



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA
DIVISÃO DE ENSINO
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 1º/2024

ROMULO AUGUSTO DE SOUSA **VALESANI**, Cap Esp Arm

Concurso de Inovação: uma poderosa ferramenta para o aumento da eficiência na gestão da Base Aérea de Campo Grande

Rio de Janeiro

2024

IMPESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA
DIVISÃO DE ENSINO
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 1º/2024

ROMULO AUGUSTO DE SOUSA **VALESANI**, Cap Esp Arm

Concurso de Inovação: uma poderosa ferramenta para o aumento da eficiência na gestão da Base Aérea de Campo Grande

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: Daniel Rodrigues Figueiredo, Maj Av

Rio de Janeiro

2024

ROMULO AUGUSTO DE SOUSA **VALESANI**, Cap Esp Arm

Concurso de Inovação: uma poderosa ferramenta para o aumento da eficiência na gestão da Base Aérea de Campo Grande

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

Aprovado por:

Daniel Rodrigues **Figueiredo**, Maj Av
EAOAR

Mellina dos Santos Ferreira Barbosa Lima, Maj Int
EAOAR

Rio de Janeiro

2024

RESUMO

Analisando o cenário atual, percebe-se que o comandante de uma Organização Militar (OM), na busca do aumento na eficiência de sua gestão, pode-se deparar com um efetivo desestimulado, apesar de muitos deles possuírem enorme potencial de ideias inovadoras que poderiam auxiliá-lo em sua gestão. Frequentemente, percebemos que uma administração ineficiente pode resultar em falhas administrativas e operacionais, caso não haja atenção adequada ao assunto em questão. Todavia, nota-se que gestores de outros setores públicos, para aumentar a eficiência de sua gestão, criaram uma ferramenta: o Concurso de Inovação. Esse formato inovador resgatou os sentimentos dos servidores, ora esquecidos pela administração convencional, visando valorizar a participação dos mesmos em busca de uma administração moderna. Neste trabalho, defende-se a ideia de que a implementação do Concurso de Inovação na Base Aérea de Campo Grande (BACG) aumenta a eficiência na gestão da organização, mitigando possíveis vulnerabilidades que possam existir. Desse modo, argumenta-se que a implementação do referido concurso aumenta a motivação e o sentimento de pertencimento dos militares que participam do referido certame. Alega-se, ainda, que as ideias inovadoras resultantes deste concurso também auxiliam o comandante nas tomadas de decisão. Adicionalmente, o referido concurso poderá ser aplicado em outras organizações do Comando de Preparo (COMPREP), elevando o nível da gestão administrativa da OM aos eficientes patamares de órgãos que já utilizam essa ferramenta.

Palavras-chave: Concurso de Inovação. Inovação no Setor Público. Gestão eficiente. Pertencimento. Tomada de decisão.

1 INTRODUÇÃO

A Base Aérea de Campo Grande (BACG) é uma organização militar altamente operacional, considerada com uma das mais estratégicas da Força Aérea Brasileira (FAB). Os esquadrões aéreos e aeroterrestres, que compõem sua estrutura, contribuem diretamente para a soberania do espaço aéreo e integração nacional. A busca incessante por uma gestão eficiente é perseguida pela maioria dos gestores públicos, sejam eles militares ou civis, não sendo diferente também por parte do comandante da BACG.

Dentre os recorrentes contingenciamentos de recursos financeiros e limitados recursos humanos que muitas das vezes se encontram desmotivados, o gestor busca a eficiência administrativa de forma que os meios disponíveis sejam otimizados e empregados nas atividades-fim da organização. Dessa forma, este sensível cenário, aparentemente de difícil solução, mostra-se suscetível a ideias inovadoras que contribuem decisivamente para o sucesso da instituição.

De acordo com Emmendoerfer (2019), a Inovação no Setor Público (ISP) pode ser descrita como o processo de conceber e aplicar novas estratégias, produtos, métodos e práticas na prestação de serviços públicos, com o objetivo de melhorar a eficiência e os resultados entregues. Dessa forma, a ISP mostra-se como algo imperativo na Gestão Pública quando se analisa a mesma sob a ótica da eficiência, sendo crucial para os gestores poderem estimular o espírito empreendedor em suas organizações e obterem os melhores resultados possíveis.

A gestão de uma Organização Militar (OM), por sua vez, envolve variáveis ligadas a recursos materiais ou humanos que vão além da gestão no setor público, podendo-se observar, na maioria das vezes, a escassez e o subaproveitamento desses recursos, propiciando cenários de vulnerabilidade operacional e administrativa.

Nesse contexto, o comandante de uma OM que queira promover mudanças internas significativas deverá repensar os modelos de gestão existentes e, ainda, disponibilizar ferramentas que possibilitem que seus subordinados possam estar empenhados no aumento da eficiência da gestão. Nesse mesmo diapasão, a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) incentiva anualmente, desde 1996, o “Concurso Inovação no Setor Público”, selecionando e premiando os órgãos públicos

que promoveram inovações e conseguiram gerar resultados internos positivos, assim como valor para a sociedade (ENAP, 2023).

Diante da relevância do tema, defende-se que a implementação do Concurso de Inovação na BACG aumenta a eficiência na gestão da organização, mitigando as vulnerabilidades existentes.

Essa ideia pauta-se no aumento da motivação e do sentimento de pertencimento dos militares, considerando que esse concurso de inovação já foi validado em outros órgãos públicos, além de não existirem instrumentos com função similar no âmbito da BACG. Ademais, essa iniciativa auxilia diretamente o comandante nas tomadas de decisão, tornando-se uma poderosa ferramenta frente aos desafios pela busca de uma Gestão Pública moderna.

2 DESENVOLVIMENTO

Segundo Klosowski (2023), num contexto macro, a inovação desempenha um papel fundamental para tornar os órgãos públicos mais adaptáveis às mudanças, passando a ter um papel essencial no enfrentamento dos desafios cotidianos, sejam eles na resolução de problemas de cunho operacional ou administrativo.

De forma análoga, a implementação do Concurso de Inovação na BACG, além de aumentar o sentimento de pertencimento à organização, fomenta a produção de propostas inovadoras que irão assessorar o comandante na solução dos problemas, superando os desafios encontrados frente à volatilidade encontrada nas mudanças dos cenários que se fazem presentes na administração militar.

De acordo com Emmendoerfer (2019), a razão do sucesso das instituições está alinhada com a eficiência e a eficácia por meio de práticas de inovação e de empreendedorismo, levando-nos a crer que as organizações que incentivam seus militares a pensar em soluções, com um olhar crítico e inovador, eleva o nível de motivação deles, tornando-os os principais atores que potencializam a eficiência na gestão da OM.

Diante desse cenário, entende-se que para otimizar as vantagens que as inovações proporcionam, é necessário promover os seus benefícios, gradativamente junto ao efetivo, por ser primordial que todos compreendam o objetivo da implementação do Concurso de Inovação, assim como os valores pessoais, coletivos

e institucionais que permeiam essa ideia, para que a proposta inovadora não passe de um simples desejo.

2.1 Inovação: o Caminho para a Motivação e o Sentimento de Pertencimento

Para Cavalcante (2017), inovar é implementar mudanças tanto incrementais quanto radicais impulsionadas pela intencionalidade inovadora do ser humano. Isso nos leva a refletir que alguns militares possuem uma vontade intrínseca de inovar e de querer fazer a diferença nas organizações onde trabalham. Nesse sentido, ao estabelecer o Concurso de Inovação, o referido certame aumenta a motivação e o sentimento de pertencimento daqueles que participam do processo. Nessa perspectiva, Damanpour e Schneider (2009), analisaram a adoção do incentivo à inovação em 725 governos locais nos Estados Unidos, sendo verificado a influência positiva do processo de inovação e o conseqüente aumento da motivação e da satisfação dos colaboradores que participaram desse processo.

Dessa forma, nota-se que a inovação não necessariamente se apresenta como algo novo e surpreendente, pois ela já é utilizada no mundo há décadas. No Brasil, o conceito também não é novo e a denominação “inovação” começou a ganhar destaque no ano de 1980, impulsionada pelas práticas inovadoras adotadas por administrações municipais para enfrentar desafios locais, as quais envolviam frequentemente a participação popular na formulação de políticas públicas (FARAH, 2010).

Para tanto, em 2023, a ENAP incentivou a participação dos servidores de diversos órgãos públicos no “27º Concurso de Inovação no Setor Público”, cujo resultado foi o prêmio de 1º lugar para duas servidoras públicas que tiveram a seguinte ideia: “Otimização do Giro de Leitos como estratégia gerencial para aumentar a capacidade de internação hospitalar”. Esse projeto foi implementado no Hospital Universitário Cassiano Antônio Moraes (HUCAM-UFES), no estado do Espírito Santo, e reduziu para menos da metade o tempo de preparo e reocupação do leito hospitalar (UFES, 2023).

Da mesma maneira, Bergue (2020) afirma que a motivação é uma força em constante aplicação, cuja intensidade varia conforme o objetivo a ser alcançado, seja este motivado por necessidade ou satisfação pessoal. Logo, entende-se que o gestor público moderno deve estimular seus militares a participarem do Concurso de

Inovação, permitindo que eles se sintam cada vez mais motivados a colaborar com a eficiência na gestão da OM, pois, assim como as duas servidoras do HUCAM-UFES se motivaram e colaboraram com a gestão hospitalar, os militares da BACG também produzirão inúmeras soluções para a organização, sentindo-se cada vez mais satisfeitos e repletos do sentimento de pertencimento.

2.2 Inovação em Apoio ao Poder Decisório

Os trabalhos de Simon (2019) sobre tomada de decisão e solução de problemas influenciaram a literatura sobre inovação e o surgimento de métodos que aproveitam a criatividade para resolver problemas complexos para inovações nos setores organizacionais público e privado. Nessa mesma vertente, Martins *et al.* (2015) afirmam que a inovação proporciona vantagens às organizações no tocante à elaboração de propostas efetivas para soluções de problemas, porém essa atividade deve ser incorporada como uma atividade contínua e sistêmica, contando sempre com a participação dos funcionários.

A conclusão de Martins *et al.* (2015) baseia-se no estudo sistêmico do Manual de Oslo¹, onde realizaram a separação de várias empresas em dois grupos: um deles categorizado como empresas nas quais o processo de tomada de decisão é realizado somente pelos proprietários; e o outro onde esse processo é realizado pelos proprietários, contando também com a participação dos funcionários. O resultado mais significativo desse trabalho foi que o grupo de empresas que adotou uma ferramenta onde os funcionários assessoraram os gestores nas decisões apresentaram um percentual muito maior de inovações validadas e colocadas em prática.

Semelhantemente ao que observamos nos exemplos de sucesso supracitados, pode-se concluir que a implementação do Concurso de Inovação na BACG será também uma ponte que possibilitará que os militares façam uso dessa ferramenta para poder assessorar o comandante nas tomadas de decisões, por meio

¹ O Manual de Oslo é a fonte internacional mais importante de diretrizes para a coleta e uso de dados sobre as atividades de inovação na indústria.

de ideias inovadoras, de forma que o processo decisório seja o mais acertado possível, tanto na área administrativa quanto na operacional.

Segundo Howlett *et al.* (2013), o processo decisório em algumas organizações públicas, ainda que se trate de uma estrutura engessada de natureza rotineira e repetitiva, varia conforme o contexto estrutural e institucional de cada situação no momento da tomada de decisão. Dentro desse processo cíclico no qual a BACG está inserida, observa-se que uma série de escolhas do comandante, quando alinhadas com as propostas apresentadas no Concurso de Inovação, aumentariam significativamente o poder de resolutividade dos problemas, colaborando com a eficiência na gestão da organização. Essa assertividade nas decisões do comandante contribuiria com a diminuição do impacto gerado por situações de vulnerabilidade operacional e administrativa, além de elevar a gestão da BACG aos patamares das organizações públicas mais eficientes.

3 CONCLUSÃO

O bom funcionamento da administração militar requer aprimoramento constante de processos. Nesse contexto, a busca por ferramentas de inovação dentro do que há de melhor nas práticas administrativas de outros setores públicos é essencial.

Este estudo identificou a oportunidade de aplicação de uma ferramenta que vem apresentando excelentes resultados em outros setores públicos, destacando a necessidade de implementação de um Concurso de Inovação na Base Aérea de Campo Grande (BACG), para alcançar a eficiência na gestão desta importante organização.

Com a implementação do Concurso de Inovação a motivação dos militares será potencializada ao proporcionar que eles participem dessa atividade e proponham ideias inovadoras que beneficiarão a OM, fazendo renascer um forte sentimento de pertencimento. Além disso, o uso dessa ferramenta permitirá que o comandante da BACG possa tomar decisões mais assertivas a partir do assessoramento de seu efetivo.

Considerando o exposto, a implementação do Concurso de Inovação na BACG representa um marco significativo na busca pela melhoria dos processos,

promovendo a eficiência na gestão da BACG, o que será reconhecido por outras organizações subordinadas ao COMPREP. Além disso, servirá de modelo para que outros comandantes possam adotar o Concurso de Inovação e obter resultados semelhantes aos descritos neste ensaio, contribuindo para a formação de um ciclo virtuoso.

REFERÊNCIAS

- BERGUE, S. T. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**. 2020.
- CAVALCANTE, P.; CAMÕES, M.; CUNHA, B., SEVERO, W. **Inovação no setor público**: teoria, tendências e casos no Brasil. 2017.
- DAMANPOUR, F.; SCHNEIDER, M. Characteristics of innovation and innovation adoption in public organizations: Assessing the role of managers. **Journal of public administration research and theory**, v. 19, n. 3, p. 495-522, 2009.
- EMMENDOERFER, M. L. **Inovação e empreendedorismo no setor público**. 2019.
- ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Há 27 anos promovendo a cultura de inovação no setor público**. ENAP, 23 jun. 2023. Notícias. Disponível em: <https://www.enap.gov.br/pt/pesquisa-e-conhecimento/concursos-e-premiacoes/27-concurso-inovacao/>. Acesso em: 07 abr. 2024.
- FARAH, M. F. S. Gestão pública municipal e inovação no Brasil. **Administração pública no Brasil**: breve história política. São Paulo: Unifesp, p. 145-182, 2010.
- HOWLETT, M.; RAMESH, M.; PERL, A. **Política Pública**: seus ciclos e subsistemas: uma abordagem integral. 2013.
- KLOSOWSKI, A. L. M.; FUCK, M. P. Abordagem Conceitual Sobre Inovação a Partir do Manual de Oslo. **Revista de Empreendedorismo, Negócios e Inovação**, v. 8, n. 2, p. 44-64, 2023.
- MARTINS, V. M. C.; MARTINS, R. S. M.; SIEDENBERG, D. R.; GRIEBELER, M. P. D. Gestão da inovação em empresas que adotam diferentes processos de tomada de decisão. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 15, n. 3, p. 211-244, 2015.
- SIMON, H. A. **The Sciences of the Artificial, reissue of the third edition with a new introduction by John Laird**. MIT press, 2019.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO. **Projeto do Hucam-Ufes é vencedor do 27º Concurso de Inovação no Serviço Público**. UFES, 10 nov. 2023. Notícias. Disponível em: <https://www.ufes.br/conteudo/projeto-do-hucam-ufes-e-vencedor-do-27o-concurso-de-inovacao-no-servico-publico>. Acesso em: 12 mar. 2024.