



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 1/2021

BRUNA ALVES MONTEIRO PEREIRA PEDRO, Cap Int

Vantagens da implementação do trabalho remoto nos setores de licitações das unidades apoiadoras da Força Aérea Brasileira

Rio de Janeiro

2021

ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 1/2021

BRUNA ALVES MONTEIRO PEREIRA PEDRO, Cap Int

Vantagens da implementação do trabalho remoto nos setores de licitações das unidades apoiadoras da Força Aérea Brasileira

Trabalho de conclusão de curso apresentado no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica como requisito parcial para aprovação no Curso de Pós-graduação em Gestão Pública com ênfase em Projetos e Processos.

Linha de Pesquisa: Administração Militar

Orientador: Wellington Azevedo dos Santos,
Maj Inf

Rio de Janeiro

2021

BRUNA ALVES MONTEIRO PEREIRA PEDRO, Cap Int

Vantagens da implementação do trabalho remoto nos setores de licitações das unidades apoiadoras da Força Aérea Brasileira

Trabalho de conclusão de curso apresentado no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica.

Aprovado por:

Wellington Azevedo dos Santos, Maj Inf
EAOAR

Antônio Pereira Damasceno Neto, Maj Av
EAOAR

Rio de Janeiro

2021

RESUMO

A busca em atingir níveis cada vez mais elevados de eficiência na gestão de recursos é um desafio para a Força Aérea, diante da atual conjuntura mundial de constantes mudanças econômicas. Assim, o uso de ferramentas de gestão que aumentem a produtividade e o desempenho dos gestores é necessário para contribuir com o êxito no cumprimento da missão institucional da Força. Nesse sentido, o trabalho remoto, implementado em diversos órgãos públicos, mostrou-se eficaz no alcance desses objetivos. Essa modalidade de trabalho se tornou um assunto amplamente discutido pela implantação após o surgimento da pandemia do coronavírus. Dessa forma, o presente ensaio defende que a adoção do trabalho remoto para uma parcela dos militares atuantes nos setores de licitações das unidades apoiadoras potencializará a eficiência nas contratações públicas. Inicialmente, argumenta-se que essa modalidade aumentará a produtividade, entendida como a celeridade para conclusão dos processos de aquisição. Outro argumento para colocar em prática o teletrabalho é que, se ele for utilizado como recompensa, pode motivar os militares a executarem suas tarefas com mais precisão e comprometimento com os resultados. Pelo exposto, a implementação trabalho remoto nos setores de licitações das unidades apoiadoras implicará a potencialização da eficiência nas contratações da Força Aérea, pois contará com militares mais motivados e produtivos, que desempenharão suas atribuições com excelência, conduzindo, assim, o Comando da Aeronáutica a obter os bens e serviços, necessários ao cumprimento de sua missão, de maneira mais célere, garantindo que a aquisição seja feita no momento mais oportuno e com segurança jurídica.

Palavras-chave: Eficiência. Trabalho Remoto. Compras Públicas. Produtividade. Motivação.

1 INTRODUÇÃO

As constantes mudanças econômicas do país têm afetado o orçamento do Comando da Aeronáutica, que precisou reavaliar ações que visem ao uso mais racional de seus recursos, buscando, assim, novas formas de gestão, com o intuito de melhorar o desempenho e atingir com êxito sua missão institucional. Assim, a Força Aérea Brasileira (FAB), pretendendo obter a máxima eficiência, efetuou a integração de atividades de intendência, com a finalidade de ampliar a capacidade administrativa das Organizações com a criação dos Grupamentos de Apoio (BRASIL, 2015).

No entanto, a centralização dos setores de compras tem evidenciado alguns óbices, como a demora na conclusão das contratações e a falta de motivação dos militares. Isso corrobora para que se busque cada vez mais a eficiência, no que diz respeito ao aumento da produtividade e melhoria do desempenho dos gestores, resultados que têm sido alcançados por diversos órgãos públicos que adotaram o trabalho remoto, ou teletrabalho (LEPLETIER; CRUZ, 2018; FILARD; CASTRO; ZANINI, 2020).

Além disso, o Comando da Aeronáutica implantou em 2020 o trabalho remoto, como medida para aumentar o distanciamento social nas organizações militares, em virtude da pandemia do novo coronavírus, tornando a discussão sobre o tema imprescindível no contexto atual.

Assim, o presente ensaio defende que a adoção do trabalho remoto para uma parcela dos militares atuantes nos setores de licitações das unidades apoiadoras potencializará a eficiência nas contratações públicas.

A validade para tal proposta encontra suporte no aumento de produtividade, devido à especialização das equipes de teletrabalho, a redução do tempo com deslocamentos e refeições, além de ambiente mais propício ao foco e concentração. Ademais, a implementação dessa modalidade como recompensa para uma parcela do efetivo, pode motivá-los a executarem suas tarefas com mais precisão e comprometimento com os resultados.

Desse modo, durante a leitura do presente ensaio, espera-se que o leitor possa identificar as vantagens da implementação do teletrabalho no ambiente da caserna, mais especificamente nos setores de licitações das Unidades Apoiadoras.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 O aumento de produtividade dos teletrabalhadores

De acordo com o dicionário Michaelis o significado do termo eficiência quer dizer “o atributo ou condição do que é produtivo” (EFICIÊNCIA, 2020). Já para Almeida (2016, p. 62) “a eficiência do sistema de compras públicas vai além de se conseguir adquirir bens e produtos pelo menor preço, já que isso envolve outros aspectos como qualidade do produto, execução correta do fornecimento, celeridade dos procedimentos [...]”. Assim, no contexto das compras públicas, a eficiência está diretamente relacionada com a produtividade, que pode ser entendida como a celeridade para conclusão dos processos de aquisição.

Diante disso, é possível identificar que diversos estudos apontam para aumento da produtividade gerado pelo teletrabalho em órgãos públicos como o Tribunal de Contas da União (TCU), o Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO) e a Procuradoria Geral Federal (PGF). Algumas razões para tanto são a necessidade estabelecimento de metas bem definidas para o trabalhador a distância, que gera sua especialização, a redução dos deslocamentos, a diminuição do tempo gasto com refeições, além do ambiente silencioso, que propicia mais foco e concentração (DE CARVALHO; FINCATO, 2018).

Ao utilizar esse raciocínio para as unidades compradoras da FAB, a implementação do trabalho remoto pode tornar os militares especializados em determinado assunto, por exemplo, em compras por tipos de materiais e serviços, ou por demanda de unidade apoiada. Assim, a especialização deve-se ao fato do teletrabalho exigir que seja feito o mapeamento das atividades e processos, para torná-los acessíveis a todos e possibilitar o efetivo controle dos resultados apresentados pelos teletrabalhadores. No caso da PGF, De Carvalho e Fincato (2018) notaram que o aumento de produtividade em decorrência do teletrabalho se deu principalmente pela definição de equipes de trabalho específicas, tornando os procuradores especialistas e, conseqüentemente, passaram a utilizar suas experiências para realizar as tarefas com mais rapidez e padronizar rotinas.

Ademais, ao realizar o trabalho em domicílio, os militares poderão poupar tempo com refeições, lanches e cafés, além de reduzir o tempo gasto com

deslocamentos, que em grandes cidades demandam muitas horas no trânsito, como é o caso do Centro de Aquisições Específicas, localizado no Rio de Janeiro, um dos principais compradores da FAB.

Por fim, é importante ressaltar que, para a conclusão de uma licitação, os gestores devem seguir ritos legais, prezando pela responsável utilização dos recursos públicos, sendo exigido, portanto, elevado grau de atenção e concentração. No entanto, o cenário é diverso, uma vez que os militares são constantemente interrompidos, conforme constatado por Almeida e Sano (2019) que, ao analisar os motivos das impropriedades detectadas nos pregões do Centro de Lançamento da Barreira do Inferno, verificaram que a interrupção frequente foi prejudicial. Para solução desta questão, Lepletier e Cruz (2018) afirmaram:

Existem unidades no TCU cujas atividades requerem extrema concentração, como, por exemplo, as das áreas jurídicas e as que lidam com processos de auditoria. Os servidores emulam processos que requerem cautelosas pesquisas, análises e instruções minuciosas. Em uma análise mais generalista, nada melhor que o Teletrabalho para resolver questões como essas [...]. Muitas vezes a escolha do ambiente de trabalho fora das dependências internas permite se envidar a requerida concentração. (LEPLETIER; CRUZ, 2018, p. 22)

Assim, partindo do exemplo do TCU, conclui-se que o trabalho remoto também possui como vantagem proporcionar maior concentração para os militares dos setores de licitações, evitando retrabalhos e impropriedades, causados pelas interrupções.

Nesse sentido, fica claro que implementar o teletrabalho propiciará ganhos em produtividade ao tornar os processos mais céleres, pelo aumento de tempo disponível para o trabalho, com maior concentração e menos retrabalhos, além de especializar os militares, que utilizarão os conhecimentos e experiências em prol da confecção de processos mais adequados aos normativos vigentes, com maior segurança jurídica.

2.2 O trabalho remoto como fator motivador para melhoria de desempenho

A centralização das compras nas unidades apoiadoras da FAB gerou o acúmulo de demandas nos setores de licitações, sem a contrapartida de que essas seções fossem lotadas de quantidade adequada de pessoal qualificado. Somado a isso, as compras públicas são alvo constante dos órgãos de fiscalização, criando para os militares uma percepção de risco, uma vez que, além da natureza complexa, essas atividades estão sujeitas a uma cultura de desconfiança, explicitada no combate à

corrupção, sendo que quaisquer erros burocráticos podem ser vistos como indícios de corrupção (MOTTA, 2010 apud ALMEIDA; SANO, 2019).

Nesse cenário de acúmulo de funções, complexidade dos processos e riscos de incorrer em impropriedades e ilegalidades, percebe-se a falta de motivação dos militares dos setores de licitações. Para Almeida (2016):

A falta de motivação para trabalhar na área de compras dificulta o alcance de uma maior eficiência temporal do processo, visto que, justamente quando o comprador já possui um acúmulo de conhecimento prático a ponto de facilitar a realização do complexo processo de compras, ele procura um substituto, que não possui experiência no setor, o que naturalmente vai exigir um maior gasto de tempo para a realização das atividades necessárias para a condução do processo, até que esse novo servidor acumule conhecimento para imprimir mais dinamismo ao desenvolvimento do processo (ALMEIDA, 2016, p. 44).

Isso posto, é evidente a necessidade de motivar os militares para que permaneçam nos setores de licitações e, conseqüentemente, potencializar a eficiência das compras públicas, pois, a motivação para Tamayo e Paschoal (2003, p. 35) “manifesta-se pela orientação do empregado para realizar com presteza e precisão as suas tarefas e persistir na sua execução até conseguir o resultado previsto ou esperado”, sendo que, para esses autores, a melhor forma de valorizar o funcionário consiste em oferecer oportunidades para que, por meio do seu trabalho, possa realizar as suas metas pessoais. Dessa forma, ao tratar de motivação laboral, Katzell e Thompson (1990, apud TAMAYO; PASCHOAL, 2003), destacam dois grandes conjuntos de teorias motivacionais, as endógenas, relacionadas com a motivação pessoal, intrínseca em cada indivíduo, e as teorias exógenas que sugerem ações que podem ser feitas pelas organizações para mudar a motivação no trabalho, sendo que, para Wright (2007, apud RODRIGUES; REIS NETO; GONÇALVES FILHO, 2014, p. 261), “as recompensas extrínsecas afetam a importância atribuída ao trabalho e essa importância afeta diretamente a motivação dos funcionários para a realização de suas tarefas”.

Nesse sentido, com base nas teorias exógenas, o trabalho remoto pode ser utilizado como recompensa extrínseca pela FAB, motivando os militares para que possam alinhar seus anseios pessoais com o trabalho, porquanto essa modalidade tem demonstrado relação direta com a motivação, uma vez que o teletrabalhador possui mais flexibilidade de horários, maior autonomia, menos estresse com deslocamento e maior equilíbrio entre trabalho e vida pessoal (FILARD; CASTRO; ZANINI, 2020).

No entanto, é preciso considerar que a motivação depende da estrutura e do perfil motivacional de cada indivíduo, que precisam ser analisados para que o objetivo de motivar com o teletrabalho seja alcançado. Para Tamayo e Paschoal (2003):

A estrutura motivacional de uma pessoa consiste no conjunto de motivações ou metas que dinamizam o seu comportamento [...]. O perfil motivacional refere-se à importância que têm, para cada pessoa, as diversas motivações que orientam a sua vida (TAMAYO; PASCHOAL, 2003, p.41).

Ademais, “nem todo trabalhador que queira atuar no teletrabalho estará devidamente maduro para isto e caberá ao gestor identificar se as habilidades técnicas, humanas e conceituais do colaborador são compatíveis com o *home office*”, (LEPLETIER; CRUZ, 2018, p. 56). Portanto, além da análise da estrutura e perfil motivacional é necessário que sejam observadas se determinadas características dos militares são compatíveis com o trabalho remoto. Para Amigoni e Gurvis (2009, apud NOGUEIRA; PATINI, 2012), os candidatos devem ser focados em resultado, possuir excelente comunicação, não requerer supervisão, gerenciar bem o próprio tempo, possuir sólido conhecimento, ser adaptável, etc. Além disso, Costa (2014, apud GIGLIO; GALEGAL; AZEVEDO, 2018, p. 131) afirmam que existe a “necessidade de verificar se ele possui em sua residência um ambiente de trabalho apartado do convívio familiar, onde ele possa realizar as suas atividades com o foco e atenção necessários e também se há o desejo em iniciar o teletrabalho”.

Dessa forma, nem todos que queiram ser teletrabalhadores serão escolhidos, e isso fortalecerá ainda mais a questão da recompensa, uma vez que os selecionados dedicar-se-ão para cumprir suas metas, para que não retornem ao trabalho convencional e, por outro lado, os trabalhadores presenciais buscarão cumprir todos requisitos para que sejam candidatos do trabalho em domicílio, a partir do aperfeiçoamento de suas competências e habilidades em atingir bons resultados sem a supervisão direta da chefia.

Portanto, as unidades apoiadoras, ao utilizarem o trabalho remoto como recompensa, irão contar com pessoas mais motivadas e comprometidas, garantindo maior eficiência nas compras, como ocorreu no TCU, que ao adotar o teletrabalho como forma de valorização de seus funcionários, notou a crescente satisfação dos servidores que realizam suas atividades fora das dependências do órgão, consolidando o teletrabalho, cuja procura é maior do que a oferta (LEPLETIER; CRUZ, 2018).

3 CONCLUSÃO

Neste ensaio foi abordado o trabalho remoto, assunto amplamente discutido durante a pandemia do coronavírus. Assim, trazendo a pauta para a Força Aérea, demonstrou-se as vantagens dessa modalidade, se implementada nos setores de licitações. Com isso, o escopo foi defender que a adoção do trabalho remoto, para uma parcela desses militares, potencializará a eficiência nas contratações públicas.

Destarte, defendeu-se que o trabalho em domicílio trará ganhos em produtividade, elevando a celeridade na conclusão dos processos de aquisição, uma vez que essa modalidade tende à especialização dos militares, pois exige o estabelecimento de metas bem definidas e o mapeamento dos processos, fins possibilitar o controle dos resultados. Ademais, proporciona maior tempo de dedicação às atividades laborais, a partir da redução do tempo gasto com deslocamentos e refeições, além de possibilitar a atuação em ambiente menos propício a interrupções, evitando retrabalhos de erros causados por dispersões.

Em seguida, argumentou-se que a implementação do trabalho remoto para parte do efetivo, utilizado como recompensa extrínseca pelas unidades, e feita a partir da análise do perfil motivacional e da gestão por competências adequadas ao perfil necessário para o teletrabalho, elevará a motivação dos militares escolhidos que, ao alinhar seus anseios pessoais com os laborais, permanecerão nos setores de licitações, utilizando sua experiência para realizar as atividades com maior precisão e rapidez, por outro lado, estimulará os militares, que trabalham presencialmente, a serem mais comprometidos para alcançarem as habilidades necessárias ao teletrabalho, elevando, assim, a eficiência nas contratações.

Portanto, a Força Aérea, ao implementar o trabalho remoto como ferramenta de gestão, nos setores de licitações das unidades apoiadoras, obterá, como consequências práticas das evidências deste ensaio, a potencialização da eficiência nas contratações, contando com militares mais motivados e produtivos, que desempenharão suas atribuições com excelência, conduzindo, assim, o Comando da Aeronáutica a obter os bens e serviços, necessários ao cumprimento de sua missão, de maneira mais célere, garantindo que a aquisição seja feita no momento mais oportuno, além de ser mais padronizada e adequada as normas legais, ofertando maior segurança jurídica na utilização dos recursos públicos.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, A. A. M. D. **Função compras no setor público: fatores preponderantes para o alcance da celeridade dos pregões eletrônicos da Base Aérea de Natal**. 2016. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Rio Grande do Norte, 2016.

ALMEIDA, A. A. M. D.; SANO, H. Fatores que influenciaram as condutas dos pregoeiros do Centro de Lançamento da Barreira do Inferno (CLBI). **Revista de Administração Pública**, Rio Grande do Norte, v. 53, n. 2, p. 331-348, mar./abr. 2019.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Portaria EMAER nº 49/1SC, de 14 de dezembro de 2015. Aprova a edição do Manual de implantação de Grupamentos de Apoio (MCA 21-1). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 233, f. 11694, 18 dez. 2015.

DE CARVALHO, G. B. J.; FINCATO, D. P. Implantação do Trabalho Remoto no Âmbito da Procuradoria Geral Federal. **Revista da AGU**, Brasília-DF, v. 17, n. 3, p. 129-148, jul./set. 2018.

EFICIÊNCIA. In: DICIONÁRIO Michaelis On-line. Disponível em: <http://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/efici%C3%Aancia/>. Acesso em: 03 set. 2020.

FILARDI, F.; DE CASTRO, R. M. P.; ZANINI, M. T. F. Vantagens e Desvantagens do Teletrabalho na Administração Pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 1, p. 28-46, jan./mar. 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395174605>. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512020000100028&lang=pt. Acesso em: 18 ago. 2020.

GIGLIO, C. R. F. S.; GALEGALE, N. V.; AZEVEDO, M. M. Vantagens do teletrabalho: análise da produção científica nos principais congressos brasileiros. **Revista Gestão da Produção Operações e Sistemas**, Bauru, v. 13, n. 4, p. 128-143, out./dez. 2018. DOI: 10.15675/gepros.v13i4.1975. Disponível em: <https://search.proquest.com/docview/2291478722?pq-origsite=primo>. Acesso em: 18 ago. 2020.

LEPLETIER, E.; CRUZ, L. **Gestão do teletrabalho (home office) no Brasil: Casos do Serpro e TCU e métodos para a implantação**. 1. ed. Brasília: Fácil Editora, 2018.

NOGUEIRA, A. M.; PATINI, A. C. Trabalho remoto e desafios dos gestores. **RAI Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 9, n. 4, p. 121-152, out./dez. 2012. DOI: <https://doi.org/10.5773/rai.v9i4.800>. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79292>. Acesso em: 18 ago. 2020.

RODRIGUES, W. A.; REIS NETO, M. T.; GONÇALVES FILHO, C. As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 48, n. 1, p. 253-273, jan./fev. 2014. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122014000100011>. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122014000100011&lang=pt. Acesso em: 24 set. 2020.

TAMAYO, A.; PASCHOAL, T. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba-PR, v. 7, n. 4, p. 33-54, out./dez. 2003. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552003000400003>. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122014000100011&lang=pt. Acesso em: 24 set. 2020.