



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA
DIVISÃO DE ENSINO
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 3º/2024

ARISTIDES DIAS DE OLIVEIRA NETO, Cap Av

Terceirização: uma rota para a capacitação

Rio de Janeiro

2024

ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA
DIVISÃO DE ENSINO
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 3º/2024

ARISTIDES DIAS DE OLIVEIRA NETO, Cap Av

Terceirização: uma rota para a capacitação

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica como requisito parcial para aprovação no Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Liderança com Ênfase em Gestão no COMAER.

Linha de Pesquisa: Relações Institucionais
Orientadora: Mellina dos Santos Ferreira Barbosa,
Maj Int

Rio de Janeiro

2024

ARISTIDES DIAS DE OLIVEIRA NETO, Cap Av

Terceirização: uma rota para a capacitação

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao
Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da Escola
de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica.

Aprovado por:

Presidente, Daniel Rodrigues Figueiredo, Maj Av - EAOAR

Mellina dos Santos Ferreira Barbosa, Maj Int - EAOAR

Rio de Janeiro

2024

RESUMO

Sendo o Brasil uma nação em constante busca pelo aprimoramento da gestão pública, suas Forças Armadas não são diferentes, em especial a Força Aérea Brasileira (FAB). O gerenciamento da escala de voo a fim de atender às demandas operacionais de uma Unidade Aérea depende, primordialmente, do esforço aéreo disponível. Nesse contexto, o Grupo de Transporte Especial (GTE), tem enfrentado problemas com a baixa alocação de horas para instrução nas suas duas aeronaves VC-2 (E-190), gerando uma descontinuidade na capacitação dos pilotos, uma extensão do tempo de formação e um atraso na atualização do quadro de tripulantes. Desta forma, este ensaio defende que a utilização de serviços terceirizados de instrução aérea para os pilotos do VC-2 irá compensar o baixo esforço aéreo alocado para a instrução inicial de voo nessa aeronave. Inicialmente, argumenta-se que ao permitir que uma empresa especializada gerencie o treinamento, o GTE poderá focar suas operações e recursos em suas funções principais, além de evitar custos extras com tripulações para treinamento interno e manutenção das aeronaves. O segundo argumento trata da maior eficácia na aprendizagem dos pilotos em função do menor intervalo entre as instruções, reduzindo, ainda, a exposição das autoridades e das aeronaves oficiais aos voos de preparação. Assim, os assuntos tratados podem ser expandidos e adaptados para outras Unidades militares que operam aeronaves também voadas no meio civil e com missões semelhantes às da Companhias Aérea, com benefícios estratégicos na gestão do conhecimento e financeiro, estreitando o relacionamento institucional entre entidades públicas e privadas.

Palavras-chave: aprendizagem; terceirização; recenticidade; instrução.

1 INTRODUÇÃO

Dentro do escopo nacional da aviação civil, muitos desafios são enfrentados para a capacitação de uma tripulação. Problemas esses que vão desde a preparação da empresa para receber os novos colaboradores até o ajuste da escala de voo para que o esforço aéreo das aeronaves consiga atender às novas demandas de manutenção operacional, fadiga e formação da nova equipe. Na aviação militar não é diferente, pois a quantidade de esforço aéreo é um fator preponderante para a adequada conjugação do cumprimento da missão fim da Unidade com seu programa de instrução e manutenção operacional.

Dentro desse contexto, o Grupo de Transporte Especial (GTE), unidade da Força Aérea Brasileira (FAB), com a responsabilidade de assegurar o transporte aéreo do Presidente da República, do Vice-Presidente, dos Ministros de Estado e de outras autoridades nacionais e estrangeiras (Brasil, 2020), dispõe de um programa de instrução voltado para a capacitação inicial dos pilotos recém apresentados à unidade.

Apesar da excelência como meta em todas as suas ações, o GTE enfrenta problemas de baixo esforço aéreo para instrução dos pilotos das suas duas aeronaves VC-2 (E-190). Isso tem gerado uma descontinuidade na capacitação inicial dos pilotos, dobrado o tempo de formação e atrasado a atualização do quadro de tripulantes, sugerindo, ainda, que ela seja postergada até seu limite regulamentar, prejudicando as movimentações da unidade.

Sendo a terceirização uma ferramenta de gestão aplicada para se obter redução de custos, aumento do foco organizacional e performance institucional, este ensaio defende que a utilização de serviços terceirizados de instrução aérea para os pilotos do VC-2 irá compensar o baixo esforço aéreo alocado para a instrução inicial de voo nessa aeronave.

O primeiro argumento ressalta que ao permitir que uma empresa especializada gerencie o treinamento, o GTE pode focar suas operações e recursos em suas funções principais, além de evitar custos extras com tripulações para treinamento interno e manutenção das aeronaves.

Paralelamente, o segundo argumento enaltece que ao permitir a terceirização da instrução, haverá aumento da eficácia na aprendizagem dos pilotos em função do menor intervalo entre as instruções, reduzindo, ainda, a exposição da autoridade e da aeronave oficial aos voos de preparação.

2 DESENVOLVIMENTO

A FAB ao caminhar no sentido de seu próprio aperfeiçoamento utiliza a terceirização

como forma de aprimoramento de gestão, passando para empresas do setor privado tarefas antes internalizadas a fim de aumentar o foco organizacional, reduzir custos e agilizar soluções.

Tendo como uma de suas atividades a capacitação de suas tripulações, o GTE enfrenta problemas na formação de seus pilotos do VC-2 devido ao baixo esforço aéreo alocado para instrução, ou seja, diminuta hora de voo reservada para o preparo de seus pilotos. Assim, verifica-se a necessidade da utilização de ferramentas gerenciais que aperfeiçoem o processo de formação sem que isso prejudique a atividade fim da Unidade.

2.1 UMA SOLUÇÃO DE GESTÃO

Dentro do GTE, o baixo esforço aéreo disponibilizado para instrução nas aeronaves VC-2 é justificado pelo provisionamento das horas de voo em função dos ajustes econômicos propostos pelo Poder Executivo. Esse fator conjugado com o constante acionamento de missões para o transporte de autoridades faz com que haja uma priorização pelas necessidades da alta classe política brasileira.

O corte de verbas demanda das instituições públicas criatividade para agirem dentro da legalidade ao transpor os desafios econômicos. Assim, a terceirização, sendo ela a contratação de empresas privadas para a execução de tarefas outrora realizadas pela própria instituição, surge como solução de aprimoramento econômico sem perder o foco na atividade fim.

Hoje em dia, o GTE divide sua atenção entre os voos fins de transporte de autoridade e os voos de capacitação/manutenção operacional dos tripulantes dentro do seu processo de gerenciamento da escala de voo. Caso haja a diminuição das demandas voltadas para a formação dos pilotos, o Esquadrão poderá concentrar seu foco e a utilização dos VC-2 no cumprimento da missão precípua. Associado ao fato de existirem duas aeronaves dessa no esquadrão, haverá o aumento na disponibilidade dos pilotos, pois não será necessária a coordenação para empregá-los em outros voos que não nos de transporte de autoridades.

Ao terceirizar o processo de capacitação inicial dos pilotos do VC-2, busca-se também um aperfeiçoamento na gestão financeira, implicando na redução de gastos e enxugamento dos processos administrativos e operacionais, o que permite um aumento da atenção na atividade fim da organização. Assim, Giosa (2007 *apud* Rodrigues, 2010) diz que as vantagens de tal ação estão relacionadas com a priorização das atividades foco da organização e na otimização dos custos.

Alguns dos motivos que levam à terceirização dos processos de uma organização, elencados pelo *Outsourcing Institute* ([s.d.] *apud* Profeta, 1999), vão ao encontro dos resultados

obtidos por Rodrigues (2010), sendo eles a necessidade de aprimorar o foco empresarial, redução de custos e as dificuldades no gerenciamento de atividades, que trazendo para a realidade do GTE, podemos “traduzir” tais termos como a necessidade de foco na missão fim, redução de gasto com o processo de capacitação e a necessária conciliação da formação dos pilotos com os voos precípuos da Unidade.

O que antes consistia no uso da terceirização para as atividades de apoio, hoje vem abrangendo as essenciais à organização (Giosa, 2007 *apud* Rodrigues, 2010). Dentro do Comando da Aeronáutica essa tendência tem ocorrido no âmbito de uma atividade estratégica que até então era restrito às organizações militares: o treinamento de pilotos (Rodrigues, 2010).

Nesse contexto, em 2019, executou-se um processo licitatório que culminou no contrato n° 148/CAE-GTE/2019 (Brasil, 2019), cujo objeto, de maneira simplificada, tratou da formação de pilotos do VC-1 (A-319). Pode-se dizer que a experiência foi exitosa, pois em 2020 abriu-se um novo processo licitatório que originou o contrato n° 254/CAE-GTE/2020 (Brasil, 2020) que, até os dias atuais vem sendo aditivado. Em 2022, o valor cobrado pela empresa, por hora de voo, foi de R\$ 1.978,98 (mil novecentos e setenta e oito reais e noventa e oito centavos) (Brasil, 2020), porém dados disponibilizados pela *International Air Transport Association* (2022 *apud* Eurocontrol, 2024) mostram que o custo operacional deste modelo de avião (A-319) gira em torno de US\$ 4.829,00 (quatro mil oitocentos e vinte e nove dólares). A empresa contratada é capaz de reduzir seus custos, pois mantém os voos normalmente programados, apenas alocando um instrutor a bordo da aeronave para atender às demandas da contratante, assim, em livre associação, percebe-se uma vantagem financeira ao comparar o valor cobrado com o custo operacional, visto que esse é o mesmo modelo de aeronave operado pela FAB.

Sabe-se que a vantagem financeira não é um fator que deve ser analisado isoladamente, portanto, conforme Rodrigues (2010), além do benefício financeiro da terceirização, também há o incremento na atenção ao cumprimento da missão primordial: o transporte de autoridades.

Assim, a abertura de um processo licitatório semelhante ao do VC-1 para englobar as tripulações do VC-2 é solução óbvia, visto que os benefícios alcançados e já conhecidos da experiência passada, atendem plenamente ao desejado e ao princípio da economicidade na administração pública. Corroborando, ainda, ao preconizado no Plano Estratégico Militar da Aeronáutica quanto à busca permanente por recursos orçamentários adequados (Brasil, 2024), implicando, ainda, no aumento do foco institucional.

Diante do exposto, fica nítida a utilização de serviços terceirizados de instrução aérea para os pilotos do VC-2 como ferramenta compensatória da baixa disponibilidade de horas de voo para a formação inicial, proporcionando ao GTE a capacidade de focar suas operações e

recursos, tanto humanos quanto financeiros, em suas funções principais.

2.2 APRENDIZAGEM COM FREQUÊNCIA E RECENTICIDADE

Cabe esclarecer que a aprendizagem é um processo de modificação do comportamento gerado por estímulos que pode ser comprovado por observações empíricas dos atos (Gagné, 1977 *apud* Souza, 2014). Uma aprendizagem eficiente está associada a alguns princípios como à frequência e à recenticidade, sendo o primeiro o efeito cumulativo da repetição e o segundo o fato de que atos recentemente aprendidos se realizam com menor incidência de erros que aqueles há algum tempo abandonados (Garret, 1966, p. 79 *apud* Dias, 2012).

Atualmente, a preparação preliminar dos pilotos do VC-2 é composta por aulas teóricas referentes às nuances operacionais da aeronave, treinamento em simulador e posterior adaptação ao voo pilotando o avião propriamente dito. Esse programa de instrução, que dura cerca de 6 meses, tem levado, aproximadamente, 11 meses para ser concluído em função do desafiador cenário que levou à baixa disponibilidade de esforço aéreo dedicado à instrução no VC-2. Assim, o represamento das horas de voo e a priorização pelo transporte das autoridades, corroboraram para um considerável aumento no intervalo entre os voos de capacitação.

Garret (1966 *apud* Dias, 2012) afirma que quanto mais recentes as memórias formadas por um conceito ou estímulo, mais rápido elas serão acessadas devido ao fortalecimento do estímulo-resposta, assim, Souza (2014) notou em seu espaço amostral estudado uma tendência de queda no desempenho dos alunos em virtude do aumento do intervalo entre as instruções de voo. Portanto, a demora na ocorrência de dois estímulos consecutivos gera dificuldades na retenção do conhecimento, sinalizado pela redução no desempenho.

A priorização pelos voos presidenciais, além de praticamente dobrar o tempo de formação dos pilotos, também impacta negativamente no desempenho dos alunos, devido ao aumento do intervalo entre os voos de capacitação, chegando a 20 dias aproximadamente. O resultado negativo de uma instrução pode ser aferido pela redução dos graus das fichas de voo ao longo da formação. Essas fichas são documentos gerados pelo instrutor ao final de cada voo, na qual ele reporta o desempenho do aluno e aplica um valor numérico final baseado no nível de resposta ao estímulo que o aluno apresenta em voo, podendo variar de grau 1 (um) – voo perigoso ao grau 6 (seis) – voo bom.

Nesse contexto, Dias (2012) percebeu que não havia progresso no desempenho dos alunos usados como base para a pesquisa (aumento dos graus de voo) em virtude do elevado intervalo entre as missões de instrução, pois a aeronave era constantemente acionada para

realizar a vigilância do espaço aéreo. Cabe ressaltar que houve, ainda, uma redução do número de missões disponibilizadas para a instrução, em função de um aprimoramento no programa de formação demandado pelo comando superior da FAB, pois o cenário econômico não estava favorável. Dessa forma, o baixo rendimento associado ao elevado intervalo, em conjunto com as poucas missões disponíveis, fizeram com que os alunos repetissem as missões deficientes para atingirem os níveis necessários.

No GTE, quando o aluno não atinge os parâmetros de desempenho previstos na missão de capacitação, diz-se que seu desempenho foi deficiente. Inicialmente, o discente refaz a missão com o intuito de buscar um nível satisfatório de progresso, porém ao atingir determinado número de missões deficientes ele é submetido a um Conselho de Desempenho que julgará se há condições de continuar ou não no programa de instrução, o que geraria seu desligamento do curso ou a alocação de mais missões para que ele possa atingir os níveis previstos. O desligamento do curso de formação pode acarretar a transferência de unidade do militar, o que causaria elevado desgaste pessoal, profissional e financeiro para a instituição.

Sendo a aprendizagem uma capacidade de mudança no comportamento, comprovada pela observação empírica dos atos realizados (Gagné, 1977 *apud* Souza, 2014), ao se terceirizar a formação dos pilotos do VC-2, transfere-se a gestão da capacitação para uma entidade privada, que seguirá as normas ditadas em contrato, assim, ao elencarmos como diretriz as necessidades de haver uma formação com o mínimo de espaçamento entre as instruções, pode-se garantir maior eficácia na aprendizagem, pois ela estará associada à princípios como os da frequência e da recenticidade, outrora elencados. Haverá o aumento na retenção do conhecimento, trazendo para a FAB pilotos mais proficientes.

A baixa disponibilidade de esforço aéreo para a instrução inicial será compensada, visto a necessidade de realização da capacitação fora do GTE, no âmbito da empresa contratada, a fim de manter o piloto sempre em condições de cumprir a escala daquela instituição, atendendo aos princípios da recenticidade e frequência, excluindo-se, ainda, a possibilidades de exposição da aeronave e das autoridades aos voos com pilotos em formação

Tudo isso corroborando com as diretrizes do atual Comandante da Força Aérea Brasileira, na qual diz: “[...] que devemos garantir a eficácia na preparação do seu capital humano, o COMAER deverá persistir na instituição de um ciclo ininterrupto de aperfeiçoamento da Gestão do Conhecimento [...]” (Damasceno, 2023, p. 15).

Verifica-se, portanto, que ao transferir a instrução aérea dos pilotos do VC-2 para uma entidade privada, será possível compensar o baixo esforço aéreo elencado para a instrução inicial da aeronave, trazendo redução da exposição das autoridades e da aeronave oficial aos

voos com pilotos ainda em formação, maior eficácia na aprendizagem, a formação de pilotos mais proficientes em função do atendimento aos princípios da frequência e da recenticidade, assim como a certeza do alinhamento com as diretrizes do atual Comandante da FAB.

3 CONCLUSÃO

Sendo o Brasil uma nação em constante caminhada pela maior eficiência pública nas esferas administrativas e financeiras, suas Forças Armadas, em especial, a Força Aérea Brasileira não deve mirar o sentido contrário. A implementação de ferramentas que proporcionem tais benefícios devem ser mister em sua gestão orçamentária e de pessoas. Nesse escopo, evidenciou-se o baixo esforço aéreo elencado para a instrução inicial na aeronave VC-2, justificado pelos ajustes econômicos propostos pelo Poder Executivo em conjunto com o constante acionamento de missões para o transporte de autoridades como óbice a ser solucionado por meio de uma ferramenta de gestão denominada: terceirização.

Assim, sendo a terceirização uma ferramenta aplicada para se obter redução de custos, aumentos do foco organizacional e performance institucional, este ensaio defendeu que a utilização de serviços terceirizados de instrução aérea para os pilotos do VC-2 irá compensar o baixo esforço aéreo alocado para a instrução inicial de voo nessa aeronave.

Nesse entendimento, o primeiro argumento mostrou por associação que ao permitir a terceirização do treinamento dos pilotos em sua formação inicial, haverá redução de custos, baseado em experiências passadas do GTE, com consequente aumento no foco da atividade fim, seja ela o transporte de autoridades nacionais ou estrangeiras. Tudo em consonância com o PEMAER na busca permanente de recursos orçamentários sempre adequados às necessidades reais da instituição.

Conjuntamente, o segundo argumento abordou que a terceirização da capacitação permitirá aumento da eficácia de aprendizagem com consequente entrega de pilotos mais proficientes à FAB e redução da exposição da aeronave oficial e das autoridades aos voos com pilotos ainda em formação ao promover um treinamento frequente e recente fora de sede. Corroborando com as diretrizes do Comandante da Força Aérea Brasileira no que tange ao ininterrupto aperfeiçoamento da Gestão do Conhecimento.

Desta forma, os assuntos tratados podem ser expandidos e adaptados para outras Unidades militares que operam aeronaves também voadas no meio civil e com missões semelhantes às da Companhias Aérea, com benefícios estratégicos na gestão do conhecimento e financeiro, estreitando o relacionamento institucional entre entidades públicas e privadas.

REFERÊNCIAS

- BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Contrato nº 148/CAE-GTE/2019**. Portal da Transparência. 2019. Disponível em: <https://portaldatransparencia.gov.br/contratos/667949875?ordenarPor=descricao&direcao=asc>. Acesso em: 27 out. 2024
- BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Contrato nº 254/CAE-GTE/2020**. Portal da Transparência. 2020. Disponível em: <https://portaldatransparencia.gov.br/contratos/667893537?ordenarPor=descricao&direcao=asc>. Acesso em: 27 out. 2024
- BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Gabinete da Aeronáutica. Portaria nº 16/GHGC, de 12 de maio de 2020. Aprova a reedição do Regimento Interno do Grupo de Transporte Especial (RICA 21-39/2020). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 85, p. 136-267, 19 maio 2020. Disponível em: <http://www.sislaer.fab.mil.br/terminalcendoc/acervo/detalhe/5801>. Acesso em: 26 out. 2024.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Portaria GABAER nº 1.453/GC3, de 05 de junho de 2024. Aprova o Plano Estratégico Militar da Aeronáutica (PCA 11-47/2024). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 107, p. 87-137, 10 jun. 2024. Disponível em: <http://www.sislaer.fab.mil.br/terminalcendoc/acervo/detalhe/48464>. Acesso em: 08 out. 2024.
- DAMASCENO, M. K. **Diretriz do Comandante da Aeronáutica**. Brasil, 2023. Disponível em: https://issuu.com/portalfab/docs/diretrizes_do_comandante_-_2023_ten_brig_damasceno. Acesso em: 05 out. 2024
- DIAS, L. H. M. **A Influência da Continuidade de Voo na Formação dos Pilotos do 2º/6º GAV**. 2012. 27 f. Rio de Janeiro. Disponível em: https://redebias.direns.aer.mil.br/index.php?codigo_sophia=65657. Acesso em: 30 set. 2024.
- EUROCONTROL. **EUROCONTROL Standard Inputs for Economic Analyses**. Ed. 10.0. May 2024. Disponível em: <https://www.eurocontrol.int/publication/eurocontrol-standard-inputs-economic-analyses>. Acesso em: 27 out. 2024.
- PROFETA, R. A. Terceirização: é possível não errar?. **Revista de Estudos Universitários**. Sorocaba, SP, v. 25, n. 2, p. 159–171, 1999. Disponível em: <https://periodicos.uniso.br/reu/article/view/4229>. Acesso em: 26 set. 2024.
- RODRIGUES, A. L. G. S. M. **A terceirização do treinamento de voo dos pilotos da aeronave presidencial brasileira**. 2010. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Comando e Estado-Maior) - Escola de Comando e Estado-Maior da Aeronáutica, Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: https://redebias.direns.aer.mil.br/index.php?codigo_sophia=62803. Acesso em: 25 set. 2024.
- SOUZA, M. H. T. **A influência do intervalo entre voos sobre o desempenho dos tripulantes em formação no 1º/11º GAV nos anos de 2012 e 2013**. 2014. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica) - Escola de

Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica, Rio de Janeiro, 2014. Disponível em:
https://redebias.direns.aer.mil.br/index.php?codigo_sophia=63230. Acesso em: 30 set. 2024.