



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 3/2022

TIAGO **VARGAS** NASCIMENTO SILVA, Cap Av

**Os benefícios da seleção por competências na designação do
piloto da Aviação de Caça da FAB**

Rio de Janeiro

2022

ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 3/2022

TIAGO **VARGAS** NASCIMENTO SILVA, Cap Av

**Os benefícios da seleção por competências na designação do
piloto da Aviação de Caça da FAB**

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: Carlos Eduardo José da Silva,
Maj Esp Av

Rio de Janeiro

2022

TIAGO **VARGAS** NASCIMENTO SILVA, Cap Av

Os benefícios da seleção por competências na designação do piloto da Aviação de Caça da FAB

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

Aprovado por:

Renan **Antunes**, Ten Cel Inf
EAOAR

Carlos **Eduardo** José da Silva, Maj Esp Av
EAOAR

Rio de Janeiro

2022

RESUMO

Diante de um cenário de restrição de recursos humanos e financeiros, as organizações públicas vêm buscando atingir a eficiência e a eficácia em todos os seus processos. Para alcançar esse objetivo, a administração pública federal adotou a Gestão por Competências (GPC) como modelo de gestão. Nesse contexto, a Força Aérea Brasileira (FAB) vem implementando a GPC em seus procedimentos organizacionais, porém, ainda não a utiliza de forma integral em alguns de seus importantes processos. Esse ensaio defende que a utilização da seleção por competências (SPC) aprimora o processo de designação dos pilotos da FAB para a Aviação de Caça. Como primeiro argumento, afirma-se que a SPC contribui para uma maior eficácia na seleção dos pilotos de Caça, por ser um processo robusto e objetivo, balizado pelas competências necessárias para a Aviação. No segundo argumento, infere-se que a utilização da SPC aumenta a eficiência na formação dos pilotos de Caça. Demonstra-se que uma seleção mais assertiva contribui para a melhora no desempenho dos alunos, reduzindo a quantidade de voos deficientes e desligamentos, gerando uma economia de recursos e conseqüente aumento da eficiência. Por fim, sugere-se que a SPC pode ser utilizada inclusive na seleção dos pilotos das demais Aviações, contribuindo para a FAB atingir o objetivo proposto em sua reestruturação, de buscar a eficiência e eficácia no emprego do Poder Aeroespacial, com foco no cumprimento de sua missão.

Palavras-chave: Aviação de Caça. Força Aérea Brasileira. Gestão por competências. Seleção por competências.

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, empresas públicas e privadas ao redor do mundo vem adotando o modelo de gestão por competências (GPC) para aprimorar o gerenciamento dos recursos humanos (RH) sob sua responsabilidade. Essa tendência também foi observada em diversos governos que, através desse modelo, obtiveram bons resultados quanto à clareza e eficácia no processo de seleção, treinamento e desenvolvimento de seus funcionários (SKORKOVÁ, 2016).

A GPC é um modelo de gestão que tem por objetivo alinhar a gestão de recursos humanos com os objetivos estratégicos da empresa, tomando por base o conceito de competências. Através do mapeamento das competências existentes na organização e as necessárias para cada cargo, é delineado o planejamento e execução da gestão de pessoas, desde o recrutamento e seleção de pessoas, passando pela capacitação e treinamento dos colaboradores, até a remuneração e planejamento de carreiras (FERNANDES, 2013).

No Brasil, um marco da adoção da GPC na esfera pública foi o Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP). A Força Aérea Brasileira (FAB), como órgão da administração pública federal, buscou se adequar e utilizar as práticas da GPC em suas organizações militares.

Em 2016, a FAB sofreu uma grande reestruturação balizada pela Diretriz do Comando da Aeronáutica (DCA) 11-45, “Concepção Estratégica Força Aérea 100”. Este documento reforçou a importância e necessidade da GPC para obter bons resultados no gerenciamento de recursos humanos, alocando o homem certo no lugar certo (BRASIL, 2016). Logo em seguida, o Plano Estratégico Militar da Aeronáutica (PEMAER) para os anos de 2018 a 2027 (PCA 11-47), incorporou esse entendimento e determinou a utilização da GPC na seleção e alocação de pessoas no Comando da Aeronáutica (BRASIL, 2018).

Apesar da DCA 11-45 e a PCA 11-47 serem de 2016 e 2018 respectivamente, a FAB ainda não implementou a GPC em alguns processos críticos da instituição. Como exemplo e foco deste ensaio, destaca-se a inexistência de um processo estruturado para selecionar os aspirantes aviadores recém-formados na Academia da Força Aérea (AFA) para a Aviação de Caça. Nesse contexto, este trabalho defende

que a utilização da seleção por competências (SPC) aprimora o processo de designação dos pilotos da FAB para a Aviação de Caça.

A SPC contribui para uma maior eficácia na seleção dos pilotos de Caça. Ela permite estruturar melhor a escolha, estabelecendo etapas e critérios bem definidos, baseados em competências. Com isso, através de um processo mais robusto e objetivo, a designação será realizada de forma mais assertiva, alocando para a Aviação de Caça os militares com as competências mais adequadas.

Além disso, a utilização da SPC aumenta a eficiência na formação dos pilotos no Curso de Especialização da Aviação de Caça (CEO-CA). Ao selecionar os oficiais com as competências mais adequadas para a Caça, teremos como consequência um melhor desempenho dos alunos. Isso irá reduzir a quantidade de voos com grau deficiente, missões de revisão e desligamentos, gerando uma redução dos custos financeiros envolvidos, contribuindo para uma maior eficiência do processo.

2 DESENVOLVIMENTO

A área de gestão de recursos humanos (GRH) passou por grandes mudanças desde o início do século XX. Nesse processo, as pessoas passaram a ser compreendidas como um recurso fundamental para o cumprimento dos objetivos organizacionais das empresas (BITTENCOURT; DUTRA, 2008). Com isso, a seleção de pessoas, um dos processos da GRH, ganhou grande destaque nas organizações, tendo em vista que ela é responsável por captar os melhores recursos humanos disponíveis no mercado.

Na gestão de pessoas por competências, a seleção tem o objetivo de alinhar as competências organizacionais com as competências individuais, selecionando os profissionais que irão de fato agregar valor à empresa (RABAGLIO, 2006). Assim, a seleção por competências se tornou uma ferramenta extremamente estratégica, tendo em vista que a qualidade do recurso humano captado pode definir o sucesso ou não no cumprimento da missão organizacional.

2.1 Benefícios da Seleção por Competências na Eficácia do Processo de Seleção dos Pilotos de Caça

A indicação do oficial para cada aviação da FAB é realizada pelo Comando de Preparo (COMPREP), em coordenação com a AFA, e leva em conta o desempenho intelectual, psicomotor e disciplinar apresentados pelo militar no Curso de Formação de Oficiais Aviadores (BRASIL, 2020). Apesar de existirem esses quesitos norteadores, ainda não existe um documento que formalize e estruture o processo, estabelecendo critérios objetivos e claros.

A falta de estruturação na seleção de pessoas e ausência de critérios objetivos pode ser bastante prejudicial, ocasionando falta de pessoal capacitado para exercer funções críticas na organização (MERLIN; OLIVEIRA; JESUS, 2019). Assim, faz-se necessário buscar uma ferramenta de gestão de pessoas que possa dirimir essa deficiência e melhorar o processo de designação dos pilotos.

A seleção por competências, uma das ferramentas da Gestão por Competências, permite organizar o processo de seleção de pessoal com base no conceito de competências. Em um primeiro momento, realiza-se o mapeamento das competências necessárias para cada cargo da organização. Após isso, por meio de instrumentos de seleção como análise de currículos e entrevistas comportamentais, busca-se identificar as competências existentes no candidato. Por fim, através da comparação das competências necessárias ao cargo com as existentes no indivíduo, seleciona-se o profissional que se encaixe melhor dentro dos requisitos estabelecidos (RABAGLIO, 2006).

Observa-se que a SPC é uma excelente ferramenta para estruturar melhor o processo de designação dos pilotos para a Aviação de Caça. Através das etapas citadas, pode-se organizar melhor as fases do processo, estabelecer procedimentos específicos para cada uma e utilizar critérios claros e bem definidos, balizados pelo levantamento das competências necessárias para a Aviação.

Por meio da estruturação da seleção do piloto de Caça com base em competências, obter-se-á uma maior eficácia na escolha do aviador para o CEO-CA. Segundo Rabaglio (2006), a SPC permite à organização realizar a alocação de pessoas de forma mais objetiva e assertiva, por ser um processo bem estruturado, com base nas competências necessárias para o cargo. Fernandes (2013) também reforça que a Gestão por Competências organiza todos os processos da instituição

baseado no conceito de competências, permitindo uma maior clareza na fase de seleção de pessoal, mostrando-se um modelo de gestão bastante eficaz e preciso.

Portanto, ao aplicar a SPC na designação dos pilotos de Caça, atinge-se uma maior assertividade e eficácia na seleção, evitando erros de alocação de pessoal, ou seja, serão selecionados os pilotos que realmente possuem as competências mais adequadas para a Aviação.

2.2 Benefícios da Seleção por Competências na Eficiência do Processo de Formação dos Pilotos de Caça

Entende-se por eficiência como a capacidade de utilizar os recursos disponíveis de forma econômica para atingir os resultados desejados (MARINHO; FAÇANHA, 2019). Diante de um cenário cada vez mais complexo de restrição de recursos financeiros para o Ministério da Defesa, o princípio da eficiência se torna fundamental e deve ser atingido em todos os processos internos da FAB. Além disso, a eficiência é um dos princípios gerais previstos na Constituição Federal para a administração pública (BRASIL, 1988). Por tanto, para a FAB, como organização pertencente à administração pública federal, ser eficiente não é só uma necessidade, mas também uma obrigação legal.

Quando o aluno piloto não apresenta um bom desempenho em voo, ele recebe um grau deficiente e, devido a isso, se faz necessária uma missão extra de revisão. Ao receber uma quantidade determinada de avaliações deficientes, estabelecida em legislação específica do Programa de Especialização Operacional (PESOP) de sua Aviação, o desempenho do piloto é analisado por um Conselho Operacional e de Instrução (COI). No COI é verificado se o aluno possui as competências necessárias para concluir o curso de formação, podendo ser desligado ou retornar para uma nova tentativa (BRASIL, 2020).

As competências do oficial aviador são analisadas através do desempenho registrado nas fichas de voo, instrumento de avaliação preenchido pelo instrutor após cada missão. A ficha é dividida em três campos: psicomotor, cognitivo e afetivo. O campo psicomotor consiste na habilidade do aluno em pilotar a aeronave, o cognitivo no conhecimento teórico apresentado, e o afetivo no comportamento e atitude demonstrados durante o treinamento.

Nos últimos três anos (2019, 2020 e 2021), os alunos do CEO-CA receberam um total de 313 voos deficientes e 6 pilotos foram desligados. Levando-se em conta que o custo da hora de voo da aeronave de treinamento do curso, o Super Tucano A-29, gira em torno de mil dólares (SACONI, 2021), pode-se dizer que esse número considerável de voos de revisão e de desligamentos gerou um impacto financeiro médio de 105 mil dólares por ano. Percebe-se, portanto, a necessidade de a Força Aérea realizar uma seleção criteriosa dos pilotos para a Aviação de Caça, escolhendo os militares com as competências mais adequadas e que irão atingir um melhor desempenho no CEO-CA.

A SPC permite escolher os pilotos mais competentes para a Caça, o que gera uma melhora no desempenho dos alunos no curso de especialização. Batista (2018) corrobora essa afirmação ao dizer que escolher o indivíduo com as competências mais adequadas traz, como consequência direta, um aumento no desempenho profissional, já que ele já possui as capacidades requeridas para a função. Além disso, a SPC tem por premissa a melhoria de desempenho, já que desde a fase de análise das competências individuais existentes, considera-se a capacidade do profissional em atingir bons resultados. Dutra (2012) confirma isso ao afirmar que, em termos de competências, não basta a pessoa possuir os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias, ela tem que ser capaz de transformar essas capacidades em resultados efetivos. Portanto, diante da necessidade de melhora no desempenho dos alunos do CEO-CA, a seleção com base em competências se mostra uma ferramenta bastante adequada e efetiva.

Assim, infere-se que a aplicação da SPC na designação dos pilotos de Caça contribui para o aumento do desempenho dos alunos no CEO-CA, obtendo-se uma redução na quantidade de voos deficientes, missões de revisão e desligamentos. Isso irá resultar em uma economia de custos com horas de voo de treinamento para a FAB, contribuindo para a melhora na eficiência do curso de especialização.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante de um cenário de restrição de recursos orçamentários, o setor público se viu obrigado a buscar cada vez mais a eficiência e a eficácia em todos os seus processos. Procurando ferramentas de gestão no meio privado que permitissem

atingir tais objetivos, decidiu-se utilizar a Gestão por Competências como modelo a ser implementado em todos os órgãos da administração pública federal.

Foi demonstrado neste ensaio que a utilização da seleção por competências na designação dos pilotos para a Aviação de Caça aumenta a eficácia desse processo. A SPC é uma ferramenta que, através de diversas etapas orientadas pelas competências necessárias para o cargo, permite estruturar melhor todo o processo de seleção, definindo fases e critérios claros e objetivos. Com isso, aumenta-se a taxa de sucesso na alocação dos pilotos para a Caça, tendo em vista que são escolhidos os militares com as competências mais adequadas de acordo com os requisitos estabelecidos na fase de mapeamento de competências.

Além disso, obtém-se uma maior eficiência na formação dos pilotos de Caça no Curso de Especialização da Aviação. Ao selecionar o piloto com as competências mais adequadas, obtém-se como resultado um melhor desempenho dos alunos no curso. Assim, tem-se uma redução na quantidade de voos com grau deficiente, missões de revisão e desligamentos. Considerando que eficiência é fazer mais com menos recursos, a redução das horas de voo necessárias para formar os pilotos contribui de forma direta para o aumento da eficiência no curso como um todo.

Por fim, podemos concluir que a utilização da seleção por competências de fato aprimora o processo de designação dos pilotos para a Aviação de Caça. Como oportunidade de ampliação desse tema, sugere-se a aplicação da SPC também na escolha dos pilotos para as demais Aviações da FAB, alocando esse importante recurso da forma mais eficaz, atingindo-se maior eficiência nos Cursos de Especialização Operacionais. Com isso, a Força Aérea conseguirá dar passos largos em direção aos objetivos propostos na sua reestruturação, delineados na Diretriz do Comando da Aeronáutica (DCA) 11-45, “Concepção Estratégica Força Aérea 100”, na qual a instituição propôs-se a buscar a eficiência e eficácia no emprego do Poder Aeroespacial, por meio de processos bem estruturados, com profissionais competentes e capazes, focados no cumprimento de sua missão.

REFERÊNCIAS

BATISTA, Celso Romão. **Contribuições da gestão por competências quanto à alocação de pessoas no 2º Centro de Geoinformação**. 2018. Dissertação (curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público) – Escola Nacional de Administração Pública, Brasília, DF, 2018.

BITTENCOURT, Dênia Falcão de; DUTRA, Ademar. **Gestão de Pessoas II**: Livro Didático. Palhoça: Unisul Virtual, 2008.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Senado Federal. Brasília. 2016. Disponível em: https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88_Livro_EC91_2016.pdf?concurso=CFS%202%202018. Acesso em 25 set. 2022.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Portaria nº 94/GC3, de 27 de janeiro de 2016. Aprova a edição da Concepção Estratégica Força Aérea 100 (DCA 11-45). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 17, f. 839, 01 fev. 2016a. Disponível em: <https://www.fab.mil.br/Download/arquivos/FA100.pdf>. Acesso em: 16 Set. 2022.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Portaria nº 2.102/GC3, de 18 de dezembro de 2018. Aprova a reedição do Plano Estratégico Militar da Aeronáutica (PCA 11-47). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 222, p. 22- 36, 20 dez. 2018.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Comando de Preparo. Portaria nº 172/COMPREP, de 12 de agosto de 2020. Aprova a modificação da Coletânea de Instruções do Comando de Preparo relacionadas ao Programa de Especialização Operacional (INPREP/PESOP 01B). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 148, f. 10096, 17 ago. 2020.

DUTRA, Joel Souza. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2012.

FERNANDES, Bruno Rocha. **Gestão estratégica de pessoas com foco em competências**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

MARINHO, Alexandre; FAÇANHA, Luis Otávio. **Programas Sociais**: Efetividade eficiência e eficácia com dimensões operacionais da avaliação. Rio de Janeiro: IPEA; Brasília: IPEA, 2000. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/2328>. Acesso em: 02 Out. 2022.

MERLIN, Higya Alessandra; OLIVEIRA, Fernando Faleiros de; JESUS, Djanires Lageano Neto de. Seleção Interna por Competências: proposta para implantação do processo na Justiça do Trabalho brasileira. **Revista Foco**. São Paulo, v.12, n.1, p.132-157, Janeiro-Junho. 2019. Disponível em: <https://revistafoco.emnuvens.com.br/foco/article/view/4800/pdf>. Acesso em: 22 Set. 2022.

RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por Competências**. 6. ed. São Paulo: Educador, 2006.

SACONI, Alexandre. **Conheça o A-29, avião de ataque da Embraer cobiçado pelo Taleban**. Uol, 18 Ago. 2021. Economia. Disponível em:

<https://economia.uol.com.br/todos-a-bordo/2021/08/18/a-29-super-tucano-caca-afeganistao-saconi.htm>. Acesso em 26 Set. 2022.

SKORKOVÁ, Zuzana. Competency models in public sector. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 230, p. 226-234, 2016.