



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA
DIVISÃO DE ENSINO
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 1º/2025

BRUNO FELIPE **RAPOSO** DE PAULA, Cap Med

**A delimitação de tarefas como instrumento para a especialização e melhoria do
desempenho institucional**

Rio de Janeiro

2025

ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA
DIVISÃO DE ENSINO
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 1º/2025

BRUNO FELIPE **RAPOSO** DE PAULA, Cap Med

**A delimitação de tarefas como instrumento para a especialização e melhoria do
desempenho institucional**

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: Gestão Institucional

Orientador: Danilo Bichir, Maj Inf

Rio de Janeiro

2025

BRUNO FELIPE **RAPOSO** DE PAULA, Cap Med

A delimitação de tarefas como instrumento para a especialização e melhoria do desempenho institucional

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

Aprovado por:

Presidente, **Danilo** Bichir, Maj Inf - EAOAR

Marcos Vinicius Baptista **Marques**, Cap Av - EAOAR

Rio de Janeiro

2025

RESUMO

O Instituto de Medicina Aeroespacial Brigadeiro Médico Roberto Teixeira (IMAE), organização estratégica da Força Aérea Brasileira, apresenta em sua rotina institucional uma sobreposição de tarefas por militares alocados em subdivisões distintas, apesar da definição regimental de finalidades específicas. Tal configuração tem comprometido a eficiência do Instituto, gerando sobrecarga de trabalho, esgotamento dos profissionais e obstáculos à especialização técnica. Este trabalho defende que a reorganização do Regimento Interno do IMAE, com a inclusão de um dispositivo que assegure a exclusividade das funções por parte dos militares de cada subdivisão, é fundamental para o aumento da eficiência institucional. O primeiro argumento sustenta que a indefinição funcional contribui diretamente para a sobrecarga laboral, o que acarreta prejuízos à saúde ocupacional e à continuidade das atividades, como demonstrado por autores que investigaram os efeitos organizacionais da multiplicidade de funções. O segundo argumento apontou que a delimitação clara das atribuições favorece a especialização progressiva dos profissionais, potencializando o desempenho técnico-científico do Instituto. Os dados analisados indicam que a exclusividade funcional não apenas previne o desgaste profissional, como também promove um ambiente propício à excelência organizacional. Como parecer, conclui-se que essa proposta de reorganização possui relevância não apenas para o IMAE, mas também para outras unidades da Força Aérea Brasileira que enfrentam desafios similares de ambiguidade funcional e acúmulo de tarefas, especialmente aquelas voltadas à formação, assistência e pesquisa em contextos técnico-operacionais.

Palavras-chave: gestão de pessoas; divisão de tarefas; capacitação; eficiência institucional.

1 INTRODUÇÃO

O Instituto de Medicina Aeroespacial Brigadeiro Médico Roberto Teixeira (IMAE) ocupa posição estratégica no âmbito da Força Aérea Brasileira (FAB), e tem por finalidade desenvolver o estudo, a pesquisa, o aperfeiçoamento, o treinamento e a instrução nos campos da Medicina Aeroespacial e Medicina Operacional. O seu Regimento Interno distribui claramente essa finalidade entre duas subdivisões, a saber: Subdivisão de Medicina Aeroespacial, que tem a função de criar, implantar, ministrar, controlar e desenvolver cursos, treinamentos, pesquisas e estágios na área de Fisiologia Aeroespacial, e Subdivisão de Saúde Operacional, que tem a função de criar, implantar, ministrar, controlar e desenvolver cursos, treinamentos, pesquisas e estágios na área de Saúde Operacional. Contudo, apesar das diretrizes estabelecidas no regimento interno e das tarefas serem adequadamente distribuídas entre as referidas subdivisões, observa-se, no cotidiano institucional, uma sobreposição na execução dessas tarefas por parte do efetivo subordinado a cada uma dessas subdivisões. Essa indefinição prática e a sobreposição de tarefas têm representado um desafio à plena eficiência institucional e à busca pela excelência no cumprimento da missão do IMAE, à medida que dificulta o aperfeiçoamento técnico-científico do efetivo e limita a atuação do Instituto em tarefas relacionadas à medicina aeroespacial e saúde operacional de forma simultânea. Considerando a relevância do IMAE no cenário nacional como centro de referência em medicina aeroespacial e saúde operacional, a sobrecarga de trabalho e a dificuldade de especialização técnica por parte dos profissionais configuram um contexto que demanda uma reorganização estrutural.

Dessa forma, este trabalho defende que a reorganização do Regimento Interno do IMAE, com a inclusão de um dispositivo que assegure a exclusividade do exercício das funções atribuídas a cada subdivisão pelos militares a elas subordinados, é uma medida essencial para o aumento da eficiência institucional.

Argumenta-se, inicialmente, que a adoção da exclusividade no cumprimento de tarefas contribui para a melhoria do desempenho institucional, à medida que previne a sobrecarga de trabalho resultante da sobreposição de responsabilidades. O desempenho institucional é favorecido pela motivação e redução dos riscos de esgotamento, contribuindo para a eficiência dos profissionais e da instituição.

Além disso, argumenta-se também que a delimitação das tarefas entre os subsetores permite maior especialização, ao aproveitar o pleno potencial técnico-científico existente. Essa especialização contribui para o fortalecimento da excelência técnico-operacional da instituição e, assim, sua eficiência institucional.

2 DESENVOLVIMENTO

O desenvolvimento do presente trabalho está estruturado em dois eixos centrais. O primeiro discute a exclusividade funcional como estratégia para a redução da sobrecarga de trabalho e o segundo aborda a delimitação clara das atribuições como elemento essencial para o fortalecimento da especialização técnico-operacional e para o aprimoramento contínuo do efetivo. Ambas as frentes convergem para a defesa de que a redefinição das funções entre as subdivisões é fator determinante para o incremento da eficiência institucional.

2.1 A EXCLUSIVIDADE FUNCIONAL COMO INSTRUMENTO DE PREVENÇÃO À SOBRECARGA E DE PROMOÇÃO DA EFICIÊNCIA

A sobrecarga de trabalho decorrente da multiplicidade de funções atribuídas a um mesmo profissional representa um importante fator de desgaste e evasão na área da saúde. Conforme observam He *et al.* (2020), profissionais atuantes na atenção primária frequentemente acumulam papéis clínicos, administrativos e de saúde pública, sem uma delimitação funcional clara, o que compromete tanto o bem-estar dos trabalhadores quanto a continuidade dos serviços. A ausência de uma divisão objetiva de tarefas leva à ampliação da carga laboral individual e à sensação de desorganização institucional, resultando em desmotivação. Nesse contexto, a exclusividade no exercício das atribuições institucionais, com escopo bem definido para cada função, desponta como uma estratégia de mitigação do esgotamento profissional.

No contexto do Instituto de Medicina Aeroespacial Brigadeiro Médico Roberto Teixeira (IMAE), a ausência de delimitação funcional entre militares lotados em suas subdivisões tem gerado um cenário em que os militares acumulam, simultaneamente, atividades de diferentes naturezas, como as relacionadas à medicina aeroespacial e as relacionadas à saúde operacional, comprometendo o equilíbrio da carga de trabalho. Tal acúmulo de funções, segundo He *et al.* (2020), é fator reconhecido de esgotamento profissional, uma vez que sobrecarrega o indivíduo e fragiliza a estrutura organizacional. A ausência de exclusividade funcional contribui, assim, para o desgaste progressivo do efetivo, dificultando o aproveitamento pleno de seu potencial técnico e impactando negativamente a continuidade das ações institucionais. Dessa forma, a readequação do Regimento Interno do IMAE, assegurando a execução das tarefas específicas de cada subdivisão pelos militares e seus subordinados, mostra-se uma medida estratégica para a preservação da saúde ocupacional e o aumento da eficiência organizacional.

A sobrecarga de trabalho decorrente da indefinição funcional é um fator recorrente de

desgaste e evasão entre profissionais que atuam em instituições de alta complexidade. Lai *et al.* (2018) demonstram que ambientes organizacionais nos quais os papéis e as responsabilidades não são claramente documentados tendem a gerar acúmulo indevido de tarefas e insatisfação profissional. A ausência de diretrizes claras quanto às funções atribuídas a cada setor cria um cenário de desorganização operacional, em que os trabalhadores assumem múltiplas frentes de atuação sem o suporte necessário. No contexto do IMAE, tal realidade se manifesta por meio da sobreposição cotidiana de tarefas por militares lotados em suas subdivisões, resultando em jornadas excessivas e desgaste progressivo do efetivo. Nesse sentido, a delimitação regimental que assegure a exclusividade do exercício das funções em cada subdivisão não representa apenas uma medida administrativa, mas um mecanismo indispensável de proteção à saúde ocupacional e à sustentabilidade da força de trabalho militar.

A literatura aponta ainda que a sobrecarga crônica, agravada pela ausência de exclusividade, é um fator de risco ocupacional associado ao aumento de licenças médicas, afastamentos prolongados e rotatividade indesejada. A relação entre arranjos organizacionais mal estruturados e a saúde mental dos profissionais da saúde é amplamente reconhecida. Gelaw *et al.* (2024), ao revisarem sistematicamente os fatores determinantes de lesões psicológicas entre trabalhadores da saúde e assistência social, destacam que aspectos relacionados ao desenho do trabalho e à organização funcional são elementos diretamente associados ao sofrimento psíquico. A forma como as tarefas são estruturadas e distribuídas influencia diretamente o equilíbrio emocional dos trabalhadores. No contexto do Instituto de Medicina Aeroespacial Brigadeiro Médico Roberto Teixeira (IMAE), a ausência de exclusividade funcional entre militares alocados em suas subdivisões produz um ambiente de indefinição operacional que se alinha exatamente aos fatores de risco descritos por Gelaw *et al.* (2024). Assim, a organização funcional inadequada do trabalho contribui não apenas para a desorganização institucional, mas também para o adoecimento progressivo de seus profissionais, reforçando a urgência da reestruturação do Regimento Interno como medida de prevenção e promoção da saúde ocupacional.

A manutenção de modelos organizacionais que favorecem a sobreposição de tarefas tende, progressivamente, a intensificar os efeitos da sobrecarga de trabalho sobre o efetivo. A acumulação simultânea de responsabilidades, embora por vezes motivada por esforços de adaptação e compromisso institucional, pode comprometer a dedicação plena a cada atribuição específica e dificultar a gestão equilibrada do tempo e da energia no cotidiano laboral. A indefinição de escopos funcionais, nesses contextos, tende a gerar acúmulo de funções e frustrações que se refletem no rendimento, no bem-estar e na percepção de valorização

profissional. Diante disso, o aprimoramento do Regimento Interno do IMAE, no sentido de garantir maior clareza e exclusividade na distribuição das funções entre as subdivisões, apresenta-se como uma medida sensata e respeitosa para com o capital humano da instituição, contribuindo para um ambiente de trabalho mais equilibrado, eficiente e alinhado aos elevados padrões de excelência que orientam a atuação do Instituto.

2.2 A DELIMITAÇÃO DE TAREFAS COMO VETOR DE ESPECIALIZAÇÃO E EXCELÊNCIA TÉCNICO-OPERACIONAL

A atuação técnica de um profissional está diretamente vinculada à compatibilidade entre sua qualificação e as atividades que executa. Nesse sentido, Lai *et al.* (2018) afirmam que a ausência de descrições claras de função leva os trabalhadores a assumirem responsabilidades para as quais não foram preparados, o que compromete sua atuação. Embora o foco do estudo esteja na saúde indígena australiana, o princípio enunciado é universal: quando não há clareza sobre o escopo funcional, o profissional não se aprofunda tecnicamente, pois suas tarefas não estão alinhadas à sua formação. Aplicando isso ao Instituto de Medicina Aeroespacial Brigadeiro Médico Roberto Teixeira (IMAE), observa-se que a sobreposição prática entre as atribuições das subdivisões impede que os militares desenvolvam expertise em suas áreas específicas, sejam elas voltadas à Medicina Aeroespacial ou à Saúde Operacional. Portanto, a reorganização regimental que assegure a exclusividade das funções de cada subdivisão é condição necessária para permitir que cada profissional possa se especializar progressivamente em sua função-fim.

No contexto da liderança organizacional militar, Spoehr (2016) afirma que o alto desempenho institucional não pode ser alcançado apenas por meio de liderança inspiradora, mas exige também a aplicação consistente de práticas de gestão eficazes. Segundo o autor, organizações que se destacam pela excelência operacional são aquelas em que os líderes assumem simultaneamente as funções de liderança e gerenciamento, garantindo foco duradouro, desempenho elevado e sustentabilidade organizacional. Aplicado ao IMAE, esse princípio evidencia que, um arranjo organizacional que assegure a especialização funcional nas subdivisões consolidará um processo de desenvolvimento técnico do efetivo. A exclusividade no exercício das funções, nesse cenário, emerge como uma ferramenta de estruturação institucional capaz de impulsionar a eficiência, o aperfeiçoamento contínuo e o alinhamento estratégico da força de trabalho. A exclusividade no exercício das funções é, portanto, uma das ferramentas organizacionais que viabilizam o crescimento da expertise interna, alinhada aos

objetivos da instituição.

Ambientes organizacionais que promovem clareza nas responsabilidades e alinhamento entre os membros da equipe tendem a favorecer práticas colaborativas consistentes, o que se traduz em melhor desempenho coletivo. Conforme aponta García-Buades *et al.* (2020), a presença de um clima afetivo compartilhado e o alinhamento dos objetivos e das interações no grupo criam condições para a cooperação e o engajamento da equipe, fortalecendo os processos e os resultados da unidade de trabalho. A clareza funcional, ao facilitar esse alinhamento, constitui-se um fator crítico para o surgimento de comportamentos colaborativos e para a consolidação da eficácia coletiva. A cooperação efetiva surge quando cada indivíduo sabe onde começa e termina sua atuação, o que favorece o foco técnico e o domínio progressivo de tarefas específicas. No IMAE, a delimitação precisa das atribuições de cada subdivisão, com exclusividade funcional, cria o ambiente institucional necessário para que os militares possam se dedicar ao aperfeiçoamento contínuo dentro de sua área, fortalecendo a produtividade institucional e a excelência técnica do Instituto como um todo.

A análise dos estudos de Thomas Spoehr (2016), Lai *et al.* (2018) e García-Buades *et al.* (2020) permite reconhecer, em diferentes contextos institucionais, a importância da definição clara de papéis como condição facilitadora da especialização técnica. Os autores convergem na compreensão de que o alinhamento entre as atribuições exercidas e a formação profissional, a existência de estruturas colaborativas organizadas e o investimento estratégico no desenvolvimento de pessoal dependem, em grande medida, de arranjos funcionais bem definidos. No âmbito do Instituto de Medicina Aeroespacial Brigadeiro Médico Roberto Teixeira (IMAE), essa constatação reforça a necessidade de readequação do Regimento Interno, de modo a assegurar a exclusividade das tarefas de cada subdivisão. Tal medida não apenas favorece o aprofundamento técnico dos militares em suas respectivas áreas, como também contribui para a consolidação da excelência institucional que se espera de um centro de referência nacional em Medicina Aeroespacial e Saúde Operacional.

3 CONCLUSÃO

A análise realizada neste trabalho demonstrou que a atual configuração funcional do Instituto de Medicina Aeroespacial Brigadeiro Médico Roberto Teixeira (IMAE), caracterizada pela sobreposição prática de tarefas por militares de suas subdivisões, tem comprometido a eficiência institucional e a plena realização de sua missão. Embora o Regimento Interno estabeleça finalidades distintas para a Subdivisão de Medicina Aeroespacial e para a Subdivisão

de Saúde Operacional, observa-se, no cotidiano do Instituto, uma duplicidade de funções que resulta em efeitos prejudiciais tanto para os profissionais quanto para a instituição.

No primeiro eixo argumentativo, defendeu-se que a exclusividade no exercício das atribuições contribuirá diretamente para minimizar a sobrecarga de trabalho dos militares, assim como o esgotamento físico e mental, desmotivação e prejuízos à continuidade das atividades. No caso do IMAE, esse cenário se expressa na execução simultânea, pelos mesmos profissionais, de tarefas pertencentes a áreas distintas de conhecimento e atuação, o que evidencia a urgência de uma reorganização interna que reduza a duplicidade de funções e promova a preservação da saúde ocupacional. No segundo argumento, sustentou-se que a divisão clara de tarefas entre as subdivisões favorece a especialização técnica dos profissionais, contribuindo para o aperfeiçoamento contínuo e a excelência institucional. No contexto do IMAE, assegurar que os militares de cada subdivisão exerçam exclusivamente as funções pertinentes à sua área representa um passo decisivo para fortalecer a formação especializada do efetivo e, conseqüentemente, elevar o padrão técnico-científico das atividades desenvolvidas pelo Instituto.

Em síntese, reitera-se que a tese aqui defendida sustenta a exclusividade funcional entre as subdivisões do IMAE como uma medida essencial para promover a eficiência institucional, a saúde ocupacional e a especialização técnica do efetivo. Assim, conclui-se que a proposta de reestruturação do Regimento Interno do IMAE, com a inclusão de um dispositivo que assegure a exclusividade funcional entre suas subdivisões, além de coerente com os princípios de eficiência administrativa, também é uma medida necessária para garantir o bem-estar dos profissionais, favorecer o desenvolvimento técnico e preservar o alto nível de excelência exigido de uma instituição estratégica da Força Aérea Brasileira. Essa constatação, embora fundamentada na realidade específica do IMAE, pode ser estendida a outras unidades da Força Aérea Brasileira que enfrentem desafios semelhantes de sobreposição de tarefas ou ambiguidade funcional. A clareza na distribuição das responsabilidades configura-se como um princípio organizacional que transcende o IMAE, sendo aplicável a contextos operacionais diversos. Assim, a reestruturação proposta não apenas soluciona um problema interno, mas aponta para uma diretriz estratégica de gestão que pode contribuir para o fortalecimento institucional em diferentes níveis da Força Aérea Brasileira.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Portaria DIRSA nº 47/SECSYTEC, de 27 de junho de 2016. Aprova o Regimento Interno do Instituto de Medicina Aeroespacial Brigadeiro Médico Roberto Teixeira. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n 134, p.156-204, 16 jul. 2013. Disponível em http://www.cendoc.intraer/sisbca/bca_pdf/2013/bca_134_16-07-2013.pdf. Acesso em: 20 maio 2025.

GARCÍA-BUADES, M. E. *et al.* Happy-productive teams and work units: A systematic review of the “happy-productive worker thesis”. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, [s.l.], v. 17, n. 1, p. 69, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/ijerph17010069>. Acesso em: 27 mar. 2025.

GELAW, S. M. *et al.* Determinants of psychological injury among health and social care workers in community settings: A systematic review. **Frontiers in Public Health**, [s.l.], v. 12, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.3389/fpubh.2024.1319722>. Acesso em: 27 mar. 2025.

HE, R. *et al.* Turnover intention among primary health workers in China: a systematic review and meta-analysis. **BMJ Open**, [s.l.], v. 10, p. e037117, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2020-037117>. Acesso em: 27 mar. 2025.

LAI, G. C. *et al.* Factors affecting the retention of Indigenous Australians in the health workforce: A systematic review. **International Journal for Equity in Health**, [s.l.], v. 17, n. 1, p. 1–19, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1186/s12939-018-0792-6>. Acesso em: 28 mar. 2025.

SPOEHR, T. Leading and managing high-performing army organizations. **Military Review**, Jul./Aug., p. 6–13, 2016.