

# Um Diagnóstico no Processo de Rotação dos Oficiais Superiores Aviadores do COMAER com Ênfase na Qualificação Profissional

Ten Cel Av - ROBERTO BASÍLIO  
Ten Cel Av - ELIAS VIEIRA DE SOUZA  
Ten Cel Inf - ROBERTO TORRES ALPINO

---

**A ciência é uma mescla de dúvida e certeza. O bom cientista é arrogantemente humilde, o que não se reduz a um mero jogo de palavras: arrogante em relação ao método e humilde quanto à fé no seu conhecimento.**

*Bachrach*

## 1- Introdução

O capital humano é o recurso mais importante e escasso e define o futuro das empresas. É essencial que as companhias adotem estratégias para atraí-lo, motivá-lo e mantê-lo [...]

*Hamish McRae*

A qualificação dos recursos humanos na Força Aérea é vista como custo ou como investimento?

Quando uma empresa tem a preocupação de colocar *o homem certo no lugar certo*, certamente ela chegou a uma das questões mais importantes da administração e da gestão de recursos humanos, a qual exige uma série de princípios e conceitos científicos que fundamentem o processo e garantam o melhor resultado de uma instituição.

A importância deste artigo está na contribuição para futuras pesquisas sobre o tema, uma vez que irá abordar a questão das qualificações adquiridas pelos militares ao longo de suas carreiras e a sua importância dentro do processo de movimentações da Aeronáutica.

Segundo Aquino (1980), o gerenciamento de recursos humanos tem um papel preponderante, na formulação e na execução do plano estratégico da empresa ao definir políticas e estratégias específicas.

As qualificações profissionais podem transformar a capacidade potencial da empresa em capacidade real, melhorando a maneira de executar suas tarefas e, conseqüentemente, contribuindo com as outras tarefas da organização.



A rotação de pessoas caracteriza-se pelo fluxo de recursos humanos de que necessita uma organização para poder desenvolver suas operações e gerar resultados.

Neste contexto, o presente trabalho vem possibilitar a identificação de carências, no atual processo de movimentações, contribuindo para o equilíbrio dinâmico, capaz de manter as operações do processo de transferência de pessoal da Aeronáutica em níveis satisfatórios e controlados.

No que se refere à administração estratégica de negócios, a gestão pela competência é um instrumento importante que objetiva identificar as competências individuais disponíveis para melhor aproveitá-las, em todos os níveis da organização.

Com a identificação das competências individuais necessárias de cada operação, a empresa pode identificar potenciais inovadores, formar e gerenciar seus recursos humanos por meio da mudança de postura, quanto ao recrutamento, à remuneração, ao treinamento e ao desenvolvimento de carreiras.

## **1.2 - Objetivos do trabalho**

### **1.2.1 - Objetivo Geral**

Realizar um diagnóstico no processo de rotação dos Oficiais Superiores do COMAER com ênfase na qualificação profissional.

### **1.2.2 - Objetivos Específicos**

- a) Descrever a evolução da administração de recursos humanos no Brasil; e
- b) Analisar o processo atual de movimentação de pessoal da Aeronáutica.

## **1.3 - Formulação do Problema**

O desenvolvimento de recursos humanos, em todos os campos e níveis de atividades da Aeronáutica, é um fator de permanente preocupação da Administração, em razão de sua preponderante contribuição

para o preparo da Força e o seu eventual emprego.

Em décadas anteriores, os trabalhadores com suas qualificações estavam associados somente ao cargo exercido. Eram esquecidos seus conhecimentos técnicos, suas experiências e suas habilidades, em suas competências individuais.

“No que diz respeito à capacitação, valorização e adequação dos recursos humanos da Aeronáutica, deverá ser incentivada, cada vez mais, a especialização dos recursos humanos, de forma a atender às necessidades dos diversos cargos da estrutura organizacional do COMAER.” DMA 15-1 (BRASIL, 1998, p.16)

A qualificação profissional tem sido, sem dúvida, uma das preocupações da Aeronáutica e tem ocorrido na mesma proporção que os avanços da tecnologia exigem que os recursos humanos atualizem seus conhecimentos.

Para condução deste artigo, foi formulado o seguinte problema: *Há evidências de que a qualificação profissional não é considerada no processo de rotação dos oficiais superiores do COMAER?*

Para conduzir este artigo, foram consideradas as seguintes questões norteadoras:

- a) A qualificação não é um fator de maior relevância no processo de movimentações?
- b) A utilização de um modelo de gestão de recursos humanos não é um fator de maior relevância no processo de movimentações?

Até a presente data, nada foi encontrado sobre o assunto, com o mesmo enfoque, em pesquisas realizadas por outros autores.

Algumas justificativas serão apresentadas, com o propósito de melhor compreender os motivos que conduziram à elaboração do presente artigo.

## **1.4 - Justificativa**

O presente artigo visa a contribuir para a otimização da gestão de recursos humanos, a



fim de que se possa alcançar, no futuro, resultados mais eficientes.

Cabe ressaltar que o caráter inovador, deste trabalho, está no estudo da relevância da qualificação profissional no processo de movimentações do COMAER.

Vive-se em uma era de mudanças. O homem moderno precisa estar constantemente preparado e atualizado, tanto no âmbito tecnológico como no empresarial. O saber é um importante diferencial. Ser capaz de aprender; adquirir novos conhecimentos, descobrir, inventar, criar, inovar é uma necessidade premente do homem moderno. Mais do que ter hábitos aperfeiçoados é importante ter flexibilidade e agilidade para se adaptar às novas mudanças do mundo contemporâneo.

### 1.5 Fundamentação Teórica

Para compreensão dos aspectos legais, normativos e doutrinários específicos do estamento militar, foi realizada a leitura da seguinte documentação, referente ao COMAER:

- Movimentação de Pessoal (ICA 30-4);
- Política da Aeronáutica (DMA 14-5);
- Política de Pessoal da Aeronáutica (DMA 30-2);
- Diretriz Estratégica da Aeronáutica (DMA 15-1);
- Programa de Modernização da Administração de Pessoal Militar da Aeronáutica (MMA 35-1);
- Regulamento Interno dos Serviços da Aeronáutica (RMA 34-1);
- Qualificação Operacional de Oficiais Aviadores Subalternos (IMA 55-3); e
- Dissertação de Mestrado do Ten Cel Av Elias Vieira de Souza (UNIFA 2004).

A contribuição de Chiavenato, em sua obra *Administração nos novos tempos*, está na sua concepção tradicional de gerenciamento de recursos humanos na busca pela qualidade por

meio de pessoas, como fator determinante para o sucesso das organizações.

Em seus estudos, Chiavenato (1999) afirma que o treinamento é um processo educacional aplicado de maneira sistemática e organizada, em que as pessoas adquirem conhecimentos, atitudes e habilidades em função dos objetivos definidos.

Aquino afirma que o conceito de treinamento está passando por profundas reformulações nas últimas décadas. A posição moderna é o desenvolvimento de pessoal, cujo objetivo é desenvolver o homem em sua totalidade, não só como profissional, mas também como pessoa e como cidadão.

Não se obtém a produtividade do trabalhador apenas qualificando-o para as tarefas específicas do cargo, pois representam uma parcela mínima de sua potencialidade. A empresa precisa qualificá-lo, também, como pessoa, para obter o rendimento de toda a sua potencialidade.

Na obra de Idalberto Chiavenato intitulada *Administração de Recursos Humanos* encontramos o entendimento para dar a base necessária ao trabalho quanto à rotatividade de recursos humanos de uma organização.

Nos estudos realizados na obra de Carvalho (1987), buscou-se identificar as reais necessidades do treinamento no processo de gestão de recursos humanos, em que identifica a necessidade de um diagnóstico em três áreas: empresa, trabalho e pessoa.

Neste trabalho, Le Boterf veio a contribuir com sua obra: “Desenvolvendo a Competência dos Profissionais”, em que aborda o conceito de competência como tendência da nova gestão de recursos humanos na atualidade. Seus conceitos estão relacionados com o trabalho, quando trata das qualificações como recursos para se construir competências.

As leituras permitiram o entendimento de como é feito o gerenciamento de recursos



humanos na Aeronáutica, ao abordar o papel da qualificação dos Oficiais Aviadores, no processo de gestão de recursos humanos, e as necessárias adaptações à luz das teorias modernas.

## 2 – Aspectos da Administração de RH

Para se compreender a evolução da administração de recursos humanos no Brasil, torna-se necessário conhecer algumas fases históricas marcantes do trabalho brasileiro.

No começo do século passado, a participação dos trabalhadores em movimentos trabalhistas era mais intensiva e, ao mesmo tempo, participava mais na vida da empresa. Isso deveu-se à chegada de um contingente considerável de trabalhadores europeus, entre eles alemães, italianos e poloneses, que se instalaram, principalmente em São Paulo. Esses imigrantes receberam grande influência nas relações de trabalho brasileiras, por causa do seu elevado grau de instrução e da sua cultura e politização (Aquino, 1979, p. 63).

O presidente Getúlio Vargas identificou as causas da inquietação da classe operária e legislou a favor do trabalhador brasileiro ao enviar decretos e leis que davam vantagens, como: concessão de férias, instituição da Carteira Profissional, regulamento de horário de trabalho no comércio e na indústria, instituição de comissões mistas de conciliação, estabelecimento das condições de trabalho de menores na indústria, etc. Para que essas implementações dessem prosseguimento, foi criado o Ministério do Trabalho instalando-se, oficialmente, o Estado nas relações entre patrão e empregado (Op. cit., p. 63).

A partir de 1930, as empresas sofreram o impacto da legislação trabalhista e as consequências da política getulista. Com as novas exigências, as empresas precisavam acautelarem-se, porque já não podiam enfrentar os problemas de pessoal com improvisação,

tornando-se necessário estruturarem-se internamente para responder aos desafios governamentais.

Lucena (1999) sinaliza que a realidade brasileira, como um todo, continua marcada por uma profunda diversificação de estágios de desenvolvimento. Esses convivem, simultaneamente, com processos desde os mais arcaicos até os mais avançados. A perplexidade do brasileiro, face à instabilidade, às incertezas, à vulnerabilidade das instituições, aprofunda os conflitos entre o arcaico e o novo.

Atualmente, as práticas de recursos humanos deixaram de ser simplesmente burocráticas e passaram a trabalhar com treinamento, planejamento, recrutamento e seleção, avaliação, envolvimento estratégico e operacional, etc.

As modificações devem ocorrer no sentido de inspirar o comprometimento, incentivar a criatividade, é catalisar mudanças essenciais, principalmente no alinhamento coletivo de objetivos individuais e organizacionais.

A evolução da gestão de recursos humanos foi concretizada pelos modelos teóricos que se sucederam para atender às mudanças situacionais nas organizações. Assim, pode-se tipificar a gestão de recursos humanos através de três modelos básicos que correspondem a estágios distintos em termos evolutivos, conforme a classificação adotada por Orlickas (1988, p.9).

A gestão de recursos humanos passa a ser uma prioridade no planejamento estratégico da organização, ou seja, o planejamento visa ao estabelecimento de cenários futuros, preferencialmente, de longo prazo, realizado pela alta direção, para o estabelecimento da missão, dos objetivos, das políticas (o que fazer) e das estratégias (como fazer). Conseqüentemente, o setor que administra os recursos humanos adquire um novo *status* e passa a



ser diretamente subordinado ao principal executivo ou parte integrante do grupo dirigente, procurando antecipar tendências, as quais possuirão as ações necessárias para adequação da organização aos futuros cenários e o perfil necessário dos profissionais.

A complexidade dos novos cenários administrativos, causada por fenômenos como a nova ordem geopolítica mundial, a globalização, as modernas tecnologias e a competição mercadológica, torna fundamental o envolvimento de todas as pessoas da organização na solução dos problemas e no alcance dos objetivos traçados. Somente planejamentos estratégicos de RH eficazes permitirão a adequação desses profissionais aos quantitativos, ao perfil e à capacitação necessários.

No caso de organizações militares, torna-se claro que as particularidades da organização, de sua missão e seu pessoal demandam uma diferenciação para com as organizações empresariais, que devem ser levadas em conta quando na realização dos planejamentos estratégicos e nas avaliações institucionais. Além das especificidades de ordem castrense, o caráter de instituição pública condiciona a liberação dos recursos das Forças Armadas aos orçamentos aprovados.

Portanto, para a realização de qualquer planejamento estratégico, é fundamental a adequação do processo à situação vigente, através de uma profunda análise de todas as variáveis situacionais afetas à organização.

### 2.1 - Rotação de Recursos Humanos

Ao descer de uma macroabordagem ao nível ambiental (mercado) para uma microabordagem ao nível organizacional (empresa), torna-se importante ressaltar outro aspecto da intensa interação organização-ambiente.

Para a Aeronáutica, “movimentação é o termo genérico que abrange toda trans-

ferência, classificação, nomeação, designação ou qualquer outro ato que implique o afastamento do militar de sua organização com destino a outra” ICA 30-4 (BRASIL, 2001, p.12).

Segundo Chiavenato (1980, p. 18), o termo rotação de recursos humanos é usado para definir a flutuação de pessoal entre uma organização e o seu ambiente, ou seja, o intercâmbio de pessoas que, entre a organização e o ambiente, é definido pelo volume de pessoas que ingressam e que saem da organização.

A organização, como todo sistema aberto, caracteriza-se pelo incessante fluxo de recursos humanos de que necessita para poder desenvolver suas operações e gerar resultados (Op. cit., p. 18).

### 2.2 - Treinamento e Qualificação

Conforme Malvezzi (1982), o treinamento é uma instituição fundamental de gestão empresarial. Isso se deve à correlação entre competência e otimização de resultados, já observados nos primórdios do “sistema de fábrica” e que coloca a competência profissional como palavra-chave da eficácia organizacional. A habilitação profissional foi fortalecida pelo crescimento do trabalho especializado, a partir de 1880, e o treinamento passou a ser sistematizado com a finalidade de atender a essa demanda.

A partir de 1930, o treinamento ganha novo *status* ao se tornar “parte integral da estratégia empresarial (...)” (Goss, 1994, p. 65).

Conforme Kim (1993), nos anos 70, devido à grande competitividade e à rápida evolução tecnológica, o treinamento, que não era mais uma questão operacional, mas parte integral da empresa, requeria informações científicas mais seguras sobre habilitação e aprendizagem profissional, que vigia significativa dedicação das ciências comportamentais.

### 2.3 - Conceituando Competências

Competência, segundo o dicionário, origina-se do latim *competentia*, que significa a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa, capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade (FERREIRA, 1995, p.353).

Alguns autores conceituaram gestão por competências e habilidades como a mesma prática da gestão estratégica de recursos humanos. Mas, De La Poza (1998, p.24) enfatiza que competências e habilidades são conceitos diferentes, embora similares. Competências são as “tarefas diretivas ou profissionais”, enquanto habilidades são utilizadas as “tarefas técnicas ou operacionais”.

A gestão de competências é uma prática de gestão que visa aumentar o desempenho global da corporação, por meio do incremento do desempenho individual de seus empregados. Para tanto, busca-se a identificação de fatores que levam os indivíduos a se diferenciarem quanto ao produto de seu trabalho, resultados, *outputs* ou de fatores relativos à formação pessoal, qualificação, *inputs* (CONDE, 2001, p. 63).

“As competências essenciais constituem o aprendizado coletivo na organização, especialmente como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as múltiplas correntes de tecnologia. (...) Ela também está associada à organização do trabalho e à entrega de valor (...), à comunicação, ao envolvimento e a um profundo comprometimento em trabalhar através das fronteiras organizacionais” (Pralhad e Hamel, 1995).

Le Boterf (2003, p. 20) cita que as empresas e as organizações dispostas em estruturas heterogêneas e flexíveis e em confronto com a complexidade e com a incerteza devem dispor de homens e de mulheres capazes de enfrentar o inédito e a mudança permanente.

O desempenho de uma empresa, de uma de suas unidades ou de um projeto, depende do conjunto das microdecisões de ação tomadas pela competência de seus profissionais. É preciso saber enfrentar situações profissionais evolutivas e pouco definidas. Isso leva, evidentemente, a interrogar a distinção clássica operada entre as noções de qualificação, de profissão, de emprego e de profissionalismo.

A noção de qualificação remete a um julgamento oficial e legitimado, que reconhece, em uma ou em várias pessoas, as capacidades requeridas para exercer uma profissão, um emprego ou uma função.

Entretanto, não se deve opor qualificação e competência nem querer substituir a qualificação pelas competências. O desenvolvimento dos “recursos-competência” deve permitir o enriquecimento da noção de qualificação mais do que suprimi-la. A qualificação é uma construção social e resulta de negociações que levam a convenções coletivas e a sistemas de classificação.

### 3 – Movimentação de Pessoal no COMAER

A finalidade da ICA 30-4 (Movimentações de Pessoal Militar) é disciplinar procedimentos e padronizar critérios para a movimentação do pessoal militar da Aeronáutica a cargo da DIRAP.

A Política de Pessoal do Comando da Aeronáutica tem por finalidade dotar o Comando da Aeronáutica dos recursos humanos necessários, de modo a conciliar os interesses da organização com as necessidades básicas do homem, DMA 30-2 (BRASIL, 1996, p.5).

Segundo a Diretriz Estratégica da Aeronáutica (BRASIL, 1998, p.16), a capacitação, valorização e adequação dos recursos humanos da Aeronáutica deverão ser incentivado, cada vez mais, na especialização dos recursos humanos, de forma a atender às



necessidades dos diversos cargos da estrutura organizacional do COMAER.

Na sistemática atual de movimentação, enquanto o COMGEP elabora a Tabela de Distribuição de Pessoal (TDP) prevista para aquele ano, a DIRAP organiza uma Reunião com a participação de todos os Grandes Comandos, Diretorias e Órgãos Centrais dos Sistemas, ela é realizada, normalmente, no mês de junho, tendo como objetivo discutir aspectos relativos à confecção do Plano de Movimentação (PLAMOV) para aquele ano, bem como as alterações ocorridas na ICA 30-4, os erros cometidos no plano anterior e no estabelecimento de prazos a serem cumpridos.

### **3.1 - Critérios Utilizados para Elaboração do PLAMOV**

Com a finalidade de padronizar a confecção das propostas de movimentações das Organizações Militares, foram estabelecidos critérios seletivos que destacam o militar que deve ser movimentado com prioridade sobre outro.

O primeiro critério é o número de pontos em função do tempo de permanência em uma determinada localidade, é dada maior prioridade ao militar que obtiver maior número de pontos. O militar para ser incluído no PLAMOV, deverá possuir doze pontos apurados, como prevê ICA 30-4 (BRASIL 2001, p.24).

O segundo critério, que servirá como desempate quando mais de um militar obtiver o mesmo número de pontos, é a classe da localidade. É conferida maior prioridade ao militar que estiver servindo na localidade de maior fator (Op. cit.).

O terceiro critério, utilizado para qualquer situação de empate é da antigüidade. É dada sempre maior prioridade para o militar de maior grau hierárquico (Op. cit.).

Entre os critérios para movimentações, não são considerados os cursos e, portanto, a

qualificação dos militares. Dessa forma, poderão ser questionados os investimentos feitos com as especializações de militares transferidos para unidades, onde não serão aplicados os conhecimentos adquiridos.

Para Hebert (1999, p.22) o problema real da administração, por conseguinte, não é especializar-se pura e simplesmente, mas de especializar-se de maneira determinada, de acordo com normas que levarão à eficiência administrativa.

Para Chiavenato (1987, p.18), se a rotação, em níveis vegetativos, é provocada pela organização para fazer substituições no sentido de melhorar o potencial humano existente, ou seja, intercambiar parte de seus recursos humanos por outros recursos de melhor qualidade encontrados no mercado, então, a rotação encontra-se sob controle da organização. Todavia, quando as perdas de recursos não são provocadas pela organização ou seja, quando ocorrem independentemente dos objetivos da organização, localizar os motivos que estão provocando a desassimilação dos recursos humanos, a fim de que a organização possa atuar sobre eles e diminuir o volume dos expurgos indesejáveis, torna-se o problema básico.

Dessa forma, o processo de movimentação, que seria um instrumento importante para a renovação dos recursos humanos habilitados e qualificados para atender as necessidades da administração, se apresentasse ineficaz para implementação da Concepção Estratégica do COMAER quanto à alocação eficaz dos seus recursos humanos, DMA 15-1 (BRASIL, 1998, p. 15).

### **3.3 - Concepção Estratégica da Aeronáutica**

Sem perder de vista as outras atribuições da Aeronáutica, em sua ambivalência de atuação, o “fortalecimento e aprimoramento da capacidade operacional da Força Aérea Brasileira para o cumprimento da sua missão”

é o principal e prioritário objetivo fixado pela Política da Aeronáutica, DMA 15-1 (BRASIL, 1998, p. 15).

Para atingi-lo, as ações de planejamento devem ser dirigidas para que haja um adequado preparo de seus recursos humanos e materiais, assim como assegurar que todos os planejamentos da Aeronáutica contenham, implícita ou explicitamente, como aplicável, a prioridade desse objetivo como pressuposto básico. Essas ações deverão ser consoantes com as Hipóteses de Emprego estabelecidas (Op. cit.).

A formação, o treinamento e a alocação dos recursos humanos deverão ser planejados para uma eficaz realização das atividades ligadas ao desenvolvimento, ao preparo e ao emprego da Força Aérea (Op. cit.).

### **3.4 - Política de Pessoal da Aeronáutica**

A Política de Pessoal da Aeronáutica, DMA 30-2 (BRASIL, 1996, p.5) estabelece que: “a Aeronáutica vem ao longo dos anos direcionando uma parcela muito importante de seus esforços no sentido de capacitar seus recursos humanos para o cumprimento de sua missão constitucional”.

A Aeronáutica convive atualmente com dispositivos modernos de um lado, e com metodologias e processos obsoletos e inadequados à realidade do outro (Op. cit.).

A carência desses mecanismos mais eficazes incita-nos ao aprimoramento dos processos e das técnicas de administração de recursos humanos, pelo uso de alternativas, comprovadamente, mais eficientes do que as atuais (Op. cit.).

Na busca desse aprimoramento, deverá ser incentivada a especialização do homem de maneira que esse possa atender às necessidades dos diversos cargos da estrutura organizacional (Op. cit.).

### **3.5 - Programa de Modernização da Administração de Pessoal (MMA 35-1)**

No ano de 1990, o COMGEP iniciou

levantamentos sobre a situação da administração de pessoal no Comando da Aeronáutica, como estabelece a MMA 35-1 (BRASIL, 1996, p.5).

Entre os problemas detectados, concorrendo para um processo de distorção metodológica na administração de pessoal, foi identificada uma administração de pessoal fragmentada e dispersa entre os diversos órgãos (Op. cit.).

Tal situação concorria para a adoção de estratégias inadequadas, o que oferecia margem ao surgimento de ações casuísticas, com o estímulo ao corporativismo e a posturas administrativas individualistas (Op. cit.).

Em decorrência daquela situação, o Comandante-Geral do Pessoal baixou uma primeira diretriz que determinava ao seu Estado-Maior a elaboração de um programa intitulado “Programa de Mobilização da Administração de Pessoal” (PMAP), com o objetivo de reordenar e modernizar a administração de pessoal, a fim de corrigir as distorções existentes e de dotar a Aeronáutica com meios legais e institucionais harmônicos, tanto no contexto interno quanto no externo.

## **4 - Metodologia**

Para efeito deste trabalho, os aspectos práticos adotados contemplaram os levantamentos bibliográfico e documental.

A pesquisa bibliográfica foi constituída basicamente de levantamento em livros, visando a fundamentar teoricamente o tema.

A pesquisa documental foi realizada em documentos relacionados com informações que ajudaram na comprovação ou na refutação das questões norteadoras.

Com base na comparação entre os dados teóricos e práticos, foi possível desenvolver um trabalho que permitiu uma interpretação clara de acordo com os objetivos do trabalho.

Para fundamentar o conteúdo deste artigo, foram utilizados os resultados obtidos



de questionários de pesquisa anteriormente realizada pelo Ten Cel Av Elias Vieira de Souza (Dissertação de Mestrado, UNIFA 2004).

O objetivo dos questionários era o de obter respostas sobre as percepções e opiniões dos Coronéis-Aviadores, Tenentes-Coronéis-Aviadores, Majores-Aviadores, do Chefe da Seção de Movimentações da DIRAP, do chefe da Divisão de Pessoal do DEPEND e do chefe da 7ª Subchefia do COMGEP a respeito de todos os cursos que realizaram ao longo das suas carreiras, indicando se houve aproveitamento prático no desempenho das suas atividades.

Os questionários foram aplicados aos Coronéis-Aviadores, Tenentes-Coronéis-Aviadores, Majores-Aviadores que estavam cursando o Curso de Política e Estratégia da Aeronáutica, o Curso de Comando e Estado-Maior da Aeronáutica, e, também, aos militares pertencentes ao efetivo da UNIFA, haja vista constituir-se de um número de militares capaz de tornar a pesquisa aceitável, além de facilitar a sua aplicação pela proximidade do pesquisador aos respondentes. Tal proximidade permitiu maior flexibilidade na obtenção das respostas, na medida que o pesquisador não somente teve condições de clarificar as perguntas, que por acaso não tivessem sido compreendidas, mas, também, teve condições de obter respostas mais completas.

## **5 – Análise dos Dados e Apresentação dos Resultados**

Foram discutidos os dados provenientes da aplicação dos questionários contidos na Dissertação de Mestrado do Ten Cel Av Elias Vieira de Souza. As informações obtidas serviram para clarificar as questões norteadoras formuladas na proposição do problema, relacionando os resultados com o referencial teórico e com a revisão da literatura.

Para cada questão norteadora apresentada, foi elaborada uma análise, comprovando-a ou refutando-a.

### **Questão Norteadora 1**

(A qualificação não é um fator de maior relevância no processo de movimentações?)

Durante a análise desta questão, pôde-se concluir que a qualificação não é um fator de maior relevância, no processo de movimentações, haja vista que, com a coleta e análise dos dados contidos na Dissertação de Mestrado do Ten Cel Av Elias Vieira de Souza, foi possível obter indícios de que o modelo atual de gestão de recursos humanos não considera a qualificação profissional dos Oficiais Superiores sob vários aspectos. No primeiro aspecto, ficou evidenciado que o preparo dos oficiais não atende ao que se espera deles para o desempenho de suas funções. O segundo, diz respeito à dificuldade para que sejam colocados em prática novos conhecimentos e técnicas concebida com o treinamento. O terceiro aspecto está na grande rotatividade dos oficiais entre as Organizações Militares. Esse indica que o modelo de gestão de recursos humanos da Aeronáutica não considera que a baixa rotatividade como forma de se reter os conhecimentos adquiridos de seus gerentes. O quarto aspecto está no fato de não se levar em consideração a qualificação profissional como critério no processo das movimentações, sendo esse um aspecto relevante, uma vez que os conhecimentos dos oficiais corroboram, de forma mais objetiva, os princípios e as finalidades formulados pela missão. Estão, portanto, diretamente relacionados com as diretrizes definidas para assegurar a consistência dos propósitos dimensionados pelo COMAER.

O COMGEP, apesar de ser o principal órgão do sistema de pessoal da Aeronáutica, diz que:

Não interfere na capacitação pós-formação dos militares e dos civis das OM



que não lhes sejam subordinadas. O Sistema de Ensino, em tese, se encarrega de promover esta capacitação em função de demandas específicas apresentadas por OM clientes no momento de promover um conteúdo curricular específico ou para matricular seus militares. O processo de validação curricular gerenciado pelo DEPENS não atende ao considerável leque de especialidades e funções para os quais os cursos, sob sua égide, capacitam.<sup>1</sup>

No que diz respeito ao gerenciamento da alocação dos recursos humanos com qualificações obtidas com cursos promovidos pelo COMAER o COMGEP informou que “não há regularidade neste processo. Via de regra não há um controle da capacitação auferida com a aplicação imediata dos conhecimentos”<sup>2</sup>.

Entre os critérios para movimentações não são considerados os cursos, portanto a qualificação dos militares. Por isso, é em vão os investimentos feitos com especializações e com cursos, quando são transferidos militares para unidades, onde não serão aplicados os conhecimentos adquiridos.

Para o DEPENS, “A Divisão de Ensino do DEPENS – DE 5 – realiza transferências de acordo com a ICA 30-4 – MOVIMENTAÇÃO DE PESSOAL MILITAR – de 22 jul 2003, do COMGEP.”

As transferências por necessidade do serviço são feitas de acordo com o Plano de Movimentação uma vez por ano, e por interesse particular a qualquer tempo, mediante requerimento do interessado. Ambas consideram as vagas existentes na antiga TDP, agora chamada de TLDP, que é elaborada de acordo com os parâmetros definidos pelo COMGEP.”

O quinto aspecto, evidenciado pelo pesquisador, foi o baixo índice de reciclagem dos oficiais, tão necessário ao desempenho de suas atividades. Isso sugere que não existe

um programa de treinamento efetivo, nas organizações, capaz de manter os oficiais atualizados sobre os conhecimentos necessários ao desempenho de suas atribuições.

No que se refere ao treinamento dos oficiais superiores, de acordo com as respostas apresentadas pelos militares que participaram daquela pesquisa, foi possível verificar que o COMAER precisa reavaliar sua maneira de administrar seus recursos humanos, a fim de que possa utilizá-los com melhor aproveitamento.

Diante do exposto e após uma análise criteriosa dos resultados, pode-se concluir que a questão norteadora está confirmada, ou seja, que a qualificação não é um fator de maior relevância no processo de movimentações.

### **Questão Norteadora 2**

(A utilização de um modelo de gestão de recursos humanos não é um fator de maior relevância no processo de movimentações?).

Em entrevista realizada na DIRAP, o Chefe da seção de movimentação<sup>3</sup> declarou que, no processo de movimentações do COMAER, não são utilizadas as qualificações dos militares como critério para transferência dos Oficiais Superiores. No entanto, segundo a IMA 55-3, a faixa hierárquica vai de Aspirante a Capitão Aviador, que é a fase da carreira na qual o Piloto Militar deve ser, em potencial, o combatente por excelência da Força Aérea e o participante principal da maioria das ações bélicas, considera as especialidades e qualificações operacionais como forma a atender aos requisitos técnicos impostos pelas respectivas missões e equipamentos aéreos, orientando o rodízio periódico dos Oficiais Aviadores Inter-mediários e Subalternos lotados nas Unidades Aéreas do COMAER.

O Chefe da Seção de Movimentação declarou, ainda, que não são adotados modelos de gestão de recursos humanos no processo de movimentações, estando em fase

1 - Jefferson Wanderley dos Santos Cel.-Av. Chefe da 7ª Subchefia do COMGEP, FAX 021 de 23 de dezembro de 2004, mensagem nº 157

2 - Ibidem

3 - Entrevista realizada no dia 06 de abril de 2005, com o Ten. Cel. Av. Rômulo, Chefe da Seção de Movimentações da DIRAP.



de implantação o SIGPES, que será uma ferramenta de assessoria não só para o processo de movimentações como, também, para outras atividades ligadas ao controle e administração de pessoal.

De acordo com a Diretriz Estratégica da Aeronáutica (BRASIL, 1998, p.15), a formação, o treinamento e a alocação dos recursos humanos deverão ser planejados para uma eficaz realização das atividades ligadas ao desenvolvimento, ao preparo e ao emprego da Força Aérea. A principal abordagem da pesquisa está diretamente ligada ao estabelecido nessa Diretriz quanto à alocação dos recursos humanos e ao planejamento necessário para implementação de um modelo de gestão de recursos humanos que atenda aos objetivos do COMAER.

A Política de Pessoal da Aeronáutica, DMA 30-2 (BRASIL, 1996, p.5), estabelece o seguinte: "... a Aeronáutica vem, ao longo dos anos, direcionando uma parcela muito importante de seus esforços no sentido de capacitar seus recursos humanos para o cumprimento de sua missão constitucional. Contudo, o acelerado processo de mudanças, em todos os campos do conhecimento, encontrou a Instituição sem instrumentos suficientes e eficazes para fazer frente a esse processo."

Essa citação da Política de Pessoal demonstra a importância que a Aeronáutica depende aos seus recursos humanos para o cumprimento de sua missão. Todavia, reconhece o seu despreparo no que diz respeito às técnicas e aos métodos necessários para o controle e a gerência de seus recursos humanos. Dessa forma, convive, atualmente, com dispositivos modernos de um lado e com metodologias e processos obsoletos e inadequados à realidade do outro.

A carência desses mecanismos mais eficazes incita-nos ao aprimoramento dos

processos e das técnicas de administração de recursos humanos, pelo uso de alternativas comprovadamente mais eficientes do que as atuais, DMA 30-2 (BRASIL, 1996, p.5).

A pesquisa documental aponta para a necessidade de ser implementado um modelo de administração no COMAER, uma vez que a própria Aeronáutica reconhece que seus métodos e processos estão obsoletos.

Diante do exposto e após uma análise criteriosa dos resultados, pode-se concluir que a questão norteadora está confirmada, ou seja, a utilização de um modelo de gestão de recursos humanos não é um fator de maior relevância no processo de movimentações.

## 6 – Considerações Finais

Com intuito de responder ao problema proposto, foram realizadas questões norteadoras que auxiliaram na condução do diagnóstico.

Com relação à primeira questão norteadora, buscou-se identificar se a qualificação profissional não é um fator de maior relevância no processo de movimentações.

Após a análise dos dados, com relação à primeira questão, ficou constatado pelos dados nos questionários, indício de que o preparo dos oficiais não atende ao que se espera deles para o desempenho de suas funções.

Ficou, também evidenciado, pelos oficiais, a dificuldade que os mesmos possuem para pôr em prática os novos conhecimentos adquiridos ao realizarem os cursos de qualificação.

Outro aspecto observado foi com relação à grande rotatividade dos Oficiais Superiores entre as Organizações Militares, ressaltando a falta de preocupação em reter os conhecimentos adquiridos.

Outra conclusão que se pode deduzir é o fato de não se levar em consideração a qualificação profissional como critério no



processo das movimentações, uma vez que não é levada em conta a especialização dos oficiais.

Segundo Lucena (1991), o enfoque principal da ARH está na busca e no desenvolvimento da qualificação, da competência e da utilização adequada dos talentos das pessoas da empresa. Assim, após a análise dos dados, pode-se inferir que, em relação à primeira questão norteadora, há indícios de que a qualificação profissional não é um fator de maior relevância no processo de movimentações do COMAER.

Com relação à segunda questão norteadora, buscou-se identificar se a utilização de um modelo de gestão de recursos humanos não é um fator de maior relevância no processo de movimentações.

Após ser realizada a análise dos dados, com relação à segunda questão norteadora enfatizada no trabalho, ficou esclarecido em entrevista realizada na DIRAP, que, no processo de movimentações do COMAER, não são utilizadas as qualificações dos militares como critério para transferência dos Oficiais Superiores.

O Chefe da Seção de Movimentação da DIRAP declarou, ainda, que não são adotados modelos de gestão de recursos humanos no processo de movimentações. Está em fase de implantação o SIGPES, que será uma ferramenta de assessoria não só para o processo de movimentações como, também, para outras atividades ligadas ao controle e à administração de pessoal, contrariando o previsto na Diretriz Estratégica da Aeronáutica (BRASIL, 1998, p.15), em que diz que a formação, o treinamento e a alocação dos recursos humanos deverão ser planejados para uma eficaz realização das atividades ligadas ao desenvolvimento, ao preparo e ao emprego da Força Aérea. Além disso, esse

processo contraria, também, a Política de Pessoal da Aeronáutica, DMA 30-2 (BRASIL, 1996a, p.5) ao dizer que “a Aeronáutica vem, ao longo dos anos, direcionando uma parcela muito importante de seus esforços no sentido de capacitar seus recursos humanos para o cumprimento de sua missão constitucional.

Sendo assim, após análise dos dados, pode-se inferir que, em relação à segunda questão norteadora, a utilização de um modelo de gestão de recursos humanos não é um fator de maior relevância no processo de movimentações.

Atualmente, a administração de recursos humanos é uma das áreas mais importantes dentro de qualquer empresa e recebe pressão acentuada no sentido de melhorar a performance e os resultados, tanto na área do COMAER, quanto em qualquer empresa como um todo.

Precisa-se fazer do treinamento e da qualificação parte integrante da administração, pois de acordo com a pesquisa realizada, o treinamento é do tipo aprender fazendo, sem nenhum ou pouco planejamento, uma vez que não é realizado o levantamento das necessidades para sua realização do mesmo. Isso pode comprometer o desempenho dos militares, pois, de acordo com as respostas dos questionários, há a conscientização da importância de serem elaborados programas de treinamento por parte dos oficiais superiores para sanar os problemas gerados pela falta do mesmo.

Por fim, cabe ressaltar que cada vez mais as empresas devem conscientizar-se da importância do seu capital humano para o sucesso de sua missão e de que tanto o treinamento contínuo, como a alocação eficiente e justa da força de trabalho são imprescindíveis para o êxito de qualquer instituição.



## Referências

- ALMADA, Sandra. **A educação para o terceiro milênio**. Caderno do Terceiro Mundo, Rio de Janeiro, n. 169, p. 6-11, jan. 2000.
- AQUINO, Cleber Pinheiro de. **Administração de recursos humanos: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1978.
- \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. São Paulo:Atlas, 1979.
- ARGYRIS, C. **On organization learning**. Blackwell: London, 1992.
- BASS, B. M.; VAUGHN, J. A. **Training in industry: the management of learning**. Califórnia: Wadsworth, 1966.
- BOOG, Gustavo G. (Org.). **Manual de treinamento e desenvolvimento**. 2. ed São Paulo: Makron Books, 1994.
- \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. 3.ed. São Paulo, Makron Books, 1999.
- BOYER, Robert; DRACHE, Daniel. **States against markets: the limits of globalization**. London: Routledge, 1996. 448 p.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumento de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, 2001.
- BRASIL. **Lei nº 7.130, de 26 de outubro de 1983**. Lei de fixação de objetivos da Força Aérea Brasileira. Brasília, DF, 1983.
- BRASIL. Comando da Aeronáutica. Comando Geral de Pessoal. **Controle de efetivo e processamento de pessoal militar**. Brasília, DF, 1997. (IMA 35-1).
- \_\_\_\_\_. **Movimentação de pessoal militar**. Brasília, DF, 2001. (ICA 30-4).
- \_\_\_\_\_. **Política de pessoal da Aeronáutica**. Brasília, DF, 1996. (DMA 30-2).
- \_\_\_\_\_. **Programa de modernização da administração de pessoal militar**. Brasília, DF, 1996. (MMA 35-1).
- BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. **Diretriz estratégica da Aeronáutica**. Brasília, DF, 1998. (DMA 15-1).
- \_\_\_\_\_. **Política da Aeronáutica**. Brasília, DF, 1998. (DMA 14-5).
- \_\_\_\_\_. **Qualificação operacional de oficiais aviadores subalternos**. Brasília, DF, 1989. (MA 55-3).
- \_\_\_\_\_. **Regulamento interno dos Serviços da Aeronáutica**. Brasília, DF, 1993. (RMA 34-1).
- CANÊDO, L. B. **A evolução industrial**. São Paulo: Unicamp, 1987.
- CARVALHO, Antônio Veira de. **Recursos humanos: desafios e estratégias**. São Paulo: Pioneira, 1989.
- \_\_\_\_\_. **Treinamento: princípios, métodos e técnicas**. São Paulo: Pioneira, 2001.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração dos novos tempos**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- \_\_\_\_\_. **Administração de empresas**. São Paulo: Makroon Books, 1982.
- \_\_\_\_\_. **Administração de recursos humanos**. 2 ed. São Paulo:Atlas, 1980.
- \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. São Paulo:Atlas, 1991.
- \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. 3.ed. São Paulo:Atlas, 1998.
- \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. 4.ed. São Paulo:Atlas, 1999.
- \_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo: McGraw Hill do Brasil, 1983.
- \_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 21. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.
- \_\_\_\_\_. **Recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1985.
- \_\_\_\_\_. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo:Atlas, 1987.
- CONDE, L. P. **Gestão de competências como prática de recursos humanos nas organizações: estudo de caso em uma empresa de tecnologia da informação**. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.
- DE LA POZA, J. La selección de recursos humanos basada en las competencias. Propuestas de un modelo para la selección de recursos humanos. **Revista de la Asociación Española de Dirección de Personal**, mar. 1998.
- FERNANDES, Eda C. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.
- FERREIRA, A. B. H. **Novo dicionário Aurélio**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1995.
- FISCHER, A. L. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil** um estudo sobre as empresas consideradas exemplares. Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998. 392 p.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresarias e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.
- FLIPPO, Edwin B. **Princípios da administração pessoal**. 2. ed. São Paulo:Atlas, 1980.
- GALLART, Maria Antonia; JACINTO, Claudia. **Por una segunda oportunidad** la formación para el trabajo de jóvenes vulnerables. Montevideo: CINTERFOR/OIT, 1995. 341 p.

- GIL, Antonio C. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1991. 167 p.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- IANNI, Octavio. **A era do globalismo**. 3.ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1997.
- \_\_\_\_\_. **Karl Marx**: sociologia. São Paulo: Ática, 1982.
- KIM, D. H. The link between individual and organizational learning sloan. **Management Review**, p. 37, fall 1993.
- LEITÃO, Jacqueline Silveira de Sá. Clima organizacional na transferência de treinamento. **Revista de Administração**, São Paulo: USP, v. 31, n. 3, p. 53-62, jul./set. 1996.
- LUCENA, Maria Diva da Salette. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1999.
- \_\_\_\_\_. **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1991.
- MCGEHEE, W.; THAYER, P. W. **Training adiestramiento y formación rofissional**. São Paulo: River, 1962.
- MACIAN, Lêda M. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**. São Paulo.: EPU, 1987.
- MALVEZZI, Sigmar. Do Taylorismo ao comportamentalismo: 90 anos de desenvolvimento de recursos humanos. In: BOOG, Gustav G. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. 3.ed. São Paulo: Makron Books, 1999. p. 17- 20.
- MILKOVICH, George T. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000. 534 p.
- MOREIRA, Daniel Augusto. **Administração de produção e operações**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 2000.
- ORLICKAS, Elizenda. **Consultoria interna de recursos humanos**: conceitos, casos e estratégias. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1988. p. 9.
- PACHECO, Vicente. O capital intelectual e sua divulgação pela contabilidade de recursos humanos. **Revista do CRC-PR**, ano 26, n. 129, 2001.
- PARKER, K. H.; DE BONIS, D. F.; ABUD, M. R. **Introdução ao estudo de administração**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- PFEFFER, J. **Vantagem competitiva através de pessoas**. São Paulo: Makron, 1994.
- PRUSAK, L.; COHEN, D. How to invest in social capital. **Harvard Business Review**, v. 79, n. 6, p. 86-93, june 2001.
- PUJOL BALCELLS, Jaime; FONS MARTIN, José Luis. **Los métodos en la enseñanza universitária**. Pamplona: Univ. de Navarra, 1999. 195 p.
- RAMOS, M. N. **A pedagogia das competências**: autonomia ou adaptação? São Paulo. Cortez, 2001.
- RIZZINI, Irma; CASTRO, Mônica Rebello de; SARTOR, Carla Daniel. **Pesquisando...**: guia de metodologias de pesquisa para programas sociais. Rio de Janeiro: Universitária, 1999.
- RODRIGUES, Marcos Vinícius Carvalho. **Qualidade de vida no trabalho**. 2.ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.
- RODRIGUES, Marcos V.C. et al. **Recursos humanos, foco na modernidade**: textos coletados. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.
- ROUX, Jorge. **Recursos humanos e treinamento**. São Paulo: Brasiliense, [19—?].
- SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos. **Pesquisa de marketing**: conceitos e metodologia. São Paulo: Makron Books, 1999.
- SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**. São Paulo: Beste Seller, 1990.
- \_\_\_\_\_. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização de aprendizagem. 7. ed. São Paulo: Best Seller, 2000.
- SENGE, Peter M.; CARSTEDT, Gora. Rumo a próxima revolução industrial. **Revista HSM Management**, 27 jul./ago. 2001.
- SOUZA, Elias Vieira. **Um diagnóstico no processo de rotação dos oficiais superiores aviadores do comaer com ênfase na qualificação profissional**, 2005. 256 f. Dissertação (mestrado)-Universidade da Força Aérea, Rio de Janeiro, RJ, 2005.
- SLACK, N. et al. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1997.
- STONER, James A.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Afiliada, 1999.
- TAYLOR, F. W. **The principles of scientific management**. New York: Harper & Brothers, 1916.
- TOLEDO, Flávio de. **Administração de pessoal**: desenvolvimento de recursos humanos. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- \_\_\_\_\_. **Recursos humanos no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1981.
- UNIVERSIDADE DA FORÇA AÉREA. Escola de Comando e Estado-Maior da Aeronáutica. **Monografia**. Rio de Janeiro, 2001. Apostila 2302MO01.
- VERGARA, S. C.; BRANCO, P. D. Competências gerenciais requeridas em ambiente de mudança. **Revista Brasileira de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, p.1-10, 1995.
- WETHER, Willian B. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: McGRAW Hill do Brasil, 1983.



WERTHER, William B.; DAVIS, Keith. **Administração de pessoal e recursos humanos**. Tradução de Auriphebo Berrance Simões. Revisão técnica Heinz Luzny. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

WOOD JÚNIOR, T. **Mudança organizacional**: aprofundando temas atuais em administração de empresas. São Paulo: Atlas, 1995.

WOOD, Robert; PAYNE, Tim. **Competency-based recruitment and selection**. New York: John Wiley, 1998. 194 p.

ZAMPOLO, Almir; CRUZ, Erika Alves; ORTEGA, André. **Teorias da administração**: uma visão geral. Disponível em: <<http://www.gekbrasil.com.br>> Acesso em: 2000.

#### Glossário

**Movimentação** – É o termo genérico que abrange toda transferência, classificação, nomeação, designação ou qualquer outro ato que aplique no afastamento do militar de uma OM com destino a outra (art. 143, do RISAER).

**Órgão Central do Sistema – Órgão responsável pela orientação normativa, coordenação, supervisão técnica e fiscalização específica quanto ao funcionamento harmônico e eficiente dos elos do sistema ao qual pertence.**

**Órgãos de Direção Setorial – Comando-Geral do Ar (COMGAR); Comando-Geral do Pessoal (COMGEP); Comando-Geral de Apoio (COMGAP); Departamento de Pesquisas e Desenvolvimento (DEPED); Departamento de Aviação Civil (DAC); Departamento de Ensino da Aeronáutica (DEPENS) e Gabinete do Comando da Aeronáutica (GABAER).**

**Órgãos de Direção Geral – Estado-Maior da Aeronáutica (EMAER) e Secretaria de Economia e Finanças da Aeronáutica (SEFA).**

**Plano de Movimentação** – É o documento elaborado e publicado anualmente em boletim externo ostensivo, pela Diretoria de Administração do Pessoal (DIRAP), resultante da compatibilização das propostas dos Órgãos de Direção Geral e Setorial, visando atender ao interesse da administração da Aeronáutica (art. 160, do RISAER).

**Política de Pessoal da Aeronáutica – Diretriz aplicada a todos os Órgãos do Comando da Aeronáutica para a busca do aprimoramento através da especialização do homem, tendo por base planos de carreira mais aperfeiçoados para estimular a profissionalização e harmonizar a**

**formação técnica (com firmeza de caráter e honradez) em todo pessoal da Aeronáutica.**

**Política da Aeronáutica – Diretriz aplicada a todos os órgãos do Comando da Aeronáutica no que diz respeito à continuidade administrativa e a de seus principais programas com o fim de nortear as ações de planejamento na Aeronáutica.**

**Programa de Modernização da Aeronáutica – Programa que tem por finalidade aplicar medidas de reordenamento e modernização na administração de pessoal, a fim de corrigir distorções existentes nessa área da administração e, ainda, dotar a Aeronáutica de meios legais e institucionais harmônicos.**

**Proposta de Plano de Movimentação – É o documento anual elaborado pelas OM, que apresenta a relação dos militares de seu efetivo, julgados de interesse da administração e enquadrados nos critérios estabelecidos na ICA 30-4, os quais poderão ser incluídos nas propostas de plano de movimentação dos Órgãos de Direção Geral e Setorial.**

**Proposta de Plano de Movimentação dos Órgãos de Direção-Geral e Setorial – É o documento elaborado anualmente pelos Órgãos de Direção-Geral e Setorial, que compatibiliza as propostas de OM subordinadas, incluindo os militares de seu próprio efetivo.**

**Tabela de Distribuição de Pessoal – É a tabela que estabelece a distribuição das vagas nas diversas organizações, em função do efetivo existente, considerando as formações e as promoções até abril do ano correspondente.**

**Treinamento** - É o processo educacional, aplicado de maneira sistemática e organizada, através da qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função dos objetivos definidos Chiavenato (1991). Ainda, segundo o autor, o treinamento envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes frente a aspectos da organização, da tarefa e do ambiente, e desenvolvimento de habilidades.

**Rotação** - intercâmbio de pessoas que entre a organização e o ambiente é definido pelo volume de pessoas que ingressam e que saem da organização.

1 Jefferson Wanderley dos Santos Cel.-Av. Chefe da 7º Subchefia do COMGEP, FAX 021 de 23 de dezembro de 2004, mensagem nº 157

2 Ibidem

3 Entrevista realizada no dia 06 de abril de 2005, com o Ten. Cel. Av. Rômulo, Chefe da Seção de Movimentações da DIRAP.