



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

**VITOR HUGO DA FONSECA CAMPOS ALEXANDRINO**, Cap Av

**Gestão de pessoas por competências:** Uma nova forma de gerir os recursos humanos no COMPREP

Rio de Janeiro  
2022

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

**VITOR HUGO DA FONSECA CAMPOS ALEXANDRINO**, Cap Av

**Gestão de pessoas por competências:** Uma nova forma de gerir os recursos humanos no COMPREP

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: Alexandre Fontoura da Silva, Ten Cel Inf

Rio de Janeiro

2022

**VITOR HUGO DA FONSECA CAMPOS ALEXANDRINO, Cap Av**

**Gestão de pessoas por competências: Uma nova forma de gerir os recursos humanos no COMPREP**

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

Aprovado por:

---

Alexandre **Fontoura** da Silva, Ten Cel Inf  
EAOAR

---

**Isabel** Corrêa da **Costa** Mileski, Maj Dent  
EAOAR

Rio de Janeiro

2022

## RESUMO

O complexo processo de movimentação de pessoal no COMPREP é aplicado de modo a distribuir, de maneira apropriada, os recursos humanos entre suas diversas organizações militares subordinadas. Contudo, a atual metodologia empregada nesse processo não contempla as competências adquiridas na vida profissional dos militares após o período de formação. A Gestão de Pessoas por Competências (GPC) é amplamente aplicada em diversas instituições empresariais com o objetivo de analisar, identificar e gerir os colaboradores conforme seus perfis profissionais. A complexidade das tarefas atribuídas ao Comando da Aeronáutica abrange necessidades específicas que requerem conhecimentos que vão além daqueles adquiridos pelos militares em sua formação, corroborando com a relevância das competências adquiridas durante a carreira. Logo a alocação de pessoas com base nos parâmetros identificados pela GPC aprimora a gestão de recursos humanos no COMPREP. Considera-se que a utilização da GPC, a partir da comparação do mapeamento de competências organizacionais e dos militares do efetivo, resultará em um direcionamento estratégico dos indivíduos às organizações militares que mais necessitem de suas competências individuais. Além disso, será promovida ampla motivação entre os militares, pois serão designados conforme suas aptidões e talentos individuais, com alinhamento entre suas inclinações e pré-disposições laborais. Logo, será proporcionado a otimização na gestão de recursos humanos do COMPREP, alinhando objetivos organizacionais e individuais dos militares, podendo ainda ser extrapolada para toda a FAB, tendo em vista a ampliação dos benefícios a serem implantados no COMPREP.

**Palavras-chave:** Competências. Recursos Humanos. Capacitação. Gestão de Pessoas.

## 1 INTRODUÇÃO

A correta utilização dos recursos humanos tem sido cada vez mais abordada como fator de sucesso dentro de qualquer instituição. A forma de gerir pessoas tem se aprimorado lado a lado às diversas práticas de gestão empresarial, surgindo assim um novo conceito dentro da administração de recursos humanos – O sistema de Gestão de Pessoas por Competências (GPC).

Com essa nova abordagem, são gerenciados os diferentes tipos de competências dos profissionais da organização, focando em analisar, identificar e gerir os colaboradores conforme seus perfis profissionais, a fim de auxiliar a organização a alcançar seus objetivos estratégicos (DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 2000).

O Comando de Preparo (COMPREP) utiliza o Plano de Movimentação de Pessoal (PLAMOV) para alocar seus recursos humanos, buscando o preenchimento das funções e cargos previstos na Tabela de Pessoal (TP), instrumento pelo qual o Comando-Geral do Pessoal (COMGEP) define a distribuição do pessoal existente Força Aérea Brasileira (FAB). A TP estabelece o número de vagas nas diversas Organizações Militares (OM) baseando-se em três fatores: Posto/graduação, quadro e especialidade. No entanto, apesar de concepção estratégica da FAB colocar a gestão por competências em local de destaque, percebe-se que esses três fatores não contemplam os conhecimentos adquiridos ao longo da carreira dos militares, um dos pontos de importância da GPC.

Ressaltando o valor da aprendizagem pós-formação do militar, percebe-se que a complexidade e a abrangência das tarefas atribuídas ao COMPREP configuram uma gama de necessidades específicas que, para serem supridas, requerem conhecimentos que vão além daqueles adquiridos pelos militares em sua formação. Por isso, durante suas carreiras, os militares passam por um processo constante de especialização, que os torna extremamente qualificados em áreas específicas. Neste cenário, este trabalho defende que, a utilização da GPC, no processo de movimentação de pessoal, aprimora a gestão de recursos humanos no Comando de Preparo.

Esse tipo de gestão permite que os militares sejam direcionados às OM que mais necessitem de suas competências individuais específicas, uma vez que leva em consideração os aprimoramentos adquiridos ao longo da vida profissional dos

colaboradores e as necessidades de cada OM, permitindo realizar uma combinação ótima entre elas.

Além disso, a GPC promove motivação entre os colaboradores, pois se sentem mais estimulados a engajar em projetos tidos como mais desafiadores, uma vez que seus conhecimentos e aptidões são efetivamente empregados para o bem da instituição em que trabalham. Com isso, é cultivado o senso de pertencimento e propósito aos indivíduos, conseqüentemente ampliando o desempenho da Força Aérea como um todo.

## **2 DESENVOLVIMENTO**

A maneira que os recursos humanos são geridos atualmente, sem a análise de competências individuais e organizacionais, pode culminar em cenários onde militares recém transferidos não são capazes de exercer as funções das vagas que ocupam, ainda que os critérios adotados para essas transferências, em tese, tenham considerado as movimentações apropriadas.

No intuito de exemplificar, pode-se considerar duas transferências, das quais, a primeira transfere um sargento, da especialidade BMA (Básico em Manutenção de Aeronaves), que trabalhou muitos anos na manutenção de motores do tipo turbofan, para uma localidade que só possua aeronaves com motores a jato, já a segunda, transfere outro militar da mesma especialidade, mas em situação inversa quanto aos tipos de equipamentos. Esse tipo de movimentação implica na necessidade de recapacitação desses dois militares, para que possam trabalhar com o diferente tipo de equipamento, posto que, se houvesse a análise de competências, a transferência seria de maneira inversa e a experiência adquirida pelos dois militares seria mais bem utilizada.

Dessa forma, além desse tipo de movimentação evidenciar a ineficiência do atual gerenciamento dos recursos humanos no âmbito do COMPREP, isso, segundo McKay e Henschke (2008), desmotiva o colaborador, pois sente que todo o esforço despendido até o momento, com sua capacitação em cursos e experiência tácita, foi em vão. Tal fato provoca um mal desempenho, não só em sua nova capacitação, mas em suas futuras funções como mantenedor da frota de aeronaves do Comando da Aeronáutica.

## 2.1 GPC e a eficiência na Gestão de RH

O modelo de gestão por competências surgiu a partir da constatação de uma forte mudança no modelo de julgamento avaliativo que as organizações faziam de sua força de trabalho e das modificações potenciais das práticas de gestão de recursos humanos. Esse modelo busca orientar diversos processos organizacionais, principalmente aqueles relacionados à gestão de pessoas por meio de diferentes estratégias e instrumentos com o objetivo de identificar, desenvolver e mobilizar as competências necessárias para o alcance dos objetivos organizacionais (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

No atual cenário, em que novos atributos profissionais ganham crescente importância, faz-se necessária a adoção de um novo direcionamento nos esforços de gestão de pessoas. A gestão por competências vem ao encontro dessa necessidade, e por isso tem sido adotada em diversas organizações.

Para compreender o conceito da GPC, é importante esclarecer a definição de competências, que podem ser divididas em duas partes: Competência individual, que se sustenta em três dimensões: Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA) (DURAND, 1998); Competências organizacionais, que estão estreitamente associadas ao enfoque estratégico da organização, sendo caracterizada por ser um conjunto de capacidades disponíveis e fundamentadas no sucesso competitivo organizacional (TONDOLO; JÚNIOR, 2011).

Durand (1998) detalha as dimensões da competência individual (CHA) como segue: Conhecimento faz referência às informações assimiladas por um indivíduo que o permita, a partir de um conjunto de dados, reconhecer informações que tenham significado; Habilidade se relaciona com a capacidade do indivíduo agir de maneira a atingir objetivos pré-definidos. Essa dimensão se conecta diretamente ao empirismo e não exige a compreensão plena do porquê da Habilidade posta em prática realmente funciona; Atitude, por fim, indica a determinação de atuar, ou, simplesmente, a vontade de agir e colocar seus conhecimentos e habilidades em prática.

Feitas as definições dos conceitos das competências individuais e organizacionais, podemos, então, seguir para a aplicação da GPC, que é dividida em três etapas: Saber quais os requisitos de uma função, ou seja, quais as competências que a função exige; Identificar quais competências e o quanto de cada uma delas a pessoa disponível para desempenhar a função possui; Por fim, comparar as

competências que a função exige com as competências que o ocupante possui, demonstrando a lacuna existente, para, a partir disso, traçar um plano específico para cada indivíduo (LEME, 2005).

Trazendo a aplicação da GPC definida por Leme (2005) para o âmbito do COMPREP, o ponto de partida deve ser um mapeamento de competências que abranja todas as suas organizações subordinadas. Dessa forma, teríamos as competências organizacionais, delineando as necessidades administrativas e operacionais dessas OM. Em segundo momento, devem ser definidas as competências individuais dos militares do efetivo, determinando as capacidades intrínsecas de cada indivíduo. Finalmente, será possível confrontar as necessidades de cada OM com as competências de cada militar e, assim, oferecer uma combinação ótima.

Assim sendo, a implantação da GPC no PLAMOV do âmbito do COMPREP proporcionará transferências mais eficientes ao enviar militares às OM que mais necessitem de suas competências individuais, pois serão consideradas as competências adquiridas ao longo da carreira dos militares, o que possibilitará suprir, de maneira otimizada, as necessidades das OM subordinadas a esse Comando.

## **2.2 GPC como uma ferramenta de motivação**

Motivação é um termo agregado que compreende todos os fatores que influenciam, intensificam, organizam e conduzem o comportamento humano (RAHIMIĆ; RESIĆ; KOŽO, 2012). Em outras palavras, motivação refere-se a uma ação de intensidade e duração limitadas, sendo influenciada por inúmeros fatores, como o caráter pessoal, as características do trabalho e da própria organização. Fatores como padrão de vida, moral, valores e desenvolvimento socioeconômico também podem influenciar a motivação dos funcionários.

Em um contexto organizacional, a motivação dos funcionários tem grande importância. A motivação tem a capacidade de gerenciar e manipular o comportamento humano, ou seja, direcionar, canalizar e sustentar esse comportamento conforme desejado. No entanto, gestores encontram dificuldades em motivar seu pessoal e têm que se esforçar para encontrar maneiras de fazê-lo.

A importância da criatividade para a motivação no ambiente de trabalho de uma organização é apresentada a seguir:

Se levarmos em consideração o fato de que a motivação não pode ser observada apenas como uma série de ações que os gestores realizam para delegar tarefas, percebe-se que os gestores devem ser criativos para moldar uma infinidade de estímulos que podem gerar comprometimento pessoal e interno, bem como aumentar o entusiasmo dos funcionários em alcançar as metas da empresa. (RAHIMIĆ; RESIĆ; KOŽO, 2012, p. 535)

É interessante marcar que não é trivial o entendimento da motivação. Mesmo filósofos e teóricos influentes da história do comportamento humano, como Aristóteles, Adam Smith, Sigmund Freud e Abraham Maslow tiveram dificuldades em entender as nuances da motivação. Fazer com que as pessoas façam seu melhor trabalho, mesmo em circunstâncias difíceis, é um dos desafios mais duradouros e escorregadios dos gerentes. De fato, decifrar o que nos motiva como seres humanos é um quebra-cabeça de séculos (NOHRIA; GROYSBERG; LEE, 2008).

Além disso, a motivação deve ter um caráter pessoal. Estudos recentes sobre motivação consideram múltiplos fatores motivacionais, pois fica claro que a motivação é um traço individual (diferente de indivíduo para indivíduo) e que, ao longo do tempo, está sujeito a mudanças. É exatamente por isso que é necessário observar cada funcionário individualmente (CARLETON, 2011).

Tradicionalmente, as organizações dependem de métodos financeiros, entre outros benefícios, para conseguir motivar sua força de trabalho. No entanto, os frequentemente citados métodos “*soft*”, focados no indivíduo, como perspectivas, qualidades e pontos de vista do funcionário, recentemente estão sendo aceitos como previsores essenciais da conduta e desempenho do funcionário no trabalho.

Mas como a GPC melhora a motivação entre os colaboradores de uma organização? Em um estudo publicado em 2011 na revista científica *Humanas & Sociais Aplicadas*, revelou, através da investigação em uma instituição financeira, que a empresa que adota a GPC aumenta não só a motivação e o engajamento produtivo de seus funcionários, mas também a sintonia da equipe com a empresa, pois todos passam a enxergar regras claras e oportunidades iguais para todos (COLARES; RIBEIRO, 2011).

Assim como os colaboradores de uma empresa, o desempenho dos militares em seu local de trabalho é influenciado por diversos fatores, onde seus conhecimentos, habilidades e atitudes têm uma parte relevante nesse papel, pois estão diretamente ligados ao crescimento individual. Nesse sentido, a adoção da GPC no âmbito do COMPREP pode ser utilizada como mais uma ferramenta de encorajamento e motivação do seu efetivo, uma vez que, após considerar suas

aptidões e talentos individuais, será possível designá-los para trabalhar em harmonia com suas inclinações e pré-disposições laborais.

### **3 CONCLUSÃO**

A movimentação de pessoal no COMPREP percorre um processo que demanda apurado rigor metodológico, de modo a resultar na distribuição dos recursos humanos nas diversas organizações militares da desse Comando. Atualmente, esse processo não considera as competências desenvolvidas pelos militares ao longo da carreira, após a conclusão de seus respectivos cursos de formação.

O sistema de gestão de pessoas por competência é uma ferramenta que proporciona aprimoramento na identificação de competências dos profissionais, considerando conhecimentos que vão além daqueles adquiridos pelos militares em sua formação, a exemplo de especializações realizadas ao longo da vida profissional.

Para efetivação do PLAMOV, este ensaio defendeu que a alocação de pessoas com base nos parâmetros identificados pela GPC aprimora a gestão de recursos humanos no COMPREP.

De modo a corroborar com essa tese, argumentou-se que com a utilização da GPC, a partir do confronto do mapeamento de competências organizacionais e dos militares do efetivo, tem-se como resultado o direcionamento estratégico dos indivíduos às OM que mais necessitem de suas competências individuais.

Adicionalmente, argumentou-se que, com a utilização do GPC, os militares serão designados conforme suas aptidões e talentos individuais, alinhando suas inclinações e pré-disposições laborais, além de promover ampla motivação entre o efetivo.

A correta utilização dos recursos humanos tem sido cada vez mais abordada como fator de sucesso dentro de qualquer instituição e não poderia ser diferente no âmbito da administração pública. Diante disso, a aplicação do GPC deve ser aplicada o quanto antes, com objetivo de proporcionar otimização na gestão de recursos humanos do COMPREP, alinhando objetivos organizacionais e individuais dos militares. Além disso, em face do benefício identificado, esta proposta pode ser extrapolada para toda a FAB, tendo em vista a ampliação dos benefícios a serem implantados no COMPREP.

## REFERÊNCIAS

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?. **Revista de Administração de empresas**, São Paulo, v. 41, p. 8-15, 2001.

CARLETON, Karen. How to motivate and retain knowledge workers in organizations: A review of the literature. **International Journal of Management**, Edmonton, v. 28, n. 2, p. 459, 2011.

COLARES, Bernadeth Mouta Cardozo; RIBEIRO, Sileno Martinho Silva. Uma abordagem sobre a gestão de pessoas por competência em uma instituição financeira. **Humanas Sociais & Aplicadas**, v. 1, n. 1, 2011.

DURAND, Thomas. Forms of incompetence. In: **Proceedings Fourth International Conference on Competence-Based Management**. Oslo: Norwegian School of Management, Connecticut, 1998.

DUTRA, Joel Souza.; HIPÓLITO, José Antonio Monteiro.; SILVA, Cassiano Machado, **Gestão de Pessoas por Competências: o Caso de uma Empresa do Setor de Telecomunicações**, Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v.4, n.1, p.161-176, 2000.

LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. Qualitymark Editora Ltda, p. 84, 2005.

MCKAY, Elspeth; HENSCHKE, Kathy. A New Perspective on Competency Management. em: **IFIP Conference on Information Technology in Educational Management**. Springer, Boston, 2008. p. 95-106, 2008

NOHRIA, Nitin; GROYSBERG, Boris; LEE, Linda-Eling. Employee motivation. **Harvard business review**, v. 86, n. 7/8, p. 78-84, 2008. Disponível em: <https://cdn.freelance.ru/download/289113/Employee+Motivation+2008.pdf>, Acesso em: 12 out. 2022.

RAHIMIĆ, Zijada; RESIĆ, Emina; KOŽO, Amra. Determining the level of management competences. the process of employee motivation. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 41, p. 535, 2012.

TONDOLO, Rosana da Rosa Portella; JUNIOR, Silvio Denicol. Competência Organizacional: Um estudo de caso na cadeia produtiva da maçã no sul do Brasil. **Agroalimentaria**, v. 17, n. 33, p. 111-120, 2011. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/1992/199220006009.pdf>, Acesso em: 12 out. 2022.