



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA  
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 1/2023

**FLÁVIA KRÜGER COIMBRA MENEZES, Cap Int**

**A implantação de um Plano de Capacitação em Gestão Pública aos Oficiais  
temporários Administradores**

Rio de Janeiro

2023

ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA  
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 1/2023

**FLÁVIA KRÜGER COIMBRA MENEZES**, Cap Int

**A implantação de um Plano de Capacitação em Gestão Pública aos Oficiais  
temporários Administradores**

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 de Pessoas  
Orientador: Wellington Azevedo dos Santos,  
Maj Inf.

Rio de Janeiro

2023

**FLÁVIA KRÜGER COIMBRA MENEZES, Cap Int**

**A implantação de um Plano de Capacitação em Gestão Pública aos Oficiais temporários Administradores**

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

Aprovado por:

---

**Jaqueline** de Azevedo Bruno, Ten Cel Int  
EAOAR

---

**Wellington** Azevedo dos Santos, Maj Inf  
EAOAR

Rio de Janeiro

2023

## RESUMO

A Força Aérea Brasileira convoca, anualmente, bacharéis em Administração como Oficiais temporários. No entanto, os critérios de seleção não garantem que esses oficiais tenham conhecimento suficiente para assumir um cargo de gestão pública imediatamente. Portanto, defende-se a implantação de um Plano de Capacitação em Gestão Pública para os Oficiais temporários Administradores, desde sua incorporação na FAB, aumentando a eficiência nos processos de gestão da Organização Militar em que forem alocados. Argumenta-se que a capacitação aumentará o rendimento funcional dos Oficiais, reduzindo o esforço para alcançar resultados. Além disso, permitirá o desempenho de atividades rotineiras com maior autonomia e confiança, resultando em maior qualidade na execução de processos e, conseqüentemente, em menor índice de retrabalho e maior rapidez no desempenho de tarefas. Ainda, argumenta-se que a capacitação permitirá a inovação em processos, otimizando a utilização de recursos públicos. Diante da necessidade de melhoria contínua e incentivo à adoção de práticas mais eficientes, a implantação de um Plano de Capacitação criará um ambiente propício à troca de experiências entre os Agentes e uma nova perspectiva aos processos. Assim, gerará a compreensão da cultura organizacional, a possibilidade de resoluções de questões não habituais e a redução do tempo de serviço executado, melhorando sua qualidade. Por fim, o aumento da eficiência permitirá que a FAB maximize seus resultados em áreas como pesquisa tecnológica, manutenção e operações, tendo em vista que a atuação administrativa serve como base de apoio aos processos operacionais.

**Palavras-chave:** Capacitação. Oficiais temporários. Gestão pública. Eficiência.

## 1 INTRODUÇÃO

A Força Aérea Brasileira (FAB) iniciou estudos em 2013 para realizar uma reestruturação organizacional, incluindo mudanças na composição de seu efetivo e revisão de seus fluxos de carreira. Essas medidas visaram reduzir os gastos administrativos e desonerar o sistema previdenciário da Força. Como parte dessas mudanças, a FAB diminuiu o número de oficiais de carreira e passou a convocar e selecionar Oficiais da Reserva de 2ª Classe Convocados (QOCON) técnicos para prestar serviços militares de caráter temporário.

O processo seletivo desses oficiais constitui-se de análise curricular de voluntários que tenham concluído o Ensino de Nível Superior e que preencham os requisitos específicos previstos nos Avisos de Convocação. Destarte, verifica-se que a formação exigida para o recrutamento de Oficial QOCON Administrador (ADM) é a graduação superior em Administração, seja ela pública ou empresarial. No entanto, essa metodologia não leva em conta as distinções e peculiaridades existentes na administração pública em relação à administração de empresas do setor privado.

Apesar dos Oficiais temporários passarem por um Estágio de Adaptação Técnico ao serem incorporados, essa etapa visa o desenvolvimento de competências comuns, priorizando a adaptação às condições peculiares da profissão militar. Desse modo, sem conhecimentos em gestão pública, os Oficiais QOCON Administradores demandam constante orientação e supervisão em suas ações, o que onera a chefia e outros agentes. Em consequência, gera-se aumento do tempo e esforço para alcançar o resultado esperado pela Organização, uma vez que há maior índice de retornos de processos para correções de erros formais.

Além disso, a falta de conhecimento impacta na apresentação de novas soluções que sejam viáveis na Administração Pública para o enfrentamento dos problemas de gestão. Isso gera a desmotivação do servidor, que atua reproduzindo ações anteriores sem a capacidade de criticá-las, tornando-o passivo.

Isto posto, este ensaio defende a tese de que a implantação de um Plano de Capacitação em Gestão Pública para os Oficiais temporários Administradores, desde sua incorporação na FAB, aumentará a eficiência nos processos de gestão da Organização Militar em que forem alocados.

A tese se fundamenta no argumento de que a capacitação aumentará o rendimento do oficial, reduzindo o esforço para o alcance de resultados.

Além disso, a tese também se ampara na argumentação de que a capacitação permitirá a inovação em processos, otimizando a utilização de recursos públicos.

## **2 DESENVOLVIMENTO**

Uma vez incorporado à Força Aérea Brasileira, o Oficial QOCON ADM atuará como Agente Público. Como tal, possuirá um conjunto de obrigações de direito público que a ordem jurídica confere: poder-dever de agir, dever de probidade, dever de prestar contas e dever de ser eficiente (DI PIETRO, 2016). Não obstante, suas ações devem ser guiadas pelos Princípios Constitucionais da Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência.

### **2.1 O Rendimento do Oficial QOCON ADM**

É dever do Oficial da FAB pautar suas ações com o princípio da eficiência, visto pelo Direito Administrativo como o "dever de boa administração". Esse princípio impõe à Administração Pública direta e indireta a obrigação de realizar suas atribuições com rapidez, perfeição e rendimento, além de observar outras regras, como o princípio da legalidade. (GASPARINI, 2012, p. 21)

Entretanto, de acordo com Castro *et al.* (2018), um bacharel em Administração de Empresas não possui o conhecimento necessário para exercer imediatamente um cargo de administrador público. A adaptação ao setor público e às suas rotinas é difícil, uma vez que apresenta uma série de procedimentos definidos por lei e requer um conjunto de atividades administrativas distintas das entidades privadas. Sendo assim, é necessária uma formação mais voltada à compreensão do papel do Estado e aos princípios norteadores da Administração Pública.

Com base nesse entendimento, infere-se que um Oficial QOCON bacharel em Administração de Empresas não tem a competência necessária para atuar nos setores das Organizações Militares (OM). Sendo assim, após sua incorporação, ele é gradualmente apresentado aos processos de gestão, durante o desempenho de suas funções. Nesse contexto, mesmo que possua a intenção de ser produtivo, esse profissional carece de conhecimentos básicos de Gestão Pública para compreender os processos da sua Unidade. Dessa forma, a falta de formação específica afeta o

rendimento funcional do militar, uma vez que se exige mais esforço pessoal e organizacional para o alcance de resultados satisfatórios.

Por outro lado, ao analisar os artigos de Licório *et al.* (2015) e Dias e Guimarães (2016), verifica-se que a capacitação de servidores públicos proporciona condições para que eles desempenhem suas atividades rotineiras de maneira mais eficiente, aplicando os conhecimentos e habilidades adquiridos. Esse entendimento é corroborado pelo posicionamento de Pacheco *et al.* (2009), que defendem a importância do processo de ensino-aprendizagem como forma de instruir e transmitir conhecimentos e informações aos trabalhadores, preparando-os para assumir suas tarefas no ambiente de trabalho e contribuindo, assim, para o seu desempenho profissional.

Com a implantação do Plano, haverá menor dependência de orientação e supervisão de superiores hierárquicos e pares, o que despertará confiança no profissional para desempenhar suas atribuições. Considerando que o Oficial QOCON ADM é contratado para prestação de serviço inicial de doze meses, podendo ser renovado por iguais períodos até o limite de oito anos, é relevante o desenvolvimento tempestivo de suas competências para aumentar seu rendimento funcional. Pois, então, terá autonomia para realizar suas atividades por um maior período, desonerando os demais Agentes da Administração, os quais poderão focar em outras tarefas. Desse modo, haverá melhor aproveitamento no tempo de serviço prestado por esse militar.

Ainda, como consequência da ação de capacitação, Dias e Guimarães (2016) identificaram redução na quantidade de erros cometidos por servidores, e isso contribui para o incremento de qualidade nas atividades dos agentes públicos. Licório *et al.* (2015) afirmam que a capacitação afeta positivamente a qualidade dos serviços realizados pela Organização, pois agilizam-se entregas e reduz-se a necessidade de retrabalhos. A melhora na qualidade da execução de processos pelos Oficiais temporários Administradores resulta em menor índice de retornos para correções de erros formais, o que propicia mais rapidez no fluxo processual.

Diante do exposto, a capacitação em Gestão Pública proporcionará o aumento do rendimento funcional do Oficial QOCON ADM. Assim, os processos organizacionais serão realizados com menor esforço, de maneira mais célere, e com maior qualidade, gerando a eficiência que se espera do Agente Público.

## 2.2 A Inovação por meio da capacitação

Bresser-Pereira (2010) afirma que o modelo de administração pública brasileira adotou o gerencialismo como base de sua reforma, estabelecendo uma relação dialética com o Estado social, no qual o tamanho do Estado demandaria modernização do aparelho administrativo para garantir a eficiência e qualidade dos serviços públicos. Nesse modelo, cabe ao Estado oferecer à sociedade serviços eficazes e de boa qualidade, prestados em tempo hábil, com efetividade e menor custo (DI GIACOMO, 2005). Nesse sentido, inserem-se as Organizações Militares da Força Aérea, que devem realizar constantes avaliações e melhorias na gestão de seus processos, além de propor novas soluções em conformidade com a legalidade.

A busca por eficiência no setor público, em um contexto de escassez de recursos e vasta normatização do Direito Administrativo, exige criatividade e abordagens inovadoras. Nesse sentido, as inovações têm um papel fundamental no processo de mudança das organizações, influenciando positivamente seu desempenho, conforme afirmam Walker *et al.* (2010). Além disso, Da Silva (2019) destaca que a inovação é um requisito necessário para solucionar os desafios e problemas enfrentados pela administração pública.

Diante desse cenário, Halvorsen *et al.* (2005) defendem que as inovações a serem implementadas no setor público devem contemplar novas abordagens de serviços, processos internos de gestão, inovações administrativas e sistemas internos de inovação organizacional. Dessa forma, é possível que as organizações encontrem soluções para os desafios enfrentados e aumentem sua eficiência.

A incorporação de Oficiais temporários nas diversas OM do Comando da Aeronáutica (COMAER) possibilita a troca de conhecimentos externos à máquina estatal, advindas com o profissional experiente no meio civil. Esse conhecimento permite uma análise crítica da gestão na Organização Militar sob a ótica da administração empresarial. Contudo, ao ingressar nas fileiras da Força Aérea, o militar se depara com um robusto conjunto de regras, tanto relacionadas à hierarquia e disciplina, o que pode dificultar a proposição de novas soluções, quanto às questões da Gestão Pública, tornando a inovação desafiadora por sua complexidade e pelo desconhecimento desse ramo do Direito.

Nesse sentido, a oferta insuficiente de capacitação para que servidores públicos desempenhem adequadamente suas funções e tenham contato com novas

ideias pode ser um dos fatores limitantes à inovação, segundo Potts e Kastle (2010). Complementando esse entendimento, Pires *et al.* (2016), apontam que, no caso dos recursos humanos, vários fatores afetam o processo inovativo, seja pela falta de qualificação técnica e gerencial, falta de estímulos motivacionais que favoreçam o surgimento de inovações, falta de interesse e envolvimento dos servidores públicos e até mesmo dos cidadãos no processo de inovação e tomada de decisão.

Para superar essas dificuldades, propõe-se a implantação de um Plano de Capacitação que propicie um ambiente adequado para a troca de experiências entre os Oficiais temporários e os instrutores. Por meio da utilização de métodos ativos de aprendizagem, os participantes poderão expor novas perspectivas aos processos da Organização, enquanto os instrutores ministram o conteúdo relacionado à Gestão Pública. A legitimidade dessa afirmação é encontrada no entendimento de Licório *et al.* (2015), segundo o qual, na capacitação, todas as partes envolvidas no processo organizacional participam da aprendizagem, a fim de gerar um bom entrosamento e troca de experiências. O autor verificou que a capacitação permitiu a compreensão de assuntos para solucionar questões não habituais e reduziu o tempo de execução dos serviços, melhorando sua qualidade.

Assim, é possível afirmar que a capacitação em Gestão Pública para o Oficial QOCON Administrador será um importante catalisador para a inovação em processos, tornando-o agente participante da modernização e melhoria da Organização, otimizando a utilização de recursos públicos. Destarte, estimulará a participação de todos em processos de melhoria contínua e incentivará a adoção de práticas mais eficientes na Administração Pública.

### **3 CONCLUSÃO**

Ingressam nas fileiras da FAB as mais variadas especialidades de Oficiais temporários todos os anos, dentre esses, bacharéis em Administração. Ao se formarem no estágio de adaptação e serem declarados Aspirantes a Oficial, atuam como Agentes Públicos no âmbito de suas OM. E, como tais, encontram-se inseridos na Administração Pública, regida essencialmente pelo Direito Administrativo, com cultura e processos organizacionais específicos. Contudo, pelos critérios de seleção e recrutamento, percebeu-se que os Oficiais QOCON Administradores não detêm o conhecimento necessário a exercer, de imediato, cargos de administrador público.

Verificou-se que a capacitação em Gestão Pública proporcionará a esses profissionais condições para o desempenho de atividades rotineiras, aplicando os conhecimentos e habilidades ora desenvolvidos. Desse modo, será minimizada a dependência de orientação e supervisão de superiores hierárquicos e pares, o que despertará confiança no militar para desempenhar suas atribuições. Não obstante, haverá maior assertividade na execução de processos, resultando em menor índice de retorno para correção de erros formais, conseqüentemente proporcionando maior rapidez no fluxo processual. Pelo apresentado, argumentou-se que a capacitação aumentará o rendimento funcional do oficial, reduzindo o esforço para o alcance de resultados.

Diante da necessidade de melhoria contínua e incentivo à adoção de práticas mais eficientes na administração pública de processos, constatou-se que a implantação de um Plano de Capacitação criará um ambiente propício à troca de experiências entre os Agentes e trará uma nova perspectiva aos processos da Organização. Assim, a capacitação gerará a compreensão do contexto na qual o militar se insere, possibilitando resoluções de questões não habituais e a redução do tempo de serviço executado, melhorando sua qualidade. Na esteira desse entendimento, argumentou-se que a capacitação permitirá a inovação em processos, otimizando a utilização de recursos públicos.

Portanto, conclui-se que a implantação de um Plano de Capacitação em Gestão Pública para os Oficiais temporários Administradores, desde sua incorporação na FAB, aumentará a eficiência nos processos de gestão da Organização Militar em que forem alocados. Por fim, o aumento da eficiência em processos de gestão permitirá que a FAB maximize seus resultados em áreas como pesquisa tecnológica, manutenção e operações, tendo em vista que a atuação administrativa serve como base de apoio aos processos operacionais.

## REFERÊNCIAS

BRESSER-PEREIRA, L. C. Democracia, estado social e reforma gerencial. **Revista de Administração de Empresas**, v. 50, n. 1, p. 112-116, mar. 2010. DOI: 10.1590/s0034-75902010000100009.

CASTRO, D. G.; KUBO, E. K. D. M.; FARINA, M. C. A atuação de administradores de empresas em órgãos públicos: a identificação organizacional diante de uma

formação voltada a negócios. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 16, n. 2, p. 186-203, jun. 2018. DOI: 10.1590/1679-395158911.

DA SILVA, M. V. G.; RIBAS, J. A. N.; MEZA, M. L. F. G. D. Inovação nas Organizações Públicas: análise das ações premiadas pela Enap. **Desenvolvimento em Questão**, v. 17, n. 46, p. 74-87, 28 fev. 2019. DOI: 10.21527/2237-6453.2019.46.74-87.

DIAS, D. M.; GUIMARÃES, M. D. G. V. Avaliação da capacitação profissional na prefeitura de Manaus. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 10, n. 3, p. 42, 11 out. 2016. DOI: 10.12712/rpca.v10i3.691.

DI GIACOMO, W. A. O new public management no Canadá e a gestão pública contemporânea. **Revista Interfaces Brasil/Canadá**, v. 5, n. 1, p. 155- 170, 2005.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito administrativo**. 29. ed. São Paulo: Forense, 2016.

GASPARINI, D. **Direito administrativo**. 17. ed. São Paulo: Saraiva, 2012, p. 21.

HALVORSEN, T. *et al.* On innovation in the public sector. **On the differences between public and private sector innovation**. NIFU STEP: Oslo, 2005.

LICÓRIO, A. M. D. O. *et al.* Capacitação de Servidores do Ministério Público de Contas do Estado de Rondônia como estratégia de Administração Gerencial. **Revista Eniac Pesquisa**, v. 4, n. 1, p. 17, 14 jun. 2015. DOI: 10.22567/rep.v4i1.117.

PACHECO, L. *et al.* **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Editor FGV, 2009.

PIRES, M. C. F. S. *et al.* Inovação na gestão pública no Brasil: Análise dos limites e possibilidades. **In Anais do Congresso Nacional de Mestrados Profissionais em Administração Pública**. 2016.

POTTS, J.; KASTELLE, T. Public sector innovation research: What's next? **Innovation**, v. 12, n. 2, p. 122-137, ago. 2010. DOI: 10.5172/impp.12.2.122.

WALKER, R. M.; DAMANPOUR, F.; DEVECE, C. A. Management Innovation and Organizational Performance: The Mediating Effect of Performance Management. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 21, n. 2, p. 367-386, 18 ago. 2010. DOI: 10.1093/jopart/muq043.