



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA  
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 2/2023

LUIZ ANTONIO DOS **SANTOS DIAS** REZENDE, Cap Eng

**Padronização dos serviços de telefonia fixa para a Força Aérea**

Rio de Janeiro

2023

ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA  
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 2/2023

LUIZ ANTONIO DOS **SANTOS DIAS** REZENDE, Cap Eng

**Padronização dos serviços de telefonia fixa para a Força Aérea**

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: Allison Nunes Fernandes  
Cap Eng

Rio de Janeiro

2023

LUIZ ANTONIO DOS **SANTOS DIAS** REZENDE, Cap Eng

**Padronização dos serviços de telefonia fixa para a Força Aérea**

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

Aprovado por:

---

**EDUARDO MENDES MARCONDES**, Maj Av  
EAOAR

---

**ALLISON NUNES FERNANDES**, Cap Eng  
EAOAR

Rio de Janeiro

2023

## RESUMO

O Comando da Aeronáutica (COMAER) orientou uma reestruturação organizacional em 2016, com objetivo de melhorar a eficiência de seus processos administrativos. Para isso, as execuções das atividades-meio foram concentradas nos Grupamentos de Apoio (GAP), permanecendo as atividades-fim nas organizações finalísticas especializadas. Baseado nessa diretriz, os GAP passaram a ser as organizações responsáveis pela contratação de serviços recorrentes de natureza administrativas, como os Serviços de Telefonia Fixa Comutada (STFC). Contudo, os GAP, unidades eminentemente administrativas, são vocacionados para a condução do processo licitatório, e não para a elaboração das especificações técnicas, o que causou complicações para a disponibilidade de telefonia fixa para as unidades apoiadas. Este trabalho defende a padronização de objetos de STFC para o aumento da eficiência administrativa dos GAP. Primeiramente, discute-se como a padronização aumenta a segurança dos agentes administrativos dos GAP para a especificação técnica dos STFC necessários para o atendimento das demandas das unidades apoiadas. Após, argumenta-se que a padronização aumenta a produtividade dos GAP e assim diminui o risco de indisponibilidade do serviço de telefonia para as unidades do COMAER. Como resultado, o trabalho destaca a padronização dos STFC como um meio para o aumento da eficiência administrativa dos GAP, podendo ser considerada modelo para outras aquisições recorrentes de serviços de atividades-meio. O aumento de eficiência fortalece o reconhecimento do COMAER como referência de excelência em gestão pública na Administração Federal.

**Palavras-chave:** Padronização. Licitações. Contratações recorrentes. Telefonia fixa.

## 1 INTRODUÇÃO

O Comando da Aeronáutica (COMAER) passou por uma reestruturação organizacional orientada pela Diretriz do Comando da Aeronáutica (DCA) nº11-53/2016 (BRASIL, 2016). A reestruturação organizacional buscou separar claramente as atividades-meio das atividades-fim, o que permitiu a priorização das ações que interferem diretamente no cumprimento da missão atribuída à Força Aérea (BRASIL, 2018). Conforme as orientações da diretriz de reestruturação, o COMAER separou as atividades administrativas, que passaram a ser desempenhadas pelos Grupamentos de Apoio (GAP), das atividades operacionais, executadas pelas unidades apoiadas (BRASIL, 2018).

A partir da separação das atividades, os GAP passaram a ser as Unidades Gestoras (UG) competentes para negociar e assinar os contratos decorrentes das chamadas aquisições recorrentes, de natureza vegetativa ou não (BRASIL, 2023). Então, desde 2 de setembro de 2019, são as Organizações Militares (OM) responsáveis pela contratação dos serviços públicos, inclusive o Serviço de Telefonia Fixa Comutada (STFC) (BRASIL, 2019b).

Nesse contexto, o Parque de Material de Eletrônica da Aeronáutica do Rio de Janeiro (PAME-RJ), unidade apoiada especializada em serviços de telecomunicações, recebe rotineiramente solicitações de apoio técnico dos GAP em decorrência dessas licitações. Os pedidos de suporte ocorrem tanto na fase preliminar da contratação, para assistência técnica, quanto para a integração do serviço contratado quando esse é incompatível com a infraestrutura instalada. É imperativa a existência de uma orientação técnica clara para que a contratação do serviço de telefonia ocorra com mínimo prejuízo à Administração Pública.

Considerando as Diretrizes do COMAER e seus esforços para o aperfeiçoamento da gestão pública da Força Aérea, este ensaio acadêmico defende a padronização de objetos de STFC para o aumento da eficiência administrativa dos GAP. Primeiramente, será discutido como a padronização do STFC contribuirá para que os agentes administrativos dos GAP tenham mais segurança na especificação desse serviço. Adicionalmente, será discutido como essa metodologia pode aumentar a produtividade dos setores envolvidos e diminuir o risco de indisponibilidade do serviço para as unidades do COMAER.

## 2 DESENVOLVIMENTO

Segundo Leite (2006), a eficiência na gestão pública é atingida quando todos os resultados previstos são alcançados, e fica caracterizado o baixo custo. Ou seja, antes de tudo é preciso que haja eficácia na especificação da demanda, para posteriormente podermos falar de eficiência da licitação. Os GAP são as UG responsáveis pelo atendimento das demandas das unidades apoiadas por serviços de telefonia fixa. Assim, para a aquisição do STFC, são OM encarregados por todas as fases do processo licitatório, incluindo a fase preparatória, quando devem ser abordadas todas as considerações técnicas, mercadológicas e de gestão que podem interferir na contratação (BRASIL, 2021).

### 2.1 Segurança administrativa na especificação técnica do serviço

A centralização dos processos administrativos para a aquisição de serviços públicos de telefonia fixa fez com que a elaboração do documento de Estudo Técnico Preliminar (ETP) e da especificação técnica passasse a ser atribuição dos GAP. Essas unidades são eminentemente administrativas, e possuem competência vocacionada para a condução da licitação. Assim, por vezes, ocorrem erros que impactam na especificação desses tipos de serviços. Cita-se como exemplo um caso em que o serviço de telefonia ficou indisponível em determinada unidade apoiada em virtude da contratação de STFC com entroncamento com a central pública por Protocolo de Iniciação de Sessão (*SIP*), incompatível com a infraestrutura analógica instalada, o que demandou uma intervenção do PAME-RJ para a sua substituição por um sistema digital.

Nesse contexto, é preciso que os GAP sejam munidos de ferramentas que os auxiliem na fase preparatória da licitação, permitindo a correta aquisição de serviços de telefonia para as unidades apoiadas e possibilitando maior segurança administrativa na elaboração do processo de contratação.

Segundo Justen Filho (2021), a padronização auxilia na redução dos esforços na ocasião da contratação, eis que a Administração Pública já conhece as características técnicas do serviço, sendo todas as contratações posteriores efetuadas de acordo com as linhas mestras predeterminadas. Dessa forma, os servidores que se depararem com objetos já padronizados terão à disposição estudos

técnicos já parametrizados por especialistas em STFC, o que auxiliará as equipes dos GAP a terem mais segurança na elaboração dos documentos da instrução processual.

Ture (2020) se deparou com o mesmo problema ao analisar as licitações conduzidas pela Universidade Federal de São Carlos. Em busca de opções para a melhoria da gestão dos processos da universidade, Ture (2020) realizou uma pesquisa exploratória para estudo de caso das licitações da universidade. Ao longo do estudo, foram mapeados os serviços terceirizados e os problemas encontrados durante a condução das licitações. Para a coleta de dados, Ture (2020) realizou uma abordagem qualitativa por meio da condução de entrevistas estruturadas com os agentes administrativos envolvidos, que apontaram que a existência prévia padronização de procedimentos para a gestão dos contratos os teriam auxiliado na condução dos processos. Em síntese, a padronização mostrou ser um alicerce que contribuiu para o aumento da confiança dos agentes administrativos durante a execução dos seus trabalhos, de onde conclui-se que auxiliará na determinação de requisitos técnicos claros para a especificação dos serviços de telefonia pelos GAP.

Ademais, identifica-se também que a padronização propicia o aumento da segurança para a tomada de decisões em outros processos além dos administrativos. Para isso, faz-se um paralelo com o caso de atendimentos de pacientes em ambiente hospitalar. Rusjan e Kiauta (2019) conduziram um estudo de caso para a análise dos processos para atendimentos de pacientes em um hospital geral. O trabalho consistiu na comparação da qualidade dos diagnósticos encontrados, quando o atendimento foi conduzido conforme três grupos de processos: padronizados; rotineiros; e, não rotineiros (RUSJAN; KIAUTA, 2019). No estudo de Rusjan e Kiauta (2019), uma força-tarefa hospitalar determinou um processo uniforme para o tratamento integral do paciente básico em nível hospitalar. Foi observado que a padronização do processo permitiu sinergia entre os departamentos envolvidos no atendimento e resultou no aumento do índice de acertos dos diagnósticos emitidos quando comparados com os demais grupos (RUSJAN; KIAUTA, 2019). Conclui-se que a padronização do processo não só aumentou a segurança dos médicos para a emissão dos diagnósticos, como também promoveu um aumento da eficiência do processo pela maior sinergia entre os setores.

Desse modo, a padronização dos objetos de contratação para os STFC contribuirá para aumentar a confiança dos agentes administrativos do GAP envolvidos na determinação da melhor solução de telefonia fixa para cada unidade apoiada,

contribuindo para a maior segurança nas licitações e, conseqüentemente, em uma gestão mais eficiente dos processos.

## 2.2 Aumento de produtividade

O segundo aspecto observado decorre da assinatura de aditivos contratuais excepcionais para a prorrogação dos contratos de serviço de telefonia em decorrência de atrasos no planejamento para as contratações. A excepcionalidade descrita na Lei 8.666/1993 possibilita o aumento da vigência do contrato administrativo para além do máximo de cinco anos previstos para a sua duração, e é uma forma de evitar a descontinuidade da prestação do serviço (BRASIL, 1993). Sob a égide da nova lei de licitações e contratos administrativos, Lei 14.133/2021, não é permitida a prorrogação excepcional dos contratos (BRASIL, 2021). Portanto, na hipótese da não conclusão de licitação para a substituição de contrato em término de vigência, as unidades estarão sujeitas a descontinuidades dos serviços terceirizados.

Outrossim, a padronização do STFC possibilitará a redução do risco de interrupção dos serviços telefônicos para as unidades apoiadas, pois é um instrumento de racionalização da atividade administrativa que contribui para a redução de custos e para a otimização da aplicação de recursos (JUSTEN FILHO, 2021). Justen Filho (2021) diz que a padronização resulta em um menor dispêndio de tempo, eis que a Administração Pública já conhecerá as suas características técnicas e a partir dela todas as contratações posteriores serão efetuadas de acordo com as linhas mestras predeterminadas.

Esse ganho de eficiência pode ser observado através de um aumento da produtividade do setor. Uma das formas de ser mais eficiente ocorre quando setores entregam mais produtos em um mesmo tempo. Nesse contexto, Mor *et al.* (2018) mostraram que a padronização de um processo permitiu o aumento da produtividade de uma empresa de manufatura em até 6,5%, podendo ser maior se for adotada continuamente e com apoio dos executivos e gerentes responsáveis pelo setor.

Não só na indústria de manufatura a padronização traz resultados positivos que contribuem com a melhoria da gestão dos processos, mas também na Administração Pública. Mukherjee *et al.* (2021) observaram o desempenho dos processos do governo da Albânia (GoA) após reengenharia de seus procedimentos administrativos e a adoção de Modelos Padrões de Processos (SPM). Finalmente, eles concluem que

a adoção dos *SPM* permitiu o compartilhamento dos recursos entre órgãos e a diminuição considerável no ciclo de vida dos processos, contribuindo para o aumento da produção do *GoA* (Mukherjee *et al.*, 2021).

Assim sendo, considerando ainda a reestruturação das forças armadas imposta pela Lei 13.954 (BRASIL, 2019a), que resultará na diminuição de seus efetivos para os próximos anos, a padronização do processo para contratação de STFC contribuirá para o aumento da produtividade dos GAP. Como consequência correlata, ocorrerá a mitigação do risco de descontinuidade para a prestação do serviço de telefonia para as unidades apoiadas.

Nessa voga, os resultados apresentados por esses estudos corroboram a importância da padronização dos objetos de STFC para o aumento da segurança dos agentes administrativos na elaboração das licitações, bem como contribuirá para o aumento da produtividade dos GAP, resultando em um aumento da eficiência dos processos.

### **3 CONCLUSÃO**

A melhoria contínua da gestão dos processos licitatórios é fundamental para a Administração Pública. Diversos esforços estão sendo envidados pelo COMAER para a melhoria da gestão pública orgânica da Força Aérea, como a reestruturação iniciada em 2016. Para contribuir com esses esforços, este ensaio acadêmico defendeu a padronização de objetos de STFC para atingir o aumento da eficiência administrativa dos GAP.

Primeiramente, argumentou-se que a padronização do STFC considera os agentes administrativos nos GAP, que são vocacionados para condução de licitações e nesse caso acabam envolvidos na elaboração do ETP e da especificação técnica. Discutiu-se como a padronização contribui para que esses profissionais tenham maior segurança para a definição da demanda e dos requisitos técnicos para a especificação do serviço e melhor atender as unidades apoiadas.

Em outro momento, observou-se que a melhoria da gestão introduzida pela padronização advém também da oportunidade de compartilhamento de recursos e da sinergia possibilitada entre setores. Essa conjunção contribui para o aumento da produtividade dos GAP e mitiga o risco de soluções de continuidade do serviço de telefonia para as unidades do COMAER.

Assim, o trabalho apontou a padronização do STFC como um meio para o aumento da eficiência administrativa dos GAP. Em última análise, a padronização do STFC pode ser considerada modelo para as aquisições recorrentes de outros serviços de atividades-meio da Força Aérea, como os de *link de internet*. O aumento da eficiência administrativa que decorre dessas padronizações contribui para o fortalecer o reconhecimento do COMAER como referência de excelência em gestão pública na Administração Federal.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993**. Institui Normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Brasília, DF, 1993. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L8666compilado.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8666compilado.htm). Acesso em: 22 jun. 2023.

BRASIL. **Lei nº 13.954, de 16 de dezembro de 2019**. Dispõe sobre a reestruturação da carreira militar e do Sistema Social dos militares. Brasília, DF, 2019a. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/CCIVIL\\_03/\\_Ato2019-2022/2019/Lei/L13954.htm](https://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/_Ato2019-2022/2019/Lei/L13954.htm). Acesso em: 17 jul. 2023.

BRASIL. **Lei nº 14.133, de 1 de abril de 2021**. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Brasília, DF, 2021. Disponível em: [https://planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2021/Lei/L14133.htm](https://planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2021/Lei/L14133.htm). Acesso em: 17 jun. 2023.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. DCA 11-45 Concepção Estratégica – Força Aérea 100. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, RJ, n. 180, p. 116-158, 15 out. 2018.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. DCA 11-53 Diretriz para a Reestruturação da Força Aérea Brasileira. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, RJ, n. 82, p. 602-628, 17 maio 2016.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Diretoria de Economia e Finanças da Aeronáutica. **Mensagem SIAFI Nº 012/SUCONV-1/09JUL2019** Competência para assinatura de contratos. Brasília, DF, 2019b. Disponível em: [http://www.diref.intraer/images/conteudo/contratos\\_convenios/suconv-1/msg\\_siafi/2019/msg\\_siafi\\_suconv-2019.rar](http://www.diref.intraer/images/conteudo/contratos_convenios/suconv-1/msg_siafi/2019/msg_siafi_suconv-2019.rar). Acesso em 18 jun. 2023.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. **RADA-e** Manual Eletrônico de Contratações Públicas do Comando da Aeronáutica. Brasília, DF, 2023. Disponível em: [http://www.diref.intraer/images/conteudo/legislacao/manuais/manuais\\_eletronicos/manual\\_de\\_contratacoes\\_publicas\\_do\\_comaer/manual\\_contratacoes\\_comaer.pdf](http://www.diref.intraer/images/conteudo/legislacao/manuais/manuais_eletronicos/manual_de_contratacoes_publicas_do_comaer/manual_contratacoes_comaer.pdf). Acesso em: 19 jun. 2023.

DA COSTA, Carlos Eugênio Silva; BATINGA, David Medeiros; DOS SANTOS, Luam Leiverton Pereira. Impacto da rotatividade de pessoal no desempenho dos

processos e na gestão do conhecimento em uma instituição federal de ensino superior. **Faculdade Sete de Setembro–FASETE–Biblioteca Central**, p. 58, 2014.

JUSTEN FILHO, M. **Comentários à Lei de Licitações e Contratações Administrativas**: Lei 14.133/2021. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2021.

LEITE, M. C. B. **Alinhamento estratégico do CENSIPAM** – Pareceria, eficiência e eficácia na gestão pública. ENAP, Brasília, DF, mar. 2006. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/543>. Acesso em: 18 jun. 2023.

RUSJAN, Borut; KIAUTA, Marko. *Improving healthcare through process standardization: a general hospital case study*. **International Journal of Health Care Quality Assurance**, v. 32, n. 2, p. 459-469, 2019. DOI 10.1108/IJHCQA-06-2018-0142.

TURE, Vanessa Stevan. Propostas de melhorias na gestão de contratos da Universidade Federal de São Carlos por meio da gestão por processos. **Revista Do Serviço Público**, 73(3), p. 532, 2020. DOI 10.21874/rsp.v73.i3.4686. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/4686>. Acesso em: 18 jun. 2023.

MOR, Rahul S. *et al.* *Productivity gains through standardization-of-work in a manufacturing company*. **Journal of Manufacturing Technology Management**, v. 30, n. 6, p. 899-919, 2018. DOI 10.1108/JMTM-07-2017-0151.

MUKHERJEE, Kamal K. *et al.* *Public services: a standard process model following a structured process redesign*. **Business Process Management Journal**, v. 27, n. 3, p. 796-835, 2021. DOI 10.1108/BPMJ-03-2020-0107.