



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

CARLOS EDUARDO **VALLI** E HORTA, Cap Av

**Mudança organizacional:** aplicação de Ferramentas de Gestão e Liderança no  
GLOG da BACG

Rio de Janeiro

2022

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

CARLOS EDUARDO **VALLI** E HORTA, Cap Av

**Mudança organizacional:** aplicação de Ferramentas de Gestão e Liderança no  
GLOG da BACG

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

Linha de Pesquisa: Gestão de pessoas

Orientador: Thiago Diorgilis Ribeiro Daniel,  
Maj Av

Rio de Janeiro

2022

CARLOS EDUARDO **VALLI** E HORTA, Cap Av

**Mudança organizacional:** aplicação de Ferramentas de Gestão e Liderança no GLOG da BACG

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

Aprovado por:

---

Thiago Diorgilis Ribeiro **Daniel**, Maj Av  
EAOAR

---

Carlos **Eduardo** José da Silva, Maj Esp Av  
EAOAR

Rio de Janeiro

2022

## RESUMO

Em consonância com as diretrizes da Concepção Estratégica – FORÇA AÉREA 100 (DCA 11-45), foram criados Grupos Logísticos (GLOG) nas principais Bases Aéreas da FAB, visando empregar de modo mais eficiente os recursos humanos bem como os meios materiais. Na BACG, a formação do efetivo do GLOG ocorreu através da junção das equipes de manutenção das Unidades da Guarnição de Campo Grande. Apesar de diversos pontos positivos obtidos nesse processo, alguns desafios foram encontrados para integrar os militares do efetivo. Nesse sentido, este trabalho defende que a aplicação de Ferramentas de Gestão aliadas à Liderança Transformacional no GLOG da BACG permite aumentar a segurança e a sinergia no ambiente de trabalho. Para sustentar essa tese, foram abordadas duas premissas, a primeira com relação à redução da resistência à mudança, fenômeno que ocorre por ocasião das mudanças organizacionais e a segunda aborda o aprimoramento do clima organizacional, considerando o sentimento de perda de identidade dos militares transferidos. Sendo assim, a aplicação dessa estratégia permitirá minimizar os fenômenos que podem ocorrer dentro das Organizações quando passam por processo de mudança ou reestruturação, de modo a incentivar o fortalecimento dos novos valores organizacionais, vislumbrando-se, ainda, que os benefícios do aprimoramento organizacional podem ser estendidos aos demais Grupos Logísticos da FAB que foram concebidos de maneira semelhante.

**Palavras-chave:** Mudança Organizacional. Resistência à mudança. Grupo Logístico. Clima Organizacional. Liderança Transformacional.

## 1 INTRODUÇÃO

Em consonância com as diretrizes da Concepção Estratégica – FORÇA AÉREA 100 (DCA-11-45) – foram criados Grupos Logísticos (GLOG) nas principais Bases Aéreas da Força Aérea Brasileira (FAB), visando economizar meios e melhor empregar os recursos humanos e materiais. Na Base Aérea de Campo Grande (BACG), o GLOG foi formado com efetivo oriundo das Unidades Aéreas (das aviações de Transporte, Caça e Busca e Salvamento), Esquadrão Aeroterrestre de Salvamento (PARA-SAR), Esquadrão de Suprimento e Manutenção, Esquadrão de Material Bélico, entre outras Unidades do efetivo da Guarnição.

Esse processo iniciou-se em 2017, sendo concluído em 2019 com a total integração das oficinas de manutenção, as quais foram divididas em grandes Seções (Célula, Grupo Motopropulsor, Aviônicos e Hidráulica) agrupando os mecânicos de todos os projetos aeronáuticos operados na BACG. Com isso, diversos pontos positivos foram obtidos como, por exemplo, a unificação da ferramentaria (permitindo economia e melhor controle dos meios disponíveis) e a unificação do serviço de Mecânico de dia (permitindo otimizar a escala de serviço), porém uma nova cultura organizacional precisou ser gerada, abarcando novos valores e missão.

Nesse contexto, diversos desafios também surgiram, exigindo grande empenho e habilidade dos Comandantes e Chefes, especialmente nas questões de integração dos militares, padronização das doutrinas de manutenção e divisão de responsabilidades. Dessa forma, visando à solidificação desse processo de integração, este ensaio defende que a aplicação de Ferramentas de Gestão aliadas à Liderança Transformacional no GLOG da BACG permite aumentar a segurança e a sinergia no ambiente de trabalho.

Duas premissas serão utilizadas para sustentar essa tese, sendo a primeira porque reduzirá o fenômeno de resistência à mudança, o qual pode ocorrer por parte dos funcionários em qualquer transformação organizacional e tem potencial para causar diversos efeitos indesejados como erros, falhas ou incidentes. A segunda premissa considera que proporcionará o aprimoramento do clima organizacional considerando o sentimento de perda de identidade dos militares que compõem o novo efetivo, por terem sido movimentados de suas Organizações Militares de

origem (especialmente os oriundos das Unidades Aéreas que cultivavam bastante suas tradições).

## **2 DESENVOLVIMENTO**

Com a criação do GLOG, os mantenedores foram transferidos das Unidades da Guarnição de Campo Grande e foram agrupados nessa nova Unidade. Esses militares exercem um papel fundamental para o cumprimento da missão fim da FAB, sendo exigidos os mais elevados patamares de empenho, dedicação e comprometimento.

A gestão da mudança organizacional é definida por Kotter (1997) como primordial para que se mantenha o sucesso e a competitividade, pois segundo o mesmo, reduz os riscos e incrementa as oportunidades relativas ao processo de transformação. Nessa mesma linha, Terzian (2004) conceitua que a gestão de mudança é crucial para “saúde” das empresas, tendo como intenção implementar técnicas e procedimentos apropriados para acompanhar o desenvolvimento do negócio.

Desse modo, apesar de ser fundamental para manter as organizações atualizadas e competitivas, qualquer espécie de mudança organizacional precisa ser planejada e bem executada para que não ocorra solução de continuidade nas tarefas sob responsabilidade de cada organização.

Outro fator a ser considerado por ocasião da criação do GLOG é o choque de culturas, bastante estudado nos processos de fusões e aquisições de empresas. Nesse sentido, estudos apontam que existe grande taxa de insucesso nesses processos devido à alta complexidade em unir culturas diferentes (BARROS, 2003). Em comparação com uma fusão de empresas o GLOG estaria no último estágio, denominado como Pós-Fusão e Aquisição, momento em que se evidencia o elevado grau de interferências provenientes das diferenças culturais (VAARA, 2000).

### **2.1 Ferramentas de gestão para reduzir a resistência à mudança**

Uma cultura organizacional forte é fundamental para que os mecânicos mantenham o elevado padrão dos seus serviços, superando a elevada carga de trabalho, o cansaço e os demais fatores adversos, pois eles passam a se sentir peça

fundamental do processo, percebendo os objetivos e valores da organização como sendo maiores do que os individuais.

Para Schein, a cultura organizacional é definida como:

Um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna, que tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como o modo certo de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas (SCHEIN, 2009, p. 16).

Segundo Robins (2020) a cultura organizacional desempenha diversas funções na organização, dentre elas o senso de identidade e a possibilidade de aumento do comprometimento com algo maior que seus interesses pessoais.

Considerando o contexto de mudança organizacional, Robins (2020) apresenta que foi descoberto em pesquisas acerca do comportamento das organizações e pessoas que ambas resistem às mudanças e que isto dificulta a adaptação e o progresso. Além disso, essa resistência pode ser aberta, implícita, imediata ou protelada, sendo as implícitas e proteladas as de mais difícil identificação pelos gestores, pois são mais sutis.

Robins (2020) esclarece ainda que essa resistência do tipo implícita pode provocar diversos efeitos como perda de lealdade com a organização, perda de motivação para o trabalho, aumento de erros e o aumento dos casos de afastamento por questões de saúde, o que no contexto da manutenção de aeronaves pode ocasionar falhas diretas e indiretas nos procedimentos de inspeção das aeronaves.

Considerando que a manutenção de aeronaves está entre os cinco principais fatores contribuintes presentes nos acidentes ocorridos no Brasil nos últimos dez anos (CENIPA, 2022), torna-se de grande importância mitigar qualquer influência que essa resistência à mudança possa causar na qualidade e correção dos serviços prestados pelo GLOG.

Conforme Coch (1948), a resistência à mudança pode ser quase ou totalmente removida do grupo através do uso de reuniões em grupo nas quais os gestores efetivamente comunicam as mudanças e estimulam a participação do grupo no planejamento das mesmas.

Nesse contexto, outra ferramenta indicada é a utilização de agentes de mudança, que são pessoas identificadas como líderes pelo próprio grupo para apoiar os gestores no enfrentamento da resistência, utilizando táticas de educação,

participação, facilitação, negociação, manipulação e coerção, como aponta Robins (2020).

Em conjunto com as estratégias acima, pode-se utilizar a ferramenta de gestão de mudança criada por Kotter (1997) que prevê um plano de oito passos para implementação de mudança: 1) Criar senso de urgência, 2) Formar coalizões necessárias, 3) Estabelecer uma visão, 4) Comunicar a visão, 5) Empoderar os funcionários, 6) Gerar resultados de curto prazo, 7) Consolidar conquistas e 8) Implantar mudanças na cultura organizacional.

Sendo assim, com a utilização dessas ferramentas, os chefes e encarregados das seções poderão paulatinamente remover a resistência à mudança, fortalecendo a cultura organizacional, aumentando a motivação e evitando principalmente as falhas de manutenção que podem impactar diretamente na segurança de voo.

## **2.2 Aprimoramento do clima organizacional**

O clima organizacional é definido por Chiavenato (2010), como a forma com que as pessoas se relacionam entre si, com seus clientes e também com os fornecedores, bem como o grau de satisfação sentido no contexto que as cercam, podendo ser “agradável, receptivo, caloroso e envolvente, em um extremo, ou desagradável, agressivo, frio e alienante em outro extremo” (CHIAVENATO, 1999, p. 440).

Dentro do GLOG, o clima organizacional apresentou no início da sua criação as características frias e alienantes, pois os militares das diversas Unidades passaram a trabalhar juntos apesar das diferenças de costumes e metodologias de trabalho. Portanto, é importante buscar o aprimoramento, pois Paulino e Bezerra (2005) destacam que um clima organizacional agradável ajuda a satisfazer as necessidades dos funcionários, colaborando para estimular a criatividade, o desejo de inovação e principalmente auxiliar na capacidade de adaptação às mudanças organizacionais.

Nesse contexto de satisfazer as necessidades, McLoad (2007) cita que o pertencimento está dentro das necessidades básicas humanas de relacionamento, inserida na teoria motivacional de Maslow (1943, 1954). Ademais, Anant (1966, apud SILVA JÚNIOR, 2020, p. 42) define o pertencimento como sendo o “senso de envolvimento pessoal em um sistema social, de modo que as pessoas se sintam

indispensáveis e parte integrantes de um sistema”, aumentando o engajamento e permitindo preencher a lacuna da perda de identidade dos militares transferidos de outras Unidades.

Dessa forma, torna-se fundamental a preocupação dos chefes em avaliar o clima organizacional e favorecer que o mesmo seja desenvolvido e aperfeiçoado constantemente. Essa avaliação pode ser feita através da ferramenta de Análise de Clima Organizacional, a qual é capaz de levantar opiniões que caracterizam uma representação da realidade organizacional consciente (BERGAMINI; CODA, 1997). Ela possibilita, ainda, avaliar a visão dos funcionários em diversos fatores como a missão da organização, processo de comunicação, identificação com a organização, modelo de gestão, política de recursos humanos e valorização profissional (BERGAMINI; CODA, 1997).

De posse dos resultados da pesquisa de Clima Organizacional torna-se viável empregar o Modelo de Liderança Transformacional por parte dos Oficiais do GLOG nos pontos fracos apontados pelos seus próprios membros. A Liderança Transformacional é definida por Burns (1978) como um modelo no qual, mutuamente, os líderes e liderados se ajudam na busca de um objetivo comum. Bass e Stogdill (1990) descrevem-no, ainda, como um modelo no qual o líder e os liderados trabalham lado a lado para identificar e implementar as mudanças necessárias.

Quatro elementos foram elencados por Bass e Stogdill (1990) como base deste modelo de Liderança: a Influência Idealizada, a Motivação Inspiracional, o Estímulo intelectual e a Consideração individualizada. A Motivação Inspiracional, propõe que o líder deve incentivar seus liderados a participar da evolução da organização, estabelecendo objetivos inovadores. Dessa forma, aplicando-se esse elemento de liderança, torna-se possível proporcionar um fortalecimento dos valores organizacionais, ajudando os mantenedores a reencontrar sentido nos seus trabalhos.

Sendo assim, com a aplicação dessas estratégias, será possível aprimorar o clima organizacional, aumentando o sentimento de pertencimento e permitindo que os mecânicos aumentem a sinergia, pois sentirão maior prazer no trabalho, atuando com mais criatividade, comprometimento e passando a trabalhar como uma equipe.

### 3 CONCLUSÃO

Considerando a recente reestruturação das Organizações da Força Aérea Brasileira na qual ocorreu a criação dos Grupos Logísticos, este trabalho argumentou sobre a aplicação de Ferramentas de Gestão para permitir a redução da resistência à mudança, fenômeno que é passível de ocorrer em qualquer mudança organizacional, considerado ser um fator relevante para o aumento da segurança nas atividades desempenhadas pelo GLOG da BACG e para o aprimoramento da Cultura Organizacional.

Além disso, também argumentou quanto à importância das Ferramentas de Gestão e Liderança para o aprimoramento do clima organizacional bem como do sentimento de pertencimento dos militares que passaram a compor o novo efetivo, pois isso permitirá um aumento da sinergia da equipe.

Dessa forma, tendo em vista a relevância que o GLOG possui dentro do contexto da BACG, sendo responsável por disponibilizar os meios para que as Unidades Aéreas cumpram suas missões, este trabalho defendeu que a aplicação de Ferramentas de Gestão aliadas à Liderança Transformacional no GLOG da BACG permite aumentar a segurança e a sinergia no ambiente de trabalho.

Como visão mais ampla deste trabalho, vislumbra-se que a estratégia de utilização de Ferramentas de Gestão e Liderança pode ser usada como modelo nos demais Grupos Logísticos da FAB, pois foram criados com formatação semelhante e enfrentam os mesmos efeitos provenientes da mudança organizacional e do choque de culturas. Sendo assim, os benefícios provenientes da redução da resistência à mudança e do aprimoramento do clima organizacional ajudam a aperfeiçoar esse processo de mudança, aumentando a motivação dos militares e contribuindo para alcançar o êxito em melhor empregar os recursos humanos, conforme a concepção inicial de criação dos Grupos Logísticos na FAB.

### REFERÊNCIAS

BARROS, B. T. **Fusões e Aquisições no Brasil**: Entendendo as razões dos sucessos e fracassos. São Paulo: Atlas, 2003.

BASS, B. M.; STOGDILL, R. M. **Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications**. Simon and Schuster, 1990.

BERGAMINI, C. W.; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional**: motivação e liderança. São Paulo: Atlas, 1997.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Centro de Investigação e Prevenção de Acidentes Aeronáuticos. **Painel SIPAER**. Panorama das Ocorrências (por Tipo de Ocorrência). Brasília, DF, 2022. Disponível em: <http://painelsipaer.cenipa.aer.mil.br>. Acesso em: 30 jun 2022.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Gabinete do Comando da Aeronáutica. Portaria nº 1.597/GC3, de 10 de outubro de 2018. Aprova a reedição da DCA 11-45 “Concepção Estratégica - Força Aérea 100” (DCA 11-45). **Boletim de Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 180, f. 11265, 15 out. 2018.

BURNS, J. M. **Leadership**. 1st. ed. New York: Harper e Row, 1978.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 9ª Tiragem. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COCH, L.; FRENCH JR, J. R. P. Overcoming resistance to change. **Human relations**, v. 1, n. 4, p. 512-532, 1948.

KOTTER, J. P. **Liderando mudanças**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MASLOW, A. H. A theory of human motivation. **Psychological Review**, 50(4), p. 370-396, 1943.

MASLOW, A. H. Motivation and personality. **New York**: Harper and Row, 1954.

MCLEOD, S. Maslow's hierarchy of needs. **Simply psychology**, v. 1, n. 1-18, 2007.

PAULINO, A.; BEZERRA, R. A Importância do Clima Organizacional: um estudo de caso com os colaboradores da empresa. **CASSI/RN. Revista da FARN**, p. 3-48, 2005.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 18. ed. São Paulo: Pearson, 2020.

SCHEIN, E. H. **Cultura Organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SILVA JÚNIOR, O. **A influência dos estilos de liderança no engajamento da equipe mediada pelo senso de pertencimento das pessoas em gestão de projetos**. 2020. 33 f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Gestão de Projetos) - Universidade Nove de Julho, São Paulo, 2020.

TERZIAN, F. Os perigos de mudar. **Info Corporate**, São Paulo, n. 8, p. 49-59, mar./abr. 2004.

VAARA, E. Constructions of Cultural Differences in Post-Merger Change Process: A Sensemaking Perspective on Finnish-Swedish Cases. **Management**. v. 3, n.3, p. 81-100, 2000.