



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA  
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 2/2023

**FÁBIO DE OLIVEIRA DA SILVA**, Cap Av

**Capacitação do Permanência ao GTE:** a eficiência no gerenciamento de missões

Rio de Janeiro  
2023

ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA  
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 2/2023

**FÁBIO DE OLIVEIRA DA SILVA**, Cap Av

**Capacitação do Permanência ao GTE:** a eficiência no gerenciamento de missões

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: Segurança de Voo  
Orientador: Robertha Lima Souza da Silva,  
Cap Av

Rio de Janeiro

2023

**FÁBIO DE OLIVEIRA DA SILVA**, Cap Av

**Capacitação do Permanência ao GTE:** a eficiência no gerenciamento de missões

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

Aprovado por:

---

**Wellington Azevedo dos Santos**, Maj Inf  
EAOAR

---

**Robertha Lima Souza da Silva**, Cap Av  
EAOAR

Rio de Janeiro

2023

## RESUMO

O Grupo de Transporte Especial (GTE) tem como visão ser referência nacional no transporte aéreo de autoridades, com foco na segurança e excelência. Contudo, o Setor de Operações do GTE-2 precisa ser aprimorado, pois foram identificadas deficiências no gerenciamento das missões, o que representa riscos para as operações seguras. Nesse setor, o serviço de Permanência ao GTE desempenha um papel crucial na coordenação de atividades aéreas fora do horário de expediente, sendo fundamental que esse profissional possua experiência e conhecimento sólido dos procedimentos. No entanto, é comum que oficiais que entram na escala não possuam experiência prévia ou nunca tenham ocupado cargos no Setor de Operações. Destarte, esse ensaio defende a implementação do Estágio de Adaptação à Coordenação Operacional para gerência mais eficiente das missões acionáveis e em curso do GTE-2. Para sustentar a tese, argumenta-se que o estágio proporcionará maior contato com os processos do Setor de Operações do GTE-2, levando a uma tomada de decisão mais precisa e impactando positivamente na segurança de voo. Argumenta-se ainda que o estágio é a ferramenta de ensino mais adequada para transmissão dos conhecimentos e experiências necessários aos oficiais que atuam na função de Permanência ao GTE, pois vai proporcionar a padronização e a internalização das informações adquiridas. Por fim, a implementação dessa medida pode ser expandida para outras unidades da Força Aérea Brasileira (FAB) com missões semelhantes ao GTE, assim como terá um impacto positivo na preservação da credibilidade Institucional, proporcionando projeção a imagem política e estratégica do Brasil no mundo.

**Palavras-chave:** Permanência ao GTE. Eficiência. Estágio de Adaptação. Segurança de Voo. Ferramenta de ensino.

## 1 INTRODUÇÃO

O Grupo de Transporte Especial (GTE) tem como visão manter-se como referência nacional no transporte aéreo de autoridades, com foco nos mais elevados padrões de segurança de voo, empenho pela excelência e doutrina. Nesse escopo, para cumprir sua missão principal de transportar autoridades do alto escalão do país, o GTE prioriza a padronização, capacitação e o aperfeiçoamento de processos.

Apesar dos esforços contínuos para melhorar a eficiência em diversos setores, são identificadas lacunas no gerenciamento de missões no Setor de Operações do Segundo Esquadrão (GTE-2), o que representa riscos para as operações seguras das aeronaves e tripulações. Nesse contexto, o serviço de Permanência ao GTE cumpre papel crucial ao coordenar as atividades aéreas fora do horário de expediente.

Além disso, para assegurar um desempenho adequado, a função do Permanência ao GTE requer o domínio de processos essenciais para o planejamento, controle e execução das missões do Esquadrão. Isso inclui, principalmente, a coordenação das missões junto ao Gabinete da Aeronáutica (GABAER), considerando diversos fatores operacionais e logísticos no planejamento. Portanto, é imperativo que o Permanência possua experiência e um conhecimento sólido dos procedimentos para coordenar o voo de forma eficiente, mitigando riscos nas missões.

No entanto, observa-se que alguns oficiais quando ingressam na escala, por vezes, não têm experiência prévia ou nunca ocuparam cargos operacionais. Adicionalmente, oficiais que não pertencem ao setor possuem obrigações igualmente importantes em seus respectivos setores de trabalho, o que restringe o pouco contato com a coordenação operacional somente quando exercendo a função de tripulante.

Destarte, o presente ensaio defende a implementação do Estágio de Adaptação à Coordenação Operacional para gerência mais eficiente das missões acionáveis e em curso do GTE-2.

Para tanto, fundamenta-se que a adoção do Estágio impactará positivamente na segurança de voo, visto que o maior contato com os processos de rotina do Setor de Operações do GTE-2 vai contribuir para uma tomada de decisão mais assertiva. Argumenta-se também que o Estágio de treinamento é a ferramenta de ensino mais adequada para a transmissão dos conhecimentos e experiências necessários ao oficial que compõe a escala de Permanência ao GTE, uma vez que essa medida vai proporcionar a padronização e a internalização das informações adquiridas.

## **2 A TRILHA PARA A CAPACITAÇÃO DO PERMANÊNCIA AO GTE**

No setor de operações de uma unidade aérea, os processos são definidos por Normas Padrão de Ação (NPA), mas nem todos os pormenores desses procedimentos são passíveis de serem contemplados em documentos.

Assim como em outras áreas profissionais, há competências que só podem ser adquiridas por meio da prática. De acordo com Andujar e Teixeira (2014) o treinamento pode ser entendido como um processo através do qual as pessoas são preparadas para o desempenho de suas tarefas no cargo que ocupam na organização.

Nesse sentido, a capacitação dos oficiais de Permanência ao GTE por meio do estabelecimento de um estágio de treinamento facilitará a internalização dos conhecimentos e a aplicação destes em situações reais, contribuindo para que o serviço seja gerenciado com maior eficiência e segurança.

### **2.1 Falhas organizacionais e seu impacto na segurança de voo**

Conceitualmente, a segurança de voo ou segurança operacional é definida como o estado no qual os riscos associados às atividades de aviação são reduzidos e controlados em um nível aceitável. Esses riscos podem estar relacionados direta ou indiretamente ao apoio na operação das aeronaves. (BRASIL, 2022).

Nessa conjuntura, Reason (1997) argumenta que a maioria dos acidentes ocorre como resultado de uma combinação complexa de fatores, incluindo falhas organizacionais, condições de trabalho, práticas de gerenciamento, pressões do ambiente e aspectos individuais.

Reason (1997) também define falhas organizacionais como deficiências ou inadequações nas políticas, procedimentos, sistemas, recursos ou cultura de uma organização que contribuem para a ocorrência de acidentes. Estas são muitas vezes difíceis de detectar e podem permanecer latentes por longos períodos, até que sejam ativadas por eventos desencadeadores. Diante desses fatores, pode-se inferir que a falta de conhecimento ou a gestão inadequada de processos no serviço de Permanência ao GTE têm consequências diretas na segurança de voo.

Analisando a atuação do Permanência, pode-se identificar durante o serviço falhas como as supramencionadas. Apesar do comprometimento e responsabilidade que os integrantes da escala de Permanência ao GTE demonstram,

eventualmente, ocorrem erros no gerenciamento dos voos, gerando impactos no cumprimento da missão. Em geral, esses erros estão relacionados a dados inseridos incorretamente em ordem de missão, falhas de comunicação, gerenciamento inadequado de processos, falta de atenção em informações de funcionamento de aeródromo, entre outros. Na maioria das vezes, as falhas são identificadas e mitigadas pelos oficiais que trabalham no Setor de Operações.

Além disso, Deming (2018) também aborda a importância do conhecimento na tomada de decisões. Ele destaca a necessidade de utilizar dados e fatos em vez de suposições e opiniões pessoais, e argumenta que a gestão deve ser baseada em informações confiáveis e em uma compreensão profunda dos processos organizacionais.

Nessa toada, muitas dessas falhas identificadas no gerenciamento de voo decorrem do conhecimento limitado e do contato insuficiente com os processos da Seção de Operações por parte de alguns militares ao ingressarem na escala de serviço. Inicialmente, esses militares passam por um breve período de adaptação à função, trabalhando em conjunto com militares mais experientes da área antes de serem designados para a coordenação de missões. No entanto, não existem critérios objetivos estabelecidos para determinar se um oficial está realmente preparado para assumir essa responsabilidade. Ficando a cargo do próprio militar decidir quando se sente seguro o suficiente para assumir a função. Essa aparente falta de competência específica na área, por sua vez, gera insegurança na tomada de decisões por parte do Permanência.

Diante disso, é essencial estabelecer um contato diário e garantir a gestão adequada dos processos na Seção de Operações por meio do treinamento, a fim de reduzir as falhas organizacionais. Nesse sentido, é evidente que a capacitação do Permanência ao GTE tem um papel importante, fornecendo o conhecimento dos processos de rotina que vão permitir uma tomada de decisão mais precisa diante de situações complexas durante o serviço. Ademais, esse treinamento também permitirá uma melhor adaptação do Permanência ao ambiente de trabalho e oferecerá a oportunidade de aprofundar a compreensão do funcionamento do Setor de Operações do GTE-2, resultando em uma atuação mais segura e eficiente.

Portanto, fica evidente que a implementação de um período mínimo de Estágio de Adaptação à Coordenação Operacional é necessária para mitigar os riscos relacionados à segurança de voo.

## 2.2 Estágio de treinamento sob a ótica da aprendizagem significativa

De acordo com normatizações federais, o estágio é entendido como “o tempo de aprendizagem que, através de um período de permanência, alguém se demora em algum lugar ou ofício para aprender a prática do mesmo e depois poder exercer uma profissão ou ofício” (BRASIL, 2001, p.10). Dessa forma, durante o período de aprendizagem prática, os estagiários desenvolvem habilidades específicas relacionadas à sua área profissional e obtêm uma compreensão mais profunda das demandas e desafios da profissão. É nesse ambiente de trabalho que profissionais iniciantes têm a oportunidade de aplicar os conhecimentos teóricos adquiridos.

Outrossim, segundo Ausubel (2003, p. 184), “o efeito mais imediato da prática é aumentar a estabilidade e a clareza, e, logo, a força de dissociabilidade, dos novos significados emergentes na estrutura cognitiva, apreendidos em determinada altura”.

No contexto do serviço de Permanência ao GTE, que é dinâmico e repleto de situações inesperadas durante o gerenciamento das missões, é essencial que os oficiais na função sejam ágeis ao aplicar o conhecimento prático adquirido com integrantes mais experientes. No entanto, em relação à obtenção de conhecimento, apenas receber informações sem ter a capacidade de processá-las adequadamente não é suficiente para gerar significado.

Ainda segundo Ausubel (2003), a aprendizagem significativa ocorre quando o novo conteúdo é assimilado e integrado de maneira relevante e substancial às estruturas cognitivas existentes do indivíduo. Isso significa que o aprendiz busca conectar os novos conceitos e informações com o que já sabe, construindo relações e significados mais profundos.

Desse modo, é fundamental planejar e acompanhar o Estágio de Adaptação à Coordenação Operacional de forma adequada, garantindo que o Permanência ao GTE receba a orientação necessária, tenha supervisão qualificada e seja exposto a experiências significativas e relevantes para sua formação. A qualidade do estágio e sua integração com os processos são aspectos cruciais a serem considerados para que essa ferramenta de ensino seja efetiva e proporcione uma aprendizagem enriquecedora.

Na aprendizagem significativa, o enfoque recai sobre a compreensão do conteúdo, sua organização lógica e a aplicação prática. O Permanência não se limitará a memorizar informações isoladas, mas vai buscar conexões e relacionamentos entre os conhecimentos, atribuindo-lhes um significado pessoal e relevância para sua própria vida.

Além desse conceito, Gladwell (2008) afirma que a prática deliberada e intensa é um fator decisivo para alcançar o domínio em qualquer campo. Por meio do estabelecimento da “Regra das 10.000 Horas”, ele sustenta que a prática consistente e repetida ao longo do tempo leva a um aprimoramento significativo das habilidades e do desempenho.

Sob essa perspectiva, a prática extensiva e deliberada é essencial para alcançar eficiência em uma área profissional. A “Regra das 10.000 Horas” proposta por Gladwell (2008) destaca o valor do treinamento e esforço na aquisição de habilidades e no caminho para um desempenho mais eficiente. O ponto central é a concepção que define o treinamento como atividade fundamental para aprimorar as capacidades profissionais, permitindo o desenvolvimento de habilidades específicas, conhecimentos aprofundados e a capacidade de enfrentar desafios do mundo real. Essa ideia sugere que a aprendizagem prática, por repetição, correção de erros e melhoria constante, é crucial para atingir um alto nível de desempenho em qualquer área de trabalho.

Nessa conjuntura, ao integrar o Permanência ao GTE na rotina da Seção de Operações, permitindo uma interação com outros militares do setor, o profissional terá a oportunidade de adquirir experiência através do conhecimento tácito. Esse contato presencial também reduzirá a individualidade no serviço, uma vez que envolve atribuir ao Permanência a responsabilidade pelo planejamento e coordenação minuciosa do voo e uma maior interação na Seção de Operações. Isso, por sua vez, impactará positivamente na padronização de procedimentos, resultando em maior confiabilidade na troca de informações e no gerenciamento das missões.

De posse das teorias citadas acima, podemos ratificar que o treinamento vai oferecer um ambiente estruturado de aprendizado, focado na qualidade da informação passada, bem como o contato diário com os processos da Seção de Operações durante um período definido para o estágio. Do mesmo modo, o treinamento permitirá aos integrantes da escala de Permanência ao GTE a oportunidade de assimilar melhores práticas em consonância com o funcionamento do setor, favorecendo a padronização dos procedimentos.

Isso posto, podemos inferir que o Estágio de Adaptação à Coordenação Operacional é a ferramenta de ensino mais apropriada para transmitir os conhecimentos e experiências essenciais ao oficial que integra a escala de Permanência ao GTE. Dessa forma, ele estará mais capacitado para gerenciar as missões acionáveis e em curso do GTE-2 de maneira mais eficiente.

### 3 CONCLUSÃO

Como visto, o GTE tem como visão ser referência nacional no transporte aéreo de autoridades, com ênfase na segurança e excelência. Nesse propósito, apesar da excelência dessa unidade, ainda são identificadas oportunidades de melhoria no gerenciamento de missões, especificamente, no serviço de Permanência ao GTE, o qual coordena as atividades aéreas fora do horário de expediente do Setor de Operações do GTE-2.

Além disso, para garantir um desempenho eficiente e seguro, o Permanência necessita ter experiência, assim como conhecimento dos procedimentos do setor. Contudo, é comum que oficiais que ingressam na escala sejam inexperientes. Em complemento, oficiais da escala que pertencem a outros setores, geralmente, têm maior contato com o Setor de Operações quando estão em funções de tripulante.

Nessa ótica, foi discutido, inicialmente, que a capacitação desse profissional vai trazer benefícios para uma melhor tomada de decisão, a partir do conhecimento aprofundado dos processos da Seção de Operações durante o Estágio de Adaptação. Essa medida também contribuirá na mitigação de riscos associados a falhas organizacionais, promovendo segurança de voo.

Na sequência, foi argumentado que o estágio de treinamento é a ferramenta de ensino mais adequada. Nesse ponto, sob a ótica da aprendizagem significativa, ficou comprovado que o treinamento vai permitir a aquisição de novos conhecimentos de forma integrada e qualitativa ao Permanência. Do mesmo modo, a prática intensa vai agregar padronização aos procedimentos e internalização das informações adquiridas.

Assim sendo, fica evidenciado que a implementação do Estágio de Adaptação à Coordenação Operacional contribui para gerência mais eficiente das missões acionáveis e em curso do GTE-2.

Por fim, é viável expandir a proposta de aplicação do Estágio mencionado para outras unidades da FAB, que realizam perfil de missão semelhante ao GTE, transportando autoridades em voos nacionais e internacionais. Isso inclui os Esquadrões 1º/2º GT e 2º/2º GT, entre outros que, ocasionalmente, possam ser engajados nesse tipo de voo. Além disso, é fundamental destacar os benefícios decorrentes da implantação do Estágio, os quais estão intrinsecamente relacionados à preservação da credibilidade e imagem Institucional da Força e do Esquadrão que é responsável pelo Transporte de autoridades no Brasil e no mundo. Nesse sentido, impactando positivamente para a Segurança de Voo, proporcionando projeção a imagem política e estratégica do Brasil no mundo.

## REFERÊNCIAS

ANDUJAR, A. M.; TEIXEIRA F. R. **Gestão de pessoas**. 2. ed. rev. Florianópolis: IFSC, 2014.

AUSUBEL, D. P. **Aquisição e Retenção de Conhecimento**: uma perspectiva cognitiva. Lisboa: Plátano, 2003.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Gabinete do Comandante da Aeronáutica. Portaria nº 324/GC3, de 27 de junho de 2022. Aprova a reedição da Norma que dispõe sobre a Gestão da Segurança de Voo na Aviação Militar (NSCA 3-15). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 121, f. 8975, 30 jun. 2022.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. **Parecer nº CNE/CP 28/2001**. Distrito Federal: Ministério da Educação, 02 out. 2001. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/028.pdf>. Acesso em: 17 jul. 2023.

DEMING, W. E. **Out of the Crisis**. 1. ed. rev. Estados Unidos: MIT Press, 2018.

GLADWELL, M. **Outliers: The Story of Success**. Estados Unidos: Little Brown and Company, 2008.

REASON, J. **Managing the Risks of Organizational Accidents**. 1.ed. London: Ashgate Publishing Limited, 1997.