



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

JULIANA PERASSOLI NEVES, Cap Int

A Distribuição dos Oficiais Intendentes nas OM da FAB: otimização de recursos humanos

Rio de Janeiro
2024

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

JULIANA PERASSOLI NEVES, Cap Int

A Distribuição dos Oficiais Intendentes nas OM da FAB: otimização de recursos humanos

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: **André da Costa Gonçalves**, Prof.Dr.

Rio de Janeiro

2024

JULIANA PERASSOLI NEVES, Cap Int

A Distribuição dos Oficiais Intendentes nas OM da FAB: otimização de recursos humanos

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

Aprovado por:

André da Costa Gonçalves, Prof.Dr.
EAOAR

Marcos Zeitone Koialainski Junior, Maj Av
EAOAR

Rio de Janeiro

2024

RESUMO

Os Oficiais Intendentes ocupam diversos cargos e funções, sendo responsáveis pela gestão financeira, administrativa e logística operacional. Em todas as Organizações, notam-se reclamações da falta do quadro de intendência, porém será que há mesmo uma falta desse profissional? Ou apenas há uma má distribuição desses oficiais? Diante disso, este ensaio defende a proposta de uma distribuição do quadro de Intendência mais equalizada, gerenciado somente por um Grande Comando, por meio de uma adoção de um sistema de gestão de pessoas o qual se tornaria responsável pelas movimentações de todos os intendentes da FAB, objetivando-se equilibrar o sistema de Intendência bem como manter uma equipe de especialistas de gestão em logística operacional, uma nova demanda da Força. Assim, este sistema pode servir de modelo para as demais organizações a fim de se obter a melhoria nas distribuições dos demais quadros, como a saúde, a engenharia, os especialistas, dentre outros, e não sobrar ou faltar pessoal nas abrangentes áreas de atuação na FAB.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. logística. Serviço público. Intendente

1 INTRODUÇÃO

A história da Força Aérea Brasileira (FAB) é marcada por um compromisso constante com a excelência operacional e adaptação contínua às demandas modernas. No contexto dessa trajetória, a Intendência da Aeronáutica é responsável pela gestão financeira, administrativa e logística operacional. Ao longo dos anos, a evolução dessa área estratégica reflete não apenas os avanços tecnológicos e táticos, mas também a compreensão crescente da importância da gestão de pessoas na otimização de recursos e na maximização do desempenho institucional. No entanto, a não observância dessa dimensão estratégica pode desencadear uma série de problemas que afetam não apenas a eficiência operacional, mas também a saúde geral da organização. Reconhecer e investir na gestão de pessoas não é somente uma estratégia proativa, mas uma necessidade imperativa para garantir a resiliência e o crescimento sustentável das organizações.

Hodiernamente, a distribuição é realizada pelos Grandes Comandos, os quais possuem a autonomia de distribuição consoante a TLP disponibilizada pelo COMGEP, que, ao final, encaminha o Plano de Movimentação à DIRAP para publicação das movimentações em BCA. No entanto, com a criação dos Grupamentos de Apoio, muitas unidades deixaram de ser executoras, não havendo a necessidade de possuir tantos intendentes ou, de repente, uma OM não executora não possuir a quantidade necessária por terem movimentado todos ou quase todos do quadro da intendência para as OM executoras.

Assim, em consonância com o que prevê o ROCA 21-26/2021, espera-se que os Oficiais Intendentes ocupem diversos cargos e funções, os quais, por vezes, são ocupadas por oficiais temporários. Pode ocorrer ainda um acúmulo de funções devido a não reposição dos Intendentes na ocasião das movimentações, ocasionando descontinuidade de processos, falta de desenvolvimento de competências, desmotivação e baixa produtividade da equipe, resultando em uma série de desafios administrativos e operacionais.

Destarte, pode-se pensar que estamos sempre considerando a falta de intendentes para cumprir as atividades inerentes ao quadro, mas será que essa falta existe? Ou será que o número de intendentes é suficiente, mas está mal distribuído?

Do exposto, este ensaio defende a proposta de uma distribuição do quadro de Intendência mais equalizada, gerenciado somente por um Grande Comando, por meio

de uma adoção de um sistema de gestão de pessoas que se tornaria responsável pelas movimentações de todos os intendentes da FAB, com fins a equilibrar o sistema de intendência, bem como manter uma equipe de especialistas de gestão em logística, que é uma nova demanda da Força.

2 DESENVOLVIMENTO

A Intendência da Força Aérea Brasileira, desde sua criação, tem sido um pilar fundamental para o funcionamento eficaz da Instituição. Originando-se nos primórdios da aviação militar no Brasil, a Intendência evoluiu para além de uma mera gestão financeira, abraçando uma abordagem mais abrangente que engloba administração, planejamento estratégico, além das funções da logística.

Atualmente, com todas as atividades assumidas pelo Oficial Intendente, uma adoção de um sistema que gerencie todos os intendentes no âmbito do COMAER e os distribua de forma equilibrada seria uma estratégia para equilibrar o sistema de Intendência bem como manter uma equipe de especialistas de gestão em logística operacional, focando nos novos desafios da FAB que exigem a atuação direta de oficiais intendentes.

2.1 Equilibrar o sistema de intendência

A distribuição de pessoal nas organizações militares é um processo complexo e vital, que se encontra sob a égide dos Grandes Comandos.

É sabido que essas movimentações são uma prática comum na FAB e, como mencionado por Carmo et al. (2018), a gestão de pessoas passa a assumir uma dimensão estratégica, ao ser vista como uma vantagem competitiva para as organizações. A gestão estratégica de pessoas considera os indivíduos como ativos valiosos devido a certas competências úteis, conferindo à organização uma “vantagem competitiva” (Mascarenhas, 2008, p.7). Outro ponto é a renovação contínua da perspectiva administrativa e a diluição de possíveis práticas viciadas que podem se desenvolver em ambientes estáticos. A rotatividade de pessoal evita a formação de grupos de interesse e a familiaridade excessiva, que podem levar a conflitos de interesse, favorecimento e desvio de ações inerentes às finalidades do

serviço público, estimulando, assim, a transparência e a responsabilidade, elementos essenciais para uma gestão eficaz.

As transferências oferecem, ainda, vantagens significativas para os oficiais intendentes, visto que são submetidos a diferentes contextos e desafios que impulsionam a aquisição de novos conhecimentos e o aperfeiçoamento de uma gama variada de competências, que são extremamente benéficas tanto para o progresso profissional dos oficiais quanto para o fortalecimento da FAB, já que oficiais com uma formação completa e versátil têm maior capacidade de adaptação diante de cenários imprevistos e contribuem de forma significativa para a inovação e o aprimoramento das operações organizacionais.

Assim, com a criação e a implementação dos Grupamentos de Apoio, foi modificado, de forma significativa, o panorama funcional de diversas Organizações. Unidades que antes desempenhavam determinadas funções executoras deixaram de ter a necessidade de manter um grande contingente de intendentes, visto que a execução foi assumida pelos grupamentos de apoio. Por outro lado, surgiu uma carência desses profissionais em unidades não executoras, por ocasião da transferência de grande parte ou da totalidade do quadro de Intendência para os grupamentos. Esse cenário realça a necessidade de uma administração de pessoal a qual seja tanto flexível quanto adaptável, fato que é crítico para a manutenção da eficácia administrativa da FAB, conforme discutido por Longo (2007). Este menciona que a atual gestão de recursos humanos (RH) passa a assumir um papel estratégico dentro da organização, tendo ainda o dever de se atentar ao desempenho dos recursos humanos direcionando-os para os resultados.

Em contraste, a abordagem adotada pelo quadro da Infantaria da Aeronáutica se destaca como um caso exemplar de centralização efetiva. O COMPREP gere de forma exclusiva as movimentações de seu pessoal, com o intuito de atender de forma precisa às necessidades operacionais e administrativas de cada OM e setor, sem levar em conta o Órgão de Direção Setorial (ODS).

Em 2023, a DIRAD, por meio de um mapeamento do efetivo das OM subordinadas, concluiu que o efetivo de oficiais intendentes, por posto, nos onze grupamentos de apoio existentes, não supre a TP prevista atualmente, mesmo com o remanejamento realizado dentro das Unidades subordinadas à SEFA. Porém, esse estudo não contemplou os demais Grandes Comandos, o que não traduz a real visão da distribuição de intendentes na Força.

Por derradeiro, diante do exposto, a adoção de um sistema único de gestão de pessoas responsável pelas movimentações de todos os intendentes da FAB, independente da ODS, equilibraria a descompensação do sistema de Intendência, tornando o quadro mais equânime nas Organizações militares da FAB.

2.2 Especializar de gestão em logística operacional

O braço operacional da Intendência é coordenado pelo Sistema de Intendência em Campanha. Dessa forma, o Grupamento de Apoio de Logística de Campanha (GALC) apresenta-se como o elo operacional logístico da Intendência no apoio às unidades desdobradas nos mais diversos tipos de terrenos do território nacional, seja em situações de treinamento, adestramento ou em missões reais, tendo como seu principal objetivo prestar o apoio de alimentação, higienização e alojamento, buscando desta forma prover o máximo de conforto e bem-estar para a tropa, pontos cruciais para que se atinja o mais alto nível de desempenho e produtividade dos militares em missão. Dentre as missões, podem-se citar diversas, dentre elas [...] EXCON Tápio, Curso Prático de Logística de Campanha (Operadores) e EXCON ESCUDO-TÍNIA (FAB, 2023).

Em 2024, ainda, será realizada a CRUZEX, cenário de guerra não convencional, em que o combate é contra forças insurgentes ou paramilitares, e não entre dois Estados constituídos. É o perfil encontrado em missões de paz da ONU. Trata-se do maior treinamento conjunto e multinacional promovido pela FAB, pois também reúne Marinha e Exército (FAB, 2024).

Do exposto, observa-se a imensidão de operações em que o oficial intendente é inserido para gerenciar e coordenar as atividades de campanha, desempenhando um papel fundamental na gestão de recursos, que englobam equipamentos, armamentos, veículos, instalações, pessoal e tecnologia, bem como na logística das operações militares, responsável por toda a cadeia de suprimentos e apoio logístico necessários para sustentar as operações militares. Neste sentido, há a seguinte assertiva:

(...) os administradores também estão reconhecendo que devem coordenar suprimentos, produção, embalagem, transporte [...] em uma atividade de controle global, capaz de apoiar firmemente cada fase do sistema com um máximo de eficiência. (Dias, 2008)

Ao adquirir conhecimentos especializados nessas áreas, o intendente estará mais bem preparado para enfrentar os desafios logísticos operacionais da FAB.

A logística, para Christopher (1997), é o processo de gerenciar estrategicamente na empresa, seja esta pública ou privada, a aquisição, movimentação e armazenagem de matéria-prima, peças, produtos acabados e demais materiais, além dos fluxos de informação recíprocos, por meio da organização de seus canais de marketing, possibilitando a maximização das lucratividades presentes e futuras mediante o atendimento dos pedidos dos clientes a custos reduzidos.

Dessa forma, a especialização do intendente em logística resultará em operações mais ágeis, econômicas e alinhadas com as necessidades operacionais da FAB. Portanto, investir na formação e qualificação dos intendentes como especialistas em logística operacional é uma estratégia fundamental para fortalecer a capacidade logística da FAB e garantir o sucesso de suas missões e operações. Assim, para a Gestão Logística e sua relação com funcionários treinados, temos Bonfim (1995), que escreve sobre a importância do treinamento como criador de atitudes e comportamentos positivos para os objetivos organizacionais e dos indivíduos.

Porém, tudo que foi exposto, acaba sendo prejudicado quando começam a ocorrer muitas movimentações entre os intendentes. Por vezes, um oficial que se tornou especialista em determinadas operações será transferido, conforme as diretrizes da ICA 30-4, sobre movimentação de pessoal, o que impactará negativamente a execução delas. Manter um efetivo estável e com poucas mudanças contribui para a melhoria contínua dos processos e missões, reduzindo falhas.

Em algumas situações, observa-se que o GALC solicita apoio de intendentes de diferentes Organizações, o que prejudica a execução da missão devido à falta de experiência desses intendentes, além de resultar em uma redução das atividades administrativas na OM de origem do militar.

Nesse sentido, a adoção de um sistema de gerenciamento de transferências dos intendentes, envolverá os interessados em participar dessas manobras, permitindo que fiquem exclusivamente disponíveis para atuar, sem a necessidade de solicitar suporte das demais Organizações.

3 CONCLUSÃO

Neste trabalho, a problemática apontada foi sobre a falta ou má distribuição dos intendentes nas organizações e a importância da gestão de pessoas na otimização de recursos e na maximização do desempenho institucional. No entanto, a não observância dessa dimensão estratégica desencadeará uma série de problemas que afetam não apenas a eficiência operacional, mas também a saúde geral da organização.

Atualmente, na FAB, as movimentações de pessoal são uma prática comum para diminuir vícios e evitar falhas administrativas e operacionais. Dessa forma, um único órgão de gestão de pessoas, centralizando a distribuição de todos os intendentes, equilibraria a descompensação do sistema de intendência.

Ocorre, ainda, que há uma imensidão de operações em que o oficial intendente é inserido para gerenciar e coordenar as atividades de campanha, desempenhando um papel fundamental na gestão de recursos bem como na logística das operações militares. Sendo assim, investir na formação e qualificação dos intendentes como especialistas em logística operacional é uma estratégia fundamental para fortalecer a capacidade logística da FAB e garantir o sucesso de suas missões e operações. Portanto, os interessados em participar dessas manobras deveriam estar exclusivamente disponíveis para atuar, sem a necessidade de solicitar suporte das demais Organizações.

Diante disso, este ensaio defendeu a proposta de uma distribuição do quadro de intendência mais equalizada, gerenciado somente por um Grande Comando, por meio de uma adoção de um sistema de gestão de pessoas que se tornaria responsável pelas movimentações de todos os intendentes da FAB, com fins a equilibrar o sistema de intendência bem como manter uma equipe de especialistas de gestão em logística.

Por fim, este sistema pode servir de modelo para as demais organizações para a melhoria nas distribuições dos demais quadros, como a saúde, a engenharia, os especialistas, dentre outros, para não sobrar ou faltar pessoal nas abrangentes áreas de atuação na FAB, o que denotaria uma maior preocupação e zelo pelo cumprimento da missão cotidiana das OM.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Diretoria de Administração da Aeronáutica. Portaria GABAER nº 154/GC3, de 23 de setembro de 2021. Aprova a reedição do

Regulamento da Diretoria de Administração da Aeronáutica (ROCA 21-26). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 179, f.13523, 28 set. 2021.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. **Cruzex2018**. Disponível em: <https://www2.fab.mil.br/cruzex2018/index.php/pt/cruzex>. Acesso em: 13 mar.2024.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. **Intendência na Força Aérea Brasileira: Guardiã do Apoio Logístico**, 2023. Disponível em: <https://www.fab.mil.br/noticias/mostra/41399/DIADAINTENDENCIA/>. Acesso em: 13 mar. 2024.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Diretoria de Administração da Aeronáutica **Relatório de Mapeamento do Efetivo das OM subordinadas fase I**, Rio de Janeiro, 5 jun. 2023

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Diretoria de Administração da Aeronáutica **Relatório de Mapeamento do Efetivo das OM subordinadas fases II**, Rio de Janeiro, 26 jun.2023

BONFIM, D. **Pedagogia do Treinamento**: correntes pedagógicas no treinamento empresarial. Rio de Janeiro, ed. Qualitymark, 1995.

CARMO, L.J.O. et al. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**: percepções de gestores e funcionários acerca de seus limites e possibilidades em uma autarquia federal. Revista do Serviço Público, Brasília, 2018.

CHRISTOPHER, M. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**: estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços. São Paulo: Pioneira, 1997.

DIAS, M. A P. **Administração de materiais**: uma abordagem logística. São Paulo. ed. Atlas, 4º Edição, 2008.

LONGO, F. **Mérito e flexibilidade**: a gestão de pessoas no setor público. São Paulo: Fundap, 2007

MASCARENHAS, A. O. **Gestão estratégica de pessoas**: evolução, teoria e crítica. São Paulo: Cengage Learning, 2008.