

# Administração na FAB

## Proposta de implantação de um modelo administrativo



Cap.-Int. Marcelo de Souza Maciel

### INTRODUÇÃO

*“Talvez, acostumados a utilizar o dom humano de construir a partir dos alicerces das gerações anteriores, tenhamos nos concentrado inadvertidamente na construção em si, esquecendo um pouco das bases que a sustentam. Ou, talvez, de tão habituados a colher onde não semeamos, tenhamos esquecido da necessidade de semear”.*

Stephen R. Covey

**S**ingelo, mas de profundidade marcante, muitas seriam, com certeza, as aplicações possíveis para o sentido desse pensamento.

No contexto deste trabalho, entretanto, vem referir-se à passividade e condescendência com que, ao longo de mais de meio século de existência, tem o nosso MAer mantido inflexível a sua estrutura organizacional, recalcitrante mesmo diante das mais bem sucedidas experiências empresariais ocorridas no mundo inteiro, ao longo desse período.

Sob a argumentação de que não se poderia jamais, numa organização de cunho militar, prescindir dos aspectos rígidos e autoritários da hierarquia e da disciplina, permanecemos à mercê de várias gerações de administradores, nem sempre preocupados com o aspecto da valorização e do respeito ao potencial humano de seus comandados.

Enquanto isso, uma nova ordem econômico-social desponta no cenário das nações, com a emergência de novas potências mundiais. A fórmula do sucesso, ironicamente, vem revelar a natureza predominantemente criativa e participativa do ser humano, quando considerado e respeitado em sua natureza intelectual e potencial intrínsecas.

É dentro dessa ótica que ousamos propor a implantação de um novo modelo administrativo para o MAer, buscando o despertar de nossas gerências para a necessidade urgente de reavaliarmos o aspecto das relações humanas, como preponderante para a sobrevivência da nossa organização.

Para tanto, iniciaremos por uma breve retrospectiva do momento histórico em que surgiram as primeiras teorias da administração como ciência, para que, em seguida, possamos situar o modelo estrutural do MAer como decorrente desse contexto.

## BREVE HISTÓRICO DO SURGIMENTO DAS TEORIAS DE ADMINISTRAÇÃO

Por volta do final do século XVIII, a Revolução Industrial veio promover uma alteração drástica no sistema econômico-social vigente, provocando a desestruturação da organização rural e o surgimento do capitalismo industrial urbano, com conseqüências fantásticas na modificação do processo produtivo e nas bases do relacionamento social, abaladas pelas novas perspectivas de divisão do poder.

No início da 1ª década do século, preocupados em aprimorar a produtividade das indústrias, dois engenheiros, Frederick Taylor e Henry Fayol, lançam os princípios da Administração em bases científicas, embora com enfoques diferenciados, seja para a racionalização do trabalho do operário (Taylor), seja para a estruturação organizacional da empresa (Fayol).

Por volta de 1930, Elton Mayo, sociólogo australiano, lidera um movimento de rejeição às teorias rígidas e mecanicistas da administração científica, responsáveis pelo autoritarismo nas empresas, conduzindo a uma abordagem mais humanista das relações de trabalho, com a ênfase se deslocando da produção para o indivíduo e seu grupo social.

---

É dentro dessa  
ótica  
que ousamos  
propor  
a implantação  
de um novo  
modelo  
administrativo  
para o MAer.

---

Suas experiências demonstraram que o homem é motivado não somente por estímulos externos econômicos e salariais como também por recompensas de caráter interno sociais, simbólicas e não materiais.

### **O MODELO DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO MAer**

É nesse contexto sócio-econômico mundial que surge no Brasil o Ministério da Aeronáutica, criado pelo decreto nº 2.961, de 20 de janeiro de 1941.

Para exercer o cargo de ministro da nova pasta foi escolhido o Dr. Salgado Filho, responsável, entre outros encargos, pela implantação da estrutura administrativa básica do MAer.

Como não poderia deixar de ocorrer, o modelo de estrutura adotado acompanhou o modelo básico, utilizado pelas organizações militares desde a antigüidade, ou seja, o modelo de estrutura linear, fundamentado nos princípios da autoridade e responsabilidade, da Unidade de Comando e das escalas hierárquicas.

À época, muitas das indústrias e outras organizações não militares tinham suas estruturas organizacionais amparadas na mesma escala de princípios e divisão administrativa, características da estrutura linear.

Entretanto, terminada a 2ª Grande Guerra, estabeleceu-se a nova ordem mundial, impôs-se um acelerado ritmo ao ciclo de desenvolvimento tecnológico das nações, acompanhado de perto pelas inovadoras teorias das

relações humanas, ora analisadas sob o prisma do comportamento do homem enquanto indivíduo social nas suas relações intergrupais, com implicações diretas na organização empresarial.

Com o tempo, a demanda crescente dos interesses de consumo, a busca incessante de novos mercados como destinação dos excedentes de produção e de capital, o fortalecimento de potências econômicas mundiais emergentes e o processo de globalização das economias determinaram o reordenamento das estratégias e comportamentos empresariais em busca de uma maior produtividade e competitividade.

Germinam assim novos conceitos gerenciais, ancorados nos estudos das relações interpessoais, com ênfase na participação dos funcionários no processo de tomada de decisões, cuja aplicação sistemática e abrangente mostrou-se surpreendentemente eficaz nas empresas e economias que a adotaram.

A velha estrutura organizacional linear cede espaço para novas abordagens estruturais, mais flexíveis, com vistas à adequação às tendências de valorização do fator recurso humano dentro das empresas.

No âmbito do Ministério da Aeronáutica, todavia, ainda sob a égide dos princípios fundamentais da hierarquia e disciplina, permanece a velha, gloriosa, inflexível *organização linear*.

O mundo, boquiaberto e pasmo, prosta-se ante o fenômeno econômico japonês. A técnica desenvolvida, "Gestão pela qualidade total", consagra



a importância da participação do fator humano como decisivo para a empresa dinâmica moderna.

Ampla literatura vem à tona, num verdadeiro "boom" de novas técnicas gerenciais: qualidade total, reengenharia, tercerização, administração do tempo, etc., todas com o enfoque centralizado na melhoria das relações interpessoais, provocando, a nível nacional, uma verdadeira revolução da concepção empresarial, na busca de recuperar o tempo perdido.

Enquanto isso, no MAer., o paradigma continua: hierarquia, disciplina, estrutura linear...

### **O ENFOQUE DADO AO FATOR HUMANO NO ÂMBITO DO MAer**

Obviamente, não pretendemos aqui fazer o apanágio de modernidade gerencial, deslocada do sentido tradicional e histórico do emprego das forças militares ao longo de todos os tempos. Permanecem basilares e fundamentais, para o alcance dos objetivos operacionais das forças armadas, os princípios consagrados da hierarquia e disciplina, mormente no que tange à vocação original dessas instituições para a guerra.

O que se espera de um soldado em situação de combate não pode ser confundido com o que se espera da organização em termos de eficácia logística e operacional. Estas sim, passíveis de questionamento no que tange às suas funções gerenciais.

A visão que nos fica, entretanto, é a de que toda a estratégia administrativa/gerencial do MAer continua fundamentada nos mesmos

conceitos que nortearam sua criação. Significa dizer, segue ainda os princípios gerais de administração de seus primórdios, amparados nas teorias de Taylor, Fayol e Mayo: racionalização do trabalho, estrutura organizacional inflexível, escalas hierárquicas, recompensas sociais simbólicas, etc.

O fator humano, por sua vez, na verdade o seu maior patrimônio, contrariando todas as tendências contemporâneas, permanece sendo tratado sob o título de *PESSOAL* (Seção de Pessoal, Comando Geral de Pessoal, etc.), numa atitude que muito mais demonstra a impessoalidade e indiferença do enfoque que lhes é dado, que a pessoalidade e comprometimento desejados e preponderantes no estabelecimento da estratégia de RECURSOS HUMANOS de qualquer empresa moderna.

Na verdade, ouvindo a expressão Seção de Pessoal, temos a impressão de que a essa função empresarial poderemos sempre dispensar o mesmo tratamento dado, por exemplo, a uma *Seção de Material*.

E o trem da modernidade prossegue sua trajetória por sobre os trilhos da produtividade e da competitividade. Na paisagem: administração participativa, delegação de responsabilidades, trabalho em equipe, tercerização, qualidade total, reengenharia...

Por lenitivo contra-senso podemos, felizmente, constatar o rigor e a seriedade dos processos seletivos e de instrução das escolas de formação dos quadros de graduados e de oficiais,

zelosamente preservados, assegurando para a FAB um potencial de recursos humanos de valor intrínseco invejável, tanto a nível de capacidade, quanto de responsabilidade.

Uma vez formados, contudo, cheios de perspectivas e de aspirações profissionais, são destinados a organizações diversas, nem sempre com o compromisso de atuarem em suas áreas de formação específicas; em geral, sem grandes possibilidades de ascenderem a outros níveis dentro da organização, sem que lhes seja dada a oportunidade, sequer, de conhecerem os objetivos e estratégias da Força para com eles; numa postura de certo abandono e indiferença por parte desta mesma organização, que tanto e tão bem investiu em sua formação.

### **PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE UM NOVO MODELO ADMINISTRATIVO NA FAB**

Inegável que, a persistir tal política de pessoal, permaneceremos do lado de fora, vendo passar o trem da modernidade.

Urge rever a denominação dada ao fator humano no âmbito do MAer, substituindo a expressão PESSOAL por *RECURSOS HUMANOS* em toda a sua estrutura organizacional.

A despeito de não se obter qualquer resultado prático com essa medida, ter-se-ia um impacto psicológico altamente favorável apontando, seguramente, para o servidor, a nova postura da Organização que estaria, a partir desse momento, voltada para ele.

Naturalmente, essa nova visão deveria ser divulgada a nível interno por todos os meios de comunicação disponíveis e compartilhada pelos comandantes e diretores das OM que, por sua vez, seriam incumbidos de traçar, no nível de sua competência, uma nova estratégia de valorização dos recursos humanos sob seu comando.

Estabelecida essa condição, cada OM, a começar pelo próprio EMAer, deveria implantar em sua estrutura regimental um órgão de assessoramento, diretamente ligado ao comandante/diretor, com atribuições específicas no sentido de estabelecer uma estratégia para a implantação de um novo modelo de administração na FAB, tendo como base inicial os princípios da Gestão pela Qualidade Total, com ênfase para o fator recursos humanos.

A esse órgão caberiam atribuições diversas, buscando, basicamente, estabelecer os critérios para a implantação desse modelo na OM, dentre os quais podemos relacionar:

a - definir um planejamento estraté-

---

Urge rever a denominação dada ao fator humano no âmbito do MAer substituindo a expressão PESSOAL por RECURSOS HUMANOS

---



gico para a OM, com metas a serem atingidas nos próximos exercícios financeiros, especialmente do primeiro ao terceiro, nas áreas técnica, operacional e de recursos humanos;

b - promover e incentivar a adoção de métodos participativos na gestão dos recursos humanos da OM, calcados nas técnicas de trabalho e de dinâmica de grupo, em que cada funcionário tenha a oportunidade de contribuir, efetivamente, para o processo de tomada de decisões no âmbito de seus setores de trabalho;

c - realizar o levantamento das necessidades de cada setor da OM, no que tange aos meios de produção (materiais, tecnológicos e humanos), necessários ao perfeito desenvolvimento de suas tarefas, agregando todos esses dados e consolidando-os, para encaminhamento ao diretor/comandante;

d - interagir permanentemente com o setor de recursos humanos para a identificação das necessidades de investimentos em treinamento nos diversos escalões da OM, visando o aprimoramento contínuo de cada funcionário no desempenho de suas funções;

e - promover, a nível interno, o treinamento dos responsáveis pelos cargos de chefia em habilidades e técnicas das relações interpessoais;

f - identificar os artigos móveis, materiais e tecnológicos de utilização

constante pela OM, para o conseqüente delineamento, especificação e sugestão de padronização e integração das futuras aquisições visando, fundamentalmente, a economia de meios e a redução das diferenças setoriais, mormente em seu aspecto psicossocial;

h - providenciar um reexame dos fluxos de informações dentro da OM, visando racionalizar e dinamizar a tramitação dos documentos, imprimindo maior agilidade à administração.

Naturalmente tais mudanças na postura administrativa das OM não impediriam ou iriam de encontro à aplicação das normas regulamentares, especialmente no que tange aos princípios basilares da hierarquia e da disciplina, estabelecidos no Estatuto dos Militares.

A formação do militar, em si, dada a sua natureza peculiar, não pode, evidentemente, prescindir da ordem hierárquica e da disciplina rígida para o alcance de seu objetivo maior, qual seja, o de preparar o indivíduo para uma eventual situação de conflito bélico, interno ou externo, na defesa dos interesses nacionais.

O que pretendemos com essa nova postulação é adequarmos, administrativamente, nossas organizações aos parâmetros de eficiência e pronta-resposta, capazes de nos alavancar à condição de administradores modernos, atuantes e eficazes, permanentemente sintonizados e atentos aos novos rumos das tendências empresariais no contexto nacional e mundial.

O que não podemos é permanecer estáticos e impotentes diante de toda essa convulsão sócio-econômica-cultural que, revivendo o espírito da revolução industrial, vem estabelecer uma nova ordem de valores, inalienáveis e fundamentais, para a sobrevivência de qualquer instituição no milênio que se aproxima.

A importância de tal assunto reveste-se de significação tamanha, haja vista o contexto em que vem à tona, quando toda a mídia, falada e escrita, volta suas atenções, para esse fenômeno explosivo, fatal para a sobrevivência das empresas modernas, qual seja: a redescoberta do ser humano em seu valor intrínseco singular, enquanto indivíduo racional, capaz de

criar e de conceber coisas e situações além dos limites da imaginação.

Deixamos, finalmente, a título apenas de reflexão, uma oportuna mensagem aos futuros líderes de nossa Força Aérea ■

*"Você pode comprar o trabalho de uma pessoa, mas não pode comprar seu coração. O entusiasmo e a lealdade encontram-se no coração. Você, pode comprar a força, mas não pode comprar o cérebro. E a criatividade, engenhosidade e potencial encontram-se no cérebro."*

*Stephen R. Covey*

---

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1 - BYLIAM, William C. Zapp! O poder da energização. Traduzida por Outras Palavras Consultoria Lingüística: revisão de Isabel Cristina Rodrigues. 8ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992. 153p. ISBN 85-7001-740-5.
- 2 - COVEY, Stephen R. Os 7 hábitos das pessoas muito eficazes. Traduzida por Celso Nogueira: revisão de Antônio Carlos Rodrigues de Moraes. 9ª ed. São Paulo: Best Seller, 1991. 372 p.. ISBN 85-7123 -224-5.
- 3 - UNIVERSIDADE DA FORÇA AÉREA. Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica. Funções Administrativas. Rio de Janeiro, 1994, (Apostila).
- 4 - ———. Fundamentos da Administração. Rio de Janeiro, 1994. (Apostila).
- 5 - ———. Fundamentos Sociológicos. Rio de Janeiro, 1994. (Apostila).