidades indicam que o pesquisador encaminhou o questionário para os comandantes, chefes e diretores no intuito de que os questionários fossem distribuídos entre os oficiais gestores para preenchimento em caráter de voluntariado. Verificou-se que nem todos os interessados receberam o questionário em tempo de retorná-los no prazo estipulado pelo pesquisador.

A propósito de esclarecimento, ressalta-se que o objeto de investigação desta pesquisa é o elenco de oficiais das OM do segundo escalão. Todavia, a fim de se perscrutar a experiência precedente dos oficiais em escopo, buscou-se, também, verificar as respostas dos

oficiais das OM de terceiro e quartos escalões como, também, há possibilidade de um gestor de RH de OM de primeiro escalão ser movimentado para OM de segundo escalão, as respostas daquele grupo também foram consideradas.

Em tese, o fluxo migratório para compor o elenco de oficiais do efetivo das OM de segundo escalão advém de unidades organizacionais dos escalões ora considerados.

3.4 ORGANIZAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Os dados foram organizados em função de características funcionais, de organização, por divisão hierárquica e demais dados apresentados.

As questões relativas à identificação do perfil do oficial gestor passíveis de serem tratadas quantitativamente foram tabuladas e tiveram seus percentuais calculados.

As demais informações foram agrupadas por similaridade de respostas e, sempre que possível, categorizadas.

Os dados coletados foram tratados em função dos objetivos apresentados na proposta metodológica deste estudo.

A propósito de se esclarecer uma tabulação específica de dados, foram consultados dois oficiais por COMAR, organização de segundo escalão. O oficial chefe do setor de A1 teve uma classificação distinta do oficial chefe do Setor de Pessoal Militar (SPM). Esta distinção visou diferenciar a esfera de atuação do gestor em termo de amplitude de ação gerencial. Assim, ao oficial em função no SPM foi atribuída a categoria de “organização de terceiro escalão” por ter abrangência de ação gerencial somente no efetivo interno do Comando Aéreo Regional enquanto unidade administrativa individual. Já ao chefe do setor de A1 manteve-se a classificação de organização de “segundo escalão” em função da quantidade de organizações subordinadas administrativamente ao COMAR.

A análise das informações coletadas foi realizada à luz dos objetivos traçados inicialmente, tendo por base as orientações técnicas levantadas na revisão bibliográfica.

3.5 LIMITAÇÕES METODOLÓGICAS

O fato de não haver a oportunidade de se consultar pessoalmente todos os gestores possibilitou que algumas respostas viessem em branco. Também, o não-recebimento dos questionários inviabilizou comentários das características da gestão do COMAER de todas as OM “ponta-de-linha” do sistema de Pessoal.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados serão apresentados levando-se em consideração cada uma das questões do questionário. De início, serão caracterizadas as amostras, ressaltando-se aspectos como o posto, o tempo de serviço e o tempo na função de gestor de RH. Estas ressalvas visam esclarecer os aspectos levantados a título de hipótese, ao mesmo tempo que será comparada à situação verificada com o que postulam os teóricos pesquisados. Assim o tempo na função de RH e o de serviço serão comparados com a experiência na gestão dos eventos (LUCENA, 1999; ROBBINS, 2003; Dutra, 2004 e CHIAVENATO, 2004)

Buscar-se-á, ainda, verificar como se apresenta a capacitação do oficial gestor de RH considerando-se a experiência no trato de matérias complexas (ZARIFIAN, 2001) e quais foram os eventos e as entregas (DUTRA, 2004 e FLEURY e FLEURY, 2004) nas quais as atividades de gestão, notadamente a capacitação de efetivo, o planejamento do processo de movimentação e de avaliação de desempenho foram desempenhadas pelos gestores a fim de lhes promover experiências que possibilitassem análise crítica do processo de gestão.

Desta feita, o capítulo foi estruturado apresentando-se gráficos com resultados em percentuais seguidos dos respectivos comentários, a fim de se esclarecer aqueles resultados. Nos itens cuja concentração de respostas se evidenciar, será ampliada sua perspectiva, a fim de se verificar, com mais profundidade, o fenômeno.

A correlação com o pensamento dos pesquisadores servirá de suporte metodológico para transição da análise conduzida no capítulo subsequente.

Os itens de 4.1.1 até o 4.1.10 objetivam o entendimento da atual dinâmica do gestor frente ao seu desafio de gestão de RH. Pela concentração de hierarquia e de tempo de serviço, ver-se-á a coerência da alocação do indivíduo frente à complexidade dos desafios (DUTRA, 2004; FLEURY e FLEURY 2004).

A experiência “vivencial” do indivíduo será objeto de reflexão, mormente no que Dutra (2004), Fleury e Fleury (2004) e Zarifian (2001) postulam acerca da oportunidade de lidar com a complexidade de forma repetida, tendo a reflexão acerca da resolução amparando a busca do conhecimento.

A forma com a qual o gestor se capacita ou tem os meios promovidos ao seu alcance será evidenciado à luz da visão dos pensadores como Zarifian (2001), Chiavenato (2004); Dutra, 2004 e Fleury e Fleury, 2004.

Foram conduzidas discussões acerca das hipóteses levantadas como questões no início deste trabalho. Buscou-se demonstrar o alinhamento das respostas com as hipóteses formuladas, consolidando-as ou evidenciando as divergências em relação às percepções aludidas.

4.1 PERFIL ATUAL DOS GESTORES DE RH

Esta parte visa atender ao primeiro objetivo da proposta que enunciava o levantamento do perfil do oficial gestor de RH.

Dos elementos de informação contidos no questionário enviado, obteve-se os seguintes dados apresentados a seguir.

Dos 150 questionários distribuídos, buscou-se um retorno amplo em função de muitas organizações terem, além dos gestores titulares, seus adjuntos. Como foi solicitada a colaboração para o desenvolvimento da pesquisa, o caráter de “voluntariado” teve prevalência, posto que o pesquisador, por experiência organizacional de pouco mais de trinta anos, assumiu que se a participação fosse, a título de postura castrense, mandatória, a qualidade das respostas ficaria prejudicada.

Como, também, a figura do oficial adjunto não ser tão comum em todas as organizações em função de sérias restrições acerca do efetivo disponível para todas as OM e,

ainda, as funções de RH não serem objeto de ação e preocupação precípua dos comandantes, chefes ou diretores, infere este pesquisador que o universo provável de respondentes ater-se-ia a, aproximadamente, 200 pessoas em 150 organizações com setor de RH estruturado.

Neste contexto, 102 questionários retornaram, perfazendo 68,92% de retorno.

O Quadro 7 apresenta a distribuição da amostra, de acordo com o posto hierárquico (patente) e os respectivos quadros/especialidades.

Quadro 7: Distribuição dos quadros e patentes dos oficiais que ocupam as funções de RH nas OM pesquisadas

Patente	Quadro	N	%
TEN	AV	4	4
TEN	DENT	1	1
TEN	QOEA SVA	8	8
TEN	ESP FOT	1	1
TEN	INT	2	2
TEN	QOEA COM	2	2
TEN	QOEA GDS	1	1
TEN	QOEA MET	4	4
TEN	QOEA SUP	1	1
CAP	QFO	2	2
CAP	MED	1	1
CAP	AV	15	15
CAP	R1	1	1
MAJ	AV	16	16
MAJ	DENT	2	2
MAJ	ENG	1	1
MAJ	INF.	9	9
MAJ	INT	1	1
MAJ	FARM	3	3
MAJ	QFO	6	6
MAJ	R1	1	1
MAJ	R2	1	1
TEN CEL	AV	8	8
TEN CEL	INF	4	4
TEN CEL	QOEA FOT	1	1
TEN CEL	INT	1	1
CEL	INF	1	1
CEL	AV	4	4
TOTAL		102	100

Pode-se observar que 38% da amostra é composta por Majores de diferentes especialidades/quadros. A distribuição percentual da amostragem fica assim representada (Figura 2):

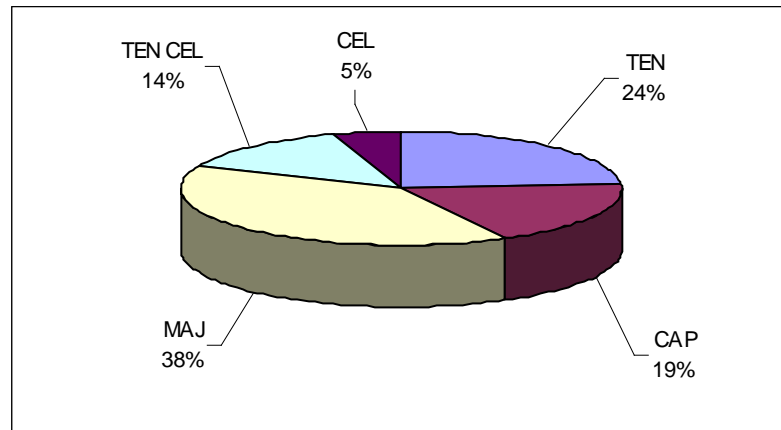


Figura 2: Distribuição percentual das patentes dos oficiais que ocupam funções de RH nas OM pesquisadas

Com relação à distribuição das OM que responderam ao questionário, 40% pertencem ao 3º escalão, que por sua vez abriga 52% do grupo de majores da amostra. (Figura 3)

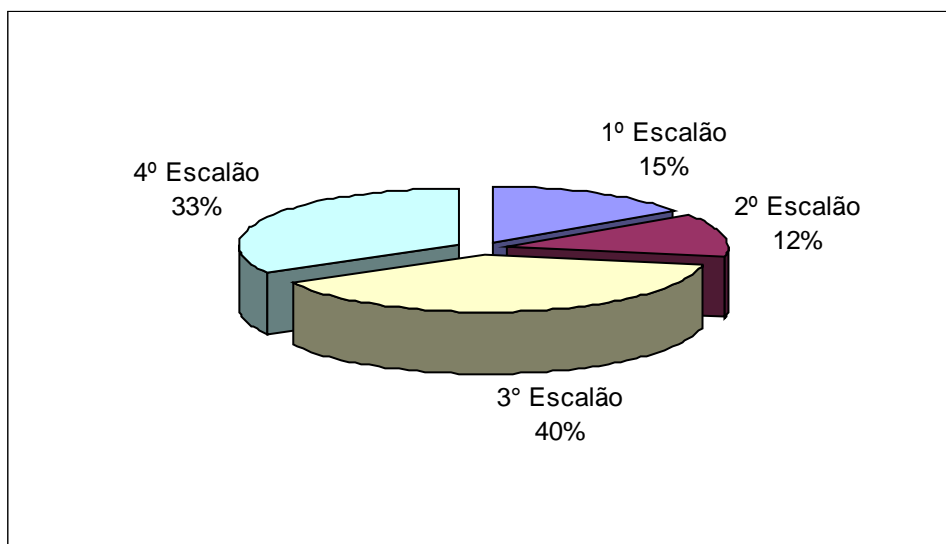


Figura 3: Distribuição percentual da amostra, segundo a categoria das OM que responderam ao questionário.

Combinando-se a Figura 2 e a Figura 3, tem-se no Quadro 8 a distribuição de oficiais por posto como chefes de setores de RH em cada um dos escalões. Nela pode ser observado

que a distribuição apresenta-se de forma coerente com as demandas funcionais e os desafios de gestão em função da quantidade do efetivo que lhes são subordinados.

Quadro 8: Distribuição dos postos dos oficiais que ocupam as funções de chefes de setores de RH nas OM pesquisadas, segundo os diferentes escalões.

ESCALÃO	1			2			3				4			
POSTO	Cel	TCel	Maj	Cel	TCel	Maj	Cel	TCel	Maj	Cap	TCel	Maj	Cap	Ten
Nº.	3	6	3	1	4	3	1	2	16	2	1	10	15	8

4.2 TEMPO DE SERVIÇO

Esta pergunta permite aquilatar a experiência organizacional do oficial, contendo o intervalo de tempo entre a data de praça (incorporação nas “fileiras” - efetivo - da Aeronáutica) e o ano da aplicação do questionário.

A média nessa modalidade foi de 22 anos e 5 meses, correspondendo à faixa de 35% do grupo investigado (Figura 4). Tal resultado indica que os oficiais que ocupam as funções de gestores de RH possuem uma ampla experiência organizacional em outros setores além dos relacionados diretamente com a gestão de Recursos Humanos.

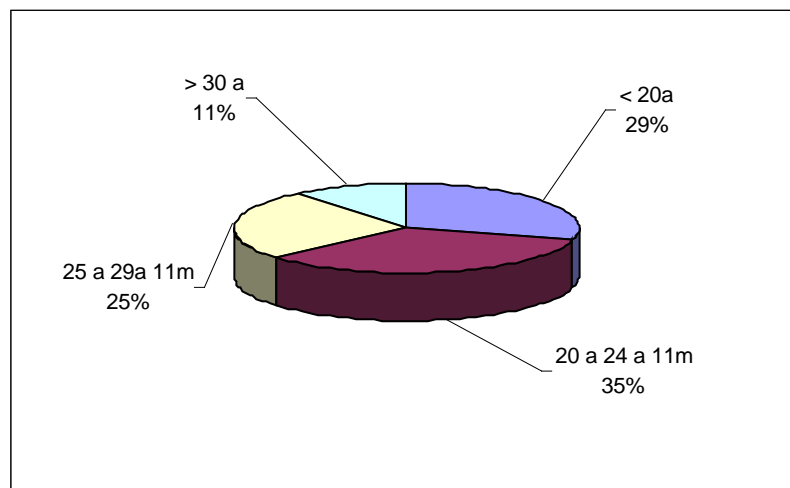


Figura 4: Distribuição percentual da amostra, segundo o tempo de serviço ativo na Aeronáutica.

4.3 TEMPO EXERCENDO A FUNÇÃO DE GESTOR DE RH

Este item visa identificar o tempo de experiência do gestor em atividades específicas de gestão de RH.

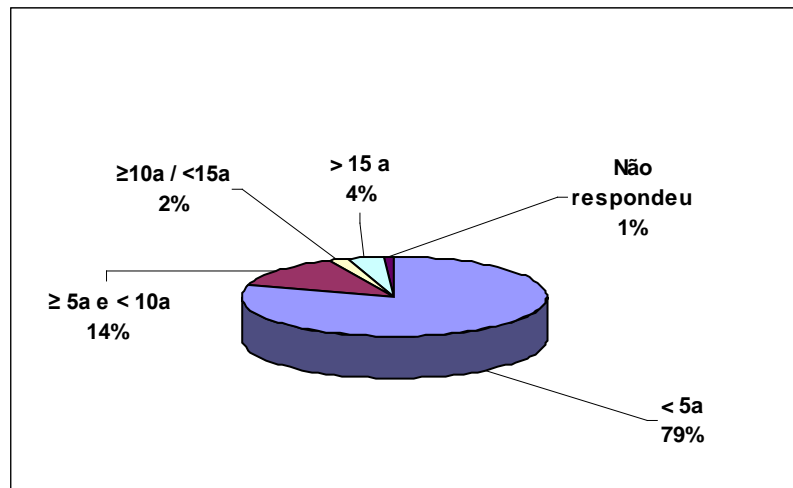


Figura 5: Distribuição percentual da amostra, segundo o tempo de atuação na função de Gestor de RH.

O resultado demonstra uma grande incidência de oficiais com pouca experiência na função, corroborando a primeira das hipóteses levantadas. Um total de 79% do universo coletado possui menos de cinco anos de experiência na função como chefe do setor de RH (Figura 5).

Observando-se este fenômeno, pode-se verificar que, na distribuição destes oficiais pelos escalões estudados, o nível decisório (primeiro escalão) e o de supervisão e de coordenação geral de RH (segundo escalão) possuem uma considerável incidência de oficiais com pouca experiência em gestão de RH, notadamente aqueles com experiência menor que um ano (11% e 7%, respectivamente). Esta quantidade demonstra um alto índice de rotatividade em um segmento que deveria ter a permanência do oficial preservada para lhe dar tempo de agregar conhecimento para capacitar-se para os desafios de gestão de RH (Figura 6).

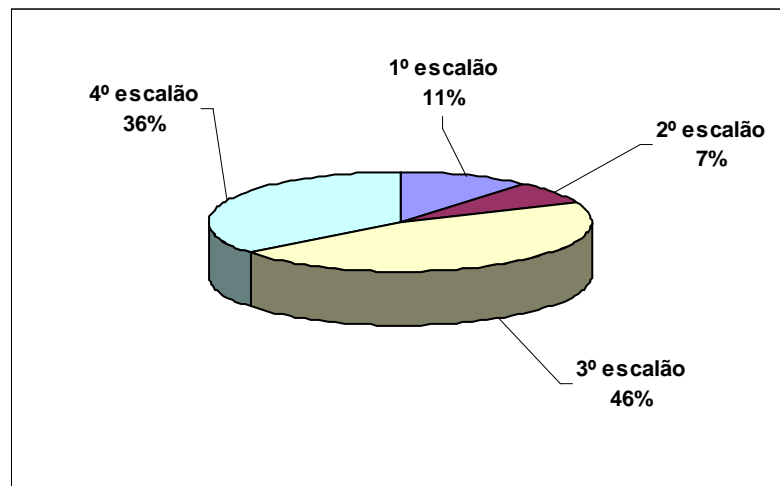


Figura 6: Distribuição percentual do grupo de Oficiais Gestores com menos de 5 anos, de acordo com o escalão.

4.4 TEMPO NA ATUAL FUNÇÃO DE RH

Este item demonstra o nível de rotatividade na função de gestor de RH. Procura-se evidenciar os aspectos de permanência e repetição na consolidação das competências (ZARIFIAN, 2001 e DUTRA, 2004), principalmente no que trata acerca da repetição da entrega (DUTRA, 2004), caminho por intermédio do qual se adquire a experiência (ZARIFIAN, 2001). Nota-se que a expressiva maioria dos gestores de RH (84%) está há pouquíssimo tempo na função atual (< 3 anos), o que impossibilita uma adequada agregação de experiência funcional (Figura 7).

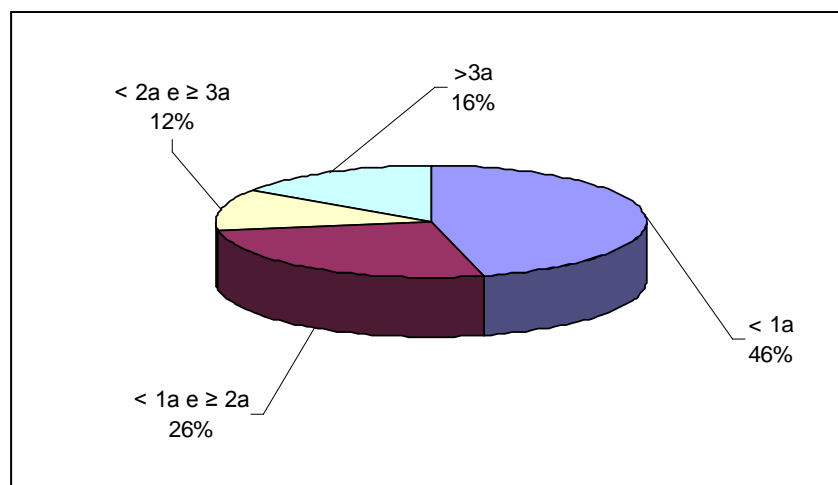


Figura 7: Distribuição percentual do grupo de Oficiais Gestores, segundo o tempo atual na função.

Os eventos de RH no COMAER ocupam um interregno de interseção de dois anos. O processo de avaliação de desempenho tem o seu início nos meses de novembro (para graduados) e dezembro (para oficiais) e prosseguem até os meses de outubro e novembro dos anos subseqüentes, respectivamente. Os processos de movimentação de militares se iniciam nos meses de maio e junho de um ano e prosseguem até os meses de fevereiro e março do ano subseqüente, quando as correções, as confirmações e/ou cancelamentos são publicados em boletins internos e externos e os ciclos são fechados. As classificações na organização dos militares egressos das escolas de formação são distribuídas ao longo do ano para as diversas categorias. Os processos de registro e de incorporação da força de trabalho ocorrem, também, nos meses subseqüentes.

Estes importantes esclarecimentos são ressaltados a fim de se melhor entender a necessidade de se manter o oficial gestor de RH ao menos três anos na função. O aprendizado com os eventos (DUTRA, 2004) e sua complexidade (ZARIFIAN, 2001, LE BOETERF, 2003) induzem a permanência e o contato do gestor a fim de sedimentar seu aprendizado funcional.

Os resultados contidos nos dois últimos itens confirmam a primeira hipótese levantada pelo pesquisador. Evidenciando-se, inclusive, o fenômeno confirmado entre os oficiais das OM de 2º escalão, os gestores de RH não possuem experiência adequada frente aos desafios e complexidades da gestão de RH.

Notabilizando-se a necessidade de aquisição de experiência funcional (ZARIFIAN, 2001; DUTRA, 2004; FLEURY e FLEURY, 2004), o período de dois anos configura-se um curto interregno para este propósito para lidar-se com a complexidade dos eventos (DUTRA, 2004) de gestão de RH. Pelo indicado no presente item, 72% dos gestores estão categorizados neste interregno, sendo que somente um dentre os oito respondentes das OM de segundo

escalão está há mais de um ano na função. Confirma-se, com esta informação, a terceira hipótese levantada pelo pesquisador.

4.5 MOTIVOS PELOS QUAIS O OFICIAL FOI ALOCADO NA FUNÇÃO DE GESTOR DE RH.

A caracterização desta realidade está expressa na Figura 8.

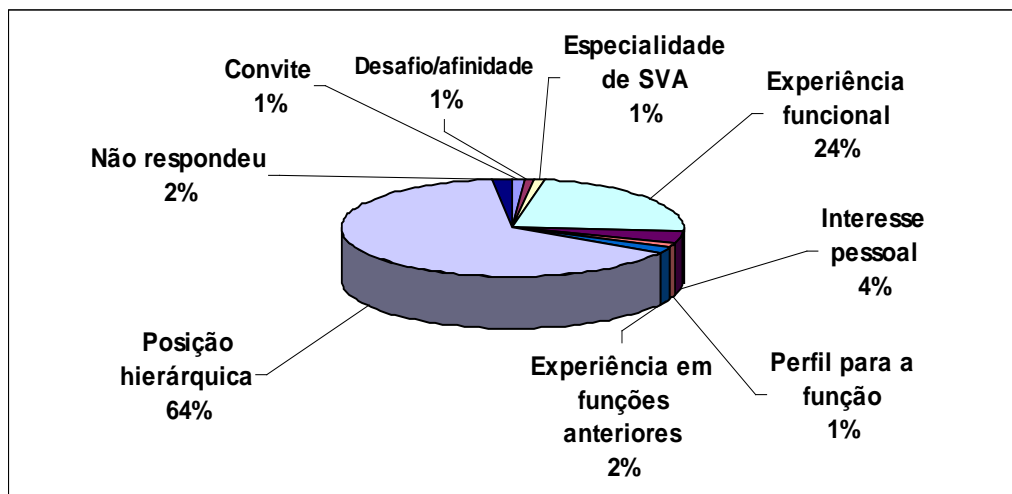


Figura 8: Motivos de alocação do gestor de RH na função.

Por intermédio desta coleta pode-se evidenciar que uma ampla maioria de gestores de RH (64%) é conduzida para a chefia do setor em função de sua posição hierárquica inferior no elenco dos demais oficiais de postos correlatos.

A experiência na lide dos eventos, necessária ao bom desempenho (DUTRA, 2004, FLEURY e FLEURY, 2004 e CHIAVENATO, 2004) não é o principal pressuposto a ser observado. O mesmo fenômeno se verifica entre os oficiais gestores de OM de 2º escalão que, na sua expressiva maioria, não detinha experiência prévia. Infere-se que os eventos terão um grau acentuado de complexidade para o gestor em foco, o que lhe demandará mais tempo e esforços na produção de soluções adequadas para atingir a eficiência de suas tarefas.

Milkovich e Boudreau (2000) e Chiavenato (2004), salientam que a gestão de RH nas organizações é circunstancial e depende, via de regra, de percepção da administração do topo.

A premissa se repete no COMAER por ocasião da escolha dos oficiais para as funções pesquisadas, induzindo, esta constatação, que comandantes, chefes e diretores desconhecem a importância organizacional e estratégica de gestão de RH.

Em função do estabelecido pelos autores ao ressaltar a experiência agregada (LE BOTERF, 2003, ZARIFIAN, 2001, CHIAVENATO, 2004 e DUTRA, 2004), esta prática não possibilita decisões adequadas ou eficiência plena nos processos e ações de gestão de RH.

O fenômeno retratado neste item corrobora a segunda hipótese levantada pelo pesquisador.

4.6 QUANTIDADE DE FUNÇÕES, ALÉM DA DE GESTOR DE RH, QUE É ATRIBUÍDA AO GESTOR DE RH

A Figura 9 demonstra a incidência de atribuições que são imputadas ao oficial gestor, além da função precípua que possam dificultar-lhe a consecução de suas tarefas.

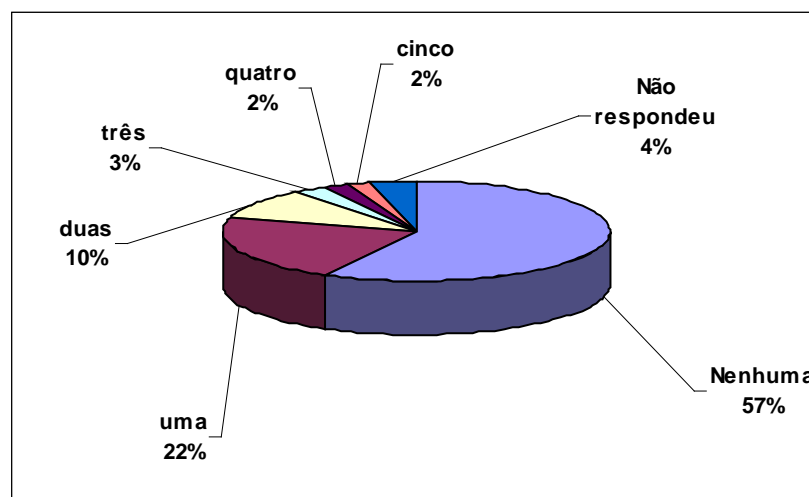


Figura 9: Quantidade de funções atribuídas ao gestor de RH.

A concentração dá-se nos oficiais que não possuem encargos adicionais além da função precípua. Com relação aos gestores de OM de 2º escalão, somente um respondente declarou ter mais de um setor sob sua chefia. Este resultado informa que eventuais sobrecargas de trabalho não são causadas por concomitância de funções.

4.7 QUANTIDADE DE CURSOS REALIZADOS NA ÁREA DE RH.

A Figura 10 demonstra a preparação teórica que os oficiais gestores possuem, em quantidade de cursos em gestão de RH. A maioria cumpre suas funções sem ter concluído nenhum curso que os ambientem com os desafios que enfrentarão.

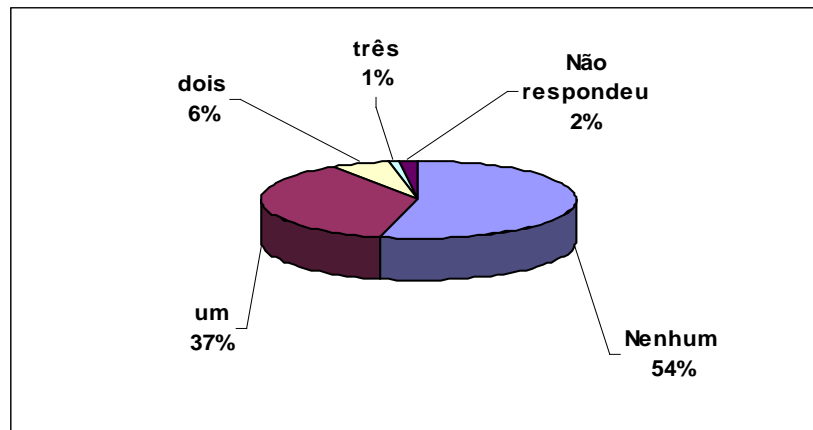


Figura 10: Quantidade de cursos em gestão de RH que os oficiais gestores possuem.

Dos oito respondentes dentre os oficiais gestores de OM de 2º escalão, apenas três possuem um curso.

Conforme o declarado dentre a maioria dos respondentes, o Curso de Administração de Recursos Humanos no CIEAR é o único que eles possuem. Excetuam-se, neste contexto, dez oficiais que possuem o grau de especialistas em RH, todos em OM de primeiro escalão. Em função de o curso ter breve duração e constar de preleções acerca de características de processos comuns à gestão de RH no COMAER, este pesquisador não considera que o mesmo venha a suprir as carências no aporte teórico e metodológico que os gestores tenham que possuir a fim de conduzir suas atividades com eficiência.

Lucena (1999), Robbins (2003), Chiavenato (2004) e Zarifian (2001) ressaltam a importância de se promover as condições adequadas para gerir eventos de RH mediante a preparação teórica do gestor, a fim de lhe possibilitar ações eficazes mediante os desafios que lhes serão apresentados na consecução de suas tarefas.

Notadamente, na situação de planejadores e supervisores de ações de gestão de RH, os oficiais de setores de 2º escalão precisam ser preparados para atividades mais complexas e que tenham conteúdos de gestão estratégica de RH a fim de melhor capacitá-los para a complexidade de seus postos de trabalho.

Confirma-se com este cenário a quarta e última hipótese levantada pelo pesquisador.

4.8 CONSULTA A PUBLICAÇÕES DE RH

A informação demonstrada na Figura 11 ressalta um fenômeno comum entre os gestores pesquisados. A maioria declarou não ler ou acessar livros ou publicações com conteúdo teórico ou informativo acerca da gestão de RH.

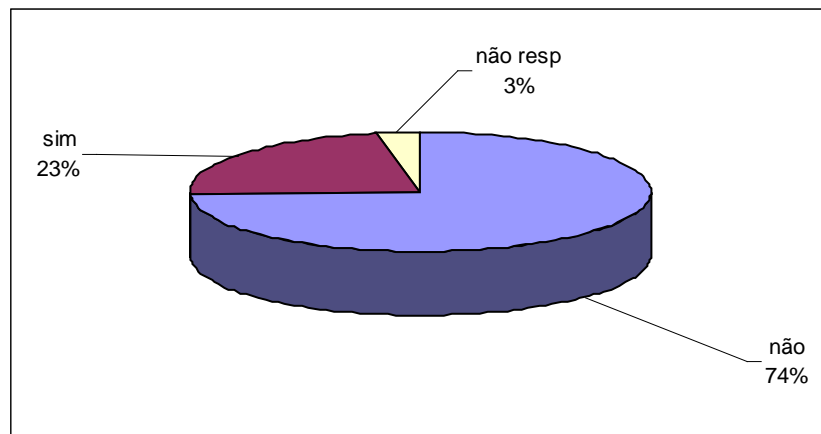


Figura 11: Percentual de oficiais que consultam publicações com conteúdo de RH.

O elevado percentual da amostra ressalta o pouco interesse individual na busca de capacitação.

Drucker (1999), Davenport e Prusak(1998), Ulrich (1998), Zarifian (2001), Le Boterf (2003) enfatizam a importância da busca do conhecimento na capacitação para uma eficiente gestão. O desenvolvimento de cenários e antecipação de ações em função da capacidade de se correlacionar eventos e situações aprendidas em “cases” demonstrados por autores consagrados em gestão de RH, dentre eles Chiavenato (2004), Milkovich e Boudreau (2000) Lucena (1999) e Robbins (2000 ; 2003), dentre muitos, outros auxiliam o gestor a antecipar-se a eventos complexos e promover entregas (Dutra, 2004) com alto nível de eficiência.

4.9 SE ACESSA E CONSULTA OS PORTAIS COM ASSUNTOS DE GESTÃO DE RH.

As informações demonstradas na Figura nº 12 apontam para uma variação similar ao evento acima comentado.

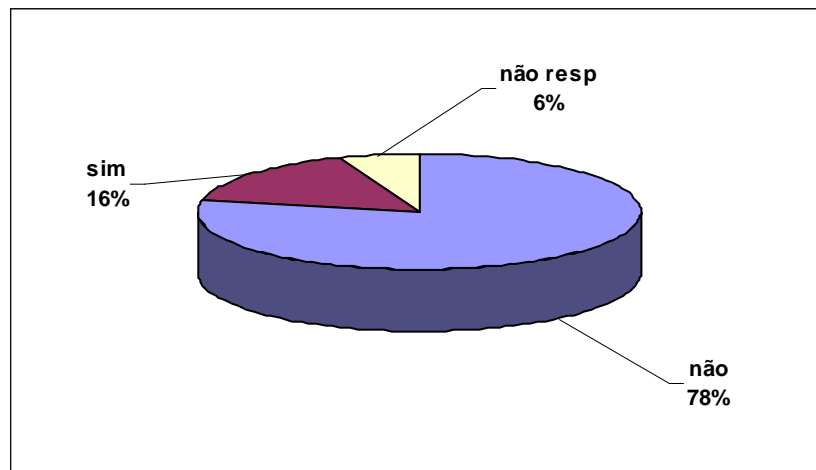


Figura 12: Percentuais de gestores que consultam publicações em RH.

Nenhum dos oficiais pesquisados nas OM de 2º escalão consulta *sites* com conteúdos de gestão de RH. O expressivo montante de oficiais corrobora a realidade observada. As considerações a serem comentadas assemelham-se àquelas que serviram de análise ao fenômeno anterior.

4.10 OS CONHECIMENTOS NECESSÁRIOS PARA DESEMPENHO DA FUNÇÃO DE GESTOR DE RH

As respostas estão apresentadas em conceitos aglutinados por similaridade. Percebe-se que os respondentes se preocupam com aspectos ligados à observância de legislações, fundamentalmente por estarem atidos à execução de processos de gestão.

Os oficiais gestores de OM indicaram conhecimentos afetos à legislação e noções de direito, em função das complexas situações que se deparam na condução de suas funções.

A finalidade precípua deste levantamento foi a de verificar quais seriam os elementos conceituais que, de acordo com a visão dos gestores na condução de suas atividades, melhor lhes atenderiam em termos de preparo funcional.

Quadro 9: Conhecimentos necessários para o gestor de RH, segundo a percepção dos respondentes.

CONHECIMENTOS NECESSÁRIOS	FREQÜÊNCIA DE RESPOSTAS
Legislação	42
Administração de Recursos Humanos	28
Liderança/motivação/trabalho em equipe	22
Relações interpessoais/Com. Social./Benefícios Sociais	17
Gestão estratégica	15
Informática/banco de dados/software/indicadores de desempenho	14
Processos/qualidade/ergonomia	13
Administração geral	11
Psicologia	11
Direito	9
Treinamento e desenvolvimento/ Avl. Desempenho./Desempenho Funcional	8
Língua portuguesa/filosofia/sociologia/pedagogia	6
Culturas organizacionais	5
Não respondeu	9

4.11 AS DIFICULDADES ENCONTRADAS PELO GESTOR NO DESEMPENHO DE SUAS FUNÇÕES

O levantamento objetivou verificar as dificuldades mais comuns que o gestor encontra no desempenho de suas funções.

Para os oficiais do grupo foco desta pesquisa, os óbices residem na falta de pessoas qualificadas para auxiliá-los, a deficiência de conhecimentos específicos na gestão de RH e o suporte logístico e informacional disponível para auxiliar-lhes nas atividades. Tais respostas (Quadro 10) configuram uma prevalente preocupação com a gestão de atividades processuais e burocráticas nas ações de gestão de RH. Aliando-se ao acúmulo de atribuições, fator também comum entre eles, verifica-se que ações para planejamento e controle não são conduzidos com regularidade.

A quarta alusão em quantidade de respondentes ratifica o contido em uma das hipóteses levantadas pelo pesquisador. Até para os gestores a rotatividade na função configura-se em problemas para aquisição de conhecimento e capacitação.

Quadro 10: Dificuldades mais comuns indicadas pelos gestores de RH.

DIFICULDADES	FREQÜÊNCIA DE RESPOSTAS
Falta de pessoal qualificado	37
Acúmulo de atribuições	26
Alta rotatividade de gestores	25
Deficiência nos conhecimentos específicos na área	24
Dificuldades envolvendo mudança cultural	17
Dificuldades no atendimento das expectativas dos militares	15
Dificuldades no processo decisório	13
Falta de apoio para a capacitação	11
Deficiência de conhecimentos específicos na área	9
Falta de definição das rotinas de gestão de RH	8
Falta de racionalização de processos	8
Faz o que gosta e sente-se feliz na função/sem dificuldades	4
Não respondeu	3
Não ter afinidade com o setor	3
Problema com infra-estrutura de apoio	3

A falta do apoio especializado de pessoas para o desempenho de funções comuns ao setor foi o fator prevalente nesta pesquisa. Todavia, também ficou evidenciado que o volume de atribuições comuns ao gestor também se configura como óbice ao bom desempenho de suas atividades. Infere-se, pelas respostas anteriores acerca do gestor possuir mais de uma atribuição, que o volume de atividades prevalente seja de eventos adstritos aos do setor de RH.

4.12 SE O GESTOR PARTICIPA DA CAPACITAÇÃO DO EFETIVO

A finalidade de tal levantamento foi a de verificar a atuação do gestor na capacitação da “força-de-trabalho” de acordo com o que Milkovich e Boudreau (2000) e Chiavenato (2004) postulam. Observou-se que 53% dos respondentes não têm participação nesta fase do processo (Figura 13).

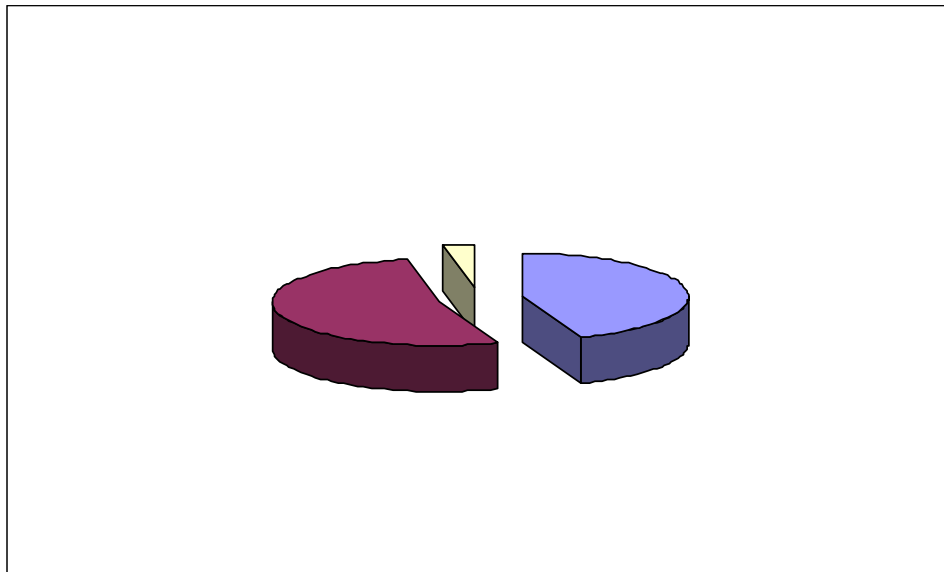


Figura 13 Participação no processo de capacitação de efetivo.

As justificativas relativas a este processo seguiram um padrão de similaridade acerca do acompanhamento e da aplicação pós-curso, praticamente inexistente, dos militares e civis. Algumas respostas mais elucidativas do fenômeno apontam para a ausência da ação de gestão de RH preconizada por Chiavenato (2004) que atribui a responsabilidade da condução de ações de capacitação de uma organização ao gestor de RH.

Quadro 11 Comentários acerca da participação no processo de avaliação de desempenho.

MOTIVOS	FREQÜÊNCIA DE RESPOSTAS
Não, por ser responsabilidade de outro setor	52
Sim, mas não especificou como participa.	22
Não explicou o motivo (para respostas "sim" e "não")	17
Não respondeu	3
Gerenciamento de tarefas realizadas sem análise da capacitação promovida	1
Apenas indica sem acompanhar	3
Sim com acompanhamento da aplicação da capacitação auferida.	3
Sim, mas não há o acompanhamento da capacitação promovida.	1

Algumas justificativas apresentadas pelos respondentes encontram-se a seguir:

Respondente nº 1: “...há muita dificuldade em se conseguir enviar militares para cursos e estágios. Os militares de outros setores passam por processo de seleção dentro de suas seções, e obedecendo a critérios internos, de acordo com necessidades inerentes.”;

Respondente nº 2: “Não há o acompanhamento apesar de ser uma atividade prevista para o gerenciamento de recursos humanos.[...] Pôde-se constatar que os

responsáveis por enviar as informações sobre as necessidades de curso, não sabem exatamente quais são as suas deficiências...”

Respondente nº 3: *“Contribuo pouco, restringindo-me ao treinamento do pessoal nos software e rotinas específicas de RH”;*

Respondente nº4: *“...Outra dificuldade, comum aos demais setores de qualquer OM do COMAER, é a carência de recursos para o pagamento de cursos e diárias...”*

Respondente nº5: *“Não, creio que cada comandante entende que a responsabilidade de capacitação de seu pessoal é sua.”*

Verifica-se que a incidência de oficiais que não gerenciam ou não assessoram o processo de capacitação é considerável. Mesmo os que responderam positivamente não especificaram suas ações de gestão neste processo particular. A responsabilidade de preparar a força de trabalho organizacional é ressaltada pelos autores citados. Da mesma forma, Lucena (1999) e Robbins (2003) enfatizam ser este processo fundamental no alinhamento entre missão organizacional e consecução de objetivos. Não havendo uma orientação do gestor na consultoria de produtos e serviços de RH (ULRICH, 1998) ao comandante, haverá possibilidade de investimentos e gastos de recursos sem a agregação de valor nas atividades de capacitação.

4.13 SE O GESTOR PARTICIPA DO PROCESSO DE MOVIMENTAÇÃO DO EFETIVO DE SUA OM

A alocação da força de trabalho e sua distribuição nas demais OM da instituição são verificadas por intermédio da Figura 14 e da tabela 9. Os respondentes, em sua maioria, participam do processo.

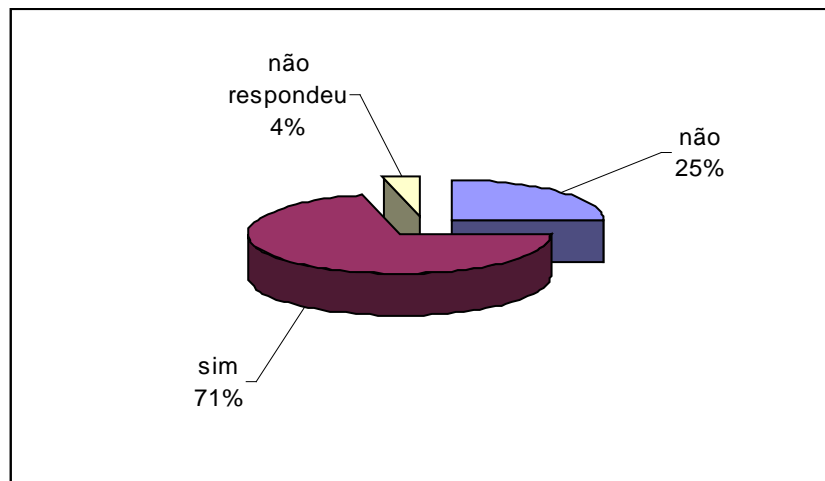


Figura 14: Participação do gestor no processo de movimentação do efetivo.

As descrições contidas no Quadro 12 não permitem uma definição clara do fato do gestor atuar como um consultor do comandante (ULRICH, 1998) ou se simplesmente executa o processo de movimentação.

Quanto à atuação dos gestores de OM de 2º escalão, estes atuam no planejamento e na supervisão do processo, atuando, inclusive, como consultores dos comandantes.

Apesar de haver planejamento do processo, percebe-se que uma considerável quantidade de respondentes não se posicionou acerca do evento. Via de regra, observa-se que as movimentações são conduzidas em função cumprimento de legislações e de manutenção do número de militares no efetivo.

Quadro 12: Distribuição de freqüências do tipo de participação apresentado pelos respondentes acerca do processo de movimentação do efetivo..

COMENTÁRIOS	Freqüência de respostas.
Não especificou a atuação no processo	37
Na execução com assessoria ao comandante	29
Não especificou o motivo	16
Gerencia o plano de movimentação setor de atuação e das OM subordinadas	9
Na execução sem assessoria ao comandante	2
Outro setor é o responsável	4
Nenhuma experiência para opinar	1
Não respondeu	4

As respostas abaixo evidenciadas servem de amostragem do comportamento processual comum entre os gestores.

Respondente nº 6: *“Não tenho participação direta. A única contribuição é na atualização do módulo RH do SILOMS, inserindo a qualificação e a certificação de cada técnico, o que permite ao gestor de RH verificar se o elemento possui a capacitação para o cargo que está vago.”*

Respondente nº 7: *“Sim, Temos participado como os principais consultores no processo de movimentação, realizando reuniões e confeccionando a Proposta prevista no ICA 30-4. Envolve também a assessoria para o estudo de realocação do efetivo e proposta de modificações da TLDP”.*

Respondente nº 8: *“Sim, toda assessoria é feita ao Cmt. da OM de forma que os claros sejam preenchidos e as vacâncias menos traumáticas possíveis.”*

Respondente nº 9: *“Sim. Tenho participação no PLAMOV da Base e no da Prefeitura. O EP assessoria o comandante da Base e o comandante do GSB para a realocação do efetivo.”*

A propósito desta postura, Chiavenato (2004) e Milkovich e Boudreau (2000) salientam que as recolocações de postos de trabalho devem seguir critérios estabelecidos pelas organizações que atendam à elevação de capacitação individual e de competências organizacionais (HAMEL e PRAHALAD, 1995; 2005). Verifica-se que estas posturas não são, necessariamente, guias para as movimentações no COMAER.

4.14 PARTICIPAÇÃO DO OFICIAL GESTOR NO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.

A Figura 15 e o Quadro 13 complementam o terceiro questionamento acerca de ações de gestão estratégica conduzidas pelos oficiais chefes dos setores de RH.

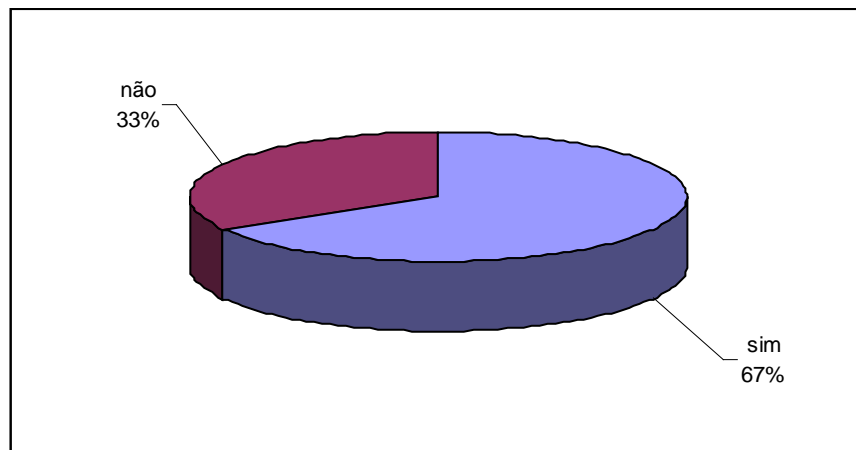


Figura 15: Participação do gestor no processo de avaliação de desempenho.

Verifica-se haver uma significativa atuação processual dos gestores. Todavia, na medida em que se clarificam as respostas a fim de se evidenciar o nexos causal entre a avaliação do desempenho auferido e as subseqüentes ações de aplicação da força de trabalho em função destes resultados, as respostas perdem sua densidade crítica e tornam-se objetivas, quando não lacônicas.

Quadro 13: Descrição de respostas acerca da participação do gestor no processo de avaliação de desempenho.

DESCRIÇÃO	FREQÜÊNCIA DE RESPOSTAS
Participa mas não especificou a atuação no processo	31
Não especificou o motivo	26
Sim, somente na execução do processo sem planejamento para realocação em função do desempenho observado.	26
Não, a OM apenas executa sem a realocação ou aproveitamento em função do desempenho apresentado.	2
Ainda não teve participação no processo por estar pouco tempo na função	1
O processo é isolado em cada setor	1
Outro setor é o encarregado do processo	2
Sim na execução da avaliação de graduados assessorando para capacitação futura	1
Sim, com planejamento para realocação em função do desempenho observado.	8
Sim, mas com atuação no aspecto de apoio psico-social em função do desempenho apresentado.	1

Inferese, das respostas acima, que a atuação estratégica neste importante processo de gestão estratégica não pode ser verificada como ação corriqueira, posto que a quantidade de

respostas sem justificativas foi significativa (51) aliada ao número de respondentes que declaram ações processuais sem conseqüências estratégicas (26).

No que tange aos oficiais gestores de OM de 2º escalão, sua atuação não difere das dos demais dos outros escalões. Neste contexto, a atuação como planejador de processos é inexistente, posto que a responsabilidade do processo adstringe-se aos comandantes, chefes e diretores das OM que lhes são subordinadas.

Das respostas mais completas, elegeram-se algumas que mostram a dimensão do entendimento dos gestores acerca de tão importante processo de gestão de RH.

Respondente nº 9: *“[Atua] somente na coordenação do processo. O processo de avaliação dos militares utilizado na FAB não é válido para qualquer planejamento, pois está por demais inflacionado nos seus conceitos.”*

Respondente nº 10: *“A revisão de capacitação e a realocação de funções não se dão diretamente a partir dos resultados das avaliações propriamente dita, e sim, pela observação de resultados do trabalho desempenhado pelo efetivo da OM.”*

Respondente nº 11: *“Planejamento de realocação do efetivo - até este momento não houve nada a respeito.”*

Respondente nº 12: *“Sim, mas não percebo participação na retroalimentação dos desempenhos apresentados pelos militares do setor.”*

Respondente nº 13: *“Não, mas considero a avaliação de desempenho, no COMAER, um processo estanque, com começo, meio e fim, realizado uma vez no ano, com o objetivo de se cumprir uma “prescrição regulamentar”. Não há ligação ou relação de causa e efeito entre a avaliação, o desempenho e a alocação do militar.”*

Lucena (1999), Milkovich e Boudreau (2000) e Chiavenato (2004) consideram a avaliação do desempenho auferido uma essencial ferramenta na condução de uma eficiente gestão de RH. O processo, segundo os autores, permite um “feedback” perceptivo acerca da condução da capacitação e alocação da força de trabalho.

Grote (2003) ressalta que a avaliação do desempenho possibilita o desenvolvimento mais eficiente de executivos com potencial para altos desempenhos.

Como resultado objetivo dessa atividade, tem-se que a busca e implantação de capacitação específica para profissionais de baixo rendimento (GROTE, 2003 e HANDFIELD-JONES, 2000) são resultados obtidos de um processo eficaz de avaliação.

Destarte, a participação do gestor de RH na avaliação do processo em si, acerca da alocação de mais treinamento ou de reposicionamento de profissionais com baixo rendimento é importante para a condução do processo de gestão.

4.15 COMENTÁRIOS ADICIONAIS SOBRE A PESQUISA.

Este último quesito visou buscar, junto aos gestores, informações adicionais que viessem a elucidar algum ponto não contemplado ao longo do trabalho. Também buscou levantar aspectos que, junto à administração de primeiro escalão, o pesquisador pudesse, de forma objetiva, interceder. Não obstante às respostas sem comentários, a preocupação com ações de melhorias na gestão e nos meios ficou evidenciada.

Quadro 14: Comentários adicionais acerca da pesquisa conduzida entre os gestores de RH.

COMENTÁRIOS	Frequência de respostas
Não respondeu	51
Melhorar a capacitação dos RH	25
Melhorar as condições de atuação do gestor de RH	11
Acredita nos resultados do trabalho	6
Legislações desatualizadas	2
Estímulo ao gestor via programa de ações	1
Falta de reconhecimento para a atuação do RH	4
Aproveitamento dos oficiais de infantaria	1
Dificuldades em mensurar a força de trabalho.	1

As respostas promovidas por mote voluntário estabelecem uma inexorável conexão com os argumentos diligenciados no presente trabalho. O fulcro evidenciado diz respeito ao reconhecimento da função e da atuação estratégica necessária a ser conduzida.

Respondente nº 14: *“A gestão de RH no COMAER necessita de muita melhoria. Os chefes, em geral, estão com sua capacitação aquém do necessário para exercerem o papel de gestores de pessoas.”*

Respondente nº 15: *“Sim, como órgão central do sistema de pessoal na aeronáutica o COMGEP poderia promover a realização de simpósios, workshops, com a participação dos elos nos Grandes Comandos, envolvendo o Ministério da Defesa.”*

Respondente nº 16: *“Achei a pesquisa bastante abrangente, o que proporcionará grandes possibilidades para a produção de um excelente trabalho.”*

Respondente nº 17: *“O COMGEP deveria equacionar um curso avançado, com, módulos de interesse, a fim de capacitar os gestores de pessoal, principalmente os assessores recém-chegados. Essa pesquisa esclarece na pergunta a direção desses módulos.”*

Respondente nº 18: “A área de RH carece, por vezes, do reconhecimento da importância de suas atividades. Tal fato provoca, principalmente, nos graduados, alguma “desmotivação”. Sugiro a implantação de uma política de valorização da área, que atinja a “ponta da linha” (graduado).”

Respondente nº 19: “Nossa atenção aos RH é sofrível em todos os sentidos. Movimentações, capacitação, etc”

Respondente nº 20: “Acredito que a constante busca da racionalização dos processos que envolvem recrutamento, seleção, capacitação, aperfeiçoamento e inclusão dos recursos humanos no efetivo, deve ser feita de maneira coordenada entre os Órgãos que são diretamente responsáveis.”

Respondente nº 21: “Infelizmente não existe uma conscientização, no âmbito do COMAER, da importância da função de Gestor de RH. Os nossos oficiais possuem uma formação generalista, o que os leva, juntamente com a Administração, a crer que todos sabem muito a respeito.”

Respondente nº 22: “A FAB deveria investir na capacitação de militares atuando na área de Administração de RH, e utilizar técnicas mais modernas e eficazes nessa área. Além disso, deveria haver oficiais que permanecessem mais tempo na área de Pessoal e pudessem se especializar. A alta rotatividade, principalmente de oficiais aviadores chefes desse setor, além do fato de os mesmos não possuírem cursos adequados que os auxiliem, dificulta o aprimoramento e a continuidade das atividades. A Política de Gestão de RH, também, deveria ser revista e aprimorada.”

Respondente nº 23: “É preciso ter pessoas para pensar e planejar sobre a gestão de recursos humanos, o que economizaria e otimizaria os esforços empregados dentro da Organização. Atualmente o setor se assemelha a um grande cartório e o Cmt do EP, por falta de pessoal e pelo grande volume de trabalho, passa quase todo o seu tempo lendo, conferindo, assinando e carimbando documentos, o que na verdade, faz parte do seu serviço mas que não deveria lhe ocupar tanto só com isso!”

Respondente nº 24: “Esta é uma área de vital importância para as nossas organizações e creio (opinião pessoal) não sofrer investimentos por parte do próprio sistema. Deveríamos incentivar mais nossos militares a frequentarem o curso do CIEAR (maior nº de vagas anuais) e COMPULSAR os administradores de RH a fazê-lo, afinal de contas, ninguém entra em um avião sem cumprir uma série de etapas que o habilitem àquilo; em compensação, qualquer um está sujeito a ganhar função de RH sem nunca ter, sequer, passado perto de uma ajudância.”

Respondente nº 25: “Tenho visto muitos setores sobrecarregados enquanto que, em outros locais, parece haver mão de obra sobrando. No entanto, como Recursos Humanos da OM, não disponho de ferramentas que permitam quantificar os efetivos setoriais, em função da aplicação de estudos que relacionem o volume de tarefas estimadas, com a média histórica de produtividade “homem/hora” aplicável àquela situação.”

Verificou-se, por intermédio destas análises, as características e as peculiaridades da gestão de RH no COMAER, notadamente ao que se busca em termos de atendimento às demandas organizacionais em contrapartida à inadequada capacitação promovida ao gestor de Pessoal nas diversas OM.

No intuito de se emoldurar o grande cenário colocado em perspectiva, algumas considerações finais serão apresentadas.

5 REVISÃO E DISCUSSÃO.

A presente pesquisa apresenta-se como um marco na análise crítica acerca da capacitação dos oficiais gestores de RH das OM do COMAER.

Depois de cumpridos os objetivos deste trabalho, verificou-se que o gestor de RH possui uma experiência organizacional que lhe permite transitar por processos comuns à instituição com certo grau de sucesso. Todavia, constatou-se que, na posição de gestores de RH, eles possuem pouca experiência.

As características comuns, evidenciadas nas primeiras questões da pesquisa, apontam para uma adequada alocação de posto para as funções nas OM dos quatro escalões, não havendo discrepâncias significativas neste particular.

A forma de condução do gestor para a função não se mostrou adequada ao não se promover uma seleção que privilegiasse profissionais com experiência no setor.

O índice de rotatividade na função, aliado à pouca experiência funcional, não assegura eficiência plena na gestão dos subsistemas de RH conforme Chiavenato (2004) postula.

O inadequado investimento na capacitação dos oficiais ficou evidenciado, não só pelos que não possuem cursos, como também com relação ao significativo número de gestores que não buscam compensar tais lacunas com leituras ou pesquisas na “web”.

A ampla variação de conhecimentos necessários à função sob o ponto de vista dos oficiais detentores dos desafios imediatos ressaltou a pouca intimidade com a seara de gestão de RH.

As vicissitudes apontaram para esta lacuna, ao mesmo tempo em que reclamam o apoio de profissionais de suporte que tenham o conhecimento processual demandado para as tarefas do setor.

A percepção da importância da gestão de alocação e movimentação da força de trabalho baseada em uma adequada capacitação específica, amparada em processos de verificação de desempenho como revisão da adequação dos três processos harmonicamente conduzidos, ficou patente não ser conduzida de forma estrategicamente adequada. Tais registros evidenciam que o gestor de RH nas OM do COMAER, em sua ampla maioria, trabalha executando processos e rotinas sem a perspectiva dos macro-objetivos das OM e de todo o COMAER.

Verifica-se que a capacitação específica dos gestores de RH para serem alocados de forma eficiente em seus setores não ocorre, ou, se há, é de maneira fortuita. De forma inexorável, constata-se no COMAER o que os autores pesquisados reconhecem existir em outras organizações pesquisadas: que a gestão de Pessoas é circunstancial e varia em função das competências organizacionais e pessoais dos que estão acima dos gestores envolvidos.

Justifica-se, por fim, o principal motivo sob o qual a qualidade dos produtos e eventos de RH aportam no COMGEP e na DIRAP estar aquém da demandada. Neste trabalho, apesar do universo de respondentes não ter sido mais amplo, em função do voluntariado ser a premissa básica para obtenção das respostas, verificou-se a incipiente capacitação paulatina do oficial gestor de RH, mormente no que se refere àqueles lotados em OM de segundo escalão.

CONCLUSÃO

O presente trabalho predispôs-se a mapear as peculiaridades com as quais o oficial gestor de RH das OM do COMAER são preparados para assumir e lidar com os desafios de gestão de uma instituição veneranda como a Aeronáutica.

A adesão ao processo, não obstante ao número de respondentes, permitiu que o cenário fosse se estabelecendo a partir dos primeiros momentos de coleta das respostas. Uma constância foi-se verificando e se consolidando até a tabulação da última resposta.

Permitiu-se, daí, inferir que a gestão de Recursos Humanos no COMAER vem sendo conduzida por intermédio de processos e de rotinas obedecidos à luz do que é preconizado por suas legislações, diretrizes e normas, não permitindo que a administração das OM tenha consciência da relevância da capacitação e preparação dos gestores, paulatinamente, para os desafios da função.

Todavia, em função da complexidade da interação com o ambiente econômico e social que a Aeronáutica vivencia, buscou-se verificar as condições com as quais os subsistemas de gestão estratégica de RH, sob a ótica dos renomados autores e pesquisadores, são conduzidos.

Decorre daí a necessidade deste trabalho prosseguir desmembrado em segmentos julgados importantes à luz das percepções apresentadas pelos respondentes e das demandas objetivas da instituição.

Neste contexto, sugere-se:

- a) verificar mais amiúde, os fenômenos organizacionais que não permitem uma gradativa preparação e a conseqüente retenção do profissional preparado para os desafios comuns ao setor; e,
- b) sob a mesma ótica, estabelecer um nexu metodológico que venha a elucidar o valor de se conduzir a capacitação, a avaliação do desempenho pós-capacitação e a alocação adequada dos profissionais, militares e civis, do COMAER.

O entendimento essencial desta dissertação é o de despertar uma consciência mais objetiva acerca da visão ampla e metodológica da gestão de RH em todos os segmentos estratégicos do COMAER.

BIBLIOGRAFIA

BERTERO, Carlos O. **O administrador de recursos humanos e o planejamento empresarial**. Revista de Administração de Empresas, V. 22, Nº1, P. 5-13. Rio de Janeiro: janeiro 1982.

BOHLANDER, George, SNELL, Scott, SHERMAN, Arthur. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

BRASIL. Ministério da Aeronáutica **Fundamentos da Política da Aeronáutica** – Brasília, DF, 30 de jun. 1996a. (DMA 14-4).

_____. **Política de Pessoal da Aeronáutica** – Brasília, DF, 30 jun. 1996b (DMA 30-2).

_____. **Programa de Modernização da Administração de Pessoal** – Brasília, DF, 22 abr 1996c (MMA 35-1).

_____. **Regimento do Comando-Geral do Pessoal**. Brasília, DF. 18 set 1997 (RMA 20-14).

_____. **Política da Aeronáutica** – Brasília, DF, 23 mar 1998a (DMA 14-5).

_____. **Padrão de Desempenho de Especialidade** – Brasília, DF, 02 abr 2002 (MMA 39-1).

_____. **Doutrina Básica da Força Aérea Brasileira** – Brasília, DF, 13 de jan. 2005a.(DMA 1-1):

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. **Normas dos Sistemas no COMAER**. Brasília, DF, 19 out 1998b. (ICA 700-1).

_____. **Normas do Sistema de Pessoal da Aeronáutica**. Brasília, DF 06 out 2003a.(NCA 30-1).

_____. **Plano de Movimentação de Pessoal** - Brasília, DF, 06 jun 2005b (ICA 30-4).

_____. **Plano Plurianual de Pessoal (2005/2006)** – Brasília, DF, 21 jan 2005c (PCA 30-1).

_____. Congresso Nacional, **Lei nº 8666 de 21 de junho de 1993**. Dispõe sobre os processos licitatórios em contratação de serviços no âmbito das organizações públicas.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8ª Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

DAFT, Richard L. **Organizações, teorias e projetos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

DAVENPORT, T. **Capital humano**. São Paulo: Nobel, 2001.

_____ e PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. São Paulo: Campus, 1998.

DRUCKER, Peter F. **Management challenges for the 21st Century**. New York: Harper Audio Publishing, 1999.

_____. **Eles não são empregados, são pessoas**. Edição Especial Revista EXAME – Harvard Business Review, p. 8 – 16, abril, 2002.

DUTRA, Joel S. **Competências, conceitos e instrumentos para a gestão de Pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURY, Afonso e FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências**. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

GIL, Antônio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª Ed São Paulo: Atlas, 2002.

GOLEMAN, Daniel. Do que é feito um líder. **Revista HSM Management**, n. 14, ano 3, maio-jun 1999a.

_____. **Trabalhando com a inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1999b.

_____. **Inteligência emocional**. 46ª Ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

GROTE, Dick. O ranking compulsório. **Revista HSM Management**, n. 38, ano 7, maio-jun 2003.

HAMEL, Gary e PRAHALAD, C.K. **Competindo para o futuro**. 10ª Ed. São Paulo: Campus, 1995.

_____. Intenção estratégica. **Revista Harvard Business Review**, n.7. v. 83, jul 2005.

HAMER, Michael. A empresa supereficiente. **Edição Especial Revista EXAME – Harvard Business Review**, p. 8 – 16, abril, 2002.

HANDFIELD-JONES, Helen. Como evoluem os executivos. **Revista HSM Management**, ano 4, n, 23, nov-dez 2000.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competências dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LUCENA, Maria D. S. **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo, 1999.

MALMEGRIN, Maria L. Gestão de macroprocessos. **Anotações de aulas**, Brasília, FGV, 2003.

MILKOVICH E BOUDREAU, George T. e BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas**. 9ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

_____. **Comportamento organizacional**. 9ª Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RUMMLER, Geary a. e BRACHE, Alan P. **Melhores desempenhos das empresas**. São Paulo: Makron Books, 1992.

SALOMON, Délcio V. **Como fazer uma monografia**. 3ª Ed. São Paulo: Martins Fontes, 1995.

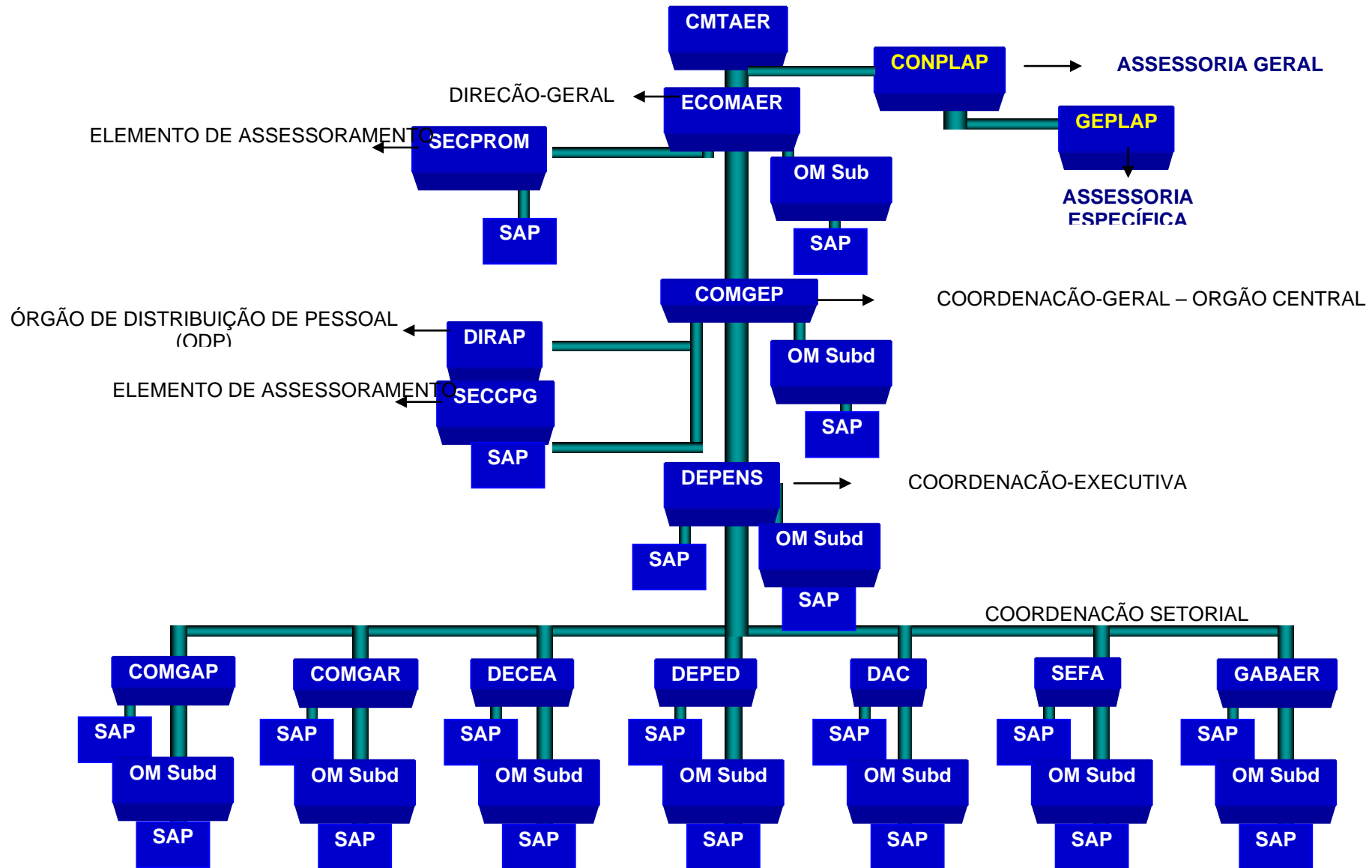
SILVEIRA, Mauro. As melhores empresas para se trabalhar. **Exame/ Você S. A.** São Paulo, Edição Especial, p. 12 – 16, 2004.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter melhores resultados.** São Paulo: Futura, 1998.

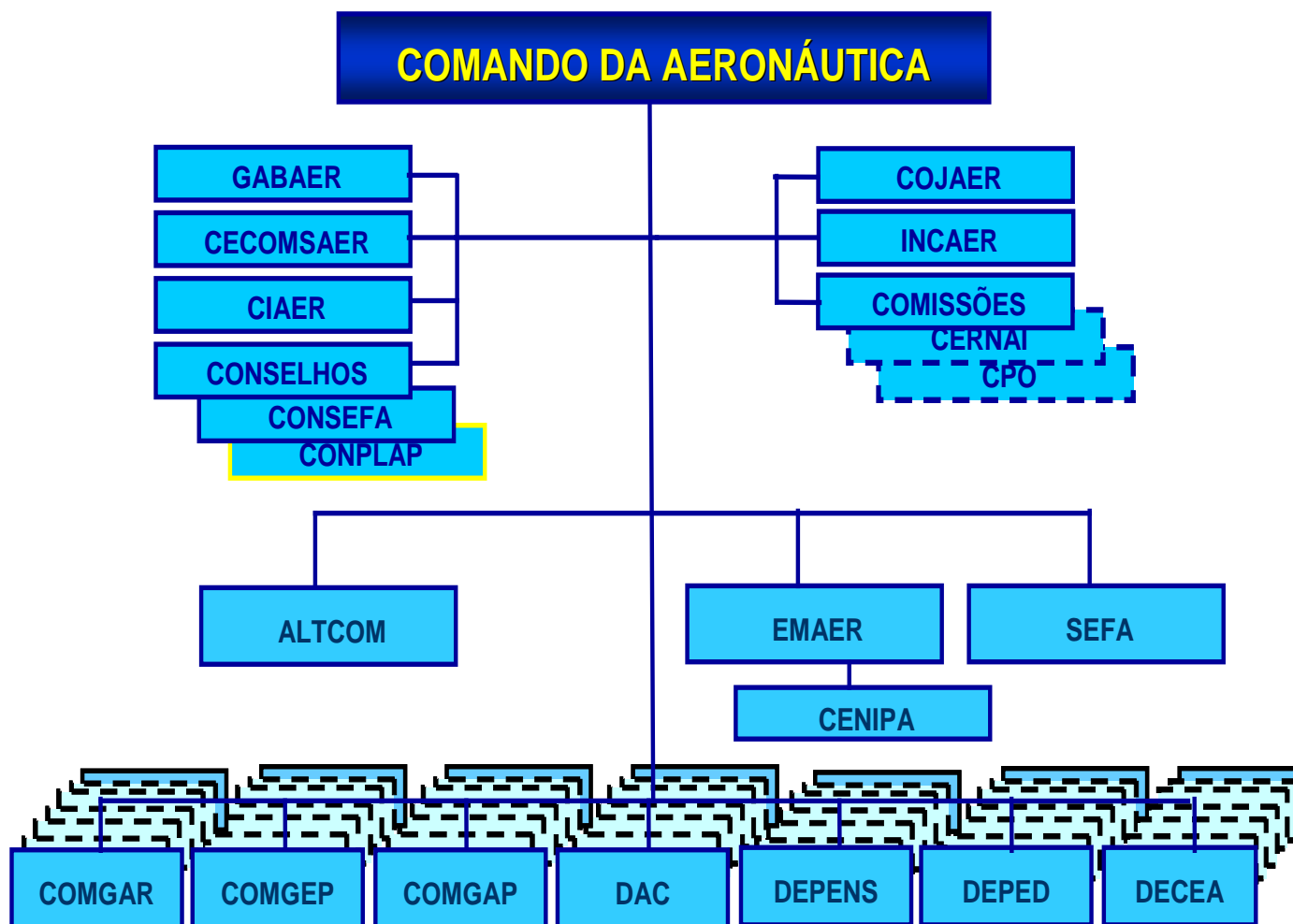
ZARIFIAN, Philippe **Objetivo competência, por uma nova lógica.** São Paulo: Atlas, 2001.

ANEXOS

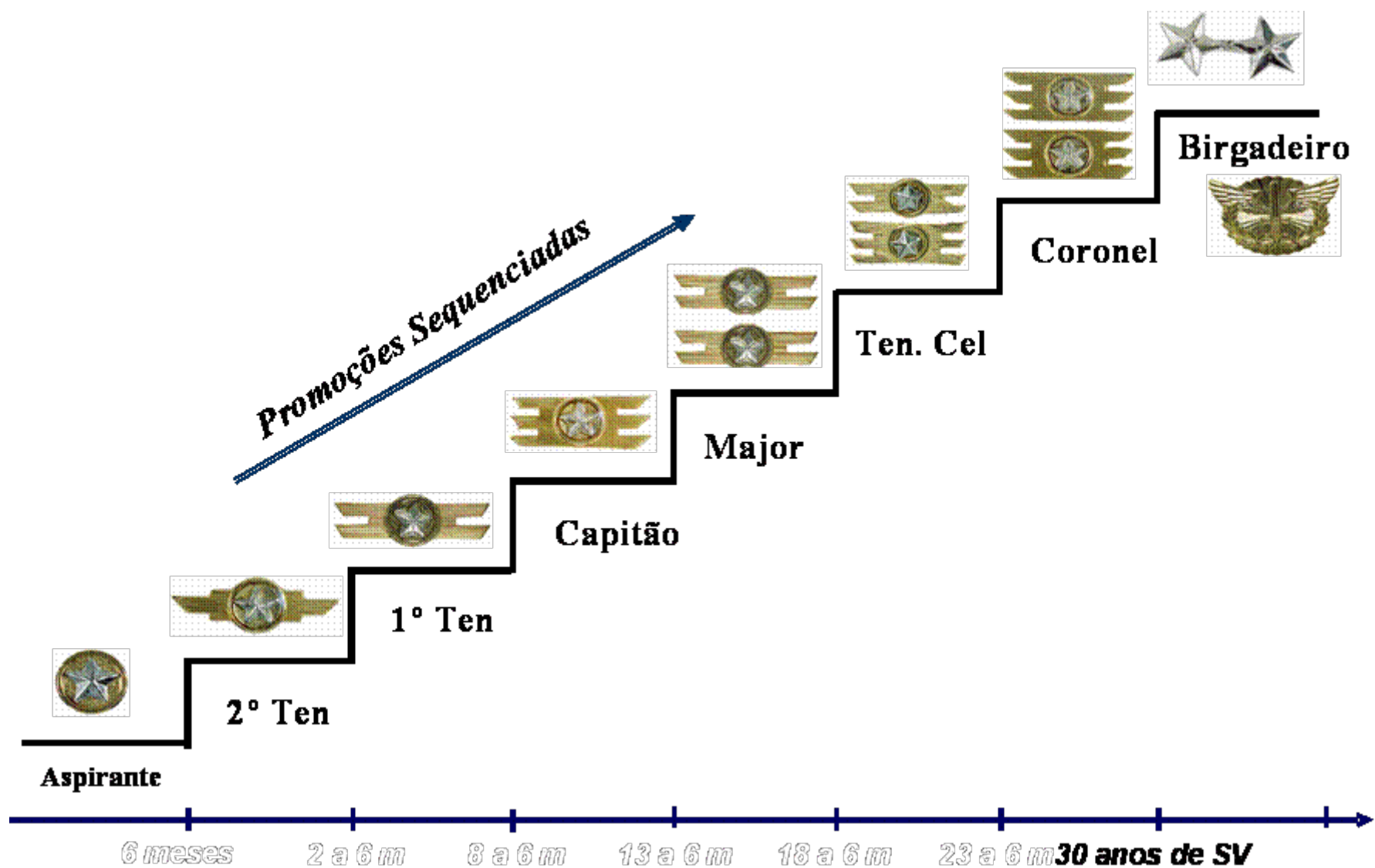
ANEXO 1 - DISTRIBUIÇÃO DOS SETORES DE ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL NA ESTRUTURA DO COMAER. (ICA 30-1)



ANEXO 2 - ESTRUTURA SIMPLIFICADA DO COMANDO DA AERONÁUTICA



ANEXO 3 - HIERARQUIA DE OFICIAIS DO COMANDO DA AERONÁUTICA



ANEXO 4 - SISTEMAS GERENCIAIS DO COMAER (ICA 700-1)

1	Assist. Inativos Pens.
2	Assist. Religiosa
3	Assist. Social
4	Aviação Civil
5	Busca e Salvamento
6	Catálogo
7	Cerimonial
8	Comunicação Social
9	Comunic. Enlaces Dig.
10	Contra-Incêndio
11	Controle Espaço Aéreo
12	Controle Interno
13	Correio Aéreo Nacional
14	DACTA
15	Defesa Aeroespacial
16	Desenv C & T Aeroesp.
17	Documentação
18	Edu. Fís e Desporto
19	Despacho Aduaneiro
20	Engenharia
21	Ensino
22	Estatística
23	Fardamento Reembols.
24	Facilitação, Seg Av Civil
25	Histórico COMAER
26	Guerra Eletrônica
27	Identificação do Pessoal
28	Inteligência
29	Informática
30	Inspeção
31	Int. Ctle e Fisc. Av Civil
32	Int. Trnp Aéreo Regional
33	Invest. Prev. Acdt Aer.
34	Material Aeronáutico
35	Material Bélico
36	Metrologia Aeroespacial
37	Mobilização Aeroespacial
38	Pagamento de Pessoal
39	Patrimônio
40	Pessoal
41	Proteção ao Voo
42	Provisões
43	Psicologia
44	Recrut. Mob. do Pessoal
45	Reg. Aeronáutico Brasileiro
46	Saúde
47	Seg. Voo Av. Civil
48	Subsist. Seg Voo Av Civil
49	Subsistência
50	Telecomunicações
51	Trnp. Superfície
52	Tecnologia Informação

