

ACADEMIA DA FORÇA AÉREA

DIVISÃO DE ENSINO

**COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS DE UM LÍDER PARA
A GESTÃO DE RECURSOS PÚBLICOS:
CONTRIBUIÇÕES DAS DISCIPLINAS DA ÁREA DE
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NA ACADEMIA DA
FORÇA AÉREA¹**

CAD AV AIRTON MONTEIRO JUNIOR²

PROFA. DRA. PAULINA MONTEJANO³

RESUMO

A presente proposta de pesquisa objetiva associar a compatibilidade entre as competências necessárias que se espera de um líder para a gestão recursos públicos no Comando da Aeronáutica (COMAER), com os ensinamentos ministrados, no quadro de Formação dos Oficiais Aviadores, na Academia da Força Aérea (AFA) pelas disciplinas da área de Administração. Ao considerar que as exigências demandadas para a gestão de recursos públicos no âmbito deste Comando, são complexas e de grande responsabilidade. Sendo assim, se fortalece a necessidade da adoção de meios e métodos durante a formação dos futuros oficiais. Parte-se da premissa que há significância das disciplinas da área de Administração Pública, para solidificar a base teórica nesses aspectos e eventualmente dar condições e a capacidade de suprir as atuais demandas do setor público com excelência (BRASIL, 2021).

Palavras-chave: Competências. Administração. Gestão. Recursos.

¹Artigo apresentado para Avaliação Final do Trabalho de Conclusão de Curso, como pré-requisito para a conclusão do Curso de Formação de Oficiais Aviadores da Academia da Força Aérea de Pirassununga/SP.

²Cadete do 4º Esquadrão do Curso de Formação de Oficiais Aviadores da Academia da Força Aérea – Pirassununga/SP. E-mail: airtonmonteirojr@gmail.com

³Doutora na Academia da Força Aérea – Pirassununga/SP. E-mail: paulimontejano@gmail.com

NECESSARY COMPETENCIES OF A LEADER FOR THE MANAGEMENT OF PUBLIC RESOURCES: CONTRIBUTIONS FROM THE DISCIPLINES OF THE PUBLIC ADMINISTRATION AREA AT THE AIR FORCE ACADEMY

ABSTRACT

The present research proposal aims to associate the compatibility between the necessary competences that is expected of a leader for the management of public resources in the Air Force Command (COMAER), with the teachings taught, in the framework of Aviation Officers Training, at the Air Force Academy (AFA) by the disciplines of the Administration area. Considering that the requirements demanded for the management of public resources within the scope of this Command are complex and of great responsibility. Thus, the need to adopt means and methods during the training of future officers is strengthened. It starts from the premise that there is significance of the disciplines in the Public Administration area, to solidify the theoretical basis in these aspects and eventually provide conditions and the ability to meet the current demands of the public sector with excellence (BRASIL, 2021).

Keywords: *Competencies. Management. Management. Resources.*

INTRODUÇÃO

De acordo com informações extraídas do *website* da Força Aérea Brasileira (2022):

A Academia da Força Aérea (AFA) é uma Instituição de Ensino Superior do Comando da Aeronáutica (COMAER) e tem como missão formar Oficiais de Carreira da Aeronáutica dos Quadros de Oficiais Aviadores (CFOAV), Intendentes (CFOINT) e de Infantaria da Aeronáutica (CFOINF), desenvolvendo em cada cadete os atributos militares, intelectuais e profissionais, além dos padrões éticos, morais, cívicos e sociais, obtendo-se, ao final deste processo, Oficiais em condições de se tornarem líderes de uma moderna Força Aérea.

Dentro da estrutura hierárquica deste Comando, a AFA, se reporta diretamente à Diretoria de Ensino da Aeronáutica (DIRENS), que é a organização do Comando da Aeronáutica (COMAER) que tem por finalidade planejar, gerenciar e controlar as atividades de ensino, relativas à formação e à pós-formação do pessoal do Comando da Aeronáutica, sendo assim, visando atender da melhor maneira possível as necessidades de recursos humanos no âmbito do COMAER.

Considerando como base as informações apresentadas anteriormente no *website* da Força Aérea Brasileira (FAB), as características principais de cada especialidade possui ressaltada importância para a vida pós-formados dos futuros oficiais, tendo em vista que será essa a função principal que cada um vai exercer onde estiver, nas organizações militares ao longo do território brasileiro, porém, todos, independente do quadro, serão delegados a exercer diversos cargos administrativos e a gerir recursos humanos, materiais e financeiros. Sendo assim, torna-se imprescindível ao formado ter domínio na função a ele delegada, saber exercer a sua função fim, saber exercer esses cargos e gerir esses recursos para atingir o que se espera dos futuros oficiais.

Para atender essas expectativas esperadas e as necessidades do Comando da Aeronáutica, toda a formação se pauta no desenvolvimento de diversas competências que vêm enunciadas no Manual do Comando da Aeronáutica (MCA) 36-7 “Perfil Profissional dos Oficiais da Aeronáutica (PPOA)”, de acordo com a especialidade e a competência que o militar desenvolver em cada etapa da carreira. É possível encontrar na literatura autores que contribuem com essas ideias, por exemplo, uma citação de NUNES (2018): “É importante que as lideranças nas organizações públicas desenvolvam algumas competências que serão responsáveis

pelo andamento da equipe e, conseqüentemente, o desenvolvimento da organização."

Para o desenvolvimento dessas competências necessárias, o currículo do Curso de Formação de Oficiais da AFA contempla três eixos: administração pública, ciências aeronáuticas e, instrução militar e doutrina.

Quanto ao ensino, especificamente do Curso de Formação de Oficiais Aviadores (CFOAV), independente de não ser a atividade fim do piloto, sua formação em relação ao preparo do oficial para gerir recursos a eles designados são tratadas com igual relevância e são ministradas nas disciplinas da grade de Administração Pública.

Ressalta-se a importância entre a relação dos recursos humano com o papel do líder na FAB, segundo Deluiz (2001, apud BOMFIM, 2012, p. 55), "a adoção do modelo de competência profissional pelo setor de recursos humanos nas organizações está relacionada à utilização, controle, formação e avaliação da competência na força de trabalho marcada pelas exigências da sociedade."

Dessa forma, como é resumido por (Bomfim, 2012, p. 55):

O modelo de gestão por competência é um processo de gerenciamento que visa captar, desenvolver e manter conhecimentos, habilidades e atitudes positivas no trabalho através de uma avaliação de competência para identificar os pontos fortes e fracos existentes nos profissionais.

De acordo com as pesquisas realizadas no *website* da FAB, fica clara a idéia de que a prioridade quanto ao fator humano dado pelo Comando da Aeronáutica (COMAER), reflete diretamente nos projetos estratégicos da Diretoria de Ensino da Aeronáutica (DIRENS) e conseqüentemente nos objetivos da Academia da Força Aérea (AFA), que reconhece a importância da formação por competências para atender as expectativas deste comando.

Diante das competências demandadas para a gestão de recursos financeiros; das complexas atividades e trâmites do setor público; da responsabilidade de execução e das exigências na prestação de contas previstas, tanto na Constituição Federal 1988, como, na Lei de Responsabilidade Fiscal – LRF 101/2000, emergiram as seguintes questões:

1) Quais são as competências necessárias que o COMAER deseja que seus líderes possua para gestão dos recursos públicos a seu encargo?

2) Quais os ensinamentos ministrados pelas disciplinas da área de administração pública que servem como base para o preparo do Oficial Aviador?

O que justifica a realização desta pesquisa é a importância desse tema para qualquer organização, tendo em vista que o avanço tecnológico exige cada vez mais uma gestão de excelência, para organizar, motivar e cumprir a missão proposta pela organização.

Em relação a Força Aérea Brasileira (FAB), não seria diferente, há uma expectativa no que diz respeito a essas competências, por conta do tamanho da responsabilidade que o oficial, na posição de gestor público, tem que lidar ao longo de toda sua carreira, gerindo os recursos públicos equilibrando sempre a eficiência com a eficácia. Além disso, esta pesquisa pode instigar estudos futuros sobre esta temática, o que contribui com o meio acadêmico.

Para estruturar este estudo, o objetivo geral é estudar como as competências necessárias de um líder para a gestão de recursos públicos se desenvolvem na Academia da Força Aérea (AFA).

No que se refere ao planejamento da organização desta pesquisa, ela se subdivide em três tópicos, dispostos da seguinte maneira:

No primeiro tópico é investigar os fundamentos de ensino por competência.

Dentro do segundo tópico, sendo uma pesquisa de natureza básica e descritiva, de cunho qualitativo, bibliográfico e documental, foram levantados nos documentos as competências desejadas para a formação CFOAv, quanto ao preparo para gerir recursos públicos.

Já no terceiro tópico, é apresentada uma discussão para mostrar os resultados, associando a compatibilidade entre as competências desejadas com as disciplinas da área de Administração Pública ministradas no CFOAv.

1 FUNDAMENTOS DE COMPETÊNCIA PROFISSIONAL

Entre as abordagens sobre melhoria contínua do trabalho, Zarifian (2003) descreveu que a qualificação profissional se destaca em relação às competências obtidas por um indivíduo, seja ela, por conta de sua própria formação profissional ou, pela prática de fato, por meio do exercício de suas atividades profissionais.

Bertolin (2004) explica que as organizações de um modo geral buscam uma maior diferenciação e competitividade no mercado e para isso utilizam seus recursos

humanos, acreditando na eficiência de suas competências profissionais, trazendo um modelo que vem se adequando cada vez mais à realidade dos tempos modernos.

Baseado nesse contexto, as organizações levam em consideração os modelos gerenciais tradicionalmente utilizados no mercado. Assim, a gestão de recursos humanos baseada em competências surge como uma opção favorável, a fim de orientar seus esforços quanto ao planejamento, captação, desenvolvimento e avaliação das competências profissionais necessárias para atingir seus objetivos (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Segundo Fisher (1998, apud BERTOLINI, 2004), este modelo baseado em competências desenvolve as seguintes atividades: captação de pessoas, desenvolvimento de competências, remuneração por competência e gestão por competências.

Segundo o autor, a captação de pessoas consiste na adequação das competências de acordo com as estratégias de negócios formuladas e o desenvolvimento de competências visa estimular as competências dos recursos humanos, em relação aos diferentes tipos de aptidões com o objetivo de suprir as necessidades da organização.

A remuneração por competência são atos que são utilizados pelas organizações com seus profissionais com o objetivo de fazê-los permanecer no trabalho, mantendo seus conhecimentos empíricos. A gestão de competências busca indícios para balizar os investimentos no que tange a capacitação dos indivíduos, a exposição de perfis necessários para a obtenção de resultados e a possibilidade de definir os padrões de desempenho.

Dias (2008) explicou que para obter um melhor desempenho e identificar as capacidades necessárias para execução de determinadas atividades, é possível observar a maneira que essa ideia de competência começa a se modificar, ou seja, de uma definição de qualificação para uma definição de competência.

Dessa maneira, esta definição vem para estabelecer o reconhecimento do profissional melhorar suas capacidades em relação à determinada atividade. Sendo assim, a competência profissional se resume ao total conhecimento de um assunto determinado (ISAMBERT-JAMATI, 1997 apud BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Bomfim (2012) traz uma abordagem sobre o que é gestão de competências, além de subsidiar uma melhor compreensão sobre o que é competência e quais as contribuições que a disciplina de contabilidade podem trazer para o administrador. No seu artigo, ele utiliza uma citação de outro autor, que ressalta:

Nesse sentido, é necessário que se promova uma discussão quanto às competências profissionais, pois, além da formação técnica, a preparação dos profissionais focaliza para um novo olhar sobre o trabalho nas organizações (BOMFIM, *apud*, BACKES, 2004, p. 2).

Segundo Bomfim (2012), o artigo de Bakes (2004) promove um debate muito importante por meio de outra visão ao destacar a relevância do profissional de qualquer organização, o qual, além de ter a capacidade de fazer e cumprir suas atividades, de maneira muito simples, precisa também, ser capaz de resolver os problemas e executar seu trabalho com qualidade, de maneira eficiente e produtiva.

Para Bomfim (2012), há consequências positivas no resultado dessa discussão, uma vez que, possibilitaria o aumento da produtividade, a satisfação e a motivação do meio de trabalho, tendo em vista que alcançar esses objetivos é a maior dificuldade que as empresas enfrentam na hora de encontrar o profissional ideal.

Outro estudo é que converge com o pensamento de Bomfim (2012), foi apresentado por Ferreira, (2012), onde ela também utiliza uma citação de outro autor para ressaltar que:

Inserir-se no mercado de trabalho não é uma tarefa simples. As organizações aumentam cada vez mais o nível de aceitação, o que gera uma busca maciça por qualificação. Ao se comparar à quantidade da população brasileira que tem acesso à educação em nível superior, não só em países desenvolvidos, mas com relação a países em desenvolvimento, o Brasil se encontra atrasado e deficitário (FERREIRA, 2012 *apud*, BERTERO, 2006, p. 2).

Além da questão abordada anteriormente sobre a preocupação da formação profissional de um profissional competente para gerir recursos, os autores ressaltam também, a importância da capacidade e a qualidade técnica do profissional administrador, tendo em vista que, conforme aumentam as necessidades de qualificação, maior essa busca por aperfeiçoamento.

Outra definição de competência foi encontrada em Cury (2012, p. 74):

Competência dizia respeito à faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição para apreciar e julgar certas questões. Os juristas declaravam que determinada corte ou indivíduo era competente para dado julgamento ou para realizar certo ato.

Todos os autores supracitados neste tópico que ofereceram subsídios para uma melhor compreensão sobre a importância do desenvolvimento de competência para o exercício de atividades essenciais em uma organização, da mesma que auxiliará no desenvolvimento do tópico a seguir.

1.1 Perspectivas Profissionais do COMAER

Neste tópico, busca-se apresentar as competências necessárias que o Comando da Aeronáutica (COMAER) deseja que seus líderes possuam para gestão dos recursos públicos a seu encargo, baseado no Manual do Comando da Aeronáutica (MCA) 36-7 “Perfil Profissional dos Oficiais da Aeronáutica”, aprovado pela Portaria Comando-Geral do Pessoal (COMGEP) nº 954/7EM, de 1º de novembro de 2012, pelo Comandante-Geral do Pessoal e publicada no Boletim do Comando da Aeronáutica (BCA) nº 211, de 6 de novembro de 2012.

O Objetivo deste documento é apresentado da seguinte forma:

O PPOA tem como objetivo ser um instrumento norteador para a definição das competências essenciais necessárias aos Oficiais da Aeronáutica, após a capacitação nos cursos e estágios de formação ou adaptação, bem como, para os demais cursos de carreira, quando aplicável (BRASIL, 2012. p. 7).

Para atingir esse objetivo, antes de tudo é necessário entender a concepção que o COMAER estabelece para a conceituação de competência, sendo assim, com base neste documento, se trata uma palavra bem comum de ser utilizada para designar uma determinada atribuição, de maneira que um certo indivíduo desempenhe certos encargos e seja capaz de julgar assuntos específicos com precisão, tendo em vista seu conhecimento aprofundado ou sua própria especialização.

Segundo o PPOA, (2012), com base desta publicação, a conceituação do tema competência entrou na pauta de discussões acadêmicas e empresariais, relacionado a diferentes instâncias de compreensão: no nível da pessoa

(competência do indivíduo), das organizações (*core competences*) e dos países (sistemas educacionais e formação de competências).

Dessa maneira, no COMAER o “Perfil Profissional de Oficiais da Aeronáutica” (PPOA, 2012) é o documento que formaliza as competências essenciais do Oficial para o atendimento das necessidades deste Comando. Como segue explicado sobre essa perspectiva de uma maneira mais específica:

O conceito de competência é pensado como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, conjunto de capacidades humanas) que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas. Embora o foco de análise seja o indivíduo, a maioria dos autores norte-americanos sinaliza a importância de se alinharem às competências às necessidades estabelecidas pelos cargos, ou posições existentes nas organizações. Ou seja, tanto na literatura acadêmica, como nos textos que fundamentam a prática administrativa, a referência que baliza o conceito de competência é a tarefa e o conjunto de tarefas pertinentes a um cargo (BRASIL, 2012, p. 7).

Alinhado a esses conceitos, existem também as competências complementares que cada Organização Militar (OM) possui por conta de sua própria e peculiar missão. Dessa forma, o PPOA definirá no geral, as competências essenciais do pessoal militar do COMAER, porém cabe à Organização Militar promover a aquisição das competências complementares que permitirão o cumprimento das missões a ela designadas. Assim surgem, então, os “cursos de especialização”, os quais irão atender a demandas específicas de cada OM.

A Melhoria Contínua é citada e explicada neste documento, ressaltando a importância dessa característica dentro do processo de formação de competências das Organizações Militares:

Nenhum processo é livre de aperfeiçoamento. Cabe a todos os envolvidos com o PPOA avaliar e promover a sua melhoria. Essa avaliação deve ser pragmática, analisando a sua filosofia e aplicabilidade. Uma visão integrada também é necessária, posto que muitas alterações têm consequências abrangentes (BRASIL, 2012, p. 8).

Dessa forma, a Força Aérea Brasileira vem estabelecendo atos formais de acompanhamentos das ações, baseando-se nos riscos de uma gestão estratégica, promovendo novos caminhos, monitorando e avaliando o funcionamento da instituição (BRASIL, 2018).

1.2 Desenvolvimento Profissional na AFA

O ensino na Academia da Força Aérea (AFA) busca desenvolver competências de acordo com as necessidades do COMAER e uma das áreas contempladas nos currículos dos Cursos de Formação de Oficiais (CFO) é a de Administração Pública, a qual, traz suas contribuições referente à gestão de recursos e entre as disciplinas das diferentes especializações ministradas.

É importante ressaltar que as competências relatadas no PPOA são comuns entre os três quadros de formação da AFA, abrangendo todas elas, independente de seus objetivos específicos.

Assim, considerando as certificações a serem conferidas aos concluintes do CFOAV, e a fim de que se tenha uma percepção de continuidade e construção do conhecimento ao longo do desenvolvimento das disciplinas, o curso está dividido em três eixos temáticos, são eles:

- a) Eixo Administração Pública: é composto pelo campo de formação básica, que é comum ao bacharelado de Ciências Aeronáuticas e pelo campo de formação profissional do Administrador;
- b) Eixo Ciências Aeronáuticas, composto pelo campo de formação profissional do piloto militar; e
- c) Eixo Instrução Militar e Doutrina, composto pelo campo de formação militar (BRASIL, 2021).

Todas as áreas do ensino buscam atender e desenvolver as competências traçadas no PPOA, sendo assim, dentre todas as capacitações almejadas ao final do Curso de Formação, é possível observar algumas competências da área da Administração Pública, como consta no PPOA: “Gerenciar, à luz dos princípios da Administração Pública, os recursos humanos, materiais e orçamentários, postos à sua disposição, de acordo com o nível de sua função” (BRASIL, 2012, p. 11).

Como referência para planejar, controlar, coordenar, descentralizar as atividades e delegar competências, de acordo com a Concepção Estratégica “Força Aérea 100” (DCA 11-45/201), a FAB tem como balizador a Administração Pública Federal, alinhando-se assim a todos os seus princípios (BRASIL, 2018).

A função de liderança para Hunter (2014, p. 115) é: “habilidade de influenciar pessoas para que trabalhem com entusiasmo por objetivos identificados como voltados para o bem comum, com um caráter que inspire confiança e excelência”.

Dessa forma, o futuro líder terá decisões a tomar e possui responsabilidade sobre os recursos em sua posse com o dever de prestar contas, uma vez que assumirão cargos e funções, independente do quadro de formação.

Para o desenvolvimento da disciplina os professores elaboram um plano de disciplina que norteia cada aula de modo a contribuir com o desenvolvimento das competências desejadas, possuindo detalhadamente os objetivos da disciplina, ementa, objetivos específicos, conteúdo programático, estratégias didáticas, materiais didáticos, processo avaliativo e a bibliografia.

Estes planos, desde a definição de objetivos, conteúdos, tempos, avaliação, metodologia e referenciais, têm como foco o resultado, ou seja, o desenvolvimento de competências de acordo com o previsto no PPOA.

2 MÉTODOS DE ANÁLISE DO OBJETO DE ESTUDO

Dentre as características dessa pesquisa, trata-se de uma pesquisa de natureza básica e descritiva, cujo intuito é produzir um conhecimento, que não promove uma aplicação prática no objeto estudado, porém destaca sua relevância para todo o trajeto desse processo, segundo a definição de Nascimento (2016).

O estudo é de natureza básica pois consiste na realização de trabalhos teóricos ou experimentais, cuja finalidade principal seja a aquisição de novos conhecimentos sobre os fundamentos de fenômenos e fatos observáveis, sem objetivo particular de aplicação ou utilização (NASCIMENTO, 2016).

Sua natureza é descritiva e segundo Gil (2002, p. 41), a pesquisa de cunho descritivo é aquela que busca fazer “a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou [...] o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Tratando-se da forma como o problema será abordado, a pesquisa é de cunho qualitativo, pois segundo (APOLLINÁRIO, 2004, p. 151): “lida com fenômenos: prevê a análise hermenêutica dos dados coletados”. Dessa forma, não se leva em consideração a mensuração em valores numéricos e apresenta uma importância fundamental da interpretação do pesquisador.

Além disso, no que se refere a natureza da modalidade da pesquisa, será uma pesquisa bibliográfica, pois pode anteceder outra pesquisa mais elaborada de algum tema que se deseja pesquisar no futuro, tendo em vista que Vergara (2006, p. 48) afirma que esse tipo “fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, mas também pode esgotar-se em si mesma”.

Parte desse estudo também é por natureza documental, pois para Gil (2002, p. 46), essa pesquisa é muito comum em estudos que buscam explorar informações em documentos públicos, presentes em bibliotecas ou arquivos, além de “cartas pessoais, diários, fotografias, gravações, memorandos, regulamentos, ofícios, boletins, etc.”.

Para delimitar o escopo deste trabalho, foram analisados os manuais, documentos, *websites* e artigos que orientam o funcionamento e as diretrizes da Força Aérea Brasileira (FAB).

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste tópico, baseando-se nos objetivos, o presente estudo busca associar a compatibilidade entre as competências desejadas pelo COMAER de seus futuros líderes com as disciplinas da área de Administração Pública ministradas no CFOAV.

Relacionando a expectativa do COMAER referente ao preparo dos cadetes, por meio das disciplinas da área de Administração Pública, e a concordância na literatura, como exposto no plano de integridade, observa-se uma tática de planejamento visando o alinhamento entre a organização e seu pessoal, buscando desenvolver competências com o objetivo de atingir a eficiência administrativa e reduzir possíveis riscos para alcançar seus objetivos.

Refere-se ao desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas que possibilitem avaliar as implicações futuras de decisões presentes, de modo a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, aumentar a probabilidade de alcance dos objetivos e desafios estabelecidos pela e para a organização, maximizando resultados e minimizando deficiências (BRASIL, 2018, p. 9).

Observa-se como exemplo na Instrução do Comando da Aeronáutica (ICA) 37-736, aprovada através da Portaria da Diretoria de Ensino da Aeronáutica (DIRENS) Nº 13/DPL de 19 de Setembro de 2019, pelo seu Diretor e publicada no

BCA nº171, de 24 de setembro de 2019, o objetivo de aperfeiçoar a matriz curricular dos cursos de formação na AFA para atingir o cumprimento de sua missão.

A missão da AFA é definida como: “desenvolver em cada Cadete os atributos militares, intelectuais e profissionais para formar oficiais em condições de se tornarem líderes de uma moderna Força Aérea” (BRASIL, 2019, p.6).

O objetivo de aperfeiçoar a matriz curricular é descrito na concepção estrutural do curso na Instrução do Comando da Aeronáutica (ICA 37-736/2019):

O Curso de Administração, com ênfase em Administração Pública tem por objetivo fornecer suporte teórico e o embasamento científico e cultural, necessários à formação do Oficial Aviador, qualificando-o para o uso de modernas ferramentas da Gestão Pública e para o aperfeiçoamento dos processos Administrativos do Comando da Aeronáutica (BRASIL, 2019, p. 10).

As disciplinas da área de contabilidade que compõe o núcleo específico do eixo temático da Administração Pública dentro da matriz curricular apresentam as seguintes cargas horárias, com a diferença que atualmente foram adicionados mais dois tempos de aula para todas disciplinas, como exposto na tabela 1:

TABELA 1 - EIXO TEMÁTICO: ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

NÚCLEO ESPECÍFICO		
DISCIPLINAS OBRIGATÓRIAS	CH	PRÉ-REQUISITOS
Contabilidade e Orçamento	66	Não há
Custos	36	Contabilidade e Orçamento
Gestão Financeira	36	Contabilidade e Orçamento

Fonte: ICA 37-736/2019

A tabela 1, apresenta as disciplinas da área de contabilidade do eixo da administração pública, as quais buscam atender as finalidades do Curso de Formação de Oficiais, e em específico como referenciado no PPOA ao Quadro de Oficiais Aviadores (QOAV), assim disposto no documento: “Formar os oficiais de carreira do QOAV com a capacitação necessária para o desempenho das atividades técnico-especializadas inerentes ao piloto militar e além disso, das atividades militares, funcionais e administrativas referentes ao seu Quadro e às Forças Armadas” (BRASIL, 2019, p.12).

Dessa forma, seguem previstas no PPOA, competências, atitudes e habilidades que devem ser desenvolvidas e que vão de encontro com o que os argumentos de autores referenciados quando explicam a importância de suas teorias, assim como com os objetivos específicos dessas disciplinas previstos no “Projeto Pedagógico de Curso para o Curso de Formação de Oficiais Aviadores” (ICA 37-863).

Por exemplo, da função de liderança tratada por Hunter (2014), compatível ao que está expresso no documento: “Empregar os recursos humanos disponíveis, no desenvolvimento de gestão estratégica de RH, formando equipes de alto desempenho” (BRASIL, 2021, p. 19).

Bem como no que diz respeito à faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição para apreciar e julgar certas questões como descrito por Cury (2012): “Assessorar a chefia imediata, demonstrando alternativas na resolução de situações-problema” (BRASIL, 2021, p. 12).

Outro aspecto que converge com as ideias de Bertolin (2004) é o pensamento sobre o necessário acompanhamento das inovações e adaptações de estratégias gerenciais, ou seja, as organizações buscam uma maior diferenciação e competitividade no mercado trazendo um modelo que vem se adequando cada vez mais à realidade dos tempos modernos: “Interpretar os princípios, conceitos e doutrinas que orientam o preparo e emprego da Força Aérea Brasileira em contexto nacional e internacional” (BRASIL, 2021, p. 14).

Ainda sobre postos convergentes entre a investigação documental com a bibliográfica, pode-se citar a importância sobre de se adaptar a novos paradigmas organizacionais e gerenciais (FISHER, 1998), além de um dos objetivos específicos da disciplina de Gestão Financeira:

- a) identificar os princípios fundamentais na aplicação de recursos em projetos de investimentos (Cn);
- b) identificar o processo de avaliação e seleção de projetos de investimentos (Cp);
- c) demonstrar os principais métodos de análise de investimentos (Ap);
- d) analisar e selecionar projetos de investimentos com restrição de capital (An) (BRASIL, 2021, p. 161).

Sendo assim, como é citado no PPOA, o futuro oficial da FAB deve estar apto a “Empregar os recursos administrativos e financeiros no desenvolvimento de ações de gestão estratégica e coordenação de fluxos administrativos, respeitando as políticas públicas e leis vigentes no país” (BRASIL, 2021, p. 20).

Dessa maneira, as competências necessárias esperadas pelo COMAER é que seus futuros líderes, os quais irão, além de suas atividades específicas, gerir recursos públicos a seus encargos, estejam preparados a partir dos ensinamentos ministrados na AFA.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O assunto deste trabalho, que está relacionado a competências, vem sendo muito exposto atualmente e demonstra ser um debate de muita relevância por conta das necessidades que os argumentos mostraram estar presente nos dias de hoje. Os artigos científicos utilizados como base, destacaram a importância do debate desse assunto, em relação ao desenvolvimento de competências e da influência da liderança.

Baseado no que foi exposto, este estudo teve o objetivo geral: “Estudar como as competências necessárias de um líder para a gestão de recursos públicos se desenvolvem na Academia da Força Aérea” e para atingir este objetivo foram respondidas duas questões em relação às competências necessárias que o COMAER deseja que seus líderes possua para gestão dos recursos públicos a seu encargo; e os ensinamentos ministrados pelas disciplinas da área de administração pública que servem como base para o preparo do Oficial Aviador.

Para que essas questões fossem respondidas foi realizada uma pesquisa na literatura entre diversos autores, de forma a alcançar uma justificativa plausível e com embasamento confiável.

Além disso, para conseguir embasamento teórico foram levantados documentos das Forças Armadas para obter um entendimento geral sobre a formação dentro da Academia da Força Aérea.

Buscou-se também realizar comparações e associar o pensamento dos autores com os documentos da FAB, para atingir uma coerência entre essas duas fontes.

Tendo em vista essas explicações, é possível afirmar que houve êxito ao alcançar o objetivo geral, além do estudo ter contribuído para melhorar a consciência situacional do funcionamento da instituição. Sendo assim, vale ressaltar a importância desse tema, devido a ampla gama de autores que estimulam essa discussão.

Foi evitado ao máximo a prolixidade neste trabalho, a fim de servir como uma futura fonte de pesquisa para estudos relacionados a este tema, contribuindo assim, para um constante aprimoramento nos debates sobre o assunto.

REFERÊNCIAS

APOLLINÁRIO, F. **Dicionário de metodologia científica: um guia para a produção do conhecimento científico.** São Paulo: Atlas, 2004.

BACKES, Dirce Stein. **A construção de um espaço dialógico-reflexivo com vistas à humanização do ambiente hospitalar.** 2004. 180f. Dissertação (Mestrado em Enfermagem) – Universidade Federal do Rio Grande, Rio Grande.

BERTERO, C. O. **Ensino e Pesquisa em Administração,** São Paulo: Thomson Learning, 2006.

BERTOLINI, Eni Aparecida Silveira. **Competências: uma ferramenta para o desenvolvimento organizacional.** Revista técnica das FIPEP (Faculdades Integradas do Instituto Paulista de Ensino). São Paulo, v. 4, n. 1, p. 73-84, jan.jun. 2004.

BOMFIM, Rosa Amorim. **Competência profissional: uma revisão bibliográfica.** Revista Organização Sistêmica, 2012.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?** RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan/mar, 2001.

BRASIL, Comando da Aeronáutica. **Perfil Profissional do Oficial da Aeronáutica (PPOA).** Brasília, DF, 2012.

BRASIL, Comando da Aeronáutica. PORTARIA n° 1.597/GC3, DE 10 DE OUTUBRO DE 2018. Aprova a reedição da DCA 11-45 "Concepção Estratégica - Força Aérea 100" (DCA 11-45). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, n° 180, de 15 de outubro de 2018.

BRASIL, Comando da Aeronáutica. PORTARIA n° 1.868/GC3, DE 20 DE NOVEMBRO DE 2018. Aprova a edição do Plano de Integridade da Força Aérea Brasileira. **Boletim do Comando da Aeronáutica** n° 202, de 21 de novembro de 2018.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. CURRÍCULO MÍNIMO DO CURSO DE FORMAÇÃO DE OFICIAIS AVIADORES. **ICA 37-736**. Brasília, 2019.

BRASIL, Comando da Aeronáutica. **Perfil Profissional do Oficial da Aeronáutica (PPOA)**. Brasília, DF, 2021.

CURY, Antonio Carlos Hilsdorf. **Formação de competências no ensino superior: um estudo de caso nas instituições de ensino superior na cidade de Cascavel/PR**. 2012.

DELUIZ, Neise. **O modelo das competências profissionais no mundo do trabalho e na educação: implicações para o currículo**. Boletim técnico do SENAC. Rio de Janeiro: v. 27, n. 3, p. 13-25, set./dez., 2001.

DIAS, Gisele B. et al. **Revisando a noção de competência na produção científica em administração: avanços e limites**. In: DUTRA, Joel Souza; FLEURY, Maria Tereza Leme; RUAS, Roberto. In: *Competências: conceitos, métodos e experiências*. São Paulo: Atlas, 2008. p. 9-30.

FAB. **Missão da AFA.** FAB, 2022. Disponível em: <https://www2.fab.mil.br/afa/index.php/sobre-a-afa/missao-visao-e-valores>. Acesso em: 20/08/2022.

FERREIRA, Máyra Candido. **A Influência da Contabilidade na Administração: uma Análise na Utilização de Jogos de Empresas.** Revista Organização Sistêmica Editora, 2012.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HUNTER, James C.. **De volta ao mosteiro: O monge e o executivo falam de liderança e trabalho em equipe.** 1. ed. Rio de Janeiro: Sextante. 2014. 192 f. ISBN: 978-85-431-0127-9.

ISAMBERT-JAMATI, V. **O apelo à noção de competência.** Revista L.Orientation Scolaire et Professionnelle. In: ROPÉ, F., TANGUY, L. (Orgs.). Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa. Campinas: Papyrus, p. 103-133, 1997.

NASCIMENTO, Francisco Paulo do; SOUSA, Flávio Luís Leite. **Metodologia da Pesquisa Científica: teoria e prática—como elaborar TCC.** Brasília: Thesaurus, 2016.

NUNES, Erick Limoeiro; et.al. Administrativo: **O Perfil Atual do Líder na Administração Pública.** Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 03, Ed. 04, Vol. 01, pp. 53-69, Abril de 2018.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ZARIFIAN, Philippe. **O modelo da competência: trajetória, desafios atuais e propostas**. São Paulo: SENAC, 2003.