



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

THIAGO ANDRÉ LOURENÇO DE MELLO, Ten Cel Int

Contribuições da Função Logística de Recursos Humanos no processo de envolvimento da Força Aérea Brasileira em missões individuais de Operações de Paz da ONU.

Rio de Janeiro
2024

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

THIAGO ANDRÉ LOURENÇO DE MELLO, Ten Cel Int

Contribuições da Função Logística de Recursos Humanos no processo de envolvimento da Força Aérea Brasileira em missões individuais de Operações de Paz da ONU.

Trabalho de conclusão de curso apresentado à 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: Prof. Dr. Eduardo Sol Oliveira da Silva

Rio de Janeiro
2024

AGRADECIMENTOS

Inicialmente agradeço a Deus, por sua guia e presença constante durante a pesquisa. Agradeço a todos que participaram do estudo, por compartilharem suas valiosas experiências e percepções com profissionalismo e compromisso, contribuindo significativamente para o desenvolvimento da pesquisa. Ao meu orientador, meu profundo agradecimento pela orientação precisa, pelo incentivo constante à busca pelo conhecimento e pelo compromisso com o meu desenvolvimento. Por fim, à minha família, meu amor e gratidão pelo apoio incondicional, pela compreensão e pelo incentivo que me impulsionaram a superar os desafios durante essa jornada. Reconheço que este trabalho é fruto da colaboração e do apoio de todos mencionados, e sou imensamente grato por essa oportunidade de desenvolvimento profissional.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar em que medida o processo para participação de militares da FAB nas missões individuais de Operação de Paz (Op Paz) da ONU, e o regresso desses militares ao Brasil, são influenciados pela Função de Logística de Recursos Humanos (FLRH), estabelecida pela DCA 2-1/2022, entre os anos de 2016 e 2023. A metodologia adotada envolveu revisão bibliográfica e documental para identificar a relação da Gestão de Recursos Humanos (GRH) e as atividades FLRH, além de compreender os sintomas de estresse dos participantes depois de uma Op Paz. Em seguida, sob à luz da GRH, foram conduzidos questionários a 64 oficiais que participaram dessas missões. Os resultados da análise, tanto quantitativa quanto qualitativa, provenientes da revisão bibliográfica e das pesquisas, responderam ao problema de pesquisa. Observou-se alto nível de concordância nas atividades de levantamento de necessidades, procura e admissão, e preparação da FLRH, com destaque para os benefícios da seleção e preparação dos militares. As atividades de administração, e bem-estar e manutenção do moral apresentaram boa concordância, mas com oportunidades de aprimoramento para ajustes futuros. Consequentemente, chegou-se à conclusão do objetivo dessa pesquisa.

Palavras-chave: operação de paz; ONU; recursos humanos; logística.

ABSTRACT

This study aims to analyze the extent to which the Human Resources Logistics Function (FLRH), established by DCA 2-1/2022, influenced the participation of Brazilian Air Force personnel in individual United Nations Peacekeeping Operations missions and their return to Brazil between 2016 and 2023. The methodology involved a bibliographic and documentary review to identify the relationship between Human Resource Management (HRM) and FLRH activities, as well as to understand the stress symptoms of participants after an Op Paz. Subsequently, under the light of HRM, questionnaires were administered to 64 officers who participated in these missions. The results of the analysis, both quantitative and qualitative, obtained from the bibliographic review and the surveys, answered the research problem. A high level of agreement was observed in the activities of needs assessment, search and admission, and FLRH preparation, with emphasis on the benefits of selecting and preparing military personnel. The administration, well-being, and morale maintenance activities showed good agreement, but with opportunities for improvement for future adjustments. Consequently, the objective of this research was achieved.

Keywords: *peacekeeping operation; UN; human resources; logistics.*

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 – Preparação para missão de paz.....	18
Gráfico 2 – Participação de <i>briefings</i> para missão de paz.....	18
Gráfico 3 – Percepção sobre o apoio administrativo oferecido.....	20
Gráfico 4 – Apoio de atividades de bem-estar e manutenção do moral.....	21
Gráfico 5 – Aspectos para preparação e reintegração após a missão de paz.....	21
Gráfico 6 – Eficácia dos procedimentos oferecidos pela FAB.....	22
Quadro 1 – Tarefas das atividades de bem-estar e manutenção do moral.....	16

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

2SC	Segunda Subchefia do Estado-Maior da Aeronáutica
CCOPAB	Centro Conjunto de Operações de Paz no Brasil
CIAER	Centro de Inteligência da Aeronáutica
COMAER	Comando da Aeronáutica
DCA	Doutrina do Comando da Aeronáutica
EMAER	Estado Maior da Aeronáutica
END	Estratégia Nacional de Defesa
EPMP	Estágio de Preparação para Missão de Paz
FAB	Força Aérea Brasileira
FFAA	Forças Armadas
FLRH	Função Logística de Recursos Humanos
GRH	Gestão de Recursos Humanos
ICA	Instrução Comando da Aeronáutica
MD	Ministério da Defesa
MRE	Ministério das Relações Internacionais
OI	Organizações Internacionais
OM	Organização Militar
ONU	Organização das Nações Unidas
ONUC	Operações das Nações Unidas no Congo
Op Paz	Operações de Paz
PND	Política Nacional de Defesa
RH	Recursos Humanos
SDPP	Subdiretoria de Pagamento de Pessoal
TEPT	Transtorno de Estresse Pós-Traumático
UNSCOB	United Nations Special Committee on the Balkans

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
2	METODOLOGIA	11
3	REFERENCIAL TEÓRICO	14
3.1	RECURSOS HUMANOS	14
3.2	BEM-ESTAR E MANUTENÇÃO DO MORAL, DOS MILITARES DA FAB NAS OPERAÇÕES DE PAZ DA ONU	18
3.3	FUNÇÃO LOGÍSTICA DE RECURSOS HUMANOS À LUZ DA DCA 2-1/2022	19
4	APRESENTAÇÃO DE DADOS E ANÁLISE DE RESULTADOS	21
4.1.	PROCESSO PARA PARTICIPAÇÃO DOS MILITARES DA FAB NAS MISSÕES DE OPERAÇÕES DE PAZ DA ONU	21
4.2.	BEM-ESTAR E MANUTENÇÃO DO MORAL, DOS MILITARES DA FAB NAS OPERAÇÕES DE PAZ DA ONU	25
4.3.	ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES COLETADAS	28
5	CONCLUSÃO	30
	REFERÊNCIAS	33
	APÊNDICE A – Questionário	36

1 INTRODUÇÃO

A participação do Brasil em Operações de Paz (Op Paz) da ONU remonta a 1947, quando o país enviou observadores militares à Comissão Especial da ONU para os Bálcãs (UNSCOB), marcando um capítulo relevante na história das Forças Armadas Brasileiras (FFAA). Essa participação demonstra o compromisso do país com a paz e a estabilidade internacionais, além de fortalecer a reputação da política externa brasileira e elevar a projeção do Brasil no cenário global.

A Força Aérea Brasileira (FAB) ostenta um papel pioneiro e de vanguarda na história das Op Paz, com sua estreia no Congo entre 1960 e 1964. Integrada às Operações das Nações Unidas no Congo (ONUC), a FAB destacou 179 militares, incluindo pilotos e tripulantes, para operar helicópteros *Sikorsky H-19* e aeronaves *Douglas C-47*, marcando o início de uma trajetória exemplar de contribuição à paz e à segurança internacionais.

Esse marco inaugural deu início a um legado de participação em mais de 50 Op Paz e missões similares, conforme atesta o Ministério das Relações Exteriores (MRE). Ao longo das décadas, o Brasil já disponibilizou um contingente superior a 55 mil militares, policiais e civis, demonstrando seu firme compromisso com os princípios da paz e da resolução pacífica de conflitos.

A atuação dos militares da Aeronáutica em operações internacionais configura-se como um valioso instrumento para o aprimoramento de suas capacidades e a projeção positiva da FAB junto à sociedade. Essa imersão em cenários reais propicia o aperfeiçoamento do treinamento, da doutrina e do preparo das tropas, elevando a eficiência do suporte administrativo e logístico em missões internacionais. Além disso, a participação em ações de pacificação contribui para o reconhecimento internacional da FAB, consolidando sua imagem como instituição comprometida com a paz e a segurança global.

A participação dos militares brasileiros em operações da ONU está em conformidade com as versões atualizadas da Política Nacional de Defesa (PND) e da Estratégia Nacional de Defesa (END). A END destaca a importância do preparo das FFAA para contribuir com os esforços das Nações Unidas, devendo estar preparadas para atender às possíveis demandas de participação em Op Paz, sob a égide da ONU ou de organismos multilaterais

Tal afirmação é ratificada pela Concepção Estratégica “Força Aérea 100” (DCA 11-45), documento que tem por finalidade precípua estabelecer uma visão de futuro para FAB. Segundo

o referido documento, as capacidades militares desejadas para a FAB incluem a contribuição para a ordem e a paz mundiais e compromissos internacionais.

Nesse sentido, a FAB prevê a participação em operações internacionais de paz, com objetivo de auxiliar na resolução pacífica de litígios e na supervisão do cumprimento de acordos de paz (BRASIL, 2018).

Para normatizar o processo de participação de militares do COMAER em Op Paz, em dezembro de 2015 foi publicada a reedição da Instrução Comando da Aeronáutica (ICA) 35-14/2015, que determina a seleção e a capacitação prévia do pessoal como requisito para o sucesso das missões de paz.

No contexto logístico, a seleção e capacitação dos militares são estabelecidas pela Função Logística de Recursos Humanos (FLRH), conforme normatizada na Doutrina de Logística da Aeronáutica (DCA 2-1/2022). A FLRH propicia o conjunto de atividades relacionadas à execução de serviços voltados ao levantamento das necessidades, procura e admissão, preparação, administração e bem-estar e manutenção do moral do seu capital humano.

Outra consideração que enfatiza a importância das funções logísticas é que elas consistem do agrupamento de atividades e tarefas específicas, com o propósito de atender ao emprego da Aeronáutica, por meio de procedimentos e informações que visam a assegurar a satisfação das necessidades referentes a materiais e serviços de qualquer classe, na quantidade, momento e local adequados (BRASIL, 2022)

A relevância da FLRH é ainda mais evidente quando na ausência de um apoio logístico correto pode resultar no comprometimento da eficácia, da segurança e do bem-estar das tropas durante as operações militares, colocando em risco o alcance dos objetivos estratégicos.

Foi nesse cenário que surgiu a inquietação do pesquisador em relação aos efeitos da influência da FLRH no processo para a participação de militares nas missões individuais de Op Paz da ONU. Consequentemente, surge a necessidade de reflexão em torno da seguinte problemática de pesquisa: qual a influência da Função Logística de Recursos Humanos no processo de participação dos militares da Força Aérea Brasileira nas missões individuais de Operações de Paz da ONU, à luz da Instrução Comando da Aeronáutica 35-14/2015?

Tendo em conta a relevância do tema delineado e com o intuito de buscar uma resposta para o problema proposto, o objetivo principal deste estudo consiste em analisar em que medida o processo para participação de militares da FAB nas missões individuais de Operação de Paz

da ONU e o regresso destes militares ao Brasil são influenciados pela Função de Logística de Recursos Humanos, estabelecida pela DCA 2-1/2022, entre os anos de 2016 e 2023.

Considerando a importância do tema em discussão, uma vez que a participação contínua do Brasil em Op Paz representa uma oportunidade única para a ampliação de sua influência na arena internacional, a justificativa da pesquisa recai sobre a melhoria no processo de participação dos militares da FAB nas diversas Op Paz da ONU.

Por fim, ressalta-se que possuir a capacidade de verificar o nível de influência da FLRH, prevista na doutrina da Aeronáutica, permitirá que o planejamento e a execução das atividades existentes na ICA 35-14/2015 sejam aprimoradas, aperfeiçoando o treinamento e o bem-estar dos militares que serão selecionados para Op Paz da ONU.

2 METODOLOGIA

Para otimizar a elaboração, o manejo do conteúdo e a pesquisa presente neste trabalho, é necessária a implementação de métodos estruturados que facilitem a coleta, a incorporação e o desenvolvimento do material adquirido, bem como sua análise e as considerações finais.

A metodologia empregada utilizou a Gestão de Recursos Humanos (GRH) como base para analisar a influência da FLRH no processo de participação dos militares da FAB nas Op Paz da ONU.

As atividades da FLRH foram selecionadas como foco dessa pesquisa devido às características do processo de participação individual nas Op Paz. Além disso, como a ICA 35-14/2015 entrou em vigor em 26 de janeiro de 2016, o universo da pesquisa abrangeu os oficiais selecionados para missões de paz da ONU entre 2016 e 2023.

A principal ferramenta utilizada para a coleta de dados foi o questionário on-line, composto por questões fechadas e abertas, enviado a todos os oficiais que realizaram Op Paz. As perguntas foram formuladas e agrupadas de forma a abranger as técnicas de GRH (levantamento das necessidades, seleção, treinamento, administração e bem-estar), de forma a propiciar dados sobre o processo de participação individual dos militares da FAB nas Op Paz e atingir os objetivos específicos da pesquisa.

Foi realizada uma pesquisa bibliográfica, documental e de levantamento, separando o objetivo deste trabalho em cinco objetivos específicos (OE), gerando uma análise qualitativa e quantitativa do tema proposto, correlacionando os dados obtidos com o referencial teórico

escolhido.

Para compreender o significado da GRH, utilizou-se como referencial teórico a obra do Dr. Idalberto Chiavenato publicada em 2009. A obra aborda uma visão abrangente e atualizada sobre a gestão de pessoas para recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento e bem-estar nas organizações, aspectos relevantes para a GRH, que favoreceram a escolha da referida obra.

Também foram utilizados livros e artigos científicos que abordam os conceitos da gestão de pessoas, como Toledo (1986), que apresenta aspectos da gestão de recursos humanos; Nasir (2017), que destaca a importância das práticas de RH e dos fatores que as influenciam; Dessler (2014), que aborda técnicas para o processo de planejamento, recrutamento, desenvolvimento e administração de RH; Mathis e Jackson (2010), que oferecem uma perspectiva mais atual sobre GRH e seu impacto no sucesso das organizações; Milkovich e Bourdreau (2010), que abordam conceitos, teorias e pesquisas de RH; e op den Buijs e Olsthoorn (2024), que discutem os desafios e tendências relacionados à gestão de recursos humanos em organizações militares, corroborando com o referencial teórico supracitado ao fornecer conhecimentos teóricos e práticos para a GRH.

Buscando compreender o conceito da FLRH, procedeu-se com uma análise da Doutrina de Logística Militar (MD42-M-02/2016), da Doutrina de Logística da Aeronáutica (DCA 2-1/2022) e do Manual *Logistics Operations* (FM 4-95-2014) do Departamento do Exército dos Estados Unidos. A pesquisa, da mesma forma, fundamentou-se em diversos artigos científicos, como Baig (2010), que discute suporte logístico às operações de manutenção da paz das Nações Unidas; Cid e Goldoni (2016), que apresentam os conceitos logísticos no ambiente de manutenção da paz da ONU; e Pînzariu e Mînea (2019) que discutem os princípios que fundamentam a logística nas unidades militares, os quais enriqueceram a análise do conceito da LFRH.

A pesquisa também abordou o estudo do afeto negativo, afeto positivo, transtorno de estresse pós-traumático e sintomas de depressão dos participantes antes e depois de uma missão de paz, conforme Álvares *et al.* (2018). Além disso, foram utilizados artigos científicos que discutem a importância do bem-estar e da saúde dos membros das missões de paz da ONU, como Brounéus (2014), que destaca como a qualidade dos serviços de saúde impacta diretamente à execução bem-sucedida da missão de paz, e Johnson (2015), que explora o bem-estar psicológico dos militares que retornam de destacamentos operacionais de manutenção da

paz.

As pesquisas bibliográficas e documentais tiveram o intuito de elucidar a sincronização da Gestão de Recursos Humanos (GRH) com os princípios e práticas da Logística Militar de Recursos Humanos, gerando subsídios para descrever a Função de Logística de Recursos Humanos e alcançando o primeiro objetivo específico (OE1).

Para descrever o processo de participação dos militares da FAB nas missões de Op Paz foi feita uma análise da ICA 35-14/2015 (Participação de Militares do COMAER em Operações de Paz), examinando seus princípios, diretrizes e procedimentos específicos relacionados à seleção, ao treinamento, à administração e ao bem-estar e manutenção do moral no processo de participação dos militares da FAB em missões individuais de Op Paz.

Concomitantemente, foi aplicado um questionário semiestruturado, composto por perguntas abertas e fechadas de múltipla escolha, por meio eletrônico (*Google Forms*), para 64 (sessenta e quatro) militares da FAB que atuaram como *peacekeepers*. Do total de questionados, foram recebidas 55 (cinquenta e cinco) respostas, resultando em uma taxa de confiabilidade de 95%, com margem de erro de 5%.

As duas primeiras questões do questionário, direcionado aos militares, tinham como objetivo extrair dos respondentes informações sobre o processo de seleção e treinamento para participação nas missões de Op Paz.

A terceira questão buscou verificar a opinião dos respondentes quanto ao apoio administrativo do COMAER. Por fim, as questões quatro a sete permitiram uma investigação mais aprofundada sobre o compromisso da FAB em promover o bem-estar e manter a moral dos militares envolvidos nessas operações, alinhando-se com os princípios estabelecidos na DCA 2-1/2022.

O questionário tinha como objetivo geral coletar as percepções e as experiências dos participantes em relação ao suporte logístico fornecido pela FAB durante as Op Paz da ONU, atingindo três objetivos específicos: OE2) descrever o processo para participação dos militares da FAB nas missões de Op Paz, à luz da ICA 35-14/2015; OE3) verificar o apoio administrativo promovido pela FAB aos militares selecionados para Operações de Paz na ONU; e OE4) verificar o apoio de bem-estar e a manutenção do moral aos oficiais, durante e após as Operações de Paz.

Vale ressaltar que a organização dos dados obtidos pelas respostas fechadas, por meio de gráficos gerados no *Google Forms*, facilitou a interpretação dos resultados. As contribuições

coletadas por meio das respostas das questões abertas, enriqueceram a análise e complementaram os dados adquiridos pelas respostas fechadas.

Os dados extraídos foram relacionados, analisados e confrontados com os referenciais teóricos e com o estudo realizado da ICA 35-14/2015. Ao integrar essas diversas fontes de informação, foi possível elucidar de forma abrangente e fundamentada a prática da Função de Logística Militar de Recursos Humanos no processo de seleção e treinamento dos militares da FAB para Operação de Paz da ONU, assim como no regresso destes militares ao Brasil, contribuindo para o alcance do OE5.

Os resultados atingidos de forma qualitativa e quantitativa, permitiram atingir o objetivo geral da pesquisa: analisar em que medida o processo de participação de militares da FAB nas missões individuais de Op Paz da ONU, e o regresso destes militares ao Brasil são influenciados pela FLRH, estabelecida pela DCA 2-1/2022, entre os anos de 2016 e 2023.

Devido à restrição temporal imposta, é relevante destacar que o escopo da pesquisa foi limitado a abordar apenas uma das sete funções logísticas listadas na DCA 2-1/2022. Essa limitação resultou em uma análise menos abrangente e profunda do tema investigado. Além disso, ao optar por uma amostra composta exclusivamente por oficiais da Força Aérea Brasileira que participaram de missões individuais de Op Paz, foi estabelecido um parâmetro amostral restritivo devido à complexidade de acessar militares envolvidos em missões de contingente de Op Paz para questionamento.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 RECURSOS HUMANOS

Recursos Humanos (RH) é uma área da administração que se concentra na gestão estratégica das pessoas dentro de uma organização. A Gestão de Recursos Humanos (GRH), por sua vez, envolve o planejamento, a organização, a direção e o controle das atividades relacionadas aos colaboradores, visando atrair, desenvolver e motivar os talentos necessários para o alcance dos objetivos da empresa (Chiavenato, 2009).

Chiavenato (2009) afirma que a GRH é responsável por criar estratégias e ações que promovam o desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários, garantindo um ambiente de trabalho saudável, motivador e produtivo. Além disso, a GRH busca alinhar as necessidades

e os interesses dos colaboradores com os objetivos organizacionais (Chiavenato, 2009).

Toledo (1986) complementa essa definição ao mencionar que a GRH é um campo de especialização dentro da ciência da Administração, dedicado a implementar estratégias para a integração dos trabalhadores na organização e para a maximização de sua produtividade.

Chiavenato (2009) destaca, ainda, que:

uma GRH eficiente impulsiona o desenvolvimento das competências e habilidades dos colaboradores, capacitando-os para superar desafios e contribuir de maneira efetiva para os objetivos da empresa, como também fomenta um ambiente de trabalho saudável, elevando a motivação, o engajamento e a satisfação dos colaboradores (Chiavenato, 2009, p. 214).

A GRH eficaz se baseia em cinco técnicas, conforme Chiavenato (2009): levantamento de necessidades, seleção, treinamento, administração e gestão do clima organizacional. Essas técnicas visam otimizar o desempenho individual e coletivo, impulsionando os resultados da organização.

Nesse contexto, o levantamento de necessidades se configura como a primeira técnica, identificando as habilidades e competências necessárias para cada cargo da empresa. Isso permite que a empresa planeje e controle os RH, garantindo que a quantidade adequada de funcionários atenda às necessidades e objetivos estratégicos (Chiavenato, 2009).

Nasir (2017) ressalta que o levantamento de necessidades permite que as empresas desenvolvam planos de ação para recrutar, treinar e reter os funcionários certos. Isso é feito ao identificar habilidades, competências e talentos, garantindo a eficácia organizacional.

Deadrick e Stone (2014) complementam que:

para o levantamento de necessidades é necessário examinar detalhadamente os planos propostos, ações e operações previstas para identificar as necessidades de pessoal. Isso inclui determinar quando, em que quantidades, com que qualificações e em que locais os recursos humanos devem estar disponíveis para atender às demandas organizacionais (Deadrick; Stone, 2014, p. 194).

A segunda técnica é a seleção, que visa atrair e manter talentos de alta qualidade em empresas públicas e privadas.

Chiavenato (2009) destaca a importância da seleção ao informar que:

é eficaz para garantir colaboradores qualificados, motivados e alinhados à cultura organizacional. Essa eficácia influencia diretamente no sucesso da empresa em termos de desempenho, produtividade e clima organizacional (Chiavenato, 2009, p. 218).

Dessler (2014) complementa que a seleção garante o sucesso de uma organização, pois assegura a admissão de indivíduos talentosos e qualificados que contribuirão para o alcance dos objetivos organizacionais.

O processo de seleção deve atender às necessidades da organização, identificando e

preenchendo lacunas de competências, considerando não apenas habilidades técnicas, mas também comportamentais.

De acordo com Mathis e Jackson (2010), o processo de seleção determina a qualidade da força de trabalho e influencia diretamente o desempenho organizacional.

Com relação a preparação ou treinamento é uma técnica na GRH, onde as organizações oferecem oportunidades de aprimoramento de habilidades aos seus funcionários. Essa fase busca aperfeiçoar os processos, acumular conhecimento e incentivar a troca de saberes entre as pessoas.

De acordo com Milkovich e Bourdreau (2010), o treinamento é destinado a facilitar a aquisição de habilidades, normas e atitudes, buscando maior compatibilidade entre as características individuais dos colaboradores e os requisitos de suas funções.

O treinamento é considerado um instrumento para elevar as competências das pessoas, capacitando-as para alcançar objetivos organizacionais e contribuir de forma eficaz para atingir melhores resultados.

Chiavenato (2009) define o treinamento como um processo de aprendizagem planejado e sistemático, com o objetivo de desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes dos colaboradores em relação às suas funções e responsabilidades na organização.

Nasir (2017) complementa ao mencionar que o treinamento não deve ser apenas para ensinar habilidades ou conhecimentos específicos, mas deve se concentrar no crescimento geral e no desenvolvimento de carreira dos funcionários.

O objetivo da preparação é deixar o funcionário pronto para o desempenho imediato de uma variedade de tarefas exclusivas da organização, proporcionando também oportunidades de desenvolvimento pessoal contínuo, não apenas no cargo que ocupa atualmente, mas também em outros cargos que o indivíduo possa ocupar.

A administração na GRH, como quarta técnica, envolve garantir que a empresa conte com a quantidade adequada de colaboradores, com as habilidades e competências necessárias para desempenhar suas funções de forma eficaz e contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais.

Chiavenato (2009) define a administração como a área responsável pelo planejamento e gerenciamento do quadro de colaboradores, garantindo que a organização tenha a quantidade ideal de profissionais qualificados em cada área para alcançar seus objetivos estratégicos.

Para Nasir (2017) complementa ao mencionar que:

planejar e gerenciar corretamente os recursos humanos, deve-se considerar as

necessidades atuais e futuras da empresa. Isso inclui a determinação das habilidades necessárias para realizar as tarefas, a distribuição compatível de cada talento, a criação de planos de carreira e sucessão, e a implementação de métodos de gestão de desempenho e recompensas que promovam a participação e a produtividade dos funcionários (Nasir, 2017, p. 220).

Segundo op den Buijs e Olsthoorn (2024), a administração eficaz do quadro de colaboradores permite a criação de planos de sucessão para garantir a continuidade da operação, assegurando, assim, uma força de trabalho capacitada para enfrentar os desafios e demandas do ambiente operacional.

Por fim, a última técnica na GRH é o bem-estar e a manutenção da moral. Esta técnica é um desafio para os gestores de RH, pois está diretamente ligada à produtividade, satisfação no trabalho e retenção de talentos. Os gestores precisam implementar políticas e programas que promovam um ambiente de trabalho saudável, equilibrando as demandas profissionais e pessoais dos colaboradores.

Nasir (2017) afirma que manter a moral da equipe é fundamental para criar um ambiente de trabalho positivo, pois isso motiva os funcionários a atingirem seu máximo potencial.

Chiavenato (2009) complementa ao destacar que o investimento no bem-estar e na manutenção da moral dos colaboradores não apenas impacta positivamente na produtividade e na retenção de talentos, mas também reflete no desempenho e nos resultados da empresa.

A criação de um ambiente de trabalho saudável é essencial para fomentar o bem-estar físico e a manutenção da moral dos colaboradores, o que, por sua vez, fortalece sua satisfação, motivação e engajamento. A preservação da moral no ambiente da organização está intrinsecamente ligada à qualidade de vida no trabalho, ao reconhecimento e valorização dos profissionais, à cultivação de um clima organizacional positivo e à provisão de condições ideais para o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores.

Para op den Buijs e Olsthoorn (2024), em um ambiente militar, onde as demandas e pressões podem ser intensas, é importante que as organizações se preocupem com o bem-estar físico, emocional e psicológico de seus membros.

A manutenção da moral dentro das FFAA garante a coesão, o engajamento e o desempenho eficaz das equipes. Estratégias de apoio psicológico, programas de saúde mental, atividades de integração e reconhecimento do trabalho dos militares são algumas das práticas que podem contribuir para o bem-estar e a manutenção da moral.

Investir no bem-estar dos colaboradores não apenas melhora o ambiente de trabalho, mas também impacta positivamente a eficácia operacional e a capacidade da organização de

cumprir suas missões com sucesso.

3.2 BEM-ESTAR E MANUTENÇÃO DO MORAL, DOS MILITARES DA FAB NAS OPERAÇÕES DE PAZ DA ONU

As Op Paz da ONU assumem um caráter cada vez mais multifacetado e exigente, demandando um engajamento intensificado dos *peacekeepers*. A complexidade das missões, que frequentemente englobam tanto a mediação de conflitos quanto o apoio humanitário, reforça a necessidade de um suporte contínuo para garantir a efetividade e a resiliência das tropas.

Nesse contexto, investir no bem-estar e na moral dos militares é essencial para o sucesso das missões da ONU em um ambiente cada vez mais complexo e desafiador. Através de serviços de saúde de qualidade, apoio psicológico e medidas de promoção da coesão da equipe, é possível garantir a saúde mental e física dos militares, assegurando sua capacidade de lidar com os desafios das missões e contribuir para o cumprimento dos objetivos da ONU.

O bem-estar e a moral dos *peacekeepers* da ONU são afetados por diversos fatores interligados. Missões em áreas remotas, marcadas por conflitos e ambientes hostis, geram estresse entre os militares. Isso, por sua vez, aumenta significativamente o risco de traumas físicos e doenças, dificultando o cuidado com a saúde mental e física durante a missão (Johnson, 2015).

Álvares *et al* (2018) complementam que a exposição a eventos estressantes durante a Op Paz tem um impacto significativo na saúde mental dos militares, incluindo depressão, Transtorno de Estresse Pós-Traumático (TEPT), maiores afetos negativos (tristeza, raiva, etc.) e menores afetos positivos (alegria, felicidade, etc.).

Brounéus (2014) destaca que o bem-estar dos *peacekeepers* da ONU é fundamental para o sucesso das Op Paz. O autor afirma que os *peacekeepers* com a moral física e mentalmente saudáveis são mais capazes de lidar com os desafios de ambientes hostis e tomar decisões acertadas sob pressão. Além disso, o alto moral da tropa ajuda a criar confiança e realizar um trabalho de equipe eficaz (Brounéus, 2014).

Álvares *et al* (2018) afirmam que implementar estratégias de promoção do bem-estar, como programas de apoio psicológico, atividades de relaxamento e técnicas de enfrentamento do estresse, podem ajudar os *peacekeepers* a lidar com os desafios emocionais das Op Paz.

Os estudos de Johnson (2015), Álvares *et al* (2018) e Brounéus (2014) convergem em destacar a influência direta do bem-estar e do moral dos *peacekeepers* na efetividade das Op Paz. Diante disso, é fundamental que as estratégias de promoção do bem-estar e manutenção do moral sejam implementadas de forma eficaz para garantir o sucesso das missões da ONU. Para isso, é importante que os *peacekeepers* tenham acesso a serviços de saúde de qualidade, apoio psicológico e medidas de promoção da coesão da equipe.

3.3 FUNÇÃO LOGÍSTICA DE RECURSOS HUMANOS À LUZ DA DCA 2-1/2022

A logística é a área responsável por gerenciar e controlar o fluxo de recursos necessários ao longo de um processo específico, com o objetivo de atender adequadamente às necessidades dos clientes. Uma variedade de atividades está incluída neste campo de estudo, como transporte, armazenamento, distribuição, gestão de estoques e gestão de informações.

No âmbito militar, a logística consiste em um conjunto de tarefas importantes para garantir que as FFAA funcionem bem em todas as operações. Ela inclui planejamento e organização do suprimento de recursos e sua entrega à linha de frente, tudo com o objetivo de garantir que as tropas estejam equipadas, alimentadas e preparadas para combate.

Pînzariu e Mînea (2019) definem a logística militar como:

o sistema logístico das unidades militares durante tempos de paz, que tem como objetivo garantir o suporte logístico necessário para que o pessoal militar possa realizar adequadamente as atividades de treinamento e instrução, a fim de cumprir as missões atribuídas às unidades militares em todos os níveis hierárquicos (Pînzariu; Mînea, 2019, p. 21).

De acordo com o Manual *Logistics Operations* (FM 4-95-2014), do Departamento do Exército dos Estados Unidos, o papel da logística militar é realizar o apoio às operações militares, garantindo, assim, que as forças tenham os recursos necessários para cumprir suas missões com eficácia.

A Doutrina de Logística Militar (MD42-M-02/2016), do Ministério da Defesa (MD), complementa ao mencionar que logística militar é fundamental para o funcionamento eficiente das FFAA, pois garante que as tropas tenham acesso aos recursos necessários no momento certo, no local adequado e em condições adequadas.

Com base em ações sistematizadas da logística militar, a END (2020) enfatiza a importância da logística para a defesa nacional. Isso envolve o envolvimento direto e indireto dos sete setores logísticos do país: engenharia, manutenção, recursos humanos, salvamento,

saúde, suprimentos e transporte.

. Esses sete setores são apontados pela MD42-M-02/2016 e pela DCA 2-1/2022 como as funções logísticas, as quais consistem no agrupamento, sob uma única designação, de um conjunto de atividades logísticas afins, correlatas ou de mesma natureza.

Conforme DCA 2-1/2022, a Função Logística denominada Recursos Humanos é um conjunto de atividades vinculadas à gestão de pessoal, constituída das seguintes atividades: levantamento das necessidades, procura e admissão, preparação, administração e bem-estar e manutenção da moral.

O exame minucioso dos planos propostos, especialmente das ações e operações, resulta no levantamento das necessidades de recursos humanos. Para garantir que as organizações e os militares recebam o apoio necessário, o levantamento das necessidades de recursos humanos é importante para que o cumprimento das missões seja bem-sucedido.

Em relação à procura e admissão de recursos humanos, a DCA 2-1/2022 menciona que ela começa com voluntariado, alistamento, convocação, recrutamento e concurso, e continua com seleção, incorporação e contratação legal. Além disso, deve-se abordar uma seleção de pessoal com base nas qualificações necessárias para as funções específicas.

A preparação, de acordo com a DCA 2-1/2022, é um processo que tem como finalidade garantir que os militares estejam qualificados, habilitados e atualizados, para desempenharem suas funções com excelência, contribuindo para a qualidade dos serviços prestados e o alcance dos objetivos estratégicos da empresa, por meio da formação inicial, treinamento contínuo e manutenção técnico-operacional.

Conforme os autores Milkovich e Bourdreau (2010), investir na formação, treinamento e manutenção técnico-operacional dos funcionários não só aprimora seu desempenho individual, como também assegura a eficiência, eficácia e segurança das operações.

A próxima atividade da FLRH, listada pela DCA 2-1/2022, é administração. Esta atividade propõe dotar as OM's com os recursos humanos, na quantidade e na qualificação necessárias para o cumprimento da missão, atendendo às necessidades e objetivos da OM.

A distribuição e a movimentação de recursos humanos garantem que os militares estejam nos lugares certos. Diante disso, para garantir a continuidade das operações, é necessário substituir adequadamente os militares.

Por último, a DCA 2-1/2022 menciona as tarefas de bem-estar e manutenção do moral. Elas consistem em proporcionar um ambiente mental e físico saudável aos recursos humanos

em qualquer situação, assim como em proporcionar a continuidade da motivação dos recursos humanos para o cumprimento da missão.

A DCA 2-1/2022 lista onze tarefas da atividade de bem-estar e manutenção do moral, as quais são:

Quadro 1 – Tarefas das atividades de bem-estar e manutenção do moral

Repouso	Recuperação
Recreação	Suprimento reembolsável
Serviço de assistência religiosa	Serviço de assistência social
Serviço postal	Serviço de banho
Serviço de lavanderia	Sepultamento
Preparação para a inatividade	

Fonte: DCA 2-1/2022

O bem-estar e a manutenção do moral dos militares criam um ambiente de trabalho saudável. Quando os militares se sentem valorizados, respeitados e apoiados pela OM, eles tendem a estar mais engajados e comprometidos com os objetivos da missão.

4 APRESENTAÇÃO DE DADOS E ANÁLISE DE RESULTADOS

4.1. PROCESSO PARA PARTICIPAÇÃO DOS MILITARES DA FAB NAS MISSÕES DE OPERAÇÕES DE PAZ DA ONU

O processo de participação dos militares nas missões individuais de Op Paz, à luz da Instrução do Comando da Aeronáutica 35-14/2015, inicia-se quando surgem vagas para militares. As Organizações Internacionais (OI) realizam convites via MRE, que encaminha a solicitação ao MD. O MD consulta os Comandos Militares, e cada Comando seleciona e indica militares conforme o perfil solicitado.

O Estado-Maior da Aeronáutica (EMAER) mantém um banco de dados de voluntários para Op Paz, gerenciado pela Segunda Subchefia do EMAER (2SC). Anualmente, o EMAER solicita voluntários de todas as Organizações do COMAER.

Posteriormente, essa lista é submetida ao Gabinete do Comandante da Aeronáutica (GABAER) para apreciação e aprovação do Comandante da Aeronáutica. Os militares voluntários, após autorização, são incluídos no banco de dados e ficam disponíveis para treinamento e preparação a qualquer momento, priorizando essa atividade sobre outras.

Os nomes dos voluntários que cumprem os requisitos são enviados pelo EMAER ao MD, que informa o MRE e, em seguida, a OI solicitante. Após aceitação, a OI emite uma Autorização de Viagem, indicando a data para apresentação na missão de paz.

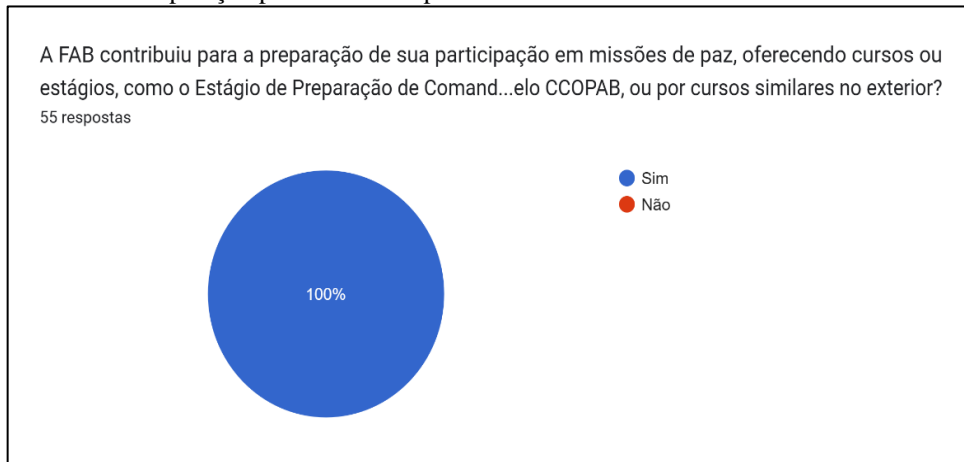
Os critérios de seleção dos militares para a ocupação de cargos em missões Op Paz visam assegurar que os oficiais estejam devidamente preparados e qualificados para desempenhar suas funções em missões de paz internacionais. Os candidatos passam por um processo rigoroso que garante que apenas os mais qualificados sejam designados para essas missões.

Dentre esses critérios, incluem: ser selecionado e indicado pelo EMAER, atestando o potencial do oficial para a missão; ter sido promovido por merecimento, no caso de oficial superior; não estar "*sub judice*"; possuir, no mínimo, conceito normal no último Teste de Avaliação do Condicionamento Físico; possuir habilitação no idioma inglês, ou francês no caso de missões em países francófonos; e ter concluído o curso de preparação para o cargo.

A capacitação dos oficiais para ocupação de cargos em missões individuais de Op Paz inclui o Estágio de Preparação de Comandante de OM e Estado-Maior Combinado, o Estágio de Capacitação para as Op Paz e Curso de Observador Militar. Esses estágios visam preparar intelectualmente os oficiais designados ou potenciais para funções específicas, fornecendo os conhecimentos necessários para desempenharem suas atividades e técnicas operacionais básicas. Somente após a conclusão desses cursos, que podem ser realizados no Centro Conjunto de Operações de Paz no Brasil (CCOPAB) ou em instituições equivalentes no exterior, o militar estará apto para ser indicado para uma missão de paz.

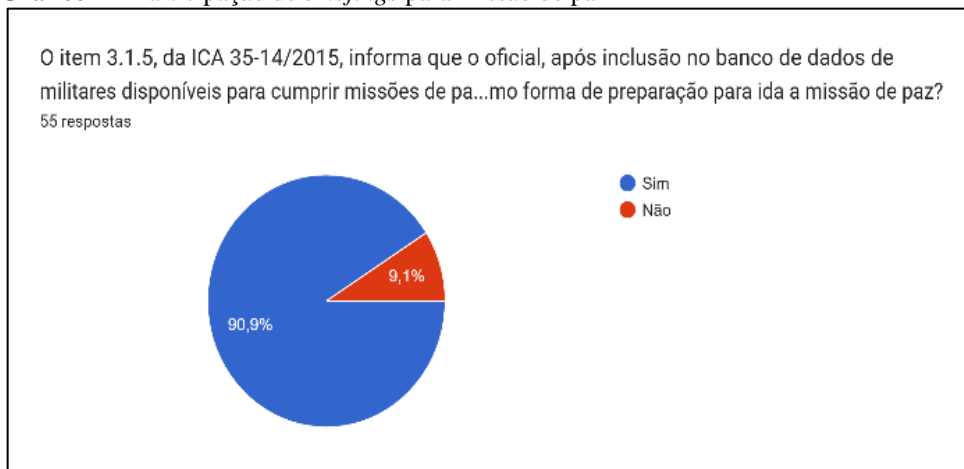
Oficiais que já participaram de uma missão de paz podem realizar cursos de especialização, incluindo o de Instrutor da ONU. Para uma segunda participação, a seleção será baseada no currículo, priorizando aqueles com cursos em Direito Internacional dos Conflitos Armados, Relações Internacionais ou Política Internacional, e fluência no idioma do país da operação. Para funções no Departamento de Operação de Paz da ONU, o oficial deve cumprir os requisitos da ONU e ter participado de pelo menos uma Op Paz. A proficiência em inglês é essencial, e o conhecimento de francês é recomendado para melhor capacitação.

No que concerne à preparação para as missões de paz, foi realizado um questionário para verificar se os oficiais que participaram de Op Paz da ONU, entre os anos de 2016 a 2023, realizaram treinamento e capacitação antes da missão. Os militares participantes do questionário demonstraram unanimidade ao relatarem ter recebido a devida capacitação por meio de cursos e estágios específicos.

Gráfico 1 – Preparação para missão de paz

Fonte: Autor

Vale salientar que 90,9% dos entrevistados afirmaram ter participado de *briefings* preparatórios, conforme preconizado no item 3.1.5 da ICA 35-14/2015. Esses briefings foram ministrados pela 2SC5 do EMAER e pelo Centro de Inteligência da Aeronáutica (CIAER).

Gráfico 2 – Participação de *briefings* para missão de paz

Fonte: Autor

Ao serem convidados a compartilhar suas experiências com o treinamento, muitos militares destacaram a importância do conhecimento adquirido no Estágio de Preparação para Missão de Paz (EPMP). O EPMP, ministrado pelo CCOPAB, tem como objetivo preparar militares e policiais para funções como Oficiais de Estado-Maior, Observadores Militares e Policiais das Nações Unidas.

Após o entendimento do processo de escolha para participação dos militares da FAB nas missões de Op Paz da ONU, atendendo o OE2, que era descrever o processo para participação dos militares da FAB nas missões de Operações de Paz, à luz da ICA 35-14/2015, foi realizada uma análise do apoio prestado pela FAB aos militares selecionados para Op Paz

da ONU.

O sucesso de um oficial em uma Op Paz vai além dos fatores de seleção e preparo individual. Um elemento importante para o desempenho eficaz do oficial é o apoio administrativo eficiente.

Este apoio multifacetado garante que o oficial tenha acesso à documentação necessária, receba as devidas orientações e suporte financeiro e, conseqüentemente, possa se concentrar em suas funções com tranquilidade, segurança e plena dedicação ao cumprimento de sua missão.

O primeiro passo para um oficial após a seleção para uma missão de paz, conforme previsto na ICA 35-14/2015, é solicitar o passaporte diplomático e os vistos necessários para trânsito e entrada na área da missão.

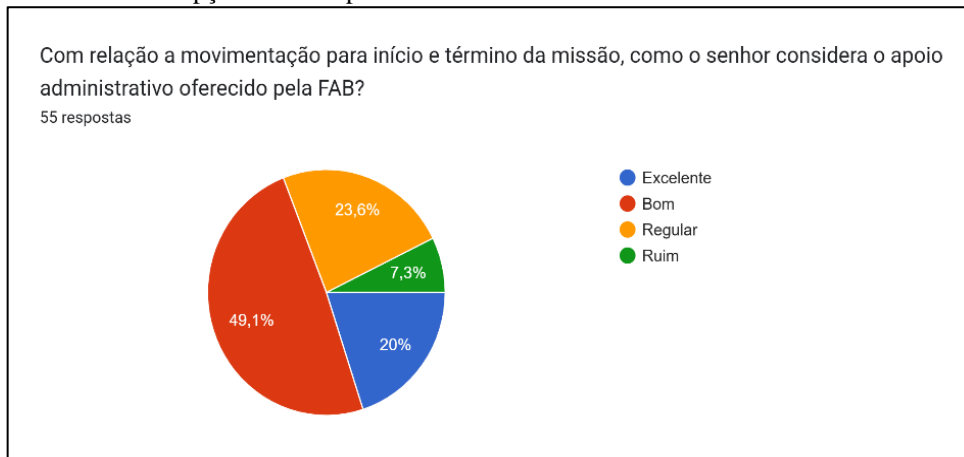
Essa solicitação deve ser feita à 2SC com antecedência para garantir que o oficial tenha os documentos em mãos no momento oportuno. Após a obtenção da documentação necessária, o oficial receberá do EMAER uma mensagem oficializando sua designação para a missão. Essa mensagem, juntamente com a portaria de designação, são documentos essenciais para os trâmites administrativos e financeiros da missão.

O oficial selecionado ainda deve se dirigir à PP5 na Subdiretoria de Pagamento de Pessoal (SDPP) munido desses documentos para iniciar os trâmites financeiros, garantindo o recebimento das remunerações e benefícios previstos para sua participação na missão.

Apesar da ICA 35-14/2015 abordar os procedimentos de desligamento do militar da OM de origem, transporte e bagagem, e contato com a SDPP, a responsabilidade pela sua efetivação recai sobre o militar selecionado, que, em muitos casos, não detém o conhecimento completo para tanto. Isso o leva a buscar apoio junto ao setor de pessoal da OM, sobrecarregando-o e gerando possíveis atrasos ou falhas na execução dessas etapas.

Para coletar dados sobre a percepção dos oficiais quanto ao apoio administrativo, foi aplicado um questionário que incluía uma questão sobre a qualidade do apoio administrativo em diversas etapas da movimentação, desde a solicitação de documentação até a finalização dos trâmites financeiros e administrativos após o retorno da missão.

A maioria dos oficiais (69,1%) classifica o apoio administrativo como excelente ou bom, o que indica uma percepção majoritariamente positiva. Isso sugere que as práticas atuais de apoio administrativo são eficazes para a maioria dos militares, atendendo adequadamente às suas necessidades durante as movimentações.

Gráfico 3 – Percepção sobre o apoio administrativo oferecido

Fonte: Autor

Apesar da predominância de avaliações positivas, um percentual significativo de oficiais (30,9%) acredita que há espaço para melhorias. Destes, 23,6% consideram o apoio apenas regular e 7,3% o avaliam como ruim. Isso indica que quase um terço dos respondentes não está completamente satisfeito com o apoio administrativo recebido.

As avaliações regulares e ruins sugerem que há áreas específicas do apoio administrativo que precisam ser revisadas e aprimoradas. É importante identificar quais etapas do processo de movimentação são mais problemáticas para os oficiais, de modo a direcionar esforços de melhoria para esses pontos críticos.

A partir dessa análise, foi possível atender o OE3, que era verificar o apoio administrativo promovido pela FAB aos militares selecionados para Operações de Paz na ONU

4.2. BEM-ESTAR E MANUTENÇÃO DO MORAL, DOS MILITARES DA FAB NAS OPERAÇÕES DE PAZ DA ONU

Como visto que os estudos de Johnson (2015), Álvares *et al* (2018) e Brounéus (2014) convergem em destacar a influência direta do bem-estar e do moral dos *peacekeepers* na efetividade das Op Paz.

Diante disso, e com o intuito de verificar a atividade de bem-estar e manutenção do moral da FLRH, foi aplicado um questionário quatro questões para os oficiais que realizaram Op Paz da ONU.

A primeira pergunta objetivava verificar se os oficiais que participaram da missão de paz receberam atividades de bem-estar e manutenção do moral, bem como a origem e a frequência dessas atividades.

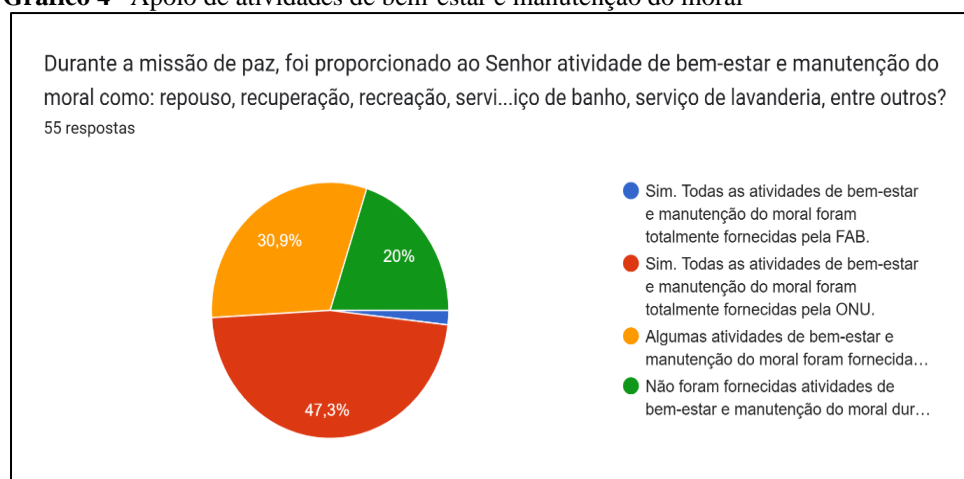
Dos oficiais que responderam, a maior parte (47,3%) recebeu atividades de bem-estar da ONU, o que demonstra a importância e a presença significativa da ONU na manutenção do moral dos oficiais em missão. Este resultado destaca o papel da ONU em oferecer suporte psicológico e social.

Um número considerável de oficiais (30,9%) relatou que tanto a FAB quanto a ONU forneceram atividades de bem-estar. Isso sugere uma colaboração entre as duas entidades, o que pode potencialmente aumentar a eficácia e a abrangência das atividades oferecidas.

Um dado preocupante é que 20% dos oficiais não receberam atividades de bem-estar. Esta lacuna indica a necessidade de uma avaliação mais profunda das razões por trás dessa ausência e de medidas para assegurar que todos os oficiais recebam o suporte necessário.

Apenas 1,8% dos oficiais indicaram que receberam atividades exclusivamente da FAB. Este baixo percentual sugere que a FAB, por si só, pode não estar suficientemente envolvida ou não ser a principal fornecedora dessas atividades.

Gráfico 4 – Apoio de atividades de bem-estar e manutenção do moral



Fonte: Autor

Nesse intuito, foi solicitado aos oficiais que descrevessem como foram preparados para reintegrar às suas atividades após as operações de paz.

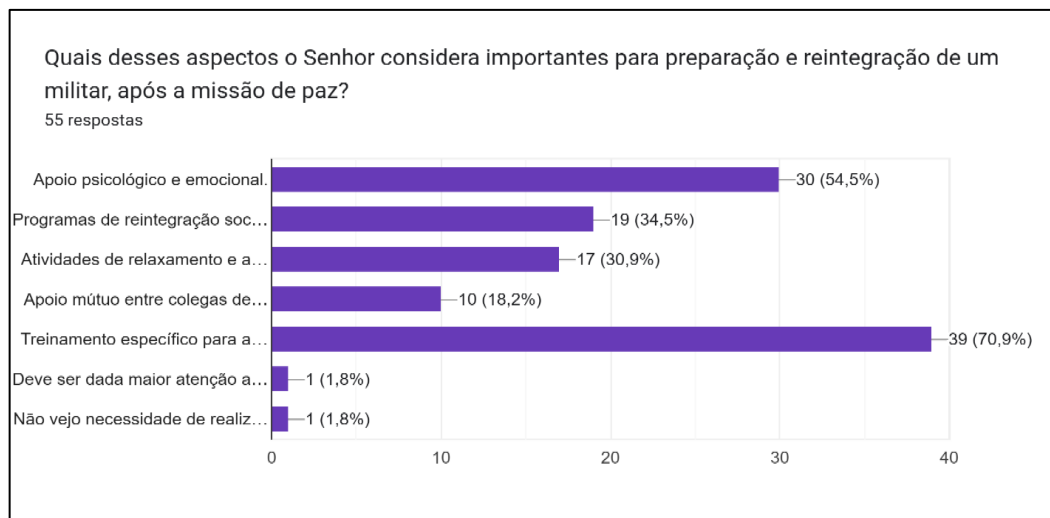
Os resultados mostraram que sete oficiais receberam apoio psicológico, sendo que um deles buscou por meios próprios e seis pela FAB. Além disso, vinte oficiais realizaram atividades de autocuidado, trinta e um mantiveram contato com colegas de missão para apoio mútuo, e trinta e um não receberam nenhum preparo pela FAB para o retorno às suas atividades após a missão.

Em seguida, foi feita uma pergunta aberta com o intuito de verificar, por meio da percepção dos *peacekeepers*, quais aspectos eles consideravam importantes para preparação e

reintegração de um militar após a missão de paz.

Seis ações foram listadas pelos oficiais questionados, sendo elas: treinamento para a transição de volta à rotina normal, apoio psicológico e emocional, programas de reintegração social e familiar, atividades de relaxamento e autocuidado, apoio mútuo entre os colegas da missão e melhor acompanhamento médico, em razão das condições insalubre e de alimentação durante a missão.

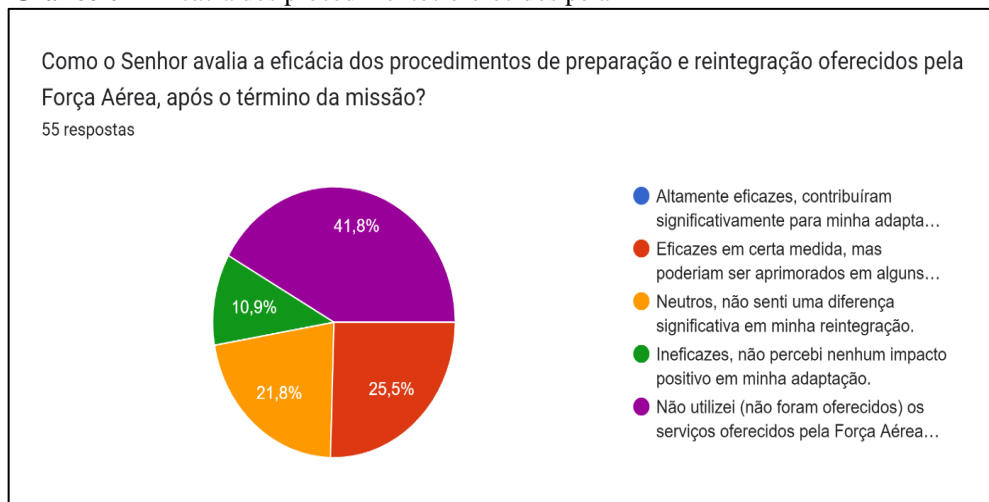
Gráfico 5 – Aspectos para preparação e reintegração após a missão de paz



Fonte: Autor

A última pergunta almejou avaliar a eficácia dos procedimentos de preparação e reintegração oferecidos pela FAB ao término da Op Paz. Dos 55 oficiais que responderam, 41% informaram que não utilizaram ou não foram oferecidos serviços pela FAB, 10,9% consideraram os serviços ineficazes, 21,8% não sentiram diferença e 25,5% consideraram que os serviços foram eficazes em certa medida, mas que poderiam ser aprimorados.

Gráfico 6 – Eficácia dos procedimentos oferecidos pela FAB



Fonte: Autor

Diante dos dados apresentados, foi possível cumprir o OE4, que tinha como intuito verificar o bem-estar e a manutenção do moral do efetivo militar em Operações de Paz da ONU.

4.3. ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES COLETADAS

De acordo com Chiavenato (2009), a GRH assume um papel na valorização, desenvolvimento dos colaboradores, fatores que se configuram como pilares para o sucesso das organizações. Por meio de práticas eficazes na GRH, as empresas podem impulsionar a produtividade, a inovação e a retenção de talentos, construindo um ambiente de trabalho positivo e propício ao alcance dos objetivos estratégicos. (Chiavenato, 2009)

Ao verificar que o processo de seleção de oficiais da FAB para as Op Paz, à luz da ICA 35-14/2015, se destaca pela organização e pelo rigor, garantindo a escolha de candidatos aptos a atender às demandas da instituição. Desde o convite inicial, os futuros oficiais são acompanhados em um sistema criterioso que abrange as etapas de recepção, recrutamento, seleção e treinamento, em conformidade com as atividades da FLRH.

A pesquisa revelou um panorama altamente positivo em relação à preparação dos militares para as missões de paz. A unanimidade dos participantes em afirmar que receberam a devida capacitação por meio de cursos e estágios específicos demonstra o compromisso da Força Aérea Brasileira (FAB) com a excelência no preparo de seus efetivos para missões internacionais.

Destaca-se a alta adesão aos briefings preparatórios, com 90,9% dos entrevistados participando dessa etapa. Conforme preconizado no item 3.1.5 da ICA 35-14/2015, esses briefings, ministrados pela 2SC5 do EMAER e pelo Centro de Inteligência da Aeronáutica (CIAER), fornecem informações essenciais sobre o contexto da missão, os desafios a serem enfrentados e as expectativas da FAB para a atuação dos militares, alinhando-se com o objetivo da preparação, como apontado por Chiavenato (2009) e Nasir (2017) que é equipar os indivíduos para o desempenho imediato de tarefas específicas da organização.

O Estágio de Preparação para Missão de Paz (EPMP) destaca-se como um dos principais componentes da preparação, sendo frequentemente mencionado pelos militares como fundamental para o sucesso da missão.

Com relação a atividade administração da FLRH aplicada no processo de participação de militares nas missões individuais de Op Paz, a análise dos dados da pesquisa revelou que,

embora a maioria dos oficiais esteja moderadamente satisfeita com o apoio administrativo, há espaço para aprimoramentos significativos. A identificação de pontos fortes e fracos, por meio da segmentação das respostas e do diálogo com os oficiais insatisfeitos, permitirá direcionar ações de melhoria para as etapas que mais necessitam e solucionar os problemas específicos que causam insatisfação.

Chiavenato (2009) ressalta que o apoio administrativo impacta diretamente no desempenho e na produtividade dos funcionários. Colaboradores que se sentem valorizados e apoiados tendem a ser mais motivados, comprometidos e eficientes em suas atividades. No entanto, a falta de suporte adequado na execução de procedimentos, como os apresentados por militares selecionados, pode gerar desmotivação e comprometer os resultados.

Por fim, a análise da atividade de bem-estar e manutenção do moral da FLRH para militares em Op Paz da ONU revelou que, enquanto a maioria dos oficiais (80%) recebeu atividades de bem-estar e manutenção do moral, principalmente da ONU ou de ambas as organizações (FAB e ONU), ainda há uma parcela significativa (20%) que ficou sem esse suporte, o que merece uma atenção. Para melhorar o bem-estar e o moral de todos os oficiais em missões de paz, é importante garantir uma oferta mais uniforme e abrangente dessas atividades, aumentando a participação da FAB e assegurando que todos os oficiais tenham acesso às atividades necessárias para manter o moral elevado durante as missões. Como sugerem Álvares *et al.* (2018), a maior exposição ao estresse em situações traumáticas, sem acompanhamento adequado, pode aumentar o risco de problemas de saúde mental.

Preocupa, ainda, a questão do apoio à saúde mental no retorno da missão, com apenas 10,9% dos militares recebendo acompanhamento psicológico pela FAB. Essa lacuna sugere a necessidade de um programa estruturado de apoio psicológico para os militares que retornam das Op Paz da ONU. Em compensação, 36,4% dos oficiais realizaram atividades de autocuidado e 56,4% mantiveram contato com colegas de missão para apoio mútuo.

Esse programa estruturado de apoio psicológico para os militares que retornam das Op Paz da ONU foi inclusive sugerido pelos oficiais, ao serem questionados quais aspectos consideravam importantes para preparação e reintegração de um militar após a missão de paz.

Cabe destacar que a Norma de Sistema que rege as Inspeções de Saúde no Comando da Aeronáutica (NSCA 160-9/2024) não contempla a avaliação específica de militares em retorno de Operações de Paz da ONU. Essa lacuna normativa foi apontada pelos oficiais como um dos aspectos a serem melhorados para a preparação e reintegração.

A avaliação crítica dos oficiais em relação aos procedimentos de preparação e reintegração da FAB aponta para a necessidade de aprimoramentos. A FAB deve investir na divulgação dos serviços disponíveis e na ampliação da abrangência dos serviços já existentes.

Em consonância com Álvares *et al.* (2018), que ressaltam a necessidade de monitorar a saúde mental dos *peacekeepers* durante e após as missões, a fim de identificar precocemente sinais de depressão, transtorno de estresse pós-traumático e outros problemas de saúde mental, os dados desta pesquisa evidenciam a importância de um acompanhamento psicológico robusto para os militares em Operações de Paz da ONU. Diante dos dados analisados, foi possível alcançar o OE4, que tinha como objetivo analisar a prática da Função de Logística de Recursos Humanos no processo de seleção e treinamento dos militares da FAB para Operação de Paz da ONU, e o regresso destes militares ao Brasil.

Assim, a análise quantitativa e qualitativa dos dados demonstra que a Função Logística de Recursos Humanos exerce influência positiva no processo de seleção e treinamento dos militares da FAB para Operações de Paz da ONU. No entanto, as atividades de administração e bem-estar e manutenção do moral apresentam deficiências que exigem aprimoramentos. Estes achados corroboram o objetivo geral da pesquisa, que visava analisar em que medida o processo para participação de militares da FAB nas missões individuais de Op Paz da ONU, e o regresso destes militares ao Brasil, são influenciados pela FLRH, estabelecida pela DCA 2-1/2022, entre os anos de 2016 e 2023.

5 CONCLUSÃO

A presente pesquisa teve por objetivo analisar em que medida o processo para participação de militares da FAB nas missões individuais de Op Paz da ONU, e o regresso desses militares ao Brasil são influenciados pela FLRH, estabelecida pela DCA 2-1/2022, entre os anos de 2016 e 2023.

Inicialmente, para descrever a Função de Logística Militar de Recursos Humanos foi utilizada, por meio de uma revisão da literatura, a teoria da Gestão de Recursos Humanos do Professor Chiavenato (2009), juntamente com os estudos de bem-estar e manutenção do moral do *peacekeepers*.

Dando sequência ao trabalho, a análise documental da FLRH, à luz da DCA 2-1/2022, revelou a adequação da GRH como referencial teórico. Sua organização em cinco técnicas de

gestão eficiente engloba as atividades da FLRH, reforçando sua importância no processo de participação de militares em missões individuais da Op Paz da ONU.

Foi estabelecida uma metodologia mista que proporcionou uma abordagem qualitativa e quantitativa do assunto, de forma a atingir o principal objetivo deste trabalho. Os métodos adotados incluíram pesquisas bibliográficas e documentais e aplicação de um questionário online para o público-alvo.

Com base no referencial teórico, os dados obtidos por meio do questionário buscaram estabelecer a conexão entre as atividades da FLRH e o processo de participação de militares em missões individuais da Op Paz.

Os dados coletados, por meio das respostas dos Oficiais que realizaram as Op Paz da ONU, demonstraram um elevado nível de concordância em relação às atividades de “Levantamento das necessidades”, “Procura e Admissão” e “Preparação” da FLRH. As respostas ressaltaram os benefícios da seleção organizada e criteriosa dos militares e da preparação dos oficiais.

Já atividades de “Administração” e “Bem-estar e Manutenção do moral” também apresentaram um bom grau de concordância. No entanto, foram identificadas oportunidades de aprimoramento, que servirão de base para ajustes em processos futuros.

As oportunidades de melhoria identificadas incluem a verificação dos pontos fracos na atividade de “Administração”, o que permitirá direcionar ações para resolver os problemas que causam insatisfação. Além disso, foi identificada a necessidade de aprimoramento nos procedimentos de preparação e reintegração dos oficiais da FAB após as Op Paz.

Além desses aspectos, propõe-se a inclusão na Norma do Sistema de Inspeções de Saúde do Comando da Aeronáutica (NSCA 160-9/2024) de uma inspeção de saúde específica para militares em missões de Op Paz. A medida justifica-se pela exposição desses militares a ambientes desafiadores e insalubres durante as missões, exigindo avaliação diferenciada de suas condições de saúde.

Dessa forma, concluiu-se que o objetivo da pesquisa foi atingido por analisar em que medida o processo para participação de militares da FAB nas missões individuais de Op Paz da ONU, e o regresso desses militares ao Brasil são influenciados pela FLRH, estabelecida pela DCA 2-1/2022, entre os anos de 2016 e 2023, com destaque nas atividades de “Levantamento das necessidades”, “Procura e Admissão” e “Preparação”.

Além do que já foi abordado, baseado nas pesquisas realizadas e nos relatos dos

entrevistados, este pesquisador propõe que a FLRH seja divulgada mais claramente no âmbito dos processos para participação de militares nas missões individuais de Op Paz. Essa medida visa garantir todos os militares envolvidos no processo estejam cientes das atividades e do papel FLRH.

Este estudo contribui para o aperfeiçoamento do processo de seleção de militares para missões individuais de Op Paz na FAB. O conceito apresentado pode ser expandido para outros processos seletivos, como os para missões de contingente de Op Paz ou outras áreas de interesse, mediante as devidas adaptações.

Nessa vertente, recomenda-se a realização de pesquisas semelhantes para os demais processos seletivos, que possuem objetivos e cenários distintos. Além disso, sugere-se a inclusão das demais funções logísticas, além da função de recursos humanos, na análise, ampliando o escopo do estudo.

Este estudo apresentou como limitação a análise de apenas uma das sete funções logísticas listadas na DCA 2-1/2022. Essa restrição resultou em uma análise menos abrangente do tema. Ademais, a opção por uma amostra composta exclusivamente por oficiais da FAB que participaram de missões individuais de Op Paz limitou o estudo devido à dificuldade de acesso a militares em missões de contingente.

Por fim, cabe ressaltar que a melhoria do processo por meio da GRH, estabelecendo estratégias e ações que impulsionam o desenvolvimento pessoal e profissional dos militares. Isso garante um ambiente de trabalho propício à saúde, à motivação e à produtividade. Ademais, a GRH busca alinhar as necessidades e os interesses dos militares com os objetivos organizacionais.

REFERÊNCIAS

ÁLVARES, R.S.R.; MENDONÇA-DE-SOUZA, A.C.F.; DUARTE, A.F.A.; GAMEIRO, T. M.; FISCHER, N.L.; SOUZA, W.F.; COUTINHO, E.S.F.; FIGUEIRA, Ivan; VOLCHAN, Eliane; SOUZA, G.G.L. Exposure to stressful events during a peacekeeping mission may have a price: The impact on trait of negative and positive affect and mental health. **Journal of Health Psychology**. Vol. 25, nº. 9, p 1285-1291, 2018.

BAIG, Kamran. **Logistical support to united nations peacekeeping operations: an introduction**. 3 ed. Peace Operations Training Institute, 2010.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Comando Geral de Pessoal. Portaria COMGEP Nº 783/3SC1, de 23 de maio de 2024. Aprova a reedição da Norma de Sistema 160-9 que dispõe sobre as "Inspeções de saúde no Comando da Aeronáutica". **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, nº 101, de 29 de maio de 2024.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Portaria EMAER Nº 52/2SC, de 23 de dezembro de 2015. Aprova a reedição da ICA 35-14 "Participação de Militares do COMAER em Operações de Paz". **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, nº 14, de 26 de janeiro de 2016.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Portaria nº 1.597/GC3, de 10 de outubro de 2018. Aprova a reedição da Concepção Estratégica - Força Aérea 100 (DCA 11-45). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, nº 180, 2018.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Gabinete do Comando da Aeronáutica. Portaria GABAER Nº 2.157/GC4, de 20 de dezembro de 2018. Aprova a reedição da ICA 35-8 "Cumprimento de Missões no Exterior por Militares da Aeronáutica". **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, nº 224, de 27 de dezembro de 2018.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Gabinete do Comando da Aeronáutica. Portaria GABAER Nº 1.224/GC3, de 10 de novembro de 2020. Aprova a edição da Doutrina Básica da Força Aérea Brasileira - Vol. 1, **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Brasília, nº 205, de 12 novembro 2020.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Gabinete do Comando da Aeronáutica. Portaria GABAER Nº 1.225/GC3, de 10 de novembro de 2020. Aprova a edição da Doutrina Básica da Força Aérea Brasileira - Vol. 2, **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Brasília, nº 205, de 12 novembro 2020.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Gabinete do Comando da Aeronáutica. Portaria GABAER Nº 346/GC3, de 9 de agosto de 2022. Aprova a reedição da DCA 2-1 "Doutrina de Logística da Aeronáutica". **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, nº 151, de 12 de agosto de 2022.

BRASIL. Ministério da Defesa. Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas. Manual de Operações de Paz – MD34-M-02. 3. ed. Aprovado pela Portaria Normativa Nº 2.090/MD, de

12 julho de 2013. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, nº 134, seção 2, p. 12, de 15 de julho de 2013.

BRASIL. Ministério da Defesa. Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas. Doutrina de Logística Militar - MD42-M-02. 3. ed. Aprovado pela Portaria Normativa Nº 40/MD, de 23 junho de 2016. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, nº 120, seção 2, p. 06, de 24 de junho de 2016.

BRASIL. Ministério da Defesa. **Política Nacional de Defesa e Estratégia Nacional de Defesa**. Aprovado pelo Decreto Legislativo Nº 61, de 23 maio de 2024. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, nº 100, seção 1, p. 01, de 24 de maio de 2016.

BRASIL. Ministério da Defesa. **Livro Branco de Defesa Nacional**. Aprovado pelo Decreto Legislativo Nº 61, de 23 maio de 2024. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, nº 100, seção 1, p. 01, de 24 de maio de 2016.

BRASIL. Ministério das Relações Exteriores. **O Brasil e as operações de manutenção da paz da ONU**. Disponível em: <https://www.gov.br/mre/pt-br/assuntos/paz-e-seguranca-internacionais/manutencao-e-consolidacao-da-paz/o-brasil-e-as-operacoes-de-manutencao-da-paz-da-onu>. Acesso em: 15 fev. 2024.

BROUNÉUS, Karen. **On Return from Peacekeeping: A review of current research on psychological well-being in military personnel returning from operational deployment**. JMVH. Disponível em: <https://jmvh.org/article/on-return-from-peacekeeping-a-review-of-current-research-on-psychological-well-being-in-military-personnel-returning-from-operational-deployment/>. Acesso em: 25 mai 2024.

CID, M. C. B.; GOLDONI, L. R. Logistic Complexity in Peacekeeping Operations: A Challenge. **Brazilian Journal of Strategy & International Relations**. Vol. 6, nº. 11, p.116-131, 2016.

CHIAVENATO, Idalberto, **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DEADRICK, D. L.; STONE, D. L. Human resource management: Past, present, and future. **Human Resource Management Review**. Elsevier Ltd, nº 24, p 193-195, 2014.

DESSLER, Gary, **Administração de Recursos Humanos**; tradução Cecília Leão Oderich; revisão técnica Álvaro Pequeno e Denise Delboni. 3 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

ESTADOS UNIDOS. Headquarters. Department of the Army. **FM 4-95 Logistics Operations**. Washington, DC, 2014. Disponível em: <https://armypubs.us.army.mil/doctrine/index.html>. Acesso em: 21 fev 2024.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GUIMARÃES, Bruna. Gestão de Pessoas: o que é, principais processos, objetivos e seus pilares. **Gupy**, 2023. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/gestao-de-pessoas>. Acesso em: 20 mar 2024

JOHNSON, R.J. Post-cold war United Nations peacekeeping operations: a review of the case for a hybrid level 2+ medical treatment facility. **Disaster and Military Medicine**. nº 1, artigo 15, 2015

KREJCIE, R.V.; MORGAN, D.W. **Determining Sample Size for Research Activities**. Educational and Psychological Measurement, 1970. Disponível em: <https://www.research-advisors.com/tools/SampleSize.htm>. Acesso em: 21 mai 2024

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos metodologia científica**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LIMA, P. A. L.; VILAR-LOPES, G. (Org.); ROSA, C. E. V. (Org.); SILVA, C. A. L. (Org.); SILVA, E. S. O (Org.). **Aerospace Power: A Brazilian Multidimensional Approach**. 1. ed. Montgomery, Alabama: Air University Press, 2023. v. 1. 263p

MATHIS, R. L.; JACKSON, J. H. **Human Resource Management**. 10 ed. Ohio: South-Western, 2010.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2010.

NASIR, S. Z. Emerging Challenges of HRM in 21st Century: A Theoretical Analysis. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**. Vol. 7, nº 3, p 216-223, 2017.

OP DEN BUIJS, T.; OLSHOORN, P. Human Resource Management for Military Organizations: Challenges and Trends. **Handbook of Military Sciences**. Springer International Publishing, p. 1–26, 2024.

PÎNZARIU, S.; MÎNEA, C.-D. The Military Units' Logistic Support Principles. **Land Forces Academy Review**, Vol. 24, nº. 1, p. 20–28, 2019.

RAHMAN, A. R. A.; HAMID, N. R. Achieving Logistics Performance in Military Environmental Dynamism: The Role of Organizational Capabilities. **International Journal of Supply Chain Management**. Vol. 8, nº. 2, p. 1004-1017, 2019.

TOLEDO, Flávio de. Recursos humanos: crises e mudanças. São Paulo: Atlas, 1986.

UNITED NATIONS PEACEKEEPING. **What is Peacekeeping**. Disponível em: <https://peacekeeping.un.org/en/what-is-peacekeeping>. Acesso em: 04 abr 2023.

UNITED NATIONS PEACEKEEPING. **Minurso Mental Health Initiative**. Disponível em: <https://peacekeeping.un.org/en/minurso-mental-health-initiative>. Acesso em: 04 abr 2023.

APÊNDICE A – Questionário

Questionário referente à Pesquisa sobre **A aplicação da Função Logística de Recursos Humanos nas operações de paz da ONU** desenvolvida no Curso de Comando e Estado-Maior - 2023 da Escola de Comando e Estado-Maior da Aeronáutica.

APRESENTAÇÃO DO OFICIAL-ALUNO E DA PESQUISA

Eu, Ten Cel Int Thiago André Lourenço de Mello, Oficial-aluno matriculado no Curso de Comando e Estado-Maior (CCEM-2023), estou desenvolvendo uma pesquisa sobre gestão do conhecimento no âmbito do COMPREP, utilizando o EXCON TÁPIO 2022 como estudo de caso.

Prezado Senhor, o presente questionário foi idealizado para a realização de um artigo científico, cujo objetivo consiste em analisar em que medida o processo de participação dos militares da FAB para Operação de Paz da ONU é influenciado pela Função de Logística de Recursos Humanos, estabelecida pela Doutrina de Logística da Aeronáutica (DCA 2-1/2022).

A Doutrina de Logística da Aeronáutica especifica que a Função Logística de Recursos Humanos possui a missão de proporcionar o conjunto de atividades relacionadas à execução de serviços voltados ao levantamento das necessidades, procura e admissão, preparação, administração e bem-estar e manutenção do moral do seu capital humano, como também tem um papel importante, ao prever e promover o apoio na gerência do seu efetivo, prestando os serviços necessários para assegurar à operação.

Para que o COMAER atinja os objetivos desejados e aumente significativamente o valor da sua participação nas operações da ONU com segurança e eficácia, é necessário que o pessoal envolvido seja devidamente capacitado. Além disso, torna-se importante que seja estabelecido padrões e especificações para que a Força Aérea possa enviar suas tropas devidamente preparadas para as Operações de Paz.

OBJETIVO DO QUESTIONÁRIO

Considerando a relevância do tema em discussão, uma vez que a participação contínua do Brasil em Operações de Paz representa uma oportunidade única para a ampliação de sua influência na arena internacional, aliada à necessidade premente de garantir a adequada competência dos militares envolvidos nessas missões, bem como à importância da Função Logística de Recursos Humanos ao antever e fomentar o suporte logístico ao pessoal do Comando da Aeronáutica, surge a necessidade de reflexão em torno da seguinte problemática

de pesquisa: qual a influência da Função Logística de Recursos Humanos no processo de participação dos militares da Força Aérea Brasileira nas diversas Operações de Paz da ONU, à luz da Instrução Comando da Aeronáutica 35-14/2015, entre os anos de 2016 a 2023?

Foram selecionados para participar deste trabalho militares que realizaram Operações de Paz da ONU, entre os anos de 2016 e 2023, ou seja, militares que tiveram a experiência do processo de seleção, treinamento e cumprimento da missão.

A vivência do senhor, bem como sua opinião sincera, é muito importante para a qualidade e a credibilidade deste estudo. O preenchimento do questionário não lhe tomará mais do que 10 minutos, e será de grande valia neste artigo.

As respostas serão utilizadas exclusivamente para a análise dos dados coletados, os quais terão cunho científico e receberão tratamento estatístico. Logo, não é necessário identificação, pois as respostas serão avaliadas de forma agrupada, garantindo o anonimato e o sigilo das informações prestadas.

Desde já agradeço o tempo investido e me coloco à inteira disposição para maiores esclarecimentos.

Respeitosamente/Atenciosamente,

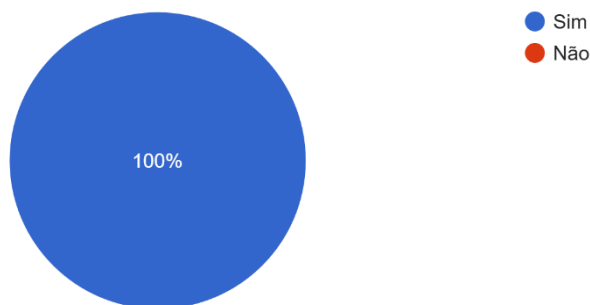
QUESTIONÁRIO E RESPOSTAS

Questionário CCEM 2024 - Levantamento das necessidades, procura, admissão e preparação.

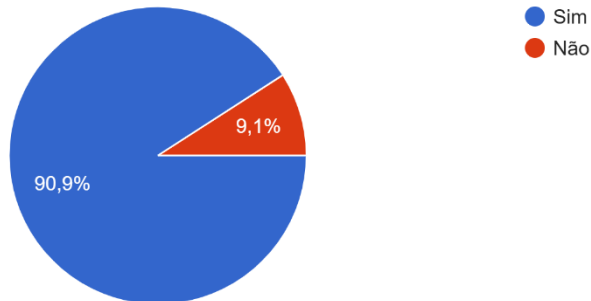
Com relação ao processo para participação de militares nas missões individuais de operação de paz (levantamento das necessidades, procura, admissão e preparação) previsto na ICA 35-14/2015, responda com sinceridade as perguntas abaixo.

A FAB contribuiu para a preparação de sua participação em missões de paz, oferecendo cursos ou estágios, como o Estágio de Preparação de Comand...elo CCOPAB, ou por cursos similares no exterior?

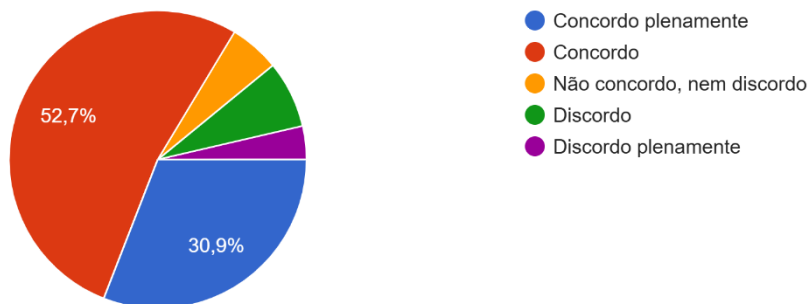
55 respostas



O item 3.1.5, da ICA 35-14/2015, informa que o oficial, após inclusão no banco de dados de militares disponíveis para cumprir missões de paz...mo forma de preparação para ida a missão de paz?
55 respostas



Senhor concorda que a formação e o treinamento fornecidos pela Força Aérea Brasileira (FAB) foram cruciais para o sucesso de sua atuação durante a missão?
55 respostas

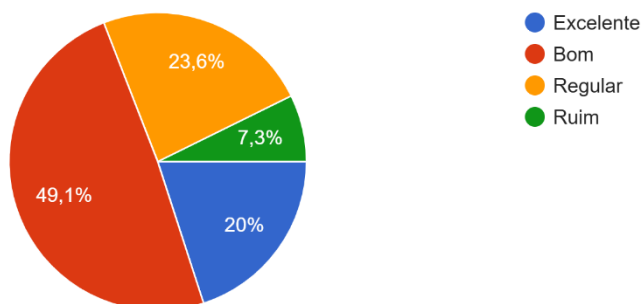


Caso concorde com a sentença acima, poderia compartilhar alguma experiência nesse sentido?

Questionário CCEM 2024 - Administração de pessoal

Com relação a movimentação para início e término da missão, como o senhor considera o apoio administrativo oferecido pela FAB?

55 respostas

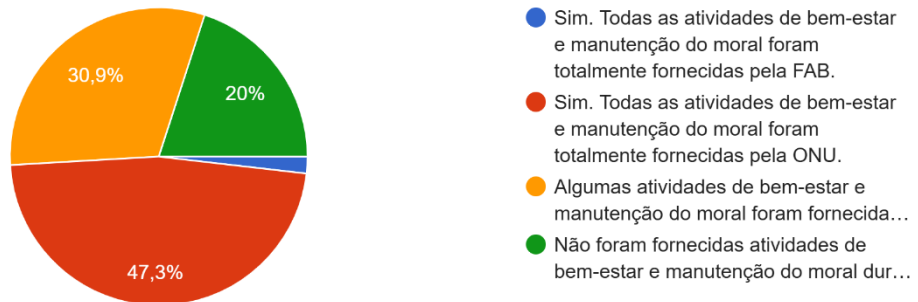


Questionário CCEM 2024 - Atividade de bem-estar e manutenção do moral

Nesta seção, as perguntas serão sobre atividade de bem-estar e manutenção do moral durante a missão e o seu retorno às atividades na Força Aérea Brasileira.

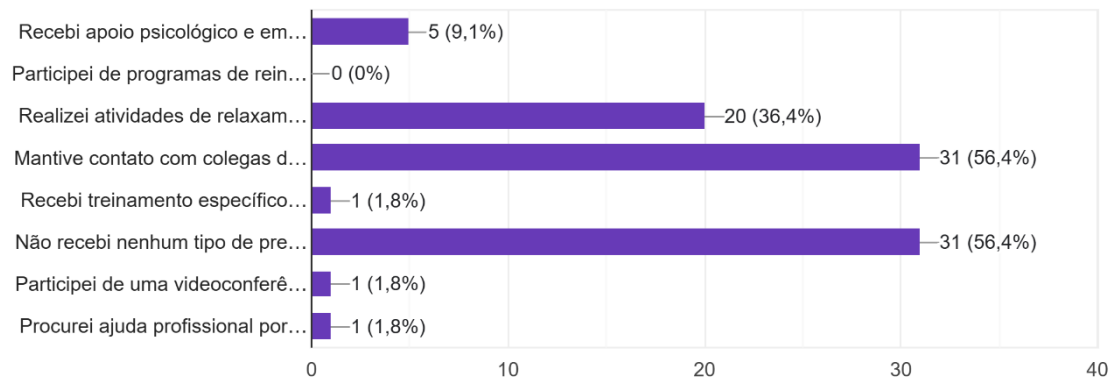
Durante a missão de paz, foi proporcionado ao Senhor atividade de bem-estar e manutenção do moral como: repouso, recuperação, recreação, servi...iço de banho, serviço de lavanderia, entre outros?

55 respostas



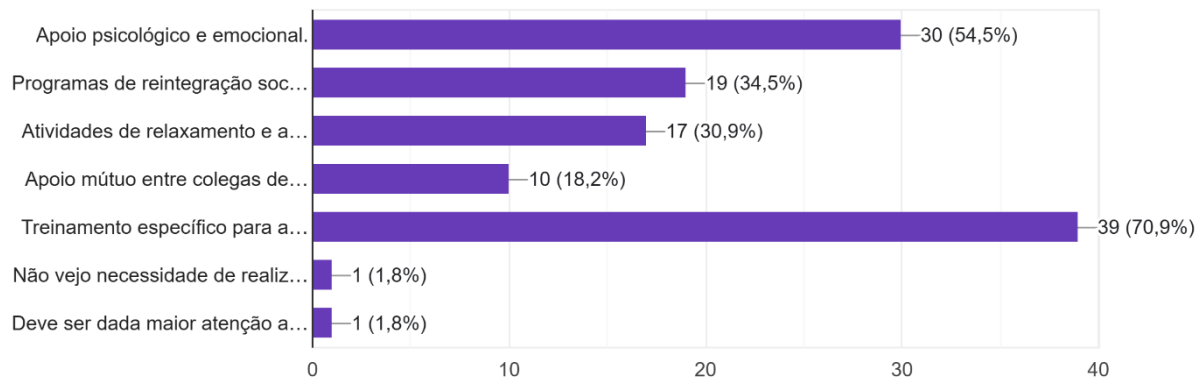
Como o Senhor foi preparado para reintegrar-se após sua missão de paz? Por favor, marque todas as opções que se aplicam.

55 respostas



Quais desses aspectos o Senhor considera importantes para preparação e reintegração de um militar, após a missão de paz?

55 respostas



Como o Senhor avalia a eficácia dos procedimentos de preparação e reintegração oferecidos pela Força Aérea, após o término da missão?

55 respostas

