



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

GUSTTAVO FREITAS DE SOUZA, Maj Av

Análise do Staff da Direção de Exercícios Operacionais e Conjuntos conduzidos pela FAB

Rio de Janeiro
2024

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

GUSTTAVO FREITAS DE SOUZA, Maj Av

Análise do *Staff* da Direção de Exercícios Operacionais e Conjuntos conduzidos pela FAB

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao
Curso de Comando e Estado-Maior da Escola
de Comando e Estado-Maior da Aeronáutica,
como requisito parcial para aprovação no Curso
de Comando e Estado-Maior.

Linha de Pesquisa: Operações Militares.

Orientador: Cássio de Souza Neto Gonçalves.

RESUMO

Este artigo teve como objetivo analisar a capacitação dos membros do *staff* da Direção dos Exercícios (DIREX) da Força Aérea Brasileira (FAB) para conduzir atividades de adestramento, em 2022 e 2023. Como metodologia, inicialmente, foi realizada pesquisa documental sobre a capacitação profissional dos Oficiais para atuarem no preparo para Operações Militares, Singulares e Conjuntas, com base nas legislações do Comando da Aeronáutica. Em seguida, foi estabelecido robusto referencial teórico acerca de capacitação, cuja sustentação se deu, principalmente, pelos renomados autores Idalberto Chiavenato e David Kolb. O primeiro com enfoque na capacitação técnica de recursos humanos e o segundo voltado para a importância da aprendizagem por meio da experiência. Ambos os autores se complementaram para apontar a relevância da preparação das pessoas para exercerem funções especializadas. Após essa fase, os dados foram coletados por meio de questionário aplicado aos 71 Oficiais que trabalharam nas DIREX dos Exercícios mais complexos da FAB no biênio 2022-2023, sendo a ferramenta principal desse questionário a escala de Likert. Para tornar a análise mais didática, o objetivo principal foi compartimentado em três objetivos específicos que consistiram nas fases de planejamento, execução e avaliação dos Exercícios, por parte da DIREX. Os resultados encontrados pela análise dos dados constataram uma deficiente capacitação dos Oficiais envolvidos nas DIREX examinadas. Por conseguinte, concluiu-se que a maioria dos Oficiais não estavam devidamente capacitados para assessorar a condução dos Exercícios Operacionais (EXOP) e Conjuntos (EXCON) no período apreciado, devendo a capacitação ser priorizada para composição das DIREX em Exercícios futuros.

Palavras-chave: Capacitação; Experiência; DIREX; Exercícios.

ABSTRACT

The main objective of this article is to analyze the staff members' capacity on the Exercises Directory (DIREX) of the Brazilian Air Force (FAB) in order to conduct training activities, between 2022 and 2023. As methodology, it was initially performed a documentary research about which professional abilities the officers must carry to act on the preparation of the Military Operations, either Singular or Joint ones, based on the legislation of the Air Force Command. Furthermore, a robust theoretical framework about training and capacities was elaborated, mainly supported by renowned authors such as Idalberto Chiavenato and David Kolb. The first author emphasizes the technical training of the human resources and the second one focuses on the importance of learning through experience. Both authors complemented each other ideas about the relevance on preparing the personnel in order to perform specialized functions. After this analysis, data was collected through a questionnaire that was applied to 71 Officers who had worked in the DIREX of the most complex FAB's Exercises on 2022-2023 biennium, and the main tool of this questionnaire was the Likert scale. To bring a more didactic approach to this analysis the main goal was divided into three specific objectives in which consisted with the planning, execution and evaluation phases of DIREX Exercises. The results from the data analysis revealed a deficient training to the Officers involved in the DIREX examined. Therefore it could be implied that the majority of the Officers was not properly trained to advise on how to conduct the Operational Exercises (EXOP) and also on Joint Exercises (EXCON) during the period under review. So training should be prioritized for the composition of the DIREX for the future Exercises.

Keywords: *Capacity; Experience; DIREX; Exercises.*

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Modelo ideal para participar da DIREX.....	11
Gráfico 1 - Membros da DIREX por Exercício.....	18
Gráfico 2 - Posto dos membros da DIREX.....	18
Gráfico 3 - Capacitação dos membros da DIREX.....	19
Gráfico 4 - Especialidade dos membros da DIREX.....	19
Gráfico 5 - Oficiais da DIREX que participaram como tripulantes.....	20
Gráfico 6 - COMPREP ou Base Aérea como DIREX.....	20
Gráfico 7 - Domínio das tarefas para ações de planejamento.....	21
Gráfico 8 - Adequabilidade da antiguidade.....	21
Gráfico 9 - Priorização do planejamento do Exercício.....	22
Gráfico 10 - Capacitação técnica para planejar o Exercício.....	23
Gráfico 11 - Experiência operacional para planejar o Exercício.....	23
Gráfico 12 - Priorização do acompanhamento do Exercício.....	25
Gráfico 13 - Conhecimento para assessorar sobre contingências.....	25
Gráfico 14 - Percepção dos participantes sobre a DIREX.....	26
Gráfico 15 - Capacitação técnica para controlar o Exercício.....	27
Gráfico 16 - Experiência operacional para controlar o Exercício.....	28
Gráfico 17 - Conhecimento para avaliar o Exercício.....	28
Gráfico 18 - Capacitação técnica para avaliar o Exercício.....	29
Gráfico 19 - Experiência operacional para avaliar o Exercício.....	30

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAP	Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais
CCEM	Curso de Comando e Estado-Maior
CGAEM	Curso de Gestão e Assessoramento de Estado-Maior
COMAE	Comando de Operações Aeroespaciais
COMAER	Comando da Aeronáutica
COMGAP	Comando Geral de Apoio
COMOPNAV	Comando de Operações Navais
COMPREP	Comando de Preparo
COTER	Comando de Operações Terrestres
DECEA	Departamento de Controle do Espaço Aéreo
DIREX	Direção de Exercício
EB	Exército Brasileiro
EXCON	Exercício Conjunto
EXOP	Exercício Operacional
FAB	Força Aérea Brasileira
FAE	Força Aérea
ICA	Instrução do Comando da Aeronáutica
MB	Marinha do Brasil
MD	Ministério da Defesa
NOPREP	Norma de Preparo
ODEX	Ordem de Exercício
OE	Objetivo Específico
OG	Objetivo Geral
OM	Organização Militar
PPC	Projeto Pedagógico de Curso
PPOA	Perfil Profissional dos Oficiais da Aeronáutica
RELFIN	Relatório Final

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	08
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	10
2.1	CAPACITAÇÃO TÉCNICA.....	10
2.2	APRENDIZAGEM EXPERIENCIAL.....	13
3	METODOLOGIA.....	15
4	APRESENTAÇÃO DE DADOS E ANÁLISE DE RESULTADOS.....	17
4.1	<i>STAFF</i> DA DIREX NO PLANEJAMENTO DOS EXERCÍCIOS.....	20
4.2	<i>STAFF</i> DA DIREX NA EXECUÇÃO DOS EXERCÍCIOS.....	24
4.3	<i>STAFF</i> DA DIREX NA AVALIAÇÃO DOS EXERCÍCIOS.....	28
5	CONCLUSÃO.....	30
	REFERÊNCIAS.....	33
	APÊNDICE A – ANÁLISE DO <i>STAFF</i> DA DIREX DE EXOP E EXCON.....	35

1 INTRODUÇÃO

Após a Segunda Guerra Mundial, os conflitos armados ficaram mais complexos e dinâmicos. As guerras regulares evoluíram para irregulares e híbridas, combinando vários métodos e táticas que desafiam as Forças Armadas quanto à preparação dos recursos humanos para garantirem a soberania e a integridade territorial.

Nesse contexto, o Brasil vislumbrou a necessidade da integração de suas Forças regulares, subordinando Marinha do Brasil (MB), Exército Brasileiro (EB) e Força Aérea Brasileira (FAB) ao Ministério da Defesa (MD), criado em 1999, com a finalidade de coordenar o preparo e o emprego conjunto das Forças Armadas (Brasil, 2024a).

Neste mister, as três Forças Singulares passaram a trabalhar, gradativamente, com mais sinergia e interoperabilidade no emprego da expressão militar do Poder Nacional, e as Operações Militares tornaram-se Conjuntas de fato. Por conseguinte, o adestramento das tropas começou a ser realizado por meio de Exercícios Conjuntos, com objetivo de compatibilizar táticas, técnicas e procedimentos das ações militares.

Desde então, as Forças Armadas buscam reformulações internas visando adestrar suas tropas para o emprego conjunto no âmbito do MD. Nesse contexto, o Comando da Aeronáutica publicou, em 2016, a Diretriz do Comando da Aeronáutica 11-53 Reestruturação da Força Aérea Brasileira, almejando que a missão da instituição fosse cumprida com mais eficiência e eficácia, em observação ao conceito de Operações Militares Conjuntas (Brasil, 2016).

Assim, as Organizações da FAB responsáveis pelos Exercícios de adestramento, denominadas Forças Aéreas (FAE), foram extintas, e as atividades doutrinárias de planejamento, controle e avaliação dos Exercícios foram transferidas para as recém-criadas ALAS, concebidas com viés estritamente operacional.

Entretanto, após alguns anos, verificou-se que a referida reestruturação necessitava de alguns aprimoramentos e, em 2020, foi emitida a Diretriz do Comando da Aeronáutica 11-1 Sistemática de Planejamento e Gestão Institucional (Brasil, 2020a), seguida, em 2021, pelo Plano do Comando da Aeronáutica 11-377, que orientou o Aprimoramento da Reestruturação (Brasil, 2021a) no âmbito do Comando de Preparo (COMPREP).

Com base em tais documentos, as ALAS foram descontinuadas e as Bases Aéreas, além da atribuição de prover o suporte administrativo, acumularam as tarefas operacionais, que, anteriormente, eram executadas pelas FAE. Dentre elas, a responsabilidade de dirigir os Exercícios militares que promovem o desenvolvimento de Doutrina (preparo), conforme previsto pela cadeia de valor do Comando da Aeronáutica (Brasil, 2020a).

Neste cenário de evoluções recentes na estrutura organizacional da FAB, houve uma mudança no perfil profissional dos Oficiais que compunham o efetivo das FAE em relação ao daqueles que compõem o efetivo das Bases Aéreas. Enquanto os primeiros eram mais experientes e possuíam cursos de carreira, os outros, em sua maioria, ainda estão em elevação operacional e não realizaram os aperfeiçoamentos, que capacitam os Oficiais para exercerem funções importantes, como integrar o *staff* de uma Direção de Exercício (DIREX).

Portanto, ao comparar a composição da DIREX antes da reestruturação organizacional (até 2016) com a atual (a partir de 2022), esse autor vislumbrou a seguinte questão: os Oficiais que integraram o *staff* das DIREX, no biênio 2022-2023, estavam capacitados para conduzir as atividades de um Exercício Operacional (EXOP) ou de um Exercício Conjunto (EXCON)?

Diante da hipótese de que a maioria desses Oficiais não possuía qualificação para exercer função na DIREX, o Objetivo Geral (OG) deste estudo foi analisar a capacitação dos membros do *staff* das DIREX da FAB para conduzir Exercícios Singulares (EXOP) e Conjuntos (EXCON), em 2022 e 2023.

Para atingir esse OG, a pesquisa foi desdobrada em três Objetivos Específicos (OE), que contemplaram a análise das atividades inerentes à DIREX antes, durante e após um EXOP ou EXCON:

OE1 – Analisar a atuação dos Oficiais do *staff* da DIREX na fase de planejamento do Exercício, quando é confeccionado o documento que norteia o mesmo: a Ordem de Exercício (ODEX).

OE2 – Investigar o desempenho dos Oficiais do *staff* da DIREX na fase de execução do Exercício, quando as ações planejadas acontecem em tempo real e é necessário acompanhamento constante.

OE3 – Examinar a performance dos Oficiais do *staff* da DIREX na fase de avaliação do Exercício, quando é emitido um Relatório Final (RELFIN) contendo as lições aprendidas que servirão de base para aprimoramentos doutrinários e Exercícios futuros.

A justificativa para esta pesquisa foi verificar se as pessoas que integram a estrutura da DIREX das Bases Aéreas estão capacitadas para assessorar a condução de Exercícios ligados diretamente ao desenvolvimento doutrinário e à preparação para o emprego em Operações Singulares ou Conjuntas.

Destarte, perante a importância da capacitação dos recursos humanos para o exercício de funções especializadas e de assessoramento, para fundamentar o presente estudo, foram pesquisados referenciais teóricos que versam sobre a capacitação dos profissionais de uma organização.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente estudo foi pautado, principalmente, pelas obras sobre capacitação técnica de recursos humanos, do renomado autor Idalberto Chiavenato, e pela teoria da aprendizagem experiencial, de David Kolb. Ambas as abordagens teóricas remetem às qualidades e habilidades desejáveis para o desempenho de funções especializadas, como as inerentes à estrutura da Direção de Exercícios militares.

2.1 CAPACITAÇÃO TÉCNICA

Em virtude da importância da capacitação técnica para o alcance dos objetivos organizacionais, a Força Aérea Brasileira publicou o Manual do Comando da Aeronáutica 36-9 Perfil Profissional dos Oficiais da Aeronáutica (PPOA). Nesse documento consta que o Oficial deve ser capacitado e colocado em função compatível com suas competências, obtendo-se como resultado, “o homem certo no lugar certo” (Brasil, 2023a).

Segundo Chiavenato (2016), a capacitação profissional compreende três etapas interdependentes: a formação (educação institucionalizada), o desenvolvimento (aperfeiçoamento para carreira) e o treinamento (adaptação para uma função). Tais etapas são bem definidas na FAB, sendo a primeira realizada nas escolas de formação, a segunda por meio dos cursos de carreira (Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais – CAP, Curso de Gestão e Assessoramento de Estado-Maior – CGAEM e Curso de Comando e Estado-Maior – CCEM), e a terceira acontece à medida em que o Oficial adquire experiência laboral.

Decerto, um dos maiores desafios de qualquer Organização é mapear competências e instituir cursos que capacitem seus colaboradores para o desempenho de funções especializadas. No caso da FAB, essa trilha de qualificação está bem sedimentada e, portanto, é apropriado que os Oficiais mais capacitados ocupem posições no *staff* de atividades complexas (DIREX), assessorando no planejamento, execução e avaliação do preparo da Força para participar de Operações Militares.

Sobre os cursos de carreira supramencionados (CAP, CGAEM e CCEM), tanto os respectivos Projetos Pedagógicos de Curso (PPC) quanto a Lei nº 12.464/2011 de Ensino da Aeronáutica (Brasil, 2011) estabelecem objetivos, visando a preparação dos Oficiais para o exercício das funções de assessoramento quanto ao emprego das Forças Armadas. Isso requer habilitação sobre os aspectos doutrinários da FAB e das outras Forças Singulares, visando a aplicação desses conceitos no adestramento da tropa.

Na Instrução do Comando da Aeronáutica (ICA) 37-852 Projeto Pedagógico de Curso para o Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica, por exemplo, constam objetivos como desenvolver a capacidade de assessoramento; conhecer as atividades técnicas e práticas aplicáveis na gestão de projetos (EXOP ou EXCON) e no gerenciamento de processos (etapas de condução dos Exercícios); e compreender o Emprego das Forças Armadas, (Brasil, 2022).

Por sua vez, a ICA 37-846 Normas Reguladoras para os Cursos e Estágios da Escola de Comando e Estado-Maior da Aeronáutica dispõe que o CGAEM tem por finalidade proporcionar ao Oficial conhecimentos de gestão e planejamento para desempenhar funções de Estado-Maior, atuando no assessoramento direto aos Comandantes (Brasil, 2021b)

Adicionalmente, a ICA 37-980 Projeto Pedagógico de Curso para o Curso de Comando e Estado-Maior estipula que os conteúdos desenvolvidos sejam aplicados em Exercícios Conjuntos, vislumbrando, principalmente, a preparação dos recursos humanos para o emprego Conjunto (Brasil, 2024b). Assim, os estudos estratégicos realizados no CCEM devem permear o planejamento dos EXCON, estabelecendo uma ligação positiva entre os níveis estratégico, operacional e tático, por meio da capacitação técnica adquirida no referido Curso.

Nesse cenário, infere-se que os Oficiais componentes do *staff* da DIREX, idealmente, deveriam ser egressos de tais cursos de carreira, sobretudo, porque as competências desenvolvidas nestes programas de capacitação estão alinhadas com a demanda por profissionais com conhecimentos e habilidades condizentes com funções de DIREX, que requerem minucioso planejamento, estrito controle das ações e avaliação crítica do rendimento dos participantes, mormente inexperientes e em elevação operacional.

De acordo com os parâmetros definidos pelos Cursos de carreira, chegou-se a um modelo ideal para o perfil de Oficial para compor a DIREX de um EXOP ou EXCON (Figura 1), aliando capacidade técnica e experiência operacional. Essas características, naturalmente, implicam em certa antiguidade na Força (a partir de Major, pelo menos), a fim de que sejam concluídos os Cursos de carreira e haja tempo para aquisição de maturidade profissional:

Figura 1 – Modelo ideal para participar da DIREX.



Fonte: O autor.

Em termos amplos, o treinamento envolve um processo composto pelas seguintes etapas: levantamento das necessidades para o planejamento; implementação e execução das atividades; e avaliação dos resultados (Chiavenato, 2006). Essas fases constituem o ciclo de preparação, execução e análise das tarefas afins aos Exercícios militares. Logo, depreende-se que os agentes planejadores da DIREX devem possuir aptidões provenientes da formação profissional continuada.

Ainda segundo Chiavenato (2006), os principais objetivos do treinamento são preparar as pessoas para execução das tarefas do cargo e proporcionar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal para assunção de funções mais complexas. Nesta senda, é desejável que os Oficiais que ocupam posições na DIREX já tenham participado de adestramentos de EXOP e EXCON antes de assumirem funções de *staff* em Exercícios dessa magnitude.

Numa Organização, os profissionais precisam executar tarefas antes de ocuparem posições de dirigentes ou assessores, até mesmo para que as diretivas e assessoramentos sejam mais críveis por quem as cumpre. Essa inferência corrobora com Chiavenato (2006, p. 403) que define: “o treinamento é uma responsabilidade de linha e função de *staff*”. Por isso, é prudente que os integrantes do *staff* da DIREX tenham concluído as fases de elevação operacional e capacitação técnica, antes de se dedicarem às funções de DIREX.

Hoje, a maioria dos Oficiais da DIREX pertencem às Unidades Aéreas (linha) e, conseqüentemente, realizam funções de *staff*, já que, ao prestarem serviço às Bases Aéreas, recebem atribuições na DIREX, pelo fato de a Direção dos Exercícios ser delegada ao Comandante de Base Aérea. Em outras palavras, muitos Oficiais que atuam na DIREX ainda estão ganhando conhecimento técnico e experiência sobre o emprego da Força.

Este fato vai de encontro ao que Brandão (1999) defende, pois, segundo o autor, capacidade técnica é o saber teórico, adquirido em um processo de aprendizagem, que detém informações técnicas e cultura geral, impactando diretamente no comportamento. Isto é, conceitos, teorias e princípios necessários para o desenvolvimento de determinada atividade.

Após a análise da capacitação técnica esperada para membros da DIREX, seja no EXOP (âmbito FAB) ou no EXCON (âmbito MD), coube pontuar, também, uma capacitação específica para os EXCON, pela particularidade do envolvimento das 3 (três) Forças Singulares, o que torna esse tipo de Exercício mais complexo.

De acordo com o MD30-M-01 Doutrina de Operações Conjuntas, no nível tático, para o caso de forças conjuntas, será utilizada a metodologia de Processo de Planejamento Conjunto (Brasil, 2020b). Esse processo é aprendido apenas no CCEM e tem como prerrogativas

conhecimento e experiência profissionais, iniciativa e capacidade de decisão dos militares envolvidos.

Salienta-se, ainda, que as competências também são desenvolvidas pela experiência profissional, além de serem desenvolvidas nos cursos de formação, pós-formação ou de especialização (Brasil, 2023a). Nessa perspectiva, é imprescindível considerar a aprendizagem advinda da repetição de atividades especializadas e interações de rotina ao longo dos anos.

2.2 APRENDIZAGEM EXPERIENCIAL

A aprendizagem por meio da vivência é fundamental para o desenvolvimento das pessoas. No exercício de um ofício que exige elevada especialização, como é o caso da profissão militar, a prática facilita a retenção do conhecimento e promove o desenvolvimento de habilidades para realizar tarefas e desempenhar funções específicas.

Kolb (1984) define que aprender é o processo pelo qual o conhecimento é criado através da transformação da experiência. Ou seja, o aprendizado advém de uma sequência de eventos que o militar experimenta durante a carreira, principalmente, nos anos em que serve na Unidade Aérea, onde as atividades de treinamento operacional acontecem.

Ainda conforme Kolb (1984), por meio das experiências, as potencialidades das pessoas são estimuladas e postas em prática até que sejam internalizadas como desenvolvimento efetivo. O tempo para que essa internalização ocorra depende da complexidade da atividade ou da frequência com que o indivíduo é submetido a ela. Na FAB, o processo de maturidade operacional de um Oficial acontece durante os postos de tenente e capitão, após, no mínimo, doze anos de carreira.

Assim, infere-se que apenas a partir do posto de major, o Oficial teria experiência para exercer funções mais complicadas, como atuar no *staff* da Direção de um Exercício (DIREX), cuja responsabilidade para assessorar as autoridades requer prévia aprendizagem experiencial.

A aprendizagem transforma a experiência tanto no seu aspecto objetivo como no subjetivo (Kolb, 1984). Deve-se enfatizar uma perspectiva holística, integrativa, que combina experiência, percepção, cognição e comportamento (Kolb, 1984). O conjunto dessas qualidades é essencial para que os componentes da DIREX exerçam seu trabalho com propriedade, transmitindo segurança na realização das fases de planejamento, execução e avaliação de um Exercício de adestramento operacional.

Segundo Kolb (1984), o processo de construção do conhecimento ocorre por meio do ciclo de aprendizagem experiencial, o qual engloba quatro modos de aprendizagem:

Experiência Concreta (Aprendizagem pela Experiência): as pessoas aprendem por estarem envolvidas numa atividade e por lembrarem como se sentiram. Esta é a principal maneira de aprender e serve como a base das outras etapas do ciclo de aprendizagem.

Observação Reflexiva (Aprendizagem pelo Processamento): usando uma experiência concreta, o profissional reflete sobre a experiência para aprofundar sua compreensão da mesma.

Conceitualização Abstrata (Aprendizagem pela Generalização): após a reflexão sobre uma experiência, o aprendiz, consciente ou subconscientemente, teoriza, classifica ou generaliza sua experiência para gerar novas informações. Este estágio "pensante" serve para organizar o conhecimento, permitindo que as pessoas identifiquem regras e padrões. Esta etapa é crítica para transferência de conhecimentos de um contexto para outro.

Experimentação Ativa (Aprendizagem pela Atuação): o profissional aplica ou testa sua percepção recém-adquirida no mundo real. A aplicação da própria aprendizagem é uma nova experiência, na qual o ciclo recomeça.

Essa sequência repetitiva é necessária para desenvolver as competências desejáveis para participação no processo de treinamento de Operações Militares em níveis mais altos, como *staff* das estruturas (DIREX) que dirigem as ações executadas pelos níveis mais baixos.

A aprendizagem experiencial é aquela que começa com a prática e se transforma em conhecimento, habilidade, atitude, emoções, valores, crenças e sentidos (Jarvis, 2005). Esses requisitos são importantes para maturidade operacional e transmissão de confiança, quando é preciso realizar um assessoramento sobre a referida prática, no intuito de planejá-la, conduzi-la e avaliá-la.

De acordo com Pimentel (2007), uma das premissas básicas da aprendizagem experiencial é que todo desenvolvimento futuro decorre do aprendizado atual. Assim, vislumbrando o aprimoramento doutrinário proveniente dos EXOP e EXCON, é recomendado que os planejadores desses Exercícios tenham experimentado a maior quantidade de Campanhas militares possível, pois terão mais predicados para assessorar no adestramento das Unidades Aéreas.

Segundo Alarcão (2001), com a aprendizagem experiencial é possível adquirir uma dimensão pragmática. Dessa forma, aqueles que vivenciaram mais vezes determinadas atividades têm mais ferramentas para coordenar práticas similares com maior eficácia e assertividade.

Além disso, tanto a capacitação técnica quanto a experiência levam os Oficiais a alcançarem a maturidade para absorver e registrar as lições aprendidas nos Exercícios, a fim de

contribuir para a gestão desse conhecimento tão valioso, propiciando a atualização doutrinária e sua utilização em Operações Militares.

Hackett (2002) defende a abordagem integrada de todos os ativos de informação de uma empresa, incluindo os documentos, os procedimentos e a experiência dos indivíduos. Com base neste último ativo, deduz-se que uma alta rotatividade dos Oficiais que trabalham na DIREX não é pertinente, pois parte da experiência adquirida em edições anteriores é perdida, principalmente se o EXOP ou EXCON ocorrerem noutra localidade e, conseqüentemente, numa Base Aérea diferente, mudando totalmente o *staff* da DIREX.

Moreira (2014) acrescenta que um alto índice de rotatividade é preocupante para as organizações, pois gera prejuízos como a perda significativa na qualidade dos processos. No contexto em tela, comprometimento das ações de planejamento, execução e avaliação do adestramento operacional, cujo produto será empregado na atividade finalística da FAB.

Ademais, Nonaka e Von Krogh (2009) destacam que o conhecimento tácito é crucial e engloba elementos cognitivos e técnicos. Para os autores, a cognição reflete a imagem da realidade do indivíduo e os elementos técnicos abarcam habilidades aplicadas em contextos específicos. A experiência pessoal não é facilmente expressa de forma explícita. Ela está enraizada na intuição e prática, sendo difícil transmiti-la verbalmente ou por escrito. Por isso, para melhor gestão dos Exercícios militares, é importante uma transição planejada e gradativa nas posições do *staff* das DIREX.

Todavia, a Norma de Preparo (NOPREP) ADM 07B define que até 40% do efetivo de Oficiais das Unidades Aéreas ocupem posições no organograma das Bases Aéreas, desde que esses militares permaneçam por, no máximo, 02 (dois) anos prestando serviço, em virtude da necessidade de vivenciarem, de perto, as atividades dos Esquadrões Aéreos no início da carreira (Brasil, 2023b). Essa peculiaridade pode causar solução de continuidade nas atividades das Bases, dentre elas, a condução de um Exercício de preparo, complexo e dinâmico *per si*.

Outrossim, tão importante quanto o embasamento teórico que suporta a pesquisa, foram os passos planejados para a análise dos resultados do estudo proposto, conforme abordados adiante.

3 METODOLOGIA

Quanto ao objetivo do trabalho, o processo foi classificado como descritivo, uma vez que foram estudadas as opiniões de um grupo de pessoas sobre a adequabilidade de suas capacitações, técnica e experiencial, para exercer funções profissionais numa DIREX.

Adicionalmente, foi estabelecida uma relação entre variáveis, ao analisar a aptidão dos Oficiais que participaram da DIREX de EXOP e/ou EXCON no biênio 2022-2023 para condução desses Exercícios de preparo, ratificando a natureza descritiva da pesquisa.

Inicialmente, buscou-se orientação sobre a capacitação técnica prevista para o perfil profissional dos Oficiais da Aeronáutica, por meio de pesquisa documental nas legislações da FAB como o Manual do Comando da Aeronáutica 36-9, que define o Perfil Profissional dos Oficiais da Aeronáutica (PPOA) e nos Projetos Pedagógicos dos Cursos (PPC) de carreira, sempre com foco nas competências requeridas para o exercício de funções específicas relacionadas ao preparo da Força.

Em seguida, foi realizada pesquisa bibliográfica acerca de referenciais teóricos que discorrem sobre a importância da capacitação de recursos humanos, sendo escolhidos Chiavenato, autor eminente no que concerne à importância do treinamento para o desenvolvimento profissional das pessoas, e Kolb, que teorizou a abordagem vivencial para aquisição de experiência e cuja obra já embasou inúmeros trabalhos acadêmicos, com destaque para sua teoria sobre aprendizagem experiencial.

Após essas duas fases, considerando a população de Oficiais que trabalharam nas DIREX de todos os Exercícios do COMPREP nos últimos 2 (dois) anos, foram selecionados apenas aqueles que atuaram nas DIREX dos EXOP e EXCON mais complexos em 2022 e 2023 como amostragem, perfazendo um total de 71 oficiais, dos quais todos responderam oportunamente o questionário, contribuindo para um índice de 100% de confiabilidade da pesquisa.

Os Exercícios escolhidos foram: EXCON Escudo-Tínia, EXCON Tápio, EXCON Nuntius, EXOP IVR e EXOP Carranca. Esses Exercícios são considerados os mais importantes pelo Comando de Preparo (COMPREP) e foram organizados pelas Bases Aéreas de Canoas, Santa Maria e Campo Grande, totalizando dez edições a serem analisadas no biênio 2022-2023.

Esses militares responderam ao questionário do Apêndice A, que continha perguntas para levantar dados de perfil dos participantes e questões baseadas na escala de concordância de Likert, para coletar dados relativos à capacitação e experiência dos militares, com cinco possibilidades de resposta: concordo totalmente, concordo parcialmente, não concordo nem discordo, discordo parcialmente e discordo totalmente. Além dessas questões, também havia um espaço para que os respondentes colocassem considerações gerais que julgassem pertinentes. Assim, foram obtidos resultados de natureza quantitativa e qualitativa para subsidiar a análise dos dados.

As questões foram compartimentadas nas fases de planejamento, execução e avaliação dos referidos Exercícios, permitindo alcançar, respectiva e cronologicamente, os OE1 (analisar a atuação dos Oficiais do *staff* da DIREX na fase de planejamento do Exercício), OE2 (investigar o desempenho dos Oficiais do *staff* da DIREX na fase de execução do Exercício) e OE3 (examinar a performance dos Oficiais do *staff* da DIREX na fase de avaliação do Exercício).

Os *inputs* quantitativos foram analisados por meio de gráficos. Já os comentários gerais, em texto livre, foram tratados qualitativamente pela interpretação do autor, sempre à luz do referencial teórico, e concomitantemente à análise estatística.

Por conseguinte, de forma holística, foi possível atingir o OG (analisar a capacitação dos membros do *staff* das DIREX para conduzir Exercícios da FAB em 2022 e 2023) e validar a hipótese de que a maioria dos Oficiais não possuía qualificação para exercer função na DIREX.

Vale destacar que o questionário foi testado previamente por três especialistas, com intuito de corrigir possíveis óbices que poderiam ser mal interpretados e comprometer os dados. Tais respostas não foram consideradas na análise final dos resultados.

Como limitação para pesquisa considerou-se que os cinco Exercícios são diferentes, devido à peculiaridade de cada um quanto ao tipo de treinamento, e que os Exercícios evoluíram de um ano para outro, não sendo possível comparar a dificuldade enfrentada pela DIREX na condução dos mesmos EXOP e EXCON em 2022 e 2023.

Ademais, a percepção dos participantes também limitou a precisão dos dados, uma vez que as respostas são subjetivas e há diferença entre o que as pessoas sentem e o que falam a esse respeito.

Dessa forma, após o planejamento das etapas da pesquisa, foi realizada a interpretação dos dados coletados via aplicação do questionário (Apêndice A) aos Oficiais que atuaram nas DIREX dos Exercícios supramencionados.

4 APRESENTAÇÃO DE DADOS E ANÁLISE DE RESULTADOS

Primeiramente, para melhor entendimento das respostas e interpretação dos dados, coube apresentar alguns aspectos relevantes dos participantes, coletados por meio da parte inicial do questionário (Apêndice A).

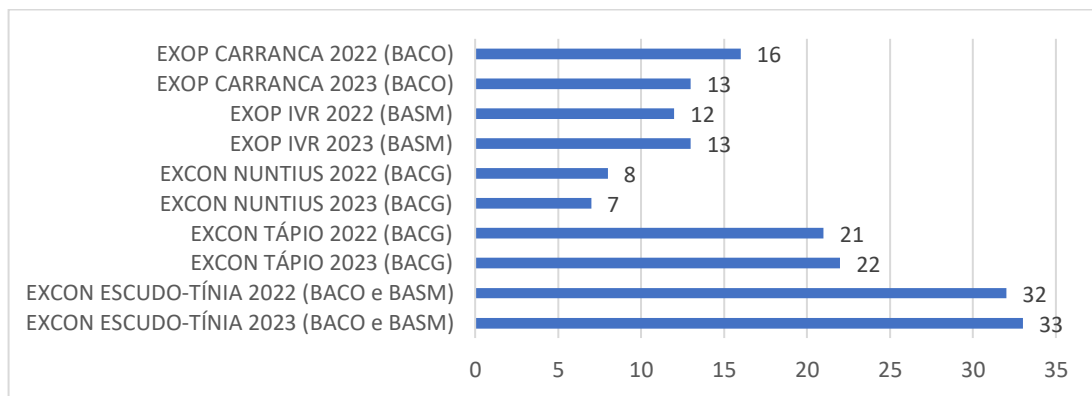
Nesse sentido, de acordo com o gráfico 1, notou-se que os EXOP Carranca e IVR contaram, em média, com cerca de 13 a 14 Oficiais para condução dos mesmos. O EXCON

Nuntius teve uma dimensão menor, necessitando apenas de 7 a 8 Oficiais na DIREX. Já os EXCON Tápio e Escudo-Tínia demandaram uma DIREX maior. Ambos os EXCON abarcaram, em média, 794 militares, sendo os mais significativos sob a direção da FAB.

Além disso, o EXCON Escudo-Tínia teve a DIREX compartilhada pelas Bases de Canoas e Santa Maria, devido à peculiaridade de ser realizado a partir dessas duas localidades e, portanto, contou com 11 membros a mais que o EXCON Tápio.

Ademais, percebeu-se, pelo mesmo gráfico, que o valor absoluto de Oficiais nas DIREX foi de 177, contrastando com a quantidade de 71 participantes da pesquisa. Isso aconteceu porque a maioria dos Oficiais entrevistados trabalhou em mais de um EXOP ou EXCON nos dois anos de referência da pesquisa.

Gráfico 1 - Membros da DIREX por Exercício.

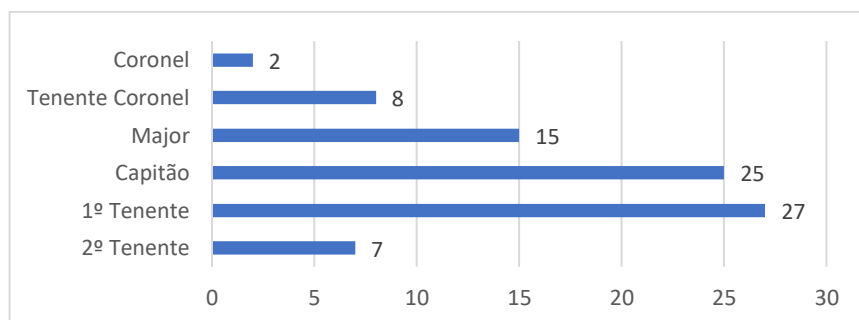


Fonte: O autor.

Quanto à antiguidade dos componentes do *staff* das DIREX, conforme o Gráfico 2, verificou-se que 25 eram Oficiais Superiores (Major, Tenente-Coronel e Coronel) e 59 eram Oficiais Intermediários (Capitão) e Subalternos (1º ou 2º Tenente).

Apenas para esclarecer o total de 84 militares do referido Gráfico, alguns participaram de mais de uma DIREX e foram promovidos no período de 2022 a 2023, selecionando dois postos diferentes, de acordo com a orientação constante à segunda questão do Apêndice A.

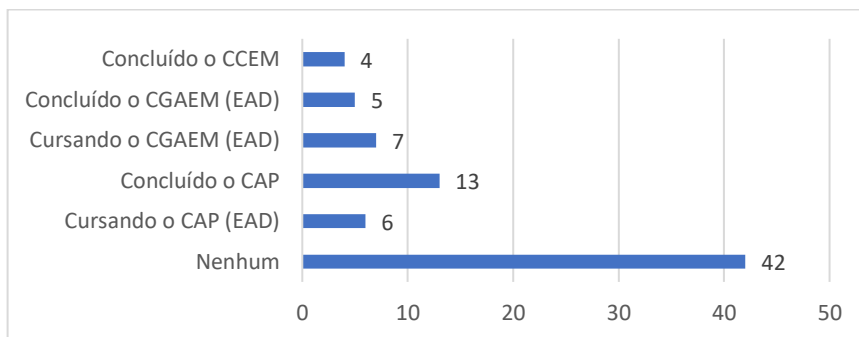
Gráfico 2 - Posto dos membros da DIREX.



Fonte: O autor.

Esses dados demonstraram que 70% dos colaboradores pertenciam a círculos hierárquicos mais baixos do oficialato e, portanto, não haviam iniciado a trilha de capacitação delineada pelo Comando da Aeronáutica (COMAER). Essa informação foi corroborada pelos indicadores do Gráfico 3, ao evidenciar que 55% dos Oficiais não começaram nem o primeiro curso de carreira antes de assumir alguma função no *staff* da DIREX.

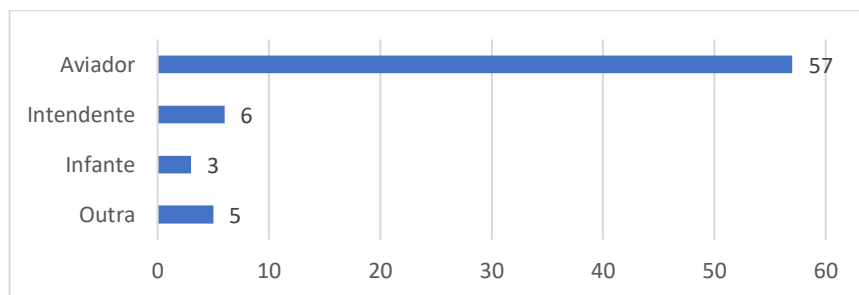
Gráfico 3 - Capacitação dos membros da DIREX.



Fonte: O autor.

Outra informação relevante, com base no Gráfico 4, foi a constatação de que 80% dos integrantes da DIREX eram do quadro de Aviação, sugerindo que algumas funções logísticas e de apoio dos Exercícios foram realizadas por pilotos, em vez de Oficiais de especialidades afins.

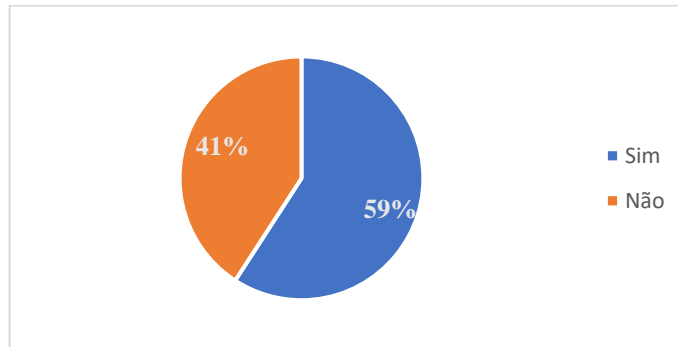
Gráfico 4 - Especialidade dos membros da DIREX.



Fonte: O autor.

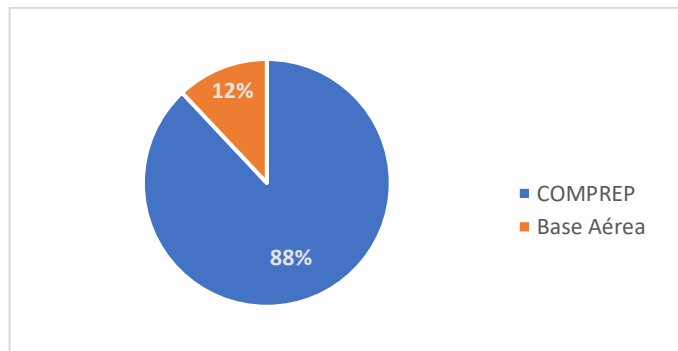
Igualmente importante para análise dos Objetivos Específicos e Geral desse estudo são os dados constantes ao Gráfico 5, constatando que 59% dos componentes do *staff* da DIREX também participaram dos EXOP ou EXCON como tripulantes. Ou seja, a maior parte da DIREX estava sobrecarregada com dupla responsabilidade (organizadores e participantes) nas ações da manobra, comprometendo a imparcialidade na avaliação dos resultados das missões.

Apesar de não ser proibitivo, o fato de os Oficiais que organizaram a campanha também estarem envolvidos com a atividade aérea degradou o controle do adestramento e o assessoramento oportuno ao Diretor, conforme os próprios militares informaram na questão aberta do formulário (Apêndice A).

Gráfico 5 - Oficiais da DIREX que participaram como tripulantes.

Fonte: O autor.

Por isso, ao serem consultados sobre qual das Organizações (COMPREP ou Base Aérea) seria a mais adequada para conduzir a DIREX dos EXOP e EXCON em tela, 88% dos entrevistados responderam COMPREP (Gráfico 6), pois, além de os Oficiais dessa Organização já terem antiguidade, capacitação técnica e maior experiência operacional, ficariam dedicados às funções de *staff* da DIREX, por não mais comporem os quadros de tripulantes dos Esquadrões Aéreos.

Gráfico 6 - COMPREP ou Base Aérea como DIREX.

Fonte: O autor.

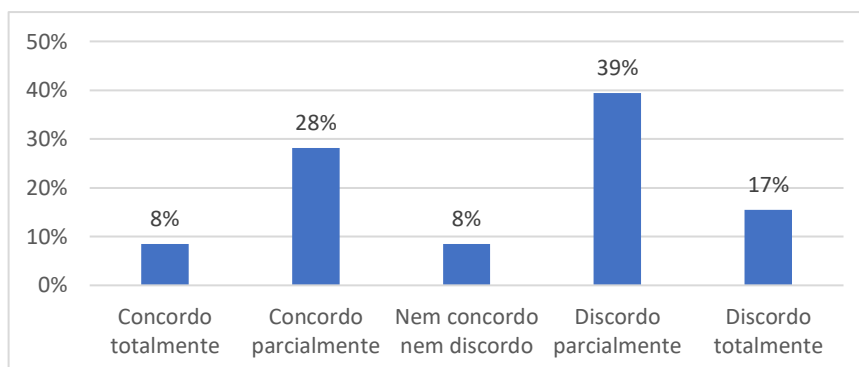
Assim, com a consciência das estatísticas supramencionadas, foi possível realizar uma apuração mais detalhada para atingir os Objetivos Específicos propostos.

4.1 STAFF DA DIREX NO PLANEJAMENTO DOS EXERCÍCIOS

Para analisar a atuação dos Oficiais na fase inicial de planejamento dos eventos, foi realizado um levantamento de dados que refletiu a opinião dos integrantes do *staff* da DIREX, no momento da concepção do treinamento operacional.

Pelo Gráfico 7, verificou-se que 56% dos respondentes discordaram, em alguma medida, ao serem perguntados se estavam seguros para assessorar o Diretor do Exercício nas ações de planejamento e coordenação para confecção da Ordem de Exercício (ODEX).

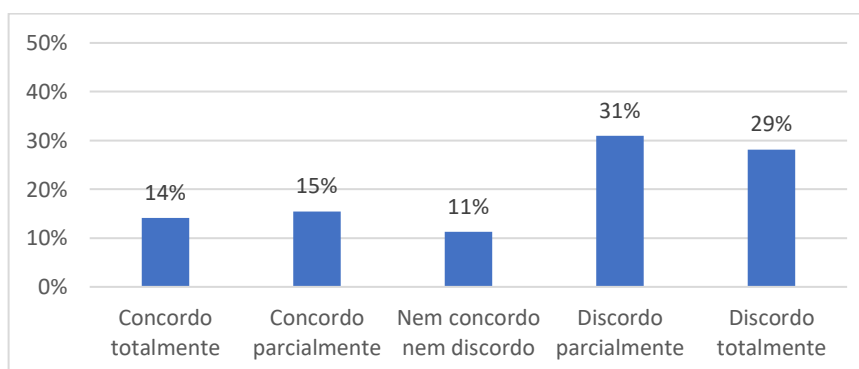
Gráfico 7 - Domínio das tarefas para ações de planejamento.



Fonte: O autor.

Sobre essa fase de elaboração da ODEX, o Gráfico 8 mostrou que 60% dos Oficiais discordaram que seus graus hierárquicos (Postos) eram condizentes com o nível de tratativas junto a outras Organizações do COMAER e do Ministério da Defesa, para efetuar as gestões pertinentes a um EXOP ou EXCON. Essa informação foi ratificada por alguns comentários dos participantes da pesquisa, dentre eles: “a falta de autonomia da Base Aérea foi um entrave para o planejamento do Exercício” e “muitas coordenações fora da Base Aérea e, até fora da FAB, eram necessárias, e não acho que meu posto era adequado para tais atribuições”.

Gráfico 8 - Adequabilidade da antiguidade.



Fonte: O autor.

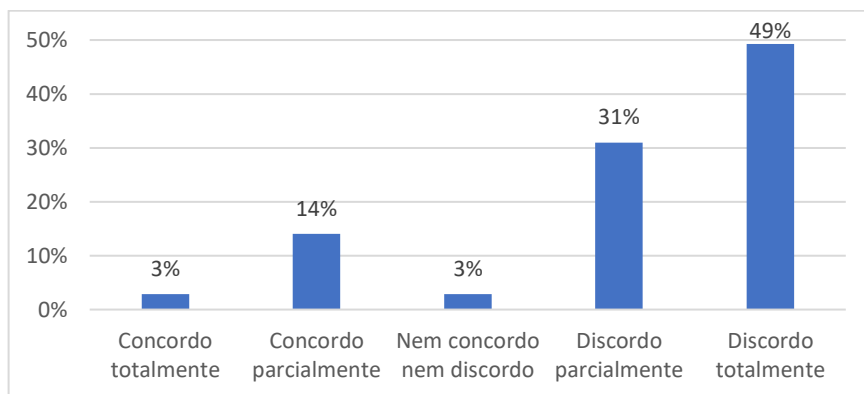
Isso revelou que muitas interações dos Oficiais da DIREX foram realizadas com representantes mais antigos de outras Organizações Militares (OM), burocratizando os ajustes atinentes ao projeto do Exercício, principalmente, porque os Comandantes dessas OM, que tinham ações de suporte a executar, possuíam maior grau hierárquico que o próprio Diretor do Exercício.

Como exemplo dessas coordenações em que a hierarquia dificultou o planejamento, foram citados os ajustes dos Planos de Mobilização e Desmobilização com Comando de Operações Aeroespaciais (COMAE), as deliberações para suporte logístico com Comando Geral de Apoio (COMGAP), os acordos para coordenação do espaço aéreo com Departamento de Controle do Espaço Aéreo (DECEA) e, no caso dos EXCON, os entendimentos para participação das Unidades da Marinha do Brasil e do Exército Brasileiro, junto ao Comando de Operações Navais (COMOPNAV) e ao Comando de Operações Terrestres (COTER).

Por esses exemplos e pelos dados do Gráfico 2 (Posto dos membros da DIREX) foi possível identificar que os Oficiais das Bases Aéreas ou efetuaram delineamentos de ações diretamente com OM situadas acima das Bases, a despeito da típica verticalidade existente no âmbito das Forças Armadas, ou dependeram do trâmite burocrático previsto pela cadeia de comando.

Outrossim, quando indagados sobre a priorização do planejamento dos EXOP e EXCON em relação às demais atividades rotineiras, afins ao apoio administrativo e operacional às Unidades sediadas à Base Aérea, apurou-se que 80% dos membros da DIREX não conseguiu priorizar as atividades preparatórias dos Exercícios, como destacado no Gráfico 9.

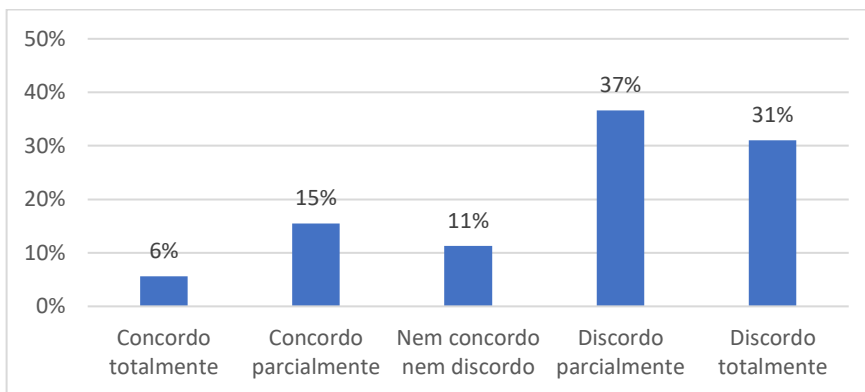
Gráfico 9 - Priorização do planejamento do Exercício.



Fonte: O autor.

Essa informação foi importante, sobretudo pela complexidade desse tipo de planejamento, no qual a inobservância de detalhes pode comprometer a segurança e a eficácia das atividades durante a fase seguinte, de execução do treinamento.

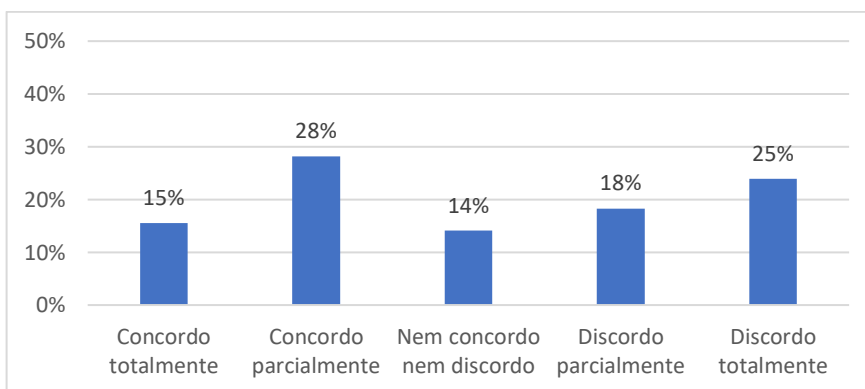
Do mesmo modo, também houve significativa discordância dos entrevistados (68%) ao serem indagados sobre a capacitação técnica para trabalhar no planejamento dos Exercícios, vide Gráfico 10.

Gráfico 10 - Capacitação técnica para planejar o Exercício.

Fonte: O autor.

Essa averiguação ratificou a necessidade da capacitação técnica, defendida por Chiavenato (2016). Vale pontuar que tal lacuna na capacitação do *staff* da DIREX foi ressaltada por várias pessoas que colaboraram qualitativamente, por meio do espaço destinado a livre opinião, na parte final do questionário, como o exemplo colocado por um Tenente: “entendo que o Oficial com especialização (CAP) seja mais maduro e mais capacitado para desenvolver as capacidades de planejamento, considerando as diversas variáveis frente à complexidade dos Exercícios Operacionais e Conjuntos”.

Por outro lado, ao observar o Gráfico 11, que mostrou o juízo dos Oficiais em relação à experiência operacional para participar do planejamento dos Exercícios, foi encontrado equilíbrio. Isto é, 43% dos Oficiais não se achavam em condições de atuar nesta fase, enquanto 43% acreditavam ter experiência suficiente para participar da programação do Exercício.

Gráfico 11 - Experiência operacional para planejar o Exercício.

Fonte: O autor.

Isso significa que boa parte dos Oficiais, ao participarem dos EXOP ou EXCON, já experimentaram o ciclo de aprendizagem de Kolb (1984) e julgaram estarem aptos a colaborar como planejadores, sob o ponto de vista da experiência operacional. Todavia, o próprio teórico

declarou que mais ciclos ou repetições de determinadas práticas garantem melhor aproveitamento da experiência (Kolb, 1984). Ou seja, quanto mais experientes forem os componentes da DIREX, melhor seria a *expertise* agregada à estruturação dos Exercícios.

Logicamente que a estatística expressada pelo Gráfico 11 não significa que o nível de experiência está satisfatório, pois o ideal seria que a maioria dos Oficiais concordasse que possuíam experiência operacional. Inclusive, durante análise das respostas abertas foram encontrados comentários como: “a minha participação nos EXCON Tápio e Nuntius, em 2022, foi facilitada por já ter participado dos mesmos em 2021. Todavia, eu não possuía a capacitação técnica nem a experiência operacional adequadas para opinar nas atividades dos Exercícios” e “a falta de experiência e treinamento específico pode resultar em falhas de coordenação e comunicação, essenciais para o sucesso de um Exercício dessa magnitude”.

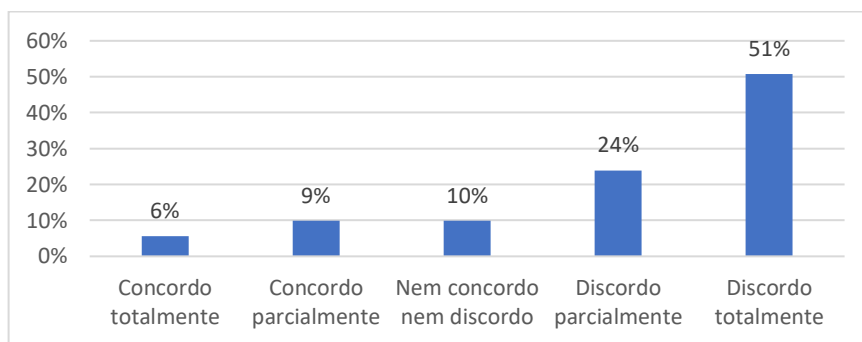
Assim, após o exposto pela interpretação dos dados da fase de planejamento, o OE1 foi alcançado, sendo identificadas significativas dificuldades para atuação dos Oficiais do *staff* da DIREX nessa fase, das quais destacaram-se a pouca antiguidade e a deficiente capacitação técnica dos membros. Ademais, embora fora observado um equilíbrio quanto aos dados sobre a experiência operacional, este quesito ainda urge de aperfeiçoamento.

4.2 STAFF DA DIREX NA EXECUÇÃO DOS EXERCÍCIOS

Nesta fase do Exercício, quando as ações planejadas ocorrem em tempo real, é importante haver acompanhamento contínuo da execução do treinamento dos envolvidos, com o fito de, se necessário, ajustar as atividades para o alcance dos objetivos de adestramento.

Essa tarefa merece dedicação exclusiva. Não obstante, em paralelo ao EXOP ou EXCON, os Oficiais também tinham atribuições não ligadas ao Exercício, relativas a outras funções de Base Aérea, que coincidiam com o período do evento.

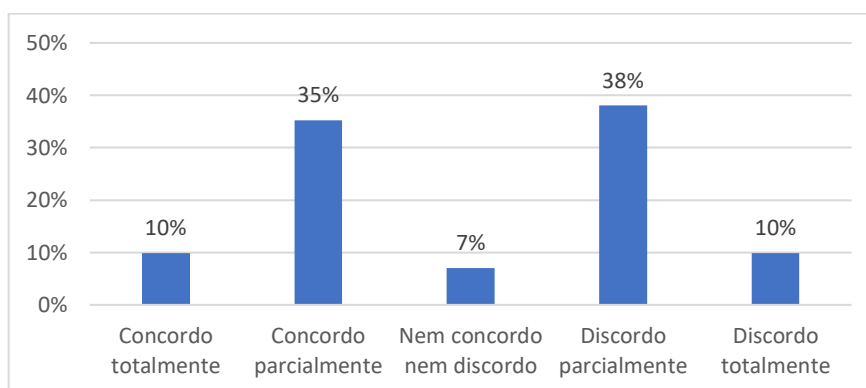
Destarte, ao aferir o impacto desse acúmulo de atividades no controle dos Exercícios, foi averiguado, no Gráfico 12, que 75% dos Oficiais discordaram, a maioria totalmente, de lograrem priorizar a função na DIREX, em detrimento das demais obrigações na Base Aérea.

Gráfico 12 - Priorização do acompanhamento do Exercício.

Fonte: O autor.

Esse aspecto foi o mais comentado na questão aberta do Apêndice A e ressaltou negativamente durante a análise. Para elucidar melhor, extraiu-se o seguinte comentário: “só após o término do Exercício foi possível entender, de forma mais adequada, e poder contribuir, em uma escala mínima, para a execução das próximas edições. Nesse caso, todo esse processo seria beneficiado pela experiência operacional e de carreira de Oficiais mais antigos, que possam se dedicar integralmente à condução de Exercícios tão importantes para FAB”.

Outra capacidade importante para o *staff* é o conhecimento para auxiliar na solução de situações contingenciais, mediante assessoramento oportuno ao Diretor do Exercício. Nesse caso, o Gráfico 13 mostrou que houve um pequeno desequilíbrio tendendo para discordância.

Gráfico 13 - Conhecimento para assessorar sobre contingências.

Fonte: O autor.

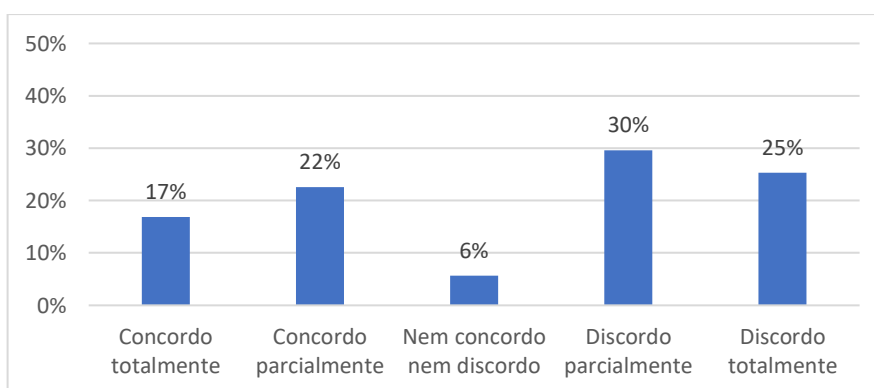
Ao pesquisar o motivo do aumento da concordância nesse quesito, em relação ao anterior, foi percebido que, devido à circunstância de mais da metade dos membros da DIREX ainda estarem participando da atividade aérea, muitos julgaram serem capazes de assessorar por ocasião de alguma emergência das aeronaves que estão voando.

Contudo, o escopo dos imprevistos em um EXOP ou EXCON é maior que a simples solução da emergência de um vetor aéreo específico, conforme explicitado num dos comentários da pesquisa: “é possível antever que a efetividade desses militares na composição da DIREX pode ser comprometida com um baixo desempenho, diante das necessidades de tomada de decisão ou contingências. Sob meu ponto de vista, ressalto que é fundamental o COMPREP disponibilizar uma quantidade adequada de militares para compor a DIREX, com capacitação técnica e experiência na condução de Exercícios. Essa medida é essencial para assegurar uma supervisão efetiva das atividades de controle e execução do Exercício”.

Mais uma questão analisada durante a execução dos Exercícios foi a percepção, por parte dos participantes do EXOP/EXCON, sobre a DIREX, uma vez que a Base Aérea é a responsável pela execução e controle dos indicadores do Exercício, mas o COMPREP que define a doutrina de treinamento, podendo haver ambiguidades, em caso de dúvidas dos pilotos sobre como proceder, em determinadas missões, durante o Exercício.

De acordo com o Gráfico 14, ainda que conste na ODEX a composição da DIREX pelos Oficiais da Base Aérea, detectou-se que 55% do *staff* da DIREX avaliou que os militares das Unidades partícipes tinham indagações sobre quem coordenava e supervisionava as ações durante o Exercício, havendo confusão, especialmente sobre qual Organização tomava as decisões: Base Aérea ou COMPREP.

Gráfico 14 - Percepção dos participantes sobre a DIREX.

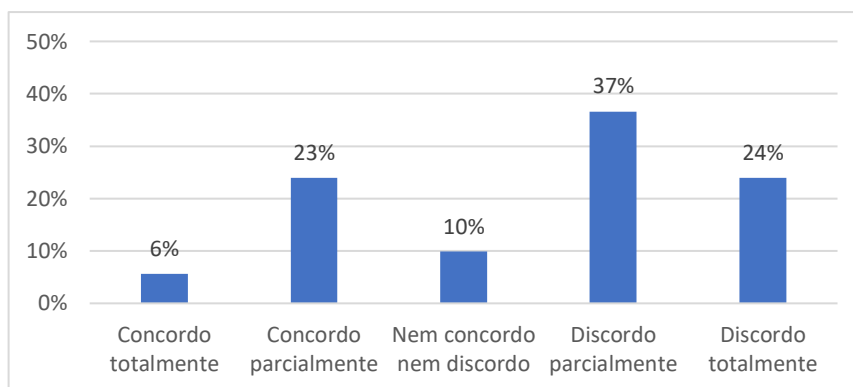


Fonte: O autor.

Com isso, ficou evidente que, por vezes, a DIREX (Base Aérea) não atuava integralmente como Direção, mas como intermediária das Unidades em adestramento e o COMPREP. Em algumas situações, os Esquadrões Aéreos se reportavam diretamente ao COMPREP, desconsiderando os “responsáveis” pela manobra. Esses episódios atrapalharam a execução das missões, gerando ordens distintas e contrariando o princípio militar da Unidade de Comando, o que também reduz o desempenho do *staff* da DIREX.

Em seguida, assim como na fase de planejamento, foi percebida considerável discordância dos Oficiais das Bases Aéreas quanto à abrangência da capacitação técnica para trabalhar na execução do EXOP e EXCON, conforme Gráfico 15.

Gráfico 15 - Capacitação técnica para controlar o Exercício.

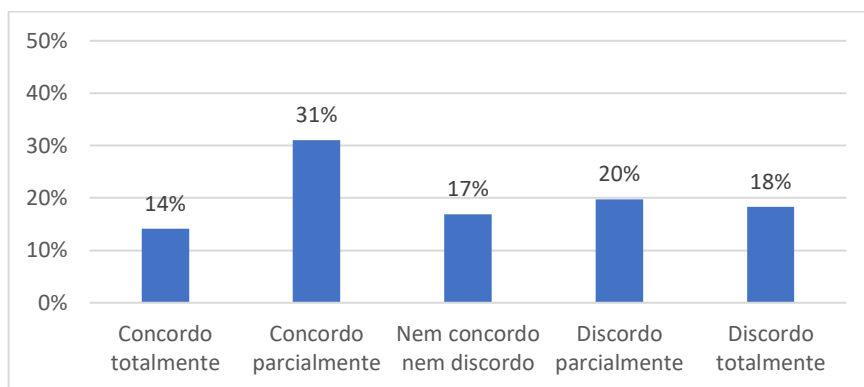


Fonte: O autor.

Desse modo, ficou notória a necessidade de escalar Oficiais mais preparados para compor o *staff* da DIREX que, segundo as etapas de capacitação profissional de Chiavenato (2016), significa escolher Oficiais que já realizaram, ao menos, uma parte da trilha de capacitação definida pelo COMAER e, por conseguinte, tenham cumprido algum(ns) Projeto(s) Pedagógico(s) dos Cursos de carreira, os quais habilitam tecnicamente os militares para essa atividade complexa.

Nesse contexto, como os cursos de carreira acontecem a partir do posto de Capitão, naturalmente o *staff* seria lotado por Oficiais mais antigos e experientes, ou seja, que teriam vivido mais vezes os Exercícios analisados.

A seguir, apurou-se, pelo Gráfico 16, que 38% dos Oficiais discordaram do nível de sua experiência operacional para trabalhar no acompanhamento dos Exercícios. E, ainda, que 17% mantiveram-se indiferentes. Sobre os 14% que concordaram totalmente que detinham a experiência operacional necessária para atuar no controle do Exercício, todos eram dos Postos de Major, Tenente-Coronel ou Coronel, ou seja, já haviam completado o ciclo de elevação operacional, não mais integrando as Unidades Aéreas.

Gráfico 16 - Experiência operacional para controlar o Exercício.

Fonte: O autor.

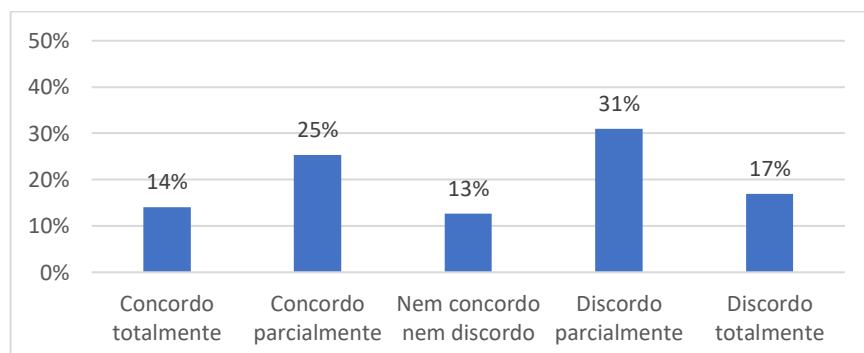
Ao concluir a análise do OE2, verificou-se que o desempenho dos Oficiais do *staff* da DIREX estava aquém do necessário para a responsabilidade inerente a este tipo de atividade operacional, sendo ratificado pela percepção de 55% dos membros da DIREX de que os participantes procuravam os Oficiais do COMPREP em vez dos Oficiais da Base Aérea (*staff* da DIREX) quando havia alguma dúvida acerca do EXOP ou EXCON.

Por fim, restou examinar a performance dos Oficiais do *staff* da DIREX na avaliação dos objetivos dos Exercícios, com vistas ao aprimoramento dos próximos Exercícios.

4.3 STAFF DA DIREX NA AVALIAÇÃO DOS EXERCÍCIOS

Após o encerramento da fase de execução e aplicação da doutrina vigente, cabe ao *staff* da DIREX revisitar todas as tarefas, desde a concepção até o fim da condução das operações, com propósito de avaliar o Exercício sob todos os aspectos.

O primeiro prisma apreciado foi o conhecimento dos Oficiais do *staff* para avaliar a efetividade das ações adotadas pelas Células na DIREX e assessorar o Diretor do Exercício. Nesse ponto, o Gráfico 17 indicou que 48% dos membros discordaram deter tal conhecimento.

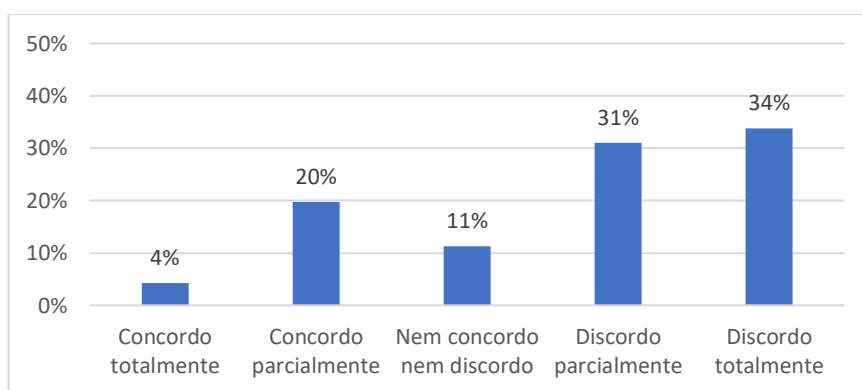
Gráfico 17 - Conhecimento para avaliar o Exercício.

Fonte: O autor.

Esse indicador ressaltou que, mesmo tendo participado do planejamento e acompanhado a execução do Exercício, quase a metade dos componentes da DIREX alegou não possuir conhecimento para julgar o resultado dos eventos que eles próprios delinearam. Vale pontuar que esses Exercícios são complexos, dinâmicos e contam com muitos militares envolvidos.

Aliada a essa lacuna de conhecimento, seguiu-se, de forma mais acentuada, a constatação de que os Oficiais também não tinham capacidade técnica para auferir conclusões acerca dos produtos gerados pelo EXOP/EXCON, o que foi demonstrado pelo índice de 65% de discordância (Gráfico 18).

Gráfico 18 - Capacitação técnica para avaliar o Exercício.

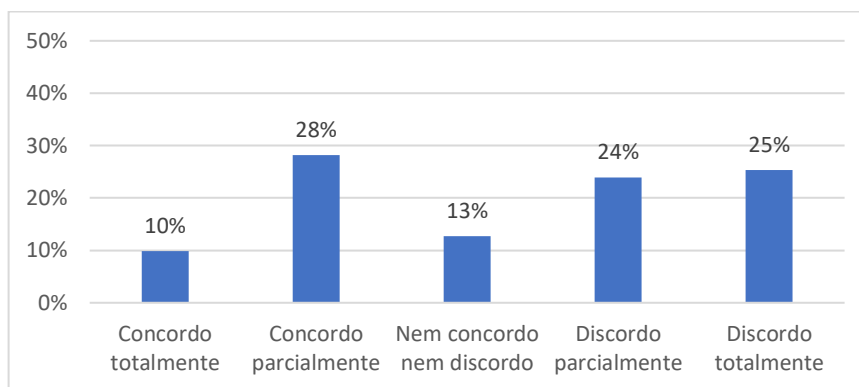


Fonte: O autor.

Foi observado um ponto em comum quando comparados os Gráficos 10, 15 e 18, que tratam os dados de capacitação técnica dos Oficiais. Todos mostraram uma discordância entre 60 e 70%. Essa margem coincide com a porcentagem de colaboradores cujos Postos eram de Tenente e Capitão (vide Gráfico 2) e que, em sua maioria, não tinham qualquer curso de carreira que os capacitasse para tal função (vide Gráfico 3).

O aperfeiçoamento para carreira e o treinamento para adaptação a determinada função especializada correspondem, respectivamente, às segunda e terceira etapas do processo de capacitação profissional descrito por Chiavenato (2016). Por derradeiro, além disso, também não foi observada a trilha de capacitação da FAB para definição das pessoas que trabalharam nas DIREX.

Quanto à experiência operacional, notou-se que 49% dos entrevistados dissentiram possuir experiência para determinar as lições aprendidas da campanha de adestramento, consoante ao Gráfico 19.

Gráfico 19 - Experiência operacional para avaliar o Exercício.

Fonte: O autor.

Segundo Hackett (2002), a experiência dos *stakeholders* é um ativo importante e, decerto, quanto mais os Oficiais escolhidos para DIREX tenham vivenciado o ciclo de aprendizagem experiencial de Kolb (1984), mais preparados estariam para explorar o treinamento das equipagens de combate, com vistas ao emprego efetivo em Operações Militares.

Logo, a verificação de que a maior parte dos membros da DIREX consideraram não estarem aptos para analisar o rendimento dos participantes demonstrou a necessidade de uma definição mais criteriosa dos profissionais do *staff* da DIREX.

Dessa forma, o OE3 foi respondido, por meio da averiguação de que os Oficiais não estavam seguros para avaliar os Exercícios. Sendo assim, degradou-se a oportunidade de identificar aprimoramentos doutrinários a serem implementados nos próximos Exercícios, pois a performance da equipe para confeccionar um RELFIN com qualidade ficou comprometida.

Pela análise holística dos três Objetivos Específicos e pela apuração de que 54% dos integrantes do *staff* de DIREX discordaram dispor de capacitação técnica e experiência operacional compatíveis para atuar no *staff* de uma DIREX e conduzir ou auxiliar na direção de um EXOP ou EXCON, chegou-se à resposta do OG deste Artigo, na qual ficou marcante a inadequação da escolha dos Oficiais do *staff* das DIREX dos EXOP e EXCON analisados, no período de 2022 e 2023.

5 CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo analisar a capacitação dos Oficiais do *staff* das DIREX para conduzir os principais Exercícios da FAB nos anos de 2022 e 2023, uma vez que deles decorre o adestramento da tropa para o emprego do Poder Aeroespacial em Operações

Militares, tanto de forma Singular pela FAB (EXOP) quanto Conjunta pelas três Forças Armadas (EXCON).

A motivação para abordagem desse tema foi a percepção deste autor acerca da abrupta mudança no perfil dos Oficiais que realizavam as funções no *staff* das DIREX antes (até 2016) e após a reestruturação do COMAER (a partir de 2022), sob a hipótese de que a maioria dos militares designados nos últimos dois anos não tinham qualificação para receber tais atribuições.

Assim, para tornar o processo de pesquisa mais didático, o Objetivo Geral foi desmembrado em três Objetivos Específicos, visando analisar a qualificação dos membros da DIREX para atuarem na condução das fases de planejamento (OE1), execução (OE2) e avaliação (OE3) dos Exercícios selecionados (EXCON Escudo-Tínia, EXCON Tápio, EXCON Nuntius, EXOP IVR e EXOP Carranca).

Nesse sentido, o Artigo foi embasado em referenciais teóricos sobre capacitação técnica e aprendizagem experiencial, nos quais destacaram-se os ensinamentos transmitidos, respectivamente, por Chiavenato e Kolb. Em complemento, foram utilizadas legislações do COMAER, como o Manual do Comando da Aeronáutica 36-9, que define o Perfil Profissional dos Oficiais da Aeronáutica (PPOA), e os Projetos Pedagógicos dos Cursos (PPC). Essas fontes documentais apontaram a relevância da qualificação técnica e da experiência para os Oficiais ocuparem posições de assessoramento na Direção de Exercícios de preparo.

Como metodologia, além das pesquisas bibliográfica e documental supramencionadas, foi aplicado um questionário aos Oficiais que participaram das DIREX dos Exercícios escolhidos, a fim de levantar dados quantitativos e qualitativos para fundamentar a análise dos Objetivos Específicos e Geral do estudo.

Dessa forma, na parte de apresentação dos dados e interpretação dos resultados, inicialmente foram mapeadas algumas características dos integrantes das DIREX e, em seguida, foram explicitados os óbices de capacitação do *staff* ao longo dos capítulos referentes aos três Objetivos Específicos, os quais, ao serem respondidos, contribuíram para o alcance do Objetivo Geral, concluindo-se que mais da metade dos Oficiais do *staff* das DIREX realmente não estava capacitada para exercer essa função, confirmando a hipótese do pesquisador.

Uma vez atingido o objetivo principal, depreenderam-se duas contribuições importantes para FAB, como a evidência de que a escolha dos membros da DIREX deve considerar, primariamente, a capacitação das pessoas, e que o desenvolvimento doutrinário depende da experiência desses Oficiais.

Essas constatações resultaram da interpretação dos dados coletados durante a pesquisa, com base em referências teóricas de capacitação técnica e aprendizagem experiencial, ambas consagradas no meio acadêmico, apesar das limitações do estudo, decorrentes da análise da atuação do *staff* da DIREX em Exercícios diferentes e da parcialidade intrínseca ao ser humano para responder o questionário.

Por fim, cabe esclarecer que a conclusão deste trabalho evidenciou a necessidade de priorizar a capacitação para a escolha dos Oficiais que constituirão os mais diversos *staffs* e comissões, responsáveis pelo assessoramento às autoridades, nas atividades relacionadas ao preparo do Poder Aeroespacial para emprego em Operações Militares.

REFERÊNCIAS

ALARCÃO, I. **Escola reflexiva e nova racionalidade**. Porto Alegre: Artmed, 2001.

BRANDÃO, H. P. **Gestão baseada nas competências**: um estudo sobre competências profissionais na indústria bancária. 1999. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Estudos Sociais Aplicados, Universidade de Brasília, Brasília, 1999.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Comando de Preparo. Portaria COMPREP nº 23/SPOG-33, de 21 de janeiro de 2021. Aprova a edição do PCA 11-377 “Plano para o Aprimoramento da Reestruturação no âmbito do COMPREP – fase 2”. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 018, f.1223, 27 jan. 2021a.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Comando de Preparo. Portaria COMPREP nº 2272/SPOG-50, de 19 de junho de 2023. Aprova a NOPREP/ADM/07B “Utilização de Oficiais das Unidades Aéreas nas Bases Aéreas”. **Boletim do Comando da Aeronáutica**. Rio de Janeiro, n. 163, f.13873, 04 set. 2023b.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Comando-Geral do Pessoal. Portaria COMGEP nº 315/3SC2, de 16 de agosto de 2023. Aprova a edição do MCA 36-9 “Perfil Profissional dos Oficiais da Aeronáutica”. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 154, f.12636, 21 ago. 2023a.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Diretoria de Ensino. Portaria DIRENS nº 81/SPF, de 7 de maio de 2021. Aprova a edição da ICA 37-846 “Normas Reguladoras para os Cursos e Estágios da Escola de Comando e Estado-Maior da Aeronáutica (ECEMAR)”. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 087, f.5404, 12 maio 2021b.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Diretoria de Ensino. Portaria DIRENS nº 201/SFA, de 15 de fevereiro de 2022. Aprova a edição da ICA 37-852 “Projeto Pedagógico de Curso para o Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica (CAP)”. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 038, f.2504, 23 fev. 2022.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Diretoria de Ensino. Portaria DIRENS nº 462/DPE, de 29 de dezembro de 2023. Aprova a edição da ICA 37-980 “Projeto Pedagógico de Curso para o Curso de Comando e Estado-Maior (CCEM)”. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 003, f.205, 04 jan. 2024b.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Portaria EMAER nº 551/GC3, de 13 de maio de 2016. Aprova a edição da DCA 11-53 “Diretriz para a Reestruturação da Força Aérea Brasileira”. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 082, f.3945, 17 maio 2016.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Portaria EMAER nº 35/6SC, de 05 de junho de 2020. Aprova a reedição da DCA 11-1 “Diretriz que dispõe sobre a Sistemática de Planejamento e Gestão Institucional da Aeronáutica - Volume 1 - Planejamento”. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 102, f.6881, 15 jun. 2020a.

BRASIL. **Lei nº 12.464, de 04 de agosto de 2011.** Dispõe sobre a lei de ensino da aeronáutica. Disponível em: <https://legislacao.presidencia.gov.br/atos/?tipo=LEI&numero=12464&ano=2011&ato=e64Ez ZE1UMVpWTe0e>. Acesso em: 8 mar. 2024.

BRASIL. Ministério da Defesa. **Estrutura organizacional.** Brasília, DF, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/defesa/pt-br/acesso-a-informacao/institucional-2/estrutura-organizacional>. Acesso em: 22 fev. 2024a.

BRASIL. Ministério da Defesa. Portaria Normativa nº 84/GM-MD, de 15 de setembro de 2020. Aprova a Doutrina de Operações Conjuntas - MD30-M-01/Volumes 1 e 2 (2ª Edição/2020). **Diário Oficial da União**, Brasília, nº 178, 15 set. 2020b.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, I. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos.** 8. ed. Barueri: Manole, 2016.

HACKETT, J. Beyond knowledge management – new ways to work. In: Bontis, N. e Choo, W. C., **The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge**, Nova Iorque: Oxford University Press, 2002. p. 725-738.

JARVIS, P. **International dictionary of adult and continuing education.** London: Kogan Page, 2005. *E-book*. Disponível em: <http://ndl.ethernet.edu.et/bitstream/123456789/29529/1/23..pdf>. Acesso em: 04 abr. 2024.

KOLB, D. A. **Experimental learning: experience as the source of learning and development.** 1. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1984.

MOREIRA, W. **Como as empresas encaram a alta rotatividade de pessoal?** Disponível em: <https://www.bonde.com.br/mundo-corporativo/artigos/como-as-empresas-encaram-a-alta-rotatividade-de-pessoal--313342.html>. Acesso em: 07 abr. 2024.

NONAKA, I.; VON KROGH, G. Tacit knowledge and knowledge conversion: controversy and advancement in organizational knowledge creation theory. **Organization Science**. Maryland, v. 20, n. 3, p. 635-652, jun. 2009.

PIMENTEL, A. A teoria da aprendizagem experiencial como alicerce de estudos sobre desenvolvimento profissional. **Estudos de Psicologia**. Natal, v. 12, n. 2, ago. 2007. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1413-294X2007000200008>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/epsic/a/rWD86DC4gfC5JKHTR7BSf3j/?lang=pt>. Acesso em: 07 abr. 2024.

APÊNDICE A – ANÁLISE DO *STAFF* DA DIREX DE EXOP E EXCON

Análise do *staff* da DIREX de um EXOP/EXCON

Prezado colaborador,

Este questionário faz parte do Trabalho de Conclusão de Curso do Maj Av Gustavo Freitas de Souza, aluno do CCEM 2024.

O objetivo é levantar dados com os oficiais que trabalharam na Direção (DIREX) de Exercícios Operacionais (EXOP) e Conjuntos (EXCON) no biênio 2022-2023, a fim de verificar a capacitação dos oficiais das Bases Aéreas para desempenhar as tarefas de *staff* de DIREX.

O formulário foi dividido pelas 03 (três) fases do EXOP/EXCON: planejamento, execução e avaliação. A pesquisa tem fins exclusivamente acadêmicos. Portanto, a sinceridade nas respostas será de grande valia para análise dos dados.

Vale destacar que as perguntas devem ser respondidas sob o ponto de vista da atuação como membro do *staff* (profissionais que organizam, executam e avaliam as diversas tarefas ligadas ao evento) da DIREX, enquanto exercendo função no organograma da Base Aérea (Células da DIREX) como, por exemplo, **Pessoal** (GSB, EGO e EI), **Inteligência** (ASINT), **Operações** (GOP, ESO, SAD, SCOAM e ASEGVOO), **Logística** (GLOG) e **Comunicação Social** (EC e COMSOC), e não como piloto ou tripulante, caso também pertença ao quadro de tripulantes dos Esquadrões Aéreos envolvidos no EXOP/EXCON.

1. Em qual(is) do(s) seguinte(s) Exercício(s) o(a) Senhor(a) atuou nas ações de DIREX, seja nas atividades administrativas ou operacionais do Exercício? (provavelmente haverá mais de uma opção)

Marque todas que se aplicam.

- ☐ EXCON ESCUDO-TÍNIA 2022 (BACO e BASM)
- ☐ EXCON ESCUDO-TÍNIA 2023 (BACO e BASM)
- ☐ EXCON TÁPIO 2022 (BACG)
- ☐ EXCON TÁPIO 2023 (BACG)
- ☐ EXCON NUNTIUS 2022 (BACG)
- ☐ EXCON NUNTIUS 2023 (BACG)
- ☐ EXOP IVR 2022 (BASM)
- ☐ EXOP IVR 2023 (BASM)
- ☐ EXOP CARRANCA 2022 (BACO)
- ☐ EXOP CARRANCA 2023 (BACO)

2. Qual era seu Posto quando trabalhou na estrutura da DIREX do(s) Exercício(s) * supramencionado(s)?
(Caso tenha marcado mais de um EXOP/EXCON no biênio 2022-2023 e tenha sido promovido entre Exercícios, pode marcar 2 opções)

Marque todas que se aplicam.

- ☐ 2º Tenente
- ☐ 1º Tenente
- ☐ Capitão
- ☐ Major
- ☐ Tenente Coronel
- ☐ Coronel

3. Qual sua especialidade? *

Marque todas que se aplicam.

- ☐ Aviador
- ☐ Intendente
- ☐ Infante
- ☐ Outra

4. Na ocasião em que trabalhou na DIREX do(s) Exercício(s) assinalado(s), * qual(is) dos seguintes cursos de carreira estava realizando ou já havia concluído?
(pode marcar mais de uma opção, considerando o biênio 2022-2023 e o início ou conclusão de algum curso no período)

Marque todas que se aplicam.

- ☐ Nenhum
- ☐ Cursando o CAP (EAD)
- ☐ Concluído o CAP
- ☐ Cursando o CGAEM (EAD)
- ☐ Concluído o CGAEM (EAD)
- ☐ Concluído o CCEM

5. Além de trabalhar na DIREX, o(a) Senhor(a) também participou como tripulante do mesmo Exercício em que compôs a DIREX? *

Marcar apenas uma oval.

☐ Sim

☐ Não

6. Antes da reestruturação da FAB, as FAE eram responsáveis por dirigir os Exercícios Operacionais e Conjuntos. Após a reestruturação, qual das Organizações abaixo, o senhor(a) acredita que seja a mais adequada para conduzir a DIREX dos EXOP/EXCON? *

Marcar apenas uma oval.

☐ COMPREP

☐ BASE AÉREA

Fase de Planejamento

Das reuniões iniciais até o envio da Ordem de Exercício (ODEX)

7. 1 - Durante as reuniões de planejamento do(s) Exercício(s), o(a) Senhor(a) tinha domínio das tarefas e da concepção do(s) EXOP/EXCON para assessorar o Comandante da Base assertivamente sobre as ações de planejamento. *

Marcar apenas uma oval.

☐ Concordo totalmente

☐ Concordo parcialmente

☐ Nem concordo nem discordo

☐ Discordo parcialmente

☐ Discordo totalmente

8. 2 - Quanto à elaboração dos Anexos e Apêndices da Ordem de Exercício (ODEX), o seu posto era condizente com o nível de tratativas para efetuar as coordenações necessárias ao EXOP/EXCON com outras Organizações do COMAER e do MD. *

Exemplos:

- plano de MOB/DESMOB com COMAE
- suporte logístico com DIRMAB, PAMB, PAMA e CTLA (COMGAP)
- suporte para coordenação de espaço aéreo e comunicações com CINDACTA e 1º GCC (DECEA)
- participação de Unidades da Marinha do Brasil (COMOPNAV, VF-1, AAAe...)
- participação de Unidades do Exército Brasileiro (COTER, DOMPSA, Brigada PQD, AAAe...)

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Nem concordo nem discordo
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Discordo totalmente

9. 3 - O(a) Senhor(a) conseguiu dedicar-se prioritariamente ao planejamento dos EXOP/EXCON, a despeito das atividades administrativas e operacionais de apoio às Unidades sediadas, inerentes à rotina da Base Aérea. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Nem concordo nem discordo
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Discordo totalmente

10. 4 - O(a) Senhor(a) tinha **capacitação técnica** para trabalhar no **planejamento** do(s) EXOP/EXCON. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Concordo totalmente
☐ Concordo parcialmente
☐ Nem concordo nem discordo
☐ Discordo parcialmente
☐ Discordo totalmente

11. 5 - O(a) Senhor(a) tinha **experiência operacional** para trabalhar no **planejamento** do(s) EXOP/EXCON. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Concordo totalmente
☐ Concordo parcialmente
☐ Nem concordo nem discordo
☐ Discordo parcialmente
☐ Discordo totalmente

Fase de Execução

Da aprovação da ODEX até o término de Desmobilização

12. 6 - Durante o EXOP/EXCON, o(a) Senhor(a) pôde se dedicar exclusivamente às atividades de controle/acompanhamento do Exercício, relativas à sua função na estrutura da DIREX. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Concordo totalmente
☐ Concordo parcialmente
☐ Nem concordo nem discordo
☐ Discordo parcialmente
☐ Discordo totalmente

13. 7 - O(a) Senhor(a) tinha conhecimento para solucionar **situações contingenciais** do EXOP/EXCON, assessorando oportunamente o Diretor do Exercício. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Nem concordo nem discordo
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Discordo totalmente

14. 8 - Durante o EXOP/EXCON, ficou claro para os participantes sobre quem dirigia o EXOP/EXCON, uma vez que a Base é a DIREX, mas o COMPREP que define a doutrina de preparo. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Nem concordo nem discordo
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Discordo totalmente

15. 9 - O(a) Senhor(a) tinha **capacitação técnica** para trabalhar na **execução** do(s) EXOP/EXCON. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Nem concordo nem discordo
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Discordo totalmente

16. 10 - O(a) Senhor(a) tinha **experiência operacional** para trabalhar na **execução** do(s) EXOP/EXCON. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Concordo totalmente
☐ Concordo parcialmente
☐ Nem concordo nem discordo
☐ Discordo parcialmente
☐ Discordo totalmente

Fase de Avaliação

Da Desmobilização até a conclusão do Relatório Final (RELFIN)

17. 11 - Após a desmobilização do EXOP/EXCON, o(a) Senhor(a) tinha conhecimento para avaliar a efetividade das ações adotadas pela sua Célula na DIREX e assessorar o Diretor do Exercício. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Concordo totalmente
☐ Concordo parcialmente
☐ Nem concordo nem discordo
☐ Discordo parcialmente
☐ Discordo totalmente

18. 12 - O(a) Senhor(a) tinha **capacitação técnica** para trabalhar na **avaliação** do(s) EXOP/EXCON. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Concordo totalmente
☐ Concordo parcialmente
☐ Nem concordo nem discordo
☐ Discordo parcialmente
☐ Discordo totalmente

19. 13 - O(a) Senhor(a) tinha **experiência operacional** para trabalhar na **avaliação** do(s) EXOP/EXCON. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Nem concordo nem discordo
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Discordo totalmente

Considerações gerais

20. Utilize o espaço abaixo para expressar sua opinião sobre o fato de a DIREX de um EXOP/EXCON ser realizada por uma Base Aérea, sob a perspectiva da capacitação e da experiência dos Oficiais do efetivo, fins contribuir para a análise qualitativa desta pesquisa.
