



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 1/2023

LEANDRO **JANDUCCI** CARRERA, Cap Av

Alocação de militares na FAB: A importância da análise de competências para
aumentar a produtividade

Rio de Janeiro

2023

ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 1/2023

LEANDRO **JANDUCCI** CARRERA, Cap Av

Alocação de militares na FAB: A importância da análise de competências para aumentar a produtividade

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

2023

LEANDRO **JANDUCCI** CARRERA, Cap Av

Alocação de militares na FAB: A importância da análise de competências para
aumentar a produtividade

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

Aprovado por:

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

Raphael Coutinho **Stauffer**, Maj Int
EAOAR

Rio de Janeiro

2023

RESUMO

A distribuição de recursos humanos deve ser feita com base nas competências individuais dos militares, visando aumentar a produtividade no local de trabalho. Atualmente, essa alocação de militares ocorre por meio de critérios que não consideram as habilidades e aptidões históricas dos indivíduos. Assim, a alocação de militares por meio da análise de suas competências individuais leva a uma maior produtividade no local de trabalho. O trabalho defende que a alocação adequada do militar em sua área de domínio é fundamental para o desenvolvimento de suas habilidades e o aumento da produtividade no trabalho. Ainda, apresenta que o militar, ao trabalhar em uma área que lhe interessa, sente-se mais satisfeito no trabalho e comprometido com suas tarefas diárias, ou seja, que a motivação leva a um aumento em sua produtividade. Assim, a análise das competências individuais deve ser iniciada de imediato para que haja uma adequada alocação do pessoal com vistas ao aumento de produtividade das Unidades o que, ampliado no âmbito da Força Aérea, leva a um melhor cumprimento da missão da instituição.

Palavras-chave: Competências. Gestão de Pessoas. Produtividade. Motivação.

1 INTRODUÇÃO

Na Força Aérea Brasileira (FAB), o Comando-Geral do Pessoal (COMGEP) é a Organização Militar (OM) que tem a missão de planejar, gerenciar e controlar as atividades relacionadas com o pessoal civil e militar do Comando da Aeronáutica (COMAER). O gerenciamento desses recursos humanos é feito por meio da distribuição do pessoal existente, com base na Tabela de Pessoal (TP) de cada OM, levando em consideração os seguintes fatores: Posto/ Graduação, Quadro, Especialidade e cursos de carreira.

Além disso, desde 2018, a Gestão por Competências foi introduzida na cultura organizacional do COMAER como um caminho para conduzir a Instituição ao nível de excelência na utilização do potencial da sua força de trabalho (BRASIL, 2018). Porém, o desenvolvimento operacional, técnico, administrativo e emocional adquirido durante o amadurecimento do militar em sua carreira na Força não são levados em consideração.

Como exemplo, podemos citar um graduado com expertise de diversos anos em manutenção de aeronaves que é deslocado para uma função administrativa em uma Unidade Aérea (UAe) ou um Oficial Superior que após anos na área operacional de Infantaria acaba, ao ser designado a uma nova unidade, sendo alocado em uma seção de orçamento e gestão setorial, sendo que em ambos os casos a respectiva alocação ocorre apenas para preencher as TPs das respectivas OM, ao invés de aplicar os militares nas áreas onde possuem uma maior experiência.

Nesse contexto, este ensaio defende que uma alocação de militares por meio da análise de suas competências individuais leva a uma maior produtividade no local de trabalho.

Essa alocação adequada do militar em sua área de domínio promove um aumento cada vez maior de sua experiência e desenvolvimento de suas habilidades favorecendo uma produtividade mais elevada.

Ademais, existe o fator motivação que é o impulso que faz com que as pessoas acordem todos os dias para atingirem seus objetivos. Adicionalmente, a atuação em sua área de interesse é um fator motivacional que impacta positivamente na produtividade do indivíduo dentro de sua Unidade.

2 DESENVOLVIMENTO

Atualmente, na FAB, está em fase de execução o Plano de Implantação das Trilhas de Capacitação que tem o objetivo empregar militares de carreira com capacitações específicas, em áreas críticas de interesse da Instituição, de maneira a se beneficiar do conjunto de conhecimentos e habilidades de seus militares, especialmente nas atividades de planejamento e assessoramento (BRASIL, 2019). Porém, o referido plano não prevê uma análise das habilidades e aptidões históricas dos indivíduos, ou seja, as competências desenvolvidas no cotidiano das funções desempenhadas durante sua carreira.

Em algumas situações, como em Unidades onde há um conselho operacional, momento em que é levantada a vida pregressa do militar e verificado se há algo que desabone sua ida para a nova OM, suas competências são levadas em consideração. Mas são exceções. Os exemplos mais comuns são as alocações somente pelos critérios utilizados para completar as respectivas TP.

Segundo Alshallah (2004), a produtividade é definida como o uso eficiente de recursos com o mínimo de desperdício e esforço para alcançar o resultado. Além disso, ele complementa que o sucesso da estratégia de melhoria da produtividade depende das habilidades e da motivação do indivíduo.

Ainda, Carnevale e Smith (2013) afirmam que o desenvolvimento de habilidades e a experiência na área de atuação são fundamentais para a produtividade e a satisfação no trabalho.

Dessa forma, o atual modelo de alocação dos militares empregado pela FAB mostra-se passível de melhoria no entendimento de que se pode aumentar a produtividade das Organizações da Força através da análise das competências individuais dos militares.

2.1 Aumento de experiência e a produtividade

Quando falamos de conhecimento sobre um determinado assunto, estamos nos referindo ao saber teórico e tácito, adquirido em um processo de aprendizagem, que detém informações técnicas e culturais, que impactam diretamente no comportamento. Isto é, conceitos, teorias e princípios, dentre outros aspectos necessários para o desenvolvimento de determinada atividade (BRANDÃO, 1999).

Na Força Aérea, o saber teórico é apresentado em suas escolas de formação, enquanto o saber tácito fica por conta das experiências diárias e do interesse do próprio militar em se aprofundar em sua área específica. E, Favoretto e Carvalho (2021), afirmam que ambos os tipos de conhecimento estão fortemente relacionados com a eficiência no sucesso do serviço, em uma análise entre a gestão do conhecimento e o desempenho do projeto.

Trazendo para a realidade da caserna, tal fato pode ser observado ao se verificar a produtividade daqueles militares que possuem especialização atrelada à experiência em determinada tarefa. Como exemplo, um mecânico de aeronaves pertencente a um Esquadrão Logístico que é responsável pela manutenção hidráulica das aeronaves, com homologação de Inspetor de Aeronaves e experiência de oito anos na referida atividade: este militar possui a capacidade de acelerar o atendimento a uma ação de manutenção não programada de maneira assertiva, com extrema facilidade no manuseio dos manuais, bem como dos componentes da aeronave, contribuindo para uma maior disponibilidade dos vetores para as missões a serem cumpridas. Ou seja, a experiência desse inspetor está diretamente relacionada com sua produtividade no cumprimento da missão da Unidade.

Assim, a alocação adequada do militar em sua área de domínio é um fator crucial para o desenvolvimento de suas habilidades e para o aumento da produtividade, pois quando um militar é colocado em uma área em que ele tem experiência e domínio, ele é capaz de executar suas tarefas de forma mais eficiente, com maior precisão e menor probabilidade de erro.

2.2 Atuação em sua área de interesse como fator motivacional

A atuação em uma área de interesse é um fator motivacional poderoso para qualquer profissional, incluindo militares. Quando um militar está trabalhando em uma área que lhe interessa, ele se sente mais envolvido e engajado em suas tarefas diárias, o que pode levar a um aumento na produtividade.

Segundo Hackman e Oldham (1976), uma vez que a motivação está presente, a produtividade parece ser maximizada quando as pessoas têm a oportunidade de usar suas habilidades e conhecimentos em níveis elevados, sentindo que estão tendo um impacto significativo nos resultados da organização e

experimentando um senso de significado e responsabilidade pelo trabalho que estão realizando.

Trazendo para a realidade da FAB, quando um militar está trabalhando em sua área de interesse, ele desenvolve ao longo do tempo um conjunto de habilidades e conhecimentos específicos que podem ser aplicados ao seu trabalho. Isso contribui para melhorar a qualidade do trabalho que ele realiza, bem como aumentar sua confiança em suas próprias habilidades e capacidades. Essa confiança leva a uma maior iniciativa e inovação no trabalho, o que pode resultar em uma maior produtividade.

Em outras palavras, atuar em uma área de interesse é um fator motivacional importante, pois permite que o militar se sinta mais realizado com o trabalho que está executando. Quando um militar está trabalhando em algo que lhe interessa, ele pode se sentir mais conectado com o trabalho e com o propósito de sua profissão. Isso pode levar a uma maior satisfação no trabalho e a um maior comprometimento com a missão da organização militar.

Além disso, a teoria dos dois fatores de satisfação e motivação de Herzberg (1976) propõe que fatores intrínsecos ao trabalho determinam a satisfação das pessoas no trabalho. Esses fatores, chamados de "motivadores", incluem reconhecimento, realização, responsabilidade, avanço e crescimento pessoal na competência. De acordo com essa teoria, um trabalho aumentará a motivação do indivíduo para a tarefa apenas na medida em que os motivadores forem projetados no próprio trabalho.

Fazendo um paralelo com a FAB, podemos apresentar a situação de um Aviador que, ao ser indicado para operar uma nova aeronave, recebe toda essa motivação de uma só vez: reconhecimento por ter sido escolhido para um novo projeto; realização em ascender operacionalmente; avanço nos conhecimentos e possibilidades operacionais; e crescimento pessoal na competência, pois irá adquirir novas experiências e conhecimentos.

Assim, fica claro que atuar em sua área de interesse é um fator motivacional que impacta positivamente na produtividade do indivíduo dentro de sua Unidade.

3 CONCLUSÃO

A alocação de militares no âmbito da FAB é um processo que visa distribuir adequadamente o recurso humano em suas diversas organizações militares.

Atualmente, essa alocação de militares ocorre com o preenchimento a Tabela de Pessoal de cada OM utilizando os seguintes critérios: Posto/ Graduação, Quadro, Especialidade e cursos de carreira. Ainda nessa linha, o Plano de Implantação das Trilhas de Capacitação busca empregar militares com capacitações específicas em áreas críticas da instituição visando benefícios para a Força. No entanto, nenhum desses critérios considera as habilidades e aptidões históricas dos indivíduos.

A fim de que a distribuição do recurso humano seja feita de maneira a atingir um maior benefício para o COMAER, este ensaio defendeu que uma alocação de militares por meio da análise de suas competências individuais leva a uma maior produtividade no local de trabalho.

Neste diapasão, foi argumentado que a alocação adequada do militar em sua área de domínio é fundamental para o desenvolvimento de suas habilidades e o aumento da produtividade, pois quando o militar está em uma área em que tem experiência e domínio, é capaz de executar suas tarefas com maior precisão e menor probabilidade de erro.

Outrossim, a atuação em uma área de interesse é um fator motivacional importante para os militares. Quando este trabalha em uma área que lhe interessa, ele se sente mais envolvido e satisfeito no trabalho, comprometido com suas tarefas diárias, o que leva a um aumento em sua produtividade e de sua Unidade.

A adequada gestão de recursos humanos tem sido abordada como importante fator para o sucesso das instituições, inclusive as militares. Dessa maneira, a análise das competências individuais deve ser iniciada de imediato para que haja uma adequada alocação do pessoal com vistas ao aumento de produtividade no âmbito da Força Aérea.

Ademais, esse incremento de produtividade implica que cada Unidade irá melhorar o cumprimento de sua missão, quer seja disponibilizando vetores para missões de integração, controlando o espaço aéreo ou gerenciando a Defesa Aérea da Nação. Além disso, considerando o proveito constatado, essa proposta pode ser estendida a toda a FAB, visando um melhor cumprimento da missão da instituição de “manter a soberania do espaço aéreo e integrar o território nacional com vistas à defesa da Pátria”.

REFERÊNCIAS

- ALSHALLAH, S. Job satisfaction and motivation: how do we inspire employees? **Radiology management**, v. 26, n. 2, p. 47-51, 2004. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/8605665_Job_satisfaction_and_motivation_how_do_we_inspire_employees. Acesso em 06 mar. 2023.
- BRANDÃO, H. P. **Gestão baseada nas competências**: um estudo sobre competências profissionais na indústria bancária. 1999. 172 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Estudos Sociais Aplicados, Universidade de Brasília, Brasília, 1999.
- BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Portaria EMAER nº 72/1SC, de 18 de setembro de 2019. Aprova a edição da DCA 37-10 - Implantação da Trilha de Capacitação do Comando da Aeronáutica. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, RJ, n. 194, p. 48-51, 25 out. 2019. Disponível em: <https://www.sislaer.fab.mil.br/terminalcendoc/Busca/Download?codigoArquivo=13386>. Acesso em 05 mar. 2023.
- BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Portaria nº 1.597/GC3, de 10 de outubro de 2018. Aprova a reedição da Concepção Estratégica Força Aérea 100. DCA 11-45. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 180, p. 13-28, 15 out. 2018. Disponível em: https://www.fab.mil.br/Download/arquivos/DCA%2011-45_Concepcao_Estrategica_Forca_Aerea_100.pdf. Acesso em 05 mar. 2023.
- CARNEVALE, A. P.; SMITH, N. **Workplace basics**: The essential skills employers want. Georgetown University Center on Education and the Workforce, 2013.
- FAVORETTO, C.; CARVALHO, M. M. An analysis of the relationship between knowledge management and project performance: literature review and conceptual framework. **Gestão & Produção**, v. 28, n. 1, p. e4888, 2021.
- HERZBERG, F. **The managerial choice**. Dow Jones-Irwin: Homewood, 1976.
- MCKAY, E.; HENSCHKE, K. **A New Perspective on Competency Management**. In: IFIP Conference on Information Technology in Educational Management. Boston: Springer, 2008. p. 95-106. Disponível em: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-0-387-93847-9_9. Acesso em 07 mar. 2023.