



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 3/2023

CAYO CÉZAR FARIAS AMORIM, Cap Av

**As vantagens advindas do escalonamento hierárquico entre as graduações na
distribuição de pessoal do GEIV.**

Rio de Janeiro

2023

ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 3/2023

CAYO CÉZAR FARIAS AMORIM, Cap Av

As vantagens advindas do escalonamento hierárquico entre as graduações na distribuição de pessoal do GEIV.

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: Raphael Osório de Oliveira, Maj Av

Rio de Janeiro

2023

CAYO CÉZAR FARIAS AMORIM, Cap Av

As vantagens advindas do escalonamento hierárquico entre as graduações na distribuição de pessoal do GEIV.

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

Aprovado por:

Raphael Osório de Oliveira, Maj Av
EAOAR

Mellina Dos Santos Ferreira Barbosa, Maj Int
EAOAR

Rio de Janeiro

2023

RESUMO

No Brasil, o Grupo Especial de Inspeção em Voo (GEIV) é o responsável por avaliar os diversos equipamentos e procedimentos de navegação aérea, garantindo a segurança das operações na aviação. Para isso, o Grupo conta com suas equipes de especialistas, que atualmente somam grande quantidade de militares com tempo de serviço suficiente para deixarem o serviço ativo. Com isso, há a possibilidade de vários deles irem para a reserva remunerada ao mesmo tempo, gerando, repentinamente, uma carência de efetivo capacitado e experiente. Dessa forma, defende-se a tese de que um escalonamento hierárquico entre as graduações na distribuição de pessoal do GEIV garante a continuidade das suas operações ao longo do tempo. Argumentando-se que isso permite que a capacitação dos graduados seja ordenada e gradativa, ao alinhar a indicação para cursos e funções à progressão hierárquica. Outro benefício desse escalonamento é que impedirá o acúmulo de militares com tempo de serviço suficiente para deixar o serviço ativo, evitando uma evasão generalizada que causaria uma descontinuidade no cumprimento da missão. Conclui-se que a solução proposta pode ser replicada nas demais Organizações Militares (OM) do Departamento de Controle do Espaço Aéreo (DECEA), ampliando ainda mais os benefícios apresentados neste ensaio. Dessa forma, a continuidade das operações do GEIV contribuirá para que o Brasil se mantenha como referência internacional em segurança, fluidez e eficiência no gerenciamento e controle do espaço aéreo.

Palavras-chave: Inspeção em voo. Escalonamento hierárquico. Continuidade das operações. Capacitação. Tempo de serviço.

1 INTRODUÇÃO

O Grupo Especial de Inspeção em Voo (GEIV) é uma Unidade Aérea da Força Aérea Brasileira (FAB), subordinada ao Departamento de Controle do Espaço Aéreo (DECEA), que atua em todo o território nacional com a missão de aferir a eficácia dos sistemas de navegação aérea, equipamentos e procedimentos, de modo a garantir uma operação segura a todas as aeronaves em circulação no espaço aéreo brasileiro durante todas as fases de voo. Para o cumprimento desta missão, a ferramenta utilizada é a inspeção em voo.

As equipes de inspeção em voo desempenham um papel vital ao conduzir as missões atribuídas com aeronaves equipadas especialmente para essa finalidade. Essas equipes constituem o efetivo do GEIV e atuam direta ou indiretamente nas diversas missões cumpridas diariamente.

Ocorre que, ao se analisar o efetivo dessa Unidade Aérea, percebe-se um desequilíbrio entre as graduações no tocante à quantidade de militares no círculo dos suboficiais (SO) e sargentos (SGT), já que, atualmente, há um elevado número de graduados com tempo de serviço suficiente para deixar o serviço ativo. Caso a movimentação para a reserva ocorra de forma simultânea, essa ausência de equilíbrio impactará o cumprimento da atividade-fim do Grupo, pois causará grande desfalque às tripulações, que cumprem rotineiramente as inspeções em voo, além das equipes de manutenção, com a perda repentina de pessoal capacitado e experiente.

Nesse contexto, o DECEA recebe anualmente uma quantidade significativa de especialistas recém-formados, os quais se somam aos demais graduados incluídos no Plano de Movimentação (PLAMOV) e são distribuídos às diversas Organizações Militares (OM) subordinadas, conforme as respectivas demandas, considerando as carências expostas na Tabela de Pessoal (TP).

Sendo assim, dever-se ia adotar para o GEIV uma alocação que leve em conta os diferentes níveis hierárquicos, além das especialidades que já constam na TP, tendo em vista o desequilíbrio apresentado no âmbito do Grupo. Para isso, o DECEA seria informado das demandas da Unidade a cada ano, a fim de incorporá-las ao PLAMOV.

Diante do exposto, defende-se a tese de que um escalonamento hierárquico entre as graduações na distribuição de pessoal do GEIV garante a continuidade das suas operações ao longo do tempo.

Para tanto, argumenta-se que a solução proposta permitirá que a capacitação dos graduados seja ordenada e gradativa, ao alinhar a indicação para cursos e funções à progressão hierárquica, assegurando a operacionalidade do GEIV.

Argumenta-se ainda que a distribuição considerando o escalonamento hierárquico impedirá o acúmulo de militares com tempo de serviço suficiente para deixar o serviço ativo, evitando uma evasão generalizada que causaria uma descontinuidade no cumprimento da missão.

2 DESENVOLVIMENTO

Coordenar a alocação e o controle de pessoal é um processo de gestão e suporte dentro do macroprocesso de gestão de pessoas na Cadeia de Valor da FAB, conforme a Diretriz do Comando da Aeronáutica (DCA) 11-1/2020 (Brasil, 2020). Portanto, é essencial abordá-lo com prioridade, dada a sua relevância.

Para tanto, uma das ferramentas utilizadas na FAB é a Tabela de Pessoal (TP), que traduz a adequação quantitativa e qualitativa da distribuição do pessoal militar do Comando da Aeronáutica. Resulta da compatibilização das necessidades de cada OM com o efetivo militar existente, respeitados os limites da Lei no 11.320 (Brasil, 2006).

A aplicação da TP nas OM revela a importância da área de recursos humanos, que nunca foi tão evidenciada quanto nos dias de hoje (Lucena, 1995). Isso porque um dos fatores que prejudicam a administração de uma organização é a deficiente gestão na alocação de pessoal.

A falta de efetivo em um setor pode ocasionar sobrecarga, o que desestimula os funcionários e pode desencadear problemas de saúde como estresse, depressão, dores, etc. (Frutuoso; Cruz, 2005), prejudicando o desempenho na atividade, pois a atenção e o compromisso com as tarefas diminuem. Essas consequências indesejadas, decorrentes de uma repentina perda de pessoal, afetará a continuidade dos serviços.

Portanto, observa-se que a distribuição do efetivo é um processo importante e envolve fatores que devem ser considerados de forma mais específica em algumas

OM. Considerando as preocupações necessárias à realidade do GEIV, além de se atender aos requisitos da TP, deve-se atentar para os diferentes níveis hierárquicos na alocação de graduados, de forma a permitir benefícios ligados ao progresso ordenado das capacitações e ao ganho de previsibilidade no controle de pessoal.

2.1 Capacitação planejada com o fluxo de carreira

A contínua criação do conhecimento dentro das instituições deve ser bem gerenciada, ao mesmo tempo em que é importante dedicar-se a estabelecer parâmetros para a sua aquisição (Kaufmann, 1975). Nesse viés, defende-se a ideia de promover uma capacitação progressiva, alinhada ao avanço na carreira do graduado do GEIV, proporcionando seu desenvolvimento profissional e garantindo a sucessão ordenada na OM, visando à continuidade de suas atividades.

Dessa forma, o sargento recém-chegado na Unidade iniciará sua capacitação técnica para desempenhar as tarefas no setor que for alocado, iniciando o processo de ganho de conhecimentos profissionais (com as capacitações) ao mesmo tempo em que enfrenta as adversidades cotidianas em seu nível de atuação.

Nesse sentido, para Davenport e Prusak (1998) o conhecimento representa o acúmulo de sabedoria que um indivíduo adquire ao longo de sua vida, podendo ser categorizado como explícito, obtido por meio da educação contínua, ou tácito, resultante de suas experiências pessoais.

Logo, ao avançar hierarquicamente na carreira, o graduado assumirá novas funções e responsabilidades dentro da OM, para as quais deve estar preparado. Assim, visando a preparação eficaz do militar para desempenhar suas tarefas e superar desafios relacionados à inexperiência ou às novas atribuições, observa-se que o processo de capacitação:

[...] fornece ao colaborador um plano de desenvolvimento em sua área de atuação. [...] O colaborador inicia o trabalho em certa área e nela vai se especializando até chegar ao topo. [...] Este tipo de carreira propicia o desenvolvimento do colaborador, dentro de sua área de especialidade, mais rapidamente (Benedet, 2004, p. 45).

A capacitação das pessoas deve estar alinhada aos objetivos estratégicos da organização (Freitas, 2002) e deve ser um processo contínuo (Benedito, 2015). Nesse

sentido, a Força Aérea Brasileira revela a preocupação com a qualificação, ao definir, conforme a Diretriz do Comando da Aeronáutica (DCA) 37-10/2019, a qualificação do efetivo como condição prioritária para a transição para o futuro (Brasil, 2019).

Sendo assim, é essencial que a Unidade mantenha um efetivo equilibrado nas graduações para planejar adequadamente as capacitações em conformidade com as funções e fases da carreira. Essa medida visa aprimorar a formação dos militares ao longo do tempo, preparando-os para funções de maior responsabilidade, evitando o acúmulo de conhecimento em militares mais antigos e assegurando uma transição suave, sem perda de conhecimento.

2.2 Otimização na distribuição de pessoal para evitar saídas simultâneas

No GEIV, assim como nas demais Unidades Aéreas da FAB, os SO e SGT desempenham funções nas seções onde trabalham, de forma técnica e especializada, além de compor as tripulações de voo. Operacionalmente, eles atuam como Mecânico de Voo, Operador de Sistema de Inspeção em Voo e Operador de Sistemas de Posicionamento em missão de inspeção em voo.

A alocação desses militares conforme suas especialidades permitiu uma disposição adequada por um tempo, atendendo às demandas do Grupo. Entretanto, o atual cenário de concentração de especialistas com elevado tempo de serviço revelou a necessidade de uma revisão nessa distribuição.

A título de exemplo, ao observar o efetivo do GEIV, verifica-se que os especialistas em eletricidade e instrumento (BEI) contam com quatro suboficiais (SO) e todos já completaram o tempo de serviço. Além desses, os especialistas em comunicações (BCO) totalizam quatro SO, sendo que dois já podem ir para a reserva e os outros dois poderão sair no próximo ano.

Essa perda simultânea de pessoal prejudicará o cumprimento das inspeções em voo e dos serviços de manutenção. Para Weber (2001), a continuidade da organização através da substituição do pessoal que é afastado é uma das vantagens da burocracia. Essa vantagem deve ser explorada adequadamente para atender aos objetivos do GEIV. O desequilíbrio numérico observado entre os graduados foi gerado por uma alocação inadequada desses militares.

Chiavenato (1999) destaca que a determinação quantitativa e qualitativa da força de trabalho necessária é parte integrante do planejamento estratégico de RH, que deve ser desenvolvido em conjunto com o da organização, sendo crucial para garantir que a instituição tenha o número adequado de funcionários para realizar o trabalho necessário. Nesse sentido, a integração do planejamento de pessoal à estratégia do GEIV, mediante uma distribuição adequada, é essencial para o alcance dos objetivos organizacionais.

Conforme Versa *et al.* (2011), é possível conceituar qualidade como a utilização eficaz dos recursos humanos, isso se dá com uma conveniente alocação de pessoal. Segundo Marinho (2007), uma organização que trabalha com um contingente de pessoal bem dimensionado desempenha suas funções com maior qualidade.

Assim, ao se dimensionar a distribuição dos especialistas que servirão no GEIV, não se deve deixar de lado a rotatividade gerada pelo término do serviço ativo, além das promoções e transferências, de modo a não prejudicar a regularidade de suas operações.

Portanto, para assegurar uma distribuição eficaz dos graduados do GEIV, é preciso implementar uma modificação no planejamento de RH, considerando, além da divisão atual por especialidades, a inclusão do número de militares por graduação, eliminando o problema iminente de múltiplas ausências ao mesmo tempo, já que haverá um número apropriado de militares que ainda permanecerão na Unidade, assegurando a qualidade e a continuidade das atividades do Grupo.

3 CONCLUSÃO

O GEIV realiza as inspeções em voo para avaliar a eficácia dos equipamentos e procedimentos de navegação aérea, garantindo a segurança das operações na aviação em geral. Assim, para que essas atividades não sejam prejudicadas deve-se atentar para uma adequada distribuição do efetivo no Grupo.

Entre os SO e SGT, é evidente um desequilíbrio nas graduações, resultando no acúmulo de militares com tempo de serviço suficiente para se aposentar. Se as baixas forem simultâneas, resultará em grande escassez de pessoal, prejudicando as tripulações das inspeções em voo e as equipes de manutenção.

Ao se observar a TP do GEIV, nota-se que a distribuição considera apenas as diferentes especialidades, sem levar em conta os diferentes níveis hierárquicos. Dessa forma, defendeu-se a tese de que um escalonamento hierárquico entre as graduações na distribuição de pessoal do GEIV garante a continuidade das suas operações ao longo do tempo.

Argumentando-se, primeiramente, que isso permite que a capacitação dos graduados seja ordenada e gradativa, ao alinhar a indicação para cursos e funções à progressão hierárquica, garantindo a operacionalidade do GEIV. Esse artifício objetiva o ganho progressivo de conhecimento, evitando sua concentração e viabilizando um fluxo adequado de carreira.

Argumentou-se ainda que a distribuição considerando o escalonamento hierárquico impedirá o acúmulo de militares com tempo de serviço suficiente para deixar o serviço ativo, evitando uma evasão generalizada que causaria uma descontinuidade no cumprimento da missão. Sendo respaldado por autores que sustentam a importância de se integrar o planejamento de pessoal à estratégia do GEIV, gerando uma alocação eficaz dos recursos humanos para garantir a qualidade do trabalho ao longo do tempo.

Portanto, a tese proposta contribui para uma gestão de pessoas mais alinhada à cadeia de valores do COMAER, pois é viável, demandando somente gestões entre o GEIV e o DECEA, e aplicável, não envolvendo utilização de recursos financeiros.

Por fim, diante do exposto nos argumentos que sustentam a tese, torna-se propícia a implementação da solução proposta não só para o GEIV, como para todas as demais OM do DECEA, ampliando ainda mais os benefícios apresentados neste ensaio. Dessa forma, a continuidade das operações do GEIV contribuirá para que o Brasil se mantenha como referência internacional em segurança, fluidez e eficiência no gerenciamento e controle do espaço aéreo.

REFERÊNCIAS

BENEDET, R. **O papel do planejamento de carreira no mercado atual**. 2004.

BENEDITO, M. A. **Construção de trilhas de aprendizagem por processos como suporte para o desenvolvimento de competências no SERPRO**, Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Especialização em Gestão Pública) UNISERPRO, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Portaria nº 72/1SC, de 18 de setembro de 2019. Aprova a edição da Diretriz que dispõe sobre a implantação da Trilha de Capacitação de Oficiais no COMAER: DCA 37-10. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 194, f. 15.459, 25 out. 2019.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Portaria nº 35/6SC, de 05 de junho de 2020. Aprova a reedição da Diretriz que dispõe sobre a Sistemática de Planejamento e Gestão Institucional da Aeronáutica – Volume I – Planejamento: DCA 11-1. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 102, f. 6.881, 15 jun. 2020.

BRASIL. Lei nº 13.320, de 06 de julho de 2006. Fixa os efetivos do Comando da Aeronáutica em tempo de paz e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/L11320.htm. Acesso em: 19 set. 2023.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Working knowledge: How organizations manage what they know**. Harvard Business Press, 1998.

FREITAS, I. A. **Trilhas de desenvolvimento profissional: da teoria à prática**. In: ENANPAD, 6., **Anais[...]**. Salvador: ANPAD, 2002. Disponível em: https://anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2002/COR/2002_C%20OR1336.pdf. Acesso em: 30 out 2023.

FRUTUOSO, J. T.; CRUZ, R. M. Mensuração da carga de trabalho e sua relação com a saúde do trabalhador. **Rev Bras Med Trab**, v. 3, n. 1, p. 29-36, 2005.

KAUFMANN, A. **A ciência da tomada de decisão: uma introdução à praxiologia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1975.

LUCENA, M. D. S. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Ed. Atlas, 1995.

MARINHO, B. D. L.; VASCONCELLOS, E. P. G. D. Dimensionamento de Recursos Humanos: desenvolvimento de um modelo conceitual e sua aplicação. **Revista de**

Gestão USP, v. 14, n. 2, p. 61-76, 2007.

VERSA, G. L. G. D. S. *et al.* Influência do dimensionamento da equipe de enfermagem na qualidade do cuidado ao paciente crítico. **Texto & Contexto-Enfermagem**, v. 20, p. 796-802, 2011.

WEBER, Max. **Ciência e política**: duas vocações. Editora Cultrix, 2011.