



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 3/2023

DIEGO SILVA DE CARVALHO, Cap Eng

Alocação de Graduados no SISMA B: revisão da quantidade de vagas por especialidades com base na gestão por competências

Rio de Janeiro

2023

ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 3/2023

DIEGO SILVA DE CARVALHO, Cap Eng

Alocação de Graduados no SISMA B: revisão da quantidade de vagas por especialidades com base na gestão por competências

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: Isabel Corrêa da Costa Mileski,
Maj Dent

Rio de Janeiro

2023

DIEGO SILVA DE CARVALHO, Cap Eng

Alocação de Graduados no SISMA B: revisão da quantidade de vagas por especialidades com base na gestão por competências

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

Aprovado por:

Carlos Eduardo José da Silva, Ten Cel Esp Av
EAOAR

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

Rio de Janeiro

2023

RESUMO

A evolução tecnológica dos meios aeroespaciais de defesa altera a forma como esses meios são empregados e mantidos. Ocorre um deslocamento das necessidades de recursos humanos da execução da manutenção para os processos administrativos. Porém, ao simplesmente transferir os Graduados excedentes das linhas de manutenção e oficinas para funções administrativas, ignora-se as competências necessárias para as funções, resultando em baixo desempenho e desmotivação. Este ensaio defende que o ajuste da quantidade de vagas por especialidades dos Sargentos Especialistas alocados no SISMA, com base na gestão por competências, aumentará a eficiência no cumprimento da missão. A mudança proposta consiste em reduzir a quantidade de Especialistas em Manutenção Aeronáutica e aumentar a quantidade de Especialistas em Administração, maximizando o alinhamento das competências. Assim, será alcançado um melhor emprego dos recursos humanos, levando ao aumento da eficiência na execução das tarefas. O alinhamento das competências leva, também, ao aumento dos níveis de satisfação e motivação profissional, resultando em melhor desempenho no trabalho. Essa proposta está em linha com a Concepção Estratégica “Força Aérea 100”, que inclui a aplicação da gestão por competências em toda a FAB. A eficiência da logística de material se reflete em maior disponibilidade dos meios aeroespaciais, resultando em uma Força Aérea mais capaz.

Palavras-chave: Recursos Humanos. Gestão por Competências. Manutenção Aeronáutica. Sargento Especialista da Aeronáutica.

1 INTRODUÇÃO

A evolução tecnológica no campo da defesa, em especial dos meios aeroespaciais, tem gerado alterações significativas na forma como esses meios são empregados e mantidos. Atualmente, ter poucas aeronaves com alta tecnologia, dotadas de sistemas de guerra eletrônica avançados, capacidade de ataque BVR (além do alcance visual), armamentos guiados de última geração, que tenham alta confiabilidade e manutenção ágil, é mais eficaz num cenário de conflito do que ter uma grande quantidade de aeronaves sem essas capacidades.

Essa mudança de cenário gera uma necessidade de adequação dos recursos humanos da Força Aérea Brasileira (FAB), para que continue cumprindo sua missão de forma eficaz e eficiente. Por exemplo, as aeronaves de projetos mais antigos exigem extensas inspeções periódicas, normalmente realizadas nos Parques de Material, incluindo a revisão de diversos equipamentos embarcados e até subcomponentes. Já as aeronaves de projetos mais modernos simplificaram seus planos de manutenção, através das tecnologias de monitoramento, do aumento da confiabilidade de equipamentos e estruturas e da modularização dos componentes em LRU (unidade trocável em linha de manutenção). Porém, a alta tecnologia envolvida em grande parte dos equipamentos inviabiliza a realização da sua manutenção nos Parques de Material, sendo necessário contratar as empresas projetistas ou licenciadas.

Assim, a manutenção das aeronaves modernas exige uma menor quantidade de técnicos nos Parques de Material, adaptados a lidar com sistemas de alta tecnologia. Ainda, a manutenção passa a ser baseada em contratos de suporte logístico com os fabricantes das aeronaves e seus sistemas, o que traz a necessidade de mais pessoas capacitadas para lidar com processos administrativos.

Nesse contexto, percebe-se que há um desequilíbrio na adequação dos recursos humanos dentro do SISMA (Sistema de Material Aeronáutico e Bélico), conjunto de organizações responsável por prover suporte de manutenção às aeronaves da FAB. A formação de Sargentos Especialistas em manutenção de aeronaves e seus sistemas envolve custos elevados, os quais espera-se que deem o devido retorno à Força Aérea Brasileira. Entretanto, é cada vez mais comum observar esses profissionais altamente capacitados, ainda em início de carreira, deslocados de

suas funções, atuando em funções administrativas, nas quais acabam não tendo um desempenho satisfatório, tanto por falta dos conhecimentos necessários, quanto pela inevitável desmotivação profissional.

Assim, este ensaio defende que o ajuste da quantidade de vagas por especialidades dos Sargentos Especialistas alocados no SISMA B, com base na gestão por competências, aumentará a eficiência no cumprimento da missão. A revisão proposta consiste em reduzir a quantidade de Especialistas em manutenção de aeronaves e seus sistemas e aumentar a quantidade de Especialistas em Administração (SAD ou QSCON TAD).

Essa revisão permitirá maximizar a alocação dos Graduados do SISMA B em funções relacionadas a sua formação, otimizando o alinhamento das competências na execução das tarefas. Dessa forma, será obtido um melhor emprego dos recursos humanos, levando ao aumento da eficiência na execução das tarefas. O alinhamento das competências leva, também, ao aumento dos níveis de satisfação e motivação profissional, resultando em melhor desempenho no trabalho.

2 DESENVOLVIMENTO

A gestão de recursos humanos na FAB é guiada atualmente pelos seguintes documentos: NSCA 30-1 (Brasil, 2003), DCA 30-1/2022 (Brasil, 2022) e PCA 30-1/2023 (Brasil, 2023b). Esses documentos estabelecem conceituações importantes, com destaque para a Tabela de Pessoal (TP) e o Padrão de Desempenho de Especialidade (PDE).

A TP é “é a matriz para a alocação adequada das pessoas na estrutura da Instituição”, “a qual recebe atualizações oportunas em face das necessidades impostas” (Brasil, 2022, p. 11), incluindo o “acréscimo de novos equipamentos com tecnologia mais moderna, introdução de processos de racionalização de mão-de-obra ou retirada de equipamentos ou sistemas” (Brasil, 2003, p. 25).

O PDE constitui o MCA 39-7 (Brasil, 2023a), onde são detalhados os requisitos profissionais de cada especialidade dos Graduados da Aeronáutica. Esse documento já incorpora os conceitos de competência e Gestão por Competências, em alinhamento à Concepção Estratégica “Força Aérea 100” (Brasil, 2018).

Amaral (2008) mostra que a Gestão por Competências é um modelo relativamente recente e complexo, em especial sua aplicação no setor público brasileiro. Na FAB, iniciou-se o mapeamento de competências apenas em 2020, a partir da edição do MCA 30-1/2020 (Brasil, 2020). Este trabalho não pretende se aprofundar nas definições desse modelo, focando na aplicação daquilo que já está previsto nas normativas da FAB no âmbito dos Graduados do SISMA B, e a demonstração dos ganhos esperados.

Considerando o estágio principiante em que o assunto se encontra no SISMA B, a gestão de competências aqui tratada se resumirá em buscar alocar as pessoas com conhecimento especializado nas funções onde este é requerido, acreditando no seu potencial de desenvolver as habilidades e atitudes que completarão a efetiva competência no desempenho da função.

2.1 Melhor emprego dos recursos humanos

Os Parques de Material Aeronáutico (PAMAs) são as unidades do SISMA B que empregam maior quantidade de pessoas, sendo tradicionalmente conhecidos como “unidades fábrica”. Dentro dessas unidades, as linhas de manutenção de aeronaves e as oficinas de manutenção de componentes tem como força de trabalho uma grande quantidade de Sargentos Especialistas. Porém, a necessidade dessa força de trabalho vem caindo, com a desativação de aeronaves antigas, como o C-130 Hercules e o AMX, e implantação de Projetos modernos como o KC-390 e o F-39 Gripen, os quais não fazem inspeções programadas nos PAMAs e tem a manutenção da maior parte dos seus componentes contratada.

Como consequência, os Graduados excedentes das linhas de manutenção e oficinas estão sendo redirecionados para seções de Planejamento e Controle da Manutenção, Coordenadorias de Projeto, Divisão Administrativa ou para a Diretoria de Material Aeronáutico e Bélico (DIRMAB), passando a realizar apenas tarefas administrativas. Essa prática pode parecer acertada, realocando os recursos humanos de acordo com a evolução da demanda, porém ignora a Gestão de Competências, gerando efeitos negativos na eficiência do trabalho. Ainda, a impressão de que as necessidades foram atendidas leva à não atualização da TP, ou mesmo o seu ajuste para acomodar a configuração vigente e evitar a transferência de

pessoas, perpetuando o desalinhamento de competências. Ademais, ocorre que as unidades recebem Sargentos Especialistas em manutenção aeronáutica recém formados e os colocam em funções administrativas.

Essas circunstâncias podem caracterizar um desvio de função, conforme conceituado por Teixeira Filho (2010 *apud* Pereira, 2010, p. 126): “consiste no descasamento fático e jurídico entre o cargo em que o empregado está formalmente enquadrado e aquele cujas funções de fato e inequivocamente exerce”. Apesar da FAB não estar sujeita às consequências jurídicas do desvio de função como outros órgãos públicos, uma vez que os militares estão vinculados ao Estatuto dos Militares, não sendo aplicáveis as leis gerais do servidor público, são observados outros efeitos negativos dessa prática, como a perda de desempenho e o desperdício de recursos.

Nesse sentido, Almeida Neto (2018, p.18) identifica que, embora os servidores públicos, em geral, sejam pessoas bem preparadas, frequentemente são subutilizados e colocados em atribuições aquém da qualificação que possuem, e que “Um dos instrumentos a possibilitar melhoria nesse cenário é a gestão por competências”. Ainda, Brandão e Borges Andrade (2007, p. 34) afirmam que “a gestão por competências se insere entre os modelos gerenciais propostos para aprimorar os desempenhos profissional e organizacional”.

No caso concreto dos Graduados do SISMA B, essa abordagem nos leva à necessidade de fazer o mapeamento efetivo das competências das diversas funções ativas atualmente. Certamente, será evidenciado e formalizado que as competências requeridas para uma grande parte dessas funções são as competências inerentes a técnicos administrativos. Após, deve-se ajustar a TP para que essas funções sejam ocupadas por Graduados que tenham a formação e o conhecimento requeridos, que são os Especialistas em Administração (SAD ou QSCON TAD), movendo os Especialistas em manutenção de aeronaves e seus sistemas para outros setores ou unidades que necessitem das suas competências.

Assim, será obtido um emprego mais racional dos valiosos recursos humanos que representam os Sargentos Especialistas, evitando que sejam colocados em funções para as quais não tem competência, e alocando nas funções administrativas pessoas que tenham alta competência em tarefas como formulação de documentos e análises de contratos. Isso levará ao aumento de eficiência na execução das tarefas.

2.2 Aumento dos níveis de satisfação e motivação

Moura (2011) considera que a motivação é uma parte fundamental da competência profissional, correspondendo ao “querer fazer”, que junto ao “saber fazer” determinam o nível de desempenho individual. O mesmo autor ainda distingue a motivação da satisfação no trabalho, sendo esta definida como “a manifestação do grau de intensidade do que gostamos ou não no nosso trabalho”. Apesar de distintos, esses conceitos são bastante correlacionados, uma vez que o trabalhador insatisfeito certamente estará também desmotivado e, assim, tende a não se dedicar ao trabalho como esperado.

Sant’anna *et al* (2005, p. 6 e p. 11) pesquisou sobre indicadores da satisfação no trabalho, entendida como a “extensão na qual os profissionais pesquisados gostam e sentem prazer com o que fazem”. Um dos indicadores obtidos foi “O grau em que aplico no dia a dia do meu trabalho os conhecimentos adquiridos ao longo de minha formação acadêmica”. Logo, profissionais deslocados de função tendem a estar insatisfeitos e, assim, apresentar desempenho abaixo do esperado.

Palan (2007) defende que alguém que seja mais competente do que o necessário tende a se sentir frustrado e a procurar outro trabalho, e alguém que não seja competente o suficiente tende a sofrer de baixa autoestima e entregar um baixo desempenho. Portanto, ainda segundo o autor, um desalinhamento entre o nível de competência e os requisitos do trabalho afetam (negativamente) a motivação, o que, como visto, se reflete em níveis mais baixos de desempenho.

No caso concreto dos Graduados do SISMA B, percebe-se que, ao alocar Especialistas em Manutenção Aeronáutica em funções administrativas, esses indivíduos tendem a se sentir frustrados, por entenderem que possuem uma alta competência técnica, incompatível com as tarefas que executam, e também tendem a entregar um baixo desempenho e ficar com baixa autoestima, por não terem as competências requeridas para a função. Assim, sua motivação é afetada negativamente por ambos os fenômenos descritos por Palan (2007). Também tendem a se sentir insatisfeitos com o trabalho, por não aplicarem no seu dia a dia os conhecimentos adquiridos na formação acadêmica, dentre outros fatores.

Nesse sentido, a mudança proposta, ao promover o alinhamento das competências, reduz fatores de insatisfação e de desmotivação, levando ao aumento

dos níveis de satisfação e motivação profissional. Uma vez que a motivação é componente do desempenho, este será melhorado, sem incremento das despesas, o que se traduz em maior eficiência no cumprimento da missão.

3 CONCLUSÃO

Foi mostrado que, em decorrência da evolução tecnológica das aeronaves, ocorre um deslocamento das necessidades de recursos humanos da execução da manutenção para os processos administrativos nas unidades do SISMA B. Nesse contexto, percebe-se que há um desequilíbrio no âmbito dos Graduados, levando ao desalinhamento de competências, com perda de desempenho e desmotivação daqueles deslocados de função.

Para resolver esse problema, foi proposto o ajuste da TP das OMs do SISMA B com base na gestão por competências, reduzindo a quantidade de Especialistas em Manutenção Aeronáutica e aumentando a quantidade de Especialistas em Administração. Argumentou-se que, dessa forma, será obtido um melhor emprego dos recursos humanos, levando ao aumento da eficiência na execução das tarefas, sendo amparado por pesquisas acadêmicas relacionadas à gestão por competências e desvio de função.

Argumentou-se, ainda, que o alinhamento das competências leva, também, ao aumento dos níveis de satisfação e motivação profissional, resultando em melhor desempenho, com base em referenciais teóricos que relacionam a gestão por competências, motivação e satisfação no trabalho.

Assim, este ensaio defendeu que o ajuste da quantidade de vagas por especialidades dos Sargentos Especialistas alocados no SISMA B, com base na gestão por competências, aumentará a eficiência no cumprimento da missão.

Por fim, cabe destacar que a proposta deste ensaio está em linha com a Concepção Estratégica “Força Aérea 100”, que inclui a aplicação da gestão por competências em toda a FAB, com vistas a alcançar a excelência da Força Aérea do Futuro. A eficiência da logística de material se reflete em maior disponibilidade dos meios aeroespaciais, resultando em uma Força Aérea mais capaz.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA NETO, H. S. C. **Contribuições da gestão por competências na Administração Pública**: um estudo no Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística da Paraíba. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional) – Universidade Federal de Campina Grande, Centro de Ciências Jurídicas e Sociais, 2018.

AMARAL, R. M. Gestão de pessoas por competências em organizações públicas. **XV Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias, São Paulo, SP, Brazil, 2008**. Disponível em: http://repositorio.febab.org.br/files/original/30/4212/SNBU2008_061.pdf. Acesso em: 30 set. 2023.

BRANDÃO, H. P.; BORGES ANDRADE, J. E.; Causas e Efeitos da Expressão de Competências no Trabalho: Para Entender Melhor a Noção de Competência. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 8, n. 3, p. 32-49, 2007.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Comando-Geral do Pessoal. Portaria Nº 316/3SC2, de 16 de agosto de 2023. Aprova o Padrão de Desempenho de Especialidades para os Quadros do Corpo de Pessoal Graduado (CPGAER), de Sargentos da Reserva de 2ª Classe Convocados (QSCON) e de Cabos da Reserva de 2ª Classe Convocados (QCBCON) da Aeronáutica (MCA 39-7). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 154, fl. 13637, 21 ago. 2023a.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Comando-Geral do Pessoal. Portaria Nº 956/GC3, de 3 de outubro de 2003. Aprovar a edição da Norma do Sistema de Pessoal da Aeronáutica (NSCA 30-1). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 194, fl. 5807, 9 out. 2003.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Portaria Nº 16/1SC, de 16 de março de 2020. Aprova a edição do MCA 30-1 - Manual para Mapeamento de Competências no Comando da Aeronáutica. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 066, fl. 4723, 20 abr. 2020.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Gabinete do Comandante da Aeronáutica. Portaria Nº 239/GC1, de 9 de janeiro de 2022. Aprova a edição da Diretriz Sobre Gestão do Pessoal no Comando da Aeronáutica (DCA 30-1). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 032, fl. 2095, 15 fev. 2022.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Gabinete do Comandante da Aeronáutica. Portaria Nº 510/GC1, de 19 de maio de 2023. Aprova o Plano de Pessoal da Aeronáutica PPAER para o ano de 2023 (PCA 30-1). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 093, fl. 7416, 23 mai. 2023a.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Gabinete do Comandante 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, fl. 830, 15 out. 2018.

MOURA, W. Gestão por Competências, Motivação e Comprometimento Organizacional. **Revista Psicologia em Destaque**, a. 1, n. 1, p. 12-23, 2011.

PALAN, R. **Competency Management – A Practitioner’s Guide**. Malaysia: Specialist Management Resources Sdn Bhd, 2003. E-book. Disponível em: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/49151799/Palan_R_2003_Compentency_management-_a_practitioners_guide._Kuala_Lumpur__SMR__Publishing-libre.pdf?1474976922=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DPalan_R_2003_Compentency_management_a_pra.pdf&Expires=1696175852&Signature=Opt6PCMQ8yui00bJXBJXqE6EjQIZ0Gt53AkMnCU4GhyhLR9PnbrLEAusOLXpRXZigXQdfFrFgs4VIS8pz42Vn3dPI9q8kRLm4g9oAuTK60YUG9hsxE89318VRmSbFxK09Gc7MHCJp1egnG9AZVNI~0uYyi-DoMTRfFNvZ2maplxJEywfJICJSkQU~jcYaU80I76E9H3E-R—t7ILyDzE2fGU3EnvZ3Dg3dtXqZu~YA-SNENtaTbPPvcpXpjEm0E-eoHGgnKmlmYOPj9SQJ4ycVzSsRswJ2dNrf8YDwKhHAzhR2SR6ywkLoWUw6I2mlbpTBEkeTrPASBapeMuF7RIJA__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA. Acesso em: 01 de out. 2023.

PEREIRA, S. S. O DESVIO DE FUNÇÃO E O PRINCÍPIO DA DIGNIDADE DA PESSOA HUMANA. **Virtù: Direito e Humanismo**, v. 1, n. 1, 2020.

SANT’ANNA, A. S.; MORAES, L. F. R.; KILIMNIK, Z. M. Competências individuais, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: um estudo de diagnóstico comparativo. **RAE eletrônica**, v. 4, 2005. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/raeel/a/ZYQfr7fhNmVCTZPFVLKCDZn/?lang=pt>. Acesso em: 01 out. 2023.