



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

RICHARD JULIÃO ALVES, Cap Int

Programa de Capacitação Continuada: uma proposta de otimização do Plano
Anual de Contratações da Base Aérea de Boa Vista.

Rio de Janeiro
2023

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

RICHARD JULIÃO ALVES, Cap Int

Programa de Capacitação Continuada: uma proposta de otimização do Plano Anual de Contratações da Base Aérea de Boa Vista.

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: Raphael Coutinho Stauffer, Maj Int.

Rio de Janeiro

2023

RICHARD JULIÃO ALVES, Cap Int

Programa de Capacitação Continuada: uma proposta de otimização do Plano Anual de Contratações da Base Aérea de Boa Vista.

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

Aprovado por:

Edvaldo Pires de **Figueiredo**, Ten Cel Esp Sup

EAOAR

Raphael Coutinho **Stauffer**, Maj Int

EAOAR

Rio de Janeiro

2023

RESUMO

A Base Aérea de Boa Vista (BABV) desempenha, na região norte do país, um papel importante para o cumprimento da missão da Força Aérea Brasileira. Para que possa cumprir suas metas e objetivos, necessita promover seus processos licitatórios para a contratação de bens e serviços, devendo consolidá-los no Plano Anual de Contratações (PAC). O Programa de Capacitação Continuada, na área de compras públicas, elevará a taxa de conclusão das licitações, possibilitando uma execução mais fidedigna ao planejamento, primeiro porque, ao investir na capacitação dos agentes públicos envolvidos na elaboração do PAC, é possível desenvolver neles a capacidade de planejamento, requisito essencial para uma execução adequada dos processos, além de poderem desempenhar suas funções com maior segurança. E segundo, pelo fato de que o Programa de Capacitação Continuada pode ser utilizado para influenciar positivamente a cultura organizacional para o atingimento dos objetivos institucionais, uma vez que, uma cultura direcionada ao planejamento aumentará a percepção de que o empenho individual irá contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais. Assim, a capacitação continuada desses agentes ensejará numa redução de eventos desfavoráveis, como falhas e retrabalhos, além de fomentar a cultura orientada ao planejamento e à busca constante pelo aprimoramento, fatores decisivos na efetiva gestão de compras da unidade. Por fim, salienta-se que o referido programa pode ser adaptado para outras Bases Aéreas localizadas na região da fronteira amazônica, as quais compartilham dificuldades similares, como a alta rotatividade de pessoal e o distanciamento dos grandes centros urbanos, contribuindo assim para o cumprimento da missão da Força Aérea na região.

Palavras-chave: Plano Anual de Contratações. Capacitação Continuada. Cultura Organizacional. Planejamento. Base Aérea de Boa Vista.

1 INTRODUÇÃO

A Base Aérea de Boa Vista (BABV) é uma Organização Militar (OM) situada no extremo norte do país, na região de fronteira, e que atua diretamente na atividade-fim da Força Aérea Brasileira (FAB), empregando suas Unidades Militares e dando suporte às operações militares na região, como por exemplo a Operação Ágata, que visa combater crimes transfronteiriços e, mais recentemente, a Operação Escudo Yanomami, que visa o combate ao garimpo ilegal e o enfrentamento da emergência em saúde pública dos povos indígenas locais.

Sob um ponto de vista mais estratégico, pode-se observar que essas ações estão alinhadas à Política Nacional de Defesa (PND) e à Estratégia Nacional de Defesa (END), uma vez que a Amazônia é uma área de interesse geoestratégico para o Brasil, que a “proteção da biodiversidade, dos recursos minerais, hídricos, além do potencial energético, no território brasileiro é prioridade para o País”, e que “promover a proteção da Amazônia brasileira e sua maior integração com as demais regiões do País” é um dos pressupostos da PND (BRASIL, 2020).

Nesse contexto, para que possa cumprir sua missão, a BABV necessita contratar bens e serviços para viabilizar suas rotinas administrativas e operacionais. Portanto necessita instruir processos licitatórios de modo planejado, assertivo e eficaz, balizando-se pelos princípios constitucionais da Administração Pública: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. (BRASIL, 1988).

Além disso, quando se fala em contratações públicas, é preciso salientar que os profissionais envolvidos necessitam desempenhar suas funções com segurança, sob risco de causar prejuízos à Administração Pública e ao erário. É essencial que esses agentes sejam capacitados continuamente, de forma que a cultura organizacional seja consolidada e fortaleça as ações para uma gestão de compras condizente com as normativas e as demandas da sociedade.

Ocorre que, atualmente, tem-se observado atrasos recorrentes na execução do Plano Anual de Contratações (PAC) da BABV, impactando negativamente o atendimento de demandas importantes, como por exemplo a compra de equipamentos de proteção individual (EPI), material odontológico e hospitalar, entre outros.

Perante o exposto, defende-se a tese que a implantação de um Programa de Capacitação Continuada, na área de compras públicas, elevará a taxa de conclusão das licitações, possibilitando uma execução mais fidedigna ao planejamento.

E para defender essa tese, serão apresentados dois argumentos, sendo o primeiro que a capacitação dos agentes que elaboram o plano resultará em um melhor planejamento e, conseqüentemente, em uma execução mais eficaz.

Já o segundo reflete o fato de que um programa de capacitação de natureza contínua e permanente favorece a melhoria da cultura organizacional, possibilitando impulsionar os resultados coletivos.

2 DESENVOLVIMENTO

A capacitação continuada pode ser compreendida como um “processo dinâmico e contínuo de construção do conhecimento, por intermédio do desenvolvimento do pensamento livre e da consciência crítico-reflexiva, e que, pelas relações humanas, leva à criação de compromisso pessoal e profissional, capacitando para a transformação da realidade”. (PASCHOAL; MANTOVANI; MEIER, 2007, p.2)

Segundo Manfredini, From e Selow (2015), faz-se necessário que a Administração Pública promova a preparação e o desenvolvimento contínuo dos seus agentes, a fim de que adquiriam uma rotina de aprender e reaprender habilidades para viabilizar uma prestação de serviço mais alinhada às necessidades contemporâneas.

Sendo assim, a BABV deve prezar pela capacitação permanente do seu efetivo, para que possa planejar seus processos licitatórios e atender aos anseios da sociedade de modo eficaz, definição esta que, segundo Maximiliano (2012), é utilizada para indicar que a organização cumpre os seus objetivos.

2.1 A necessidade da capacitação continuada dos agentes públicos envolvidos na elaboração do Plano Anual de Contratações (PAC) da BABV

Em relação ao PAC da BABV, tem-se observado que muitos dos agentes envolvidos não possuem a devida capacitação para elaborar o plano adequadamente. Uma vez classificada como localidade especial, nos termos da Instrução do Comando da Aeronáutica (ICA) 30-4/2022, a BABV possui um tempo mínimo de permanência dos militares reduzido em relação às demais localidades e, portanto, há uma alta

rotatividade de pessoal, principalmente devido às transferências entre OM da Força, sendo comum que haja militares recém-formados ou recém-contratados, sem a devida capacitação e experiência, envolvidos diretamente na tarefa de elaboração do plano.

Assim sendo, Spector (2009) afirma que o conhecimento é perdido com a rotatividade de gestores, colocando em risco os processos por inexperiência, o que resulta em ineficiência, pois gera trabalhadores mais morosos, com baixo rendimento e traz impedimentos na consecução dos objetivos organizacionais.

Nesse contexto, o treinamento mostra-se como uma maneira de desenvolver as competências nas pessoas para que sejam mais produtivas, criativas e inovadoras, favorecendo o alcance dos objetivos organizacionais (CHIAVENATO, 2004).

Soares, Correia-Neto, Ribeiro e Ferreira (2019) destacam que, quanto mais um servidor sabe sobre os principais pontos das tarefas que executa e sobre o domínio em que atua, melhor habilidade ele tem de planejar e executar suas atividades, sendo necessária a constante capacitação e valorização desses atores.

Quando se trata de contratações públicas, a primeira fase do processo consiste no planejamento, estando as demais condicionadas à descrição adequada do que se pretende contratar e, “do contrário, um planejamento inadequado acarreta incidentes indesejáveis, como aditamentos contratuais desnecessários, contratações emergenciais decorrentes de desídia ou má gestão, dentre outras práticas arbitrárias e lesivas ao dinheiro público.” (MEDEIROS, 2018, p.68).

Nesse aspecto, ressalta-se que a forma preferível de evitar as falhas mais recorrentes nos processos de contratação ocorre mediante um planejamento minucioso. (VARESCHINI, 2013).

O Tribunal de Contas da União (TCU) recomenda que o planejamento seja executado atendendo, pelo menos, aos seguintes pontos: participação de representantes de diversos setores da unidade, possibilitando a elaboração de um documento que materialize o plano de aquisições e contemplando informações como: descrição do objeto, quantidade estimada da contratação, valor estimado, identificação do requisitante, justificativa da necessidade, período estimado para execução, e objetivos estratégicos apoiados pela aquisição. (BRASIL, 2015).

Assim, o PAC surgiu para satisfazer a necessidade de um instrumento capaz de promover a identificação de demandas para cada ano, o mapeamento dos processos cruciais e a sua respectiva distribuição ao longo do exercício, possibilitando eficiência ao atendimento por bens e serviços. (DINIZ; DRUMOND; HIRLE, 2012).

Considerando o fato que a BABV se encontra distante dos grandes centros urbanos, há dificuldades como a limitação de diárias e os altos custos com passagens aéreas para que os militares possam realizar cursos fora de sede.

Dessa maneira, o Programa de Capacitação Continuada também é uma oportunidade para incentivar a modalidade de ensino à distância, a qual tem se destacado como uma forma exitosa de ensino, a exemplo dos cursos disponibilizados pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) e pela Secretaria de Economia e Finanças da Aeronáutica (SEFA), empregando maior celeridade ao processo de capacitação, além da possibilidade de parcerias com outras instituições locais.

O Programa de Capacitação Continuada surge, portanto, como uma possibilidade de aumentar o planejamento e eficácia dos processos executados na organização, permitindo que o agente público obtenha autonomia, agregue valores e supere metas, transformando-se em um agente de mudança e de inovações. (AKAMINE, 2014).

Tendo em vista o contexto apresentado e as particularidades da BABV, é preciso considerar a implantação do referido programa, por meio do qual os profissionais existentes serão constantemente aprimorados, e aqueles recém-chegados encontrarão um ambiente com maior compartilhamento de informações, resultando em melhor desempenho dos agentes envolvidos no planejamento e, conseqüentemente, tornando os processos de contratações mais eficazes.

2.2 A implantação de um programa de capacitação continuada como forma de influenciar a cultura organizacional

Segundo Schein (2001, p. 10), a cultura organizacional é entendida como “o modelo dos pressupostos básicos que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com problemas de adaptação externa e de integração interna”.

Bem; Prado; e Delfino (2013) destacam que a cultura organizacional está presente em diversos fatores, como recursos humanos, gestão, estrutura, e comunicação, estando ligada profundamente ao funcionamento e à postura da organização, assim como também direciona o seu rumo.

Para Silva (2001), o processo de aprendizagem impulsiona a formação e a consolidação da cultura organizacional e, após isso, tem-se um mapa cultural, que é

transmitido aos novos membros. Cook e Yanow (1993) afirmam que a aprendizagem e a cultura são vistas como indissociáveis, e Senge (1995) assegura que a aprendizagem, ao ser consolidada, gera novas percepções que, com o passar do tempo, provocam mudanças nos níveis mais profundos da cultura organizacional.

De acordo com Ruchinski (2006), quando a organização tem por objetivo a melhoria constante do clima organizacional, esse comportamento se replica em várias direções da gestão, podendo ser a base de sustentação da melhoria dos resultados.

Observa-se, portanto, que a Administração deve incentivar a capacitação continuada de seus servidores, de modo que a cultura organizacional esteja constantemente direcionada ao planejamento, a fim de que todos visualizem o PAC como o principal instrumento para uma gestão de aquisições mais eficaz.

Além disso, é indispensável que a alta direção esteja mobilizada para que os demais agentes se envolvam no processo e entendam a importância do seu trabalho. Portanto a sensibilização dos dirigentes é imprescindível para alterar a rotina de trabalho e garantir o sucesso na elaboração e execução do planejamento, pois na maioria dos casos é preciso uma mudança cultural de toda a equipe. (DINIZ; DRUMOND; HIRLE, 2012).

Quanto à influência que a alta administração exerce sobre o PAC, o TCU concluiu que, dentre as deficiências de governança constatadas, destacaram-se: falta de apoio da liderança, que apenas aprova o PAC e não assegura a sua execução; falta de capacitação das equipes responsáveis pela elaboração e acompanhamento do plano; e ausência de cronograma para a realização das compras. (BRASIL, 2021).

Ressalta-se, ainda, que “as compras públicas demandam de seus executores máximo desempenho, compromisso e constante atualização diante das inovações e dinâmicas próprias que ocorrem dentro e fora da Administração Pública.” (LOBÃO, 2016, p.14). A autora destaca ainda que a cultura organizacional tem papel essencial na execução das ações para uma gestão de compras eficaz.

Diante do exposto, o referido programa de capacitação se apresenta como uma ferramenta factível, podendo ser utilizado para influenciar a cultura organizacional e despertar nas pessoas um sentimento de propósito e responsabilidade com a missão da organização. Dessa forma, os agentes desempenharão um papel decisivo na condução dos processos de contratações, haja vista que a cultura do ambiente estará alinhada às diretrizes, possibilitando o cumprimento eficaz dos objetivos institucionais.

3 CONCLUSÃO

Conforme mencionado anteriormente, a BABV é uma OM que atua diretamente no cumprimento da missão da FAB, garantindo a soberania do espaço aéreo na região norte do país. E assim como outras OM, tem a necessidade de promover seus processos licitatórios para que possa cumprir as suas rotinas e atingir seus objetivos organizacionais. No entanto, têm-se observado atrasos recorrentes na execução do Plano Anual de Contratações (PAC), que prejudicam o atendimento de demandas importantes.

Nesse contexto, o Programa de Capacitação Continuada, na área de compras públicas, elevará a taxa de conclusão das licitações, possibilitando uma execução mais fidedigna ao planejamento.

Com a implantação do programa, os agentes envolvidos na elaboração do PAC poderão ser continuamente capacitados e, conseqüentemente, realizarão um planejamento mais adequado e obterão melhores resultados, em consonância com os objetivos da instituição. Também é possível incentivar o ensino à distância, a fim de proporcionar mais celeridade ao processo de aprendizagem e estreitar as relações com outras instituições públicas.

Além disso, o programa de capacitação continuada tem por objetivo influenciar positivamente a cultura organizacional e, uma vez que o aprendizado e a cultura organizacional são indissociáveis, é possível gerar novas percepções e provocar mudanças profundas no modo de pensar dos agentes. Desse modo, profissionais devidamente capacitados e com objetivos individuais alinhados aos valores organizacionais desempenham suas funções de forma mais comprometida e apresentam melhores resultados.

Portanto, conclui-se que, ao implementar um programa de capacitação continuada, haverá redução de falhas e retrabalhos, além de favorecer uma cultura organizacional orientada ao planejamento, fatores decisivos na efetiva gestão de compras. Por fim, salienta-se que o referido programa pode ser adaptado para outras Bases Aéreas localizadas na região da fronteira amazônica, as quais compartilham dificuldades similares, como a alta rotatividade de pessoal e o distanciamento dos grandes centros urbanos, contribuindo para o cumprimento da missão da Força Aérea na região.

REFERÊNCIAS

- AKAMINE, Mariana. **Gestão por competências na Administração Pública: características e desafios**. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Pública Municipal) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Itapetininga, 2014.
- BEM, Roberta; PRADO Maria Lourde; DELFINO, Nelson. Desafios à implantação da gestão do conhecimento: a questão cultural nas organizações pública federais brasileiras. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v. 11, n. 2, 2013, p. 123-135. DOI:10.20396/rdbci.v11i2.1641.
- BRASIL. Comando da Aeronáutica. **Instrução sobre Movimentação de Pessoal Militar da Aeronáutica** (ICA 30-4). Brasília: COMAER, 2002.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 05 jun. 2023.
- BRASIL. Ministério da Defesa. **Política Nacional de Defesa. Estratégia Nacional de Defesa**. Brasília 2020.
- BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão TCU nº 1.637/2021**, Plenário. 2021. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/organizacoes-publicas-federais-sem-maturidade-para-o-plano-anual-de-contratacoes>. Acesso em: 10 jun. 2023.
- BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão nº 2.622/2015**, Plenário. 2015c. Disponível em: trt13.jus.br/wikiadm/upload/a/a4/ACORDAO_TCU_2622-2015.pdf. Acesso em: 10 jun. 2023.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: E o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- COOK, Scott; YANOW, Dvora. **Culture and organizational learning**. Journal of management inquiry, v. 2, n. 4, p. 373-390, 1993.
- DINIZ, Livia; DRUMOND, Luciana; HIRLE, Ana Luiza. A criação, implantação e benefícios da instituição do modelo padronizado de planejamento anual de compras – Pré Compra – para os órgãos e entidades do poder executivo do Estado de Minas Gerais. Brasília: **V Congresso CONSAD de Gestão Pública**, Brasília, 22 p., 2012.
- LOBÃO, Josiane. **A influência do contexto organizacional no desempenho das compras públicas na UFBA**. Dissertação (Estudos Interdisciplinares sobre a Universidade) - Universidade Federal da Bahia. Salvador, 2016.
- MANFREDINI, Rodrigo; FRON, Danieli; SELOW, Marcela. A importância da capacitação de servidores no setor público. **Revista Vitrine de Produção Acadêmica**, Curitiba, v. 3, n. 2, jul./dez. 2015.

MAXIMIANO, Antonio Cesar. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MEDEIROS, Cláudia Lúcio de. A importância do planejamento nas contratações públicas: prevenção de falhas e efetividade nos resultados. **Revista Acadêmica Escola Superior do Ministério Público do Ceará, [S. l.]**, v. 9, n. 2, p. 69–84, 2017. DOI: 10.54275/raesmpce.v9i2.83. Disponível em: <https://revistaacademica.mpce.mp.br/revista/article/view/83>. Acesso em: 5 jun. 2023.

MENEZES, Igor; GOMES, Ana Cristina. Clima organizacional: uma revisão histórica do construto. **Psicologia em Revista**, v. 16, n. 1, 2010.

PASCHOAL, Amarilis; MANTOVANI, Maria De Fátima; MÉIER Marineli. Percepção da educação permanente, continuada e em serviço para enfermeiros de um hospital de ensino. **Revista da Escola de enfermagem da USP**, Campinas, v.41, n.3, p. 478-484, 2007.

RUCHINSKI, Paulo Roberto. Clima organizacional do planejamento estratégico corporativo: estratégia na obtenção de resultados. **Caderno de Pesquisa NPGA**, Salvador, v. 3, n. 1, p. 1-12, 2006.

SCHEIN, Edgar. **Cultura organizacional e liderança**. John Wiley e Filhos, 2001.

SENGE, Peter; ROSS, Richard; SMITH, Bryan. **A quinta disciplina: caderno de campo: estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende**, Rio de Janeiro: Qualitymark. 1995.

SILVA, Narbal. As interseções entre cultura e aprendizagem organizacional. **Revista Convergência**, n. 26, p. 55-76, 2001. Disponível em: <https://convergencia.uaemex.mx/article/view/1742>. Acesso em: 19 jun. 2023.

SOARES, Aldo; CORREIA-NETO, Jorge; RIBEIRO, Emanuela; FERREIRA, Luciano. (2019). The purchases process and challenge in the planning stage: the case of the Universidade Federal Rural de Pernambuco. **NAVUS-Revista de Gestão em Tecnologia**, 9(4), 264–273. DOI: 10.22279/navus.2019.v9n4.p246273.958.

SOUSA, Lisa Bruna; MANSO, Ana de Lourdes. **Programa de capacitação dos servidores públicos pela Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará**. 2018. Monografia (Graduação em Administração Pública) - Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, Redenção, 2018.

SPECTOR, Paul. **Psicologia nas organizações**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

VARESCHINI, Julieta Mendes. Planejamento das contratações e a elaboração do Termo de Referência. **Diálogos de Gestão: novos ângulos e várias perspectivas**. Curitiba: JML Editora, 2013.