



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 2/2022

RENAN DE **LACERDA** LIMA GONÇALVES, Cap Int

Gestão de Transporte no Vale do Paraíba: Os benefícios da contratação de ônibus fretado para o GAP-SJ.

Rio de Janeiro

2022

ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 2/2022

RENAN DE **LACERDA** LIMA GONÇALVES, Cap Int

Gestão de Transporte no Vale do Paraíba: Os benefícios da contratação de ônibus fretado para o GAP-SJ.

Trabalho de conclusão de curso apresentado no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica como requisito parcial para aprovação no Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Liderança com Ênfase em Gestão no COMAER.

Linha de Pesquisa: Gestão Institucional.

Orientador: Jaqueline de Azevedo Bruno,
Ten Cel Int

Rio de Janeiro

2022

RENAN DE **LACERDA** LIMA GONÇALVES, Cap Int

Gestão de Transporte no Vale do Paraíba: Os benefícios da contratação de ônibus fretado para o GAP-SJ.

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

Aprovado por:

Marcelo **Viegas** Neves, Ten Cel Esp Fot
EAOAR

Jaqueline de Azevedo Bruno, Ten Cel Int
EAOAR

Rio de Janeiro

2022

RESUMO

O Grupamento de Apoio de São José dos Campos (GAP-SJ) é uma unidade executora criada em 2016 com o objetivo de realizar o apoio administrativo de forma eficaz e eficiente para 16 unidades sediadas na Guarnição de Aeronáutica de São José dos Campos (GUARNAE-SJ). A Força Aérea Brasileira (FAB), no ano de 2016, iniciou o aprimoramento da gestão com a reestruturação administrativa, cujo principal objetivo foi minimizar atividades repetidas, de forma a evitar esforços na racionalização e no aumento da eficiência. Sendo assim, este ensaio propõe que a contratação do serviço de ônibus fretado, em substituição à concessão de auxílio-transporte, para realização do trecho de São José dos Campos x Guaratinguetá, traz benefícios para o GAP-SJ. Em uma primeira análise, a terceirização do serviço é vista de forma saudável pela Administração, pois diminuirá consideravelmente a quantidade de processos de solicitação de auxílio-transporte, gerando uma economia de meios. Em um segundo momento, o fretamento proporciona maior produtividade para a FAB, tendo em vista o aumento da motivação dos militares, em decorrência do aspecto social e financeiro. Por fim, não restam dúvidas da relevância do assunto e dos benefícios advindos da aplicação do presente ensaio no GAP-SJ. Destarte, desde que respeitadas as peculiaridades de cada região, o presente estudo pode ser implantado de forma a substituir a concessão de auxílio-transporte, pelo fretamento no âmbito de toda a Força Aérea Brasileira.

Palavras-chave: Economia de meios. Produtividade. Fretamento. Motivação.

1 INTRODUÇÃO

O Grupamento de Apoio de São José dos Campos (GAP-SJ) é uma unidade executora da Força Aérea Brasileira (FAB), a qual tem por finalidade executar de forma eficaz e eficiente todo o apoio administrativo para as 16 unidades sediadas na Guarnição de Aeronáutica de São José dos Campos (GUARNAE-SJ).

Atualmente, com o efetivo de 711 pessoas, o GAP-SJ realiza todo o processamento de demandas da área de pessoal da GUARNAE-SJ, a qual possui em seu total 9.929 servidores, divididos em militares, civis, além de veteranos e pensionistas vinculados.

Uma das demandas que onera administrativamente o GAP-SJ é a concessão de auxílio-transporte, tendo em vista que a cada reajuste de tarifa rodoviária, se faz necessária a abertura de processo individual.

Cumprе mencionar que 154 militares sediados na GUARNAE-SJ, residentes na cidade de Guaratinguetá-SP, se utilizam do auxílio-transporte para realizar o percurso de suas residências para os locais de trabalho, bem como para o retorno para seus lares.

No contexto da Administração Pública Federal, regulado pelo Decreto nº 2.880/98, o auxílio-transporte possui natureza jurídica indenizatória e, atualmente, é concedido em pecúnia pela União. Tem por objetivo custear parcialmente as despesas realizadas com transporte coletivo municipal, intermunicipal ou interestadual pelos servidores nos deslocamentos de suas residências para os locais de trabalho e vice-versa (BRASIL, 1998).

O fretamento, diferentemente do auxílio-transporte, é custeado na integralidade pela Administração, com a manutenção dos valores pelo prazo de um ano.

Com o mesmo objetivo, qual seja assegurar o traslado do servidor de casa para o trabalho e do trabalho para casa, o transporte fretado tem por característica dar maior segurança, comodidade e pontualidade para os servidores em seus deslocamentos diários (LIMA, 2003).

Nesse sentido, a contratação do serviço de ônibus fretado em substituição à concessão de auxílio-transporte, para realização do trecho de São José dos Campos x Guaratinguetá, traz benefícios para o GAP-SJ.

Sendo assim, a terceirização do serviço é vista de forma saudável pela Administração, pois diminuirá consideravelmente a quantidade de processos de solicitação de auxílio-transporte, gerando uma economia de meios.

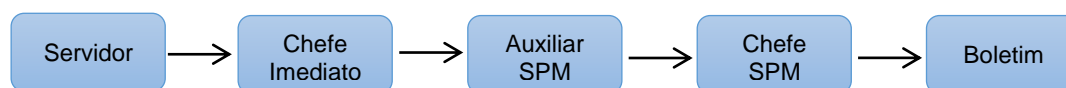
Ademais, o fretamento irá proporcionar maior produtividade para a FAB, tendo em vista o aumento da motivação dos militares, em decorrência do aspecto social e financeiro.

2 FRETAMENTO E A ECONOMIA DE MEIOS

O auxílio-transporte tem por objetivo custear parcialmente as despesas de locomoção da residência para o trabalho e vice-versa. Tal benefício deve ser pago antecipadamente, sendo que os valores a serem gastos no mês de fevereiro, por exemplo, devem constar do contracheque de janeiro.

Sendo assim, são gerados internamente processos administrativos para cada um dos solicitantes, que, no caso do GAP-SJ, são, atualmente, 154. Esses processos perfazem o trâmite apresentado na figura 1.

Figura 1 – Trâmite de Processo de Auxílio Transporte.



Fonte: O autor.

Cabe destacar que anualmente é necessário o cadastramento de todos os beneficiários do auxílio-transporte, mesmo que a tarifa rodoviária não sofra alterações.

Com o Sistema de Gestão de Auxílio Transporte (SIGATRAN), ainda na fase de implantação, a duração do processo supramencionado totaliza aproximadamente 10 (dez) dias, desde a solicitação do benefício pelo servidor, até a publicação do direito financeiro em boletim interno.

A cada processo gerado existe a possibilidade de incorreções, o que demanda alterações, bem como a possibilidade de implantação indevida dos valores pleiteados. Sendo assim, são diversos custos administrativos por trás de cada solicitação.

Nessa esteira, a terceirização do serviço de transporte de pessoal para os militares residentes na cidade de Guaratinguetá-SP, mediante a contratação de ônibus fretado, corrobora com os preceitos estabelecidos pela FAB desde 2016,

através da reestruturação administrativa, gerando uma economia de meios, alcançando assim o objetivo de realizar mais, com menos pessoas.

A contratação do serviço de fretamento transfere a responsabilidade do transporte de pessoal para uma empresa particular, a qual deverá cumprir todas as regras e horários estipulados pela Administração.

O processo de terceirização trata de uma transferência de atividades de uma pessoa jurídica pública para privada, de serviços estranhos a seus quadros, que tenham esta atividade terceirizada como sua atividade-fim, liberando a Administração Pública para concentrar seus esforços gerenciais na sua missão principal, preservando e evoluindo em qualidade e produtividade, minimizando custos e garantindo competitividade (RAMOS, 2001).

Sobre economicidade, importante lembrar o que Canotilho *et al.* (2013, p. 2720) esclarece:

Quanto à economicidade, que diz respeito ao critério de uso da menor quantidade de recursos públicos para atingir a maior gama de benefícios ou de beneficiários. Visa averiguar se o gasto público está sendo usado de maneira a permitir que cada unidade de recursos gere o maior benefício possível em termos de pessoas atingidas ou de benefícios a serem concedidos. Visa averiguar se não há desperdício no uso do dinheiro público.

A partir de 2016, a FAB iniciou o aprimoramento da Gestão Administrativa, através da reestruturação, a qual tem por um de seus objetivos minimizar repetidas atividades, de tal forma a evitar esforços na racionalização e no aumento da eficiência da cadeia administrativa (BRASIL, 2016).

Visando a não repetição de atividades, bem como levando em consideração a definição de economicidade, de maneira coerente, a FAB vem vislumbrando alternativas para realizar a diminuição de esforço administrativo.

Dessa forma, considerando a quantidade de processos que são gerados para todos os beneficiários, a contratação do serviço de ônibus fretado em substituição à concessão de auxílio-transporte, para realização do trecho de São José dos Campos x Guaratinguetá, traz benefícios para o GAP-SJ, com a economia de meios.

3 FRETAMENTO E O AUMENTO DA PRODUTIVIDADE

O segmento do Transporte Rodoviário por Fretamento surgiu em nosso país há mais de três décadas, tendo se estabilizado em diversas regiões. A articulação entre os centros empregatícios e as novas áreas de expansão urbana, onde as empresas recrutam seus colaboradores, tem sido um fator associado ao crescimento da oferta do fretamento. Ademais, isso vem acarretando mudanças no mundo corporativo, em particular com a flexibilidade de horários, muitos dos quais ficam em defasagem com os padrões de horários do transporte público (FRESP, 2012).

Além disso, a utilização do fretamento de ônibus pelas mesmas pessoas diariamente, enseja em um relacionamento entre os passageiros, pois são estabelecidos grupos de pessoas com objetivos semelhantes, os quais compartilham ainda de um mesmo ambiente de trabalho.

O aumento da produtividade dos funcionários das empresas tem relação direta com o aumento da motivação e satisfação. Estudos sobre o assunto vêm apontando para o fato de que a pouca motivação do empregado pode corroborar para a diminuição dos índices de produtividade (SCHMIDT, 1993).

Nesse aspecto, o psicólogo Abraham H. Maslow definiu uma série de cinco necessidades dos seres humanos, devidamente hierarquizadas, demonstrada através da teoria da pirâmide de Maslow.

Na base da pirâmide se encontram as necessidades fisiológicas, as quais são sucedidas pelas necessidades de segurança, sociais, de estima e, no nível mais alto da pirâmide, de autorrealização (GAVIOLI; GALEGALE, 2007).

A parte inferior da pirâmide é representada pelas necessidades fisiológicas, com a respiração, alimentação e água. Logo acima se localizam as necessidades de segurança e proteção, por exemplo, segurança do corpo contra riscos físicos, acidentes e estabilidade financeira. Após isso, aparecem as necessidades sociais, como a sensação de pertencimento no trabalho, amizade com os colegas e interação com as pessoas. Os dois últimos degraus representam a necessidade de estima, como reconhecimento, e a necessidade de autorrealização, com a moralidade de ações e autossuficiência, respectivamente.

A teoria supramencionada estabelece que cada indivíduo deve realizar uma escalada hierárquica de suas necessidades pessoais e profissionais até que se atinja o topo, que no caso é a autorrealização. Não é possível atingir o nível mais

elevado de motivação, sem antes ter alcançado as necessidades mais básicas da pirâmide.

O fretamento de ônibus busca motivar os beneficiários de tal forma que proporcionará uma maior produtividade no trabalho em decorrência da forma rápida, segura e confortável no traslado dos militares.

Atualmente é essencial a garantia da pontualidade, assiduidade, segurança e produtividade. Tais fatores são os que levam cada dia mais empresas a realizarem a contratação deste tipo de serviço para seus funcionários. Longe de ser apenas um conforto a mais para os colaboradores, ele já é visto como essencial em muitas regiões (FRESP, 2012).

O transporte por fretamento, também proporciona mais conforto, segurança pontualidade e ausência de estresse aos passageiros para chegarem ao trabalho, pois demandaria menos tempo de viagem (FRESP, 2012).

Ademais, a modalidade de transporte supramencionada visa atender também àquelas pessoas que porventura utilizam seus veículos próprios de maneira individual, pois segundo Lima (2003) o serviço de fretamento é uma opção de transporte coletivo privado que satisfaz pessoas que têm automóvel, principalmente por conseguir oferecer pontualidade, comodidade e segurança.

Nessa esteira, é importante mencionar que atualmente, os ônibus representam o principal meio de transporte público utilizado pelos brasileiros (LOPES; ZANATTA, 2022). Além disso, no decorrer dos anos, as empresas vêm optando por outras formas de transporte de seus funcionários, sendo uma delas o fretamento de ônibus.

Importante destacar que os militares passam a ser beneficiados pelo serviço e a contratação do serviço de transporte passa a ser totalmente custeada pela Administração, sendo norteadada pela Lei de licitações e contratos. Nesse sentido, ocasiona uma melhora no aspecto financeiro, visto que não há a necessidade de recomposição do erário com os 6% descontados mensalmente de seus soldos a título de cota parte.

Pelizzaro e De Mello (2011) acreditam que a motivação está ligada à produtividade e a satisfação pessoal, sendo possível verificar a existência da relação entre essas variáveis.

Diante disso, a contratação do fretamento de ônibus para realização do trecho de São José dos Campos x Guaratinguetá proporcionará benefícios para o GAP-SJ, pois resultará em maior produtividade para a Administração, com o aumento da motivação dos militares, em decorrência dos benefícios de caráter econômico-social, na medida em que gerará maior assiduidade, segurança e conforto.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Força Aérea Brasileira, juntamente com a Administração Pública, vem buscando incansavelmente maior eficiência em seus processos administrativos. Outrossim, surge em meio à reestruturação, a necessidade de os gestores realizarem inovações, juntando ideias, ações e resultados.

Nesse diapasão, o presente ensaio se baseou nos benefícios advindos para o GAP-SJ da contratação do serviço de ônibus fretado, em substituição à concessão de auxílio-transporte, para realização do trecho de São José dos Campos x Guaratinguetá.

De tal forma, foi possível demonstrar que a contratação ora mencionada proporcionará maior produtividade para a FAB, tendo em vista o aumento da motivação dos militares, em decorrência do aspecto social e financeiro resultante da ascensão aos degraus denominados como segurança e social da pirâmide de Maslow. Da mesma maneira, diminuirá consideravelmente o número de processos e seus custos administrativos inerentes, gerando assim uma economia de meios.

Isto posto, o impacto da aplicação da contratação de ônibus fretado, em termos gerais, é de grande valia para se buscar a excelência na administração de recursos, financeiros ou humanos, de forma a melhorar o desempenho e alcançar os objetivos propostos pela Força.

Por fim, não restam dúvidas da relevância do assunto e dos benefícios advindos da aplicação do presente ensaio no GAP-SJ. Destarte, desde que respeitadas as peculiaridades de cada região, o presente estudo pode ser implantado de forma a substituir a concessão de auxílio-transporte, pelo fretamento no âmbito de toda a Força Aérea Brasileira.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Gabinete do Comando da Aeronáutica. Portaria nº 551/GC3, de 13 de maio de 2016. Aprova a edição da DCA 11-53 “Diretriz para a Reestruturação da Força Aérea Brasileira”. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 082, f. 3350, 17 mai. 2016.

BRASIL. Decreto nº 2880, de 15 de dezembro de 1998. Regulamenta o Auxílio-Transporte dos servidores e empregados públicos da administração federal direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo da União e altera o Decreto nº 95.247, de 17 de novembro de 1987. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 1998. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d2880.htm. Acesso em: 19 jul. 2022.

CANOTILHO, J. J. G.; MENDES, G. F.; SARLET, I. W.; STRECK, L. L. (Coords.). **Comentários à Constituição do Brasil**. São Paulo: Saraiva/Almedina, p. 2720, 2013.

FEDERAÇÃO DAS EMPRESAS DE TRANSPORTES DE PASSAGEIROS POR FRETAMENTO DO ESTADO DE SÃO PAULO – FRESP. **Série Cadernos Técnicos, Transporte por Fretamento**. Vol. 9, p. 76, 79 e 82, Nov. 2012.

GAVIOLI, E.; GALEGALE, N. V. **Hierarquia das necessidades associadas aos tipos psicológicos**. São Paulo: CEETEPS, 2007.

LIMA, A. A satisfação no transporte coletivo através do modelo de serviço de fretamento e o progresso das cidades. **Sumário 65 MOBILIDADE**, v. 25, p. 236, 2003.

LOPES, J.; ZANATTA, P. **Ônibus é o principal meio de transporte do viajante brasileiro, mostra pesquisa**. CNN BRASIL. 2022. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/business/onibus-e-o-principal-meio-de-transporte-do-viajante-brasileiro-mostra-pesquisa/#:~:text=%C3%94nibus%20%C3%A9%20o%20principal%20meio%20de%20transporte%20do%20viajante%20brasileiro%2C%20mostra%20pesquisa,-Brasileiros%20mais%20jovens&text=Uma%20pesquisa%20exclusiva%20obtida%20pela,utilizado%20por%2041%25%20dos%20viajantes>. Acesso em 30 jun. 2022.

PELIZZARO, E.; DE MELLO, K. Socha. Motivação no ambiente de trabalho. **Ágora: revista de divulgação científica**, v. 18, n. 2, p. 91-103, 2011.

RAMOS, D. M. O. **Terceirização na Administração Pública**. São Paulo: Ltr, 2001.

SCHMIDT, I. T. **Teorias contemporâneas de motivação no trabalho**. Tese (Livre Docência em Psicologia) - Universidade Estadual Paulista, Assis, 1993.