



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 3/2023

SAULO EMANUEL PEREIRA **PAULINO** FILHO, Cap Av

**Aprimoramento do processo de pagamento de diárias no âmbito da Base
Aérea do Galeão**

Rio de Janeiro

2023

ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 3/2023

SAULO EMANUEL PEREIRA **PAULINO** FILHO, Cap Av

**Aprimoramento do processo de pagamento de diárias no âmbito da Base
Aérea do Galeão**

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

Linha de Pesquisa: Gestão Institucional

Orientador: Robertha Lima da Silva, Cap Av

Rio de Janeiro

2023

SAULO EMANUEL PEREIRA **PAULINO** FILHO, Cap Av

**Aprimoramento do processo de pagamento de diárias no âmbito da Base
Aérea do Galeão**

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

Aprovado por:

Edivaldo Pires de **Figueiredo**, Ten Cel Esp Sup
EAOAR

Robertha Lima Souza da Silva, Cap Av
EAOAR

Rio de Janeiro

2023

RESUMO

Como principal Esquadrão de suporte aéreo da FAB, o 1º/1ºGT se destaca por sua extensa gama de missões, atuando na integração do território nacional. Para o cumprimento dessas missões, é necessário que seus tripulantes realizem deslocamentos às mais variadas localidades do país, fazendo jus assim às indenizações por viagens a serviço. Com o objetivo de proporcionar mais efetividade, foi implementado o SCDP (Sistema de Concessão de Diárias e Passagens) para tramitação dos processos de concessão de diárias e passagens nos afastamentos a serviço da Administração Pública. Embora tal sistema tenha transformado um processo manual em um processo eletrônico, ainda existem lacunas que o tornam burocrático e lento, tendo, portanto, pouca eficiência. Neste contexto, o presente ensaio defende que a otimização no mapeamento do processo do pagamento de diárias, na BAGL, aumenta a operacionalidade do 1º/1ºGT. Um dos argumentos é que essa otimização mitiga o absenteísmo dos tripulantes da Unidade, causado por fatores psicológicos atrelados a problemas financeiros, que impactam diretamente na segurança de voo, pois o tempo transcorrido desde a execução da missão até o recebimento da referida indenização é reduzido consideravelmente. Concomitantemente, observa-se o ganho da produtividade no trabalho dos militares que executam as atividades administrativas referentes ao processo do pagamento das diárias, tendo em vista a melhoria da eficiência no seu fluxo. Por fim, a tese apresentada pode ser ampliada a outras unidades aéreas, o que fortalecerá a capacidade dissuasória da Força Aérea e a atuação na integração do território nacional.

Palavras-chave: Diárias. SCDP. Eficiência. Segurança de Voo.

1 INTRODUÇÃO

A FAB (Força Aérea Brasileira) é responsável por uma extensão de 22 milhões de quilômetros quadrados, com a missão de manter a soberania do espaço aéreo e integrar o território nacional, com vistas à defesa da pátria (Brasil, 2018). Neste contexto, o 1º Esquadrão do 1º Grupo de Transporte (1º/1ºGT), denominado Esquadrão Gordo e localizado na Base Aérea do Galeão (BAGL), é uma das importantes unidades de transporte logístico da FAB, conforme Revista Força Aérea (2023), sendo responsável pelo suporte aéreo na integração do território brasileiro, empregando as aeronaves C-130 Hércules e KC-390 Millennium.

O Esquadrão Gordo tem como atribuição o cumprimento das mais diversas missões, tais como: transporte aéreo logístico, reabastecimento em voo, busca e salvamento, combate a incêndio em voo, apoio ao PROANTAR (Programa Antártico Brasileiro), dentre outras, inclusive nos períodos de calamidades ou catástrofes públicas, fato este observado mais recentemente no cumprimento das necessidades decorrentes da pandemia do COVID-19.

Para atender tantas demandas nas mais variadas regiões do país, é necessário que as tripulações de voo do 1º/1ºGT realizem inúmeras missões no decorrer do ano, ausentando-se da sua cidade sede, no Rio de Janeiro-RJ, fazendo jus assim às indenizações por viagens a serviço. Tais indenizações visam ressarcir os gastos com hospedagem, alimentação e transporte, decorrentes da realização da missão. Dentre essas indenizações, existe a previsão do pagamento das diárias, cujo processo é burocrático e demasiadamente lento, acarretando em um elevado gasto de tempo desde a conclusão da missão até o recebimento do referido valor pecuniário.

Dessa forma, o presente ensaio defende que a otimização no mapeamento do processo do pagamento de diárias, na BAGL, aumenta a operacionalidade do 1º/1ºGT.

Para tal, vale destacar que essa otimização mitiga o absenteísmo dos tripulantes do 1º/1ºGT - causado por fatores psicológicos atrelados a problemas financeiros e que impactam diretamente na segurança de voo - pois reduz consideravelmente o tempo transcorrido desde a execução da missão até o recebimento da referida indenização.

Em paralelo, observa-se o ganho da produtividade no trabalho dos militares que executam as atividades administrativas referentes ao processo do pagamento das diárias na Unidade Aérea, tendo em vista a melhoria da eficiência no seu fluxo.

2 DESENVOLVIMENTO

O fluxo de pagamento de diárias na FAB evoluiu consideravelmente nos últimos anos. Passou de um processo completamente manual, que envolvia a confecção, juntada, coleta de assinaturas e conferência das mais diversas documentações comprobatórias da execução da missão (Ordem de Missão, Ordem de Serviço, Ficha de Apresentação e Concessão de Diárias, dentre outras), para um processo eletrônico, através da utilização do Sistema de Concessão de Diárias e Passagens (SCDP).

O SCDP está inserido na temática de transporte, o qual permite a elaboração, registro, controle, acompanhamento e gestão dos processos de concessão de diárias e passagens nos afastamentos a serviço da Administração Pública (Serviços de Informação do Brasil, 2023). Embora seja de utilização obrigatória pelos órgãos da administração pública federal direta, conforme Brasil (2006), diversas outras instituições e empresas públicas, além de entidades de outros poderes, são beneficiados por sua utilização (Serviços de Informação do Brasil, 2023). Segundo essa mesma fonte, o SCDP proporciona efetividade, melhoria no atendimento ao usuário, qualidade da prestação dos serviços públicos e maior controle orçamentário e financeiro dos afastamentos a serviço.

2.1 Mitigação dos fatores psicológicos que influenciam na segurança de voo

O Esquadrão Gordo possui uma enorme relevância nacional na execução das variadas missões que são de sua responsabilidade, exigindo um alto nível de preparo e foco por parte de seus tripulantes. Aliado a isso, e com o intuito de aumentar a operacionalidade da Unidade Aérea, é necessária uma elevada atenção no que diz respeito à segurança de voo na realização dessas operações, a fim de que a missão seja cumprida com êxito e conseqüentemente possibilite o retorno seguro de suas tripulações, além de propiciar na manutenção do prestígio da FAB perante a sociedade.

Entretanto, pelo fato de as diárias serem pagas somente após a realização das missões, os tripulantes necessitam utilizar da sua renda mensal para custear seus gastos durante tais viagens. Dessa forma, a longa espera existente no recebimento dos valores devidos, aliada a execução de diversas missões consecutivas, acabam por comprometer a renda familiar desses militares, o que por vezes, gera endividamentos. O alto endividamento:

leva os indivíduos a comprometerem seu orçamento familiar e ainda provocam problemas de ordem psicológica, levando o sujeito endividado a tornar-se vulnerável a incidentes tais como: separação, desemprego, problemas de saúde, entre outros, e pode chegar a impossibilitá-lo de executar tarefas diárias (Zerrenner, 2007 *apud* Artifon; Piva, 2014, p. 11).

O estresse, outro aspecto de ordem psicológica e considerado o mal do século (Gomes *et al.*, 2013), é outro fator a ser observado no que tange à segurança de voo, pois, conforme Atkinson (2002, p. 508 *apud* Júnior, 2018, p. 20), “o estresse pode ser definido como experimentar situações que são percebidas como ameaçadoras ao nosso bem-estar físico ou psicológico”. Outrossim, por impactar no aspecto mental, bem-estar psicológico, o estresse influencia diretamente no poder de julgamento e tomada de decisão das tripulações, sendo tais ações “produtos de processos de atenção e memória no sistema cognitivo do piloto” (Harris, 2017, p. 15).

Tais fatores acarretam no absenteísmo dos tripulantes para o cumprimento das missões destinadas ao Esquadrão, haja vista que esses militares, por não se encontrarem em condições emocionais plenas, necessitam se afastar momentaneamente da atividade aérea, a fim de evitar situações críticas ou indesejáveis no que se refere à segurança de voo.

Observa-se que o longo processo no pagamento das indenizações de viagens a serviço, especificamente das diárias, gera desordens psicológicas nos tripulantes do 1º/1ºGT, ocasionadas por seus endividamentos. Fatores humanos como esse, por sua vez, impactam diretamente no absenteísmo desses militares na Unidade Aérea e são de extrema importância na manutenção da segurança de voo, pois segundo ICAO (2014, p. 1), “[...] são um esforço multidisciplinar para gerar e compilar informações sobre as capacidades e limitações humanas e aplicar essas informações para produzir um desempenho humano seguro, confortável e eficaz”.

Logo, a otimização no mapeamento do processo do pagamento de diárias na BAGL diminui os impactos psicológicos, referentes aos fatores humanos, nos tripulantes do 1º/1ºGT, reduzindo assim seu absenteísmo e conseqüentemente

umentando a segurança de voo no cumprimento das missões, pois conforme Wiegmann e Shappell (2000, p. i) “o erro humano é a causa de 70 a 80% de todos os acidentes na aviação civil e militar”.

2.2 Aumento da produtividade no trabalho dos militares do 1º/1ºGT

Mesmo com a implementação e utilização do SCDP, no âmbito da BAGL, para a tramitação do processo de pagamento de diárias, algumas documentações ainda são confeccionadas, impressas e tramitadas de forma física entre os setores dessa OM (Organização Militar). Paralelamente, existe a conferência redundante dos mesmos documentos em seções distintas da referida Base Aérea, acarretando em um elevado intervalo de tempo para a finalização do fluxo do seu processo.

Esse, por sua vez, inicia-se logo após o término da missão, executada pela Unidade Aérea, cujo setor administrativo realiza a juntada física das documentações comprobatórias, bem como sua respectiva conferência. Após, é tramitado por diversos setores da BAGL, onde é feita a inserção no Sistema de Concessão de Diárias e Passagens, para em seguida ser encaminhado ao GAP-GL (Grupamento de Apoio do Galeão), encerrando-se no momento em que o pagamento das diárias é executado.

O fluxo completo acima descrito demora em média de 3 a 4 meses para ser finalizado, considerando que a OM, no caso a BAGL, já tenha recebido sua descentralização de créditos correspondente. Por sua vez, caso a descentralização dos valores referentes às diárias ainda não tenha sido efetuada pelo órgão competente - Comando de Preparo - o fluxo do processo pode se prolongar por mais 2 ou 3 meses, característica esta observada no início do exercício financeiro de cada ano.

A utilização de sistemas informatizados (automatização) para tramitação do processo de diárias, a partir da implementação do SCDP, trouxe de fato uma melhora significativa no seu fluxo. Porém, ainda existem óbices no mapeamento do seu processo que são fundamentais para manutenção da sua pouca eficácia, pois geram burocracia desnecessária e sobrecarga de trabalho aos militares envolvidos, acarretando, conseqüentemente, na baixa eficiência no pagamento das diárias ao se analisar o tempo gasto para a finalização de todo o processo.

Eficácia, eficiência e produtividade são conceitos usados na análise de atividades produtivas, são interdependentes e diretamente proporcionais para uma

gestão ótima, sendo utilizados como indicadores do excelente desempenho (Rosano-Peña; Gomes, 2018). Ainda neste contexto, eficiência é:

a ênfase nos meios e a eficácia é a ênfase nos resultados. Eficiência é fazer corretamente as coisas, enquanto para a eficácia é fazer as coisas certas. Para a eficiência é salvaguardar os recursos, já para a eficácia é otimizar a utilização dos recursos (Chiavenato, 2014, p. 59 *apud* Cruz, 2019, p. 17).

Apesar da automatização do processo através da implementação do SCDP, existem procedimentos redundantes que ainda são realizados, como por exemplo a juntada e tramitação física das documentações das missões executadas pela Unidade Aérea, o que já é tramitado no formato eletrônico, sendo a conferência realizada em diversos setores ao longo do fluxo do processo. Com isso, há uma sobrecarga desnecessária de trabalho nos militares que atuam no setor administrativo do 1º/1ºGT e que também cumprem a função de tripulante de voo, ressaltando assim a necessidade de otimizar seu mapeamento.

Portanto, a redução no tempo transcorrido para finalização do seu fluxo impacta diretamente no aumento da eficiência e da produtividade, uma vez que os resultados provenientes da automatização integral do procedimento de pagamento de diárias serão maximizados a partir da otimização do seu processo. Pois, a automatização traz as seguintes vantagens:

facilidade no fluxo da informação; otimização do tempo; gestão segura e eficaz; redução de custos de produção; obtenção de resultados em tempo real; crescimento na produtividade, pois é possível identificar rapidamente onde ocorre o problema, diminuindo desperdícios e aumentando a eficiência; comunicação mais ágil através de sistema integrado; maior competitividade; melhora na qualidade de vida para os servidores devido a redução do retrabalho; integração da organização; contenção de custos e; domínio dos prazos em função da rastreabilidade dos processos (Roig, 2017 e Martynowicz, 2018 *apud* Milanesi, 2022, p. 9).

3 CONCLUSÃO

O Esquadrão Gordo desempenha um papel fundamental na integração do território nacional, através da realização de uma extensa gama de missões, às quais são de sua responsabilidade, contribuindo significativamente com o cumprimento da missão da Força Aérea Brasileira.

Outrossim, para a execução dessa variedade de missões, é necessário que os tripulantes do 1º/1ºGT se ausentem de sua OM, fazendo jus às indenizações de viagens serviço. Com o objetivo de maior controle orçamentário e financeiro dos afastamentos a serviço, melhorar o atendimento ao usuário, a qualidade da prestação

do serviço, bem como proporcionar maior efetividade, o Governo Federal implementou o Sistema de Concessão de Diárias e Passagens.

Com a utilização do SCDP, houve uma evolução no fluxo do processo do pagamento de diárias no âmbito da Base Aérea do Galeão, pois transformou um processo completamente manual em um processo majoritariamente eletrônico. Porém, há falhas no seu mapeamento que o tornam burocrático e relativamente lento. Logo, a busca por seu aprimoramento deve persistir, tendo em vista o grande intervalo de tempo existente desde o início do seu processo até sua conclusão.

Tal otimização mitigará o absenteísmo dos tripulantes do Esquadrão Gordo, causado por fatores psicológicos atrelados a problemas financeiros e que impactam diretamente na segurança de voo, pois reduzirá o tempo transcorrido desde a execução da missão até o recebimento da referida indenização. Adicionalmente, haverá o ganho da produtividade no trabalho dos militares que executam as atividades administrativas referentes ao processo do pagamento das diárias, haja vista a melhoria da eficiência no seu fluxo.

Desse modo, e de acordo com as fundamentações apresentadas e analisadas neste ensaio, ressalta-se que a otimização no mapeamento do processo do pagamento de diárias, na BAGL, aumenta a operacionalidade do 1º/1ºGT.

Por fim, vale destacar que existem outras Organizações Militares, no âmbito da Força Aérea, que utilizam o SCDP para tramitação do processo de pagamento de diárias, e que também estão sujeitas ao longo intervalo de tempo para o completo fluxo do processo. Dessa forma, a implementação defendida pode ser expandida para outras OM, uma vez que a otimização do processo do pagamento de diárias aumentará a operacionalidade das suas respectivas unidades aéreas subordinadas, contribuindo assim com o fortalecimento da capacidade dissuasória da Força Aérea e da atuação na integração do território nacional.

REFERÊNCIAS

ARTIFON, Simone; PIVA, Maristela. **Endividamento nos dias atuais: fatores psicológicos implicados neste processo. Endividamento e implicações psíquicas.** Psicologia. pt, p. 1-41, 2014.

BRASIL. Decreto nº 5.992, de 19 de dezembro de 2006. **Dispõe sobre a concessão de diárias no âmbito da administração federal direta, autárquica e fundacional, e dá outras providências.** Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5992.htm. Acesso em: 03 out. 2023.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Diretriz do Comando da Aeronáutica (DCA) 11-45. **Concepção Estratégica Força Aérea 100.** Brasília, DF, 15 out. 2018.

CRUZ, Simone M. **O uso do aplicativo *tudofácil* na busca pela desburocratização do estado do Rio grande do Sul visando a eficiência dos serviços públicos.** 2019. 49 f. v. 1, TCC (Especialização) - Curso de Curso de Especialização de Gestão Pública, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre-RS, 2019. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/202276>. Acesso em: 03 out. 2023.

GOMES, Rayana L. *et al.* Associação entre o nível de estresse e o nível educacional de funcionários de uma universidade pública. In: **Colloq Vitae.** 2013. p. 104-11. Disponível em: <https://www.unoeste.br/site/enepe/2013/suplementos/area/Vitae/Fisioterapia/Associa%C3%A7%C3%A3o%20entre%20o%20n%C3%ADvel%20de%20estresse%20e%20o%20n%C3%ADvel%20educacional%20de%20funcion%C3%A1rios%20de%20uma%20universidade%20p%C3%BAblica.pdf>. Acesso em: 03 out. 2023.

HARRIS, Don. **Decision making in aviation.** Routledge, 2017. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=&id=vzQrDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=P1&dq=aviation+making+decisions&ots=EN9h_3tyJ&sig=KZAuQK9aCHF4WbZoVxi_73AAuO_g#v=onepage&q=aviation%20making%20decisions&f=false. Acesso em: 03 out. 2023.

ICAO (International Civil Aviation Organization) - **Eighteenth meeting of the communications/navigation and surveillance sug-group (CNSSG/18) of Apanpirg Asia and Pacific Regional Sub-Office,** Beijing, China (21 – 25July 2014) - CNS SG/18 - IP/05 Agenda Item 11, 2014. Disponível em: https://www.icao.int/APAC/Meetings/2014%20CNSSG18/IP05_USA%20AI.%2011%20-%20Human%20Factors.pdf. Acesso em: 03 out. 2023.

JÚNIOR, Hilário; NASCIMENTO, Rubens. **Fadiga de voo: estudo comparativo da legislação acerca da jornada de trabalho do aeronauta com fatores psicológicos.** Gestão e Direito Aeronáutico-Unisul Virtual, 2018. Disponível em: <https://repositorio.animaeducacao.com.br/handle/ANIMA/11826>. Acesso em: 03 out. 2023.

MILANESI, Camila S. **A influência de sistemas de gestão municipal na desburocratização de processos e agilidade na tomada de decisões nas políticas públicas**: um estudo de caso na prefeitura de São João do Polêsine. 2022. 18 f. v. 1, TCC (Especialização) - Curso de Gestão Pública Municipal, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria-RS, 2022. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/202276>. Acesso em: 03 out. 2023.

REVISTA FORÇA AÉREA. **FAB: 1º/1º GT “Esquadrão Gordo” completou 70 anos**. 2023. Disponível em: <https://forcaaerea.com.br/fab-1o-1o-gt-esquadrao-gordo-completou-70-anos/>. Acesso em: 03 out. 2023.

ROSANO-PEÑA, Carlos; GOMES, Eduardo B. P. **Eficiência e produtividade no setor público**: conceitos e medidas. 2018.

SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO DO BRASIL. Portal de compras do Governo Federal. **Sistema de Concessão de Diárias e Passagens**. 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/compras/pt-br/sistemas/diarias-e-passagens-scdp>. Acesso em: 03 out. 2023.

SHAPPELL, Scott A.; WIEGMANN, Douglas A. **The human factors analysis and classification system—HFACS**. 2000. Disponível em: <https://commons.erau.edu/publication/737/>. Acesso em: 03 out. 2023.