



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

RODRIGO DA SILVA GONZALEZ, Ten Cel Av

**Gestão do conhecimento no fluxo de carreira dos oficiais na Logística da FAB e sua
influência na disponibilidade dos projetos suportados pelo PAMA GL**

Rio de Janeiro

2023

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

RODRIGO DA SILVA GONZALEZ, Ten Cel Av

**Gestão do conhecimento no fluxo de carreira dos oficiais na Logística da FAB e sua
influência na disponibilidade dos projetos suportados pelo PAMA GL**

Trabalho de conclusão de curso apresentado,
como requisito parcial para aprovação, no
Curso Avançado de Comando e Estado-Maior.
Linha de Pesquisa: Operações Militares.
Orientador: Mauricio Mello de Moraes.

Rio de Janeiro

2023

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, que proporcionou a minha vida e a trajetória até o presente momento. A Força Aérea Brasileira, a qual incluo todas as pessoas que tive oportunidade de conviver e de alguma forma, direta ou indiretamente ajudaram-me na lapidação da pessoa e do oficial que me tornei. A minha família, desde a tenra infância ajudam e acompanham minha trajetória, a esposa e filhos pela compreensão, paciência, apoio e amor irrestrito, mesmo durante as ausências.

RESUMO

O presente artigo foi elaborado com o objetivo de analisar a gestão do conhecimento no fluxo de carreira dos oficiais na Logística da FAB e sua influência na disponibilidade dos projetos suportados pelo PAMA GL, entre os anos de 2020 e 2022. Pelo fato de existir a associação entre o fluxo de carreira de oficiais e disponibilidade das frotas, foi feita uma pesquisa de caráter descritivo. As informações foram obtidas pelo método documental nas legislações logísticas vigentes relacionadas à coordenação de projetos e fluxo de carreira, associando as idéias de autores como Nonaka e Takeushi, Silva, Carbone consagrados em gestão do conhecimento. Após essa análise, foi identificado os tipos tácito e explícito dentro da espiral do conhecimento implementado na FAB. Para coletar os dados atuais, realizou-se um questionário direcionado aos Coordenadores de projetos, utilizando como base os referenciais teóricos. Os resultados mostraram que o processo de construção do conhecimento iniciou-se com a troca de experiência em atividades conjuntas, baseadas nas práticas anteriores de cada oficial da área logística tática, sendo possível, com esse hábito, um sensível incremento na disponibilidade dos aviões, confirmando a hipótese apresentada.

Palavras-chave: disponibilidade das frotas; fluxo de carreira; coordenadores de projetos; gestão do conhecimento e de pessoas.

ABSTRACT

This article was prepared with the objective of analyzing knowledge management in the career flow of officers in FAB Logistics and its influence on the availability of projects supported by PAMA GL Depot, between the years 2020 and 2022. Because there is an association between the variables career flow of officers and fleet availability, it is characterized as descriptive. The primary information obtained by the documentary method in the current logistics legislation, in relation to the coordination of projects and career flow, as well as regarding knowledge management, from authors such as Nonaka and Takeushi, Silva, Carbone, among others. The types of tacit and explicit knowledge within the knowledge spiral being implemented in the BAF were identified. Actual data were collected through a questionnaire to the project coordinators, which after treated and analyzed in the light of the theoretical references, were correlated between the variables of the study. The results showed that the process of knowledge construction began with the exchange of knowledge in joint activities, based on the previous experiences of each officer, coming from the tactical logistics area, being possible to deduce at the end a significant increase in availability, confirming the hypothesis presented..

Keywords: fleet availability; career flow; project coordinators; knowledge and people management.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Projetos e Coordenadores	15
Tabela 2 – Escala de Pontuação do Questionário.....	17
Tabela 3 – Classificação dos fatores facilitadores.....	20
Tabela 4 – Correlação fluxo de carreira e disponibilidade	21

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CACEM – Curso Avançado de Comando e Estado-Maior

CESLOG – Curso de Especialização em Logística

COMGAP – Comando Geral de Apoio

DCA – Diretriz do Comando da Aeronáutica

DIRMAB – Diretoria de Material Aeronáutico e Bélico

ECEMAR – Escola de Comando e Estado Maior da Aeronáutica

ELOG – Esquadrão Logístico

FAB – Força Aérea Brasileira

GELPRO – Gerência Logística de Projetos Aeronáuticos

GLOG – Grupamento Logístico

ILA – Instituto de Logística da Aeronáutica

MCA – Manual do Comando da Aeronáutica

OM – Organização Militar

PAMA – Parque de Material Aeronáutico

PRODE – Produto de Defesa

REGINT – Regimento Interno

SILOMS – Sistema Integrado de Logística de Material e de Serviços

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	8
2	METODOLOGIA.....	9
3	REFERENCIAL TEÓRICO	10
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	14
4.1	Parâmetros mínimos de conhecimento para o Coordenador de Projetos.	14
4.2	Espaço amostral da pesquisa	15
4.3	Fluxo de carreira do Oficial Coordenador de Projeto e o conhecimento técnico .	16
4.4	Comparação e análise conhecimento x disponibilidade	20
5	CONCLUSÃO.....	23
	REFERÊNCIAS.....	25
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO	27

1 INTRODUÇÃO

A Força Aérea Brasileira, em consonância com a Estratégia Nacional de Defesa, elaborou a estratégia institucional, DCA 11-45 – Concepção Estratégica Força Aérea 100, na qual direcionou as metas a serem atingidas até a comemoração do aniversário centenário.

Em decorrência desse documento, o Comando Geral de Apoio – COMGAP, Órgão de Direção Setorial responsável pelo suporte aos meios aéreos e de superfície, emanou as Diretrizes para o direcionamento das metas estratégicas estabelecidas, considerando a incorporação dos novos projetos aeronáuticos e bélicos tais como as aeronaves de Transporte Aero logístico KC-390 – Milenium e de caça F-39 Gripen.

Em atendimento ao COMGAP, a Diretoria de Material Aeronáutico e Bélico – DIRMAB, promoveu entre os anos de 2018 e 2019, uma reestruturação logística e centralização das ações para uma revisão dos processos e redistribuição de responsabilidades aos Parques de Materiais Aeronáuticos – PAMA, para atender essa demanda foi reativado em 2020 a função de Coordenadores de Projetos visando maximizar o reordenamento dos processos logísticos.

Diante disso, surgiu uma necessidade de conhecimento no fluxo de carreira dos Oficiais na logística da FAB e sua influência na disponibilidade dos Projetos suportados pelo PAMA GL.

Considerou-se a hipótese de que a gestão do conhecimento no fluxo de carreira dos Oficiais Coordenadores influenciou em um aumento na disponibilidade dos projetos suportados pelo PAMA GL.

Para comprovar essa hipótese, foi desenvolvido esse trabalho, que visa identificar de que forma ocorreu a influência da gestão do conhecimento no fluxo de carreira dos Oficiais Coordenadores na meta estratégica de disponibilidade dos Projetos do PAMA GL, entre o período de 2020 a 2022.

No sentido de sistematizar as pesquisas a serem realizadas na direção desse objetivo geral, foram delimitados os seguintes objetivos específicos (OE):

- Objetivo Específico 1 (OE 1): identificar as habilidades técnicas mínimas necessárias ao Coordenador de Projetos, por meio de uma pesquisa documental interna na FAB e posteriormente um levantamento de possíveis bibliografias atinentes à Gestão do Conhecimento.

- Objetivo Específico 2 (OE 2): investigar a possível existência de uma trilha de proficiência no fluxo de carreira na área da logística da FAB no PAMA GL, por meio de um

questionário abordando a parte quantitativa e a qualitativa do assunto, entre o período de 2020 a 2022.

- Objetivo Específico 3 (OE 3): comparar o levantamento técnico realizado com os Coordenadores de Projeto do PAMA GL frente às habilidades mínimas necessárias oriundas dos documentos do Comando da Aeronáutica (COMAER) e confrontar com as informações sobre a disponibilidade dos Projetos Aeronáuticos sob sua responsabilidade, no período de 2020 a 2022, com os dados obtidos no Sistema Integrado de Logística de Materiais e de Serviços (SILOMS), com isso verificando de que maneira um parâmetro influenciou no outro, para então responder ao questionamento do problema apresentado.

Ressalta-se que a importância deste trabalho, possivelmente, esteja no fato de poder contribuir para o nível estratégico do Comando da Aeronáutica no aprimoramento da gestão de pessoal no fluxo de carreira aplicado ao COMGAP e suas Unidades subordinadas em favor de maior disponibilidade de aeronaves.

2 METODOLOGIA

Buscou-se o espaço entre os anos de 2020 e 2022 para a verificação da hipótese, por causa das mudanças ocorridas na área logística e da realocação dos projetos nos Parques de Materiais Aeronáuticos realizada pela DIRMAB nesse período.

Na verificação da hipótese e para atingir o Objetivo Específico 1, primeiramente, pesquisou-se no arcabouço documental da FAB, possíveis qualificações e atribuições mínimas para um Coordenador de Projeto do PAMA GL.

No sentido de apoiar a pesquisa em metodologias consagradas, foram utilizadas as teorias da gestão do conhecimento desenvolvidas pelos maiores teóricos da atualidade, nas áreas de produção, de manutenção, de disseminação e de perpetuação do conhecimento. Com isso, os trabalhos foram amparados nas obras dos professores Nonaka e Takeushi publicadas em 1997 e 2008, respectivamente, e nas obras referenciadas por Carbone (2006), dos autores Falcão e Bresciani Filho (1999).

As teorias demonstram dois tipos de conhecimento, o tácito e o explícito além da Espiral do Conhecimento, respondendo satisfatoriamente aos questionamentos e apoiando na influência do fluxo de carreira na disponibilidade operacional da frota.

Na sequência, para responder ao Objetivo Específico 2, foi realizada junto aos Coordenadores de Projetos por meio de um questionário, de maneira a identificar junto aos

militares com experiências logísticas na carreira e conhecimentos relevantes para o desempenho das atribuições. O questionário encontra-se no Anexo A.

Na busca do Objetivo Específico 3, munido dos dados obtidos e tratados, realizou-se uma comparação dos conhecimentos dos coordenadores com as disponibilidades dos Projetos suportados pelo PAMA GL, obtidas no SILOMS, de forma a demonstrar o período anterior, ou seja, durante a transição entre DIRMAB e PAMA GL, mostrar ainda a coordenação dos Projetos a ele atribuídos e finalmente, após a total adequação administrativa, os índices estabilizados.

Destaca-se que, o trabalho enquadrou-se como descritivo, por causa da associação entre as variáveis, do conhecimento advindo do fluxo de carreira e da disponibilidade da frota, para a identificação dos tipos de conhecimento na teoria da espiral do conhecimento.

A pesquisa focou no gerenciamento do conhecimento e na disponibilidade medida pelo software de gerenciamento da FAB, tomando-se como base as teorias a respeito de gerenciamento do conhecimento e de pessoal, demonstrado a seguir no referencial teórico.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Na busca das metas estratégicas da FAB, no que diz respeito às Diretrizes do mais alto nível da Força, desde o Plano Estratégico Militar da aeronáutica (PEMAER), os planos devem ser seguidos de forma obstinada, colocando-os em prática nos diversos níveis da administração, por meio dos Planos Setoriais (PLANSET), otimizando os recursos financeiros e produzindo mais resultados nos Planos de Trabalhos Anuais nas diversas unidades da FAB.

Os autores Falcão e Bresciani Filho (1999 apud CARBONE et al, 2006, p. 82) afirmaram que a gestão do conhecimento é o processo pelo qual uma organização coleta, organiza e compartilha seus conhecimentos para atingir seus objetivos. Ao avaliar a documentação institucional percebemos que se encontra alinhada com tais teorias.

A Concepção Estratégica da FAB norteia a necessidade de gestões de conhecimento em todas as áreas para melhoria das capacidades e evoluções no processo, mantendo -se atenta para possíveis reestruturações, incluindo nesse aspecto o campo dos recursos humanos, principal condutor do sucesso de qualquer instituição.

Nesse enfoque, a gestão do conhecimento é uma ferramenta fundamental para o delineamento de processos, armazenamento de informações atinentes aos procedimentos internos e divulgação ordenada, permitindo a continuidade na administração: “a geração, armazenamento e divulgação do conhecimento adquirido e parte da premissa de que todos os

conhecimentos gerados e existentes na instituição, no intelecto das pessoas e nas entrelinhas dos processos pertencem à instituição” (BRASIL, 2016, p. 29).

Com objetivo de alinhar esse enfoque estratégico, buscou-se alguns autores para corroborar com o referencial teórico deste trabalho, os quais desenvolveram teorias sobre a gestão do conhecimento, principalmente nas áreas da criação do conhecimento das pessoas, tais como a teoria da espiral do conhecimento para permanência nas organizações.

Os autores Nonaka e Takeuchi (1997), citam que a criação do conhecimento é uma prerrogativa do indivíduo, porém a empresa possui importância quando possibilita a ampliação desse conhecimento. Percebemos assim, o mérito da instituição em valorizar o estudo contínuo, a especialização dos indivíduos e a organização dos conhecimentos envolvidos.

Segundo a Teoria da Espiral de Conhecimento dos autores Nonaka e Takeuchi (2008), após as inovações das organizações, não ocorre um processamento de informações de fora para dentro para a solução de problemas existentes e adaptação ao mundo externo. Realmente são criados conhecimentos e informações de dentro para fora, não apenas com o objetivo de solução dos problemas, mas também para uma reformulação do seu ambiente.

Os professores Nonaka e Takeuchi (2008) definem também que a Gestão do Conhecimento é um processo interativo de criação contínua de novos hábitos, disseminados amplamente na instituição e incorporados em novos produtos, serviços, tecnologias e sistemas, perpetuando-se, assim, a mudança no interior da organização. Ou seja, aponta para compreensão de que a inovação também ocorre por meio da gestão dos conhecimentos.

O autor Silva (2007), cita que o objetivo da geração de conhecimento é assegurar que a informação certa seja entregue até o local adequado ou pessoa competente, no momento certo, de forma a permitir que a melhor decisão seja tomada, com isso percebemos que o sucesso de qualquer processo somente ocorre quando a diretriz é disseminada de forma correta.

As gestões dos projetos de manutenção de aeronaves no Parque de Material, podem influenciar os demais níveis gerenciais e são fundamentais para atingir as metas estratégicas esperadas. Tais decisões, precisam conter a visão alinhada com a influência e compromissos da Força, assim como para o adequado e oportuno assessoramento das autoridades governamentais frente ao atendimento das demandas da sociedade.

Atualmente, devido as novas aeronaves incorporadas recentemente, as decisões no Parque têm influenciado e impactado não somente a Defesa da Pátria, mas também as missões subsidiárias junto às demandas sociais que devem ser de segurança interna, socorro à população e até atendimento a proteção ambiental, inclusive com consequências aos governantes, as instituições e à Base Industrial de Defesa (BID).

Nesses casos, conforme o modelo da teoria da “espiral do conhecimento” criado por Nonaka e Takeuchi (2008) como mecanismo de criação do conhecimento, encaixa-se perfeitamente uma vez que, segundo os autores, quando as organizações inovam, elas não processam as informações de fora para dentro, visando à solução de problemas existentes e à adaptação ao ambiente externo. Elas realmente criam conhecimentos e informações, de dentro para fora, não somente para solucionar os problemas, mas para recriar o seu ambiente.

A teoria postulada pelos autores foi dividida em duas dimensões, quais sejam as ontológicas e as epistemológicas.

Na dimensão ontológica, o conhecimento é criado apenas pelo indivíduo, que se expande na organização, por meio de uma espiral, formando uma rede de conhecimentos da organização (individual, grupal e organizacional), ou seja, a organização não cria conhecimento sem as pessoas. Na epistemológica, os autores recorrem à distinção feita por Polanyi (1966) entre conhecimento tácito e conhecimento explícito (NONAKA, TAKEUCHI, 2008, p. 57).

Na dimensão epistemológica, o conhecimento tácito é aquele que não é facilmente explicado ou visível, pois é pessoal, sendo específico ao contexto e difícil de formalizar e comunicar. Está enraizado nas ações e experiência do indivíduo, bem como nos seus ideais, valores ou emoções que incorpora. O conhecimento explícito é aquele que pode ser expresso em palavras, números ou sons, e compartilhado na forma de dados, fórmulas, especificações ou manuais, podendo ser transmitido formal e sistematicamente. Uma das principais fontes de aquisição é pela educação formal e envolve conhecimento dos fatos. (NONAKA e TAKEUCHI, 2008).

Conforme os autores Nonaka e Takeuchi (2008, p. 59, 60) afirmaram, os conhecimentos tácito e explícito são complementares, e a interação entre os dois tipos, em um ambiente organizacional, representa a base da criação do conhecimento e, portanto, eles devem integrar-se e intercambiarem permanentemente por meio da “conversão do conhecimento”, que pode ser dividida em quatro modos distintos:

- a) Socialização: conhecimento tácito para tácito;
- b) Externalização: conhecimento tácito para explícito;
- c) Combinação: conhecimento explícito para explícito; e
- d) Internalização: conhecimento explícito para tácito.

A Socialização (tácito/tácito) é o processo de compartilhamento de conhecimento entre indivíduos que ocorre por meio de modelos mentais e habilidades, em atividades conjuntas, sem o uso de linguagem. O aprendizado é por meio da observação, imitação e da prática. Possui

alcance limitado em uma organização, em especial as de grande porte, porém suas habilidades técnicas representam elevado valor agregado (NONAKA e TAKEUCHI, 2008).

A Externalização (tácito/explicito) consiste no processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos, como quando uma pessoa tenta por meio de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses, símbolos ou modelos, ser compreendida por outras, por meio de linguagem escrita ou verbal. A escrita é uma forma de conversão do conhecimento tácito em articulável, pois cria conceitos novos e explícitos a partir do conhecimento tácito (NONAKA e TAKEUCHI, 2008).

A Combinação (explícito/explicito) é o modo de conversão que ocorre normalmente nas escolas e processos formais de aprendizagem, onde os indivíduos trocam e combinam o conhecimento através de documentos, reuniões, telefonemas, apresentações ou rede de computadores. Nesse caso, um novo conhecimento passa a ser derivado da reconfiguração de um conteúdo explícito já existente, contribuindo com soluções inovativas (NONAKA e TAKEUCHI, 2008).

A Internalização (explícito/tácito) está relacionada ao “aprender fazendo”, pois ocorre quando o indivíduo internaliza em suas bases tácitas, nas formas de modelos mentais compartilhados ou know-how técnico, todas as experiências obtidas através dos três modos anteriores, tornando-se assim um patrimônio extremamente valioso. O uso de documentos, manuais ou até mesmo relatos orais facilita a internalização. (NONAKA e TAKEUCHI, 2008).

Importante destacar que nenhum dos quatro modos de conversão do conhecimento é suficiente para a criação contínua do conhecimento organizacional, sendo necessária a interação entre os dois tipos de conhecimento conectados aos quatro modos de conversão apresentados.

Nonaka e Takeuchi (2008, p. 70) conceituaram que “a criação do conhecimento organizacional é compreendida como um processo que amplifica o conhecimento tácito, criado pelas pessoas e cristalizado em níveis ontológicos mais elevados, do indivíduo para o grupo e então para a organização, resultando em um movimento espiral, a “Espiral do Conhecimento”. Esta forma é para deixar claro que o processo inicia (e reinicia) no indivíduo e passa a atingir grupos maiores, quer seja de colaboradores, setores ou departamentos, mostrando que “a cada volta da espiral” ela vai atingir um maior número de pessoas”.

Por fim, na busca da melhor maneira de atingir as metas estratégicas, buscou-se nas teorias acima mencionadas um possível método para realizar a gestão do conhecimento no Parque de manutenção de aeronaves da FAB, que por meio da Teoria da Espiral do Conhecimento, observar-se-á o fluxo de carreira e como ambos influenciaram na disponibilidade operacional da frota suportada pelo PAMA GL.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Em consonância com a abordagem realizada na metodologia, foram realizados uma pesquisa documental e um questionário ao universo de Coordenadores, direcionados aos computados 11 Projetos aeronáuticos suportados pelo PAMA GL para fins de disponibilidade.

Na referência a respeito da criação do conhecimento, a internalização é fruto da interação entre o conhecimento tácito, o qual possui caráter pessoal e de difícil transmissão pessoa a pessoa, e o conhecimento explícito, transmitido com facilidade através da linguagem formal. Ambos os conhecimentos conectados e submetidos aos processos de socialização, externalização, combinação e internalização, resultarão no crescimento da instituição, de acordo com a Teoria da Espiral do Conhecimento (NONAKA; TAKEUSHI, 2008).

Destaca-se a importância da organização como maior responsável para incentivar a ampliação de conhecimentos nos seus colaboradores, fato que vem sendo realizado documentalmente.

Com relação ao levantamento de dados a respeito desses conhecimentos, foi realizado um questionário com Oficiais que atuaram como Coordenadores de Projeto no período delimitado, buscando sempre a maior confiabilidade possível nas questões apresentadas.

Dessa forma, para melhor visualização e correlação, como não há interferência nos resultados do estudo, os projetos foram indicados por letras nas tabelas e os coordenadores por algarismos romanos.

Através da correlação dos dados coletados na pesquisa documental interna com as respostas do questionário e somados aos dados extraídos do SILOMS, foi possível estruturar os Objetivos Específicos e Objetivo Geral que serão apresentados nas subseções seguintes. Com isso, confirmar a hipótese proposta neste trabalho.

4.1 Parâmetros mínimos de conhecimento para o Coordenador de Projetos.

Conforme elucidado acima, como foco inicial no OE1, realizou-se a busca documental para verificar os requisitos mínimos do oficial que porventura ocupe a função de coordenador de projeto, por meio do Regimento Interno do PAMA GL - RICA 21-179. Neste regimento, o Coordenador deve, preferencialmente, ser desempenhado por oficial do posto de major, capitão ou tenente, dos quadros de aviadores, engenheiros ou especialistas, podendo caracterizar ao militar um nível adequado de conhecimento tácito, a depender do tempo de serviço do mesmo, ainda que tal experiência não seja necessariamente na área de logística (BRASIL, 2021).

Em mais pesquisas realizadas, também foi encontrado nos compêndios da área logística da FAB o Manual da Gerência Logística de Projetos (MCA 400-23), o qual indica como possível referência aos elos logísticos, procedimentos a serem cumpridos no âmbito do COMGAP, bem como processos, conceitos e atribuições de coordenação e gerência como segue:

A equipe de Agentes da Administração designada, pelo Comandante do COMGAP, para o exercício de encargos, com a finalidade de **coordenar**, de gerenciar (técnica, administrativa e operacionalmente) e de supervisionar o ciclo de vida de determinado(s) projeto (s), conforme as atribuições definidas pelo COMGAP. (BRASIL, 2019, p. 13-14).

Neste manual, são encontradas orientações a respeito de planejamento logístico e manutenção de disponibilidade, a fim de permitir assessoramentos adequados a autoridades do setor, como exemplo planejar os recursos em termos financeiros, pessoal e instalações necessárias para testes de confiabilidade e programas de extensão da vida útil das aeronaves. Possui também como responsabilidade a execução do Estudo de Definição/Viabilidade Logística (EDVL), como soluções viáveis para algum produto de defesa (PRODE), quanto à suportabilidade em termos de manutenção e suprimento, e o custo do ciclo de vida do item a ser adquirido, levando-se em consideração a própria aquisição, a operação e o suporte necessário (BRASIL, 2019).

Contudo, ainda que se tenha documentos norteadores, denotando a passagem do conhecimento explicitamente, segundo os autores, não há claramente quais requisitos são necessários ao oficial para o cumprimento das atribuições inerentes à função de Coordenador, não havendo menções nos documentos da FAB de cursos que por ventura os militares deveriam possuir previamente ou precisariam realizar para o desenvolvimento satisfatório do cargo, sendo ambos conhecimentos, tácito e explícito, mencionados por Nonaka e Takeuchi (2008).

4.2 Espaço amostral da pesquisa

Nas depurações realizadas em relação aos Coordenadores e respectivos Projetos versus o período investigativo, os nomes dos 11 Projetos foram substituídos por letras, de A a K, para fins didáticos. Os Coordenadores foram substituídos por números romanos, devido à grande rotatividade dos mesmos e seguem as seguintes peculiaridades e quadro explanativo:

- a) Coordenadores responsáveis por um projeto;
- b) Coordenadores responsáveis por mais de um projeto;

Tabela 1 – Projetos e Coordenadores

PROJETO	COORDENADORES		
	2020	2021	2022
A	Coordenador IV	Coordenador IV	Coordenador IV
B	Coordenador II	Coordenador II	Coordenador II
C	Coordenador VI e X	Coordenador VI e X	Coordenador X
D	Coordenador I e XI	Coordenador I e IX	Coordenador XVII
E	Coordenador I e XI	Coordenador I e IX	Coordenador XVII
F	Coordenador I e XI	Coordenador I	Coordenador XIV e XVII
G	Coordenador XIII	Coordenador XIII	Coordenador VII e XIII
H	Coordenador I e XIII	Coordenador I e V	Coordenador V e VIII
I	Coordenador I e XI	Coordenador I e IX	Coordenador I e XVIII
J	Coordenador III	Coordenador IX e XIV	Coordenador XIV
K	Coordenador III	Coordenador IX e XIV	Coordenador XIV

Fonte: O autor.

4.3 Fluxo de carreira do Oficial Coordenador de Projeto e o conhecimento técnico

Em continuidade aos trabalhos desenvolvidos na busca do OE2, baseados na teoria da espiral do conhecimento e no fluxo de carreira para o Oficial, com intuito de procurar identificar os requisitos técnicos para um Coordenador na área de logística da FAB, foi elaborado um questionário.

Inicialmente as perguntas enumeradas 1 e 2 foram para obter os dados do posto e especialidade dos oficiais que atuaram como coordenadores. Houveram seis Majores, sete Capitães, quatro Tenentes, sendo catorze aviadores e três especialistas em aviões. Dessa forma, todos cumpriam os requisitos do REGINT, possuidores de razoável a médio conhecimento de carreira, tendo em vista que um dos tenentes e dois majores haviam sido graduados e trabalharam em manutenção de aeronaves, contendo algum nível de conhecimento tácito.

Evoluindo no levantamento para o estudo, a questão número 3 procurou verificar quais cargos os oficiais haviam desempenhado, a fim de demonstrar a qualidade do conhecimento tácito, sendo que dois Oficiais desempenharam diretamente uma função de Coordenador, o restante dos Coordenadores gerenciara mais de uma Coordenadoria de Projetos, dentre outros setores.

A questão número 4 teve por objetivo verificar a opinião dos Coordenadores em relação a qualidade do conhecimento, reforçando a teoria da espiral do conhecimento e para isso questionando quais cursos na área logística os Oficiais haviam realizado antes de assumirem as funções de Coordenadores. Seis não possuíam cursos na área logística, os demais possuíam ao

menos um curso na área logística: sendo oito de fiscalização de contratos, dois realizaram ambientação à logística e outros dois o CESLOG - Curso de especialização em logística no Instituto de Logística da Aeronáutica (ILA), um apenas com a especialização em gerenciamento de suprimento – CGSUP. Dessa forma, é possível depreender que ao menos três Oficiais já tinham cursos de especialização na área logística.

A quinta questão utilizou-se da escala de pontuação de Batista (2012), para tentar, baseada em uma autoavaliação, medir a maturidade da gestão do conhecimento, segue a tabela para explicitar:

Tabela 2 – Escala de Pontuação do Questionário.

Pontuação	Resposta	Descrição
1	Concordo totalmente	As ações descritas são muito bem realizadas.
2	Concordo	As ações descritas são bem realizadas.
3	Indiferente	As ações descritas são realizadas de forma adequada.
4	Discordo	As ações descritas são mal realizadas.
5	Discordo totalmente	As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.

Fonte: Adaptado de Batista (2012, p. 91).

Nas respostas obtidas, 82,4% concordaram totalmente e 17,6% concordaram que deveria haver conhecimento prévio para o Oficial que desempenha a função de coordenador de Projeto.

Para complementar a pergunta anterior, a questão número 6 abordou quais cursos seriam relevantes para o desempenho da função, segue quadro demonstrativo:

- Fiscalização de contratos, todos os oficiais recomendaram;
- Curso básico de logística, quinze oficiais recomendaram;
- Curso de especialização em logística, sete oficiais recomendaram;
- Curso da aeronave que coordena, dois oficiais recomendaram.

As respostas dos oficiais entrevistados corroboraram para que os militares incrementassem o conhecimento por meio de curso especializado antes de assumir a função, assim haveria, segundo eles, um requisito prévio e tácito para desempenho da função.

Tendo em vista que a FAB não possui quadro de oficiais exclusivo em logística, importante manter cursos de pós- formação para complementar os currículos, de forma a procurar adequar as capacidades aos cargos, como é o caso do ILA, instituto responsável em

ministrar entre outros o curso de ambientação em logística, o curso de especialização em logística, curso de negociação de contratos, os quais podem servir de pré-requisitos aos Oficiais Coordenadores, conforme a própria pesquisa demonstrou.

No sentido de continuar a verificação do conhecimento no fluxo de carreira e de que maneira impacta a disponibilidade, na sexta questão foi possível verificar se os Oficiais já haviam trabalhado em algum elo logístico antes de assumirem o cargo de Coordenador, sendo que onze oficiais haviam trabalhado em algum elo logístico e seis não tinham experiências anteriores. Esse dado foi de suma importância no cômputo final em relação à influência na disponibilidade dos Projetos, visto que quatro oficiais trabalharam em Grupos Logísticos - GLOG, cinco oficiais trabalharam em Seções de manutenções e dois oficiais trabalharam em Parques, desempenhando diversas funções.

Independentemente de cursos anteriores, na questão 7 se questionou qual a autoavaliação em relação ao grau de conhecimento em logística dos Oficiais ao assumirem os cargos de Coordenadores de Projetos. A média foi de que menos 50% dos Oficiais estavam abaixo de um conhecimento médio, sendo que seis deles nunca haviam trabalhado na área logística.

Estrategicamente a FAB direcionou os esforços de recursos humanos para atividade fim, sendo uma das estratégias a terceirizando do suporte logístico de aeronaves. Devido a isso, a oitava pergunta tentou dimensionar qual o nível de conhecimento para o caso interiorizado (FAB) e empresa terceirizada para realização das manutenções e suporte logístico dos Projetos. Lembrando da tese de Silva (2007) que, a informação deve ser entregue no momento e para a pessoa certa.

Interrogando a experiência de cada um em cada modelo, foram obtidos os seguintes resultados:

- a) manutenção sob contrato: índice 2,44; e
- b) manutenção realizada na FAB: índice 3,6.

No caso dos contratos de manutenção terceirizada, os militares estão pouco abaixo da média, contudo verificou-se que possuem um índice acima do normal para manutenções internalizadas pela FAB.

Uma vez identificada a existência do fluxo de carreira de Oficiais, na qual a maioria deles já havia trabalhado em ao menos um elo logístico, e ainda o fato de que adquiriram experiência na área de suporte logístico, somados aos cursos realizados, permitiu-se identificar a importância dessa atividade para a atual função.

Na questão 9, procurou-se mapear, dentro dos militares que possuíam experiências logísticas anteriores, como contribuíram para o desenvolvimento das funções de Coordenador. Das quatorze respostas, seis concordaram totalmente (42,9%), cinco concordam (35,7%) e três foram indiferentes (21,4%), denotando-se que os conhecimentos progressos na área logística ajudaram sobremaneira nas atividades de coordenador, em ao menos 78,6% dos casos.

O grau de importância dos conhecimentos anteriores foi pontuado na questão 10, na qual, das catorze respostas realizadas, oito foram classificadas como muito importante (57,1%), duas classificadas como importantes (14,3%), uma foi recomendada (7,1%), uma foi pouco importante (7,1%) e duas foram indiferentes (14,3%). Ou seja, quase 80% dos Oficiais classificaram como no mínimo recomendado, reafirmando a necessidade do preparo tácito ao oficial.

Para se ter uma maior certeza da importância do conhecimento prévio, a questão 11 obteve 15 repostas, das quais nove foram caracterizadas como muito importante (60%), uma foi importante (6,7%), três recomendaram (20%) e duas foram indiferentes. Ou seja, ao menos quase 87% estão acima de recomendado.

Com relação às orientações recebidas pela Unidade para o desempenho da função, assunto da questão 12, os dezessete Oficiais responderam d seguinte maneira: dez não receberam (58,8%) e os demais receberam (41,2%), ou seja, menos da metade do grupo recebeu orientações para o desempenho da função por parte da própria instituição.

A questão 13 procurou levantar se as coordenadorias possuíam pessoal especializado na aeronave que gerenciava, e somente quatro não possuíam militares especializados.

Ainda sobre a influência do conhecimento técnico nas aeronaves para ajudar na coordenação do projeto, a questão 14 pergunta se os Coordenadores consideram que o grau de conhecimento das aeronaves possui muita influência no desempenho das atividades dos demais militares da Coordenadoria de Projetos. Esta foi respondida da seguinte forma: treze (76,5%) concordam totalmente; três (17,6%) concordam e apenas uma (5,9%) discorda totalmente, mais uma vez corroborando para a importância do conhecimento explícito prévio para desempenhar as funções de Coordenador de Projetos.

Os indicadores demonstram que os próprios Coordenadores objetivamente tiveram experiências em relação ao assunto da pesquisa, e nesse sentido é possível verificar que as sugestões deles confluem para o preparo antecipado dos Oficiais que coordenarão os Projetos, incrementando o conhecimento dos mesmos.

Como último parâmetro questionado na pesquisa, os fatores facilitadores para uma melhor coordenação dos Projetos foram pontuados na Tabela 1, para dessa forma permitir a visualização da frequência com que cada um foi apontado nas prioridades dadas.

Tabela 3 – Classificação dos fatores facilitadores

Fator Facilitador	Prioridade								Total de indicações recebidas
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Experiência anterior (Fluxo de Carreira)	3	4	3	3	2	-	-	-	15
Cursos na Área Logística	3	4	3	3	3	-	-	-	16
Formação na Área Logística	3	3	2	1	2	2	1	-	14
Orçamento Destinado ao Projeto	1	1	-	1	2	6	2	-	13
Formação na AFA	-	-	-	1	-	2	1	7	11
Idade da aeronave	-	-	2	-	1	1	4	2	10
Conhecimento da Aeronave	1	1	2	4	2	-	-	-	8

Fonte: O autor.

A Tabela 1 mostra que os três primeiros itens escolhidos e mais pontuados pelos Coordenadores são os cursos e as experiências anteriores. Tais escolhas alinham-se e reafirmam os conceitos estudados por Nonaka e Takeushi (2008) sobre a Espiral do Conhecimento, no que tange à integração entre os conhecimentos tácito e explícito. Isso porque as experiências anteriores somadas aos cursos necessários unem os conceitos apresentados pelos autores.

4.4 Comparação e análise do conhecimento versus a disponibilidade

A disponibilidade dos meios aéreos é fator essencial para a prontidão, pronta resposta e o durar nas ações de Força Aérea quando acionados os meios aéreos para cumprimento de missões. Ressalta-se que a disponibilidade logística é resultado da atividade eficaz e efetiva da logística de manutenção e de suprimento, bem como apoia também as demais logísticas para o combate.

O Sistema logístico envolve diversos órgãos para a efetiva missão de fazer voar, utilizando como principal ferramenta o software SILOMS para o apoio de todas as atividades, o qual funciona como um sistema computadorizado integrado e que em tempo real apresenta aos diversos níveis de decisão da Força, os indicadores necessários para os devidos assessoramentos e processos decisórios.

A pesquisa, utilizando-se do questionário, procurou a variável independente do problema, qual seja o fluxo de carreira com seu conhecimento atrelado, sendo aplicada ao grupo de amostragem adequado. Em relação ao OE3, foram extraídos indicadores de disponibilidade do SILOMS como variável dependente, buscando-se com isso analisar a influência do conhecimento na disponibilidade dos meios aéreos sob a responsabilidade do PAMA GL.

Segue a Tabela 2, correlacionando os dados relativos ao fluxo de carreira dos coordenadores com as disponibilidades anuais retiradas do SILOMS.

Tabela 4 – Correlação fluxo de carreira e disponibilidade

PROJETO	COORDENADORES			DISPONIBILIDADE ANUAL (%)			
	2020	2021	2022	2019	2020	2021	2022
A	Coordenador IV	Coordenador IV	Coordenador IV	27,27	22,92	37,67	42,30
B	Coordenador II	Coordenador II	Coordenador II	65,27	65,86	77,40	72,22
C	Coordenador VI e X	Coordenador VI e X	Coordenador X	29,08	54,08	57,52	52,44
D	Coordenador I e XI	Coordenador I e IX	Coordenador XVII	73,46	78,84	82,46	75,74
E	Coordenador I e XI	Coordenador I e IX	Coordenador XVII	98,77	80,55	70,74	70,75
F	Coordenador I e XI	Coordenador I	Coordenador XIV e XVII	51,78	72,72	70,84	67,16
G	Coordenador XIII	Coordenador XIII	Coordenador VII e XIII	86,50	63,80	63,52	62,98
H	Coordenador I e XIII	Coordenador I e V	Coordenador V e VIII	41,60	40,92	52,70	48,63
I	Coordenador I e XI	Coordenador I e IX	Coordenador I e XVIII	60,68	72,09	66,37	76,17
J	Coordenador III	Coordenador IX e XIV	Coordenador XIV	100,00	77,67	87,83	84,81
K	Coordenador III	Coordenador IX e XIV	Coordenador XIV	54,45	79,91	83,50	77,82

Fonte: O autor.

Importante destacar a disponibilidade de 2019 foi apresentada apenas para visualização e análise do incremento no índice de disponibilidade, sendo possível realizar as seguintes inferências a partir dos dados da Tabela:

a) em 2020, dos 11 projetos, oito indicaram início de incremento nos índices de disponibilidade, isso porque ao menos seis Coordenadores não tinham cursos, porém possuíam experiências anteriores;

- b) em 2021, devido à consolidação das orientações, cursos e amadurecimento do grupo, sete projetos continuaram aumentando os indicadores de disponibilidade, sendo dois estagnados devido a modernizações nas aeronaves, porém mantendo suas disponibilidades; e
- c) em 2022, ocorreu a consolidação dos cursos e experiências com a consagração de sete projetos incrementados em suas disponibilidades desde 2020.

Ressalta-se também que dois projetos estavam em modernização, um terceiro projeto estava em incorporação e certificações após a fabricação e mais dois estavam em fase de desativação.

A partir da análise dos dados coletados, passam-se a rever os aspectos mais relevantes e uma síntese de todo o caminho percorrido durante o trabalho de pesquisa.

O Objetivo Específico 1 foi atingido na medida que se levantaram documentalmente as possíveis competências para os Coordenadores de Projetos, ainda que não claramente explícitos tais requisitos. Pontua-se que, segundo os autores Nonaka e Takeuchi (1997), a criação do conhecimento é uma prerrogativa do indivíduo, porém a empresa possui importância quando possibilita a ampliação desse conhecimento. Dessa forma, sinaliza a importância de qualquer instituição valorizar o estudo contínuo e a especialização dos indivíduos, bem como a organização dos conhecimentos envolvidos.

Com relação ao Objetivo Específico 2, foi possível o levantamento por meio do questionário, sinalizando a preocupação da necessidade da especialização na área logística para o desempenho das funções, reafirmando os conceitos estudados por Nonaka e Takeuchi (2008) sobre a Espiral do Conhecimento, no que tange à integração entre os conhecimentos tácito e explícito.

Por fim, com as análises realizadas, o Objetivo Específico 3 foi atingido com a confrontação dos dados na tabela 2, permitindo responder ao problema de pesquisa e atingir o Objetivo Geral deste trabalho na medida em que se identificou o incremento na disponibilidade das aeronaves dos Coordenadores com experiência no fluxo de carreira na área logística.

5 CONCLUSÃO

A partir de 2020, por consequência da reestruturação da FAB, a DIRMAB decidiu descentralizar o suporte dos Projetos, realocando os mesmos aos Parques de Materiais Aeronáuticos, sendo a função de Coordenador de Projeto reativada para acelerar o processo.

Com a reativação dos Coordenadores, alguns militares foram transferidos para essas funções, contudo as capacidades foram questionadas no tocante a impactar a disponibilidade dos Projetos.

Nesse sentido, a fim de não impactar a continuidade dos processos frente à possível necessidade de conhecimentos específicos, surgiu a inquietação deste pesquisador, ao observar que o conhecimento no fluxo de carreira adquirido na logística poderia contribuir para uma retenção dos conhecimentos e refletir num incremento na disponibilidade das aeronaves suportadas pelo PAMA GL.

Diante dos resultados, a implementação da Coordenadoria, iniciou-se o processo de construção do conhecimento com a troca de atividades conjuntas, sendo utilizada a experiência técnica anterior de cada militar, com isso evidenciando que a criação do conhecimento em um processo dinâmico, sendo iniciado no indivíduo, absorvido pela organização e retornando em aprendizado para os novos integrantes, assim como os autores nominados indicaram.

Constatou-se que os Coordenadores concordaram em relação à importância do fluxo de carreira, dos cursos na área logística e do conhecimento da aeronave como sendo os fatores facilitadores para a função inerentes ao cargo.

Com isso, foi estabelecida a hipótese de que a gestão do conhecimento no fluxo de carreira dos Oficiais Coordenadores gerou um sensível aumento na disponibilidade dos projetos suportados pelo PAMA GL.

A partir da hipótese, o problema de pesquisa foi respondido, uma vez que tanto os Objetivos Específicos como o Objetivo Geral deste artigo foram atingidos, e foi possível identificar a influência da gestão do conhecimento no fluxo de carreira dos Oficiais Coordenadores incrementou a meta estratégica de disponibilidade dos Projetos do PAMA GL, entre o período de 2020 a 2022.

Os resultados demonstram para FAB a relevância estratégica em considerar o fluxo de carreira e o conhecimento atrelado a ele, a fim motivar a construção do conhecimento organizacional e com isso promover um incremento nos processos de recursos humanos e eficiência nas metas estratégicas.

Por fim, destaca-se que o trabalho realizado não tem a pretensão de esgotar o assunto, mas sim plantar a semente desse tipo de análise para tomadas de decisões cada vez mais alinhadas com os objetivos estratégicos da Força e a efetividade, eficácia e eficiência.

REFERÊNCIAS

- BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Portaria nº 1.224/GC3, de 10 de novembro de 2020. Aprova a reedição da Doutrina Básica da Força Aérea Brasileira - Volume 1 (DCA-1-1). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 205, f. 14971, 12 nov. 2020.
- BRASIL. Comando da Aeronáutica. Comando Geral de Apoio. Portaria COMGAP nº 99/DINP, de 17 de julho de 2019. Aprova a edição do Manual que dispõe sobre a Gerência Logística de Projetos. MCA 400-23. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 127, f. 9512, 23 jul. 2019.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. DCA 11-45 – **Concepção Estratégica Força Aérea 100**. Brasília, 2016.
- _____. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. DCA 2-1 – **Doutrina de Logística da FAB**. Brasília, 2003.
- CARBONE, Pedro P. et al. **Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.
- CIANCONI, R. V Ciclo de Palestras da REDARTE. **Gestão da Informação e do Conhecimento: interseção e especificidades**. Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: <https://slideplayer.com.br/slide/1820638/>. Acesso em 05 jul. 2021.
- COLAÇO, R. M. **A Gerencia de Projetos Aeronáuticos no COMGAP**. Rio de Janeiro: Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica, 2021. Monografia. (42 f.). Disponível em: https://redebias.direns.aer.mil.br/index.asp?codigo_sophia=82604. Acesso em: 23 jun. 2023.
- FERRAZ, A. P. C. M.; BELHOT, R. V. **Taxonomia de Bloom: revisão teórica e apresentação das adequações do instrumento para definição de objetivos instrucionais**. São Carlos: EESC, 2010.
- GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**, 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de Conhecimento na Empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Booksman, 2008.
- SANTOS JÚNIOR, E. **Gestão do conhecimento dos mantenedores de C-130 do ESM-GL**. Rio de Janeiro: Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica, 2015. Monografia. (28 f.). Disponível em: https://redebias.direns.aer.mil.br/index.asp?codigo_sophia=62175. Acesso em: 23 jul. 2021.
- SILVA, Ricardo Vidigal; NEVES, Ana Neves (Organizadores). **Gestão de Empresas na Era do Conhecimento**. 2. ed. São Paulo: Serinews, 2007.

TEIXEIRA, W. G.; FROGERI, R. F.; PIURCOSKY, F. P. **Maturidade da Gestão do Conhecimento na Comissão de Implantação do Sistema de Controle do Espaço Aéreo (CISCEA)**. Revista do Serviço Público (RSP), Brasília, ano 71, n. 3, p. 604-630, jul./set. 2020. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/3999/2761>. Acesso em 19 jun. 2021.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. **Manual de Trabalhos Acadêmicos da Universidade da Força Aérea**. 6. Ed. Rio de Janeiro: Editora UNIFA, 2022.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DA AERONÁUTICA CCEM-A 2023

QUESTIONÁRIO PARA COLETA DE DADOS SOBRE O COORDENADOR DE PROJETOS AERONÁUTICOS NO PAMA GL

Prezado(a) Sr(a) Coordenador(a),

Este questionário tem a finalidade de levantar dados para a confecção de um Artigo Científico que faz parte do Curso Avançado de Comando e Estado-Maior da Aeronáutica, ano 2023 (CACEM- A 2023).

O trabalho tem por objetivo identificar a influência do fluxo de carreira dos Coordenadores na disponibilidade da frota, nos anos de 2020 e 2021.

Sua participação, como público-alvo desta pesquisa, é de extrema importância para a análise do assunto.

A identificação não é de caráter obrigatório e os dados coletados serão usados exclusivamente como base estatística para a produção acadêmica.

Rodrigo da Silva GONZALEZ – TenCelAv

O referido questionário deve ser preenchido de acordo com sua autopercepção, possui 16 questões e demora aproximadamente 10 minutos para ser finalizado.

Ele é subdividido em perguntas de marcação de X e outras com respostas simples.

1 – Qual seu posto/graduação? Caso tenha sido graduado anteriormente, colocar a especialidade. Caso seja temporário, colocar a sua especialidade.

R: _____

2 – Em que ano se formou? Caso tenha se formado em outra instituição que não seja a AFA, favor colocar também o nome do curso.

R: Ano _____
Instituição _____
Nome do curso _____

3 – Atuou em qual(is) Coordenadoria(s) de Projeto(s) Aeronáutico(s) no âmbito do PAMA GL?

R: _____

4 – O Sr(a). possuía curso(s) da área de logística antes de assumir a função de Coordenador? (considerar os cursos de Fiscalização de Contratos).

Sim

Não

4.1 – Qual(is)?

R: _____

5 – Na sua opinião, após conhecer as atribuições da função de Coordenador e após a experiência adquirida, julga necessário o conhecimento prévio de algum domínio ou curso?

- Concordo Totalmente
- Concordo
- Discordo
- Discordo Totalmente
- Indiferente

5.1 – Qual(is) domínio(s) ou curso(s) julga mais relevante para a função?

R: _____

6 – Antes de assumir a função, o Sr.(a) já havia trabalhado em algum dos Elos da Logística? Por quanto tempo?

- Não, nunca trabalhei em nenhuma Unidade de Logística da FAB.
- Sim. Especifique em quais seções abaixo.

Seção de Material de Esquadrão:

- Mais que 5 anos
- Entre 3 a 5 anos
- Entre 1 a 3 anos
- Menos que 1 ano
- Nunca

ELOG/GLOG:

- Mais que 5 anos
- Entre 3 a 5 anos
- Entre 1 a 3 anos
- Menos que 1 ano
- Nunca

Parque de Material Aeronáutico:

- Mais que 5 anos
- Entre 3 a 5 anos
- Entre 1 a 3 anos
- Menos que 1 ano
- Nunca

Outros: _____

- Mais que 5 anos
- Entre 3 a 5 anos
- Entre 1 a 3 anos
- Menos que 1 ano

Outros: _____

- Mais que 5 anos
- Entre 3 a 5 anos
- Entre 1 a 3 anos
- Menos que 1 ano

As próximas 2 perguntas possuem uma escala de 1 a 5, nas quais os graus representam o seguinte:

- 1 – Muito abaixo do normal: possuo domínio muito pequeno ou muito superficial no item.
- 2 – Abaixo do normal: possuo domínio pequeno e apresento algumas dificuldades na maioria dos quesitos.
- 3 – Normal: possuo domínio satisfatório, apresentando dúvidas normais.
- 4 – Acima do normal: possuo grande domínio na área, apresentando pouquíssimas dúvidas.
- 5 – Muito acima do normal: sou um especialista na área, consigo ministrar aula para outros militares.

7 – Ao assumir a função de Gerente Logístico do(s) seu(s) projeto(s) aeronáutico(s), descreva o seu grau de conhecimento sobre esta(s) aeronave(s):

- Projeto _____ - Grau de Conhecimento: 1 2 3 4 5
- Projeto _____ - Grau de Conhecimento: 1 2 3 4 5
- Projeto _____ - Grau de Conhecimento: 1 2 3 4 5
- Projeto _____ - Grau de Conhecimento: 1 2 3 4 5
- Projeto _____ - Grau de Conhecimento: 1 2 3 4 5

8 – As aeronaves na FAB passam por dois tipos de manutenção: na própria FAB ou sob contrato com empresas terceirizadas. Marque abaixo qual(is) tipo(s) aplicado(s) ao(s) seu(s) projeto(s) e seu grau de conhecimento com este tipo de manutenção ao assumir a função de Coordenador.

- Contrato Grau de Conhecimento: 1 2 3 4 5
- FAB Grau de Conhecimento: 1 2 3 4 5

9 – Caso o Sr(a) tenha exercido função na área logística anteriormente, na sua opinião, essa experiência facilitou o desempenho da função de Coordenador?

- Concordo Totalmente
- Concordo
- Discordo
- Discordo Totalmente
- Indiferente

10 – Qual o grau de importância que o Sr(a) atribui a essa experiência anterior para o desempenho da atual função?

- Muito importante
- Importante
- Recomendado
- Pouco Importante
- Indiferente

11 - Caso o Sr.(a) não tenha exercido nenhuma função na área logística anteriormente, acredita que tendo um fluxo de carreira anterior facilitaria o desempenho da função atual?

- Concordo Totalmente
- Concordo
- Discordo
- Discordo Totalmente
- Indiferente

12 – O PAMA GL disponibilizou ao Sr(a) algum tipo de orientação ou briefing sobre o sistema logístico e as atribuições da função de Coordenador?

- Sim
- Não
- Já possuía conhecimento

13 – O PAMA GL disponibilizou ao Sr(a) algum tipo de orientação ou briefing sobre os Projetos Aeronáuticos sob sua responsabilidade como Coordenador?

- Sim
- Não
- Já possuía conhecimento

14 – Na(s) Coordenação(s) sob sua responsabilidade existiam militares com conhecimento das aeronaves?

- Sim Em quais aeronaves? _____
- Não Em quais aeronaves? _____

15 – O Sr(a) considera que o grau de conhecimento das aeronaves, possui muita influência no desempenho das atividades dos demais militares da Coordenadoria de Projetos?

- Concordo Totalmente
- Concordo
- Discordo
- Discordo Totalmente
- Indiferente

16 – Na sua opinião, em grau de importância, onde 1 é o mais importante, numere os fatores que facilitam a Coordenação de Projetos Aeronáuticos:

- _____ Conhecimento da Aeronave
- _____ Cursos na área logística
- _____ Cursos de fiscalização de contratos
- _____ Experiência Logística Anterior (Fluxo de carreira)
- _____ Formação na área Logística
- _____ Formação na AFA
- _____ Orçamento destinado ao Projeto
- _____ Idade da aeronave
- _____ Outros: _____