



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

JOHENSON **LIBERATO** DE OLIVEIRA RODRIGUES, Cap Int

Normatização para otimizar e desenvolver a gestão do PROFESP na BAFZ

Rio de Janeiro

2023

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

JOHENSON **LIBERATO** DE OLIVEIRA RODRIGUES, Cap Int

Normatização para otimizar e desenvolver a gestão do PROFESP na BAFZ

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: Mellina dos Santos Ferreira
Barbosa, Maj Int

Rio de Janeiro

2023

JOHENSON **LIBERATO** DE OLIVEIRA RODRIGUES, Cap Int

Normatização para otimizar e desenvolver a gestão do PROFESP na BAFZ

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

Aprovado por:

Raphael **Osório** de Oliveira, Maj Av
EAOAR

Mellina dos Santos Ferreira Barbosa, Maj Int
EAOAR

Rio de Janeiro

2023

RESUMO

Em 2003 foi instituído o Programa Forças no Esporte, com o objetivo principal de promover a inclusão social de crianças e adolescentes em situação de vulnerabilidade por meio de práticas esportivas. Nesse contexto, a Força Aérea Brasileira implementou o referido programa em várias Organizações Militares, dentre as quais a Base Aérea de Fortaleza (BAFZ). A BAFZ, então, designou alguns militares, já alocados em setores distintos, para condução do PROFESP. Contudo, por dificuldade de gerir recursos, financeiros e humanos, restou prejudicado o cumprimento da missão do programa. Com a problemática da gestão para desenvolver o programa, observa-se a relevância de implantar a seção do PROFESP no Regimento Interno da BAFZ, para garantir a eficiência do programa. A otimização dos recursos financeiros seria resultado da melhor definição e descrição dos materiais a serem adquiridos, bem como dos serviços a serem contratados. O desenvolvimento na gestão de pessoas seria consequência das definições de responsabilidades, atribuições e tarefas, pois, assim, traria o sentimento de pertencimento, aumentando a motivação e aprimorando o desempenho das atividades. Ademais, com a implantação em regimento interno, o incremento na gestão de recursos financeiros e humanos na BAFZ será tão significativo, que o modelo de gestão poderia ser implementado nas demais Organizações Militares da FAB. Além de proporcionar a possibilidade, pela otimização dos recursos, de realocação de orçamento economizado em outros projetos de interesse da FAB. Outrossim, fortaleceria a imagem da FAB, por bem desenvolver o PROFESP, em meio ao povo brasileiro.

Palavras-chave: Recursos Financeiros. Gestão de Pessoas. PROFESP. Normatização. BAFZ

1 INTRODUÇÃO

A cidade de Fortaleza possui uma população de aproximadamente 3 milhões de habitantes, a qual, similarmente às demais capitais brasileiras, enfrenta desafios significativos em relação à vulnerabilidade social. Nesse contexto, está inserida a BAFZ que foi instituída pelo Comando da Aeronáutica como responsável pela condução do Programa Forças no Esporte, cuja finalidade é minimizar as consequências negativas relativas à vulnerabilidade social para os jovens.

A BAFZ, para implementar o programa, designou, via Portaria, militares responsáveis pelo cumprimento da missão do PROFESP. Contudo, por incoerências na gestão a condução do programa restou prejudicada. Resultado de compras de materiais em quantidade insuficientes e de baixa qualidade, de serviços de manutenção de bens imóveis deficientes, de desperdício de recursos públicos por falta de processos e de militares pouco estimulados.

Diante disso, proponho implantar a seção do PROFESP no Regimento Interno da BAFZ, para garantir a eficiência do programa. Além de ir ao encontro da diretriz básica prevista no item 6.1.5 do PEMAER, uso eficiente de recursos públicos, e da diretriz para os macroprocessos de gestão e suporte no item 6.3.14, gestão de pessoas.

O primeiro argumento que valida a tese é que implantar a seção do PROFESP, por definir metodologias, procedimentos e tarefas, norteará as principais atividades, otimizando a utilização dos recursos públicos. Pois, o planejamento e a padronização de tarefas e de procedimentos, advindos da normatização, implicariam a aquisição de materiais com qualidades e quantidades precisas para o programa, bem como contratação de serviços de excelência.

O segundo argumento defendido é que implantar a seção do PROFESP, por estabelecer competências, obrigações, finalidade e composição, tornará facilitada a gestão de recursos humanos. Visto que, dessa forma, haveria designação de militares específicos, na quantidade correta, para trabalhar na referida seção, os quais teriam dedicação integral para o programa, resultando em servidores mais motivados, por haver menor sobrecarga diária.

2 DESENVOLVIMENTO

A Base Aérea de Fortaleza, responsável pela condução de 120 alunos, dispõe de apenas 12 militares, 1 Oficial, 3 graduados e 8 soldados, para execução do programa. Todos os militares voluntariados com alguma outra função já regimentalmente instituída. Desta feita, tais militares não conseguem dispor de tempo e de dedicação necessários para o alcance dos objetivos do programa. Além de haver dispersão do trabalho realizado por falta de unicidade de coordenação.

Outrossim, a BAFZ recebe anualmente do Ministério da Cidadania aproximadamente R\$ 400.000,00 (quatrocentos mil Reais) para aquisição de materiais esportivos e de gêneros alimentícios e para contratação de serviços relativos à manutenção das instalações para práticas desportivas. Contudo, pela gestão deficiente, advinda da ausência de uma seção, não há consecução da aquisição de materiais esportivos, como bolas, redes e uniformes, de qualidade adequada nem em quantidades suficientes, bem como resta prejudicada a manutenção de quadras e piscinas.

2.1 Otimização dos recursos financeiros

Atualmente, por não existir uma seção em regimento interno, os militares, designados para as atividades do PROFESP, por trabalharem em outras funções e por não haver a correta padronização de procedimentos, não conseguem concluir o planejamento dos processos licitatórios no prazo adequado. Resultando na falta de aquisição de materiais esportivos e de contratação de serviços de engenharia para manutenção de quadras, campos, piscinas e pistas de atletismo.

Com o advento da implantação de uma seção do PROFESP em regimento interno, a padronização de metodologias, de procedimentos e de tarefas será efetivada, pois haverá a obrigatoriedade de se confeccionar uma Norma Padrão de Ação para o setor. Por meio da qual, haveria a padronização de procedimentos para confecção de processos licitatórios, resultando na consecução de aquisições e de contratações de elevada qualidade para o PROFESP.

Muitos pesquisadores que trabalham com qualidade afirmam que a padronização é uma condição necessária não apenas para reduzir a variação, mas também para gerar desenvolvimento, eficiência, crescimento, participação, criatividade e melhoria das condições de trabalho (Dahlgard; Kristensen; Kanji, 2008; Deming, 1991; Imai, 1986; Kondo, 1991). Conforme esta visão positiva, a

padronização é uma parte relevante do desenvolvimento contínuo das atividades e dos processos executados para o PROFESP, garantindo maior qualidade das aquisições e otimizando os recursos.

A partir da normatização de seção responsável pelo PROFESP, haveria um correto mapeamento de todos os processos, por meio da Norma Padrão de Ação e dos fluxogramas nela inseridos, resultando numa otimização do tempo demandado para conclusão das diversas tarefas. Desta feita, os processos licitatórios imprescindíveis para o programa, por exemplo, seriam elaborados e concluídos no primeiro semestre de cada exercício financeiro, diminuindo o tempo, minimizando erros, retirando gargalos e garantindo materiais de qualidade.

Schlosser (2014) evidencia que o mapeamento é a etapa inicial para a implementação da gestão por processos em uma organização. O mapeamento de processos é uma ferramenta utilizada na gestão por processos, que consiste em identificar como os processos são realizados, representando graficamente as atividades e a responsabilidade na execução do processo.

O mapeamento de processos possibilita que as organizações conheçam, desenvolvam e aperfeiçoem suas rotinas de trabalho, possibilitando o alcance dos resultados pretendidos, com otimização do tempo, minimização de falhas, identificação e eliminação de gargalos, além de proporcionar uma visão geral de tais processos, tornando públicas todas as atividades desenvolvidas na organização (Rizzetti *et al*, 2016).

As organizações públicas, assim como as privadas, necessitam de processos de suporte para apoiar suas atividades fins. Um exemplo de processo de suporte em organizações públicas é o processo de compras. No Brasil, o processo de compras públicas já é marcado pelo excesso de regras e rigidez imposta pela própria legislação, além disso, os gestores tendem a burocratizar ainda mais o processo (Ferreira, 2015).

Por meio das definições de procedimentos, de responsabilidades e de fluxos processuais, o processo de compras e de contratações se torna mais célere, implicando a aquisição de materiais esportivos pertinentes e a contratação de serviços necessários logo no início do exercício financeiro. Dessa forma, observa-se que implantar uma seção do PROFESP em regimento interno otimiza a utilização de recursos financeiros, por realizar aquisições e contratações adequadas ao PROFESP, por conferir celeridade ao processo e por evitar a devolução de créditos não utilizados.

2.2 Melhoria na gestão de pessoas

Hoje, os militares, designados para a consecução das atividades do PROFESP, já possuem alguma outra função administrativa ou operacional vinculada à missão da BAFZ, contribuindo para distorcer o foco dos servidores em relação ao programa social. Situação responsável ainda por não criar uma identidade setorial, não definir atribuições claras nem destacar uma hierarquia necessária para a adequada gestão de pessoas, dificultando, assim, o alcance dos objetivos do PROFESP.

Por meio da implantação de uma seção do PROFESP, haveria uma hierarquização bem definida no setor, com definições claras das funções do Chefe, dos encarregados e dos auxiliares. Algo que desenvolve a organização e coordenação pelo Oficial Chefe da seção, facilita uma tomada de decisão da Chefia, favorece a comunicação entre o chefe, os encarregados e os auxiliares e promove a eficiência operacional das tarefas do programa.

A organização formal compõe-se de hierarquias dispostas em seu organograma, o que torna visível seu conjunto de funções e tarefas. Chiavenato (2006) defende o surgimento da estrutura organizacional pela identificação da necessidade de racionalidade e imputa a concepção da lógica de cargos funcionais e hierárquicos ao agir das pessoas no contexto da racionalidade para atingir seus resultados.

Oliveira (2013) enfatiza que a inter-relação da estrutura organizacional com foco na obtenção de resultados precede dos níveis de autoridade e dos processos decisórios condicionados ao alcance dos objetivos estabelecidos. Para French e Raven (1959), o Poder Legítimo ocorre quando a pessoa concorda com a influência por acreditar que o agente tenha esse direito oficialmente. Portanto, a definição formal de Chefe para a seção do PROFESP, evidenciaria o Poder Legítimo e resultaria num melhor direcionamento das tarefas para consecução da missão do programa.

Outro fator relevante, diz respeito à própria concepção da carreira dos militares, que apresenta alto grau de mobilidade. Desta forma, os servidores que já detém a sapiência acabam sendo transferidos para outras localidades levando consigo seus conhecimentos. Por isso, evidencia-se ainda mais o valor de se ter cada atividade e tarefa bem regulamentadas, aprimorando, assim, a gestão do conhecimento, que, por sua vez, potencializa variados níveis de gestão.

Para Fraga (2015), nas instituições em que se observa alta rotatividade de pessoal, o mapeamento de processos e a normatização de procedimentos pode representar um meio de retenção de agnição. Destacando também o conhecimento como um dos fatores mais importantes de uma organização.

Por conseguinte, ainda se ressalta que o estabelecimento de normas, com os processos, as responsabilidades, as tarefas e as metodologias bem definidos, motivará ainda mais os militares pertencentes à nova seção, pois terão uma clara visão de suas metas e como farão para alcançá-las.

A definição de um sistema de metas na organização é uma ferramenta de gestão que pode apresentar efeito significativo sobre a motivação e o desempenho dos trabalhadores. Para Reis Neto e Marques (2003, p. 7), "as metas dizem a um empregado o que precisa ser feito e quanto esforço será necessário empregar". Quando o funcionário tem clareza daquilo que precisa buscar, torna-se mais fácil canalizar energias para alcançar o resultado.

Para Latham e Locke (1979), a definição de metas, além de ser mais efetiva do que outros métodos, pode representar o principal mecanismo pelo qual esses outros incentivos afetam a motivação. Visto que, por meio de tal definição, cria-se também uma sensação de pertencimento por parte dos militares do PROFESP, fazendo-os apresentar mais vontade para atingimento da missão do programa.

Para Mann (2006), o motivo para servir o bem público é prevacente na força de trabalho das instituições públicas e essa diferença deve ser aproveitada como força motivadora pelos gestores. Chanlat (2002, p. 7) reforça esse entendimento ao afirmar que "o orgulho de pertencer a uma categoria que se define pelo serviço dos outros é um poderoso fator de motivação quando realmente assim vivido".

A própria nobreza de atuar em prol da sociedade, por meio do PROFESP, é percebida como um extraordinário fator de empolgação. Somando-se ainda o sentimento de orgulho de pertencer a um setor fortalecido, em uma Organização funcional e em uma moderna Força Aérea. Corroborando que a implantação de uma seção do PROFESP em regimento interno, por gerar estimulação, desenvolve a gestão de pessoas.

3 CONCLUSÃO

Diante do exposto ao longo do trabalho, observou-se a relevância de otimizar os recursos públicos e de desenvolver a gestão de pessoas para a adequada execução do PROFESP na BAFZ. Contudo, por problemas na gestão, como uso ineficiente de recursos financeiros e condução ineficaz de pessoas, os objetivos do programa não foram cumpridos em sua plenitude.

Com o advento da simples implantação de uma seção do PROFESP em regimento interno, confirmou-se que ocorreria a otimização de recursos financeiros e o desenvolvimento da gestão de pessoas, implicando a elevada qualidade do produto entregue pelo PROFESP.

Viu-se que ocorreria uma otimização na utilização dos recursos financeiros, conseguindo realizar a aquisição de excelentes materiais operativos, como os de natureza esportiva, além de garantir uma perfeita manutenção ou revitalização da infraestrutura das quadras, dos campos e das pistas de atletismo, de elevadíssima relevância para as atividades diárias do PROFESP.

Observou-se também que, por implantar uma seção do PROFESP, haveria uma incorporação de medidas para valorização do pessoal, como o tratamento personalizado e o reconhecimento pelos bons serviços prestados, resultando em maior satisfação e motivação do efetivo do setor e em consequente melhoria do trabalho desempenhado.

Portanto, constatou-se a necessidade da inclusão regimental da seção do PROFESP na BAFZ, servindo de benchmark para as demais Organizações Militares, como modelo de gestão. Além de proporcionar a possibilidade, pela otimização dos recursos, de realocação de orçamento economizado em outros projetos de interesse da FAB. Outrossim, fortalece a imagem da FAB, por bem desenvolver o PROFESP, em meio ao povo brasileiro.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Portaria EMAER nº 2.102/GC3, de 18 de dezembro de 2018. Aprova a reedição do Plano Estratégico Militar da Aeronáutica. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 222, p. 189-232, 20 dez. 2018. Disponível em: <https://www.fab.mil.br/pemaer>. Acesso em: 25 set. 2023.

CHANLAT, J. F. O gerencialismo e a ética do bem comum: a questão da motivação para o trabalho nos serviços públicos. *In*: Congresso Internacional del CLAD sobre la

Reforma del Estado y de la Administración Pública, 7, 2002, Lisboa. **Anais [...]**. Lisboa: 2002. Disponível em: <https://encurtador.com.br/nzO01>. Acesso em: 26 set. 2023.

CHIAVENATO, I. **Princípios da administração: o essencial em teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

DAHLGAARD, J. J.; KRISTENSEN, K.; KANJI, G. K. **Fundamentals of total quality management**. London: Routledge, 2008.

DEMING, W. E. **Out of the crisis**. Cambridge: MIT Press, 1991.

FERREIRA, C. B. **Gestão de Compras Públicas: desafios, dilemas e perspectivas na Universidade Federal de Viçosa**. 2015. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufjf.br/jspui/handle/ufjf/1626>. Acesso em: 26 set. 2023.

FRAGA, I. D. **Mapeamento e Modelagem de Processos como Ferramentas de Melhoria da Gestão na Universidade Federal do Recôncavo da Bahia**. 2015. Dissertação (Mestrado em Gestão de Políticas Públicas e Segurança Social) – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, Cruz das Almas-BA, 2015. Disponível em: <https://www.ufrb.edu.br/mpgestaoppss/dissertacoes/category/11-2015?download=71:igor-dantas-fraga>. Acesso em: 25 set. 2023.

FRENCH, J. R.; RAVEN, B. H. The bases of social power. *In*: CARTWRIGHT, D. (ed.). **Studies in Social Power**. Ann Arbor: Institute for Social Research, 1959. p.150-167.

IMAI, M. **Kaizen: The key to Japan's competitive success**. New York: McGraw-Hill, 1986.

KONDO, Y. **Human motivation: a key factor for management**. Tokyo: 3A Corporation, 1991.

LATHAM, G. P.; LOCKE, E. A. Goal setting: a motivational technique that works. **Organizational Dynamics**, Nova York, v. 8, n. 2, p. 68-80, 1979.

MANN, G. A. A motive to serve: public service motivation in human resource management and the role of PSM in the nonprofit sector. **Public Personnel Management**, Thousand Oaks, v. 35, n. 1, p. 33-48, 2006.

OLIVEIRA, S. B. (org.). **Gestão por processos: fundamentos, técnicas e modelos de implementação**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

REIS NETO, M.; MARQUES, A. L. A satisfação dos profissionais de informática: expectativas e percepções. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 8, n. 4, p. 1-16, 2003.

RIZZETTI, D. M, et al. Padronização de Processos em uma Instituição Pública de Ensino Superior Brasileira. **Caderno Profissional de Administração da UNIMEP**, Piracicaba, v.6, n.1, p. 1-21. 2016.

SCHLOSSER, A. L .C. **Mapeamento e Gestão de Processos Aplicados na Pró-Reitoria de Infraestrutura da Universidade Federal de Santa Maria**. 2014. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão das Organizações Públicas) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2014. Disponível em: <https://repositorio.ufsm.br/handle/1/4685>. Acesso em: 25 set. 2023.