

# O CHEFE DE PISTA DO ESQUADRÃO DE VOO A VELA: DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DO CADETE QUE ASSUME ESSE PAPEL<sup>1</sup>

## *THE GLIDER SQUADRON'S RUNWAY CHIEF: DEVELOPMENT OF SKILLS FOR THE CADET WHO IS ASSUMING THIS ROLE*

**Otávio Aurélio Vasconcelos de Souza<sup>2</sup>**  
Fernando Ribeiro Neves da Costa<sup>3</sup>  
Allan Pedro Nichele<sup>4</sup>

### RESUMO

O seguinte trabalho aborda o âmbito de operação de planadores que acontece no Esquadrão de Voo a Vela (EVV). O objetivo geral deste estudo é identificar as competências adquiridas pelo cadete que desempenha a função de Chefe de Pista no EVV. Inicialmente, foi realizada uma análise contextual do histórico do volovelismo, destacando sua relevância para o desenvolvimento profissional dos praticantes. A pesquisa enfatizou a comunicação como um fator crucial na rotina operacional do EVV, reconhecendo sua influência no desempenho organizacional, conforme previsto por Elton Mayo. Além disso, o estudo comparou a abordagem do Chefe de Pista com as estruturas hierárquicas das organizações funcionais, destacando diferenças significativas na gestão e coordenação de equipes. Concluiu-se que a experiência como Chefe de Pista não apenas aprimora habilidades essenciais, mas também proporciona uma compreensão mais profunda da dinâmica organizacional, preparando os cadetes para a futura carreira na Força Aérea Brasileira. Este estudo ressalta a importância de uma abordagem prática e colaborativa na formação dos futuros oficiais da Aeronáutica, promovendo uma cultura de aprendizado contínuo e excelência operacional. A análise detalhada das competências desenvolvidas pelo Chefe de Pista evidencia sua contribuição significativa para a formação e preparação dos cadetes, destacando a necessidade de uma abordagem integrada para o desenvolvimento profissional dentro do ambiente operacional do EVV.

**Palavras-chave:** Habilidades; Gerenciamento; Voo a Vela; Competências; Gestão.

---

<sup>1</sup> Artigo de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Formação de Oficiais Aviadores (CFOAv) da Academia da Força Aérea (AFA).

<sup>2</sup> Cadete Aviador Aurélio do 4º Esquadrão (Turma Árion, 2024).

<sup>3</sup> Cap QOAV Graduado no Curso de Formação de Oficiais Aviadores e Bacharelado em Ciências Aeronáuticas com habilitação em Aviação Militar pela Academia da Força Aérea (AFA) em 2012. Pós-graduação *Lato Sensu* em Análise do Ambiente Eletromagnético no Instituto de Tecnologia da Aeronáutica (ITA) em 2017. Email: [fernandocostafmc@fab.mil.br](mailto:fernandocostafmc@fab.mil.br).

<sup>4</sup> Capitão QOAV Graduado no Curso de Formação de Oficiais Aviadores e Bacharelado em Ciências Aeronáuticas com habilitação em Aviação Militar pela Academia da Força Aérea (AFA) em 2012. Especialização em Análise de Ambiente Eletromagnético. Instituto Tecnológico da Aeronáutica (ITA). Email: [allanapn@fab.mil.br](mailto:allanapn@fab.mil.br).

## ABSTRACT

The following work addresses the scope of operation of gliders that takes place at the Glider Squadron (EVV). The general objective of this study is to identify the competencies acquired by cadets who serve as Runway Chiefs in the EVV. Initially, a contextual analysis of the history of gliding was conducted, highlighting its relevance to the professional development of practitioners. The research emphasized communication as a crucial factor in the operational routine of the EVV, recognizing its influence on organizational performance, as predicted by Elton Mayo. Additionally, the study compared the approach of the Runway Chief with the hierarchical structures of functional organizations, highlighting significant differences in team management and coordination. It was concluded that the experience as a Runway Chief not only enhances essential skills but also provides a deeper understanding of organizational dynamics, preparing cadets for future careers in the Brazilian Air Force. This study underscores the importance of a practical and collaborative approach in the training of future Air Force officers, promoting a culture of continuous learning and operational excellence. The detailed analysis of the competencies developed by the Runway Chief highlights their significant contribution to the training and preparation of cadets, emphasizing the need for an integrated approach to professional development within the operational environment of the EVV.

**Keywords:** Skills; Management; Glider Flight; Competencies; Communication; Administration.

## INTRODUÇÃO

No final do século XIX, surgiram os primeiros testes com planadores (figura 1), realizados por pioneiros como Otto Lilienthal, na Alemanha, e Octave Chanute, nos Estados Unidos (Tobin, 2003).



**Figura 1** Primeira foto de um ser humano voando  
Fonte: Chant (2002)

Esses visionários empreenderam pesquisas aprofundadas e conduziram experimentos práticos com essas aeronaves. A partir dos planadores, a aviação evoluiu para aeronaves maiores, as quais demandam uma preparação mais abrangente por parte dos pilotos. Com esse objetivo, essa prática, conhecida como voo a vela, tornou-se comum em diversas partes do mundo, incluindo nas forças armadas, como ocorreu na Alemanha antes da Segunda Guerra Mundial, em que os planadores eram utilizados na formação de jovens pilotos para aprimorar suas técnicas (Knauff, 1980).

No Brasil, dentro da Academia da Força Aérea (AFA), os cadetes aviadores têm a oportunidade de aprimorar suas habilidades ao integrarem um esquadrão que opera planadores. Essa atividade é realizada de forma profissional no esquadrão, onde os cadetes se dividem em funções para distribuir as atividades e atribuições para garantir que a operação seja coordenada de forma eficiente.

Nesse contexto, destaca-se a função de Chefe de Pista, que é designada ao cadete quartanista (último ano de formação da AFA) e integrante do Esquadrão de Voo a Vela (EVV) por meio de um serviço de escala de meio período, que tem como atribuição principal supervisionar todas as atividades em andamento durante a atividade aérea (Brasil, 2023).

Considerando que o futuro Oficial Aviador da Força Aérea Brasileira (FAB) deve ser um habilidoso comunicador para gerir pessoas e materiais, indo além de suas aptidões como piloto, é crucial que os militares desenvolvam essa competência ao longo de seu treinamento. Uma forma viável de alcançar esse objetivo é por meio da participação no EVV, onde, durante o último ano de formação, ele será periodicamente designado para assumir o papel de Chefe de Pista. A pesquisa justifica-se para identificar o desenvolvimento de algumas das competências necessárias ao futuro Oficial da Força Aérea, descritos no MCA 36-8 PPOA (2021), como aplicar os conceitos, técnicas e instrumentos metodológicos na gestão de trabalho em equipe, dando ênfase ao trabalho em equipe, à comunicação e às relações de trabalho.

Sendo assim, o objetivo deste estudo é identificar algumas competências que são desenvolvidas, concentrando-se especificamente no papel do Chefe de Pista do Esquadrão de Voo a Vela. Os objetivos específicos delineados são, em primeiro lugar, contextualizar a história do voo a vela e sua relevância no cenário militar. Essa atividade tem sido uma ferramenta fundamental no aprimoramento de diversas habilidades essenciais para os praticantes, contribuindo para um desenvolvimento contínuo em suas capacidades. Em seguida, busca-se identificar o modelo de gestão adotado pelo Chefe de Pista. Além disso, o terceiro objetivo é discorrer sobre o modelo de

organização funcional e, por último, proporcionar uma base conceitual desse modelo em ambientes militares específicos. Foi realizado um estudo para investigar a seguinte questão: “A função de Chefe de Pista no Esquadrão de Voo a Vela contribui para o desenvolvimento das habilidades de gerenciamento necessárias para o futuro Oficial da Aeronáutica?”

Como metodologia para a exploração dessa pergunta, será conduzido um estudo comparativo entre o modelo teórico da gestão funcional e a que é efetuada pelo Chefe de Pista. O modelo funcional será adotado como referência para avaliar a eficácia da gestão nas operações de planadores, permitindo uma análise crítica da sua aplicabilidade em ambientes militares específicos.

Durante o período de atividade do EVV, o Chefe de Pista desempenha um papel crucial, supervisionando as atividades tanto em solo quanto em voo. O enfoque adotado busca estabelecer relações concretas e mensuráveis entre as variáveis, recorrendo a teorias consolidadas para elucidar os fenômenos naturais percebidos pelo Cadete em serviço, conforme destacado por Creswell (2007).

## 1 REFERENCIAL TEÓRICO

O conceito de voo sem motor e planagem remonta a tempos antigos. Existem registros de tentativas mal sucedidas do voo planado desde a Grécia antiga (Hart, 1985). No entanto, o primeiro planador reconhecido na história foi projetado e concluído por Sir George Cayley em 1853. Cayley concebeu uma aeronave com uma asa fixa e uma cauda controlável. No entanto, para viabilizar o voo, o planador dependia de ser rebocado por cavalos ou ser lançado de uma elevação (Gibbs-Smith, 1962).

A prática de voar aeronaves sem motores ficou conhecida como voo a vela, que, de acordo com a definição da Federação Brasileira de Voo em Planadores (2024), refere-se a uma aeronave com uma configuração semelhante à de um avião, que se mantém no ar por meio das correntes atmosféricas. Nesse sentido, Schneider (2018) evidencia que, figurativamente, as térmicas são os motores dos planadores. É indispensável que a pilotagem seja feita por tato; isto é, sem exigir maior atenção do piloto. (Neumann, 2000, p. 25). Dessa forma, essa prática exige do piloto habilidades para reconhecer as térmicas e saber utilizá-las para atingir o sucesso no voo.

Dessa maneira, no âmbito militar, a Alemanha se destacou como o primeiro país a utilizar o voo a vela de maneira significativa no aprimoramento da pilotagem de jovens pilotos alemães, que posteriormente se tornariam pilotos de combate na *Luftwaffe*, a força aérea alemã (Knauff, 1980).

Essa abordagem pioneira enfatizou a importância do treinamento em planadores para desenvolver habilidades essenciais para o voo. Ainda no contexto militar, outros países também reconheceram o potencial estratégico do voo a vela. No Brasil, por exemplo, o país fundou o Clube de Voo a Vela (CVV) na AFA em 1972 (Duque, 2019). Hoje em dia, o atual Esquadrão de Voo a Vela, antigo CVV, continua com o objetivo de aprimorar a capacidade técnica dos pilotos praticantes dessa atividade. Com isso, os cadetes que praticam podem vir a desenvolver algumas competências essenciais ao futuro oficial que estão descritas no Perfil Profissional dos Oficiais da Aeronáutica (2021, p.11), sendo elas “gerenciar, à luz dos princípios da Administração Pública, os recursos humanos, materiais e orçamentários, postos à sua disposição, de acordo com o nível de sua função; expressar-se, oralmente e por escrito, na Língua Portuguesa, de modo correto, claro e conciso; cultivar a liderança, a responsabilidade, o patriotismo, o espírito de equipe e a melhoria contínua; cumprir e fazer cumprir, ao que lhe for pertinente, leis, decretos, medidas provisórias, avisos, portarias, regulamentos e demais normas em vigor”.

Assim, para que as operações do EVV aconteçam com segurança e operacionalidade, os tripulantes são divididos por funções. Cada função tem sua especificidade e todas são de fundamental importância para o bom andamento da operação (Brasil, 2023). Shakespeare (1623) disse que o mundo é um palco e todos os homens e mulheres são apenas atores. Utilizando essa mesma metáfora, todos os membros do grupo são atores, cada qual desempenhando um papel. Por este termo, presume-se um conjunto de padrões comportamentais esperados, atribuídos a alguém que ocupa uma determinada posição em um ambiente. De acordo com Dessler (2005), em seu livro “Administração de Recursos Humanos”, a gestão de pessoas se preocupa com o aspecto humano, promovendo o trabalho em equipe, a comunicação efetiva e as relações de trabalho. Sendo assim, a principal função no EVV acaba sendo o Chefe de Pista.

## 1.1 CHEFE DE PISTA

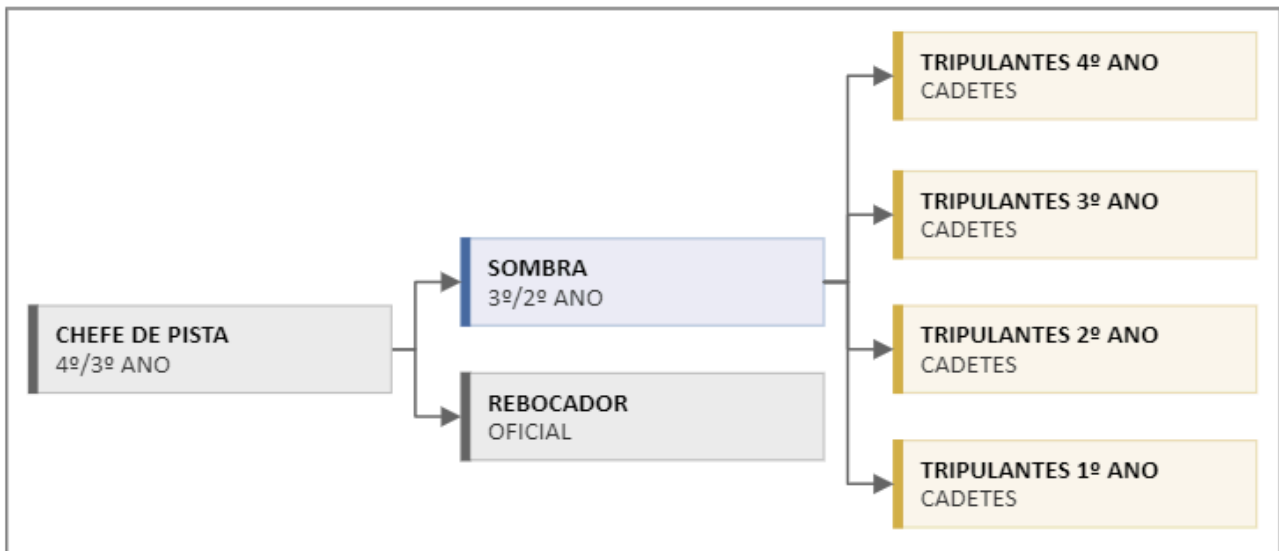
O Manual de Procedimentos (MAPRO) tem a finalidade de padronizar toda a operação de planadores no EVV (2023).

Conforme descreve o MAPRO (2023) do Esquadrão de Voo a Vela:

Função exercida por um Cadete aprovado pela Diretoria e Supervisão. Serviço com duração de meio período de operação, com escala elaborada pelo Diretor de Operações. O horário estabelecido para término do expediente da manhã e início da tarde é 12:30h. É o responsável pelo correto andamento e cumprimento das normas operacionais e disciplinares

por parte dos sócios presentes na pista. Possui precedência hierárquica operacional perante os outros sócios (Brasil, 2023).

Ou seja, a hierarquia operacional se dá de acordo com a figura 1.



**Figura 1** Hierarquia operacional no ambiente do EVV

Fonte: elaboração própria

Ainda de acordo com o MAPRO (2023), o chefe de pista tem por obrigação cumprir rigorosamente todas as normas existentes no estatuto e as determinações da Diretoria e Supervisão, entrando sempre em coordenação com estas durante a operação. É o responsável pelo gerenciamento das atividades, preparo dos materiais e autorizações pertinentes ao andamento da operação e decisão no seu âmbito de atuação.

Dentro do MAPRO (2023), está listado tudo aquilo que é de responsabilidade do Chefe de Pista, sendo uma das tarefas necessárias realizar um *briefing* com todos os tripulantes que estarão envolvidos na atividade de planador do dia em questão, abordando todos os aspectos que afetam o serviço, comentando acerca das especificidades do dia. Ao término da operação, o *debriefing* é realizado, principalmente, para tecer comentários acerca do decorrer das atividades daquele dia.

No contexto da operação de planadores, o Chefe de Pista desempenha um papel essencial, não apenas na supervisão das operações aéreas, mas também no gerenciamento das equipes em solo, conforme delineado no MAPRO EVV-AFA (2023).

## 1.2 TRABALHO EM EQUIPE

O foco primordial do trabalho em equipe deve ser alcançar um efeito sinérgico, onde a combinação dos esforços do grupo resulta em um impacto maior do que a simples soma dos esforços individuais. Para implementar esse conceito na atividade aérea, é essencial realizar uma coordenação eficiente de ideias e tarefas, promovendo uma colaboração singular.

O documento que tem como objetivo a definição das competências essenciais ao Oficial da Aeronáutica, que é chamado de Perfil Profissional do Oficial da Aeronáutica (PPOA), prevê que o cadete precisa desenvolver o espírito de equipe e a melhoria contínua nos anos de formação na AFA (Brasil, 2017) e esse serviço de escala se trata de uma função interessante, pois na hierarquia natural das organizações ela sobe um nível muito importante no conceito organizacional e na estrutura piramidal (Figura 2), deixando de ser como as outras funções operacionais para se tornar de origem tática.



**Figura 2** Pirâmide organizacional

Fonte: Dessler, 2005

De acordo com Kalleder (2012), a definição que atende todos os requisitos que transformam um grupo em uma equipe é “grupo de pessoas com habilidades e conhecimentos individuais específicos e complementares, que se esforçam de forma planejada por um objetivo comum, que depende do empenho de cada elemento para ser atingido”. Sabendo disso, a coordenação de uma boa equipe se dá com o empenho, principalmente, daquele que está na função tática da operação, pois é o responsável por fazer com que sejam cumpridas todas as determinações dos Oficiais da Supervisão (Brasil, 2023).

Ao contrário disso, Kalleder (2012) cita que se opor ao trabalho em equipe e não dar ouvidos aos colegas, agindo individualmente, são atitudes extremamente negativas e que podem perder os resultados, bem como a continuidade de uma equipe de trabalho. O autor ainda explica que é fundamental colher as opiniões de todos os participantes, mesmo os que possuem menos

experiência, para colocar em discussão as soluções que possam resolver melhor os problemas observados no serviço. Kalleder ressalta que essas ideias têm que ser discutidas sem ar de superioridade, para não intimidar a participação dos demais elementos.

### 1.3 COMUNICAÇÃO

A comunicação é um meio de troca de informações que, mal interpretadas, poderão causar sérios prejuízos financeiros, desencontros de execução de tarefa, assim como constrangimento pessoal e organizacional (Azeredo, 2011).

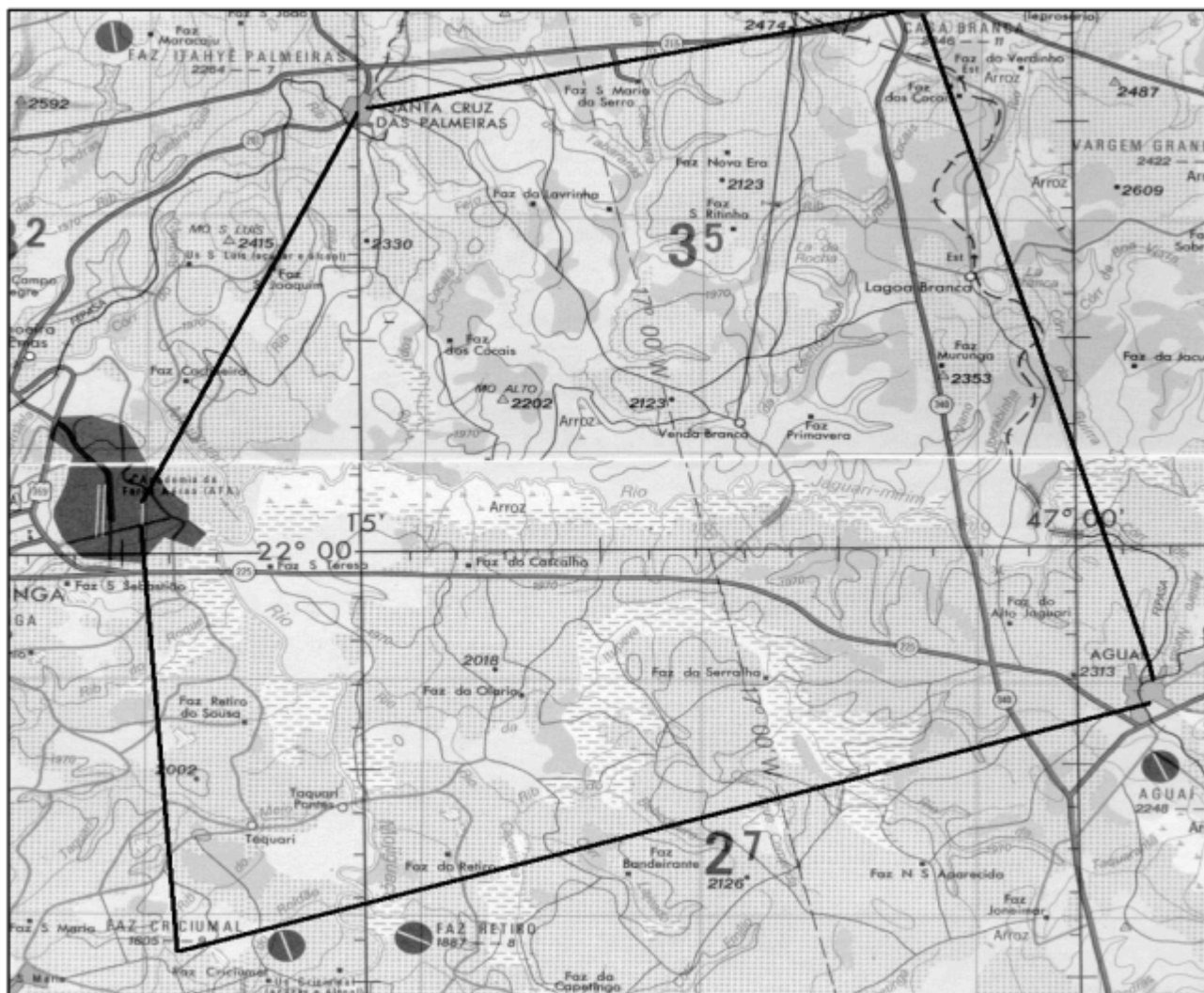
“ a comunicação, do latim “*communicare*”, significa pôr em comum, conviver. Este pôr em comum implica que o transmissor e receptor estejam dentro de uma mesma linguagem, caso contrário não se entenderão e não haverá compreensão. Assim, a comunicação deve levar consigo a ideia de compreensão. Portanto, comunicação é um processo que extrapola o campo da Linguagem.” ( Chiavenato, 1999, *apud* Monteiro; Ramos, 2007).

Considerando que a comunicação ocorre imediatamente após a expressão, é fundamental garantir que esta seja conduzida de maneira a facilitar a comunicação efetiva. Em outras palavras, é necessário assegurar que a informação transmitida seja consistente com aquela que o receptor interpretará e receberá. Assim, a expressão acaba envolvendo, de forma indireta, aspectos do conceito de comunicação conforme delineado por Monteiro e Ramos (2007).

Elton Mayo (2003) escreve que na espontaneidade, no grupalismo, foi levado posteriormente à formação das teorias administrativas fundadas nas técnicas de dinâmica de grupo, existindo uma forte relação dentro do ambiente organizacional, acentuando a importância de se comunicar.

A comunicação se estabelece entre diferentes níveis de hierarquia da empresa, segue a cadeia de autoridade e limita-se às comunicações ligadas às tarefas desempenhadas pelos diferentes órgãos ou pessoas (Gomes; Cardoso; Dias, 2008).

Para se comunicar com as aeronaves que estão em voo, o Chefe de Pista utiliza um rádio de mão que, através de uma frequência padronizada e por meio das fraseologias previstas no Manual de Procedimentos do EVV, a comunicação se dá de uma forma que seja possível a coordenação de todo o tráfego das aeronaves que estão na área de instrução de planadores da AFA, que compreende o espaço mostrado na figura 3.



**Figura 3** Área de instrução

Fonte: Manual de Procedimentos do EVV-AFA (2023)

#### 1.4 RELAÇÕES DE TRABALHO


Como um gerente autocrático, o Chefe de Pista, de acordo com Vergara (2005, p. 76), adota uma abordagem mais diretiva, estabelecendo regras e diretrizes rígidas, pois muitas vezes é necessário decisões assertivas para o gerenciamento e controle, segundo esse autor.

O cadete, nessa função, aparece como o homem funcional da Teoria dos Sistemas, de acordo com Vanderley (2001), onde o indivíduo comporta-se em um papel dentro da organização, inter-relacionando-se com outros indivíduos como um sistema aberto, o qual, no caso, envolve os outros participantes da operação.

Dessa maneira, manter todos os esforços para criar e manter uma cultura organizacional que conduza à excelência do desempenho a ao crescimento individual e institucional (Sovienski, 2008) é a premissa para um bom ambiente de trabalho e deve ser fomentada para o melhor gerenciamento de recursos de equipes pelo cadete em serviço. Além disso, a Teoria do Planejamento do Trabalho, do autor Robbins (2009) propõe que todo tipo de trabalho ou função pode ser descrito em termos de cinco dimensões essenciais: “variedade de habilidades, a qual é alta devido às coordenações de equipes no solo e em voo para o bom andamento da operação; identidade da tarefa, sendo baixa devido à existência de diversas outras funções essenciais para a operação; significância da tarefa, muito alta por ter um impacto substancial na vida e trabalho de outras pessoas envolvidas na atividade; autonomia, sendo baixa por ser um serviço bem padronizado em manuais e procedimentos; *feedback*, sendo alto devido à presença constante de *briefings* e *debriefings* que utilizam os erros anteriores do último dia de atividade aérea do Esquadrão como lições aprendidas a serem evitadas na próxima operação em que outro cadete assumirá o serviço”.

Além disso, o autor fala que essas três primeiras características se combinam para criar um trabalho mais rico em sentido. Ou seja, a pessoa que executa percebe seu serviço como importante. Robbins escreve, também, que um trabalho que dá autonomia oferece a sensação de responsabilidade pessoal pelos resultados, conforme explica o quadro 1.

**Quadro 1** O Modelo de Características do Trabalho

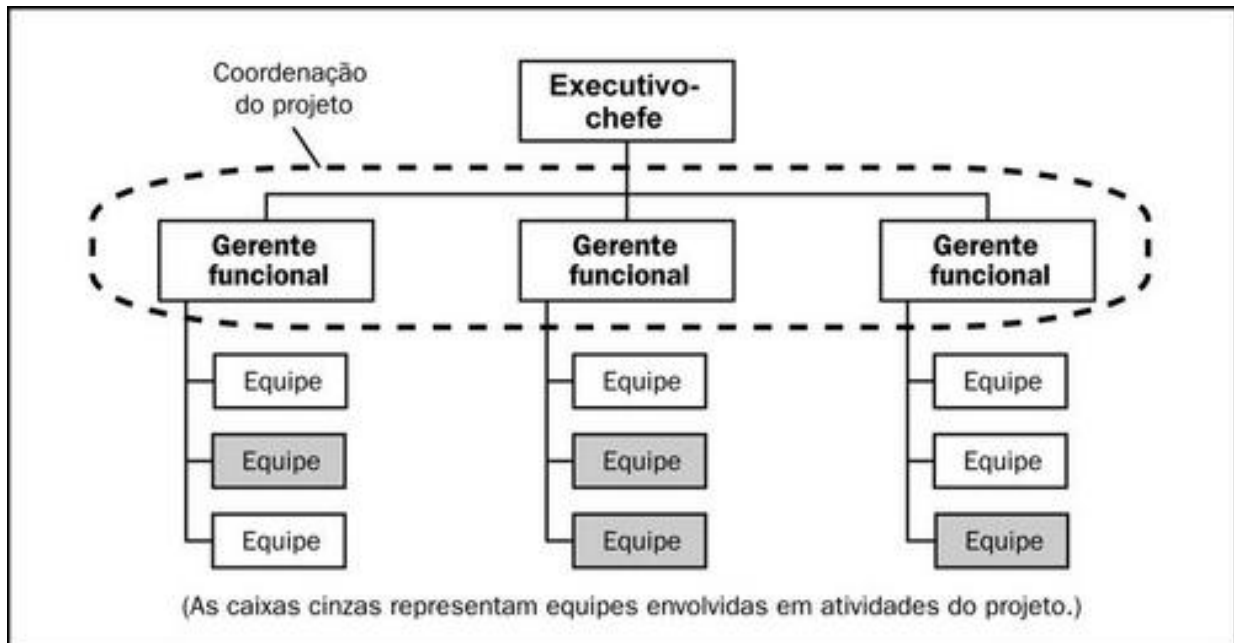
Dimensões essenciais do trabalho	Estado psicológicos críticos	+ -	Resultados pessoais e do trabalho
1) Variedade de habilidades 2) Identidade da tarefa 3) Significância da tarefa	Experiência de perceber o trabalho como significativo		Alta motivação interna para o trabalho
Autonomia	Responsabilidade experimentada pelos resultados do trabalho		Desempenho de alta qualidade no trabalho
Feedback	Conhecimento dos verdadeiros resultados das atividades do trabalho		Alta satisfação com o trabalho
			Baixo absenteísmo e baixa rotatividade

Fonte: Adaptado de Comportamento Organizacional (2009)

## 1.5 GESTÃO FUNCIONAL

De acordo com o De Carvalho (2017), a gestão funcional é uma estrutura tradicionalmente adotada por muitas empresas, caracterizada pela distribuição de colaboradores em departamentos funcionais específicos, cada um responsável por realizar tarefas relacionadas à sua área de atuação.

Nesse contexto, as pessoas são agrupadas com base em suas especialidades, resultando em equipes com papéis claramente definidos e conjuntos de atividades específicas, conforme ilustrado na figura 4.



**Figura 4** Organização funcional

Fonte: Disponível em <http://wpm.wikidot.com/conceito:2-3-3-estrutura-organizacional>

Contudo, ao examinar essa abordagem à luz da gestão por processos, é possível identificar desafios significativos.

Em organizações funcionais, a estrutura de trabalho é rigidamente hierárquica, com supervisão intensa em todos os níveis (De Carvalho, 2017). A execução das tarefas e o desenvolvimento profissional são orientados por uma cadeia de comando que abrange desde a alta gerência até o nível operacional. Isso implica uma centralização significativa de decisões e uma comunicação vertical, que pode resultar em lentidão na adaptação às mudanças e dificuldade em promover inovação (De Carvalho, 2017).

Além disso, a organização funcional pode propiciar uma visão fragmentada das operações, com cada departamento concentrando-se apenas em suas atividades específicas. A falta de uma abordagem integrada pode levar a lacunas na eficiência, desperdício de recursos e dificuldades na resposta a demandas externas e dinâmicas de mercado.

Ainda, de acordo com o Livro Gestão por Processos (2017), ao contrastar esse modelo com os princípios da gestão por processos, destaca-se a importância de uma abordagem mais holística. A

gestão por processos busca compreender a jornada completa de um produto ou serviço através da organização, transcendendo as barreiras departamentais. Em contraste com a rigidez da organização funcional, a gestão por processos promove a flexibilidade, a colaboração interdepartamental e a adaptação rápida a mudanças.

Em resumo, enquanto a organização funcional tem suas vantagens na especialização e clareza nas atribuições de cada equipe, é essencial reconhecer as limitações dessa abordagem em um ambiente de negócios cada vez mais dinâmico. A gestão por processos emerge como uma alternativa promissora, destacando a importância de uma visão integrada, colaboração efetiva e agilidade organizacional para enfrentar os desafios contemporâneos e maximizar a eficiência operacional.

## **2 MÉTODOS DE ANÁLISE DO OBJETO DE ESTUDO**

O trabalho realizado é de caráter qualitativo por meio de comparações, sínteses e interpretações que envolvem a gestão de equipes durante a operação de planadores, em que o Chefe de Pista é o responsável do andamento das atividades que acontecem no solo e em voo no período de atividade do EVV. Nessa abordagem, busca-se estabelecer relações objetivas, utilizando o modelo teórico do De Carvalho (2017) chamado gestão funcional. Por meio da metodologia da pesquisa descritiva, foram utilizados livros, artigos científicos, documentos oficiais e outros materiais relevantes que permitem a contextualização histórica do Voo a Vela, a compreensão de algumas competências que o Chefe de pista irá desenvolver ao longo do seu período de serviço, além de descrever a função em si e, também, o esclarecimento do que é a gestão funcional.

## **3 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Os resultados desta pesquisa revelaram diversas competências e habilidades desenvolvidas pelos cadetes que assumem o papel de Chefe de Pista do EVV. O trabalho permitiu identificar como as atividades e responsabilidades associadas a essa função contribuem para o desenvolvimento de competências específicas, essenciais para a carreira militar.

A história do voo a vela na Aeronáutica mostrou-se fundamental para o entendimento do desenvolvimento de habilidades que são cruciais na formação militar. Esta prática, além de

proporcionar uma base sólida em aviação, prepara os cadetes para desafios diversos em suas carreiras.

A necessidade de organizar as operações diárias e responder rapidamente às situações imprevistas que podem ocorrer no solo e em voo desenvolve a capacidade de gestão e tomada de decisão dos cadetes. Além disso, a função de Chefe de Pista exige uma comunicação clara e eficiente, especialmente durante os *briefings* e *debriefings*. Os cadetes precisam transmitir informações de maneira precisa, além de coordenar equipes com diferentes níveis de experiência, o que é essencial para manter a segurança e a eficiência das operações.

Outro ponto a ser observado é que a rotina do EVV reforça a importância do trabalho em equipe e da colaboração. Os cadetes adquirem habilidades em gestão de pessoas e desenvolvem a capacidade em gerenciar recursos de maneira eficiente, incluindo planadores e pessoal, aprendendo a motivar e integrar suas equipes, o que é crucial para o sucesso das operações militares.

A pesquisa destacou algumas diferenças entre a estrutura organizacional do Chefe de Pista e as organizações funcionais tradicionais. A hierarquia no EVV é usada para assegurar a eficácia e segurança operacional, assim como é feito nas hierarquias mais rígidas das organizações funcionais.

A comparação com o modelo de organização funcional e a gestão por processos destacou as nuances entre uma abordagem mais flexível e uma estrutura hierárquica rígida. Enquanto o Chefe de Pista depende de uma cadeia de comando vertical, ele também precisa adotar uma coordenação mais horizontal e ágil. Ambas as abordagens têm suas vantagens, mas a pesquisa sugere que a flexibilidade e a comunicação direta no EVV são particularmente eficazes em um ambiente operacional dinâmico.

Ao comentar da motivação dentro do Esquadrão, pode-se dizer que o *debriefing*, como uma prática regular no EVV, contribui significativamente para a motivação dos cadetes. A sensação de inclusão e valorização de suas contribuições promove um ambiente de trabalho positivo, alinhado com as teorias de motivação de Herzberg e Kalleder (Pilatti, 2012), que são discussões sem ar de superioridade e a consideração das ideias de todos os membros da equipe, independentemente da experiência, são práticas que fortalecem a coesão e a eficácia do grupo.

Em resumo, a função de Chefe de Pista no EVV não apenas desenvolve competências essenciais para a gestão e operação de voo, mas também oferece *insights* valiosos para a aplicação de modelos de gestão em outros contextos militares. A flexibilidade, comunicação eficaz e a capacidade de adaptação emergem como características cruciais para o sucesso em ambientes operacionais complexos e dinâmicos.

## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo sobre o papel do Chefe de Pista no Esquadrão de Voo a Vela (EVV) e o desenvolvimento de competências do cadete que assume essa função revelou-se significativo em diversos aspectos. A pesquisa atingiu seus objetivos ao contextualizar a história do voo a vela, explorar o modelo de gestão adotado pelo Chefe de Pista e analisar o modelo de organização funcional, destacando as competências desenvolvidas pelos cadetes nesse ambiente.

Os resultados evidenciaram que a função de Chefe de Pista é essencial para o desenvolvimento de habilidades críticas para a carreira militar. As competências de gestão e liderança, como planejamento, coordenação, comunicação eficaz e trabalho em equipe, são constantemente aprimoradas através das responsabilidades associadas a essa função. Além disso, o gerenciamento de recursos e a capacidade de resolver problemas rapidamente são competências técnicas fundamentais desenvolvidas durante esse período.

A pesquisa também ressalta a importância da comunicação no desempenho organizacional. A troca de informações no local que acontece a operação, a clareza nos *briefings* e *debriefings*, e a comunicação direta e eficiente são práticas que não apenas garantem a segurança e eficácia operacional, mas também fortalecem a coesão da equipe e a motivação dos cadetes. O estudo confirmou que um ambiente de trabalho positivo, onde as contribuições de todos são valorizadas, é crucial para o desenvolvimento profissional e a motivação contínua dos cadetes.

A comparação entre a abordagem de gestão do Chefe de Pista e o modelo de organização funcional destacou as vantagens de uma estrutura mais horizontal e adaptável, em contraste com a rigidez hierárquica das organizações funcionais tradicionais. Essa flexibilidade permite uma resposta mais rápida a situações imprevistas e uma comunicação mais direta, aspectos que são particularmente valiosos em um ambiente operacional dinâmico como o do EVV.

Em suma, o período em que o cadete atua como Chefe de Pista proporciona um desenvolvimento abrangente de competências essenciais para o bom gerenciamento de pessoas e recursos. As práticas e habilidades adquiridas nesse contexto não só contribuem para a eficiência operacional do Esquadrão, mas também preparam os cadetes para desafios futuros em suas carreiras na Força Aérea.

Portanto, este trabalho reforça a importância do papel do Chefe de Pista no EVV como uma ferramenta valiosa de formação e desenvolvimento de cadetes, destacando a relevância do voo a vela no aprimoramento contínuo de habilidades fundamentais para os praticantes. As conclusões

aqui apresentadas oferecem uma base sólida para futuras pesquisas e práticas no campo da gestão militar e do desenvolvimento de competências em ambientes operacionais complexos.

## REFERÊNCIAS

- BRASIL. Ministério da Infraestrutura. AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL. **MANUAL DO FACILITADOR CRM**. Disponível em: <http://www2.anac.gov.br/arquivos/pdf/manualtreinamentofacilitadorcrm3.pdf> Acesso em: 15 de ago. 2020.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Academia da Força Aérea. Divisão de Operações Aéreas. **Manual de Procedimentos do Esquadrão de Voo a Vela**. Pirassununga, SP, 2023.
- BRASIL. Portaria nº 179/3SC2, de 05 de agosto de 2021. MCA 36-8/2021 – **Perfil Profissional dos Oficiais da Aeronáutica (PPOA)** - Volume I - QOAV, QOINT e QOINF. Boletim do Comando da Aeronáutica, n. 158, de 26 de agosto de 2021.
- BYLL 256. **FBVP - Federação Brasileira de Voo em Planadores**. Disponível em: <https://planadores.org.br/esporte/32/o-que-e-voo-a-vela>. Acesso em: 27 ago. 2024.
- CHANT, Christopher. **A Century of Triumph: The History of Aviation**. Simon and Schuster, 2002.
- CRESWELL, John W.; TASHAKKORI, Abbas. Differing perspectives on mixed methods research. **Journal of mixed methods research**, v. 1, n. 4, p. 303-308, 2007.
- DE CARVALHO, Kelli Adriane; SOUSA, Jonilto Costa. Gestão por processos: novo modelo de gestão para as instituições públicas de ensino superior. **Revista Administração em Diálogo-RAD**, v. 19, n. 2, p. 1-18, 2017.
- DESSLER, Gary. Administração de recursos humanos. In: **Administração de recursos humanos**. 2005. p. 331-331.
- DUQUE, E.A.M. Voo a Vela na Academia. **Revista Aeronáutica**, Rio de Janeiro - RJ, n.305, p. 36, out. 2019.
- GIBBS-SMITH, Charles H. Sir George Cayley\*'Father of aerial navigation'(1773-1857). **Notes and Records of the Royal Society of London**, v. 17, n. 1, p. 36-56, 1962.
- HART, Clive. The prehistory of flight. **(No Title)**, 1985.
- KNAUFF, Thomas. **Glider Basics: From Solo to License**. TL Knauff, 1988.
- MONTEIRO, N. M. M.; RAMOS, S. W. **Pesquisa de Comunicação Organizacional**. VI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação da Região Norte. Belém – PA. 2007.
- MOTTA, Fernando C. Prestes. **Teoria das Organizações: evolução e crítica**. 2 ed. rev. e ampl.. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

NEUMANN, Jorge Rugard. **Manual de Vôo a Vela para instrutores e alunos**. São Paulo: Asa, 2000.

PILATTI, Luiz Alberto. Qualidade de vida no trabalho e teoria dos dois fatores de Herzberg: possibilidades-limite das organizações. **Revista brasileira de qualidade de vida**, v. 4, n. 1, 2012.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

SCHNEIDER, Egon Siqueira. **A IMPORTÂNCIA ECONÔMICA E PRÁTICA DO VOO A VELA PARA A FORMAÇÃO DO PILOTO**. 2018. 21 f. TCC (Graduação) - Curso de Ciências Aeronáuticas, Ceub - Ite, Bauru, 2018.

SHAKESPEARE, William. (1623). **As You Like It (peça teatral)**. In: Mr. William Shakespeares Comedies, Histories, & Tragedies. Inglaterra: Stationer Company.

SOVIENSKI, Fernanda; STIGAR, Robson. Recursos humanos x gestão de pessoas. **Revista científica de Administração**, v. 10, n. 10, p. 51-61, 2008.

TOBIN, James. **To conquer the air : the Wright Brothers and the great race for flight**. New York: Free Press, 2003.

TRAGTENBERG, Maurício. A teoria geral da administração é uma ideologia?. **Revista de Administração de Empresas**, v. 11, p. 7-21, 1971.

VANDERLEY, Luciano Gonzaga. Capital humano: vantagem competitiva. **Organizações & Sociedade**, v. 8, p. 65-74, 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa. **São Paulo: Atlas**, v. 34, p. 38, 2006.