



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

LELIS **GONZAGA** DE OLIVEIRA, Cap Av

Trabalho híbrido como nova fórmula de ser eficiente na Força Aérea Brasileira

Rio de Janeiro

2023

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

LELIS **GONZAGA** DE OLIVEIRA, Cap Av

Trabalho híbrido como nova fórmula de ser eficiente na 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 *Lato Sensu* em Liderança com Ênfase em Gestão no COMAER.

Linha de Pesquisa: Gestão de Pessoas

Orientador: Mellina dos Santos Ferreira Barbosa, Maj Int

Rio de Janeiro

2023

LELIS **GONZAGA** DE OLIVEIRA, Cap Av

Trabalho híbrido como nova fórmula de ser eficiente na Força Aérea Brasileira

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

Aprovado por:

Eduardo Mendes **Marcondes**, Maj Av
EAOAR

Mellina dos Santos Ferreira Barbosa, Maj Int
EAOAR

Rio de Janeiro

2023

RESUMO

Diante de um Estado extremamente cobrado pela população a ser eficiente, em um cenário orçamentário desafiador, a Força Aérea Brasileira (FAB) tem buscado reduzir custos visando ter mais recursos para os projetos estratégicos. Entretanto, no expediente diário da Seção de Operações do Primeiro Esquadrão do Grupo de Transporte Especial (GTE 1) os recursos vegetativos poderiam ser melhor aproveitados, uma vez que os militares conseguem executar todo trabalho sem estarem no Esquadrão. O setor tem capacidade de realizar suas atribuições à distância, sem perder qualidade e recursos, porém as cumpre presencialmente. Nesse contexto, o trabalho híbrido, aquele realizado ora na casa dos colaboradores, ora na Organização, é modelo ideal para reduzir o desperdício de recursos e incrementar a produtividade. Dessa forma, este ensaio defende que a implantação do trabalho híbrido na Seção de Operações do GTE 1 potencializará a eficiência do setor. Inicialmente, argumenta-se que custos, tais como energia elétrica e água, serão reduzidos com a supracitada implantação. O segundo argumento mostra o aumento da produtividade através da junção de modelos laborais proporcionada pelo trabalho híbrido e dos fatores benéficos advindos de sua implantação, tais como incremento de motivação e de confiança entre os colaboradores. Esse aumento provém da melhor gestão do tempo, maior liberdade e responsabilidade permitidas aos militares. Assim, verifica-se que a implantação desta tese não se limita ao GTE 1, podendo ser desenvolvida em outras Unidades da FAB, visando maior responsabilidade social no gasto público e melhor gestão dos recursos para aplicação nos projetos estratégicos.

Palavras-chave: Trabalho Híbrido. Recurso Vegetativo. Custos. Produtividade. Eficiência.

1 INTRODUÇÃO

No atual cenário econômico de orçamentos cada vez menores e com uma grande cobrança da sociedade no que tange ao gasto público, reduzir os custos e aumentar a produtividade tornou-se primordial na Administração Pública.

Nessa conjuntura, a Força Aérea Brasileira (FAB) tem buscado meios de reduzir os gastos vegetativos para empregar o restrito orçamento nos projetos estratégicos. Porém, dentro do Grupo de Transporte Especial (GTE), no Primeiro Esquadrão (GTE 1), especificamente em sua Seção de Operações (OPR 1), há uma necessidade de aprimorar a gestão de recursos vegetativos, uma vez que o expediente diário não é fator determinante para a execução das tarefas e atribuições. Para se ter uma ideia, considerando um expediente de oito horas diárias e cinco dias por semana, o gasto de energia elétrica mensal da OPR 1 equivale ao gasto mensal médio de quatro famílias brasileiras.

Contrapondo esse desperdício, o trabalho híbrido, modelo atual que combina trabalho realizado em casa com o realizado de forma presencial nas dependências da Organização, surge como método que abarca economicidade e produtividade, tendo como premissa a flexibilidade, sem perder o foco nos colaboradores.

Diante disso, considerando a situação do desperdício de recursos vegetativos e a necessidade de alinhamento à perspectiva estratégica da FAB de aperfeiçoar os processos internos (BRASIL, 2018), este ensaio defende que a implantação do trabalho híbrido na Seção de Operações do GTE 1 potencializará a eficiência do setor. Como bases desta tese serão desenvolvidos dois argumentos.

O primeiro argumento versa sobre a redução dos custos com energia elétrica, água, transporte, limpeza e manutenção das instalações, alimentação dos militares, material de escritório e material permanente, a partir da implantação do trabalho híbrido, evitando assim o desperdício de recursos vegetativos.

Paralelamente, o segundo argumento aborda que o trabalho híbrido aumentará a produtividade da Seção, uma vez que a manutenção dos valores militares e a melhora na gestão do tempo provenientes da combinação entre os modelos presencial e à distância, juntamente com o incremento da motivação dos colaboradores e o aumento da confiança entre os membros da equipe são fatores amplificadores de desempenho e, conseqüentemente, de eficiência.

2 DESENVOLVIMENTO

Para um melhor entendimento, faz-se necessário salientar que a Organização Internacional do Trabalho e a Organização Mundial de Saúde definem trabalho híbrido como a combinação de teletrabalho e trabalho nas instalações do empregador, destacando vantagens para colaboradores e empresas (WHO, 2021). Rocha e Amador (2018) defendem que o teletrabalho possui várias modalidades, tendo como convergência entre elas a flexibilização de espaços e horários. Sendo assim, o termo trabalho híbrido será abordado neste ensaio como o trabalho realizado em dois ambientes: ora na casa dos colaboradores (militares da OPR 1), ora nas dependências do GTE, com dias e horários flexíveis, adequados à operação contínua e ao controle real das missões.

Além disso, as tarefas da OPR 1 são feitas diariamente durante o expediente e de forma continuada na casa dos militares, uma vez que as especificidades da missão presidencial impõem mudanças frequentes e confirmações tardias, que ultrapassam o horário de expediente. Dessa forma, já existe estrutura de tecnologia da informação que suporta todas as atividades da OPR 1 na forma remota.

2.1 A redução de custos como incremento da eficiência

A Emenda Constitucional n.º 19 de 1998 inseriu o Princípio da Eficiência na Administração Pública, sendo preponderante e inegociável o seu cumprimento (BRASIL, 1998). Neste contexto, segundo Rocha (2019), a eficiência pode ser entendida como a adoção de medidas de flexibilização para a redução de custos, sendo a administração do Estado pressionada a ser mais dinâmica, flexível, eficiente e de baixo custo. Dessa forma, a implantação do trabalho híbrido está diretamente relacionada à otimização da eficiência, uma vez que visa cumprir todas as tarefas e atribuições do setor, poupando recursos.

Nesse ínterim, analisando as atividades executadas pela OPR 1, é perceptível que o trabalho híbrido poupará gastos com energia elétrica e água, visto que os militares deixarão de usar as instalações do GTE em parte da semana. Corroborando com esta ideia, se a cada cinco dias de trabalho, quatro fossem executados pelos militares em suas casas, o gasto da Seção com energia e água seria 80% menor.

Ao mesmo tempo, ampliando-se o escopo dos gastos vegetativos, é notório que o trabalho híbrido também atuará na redução de despesas com transporte dos colaboradores. Nesse contexto, cabe ressaltar que os custos com combustível e manutenção de viaturas para apoiar o efetivo são elevados porque há uma frota desgastada e o apertado orçamento não propicia uma compra efetiva de veículos novos. Elucidando essa situação, a Diretriz de Planejamento Institucional da Força Aérea Brasileira (DIPLAN), aprovada em 2021, projetou para 2022 uma redução de 55% dos valores necessários à aquisição de veículos de superfície e em torno de um milhão e meio de reais para auxílio-transporte (BRASIL, 2021). Dessa forma, além de poupar o uso e reduzir a necessidade de compra de viaturas, a flexibilização do local de trabalho reduzirá o pagamento de vale-transporte aos que utilizam o auxílio.

Além disso, outros gastos que devem ser abordados são os inerentes à manutenção das instalações. As despesas com limpeza e conservação predial podem ser diminuídas. Segundo Calson *et al.* (2022) a redução de custos com a manutenção dos espaços físicos das organizações é um fator a ser considerado na definição dos novos métodos laborais. Congruentemente, o trabalho híbrido possibilitará a revisão do contrato de limpeza do GTE, uma vez que o uso das instalações será menor. Isso impacta em menos pessoas sujando os locais comuns (salas de estar, corredores, banheiros e escadas) e em menos lixo sendo produzido, resultando numa diminuição do quantitativo de sacos para o recolhimento de resíduos e materiais inservíveis. Com um menor uso das salas do setor, a necessidade de limpeza diária da OPR 1 poderá ser revista para ser feita duas vezes por semana, por exemplo.

Não menos importantes, os dispêndios com alimentação dos militares serão reduzidos com a implantação do trabalho híbrido. Além de diminuir o quantitativo de ingredientes a serem comprados, haverá também a redução de pessoal necessário para se preparar os alimentos. No atual cenário em que a FAB busca uma redução do efetivo de carreira e diminui os recursos destinados à compra de mantimentos, as chefias de rancho têm tido dificuldades para fornecer alimentação e estão com menos mão-de-obra qualificada. Assim, a forma híbrida de trabalho auxiliará duplamente as Seções de Subsistência.

Por fim, outro fator a ser considerado é o decréscimo da necessidade de materiais de consumo. Ou seja, o uso de canetas, lápis, folhas, tintas para

impressão e grampeadores, entre outros, será diminuído. Além disso, com o trabalho híbrido o desgaste de materiais permanentes (mesas, divisórias, escrivaninhas, cadeiras e armários) será menor, aumentando o tempo de durabilidade.

Diante disso, fica nítido que a implantação do trabalho híbrido na OPR 1 evitará o desperdício de recursos vegetativos e trará vultosa redução de custos, potencializando a eficiência do setor e permitindo a aplicação desses recursos em outras Seções e Unidades da FAB.

2.2 O aumento da produtividade

A preponderável finalidade de se ter mais eficiência na Administração Pública está intimamente ligada ao incremento da produtividade. Ser mais produtivo tornou-se essencial aos Agentes Públicos. Guimarães e Garcia (2019) pontuam que a eficiência é um conceito econômico que busca maiores benefícios através do aumento da produtividade, sendo relevante instrumento de desenvolvimento. Assim, a implantação do trabalho híbrido otimiza a eficiência através do aumento da produtividade, uma vez que reduz o desperdício de tempo com deslocamentos e melhora a gestão de pessoas, ao unir os modelos presencial e à distância.

Nesse contexto, Costa (2021) reforça que interação social, retorno (*feedback*), comunicação, liderança, disciplina na gerência do tempo e redução dos deslocamentos são aspectos importantes, devendo haver uma aderência conjunta dos modelos presencial e *home office*. Santana (2019) reitera a importância do desenvolvimento e manutenção dos valores militares na construção da identidade organizacional e, por consequência, no desempenho das Organizações Militares.

Dessa forma, com a implantação do modelo híbrido na OPR 1 os dias de trabalho presencial servirão para reforçar a gestão de pessoas, provendo interações sociais, *feedback*, reavaliação, vivência dos preceitos militares, desenvolvimento da liderança e da comunicação. Já os dias de trabalho em casa economizarão o tempo que antes era gasto no trânsito. Estas preciosas horas que foram poupadas poderão ser usadas para atividades laborais, aumentando a produtividade.

Além disso, outro aspecto importante do trabalho híbrido, que influencia no desempenho, é o incremento na motivação dos colaboradores. Fundamentando esta ideia, Pereira, Passos e Ribeiro (2022) apontam que a motivação contribui positivamente para o desempenho e, por consequência, para a produtividade, tendo

como estratégia o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Neste entendimento, o aumento da motivação está alicerçado no fato de que os militares da OPR 1, com o trabalho híbrido, conseguem se organizar melhor e equilibrar a vida pessoal e profissional, uma vez que evitam situações que podem causar estresse (trânsito, viaturas cheias, exposição à violência, etc.) e não perdem tempo com deslocamentos diários.

Assim, se houver a economia de duas horas (uma pela manhã, outra pela tarde), ao final de quatro dias, terão sido poupadas oito horas, o que equivale a um dia inteiro de expediente. Essas preciosas oito horas poderão ser usadas para trabalhar ou para necessidades pessoais como: ir ao médico, amamentar o filho, dormir, aprimoramento, etc. Essas simples ações catalisam a produtividade, uma vez que impactam diretamente a qualidade de vida e reduzem os atrasos e o absenteísmo, os quais normalmente são oriundos de necessidades particulares.

Paralelamente, o crescimento da confiança entre os membros da equipe é outro fator motivador de produtividade. A flexibilização de horários e a atribuição de metas atuam juntas nas relações de confiança. O militar se sente mais valorizado quando confia em seu trabalho. Neste cenário, Iqbal, Khalid e Barykin (2021) afirmam que a confiança é habilidade vital no trabalho híbrido e funciona em mão dupla, motivando líderes e liderados a cumprir as metas, sem estarem fisicamente presentes no mesmo local. Conjuntamente, De Carvalho e Neto (2021) afirmam que quanto maior a confiança entre chefe, colaboradores e instituição, maior tende a ser a motivação e o desempenho individual. Nesse entendimento, o trabalho híbrido aumenta a produtividade ao promover confiança mútua à equipe. A maior liberdade na gerência do tempo e o fato de não haver uma supervisão localizada e constante trazem maior responsabilidade e confiança ao militar, estimulando suas capacidades e criatividade.

Ademais, durante a pandemia da COVID 19, a OPR 1 trabalhou em modo híbrido, executando todas as suas atribuições e desenvolvendo novos procedimentos, além de ter planejado e executado, com êxito, três missões intercontinentais de altíssima complexidade para o resgate de brasileiros na China. O estabelecimento de uma maior confiança entre os militares da equipe proporcionou um trabalho interdependente, harmônico e altamente produtivo.

Perante o exposto, fica claro que a implantação do trabalho híbrido na OPR 1 potencializará a eficiência do setor através do aumento da produtividade, ao

promover a redução do gasto de tempo com deslocamentos e o incremento da motivação e da confiança da equipe, além de permitir a manutenção e o desenvolvimento dos valores militares.

3 CONCLUSÃO

As constantes reduções no orçamento trazem às instituições públicas uma imperiosa necessidade de serem eficientes. Nessa conjuntura, a FAB tem buscado reduzir os gastos vegetativos de modo a aplicar mais meios aos projetos estratégicos. Porém, evidenciou-se um uso desnecessário de recursos vegetativos na Seção de Operações do Primeiro Esquadrão do GTE, visto que a presença diária dos militares no setor não é determinante para a execução das tarefas. Essa perda de meios pode ser suprimida com a implantação do trabalho híbrido na OPR 1.

Dessa forma, este ensaio defendeu a tese de que a implantação do trabalho híbrido na Seção de Operações do GTE 1 potencializará a eficiência do setor, baseando-se factualmente na redução de custos e no aumento da produtividade.

Nesse entendimento, o primeiro argumento mostrou que gastos com energia elétrica, água, etc. seriam reduzidos a partir da implantação do trabalho híbrido, catalisando assim a eficiência do setor. Além disso, os recursos aqui poupados poderão ser aplicados em outros setores que necessitam de mais fomento.

Conjuntamente, o segundo argumento abordou que a flexibilização do trabalho, ora presencial, ora à distância, aumenta a produtividade ao reduzir os deslocamentos e fortalecer a gestão de pessoas, além de promover a vivência dos preceitos militares. Abordou também que a implantação do trabalho híbrido incrementa a motivação e a confiança entre os colaboradores, ao possibilitar melhor gestão do tempo, maior liberdade e responsabilidade aos militares, influenciando assim no aumento de produtividade. Ademais, a nova visão de gestão de pessoas trazida pelo trabalho híbrido poderá servir de modelo para uma reformulação da política de pessoal da FAB.

Portanto, ficou evidente neste ensaio que a implantação do trabalho híbrido na Seção de Operações do GTE 1 potencializará a eficiência do setor. Além disso, os assuntos aqui explorados podem ser expandidos para outras Unidades que apresentem o mesmo problema, trazendo assim maior eficiência e responsabilidade social no gasto público, alinhando-se ao eixo estratégico de gestão eficiente da FAB.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Gabinete do Comandante da Aeronáutica. Portaria GABAER nº 182/GC3, de 19 de novembro de 2021. Aprova a reedição da Diretriz de Planejamento Institucional (DCA 11-118). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 213, p. 202-240, 23 nov. 2021. Disponível em: <http://www.sislaer.fab.mil.br/terminalcendoc/Busca/Download?codigoArquivo=30801>. Acesso em: 02 mar. 2023.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Gabinete do Comandante da Aeronáutica. Portaria GABAER nº 1597/GC3, de 10 de outubro de 2018. Aprova a reedição da Concepção Estratégica – Força Aérea 100 (DCA 11-45). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 180, p. 116-158, 15 out. 2018. Disponível em: http://www.cendoc.intraer/sisbca/bca_pdf/2018/bca_180_15-10-2018.pdf. Acesso em: 01 mar. 2023.

BRASIL. Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998: Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 1998. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc19.htm. Acesso em: 01 mar. 2023.

CALSON, W. *et al.* Teletrabalho e a gestão de custos dos empregados as organizações empregadoras. **South American Development Society Journal**, v. 8, n. 22, p. 366, 2022. Disponível em: <http://www.sadsj.org/index.php/revista/article/view/453>. Acesso em: 02 mar. 2023.

COSTA, S. D. M. Trabalho home-office em tempos de Covid-19 no Brasil: práticas e perspectivas. **Competência**, Porto Alegre, v. 14, n. 1, jul. 2021. Disponível em: <https://seer.senacrs.com.br/index.php/RC/article/view/814>. Acesso em: 01 mar. 2023.

DE CARVALHO, A. R.; NETO, M. T. R. As influências das dimensões da confiança, identificação organizacional e motivação no desempenho individual. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 12, n. 1, p. 352-366, 2021. Disponível em: <https://www.sustenere.co/index.php/rbadm/issue/view/214>. Acesso em: 03 mar. 2023.

GUIMARÃES, P. B. V.; GARCIA, T. A eficiência como objeto de desenvolvimento. **Revista Jurídica da UFERSA**, v. 3, n. 5, p. 21-44, 2019. Disponível em: <https://periodicos.ufersa.edu.br/rejur/article/view/8565>. Acesso em: 03 mar. 2023.

IQBAL, K. M. J.; KHALID, F.; BARYKIN, S. Y. Hybrid workplace: The future of work. In: Handbook of Research on Future Opportunities for Technology Management Education. **IGI Global**, p. 28-48, 2021. Disponível em: <https://www.igi-global.com/chapter/hybrid-workplace/285354>. Acesso em: 04 mar. 2023.

PEREIRA, A. R.; PASSOS, C.; RIBEIRO, C. A motivação no ambiente de trabalho e o seu efeito no desempenho profissional: um estudo no setor bancário. **Gestão e Desenvolvimento**, n. 30, p. 481-503, 2022. Disponível em: <https://journals.ucp.pt/index.php/gestaoedesenvolvimento/article/view/11688>. Acesso em: 04 mar. 2023.

ROCHA, C. M.; AMADOR, F. S. O teletrabalho: conceituações e questões para análise. **Cad. EBAPE. BR**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 1, 2018. Disponível em: <https://revistas.unicentro.br/index.php/aproximacao/article/view/7257>. Acesso em: 04 mar. 2023.

ROCHA, M. I. C. Public Administration, Efficiency Principle and Managerial Administration/Administração Pública, Princípio da Eficiência e Administração Gerencial. **Revista de Direito Administrativo e Gestão Pública**, v. 5, n. 1, p. 58-76, 2019. Disponível em: <https://go.gale.com/ps/i.do?id=GALE%7CA608183264&sid=googleScholar&v=2.1&it=r&linkaccess=abs&issn=25260073&p=IFME&sw=w>. Acesso em: 05 mar. 2023.

SANTANA, P. C. **Intenção de rotatividade, motivação e identificação organizacional**: um estudo em uma organização militar das Forças Armadas. 2019. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Universidade de Brasília, Brasília, 2019. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/35421>. Acesso em: 03 mar. 2023.

WHO. World Health Organization. Healthy and safe telework: Technical brief. In: **Healthy and safe telework: technical brief**. 2021. Disponível em: <https://www.who.int/publications/i/item/9789240040977>. Acesso em: 04 mar. 2023.