



Congresso Internacional de Administração
ADM 2021

Administração Ágil
Inovação e Trabalho Remoto

25 a 27
de outubro

Ponta Grossa - Paraná - Brasil

REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL: ANÁLISE DA IMPLEMENTAÇÃO DAS MUDANÇAS EM UNIDADES AÉREAS DO COMANDO DA AERONÁUTICA

ORGANIZATIONAL RESTRUCTURING: ANALYSIS OF THE IMPLEMENTATION OF CHANGES IN AIR UNITS OF AERONAUTICAL COMMAND

ÁREA TEMÁTICA: ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Afonso Farias de Sousa Júnior, Universidade da Força Aérea, Brasil, afonsofariasjunior@gmail.com

Jano Ferreira dos Santos, Universidade da Força Aérea, Brasil, janojfs@fab.mil.br

Resumo

Fundamentada em pesquisa bibliográfica, documental e pesquisa de campo, o objetivo deste estudo foi analisar os impactos do processo de reestruturação nos Esquadrões da Aviação de Caça da Força Aérea Brasileira, entre 2017 e 2019. Um dos objetivos da reestruturação era gerar eficiência dos meios empregados, para otimizar o cumprimento da missão institucional de uma Força Aérea, isto é, incrementar operacionalidade nas Unidades Aéreas. Para este estudo de caso, o método utilizado valeu-se da comparação do quantitativo de documentos administrativos recebidos, elaborados e tramitados na organização; da aplicação de questionários - submetido a uma amostra de pilotos dos efetivos; e entrevistas realizadas com oficiais integrantes do processo de aprimoramento da reestruturação iniciado em 2020. Como fundamentação teórica, foram selecionados autores consagrados nas áreas de: gestão de mudanças em organizações, do estudo das reações a mudanças, da análise da influência da cultura organizacional nesses processos e conhecimentos relativos ao ciclo de vida das organizações. Em seguida, foram analisados os dados documentais e de pesquisa de campo, que, trabalhados à luz dos referenciais teóricos, apresentou os seguintes resultados: não ocorreu maior ênfase nas atividades operacionais e, contrariamente ao pretendido, produziu incremento da carga administrativa nos recursos humanos dessas organizações. Por fim, concluiu-se que o processo de reestruturação realizado não atingiu os objetivos previamente estabelecidos para um Esquadrão Aéreo.

Palavras-Chave: Reestruturação Organizacional; Gestão da Mudança; Ciclo de Vida das Organizações; Força Aérea Brasileira.

Abstract

Based on bibliographic, documental and field research, the objective of this study was to analyze the impacts of the restructuring process on the Brazilian Air Force Fighter Aviation Squadrons, between 2017 and 2019. One of the objectives of the restructuring was to generate efficiency in the means employed, to optimize the fulfillment of the institutional mission of an Air Force, that is, to increase operationality in the Air Units. For this case study, the method used was based on the comparison of the quantity of administrative documents received, prepared and processed in the organization; the application of questionnaires - submitted to a sample of pilots of the staff; and interviews carried out with officials who were part of the process of improving the restructuring started in 2020. As a theoretical basis, renowned authors were selected in the areas of: change management in organizations, the study of reactions to changes, the analysis of the influence of organizational culture on these processes and knowledge related to the life cycle of organizations. Then, documentary and field research data were analyzed, which, worked in the light of theoretical references, presented the following results: there was no greater emphasis on operational activities and, contrary to what was intended, it produced an increase in the administrative burden

on human resources of these organizations. Finally, it was concluded that the restructuring process carried out did not reach the objectives previously established for an Air Squadron.

Key words: Organizational Restructuring; Change Management; Organizational Life Cycle; Brazilian Air Force.

1. INTRODUÇÃO

A carreira inicial de um oficial aviador recém-formado costuma direcionar-se à atividade aérea. Muito tempo de preparo teórico, diversas avaliações, preparação física e, principalmente, amplas jornadas de trabalho possibilitam, depois de alguns anos e muitas horas de voo, um acúmulo de experiências profissionais.

Atualmente, a estrutura da Força Aérea Brasileira prevê que, além de desempenhar as atividades operacionais de aviador, todo oficial tenha dentre suas atribuições diárias o desempenho de tarefas administrativas. Desde a organização de solenidades militares, fiscalização de obras ou contratos, até a execução financeira do orçamento público.

Com o passar dos anos, o afastamento da atividade aérea torna-se inevitável e, conseqüentemente, as atividades administrativas passam a ocupar integralmente a rotina profissional desse profissional da pilotagem aérea.

Nesse momento, esses profissionais mergulham em tarefas para as quais não foram devidamente formados. Muitas vezes, esses militares nem tem aptidão para essas tarefas administrativas e, distanciam-se, paulatinamente, da atividade aérea, para qual foram treinados e que tanto dispendeu recursos públicos para ser realizada.

Situações dessa natureza poderiam alimentar uma possível falta de empenho ou dedicação de qualquer militar em suas atividades. Entretanto, por meio dos cursos de carreira, das experiências vivenciadas e principalmente com profissionalismo, aviadores/gestores administrativos aprendem a funcionar empiricamente diante desses cenários.

Em 2017, foi iniciado um processo de reestruturação da Força Aérea, onde diversas rotinas administrativas e diferentes normas passaram por amplas mudanças, tornando o desempenho das atividades ainda mais complexo e incerto. Nesse processo diversas Organizações Militares foram extintas, fundidas ou criadas, demandando esforço e proatividade dos profissionais da Força Aérea para um rápido reaprendizado e adaptação à nova sistemática – e manter a continuidade das atividades.

Somado a isso, houve também a necessidade de expor às outras Forças, Marinha do Brasil e Exército Brasileiro, subordinadas ao Ministério da Defesa, as alterações em curso para que a interoperabilidade entre os Comandos Militares não fosse afetada.

Além disso, no ano de 2019, O Ministério da Defesa completou duas décadas de criação e, em suas revisões de doutrina e documentos, reforçou a subordinação da área militar ao jugo do poder civil, igualmente ao ocorrido nas grandes democracias do planeta.

Isso possibilitou reavaliar alguns processos anteriormente vinculados ao modo militar de pensar, principalmente em relação às documentações e regulamentos que norteiam a administração do Ministério e demonstram onde a Defesa Nacional deseja chegar.

Em 2016, a Política Nacional de Defesa (PND) foi atualizada, documento que apresenta os objetivos nacionais de defesa que devem ser buscados por todos os setores da sociedade brasileira, visando garantir a soberania do País e sua integridade.

Baseado nesse documento, a Presidência da República confeccionou a Estratégia Nacional de Defesa (END) (Brasil, 2016), na qual todos os setores do governo são orientados em relação às ações que devem ser tomadas para que os objetivos nacionais de defesa sejam atingidos da forma correta.

Visando tornar público tanto nacional como internacionalmente, todo o conteúdo ostensivo dessas duas publicações foi compilado no Livro Branco de Defesa Nacional (Brasil, 2016), permitindo assim ao Estado Brasileiro expor algumas de suas aspirações como Nação para os próximos anos.

Atualmente, esses documentos encontram-se em fase de atualização no Senado Federal, conforme determina a Lei Complementar 136/2010, que prevê a atualização quadrienal do documento.

Dentre os objetivos comuns às três forças, deve-se citar o Objetivo Nacional de Defesa número dois (Brasil, 2016): compete ao Estado Brasileiro assegurar a capacidade das Forças Armadas em cumprir suas missões constitucionais.

Esse objetivo está relacionado a diversos recursos, inclusive o orçamentário. É dever do Estado manter a regularidade e previsibilidade desses aportes financeiros e realização de despesas, assim como zelar pela eficiência dos gastos alocados à Defesa nacional.

Nesse sentido, a Força Aérea Brasileira iniciou estudos para o melhor cumprimento do Objetivo Nacional de Defesa número dois. Ao mesmo tempo em que cabe ao Governo Federal fornecer os meios orçamentários para o cumprimento da missão institucional da FAB, cabe a ela zelar pela melhor utilização desses valores, buscando o aumento da eficiência e eficácia em seus processos.

Para tal, foi criada a Comissão de Reestruturação da FAB, a qual concebeu uma revisão em estruturas utilizadas no Comando da Aeronáutica. Esse processo foi normatizado Diretriz do Comando da Aeronáutica para a Reestruturação da Força Aérea Brasileira, DCA 11-53, de 13 de maio de 2016.

O início do ciclo de crescimento econômico entre 2000 a 2009, atingindo a média de 5,2% (Silva, 2020), permitiu ao Brasil repensar a necessidade de investimentos na área de defesa, particularmente visando à substituição de sua antiga frota de aeronaves, a qual teve a disponibilidade média decrescente desde o ano 2011, de 44,88% para 40,11% em 2015, mesmo diante da execução financeira média de 94,7% dos recursos disponibilizados pelo Governo Federal para o Comando da Aeronáutica no período citado (EMAER, 2017).

No caso da FAB, observou-se também que na última década foram adquiridas diversas aeronaves que permitiram uma verdadeira atualização em relação aos países com índices econômicos próximos aos do Brasil.

Isso resultou em aumento dos custos administrativos da FAB. Novos aviões mostraram-se onerosos, principalmente em relação ao valor da hora de voo, a qual é baseada em dólares americanos, que teve sua cotação aumentada em mais de 35% na comparação entre o ano de 2015 e 2016 (Brasil, 2019).

Com a criação de diversas Organizações Militares, um dos itens estabelecidos no processo de reestruturação, foi a realização de obras de ampliação e adequação de instalações, além da aquisição dos itens necessários para viabilizar sua operação.

Paralelamente, ocorreu incremento no efetivo de militares temporários, o que não acarreta impacto previdenciário de longo prazo, mas onera a folha de pagamento prevista no orçamento anual (EMAER, 2017). Esses temporários podem permanecer na estrutura da FAB por até oito anos.

Essa mudança na política de pessoal da FAB, mesmo com vantagens financeiras aparentes, carece de estudos complementares, pois ainda são incertas as consequências quanto à fragilização da

doutrina institucional, assim como aquelas relativas ao comprometimento dos militares temporários com as particularidades da profissão militar.

Esse ciclo perdurou até o ano de 2016, quando a quase totalidade do orçamento da FAB estava destinado somente para a manutenção de seu status atual, não permitindo novos investimentos necessários para que a FAB cumpra suas destinações institucionais. Aliado a isso, a economia brasileira entrava no maior processo recessivo dos últimos 20 anos, apresentando um crescimento negativo de 3,8% no ano de 2015 (Amorim Neto, 2016).

Assim, o Alto Comando estabeleceu a necessidade de uma ampla reestruturação interna, onde processos deveriam ser repensados, organizações fundidas ou extintas e com o foco destinado ao aumento da eficiência administrativa.

Além disso, priorizaram-se todas as atividades relacionadas com o cumprimento da missão institucional, minimizando as atividades meio que sofreram ampliação de custos nos últimos anos.

Conforme o item 2.24 da DCA 11-53, a intenção era que, com o aumento da eficiência, tornar-se-ia possível aperfeiçoar a utilização dos recursos em prol das atividades operacionais, permitindo à FAB manter o processo de modernização iniciado na última década, o qual poderia ser afetado, caso a reestruturação não fosse implantada.

De acordo com Drucker (2000), “o sintoma mais sério da má organização é o aumento da quantidade de escalões da administração, sendo uma regra básica o menor número possível de escalões e uma cadeia de comando mais curta possível”. Em consonância com a afirmação citada, o processo de reestruturação extinguiu e fundiu organizações de nível intermediário, com o objetivo de atingir maior agilidade no trâmite de ordens e melhor distribuição de seus efetivos.

Dentro desse contexto, tornou-se imperioso verificar se as ações iniciais do processo de reestruturação atingiram seus objetivos relacionados com as atividades operacionais e administrativas dos Esquadrões de Caça da Força Aérea Brasileira.

Dessa forma, o estudo direcionou-se a analisar os impactos iniciais do processo de reestruturação, entre os anos 2017 e 2019, nos Esquadrões da Aviação de Caça da Força Aérea Brasileira.

Metodologicamente, realizou-se um estudo de caso e, por meio de uma pesquisa de campo, coletou-se os dados e informações necessárias para o que se propôs este estudo. Ademais, anteriormente foram realizadas a pesquisa bibliográfica, documental e exploratória. Para maior detalhamento do método, vide p. 12.

A seguir, passar-se-á à fundamentação teórica da pesquisa, que abordará: Gestão de Mudanças, Cultura Organizacional, Ciclo de Vida Organizacional e Reação `Mudanças, assim como descreverá os aspectos de criação dos Esquadrões de Caça na Força Aérea Brasileira (FAB).

2. MUDANÇA, CULTURA E CICLO DE VIDA DAS ORGANIZAÇÕES

2.1 Gestão de Mudanças

Conforme a figura 01, Fink (2013) definiu as quatro fases distintas de uma crise organizacional.



Figura 01 – Fases da Crise Organizacional (Fink, 2013)

Fink foi o primeiro a considerar uma crise como um evento contínuo, sendo a mesma composta por um ciclo de vida previsível, conforme aponta Laugé (2009):

- a) Fase da Incubação – onde já são perceptíveis os primeiros indícios da formação de uma crise em potencial, mesmo com a percepção de normalidade na rotina na organização. Também denominada de Fase de Aviso, onde o foco da administração deve ser identificar tais sinais (Laugé, 2009).
- b) Fase Aguda – esta fase inicia-se normalmente após um evento “gatilho”, o qual pode ser vinculado ou não a rotina da organização em análise (Santos, 2012) tais como fenômenos da natureza, como enchentes ou furacões, crises econômicas, escândalos políticos ou até casos ligados a pandemias como o ocorrido no ano de 2020. Conforme Fink (1986) é nesse momento que a identificação da crise se torna mais fácil para a maioria do público envolvido e onde não existe a possibilidade de retorno ao status anterior, restando apenas ações para gerenciar os efeitos da crise em análise.
- c) Estágio Crônico – período em que as ações necessárias para a correção dos óbices decorrentes da crise são implantadas. A duração dessa fase vai ser determinada principalmente pelo preparo pré-crise da organização e pelo histórico de crises semelhantes. Caso exista algum tipo de plano para essas situações, os gestores devem se ater a ele ao invés da tentativa de criar algo imediato (Laugé, 2009).
- d) Fase de resolução – identificados os problemas e construídas as soluções, as ações necessárias devem ser controladas e replanejadas caso não estejam apresentando resultados satisfatórios. Importante destacar a necessidade de simultaneamente avaliar a gestão da crise para que seja possível o início do preparo para a próxima possível crise (Laugé, 2009). É nessa fase em que a oportunidade de criação das novas estratégias de defesa é elaborada (Garland, 2019).

2.2 Cultura Organizacional

O termo cultura organizacional foi introduzido pela literatura inglesa nos anos 1960, sendo inicialmente denominada cultura corporativa, e utilizado para definir as crenças comuns que refletem as tradições e hábitos de uma organização (Pires e Macêdo, 2006).

Além disso, Saraiva (2002) destaca que, com as características atuais, a cultura organizacional do setor público brasileiro leva a acomodação dos gestores, guiados pelo desestímulo, isonomia salarial e a não preocupação com a apresentação de resultados.

Silva Neto, Pereira, Matos e Locks (2009) afirmam que as práticas coletivas, inerentes à cultura organizacional, e os valores organizacionais, como os princípios ou qualidades cultuadas pela instituição, possuem uma relação íntima nas organizações militares; A hierarquia e a disciplina, ao contrário do que acontece nas organizações públicas de caráter civil, por vezes, não permitem aos integrantes expor suas ideias e opiniões de forma explícita.

As características da cultura organizacional de um ambiente militar podem ser consideradas um óbice no processo em estudo. Daí, Assis (2020) sugerir que os gestores atuem de forma a inserir a cultura de controle em suas organizações - previamente ao início da implantação das alterações planejadas para a reestruturação.

2.3 Ciclo de Vida das Organizações

Conforme Galbraith (1995), uma das características na formação do aprendizado das organizações (que se preparam para competir no futuro) é o fato que as mudanças serão um aspecto fatal e imprevisível.

Adizes (1990) definiu estágios em que as organizações crescem e morrem, apontando que cada administrador tem diferentes desafios e ações a serem tomadas, de modo evitar que a organização entre na fase de declínio e posterior processo de extinção (Figura 02).

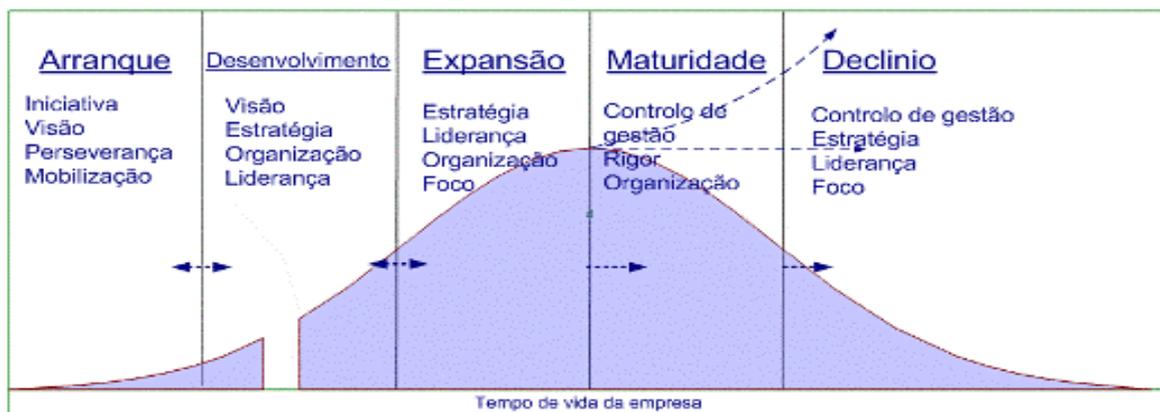


Figura 02 – Ciclo de vida das organizações (Adizes,1990).

Observa-se que uma organização, após atingir sua maturidade, deve atuar de modo que, ao iniciar sua fase de declínio, desvia-se do seu objetivo primário ou torna-se ineficiente – demandando que seus processos sejam revistos visando à recriação da própria e o consequente reinício de um novo ciclo de crescimento.

Isso garantirá a longevidade da organização, que, no caso do setor público, não necessariamente está atrelada a ganhos contábeis ou inovações, mas principalmente em prover e cumprir suas atribuições constitucionais, provendo ao país os serviços previstos. Para a boa governança pública faz-se necessário uma gestão eficiente visando o melhor uso dos recursos públicos para o atendimento das necessidades da sociedade (Schwella, 2005).

Conforme Bresser Pereira (2005), as instituições de estado não podem ser simplesmente objeto de reducionismo, amplamente desejado por economistas, pois elas refletem valores e crenças da sociedade a qual pertencem, devendo passar por adaptações para que possam alcançar seus objetivos.

2.4 Reação a Mudanças

Duarte Junior (2009) relembra que, desde os anos 1500, Maquiavel, o conselheiro dos príncipes, afirmava: “Quando uma novidade é introduzida, os que eram antes beneficiados farão forte oposição, ao passo que os novos beneficiados farão uma fraca defesa da novidade”.

A atitude mais comum dos indivíduos diante de mudanças organizacionais consiste na resistência às mesmas. A perspectiva de alteração no equilíbrio entre as rotinas profissionais e pessoais, que por vezes demandou um longo tempo ou grandes adaptações para ser atingido, leva as pessoas a reagir com posturas que podem ir desde reclamações até a sabotagem ou desaceleração no ritmo de trabalho (Cançado, 2014).

Conforme citado anteriormente, um dos motivos que levaram a necessidade de mudanças na Força Aérea Brasileira foi a questão orçamentária. O item 2.1.7 da Diretriz do Comando da Aeronáutica 11-53 explicita que nos últimos anos os recursos financeiros destinados pelo governo federal para o Comando da Aeronáutica (COMAER) tornaram-se insuficientes, obrigando os gestores a adotar maior eficiência na administração dos recursos – há tempos desconectados da realidade institucional.

Uma das reações mais comuns apresentadas por funcionários submetidos a mudanças organizacionais é o estresse. Mesmo sendo classificado como necessário para a vida das pessoas, cabe ao setor de recursos humanos da empresa criar métodos de observação dos possíveis profissionais que possam manifestar sintomas clínicos, como perda de imunidade ou alterações nos ciclos de sono com consequente perda de rendimento, como sintomas comportamentais, como irritabilidade ou apatia (Balassiano, Tavares, Pimenta, 2011).

Por fim, encerrando a fundamentação teórica propriamente dita, outro fator que pode levar ao surgimento de reações negativas num processo de mudanças organizacionais refere-se a falta de clareza na exposição prévia dos motivos que levaram a necessidade de implantação do processo. Bortolotti, Sousa Júnior e Andrade (2011), afirmam que a reação diante de informações incompletas pode levar a deformação ou má interpretação das determinações, ocasionando, além das reações, retrabalhos ou perda de eficiência do macroprocesso da reestruturação.

A partir de agora, serão brevemente abordados: o surgimento da FAB, esquadrões aéreos e de caça, assim como a estrutura organizacional de um Esquadrão de Caça.

2.5 Esquadrão de Caça da Força Aérea Brasileira

Criada no ano de 1941, a partir da fusão das aviações da Marinha do Brasil e do Exército Brasileiro, a Força Aérea Brasileira teve que implantar uma estrutura militar até então inédita no país. Salienta-se ainda que estava em curso, naquela ocasião, a II Guerra Mundial, conflito onde o emprego do poder aéreo mostrava-se de suma importância para o atingimento de qualquer objetivo militar (Encontro Regional De História Da Apunh-Rio, 2014).

Consagrados no decorrer da I Guerra Mundial, os Esquadrões Aéreos da Aviação de Caça demonstraram a grande importância do uso do avião como uma plataforma versátil e capaz de definir o curso de um conflito armado. Isso foi muito bem observado pelo General italiano Giulio Douhet que, no período entre guerras, teorizou, por meio de suas obras, as vantagens da utilização de uma Força Aérea independente num conflito militar (Douhet, 1988).

Junto com a experiência operacional adquirida na II Guerra Mundial, o Grupo de Aviação Caça (GAC) trouxe para o Brasil, após o término do conflito, a estrutura administrativa básica adquirida com os ensinamentos repassados pelo Corpo Aéreo do Exército Americano, que foi utilizada, com pequenas adaptações, por todos os Esquadrões de Caça da FAB até o início do processo de reestruturação analisado nesta pesquisa.

Essa estrutura previa no organograma um Comandante, normalmente do posto de Tenente Coronel Aviador, e quatro seções subordinadas (Pessoal, Inteligência, Operações e Material), que teriam tarefas ligadas a atividades distintas, mas interdependentes. Posteriormente, o setor responsável pela segurança dos voos foi criado e vinculado diretamente ao Comandante, isolando-o de qualquer ingerência setorial.

Após a reestruturação, a nova estrutura passou a congregar apenas dois setores ligados diretamente ao Comandante do Esquadrão de Caça: o Setor de Operações (SOP) e a Seção de Apoio (SAP).

O Setor de Operações (SOP) concentrou todas as atividades operacionais, ou seja, a condução dos voos de instrução e operacionais realizados em cumprimento a missão institucional determinada àquele esquadrão

A Seção de Apoio (SAP), por sua vez, concentrou duas atividades: acompanhamento da execução das manutenções das aeronaves junto aos Grupamentos Logísticos (GLOG) e acompanhamento das demandas administrativas junto aos Grupamentos de Apoio (GAP).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS E RESULTADOS

Em sua obra, Köche (2011) define a metodologia de um trabalho científico como a população, os instrumentos do plano de coleta e a posterior análise dos dados obtidos, que diante dos conhecimentos elencados nas teorias selecionadas para o trabalho, permitirão a obtenção de conclusões técnicas e detentoras de valor no mundo acadêmico.

Monteiro e Mezzaroba (2014) definem que nessa fase de um trabalho científico, faz-se necessário apontar e explorar os materiais coletados assim como os procedimentos e premissas utilizados para tal coleta.

Visando permitir maior clareza, faz-se necessário classificar este trabalho nas diversas possibilidades pertinentes que foram utilizadas para a realização dos procedimentos metodológicos desta pesquisa.

Como método de abordagem dos conhecimentos, pode-se definir este trabalho como fenomenológico, pois consistiu em demonstrar os dados e esclarecê-los com conhecimentos científicos (Prodanov e Freitas, 2013).

Em relação à natureza é uma pesquisa básica, pois levantará dados que podem ser utilizados para o avanço da ciência sem aplicação definida (Prodanov e Freitas, 2013).

Do ponto de vista de seus objetivos, enquadra-se numa pesquisa exploratória por agregar informações sobre um assunto a ser investigado, assumindo a forma de um estudo de caso, pois efetuou uma análise minuciosa de um objeto, permitindo assim, repassar conhecimentos sobre o mesmo à Academia (Prodanov e Freitas, 2013).

Para consolidar o embasamento teórico, foram realizadas pesquisas bibliográficas em temas relacionados (Gestão de Mudanças, Cultura Organizacional, Ciclo de Vida Organizacional e Reação Mudanças) ao estudo e realizadas verificações de documentos nos sistemas de informação da FAB.

Foram realizadas, inicialmente, entrevistas informais e, posteriormente, formais, para a obtenção de dados e informações, assim como foram aplicados questionários aos integrantes da amostra definida (pilotos militares dos esquadrões e militares que trabalharam na elaboração da diretriz de mudança institucional).

A ênfase da pesquisa foi quantitativa, pois traduziu tudo que foi possível em números e estatísticas, como médias ou porcentagens. No entanto, não desconsiderou dos aspectos qualitativos, que foram devidamente observados e analisados.

3.1 Pesquisa de Campo e Análise dos Resultados

Conforme Piana (2009), a pesquisa de campo num trabalho científico busca a informação diretamente onde o fenômeno em estudo ocorreu, exigindo do pesquisador um contato direto com a população em análise.

Com isso, foram selecionados como procedimentos na pesquisa de campo para este trabalho a aplicação de questionário aplicado aos pilotos de três esquadrões de caça selecionados.

Fato a ser destacado foi a atenção dedicada ao anonimato dos três esquadrões aéreos selecionados e aos indivíduos participantes da pesquisa, detalhe que visa preservá-los e permitir total fidelidade em suas impressões do objeto de pesquisa.

O questionário utilizou a escala de Likert (1932), a qual possibilita uma melhor coleta de informações em pesquisas de opinião, evitando respostas binárias e menos precisas. Os dados extraídos foram quantificados e concentrados em gráficos que permitam melhor entendimento e visualização.

Após a análise dos dados coletados dos questionários, foi possível observar que uma maior proporção de pilotos afirmou que após a implantação da reestruturação administrativa não ocorreu incremento da disponibilidade dos mesmos para desempenho de atividades operacionais.

Além disso, as respostas dos pilotos citam que as alterações não acarretaram em diminuição das atividades administrativas desempenhadas na rotina diária de trabalho dos pilotos de caça.

3.2 Pesquisa Documental e Análise dos Resultados

Uma pesquisa documental possui a capacidade de, pelo menos em parte, eliminar a eventualidade de qualquer influência do pesquisador nos resultados apresentados (Sá-Silva, Almeida e Guindani, 2008).

Com isso, foi selecionada como pesquisa documental desse trabalho uma busca nas Seções de Protocolo e Arquivo dos Esquadrões Aéreos selecionados e já descritos anteriormente.

Atualmente, o trâmite de documentos no âmbito da Força Aérea é executado nas diversas organizações através de um sistema informatizado denominado Sistema Informatizado de Gestão Arquivística de Documentos da Aeronáutica (Sigadaer).

Desenvolvido pelo Centro de Computação da Aeronáutica, esse sistema é customizado para as demandas recorrentes e particularidades da rotina administrativa e operacional do COMAER. Destaca-se o fato do mesmo já possuir certificação digital e, através do uso de assinaturas digitais individuais, ser passível de auditorias e possuir valor jurídico em seus produtos.

Em sua obra, Damatta (2002) define a grande quantidade de documentos produzida por um Estado como a burocracia necessária para o funcionamento do próprio, também chamada por ele como: a “mão visível” do estado nas sociedades modernas.

Conforme o item 2.3.3 da DCA 11-53, um dos objetivos da reestruturação é simplificar os processos e simplificar a estrutura administrativa no âmbito do COMAER. Considerando que a cada documento criado ou inserido do Sigadaer um processo administrativo é criado, o objetivo da pesquisa documental é coletar dados de modo a possibilitar a comparação da quantidade de processos que tramitaram antes e depois das mudanças organizacionais implantadas no início da reestruturação no ano 2016.

Neste estudo foram considerados todos os diversos tipos de documentos existentes e previstos na Norma de Sistema do Comando da Aeronáutica (NSCA) 5-1, publicação oficial que estabelece todas as regras para os documentos no COMAER.

Após a análise dos resultados, foi possível concluir que a carga administrativa imposta pelo trâmite de documentos apresentou queda nos três esquadrões, conforme estabelecido nas premissas estabelecidas.

Segundo o delineado para o processo, a carga administrativa de um esquadrão aéreo, que anteriormente era descentralizada e por vezes redundante, foi centralizada nos GAP (grupamentos de apoio às diversas unidades militares) e nas Alas (organizações militares que sediam unidades aéreas), desonerando os oficiais aviadores de tais atividades.

Ocorre que, após a montagem do novo organograma, foi observada a carência de militares para ocupar as novas seções criadas para executar os processos administrativos.

Com isso, diversos pilotos que seriam desonerados de suas funções administrativas foram designados para prestar serviço nos GAP e nas Alas para executar as atividades oriundas do Esquadrão Aéreo. Ou seja, as responsabilidades burocráticas saíram dos esquadrões, mas os pilotos também tiveram que sair para assumi-las em outras unidades administrativas.

Finalizado este tópico, a seguir, será abordada a conclusão deste estudo.

CONCLUSÃO

A inquietação que motivou este trabalho, o problema de pesquisa, foi: as ações iniciais do processo de reestruturação atingiram seus objetivos constantes na DCA 11-53 relacionados com as atividades operacionais e administrativas dos Esquadrões de Caça da Força Aérea Brasileira? Para responder essa questão, foram seguidos os passos metodológicos pertinentes descritos ao longo deste estudo. Doravante, passar-se-á as considerações finais.

A implantação do processo de reestruturação no âmbito do Comando da Aeronáutica iniciada no ano de 2016 foi a maior mudança organizacional realizada na FAB desde a sua criação em 1941.

Uma consequência esperada da reestruturação era a diminuição das atividades administrativas nos Esquadrões Aéreos, unidades da FAB diretamente envolvidas com o cumprimento da missão institucional. A intenção era manter o efetivo de pilotos dos Esquadrões voltados às ações relacionadas à pilotagem, preocupando-se em atividades relacionadas à segurança de voo e o desenvolvimento de táticas e técnicas que possam explorar todas as capacidades dos novos vetores adquiridos e que logo serão recebidos pela Força Aérea.

Vale ressaltar que a execução financeira institucional, nos últimos anos, apresentou vertiginoso aumento na execução das despesas, devido à criação de novas organizações e o incremento dos custos das horas de voo em aeronaves mais modernas, e da perspectiva de orçamentos cada vez mais enxutos e com grandes porcentagens destinadas às despesas obrigatórias (**pagamento de aposentadorias, pensões, salários e benefícios assistenciais**).

Visando permitir uma fundamentação teórica para a análise científica dos dados levantados para essa pesquisa, foram selecionadas quatro áreas do conhecimento ligadas a processo de reestruturações administrativas.

Frente ao material reunido e analisado neste estudo, obteve-se o seguinte resultado: a reestruturação realizada nos Esquadrões de Caça não atingiu seus objetivos, uma vez que a intenção inicial era gerar ênfase operacional nos profissionais da aviação de caça.

Além disso, foi observado um aumento da carga administrativas para esses profissionais, pois foram criados cargos/funções nas Organizações recém fundadas que, sem recursos humanos especializados para ocupá-los, foram assumidos pelos aviadores dos esquadrões - que se afastaram mais ainda das atividades operacionais.

Dessa forma, o objetivo da pesquisa foi atingido, uma vez que foram analisados os impactos iniciais do processo de reestruturação, entre os anos 2017 a 2019, da Força Aérea Brasileira nos Esquadrões da Aviação de Caça, e verificadas as interveniências resultantes dos procedimentos de mudança aplicados.

Por fim e concluindo, a reestruturação promovida na instituição não atingiu o previamente delineado em suas diretrizes e, de forma contrária, incrementou carga administrativa nos aviadores do efetivo dos Esquadrões de Caça da FAB. Sugere-se, assim, corrigir a anomalia estrutural e funcional gerada por meio de novo estudo institucional e considerar como ponto de partida, salvo melhor juízo, a abordagem realizada nesta pesquisa.

REFERÊNCIAS

Adizes, I. (1990) *Os ciclos de vida das organizações*. São Paulo-SP: Editora Pioneira.

Amorim Neto, O. (2016) A crise política brasileira de 2015-2016. *Relações Internacionais: Diagnóstico, sequelas e profilaxia*, Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/317470884_A_crise_politica_brasileira_de_2015-2016_Diagnostico_sequelas_e_profilaxia. (27 de setembro de 2020).

Assis, M. (2020) *Controles internos e cultura organizacional: como consolidar a confiança na gestão dos negócios* São Paulo-SP: Editora Saint Paul.

Balassiano, M., Tavares, E., Pimenta, R. C. (2011, maio) Estresse ocupacional na administração pública brasileira: quais os fatores impactantes? *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro-RJ. Recuperado de <https://www.scielo.br/j/rap/a/XQN89PntdyYF4bWWJXfQrJD/?lang=pt> (15 de julho de 2020)

Bortolotti, S. L. V., Sousa Júnior, A. F., Andrade, D. F. (2011) Resistência à mudança organizacional: avaliação de atitudes e reações em grupo de indivíduos. *Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*. Recuperado de <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/16914129.pdf> (19 de março de 2020)

Banco Central do Brasil. (2019, 9 de novembro). Cotação moedas estrangeiras. Brasília. Recuperado de <https://www.bcb.gov.br/> (4 de novembro de 2019)

Ministério da Defesa. (2016). *Estratégia nacional de defesa*. Brasília. Recuperado de https://www.gov.br/defesa/pt-br/assuntos/copy_of_estado-e-defesa/estrategia-nacional-de-defesa (15 de novembro de 2019)

Ministério da Defesa. (2016). *Política nacional de defesa*. Brasília. Recuperado de https://www.gov.br/defesa/pt-br/assuntos/copy_of_estado-e-defesa/politica-nacional-de-defesa (15 de novembro de 2019)

Comando da Aeronáutica. (2016). Diretriz para reestruturação da força aérea brasileira (DCA 11-53). Brasília. Recuperado de http://www.consultaesic.cgu.gov.br/busca/dados/Lists/Pedido/Attachments/1156423/RESPOSTA_PEDIDO_DCA.pdf (11 de outubro de 2019)

Comando da Aeronáutica. (2017). Prestação de contas ordinária anual relatório de gestão do exercício de 2016. Brasília. Recuperado de <https://www.fab.mil.br/Download/arquivos/sic/RelatoriodeGestao2016anobase2017.pdf> (20 de janeiro de 2020)

Bresser Pereira, L. C. (2004, 1º de julho). Instituições, bom estado e reforma da gestão pública. Recuperado de <http://www.bresserpereira.org.br/documento/1487> (03 de março de 2020)

Cançado, V. (2014, 27 de março). Reação à mudança organizacional: a implantação do Lean Thinking na empresa beta. *Revista Gestão & Tecnologia*, 14, p. 100. Recuperado de <http://revistagt.fpl.edu.br/get/article/view/592/504> (1º de dezembro de 2019)

Damatta, R. (2002). A mão visível do estado: notas sobre o significado cultural dos documentos na sociedade brasileira. *Anuário Antropológico da Universidade de Brasília*. p. 37. Recuperado de <https://periodicos.unb.br/index.php/anuarioantropologico/article/view/6762> (20 de março de 2020)

Douhet, G. (1988). *O domínio do ar*. Rio de Janeiro, RJ: Editora Itatiaia.

Drucker, P. (2000). *Introdução à administração*. Rio de Janeiro, RJ. Editora Pioneira.

Duarte Junior, N. d. S. F. (2009, 1º de fevereiro). Gestão de mudanças. *Revista Meio Ambiente Industrial*. Recuperado de https://www.academia.edu/10658759/Gestao_de_mudancas (15 de novembro de 2020)

Fraga, A. B. (2014, 28 de julho). Inventando a Força Aérea Brasileira. 16º Encontro Regional de História da Apunh-Rio. Recuperado de http://www.encontro2014.rj.anpuh.org/resources/anais/28/1400462707_ARQUIVO_ANPUH-Rio.pdf (6 de maio de 2020)

Fink, S. (2013). *Crisis communications: the definitive guide to managing the message*. Nova Iorque-NY: Editora McGraw-hill.

Garland, C. (2019). *Understanding trauma: a psychoanalytical approach*. Londres-UK: Editora Routledge.

Galbraith, J. R. (1995). *Organizando para competir no futuro – estratégia para gerenciar o futuro das organizações*. São Paulo-SP: Makron Books.

Köche, J. C. (2011). *Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa*. Petrópolis-RJ: Editora Vozes.

Laugé, A. & Sarriegi, J.M & Torres, J.M. (2009). The dynamics of crisis lifecycle for emergency management. *Social Science Computer Review*. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/255643967_The_Dynamics_of_Crisis_Lifecycle_for_Emergency_Management (18 de agosto de 2020)

Likert, R. (1932, 15 de junho). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*. Recuperado de https://legacy.voteview.com/pdf/Likert_1932.pdf (10 de julho de 2019)

Monteiro, C. S., & Mezzaroba, O. (2014). *Manual de metodologia da pesquisa no direito*. São Paulo-SP: Editora Saraiva.

Piana, M. C. (2009). A pesquisa de campo. In: A construção do perfil do assistente social no cenário educacional. São Paulo-SP: Editora UNESP.

Pires, J. C. d. S., & Barbosa, K. B. (2006, 1º de janeiro). Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. Revista de Administração Pública. Recuperado de <https://www.scielo.br/j/rap/a/8tWmWPZd8jYbQvDMkzkdcGx/?format=pdf&lang=pt> (15 de março de 2020)

Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. d. (2013). Métodos de abordagem - bases lógicas da investigação. In: Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. Novo Hamburgo-RS: Editora FEEVALE.

Sá Silva, J. R., & Almeida, C. D. d. (2008, julho). Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. Revista Brasileira de História & Ciências Sociais. Recuperado de <https://periodicos.furg.br/rbhcs/article/view/10351/pdf> (19 de outubro de 2020)

Santos, R. A. S. d. (2012). Uma teoria substantiva do processo de liderança em momentos de crise organizacional: o caso das empresas de distribuição de energia elétrica (Tese de Doutorado). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis-SC.

Saraiva, L. A. S. (2002, janeiro). Cultura organizacional em ambiente burocrático. Revista de Administração Contemporânea. Recuperado de <https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/165/169> (25 de setembro de 2020)

Silva, J. A. (2018, 7 de novembro). O milagre econômico e a primeira década dos anos 2000: crescimento comparado sob a ótica dos regimes de demanda Wage-Led e Profit-Led. Revista Pesquisa e Debate. Recuperado de <https://revistas.pucsp.br/index.php/rpe/article/view/36395> (22 de dezembro de 2020)

Silva Neto, J. M. d. P. (2009). Teorias da semiótica e cultura organizacional: estudo em uma instituição militar do exército brasileiro. Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ. Recuperado de <https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/rcmccuerj/article/view/5532> (17 de junho de 2020)

Schwella, E. (2005, julho). Inovação no governo e no setor público: desafios e implicações para a liderança. Revista do Serviço Público. Recuperado de <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/229/234> (30 de agosto de 2020)