



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA  
DIVISÃO DE ENSINO  
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 3º/2024

**PAULA COUTINHO SANTANA, Cap QOAP Adm**

**Potencialização da Seção de Pessoal da Escola Superior de Defesa: incentivo a uma visão estratégica da Gestão de Pessoas da FAB**

Rio de Janeiro

2024

ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA  
DIVISÃO DE ENSINO  
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 3º/2024

**PAULA COUTINHO SANTANA, Cap QOAP Adm**

**Potencialização da Seção de Pessoal da Escola Superior de Defesa:** incentivo a uma visão estratégica da Gestão de Pessoas da FAB

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Escola 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: Pedro Nolasco Duarte, Maj Av

Rio de Janeiro

2024

**PAULA COUTINHO SANTANA, Cap QOAP Adm**

**Potencialização da Seção de Pessoal da Escola Superior de Defesa: incentivo a uma visão estratégica da Gestão de Pessoas da FAB**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica.

Aprovado por:

---

Presidente, Pedro Nolasco Duarte, Maj Av - EAOAR

---

Patricia Fernanda Barros Pereira Dias, Cap Dent - EAOAR

Rio de Janeiro

2024

## RESUMO

O Portal do Militar centraliza os módulos voltados às demandas de pessoal, facilitando o uso por possuir um acesso único que integra as diversas necessidades dos usuários. Os militares da Força Aérea Brasileira (FAB) designados para a Escola Superior de Defesa (ESD), que faz parte do Ministério da Defesa (MD), encontram-se fora da Força e ficam adidos administrativamente ao Grupamento de Apoio de Brasília (GAP-BR). Por essa razão, a Seção de Pessoal não possui perfil de gestor do Portal, impossibilitando que as solicitações do efetivo sejam tramitadas e finalizadas internamente na ESD. Dessa maneira, este ensaio defende que a permissão do acesso aos sistemas vinculados ao Portal do Militar potencializa a Seção de Pessoal da FAB na ESD. Tal permissão proporciona maior eficiência administrativa nos processos de gestão de pessoas, bem como possibilita um melhor aproveitamento das competências dos militares da FAB designados para aquela função, evitando o desperdício de mão-de-obra qualificada e valorizando-os profissionalmente. Isto posto, seus resultados beneficiam não apenas a Seção de Pessoal da ESD, mas todo o efetivo da FAB lotado na Escola, já que terá suas publicações feitas com maior agilidade e perfeição. Podem, ainda, ser replicados em outras organizações apoiadas pelo GAP-BR e pelo Grupamento de Apoio do Distrito Federal (GAP-DF), a exemplo do próprio MD, Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República (GSI-PR) e Hospital das Forças Armadas (HFA), e outros Grupamentos em situação semelhante, incentivando uma visão mais ampla e estratégica da gestão de pessoas na Força Aérea Brasileira.

**Palavras-chave:** Portal do Militar; eficiência administrativa; gestão por competências.

## 1 INTRODUÇÃO

O Portal do Militar, criado em 2019, é um sistema corporativo que tem como objetivo a centralização e integração de aplicações para processos de pessoal militar, por meio de diversos módulos, tais como: férias, formulário eletrônico de pessoal (FEP), beneficiários da saúde, prorrogação, dentre outros. Por permitir o acesso através de um único login, melhora a experiência do usuário com os sistemas e eleva o grau de interatividade

Os militares da Escola Superior de Defesa, por prestarem serviço em organização fora da FAB, permanecem adidos administrativamente e financeiramente ao Grupamento de Apoio de Brasília (GAP-BR), o que significa que a Seção de Pessoal da ESD não tem autonomia para realizar atos que gerem consequências aos militares lá alocados. Ou seja, qualquer solicitação precisa ser enviada ao GAP-BR, aumentando a burocracia e a morosidade dos processos relacionados à gestão de pessoas. Além disso, trata-se de mais uma organização apoiada por esse GAP, que já possui 2728 (duas mil, setecentas e vinte e oito) pessoas e 17 (dezessete) unidades, além dos outros adidos que servem no Ministério da Defesa (MD), Comando de Defesa Cibernética (ComDCiber) e Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República (GSI-PR), além dele próprio, para prestar suporte em múltiplas áreas.

A ESD, instituição de ensino ligada ao MD, tem um efetivo de 47 (quarenta e sete) militares da FAB, em um total de 227 (duzentos e vinte e sete) quando somados ao Exército Brasileiro, Marinha do Brasil e servidores civis. Esta quantidade é razoável ao comparar com algumas organizações localizadas em Brasília, por exemplo, como o Sexto Comando Aéreo, o Serviço de Recrutamento e Preparo de Pessoal da Aeronáutica de Brasília e o Sexto Serviço Regional de Investigação e Prevenção de Acidentes Aeronáuticos, que têm seu efetivo composto por 44 (quarenta e quatro), 48 (quarenta e oito) e 25 (vinte e cinco) militares, respectivamente. Nestas organizações, a Seção de Pessoal Militar possui acesso livre para utilizar o Portal do Militar com autonomia.

Diante dessa quantidade considerável de militares lotados na ESD, este trabalho defende que a permissão de acesso aos sistemas vinculados ao Portal do Militar potencializa a Seção de Pessoal da FAB na Escola Superior de Defesa.

Considerando este cenário, atribuir os perfis de operador e gestor aos módulos do Portal aos militares da Seção de Pessoal da ESD proporciona maior eficiência nas solicitações realizadas pelo efetivo. Ademais, o acesso aos perfis mencionados possibilita um melhor aproveitamento das competências dos militares da FAB designados para aquela função, evitando o desperdício de mão-de-obra qualificada e valorizando-os profissionalmente.

## 2 DESENVOLVIMENTO

A Força Aérea tem definido seus eixos estratégicos considerados prioritários para enfrentar os desafios futuros e alcançar sua missão institucional na Diretriz Concepção Estratégica - Força Aérea 100 (DCA 45-11). Dentre estes eixos, destacam-se a gestão estratégica, que se refere à melhoria dos processos como um todo, e o foco nas pessoas.

Neste contexto, a DCA afirma que “processos mais eficientes permitem a identificação e a eliminação sistemática de atividades excedentes, desnecessárias e de baixo valor agregado” (Brasil, 2018, p.36) objetivando uma maior eficiência administrativa. Já no aspecto voltado à gestão de competências, a diretriz considera que o indivíduo deve “ser alocado em uma função compatível com suas competências, o que significa colocar "o homem certo no lugar certo" (Brasil, 2018, p. 38), enfatizando a importância da valorização e aproveitamento da mão-de-obra.

A eficiência administrativa e a gestão por competências são os embasamentos trazidos por este ensaio para justificar a permissão do acesso dos respectivos perfis do Portal do Militar à Seção de Pessoal da ESD.

### 2.1 EFICIÊNCIA ADMINISTRATIVA

A eficiência administrativa foi inserida explicitamente como princípio no artigo 37 da Constituição Federal pela emenda nº 19/98, juntamente com outros princípios que norteiam a administração pública, como a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade (Ferrari, 2007). Muniz (2008) afirma que a eficiência não deve ser interpretada isoladamente, mas de forma integrada aos demais princípios, e que a constitucionalização destes traz grande importância em seu conceito, pois passam a ser considerados mandamentos de otimização.

Dentro dessa visão integrada e ampla dos princípios constitucionais, a autora vai além ao dar ênfase ao resultado do próprio conceito de eficiência, que deixa de ser vista apenas como aproveitamento dos recursos disponíveis, ao afirmar que “a administração alcançaria eficiência em sua atividade caso obtivesse os resultados dela esperados, com dispêndio menor de recursos e em tempo, qualidade e acesso adequado à satisfação almejada” (Muniz, 2008, p. 96).

No caso específico deste ensaio, é perceptível que a permissão do acesso aos módulos do Portal aos militares de Seção de Pessoal da ESD acelera o andamento dos processos de pessoal, corroborando o pensamento da autora. Tendo em vista que é uma unidade que não faz parte da FAB, os documentos lá emitidos não tramitam pelo Sistema Informatizado de Gestão

Arquivística de Documentos da Aeronáutica (SIGADAER), devendo seguir a cadeia de comando da ESD pelo Sistema Eletrônico de Informações, para, então, ser enviado às organizações da Força Aérea.

Para fazer uma solicitação relacionada à área de pessoal, o militar precisa confeccionar um despacho, que é anexado a um ofício assinado pelo subcomandante, para ser enviado à Seção de Protocolo da ESD. Daí, então, segue por e-mail para a Seção de Protocolo do GAP-BR, que insere o documento no SIGADAER e encaminha à Seção de Pessoal, para que, finalmente, resolva a solicitação. Voltando a Muniz (2008), ela afirma que, por ser um princípio constitucionalizado, a eficiência passa a ser algo imperativo, uma obrigação que Administração Pública deve perseguir em seus atos, e que não está acontecendo na situação descrita acima.

Trazendo mais para a esfera administrativa, Ferrari (2007) defende que a eficiência depende da combinação de economicidade e celeridade, compreendendo a produtividade e a perfeição do trabalho visando a otimização da ação estatal para alcançar a finalidade da administração.

Ora, já foi mencionado que o GAP-BR atende em torno de 2800 (dois mil e oitocentos) militares, fora os adidos da ESD, do MD, ComDCiber e GSI-PR, sendo evidente que a quantidade de documentos diários recebidos é extensa. Além de recursos humanos, ele concentra outras atividades administrativas comuns tais como subsistência, fardamento, obtenção e licitações, protocolo e arquivo, transporte, infraestrutura, entre outras.

Destarte, torna-se muito mais eficiente que o trâmite dos processos de pessoal ocorra internamente na própria ESD pelos módulos do Portal do Militar, que foram desenvolvidos justamente para torná-los mais ágeis e interativos.

Normalmente essas solicitações têm como consequências direitos financeiros (férias, ajuda de custo, gratificações, etapas, auxílio-transporte, auxílio-fardamento, auxílio-natalidade, transferência para a reserva remunerada, licenciamentos) ou, apesar de não terem efeito pecuniário, são igualmente importantes (inclusão de beneficiários, inspeções de saúde, prorrogação de tempo de serviço e prestação de tarefa por tempo certo, transcrição de matérias do boletim do Comando da Aeronáutica em boletim interno, e todas as solicitações via FEP).

Sendo assim, verifica-se que, ao atribuir os perfis de operador e chefe/gestor aos módulos do Portal aos militares da Seção de Pessoal da ESD, as publicações são feitas com mais rapidez, gerando maior satisfação ao solicitante. Ademais, o trâmite interno das solicitações diminui a ocorrência de erros, pois as dúvidas são esclarecidas pessoalmente com o militar envolvido. Estas ações, por sua vez, potencializam a Seção de Pessoal da ESD pois geram maior autonomia, melhoria no serviço prestado e aumento da satisfação do usuário final.

## 2.2 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Filippin e Gemelli (2011) defendem que, para que a eficiência, eficácia e efetividade sejam de fato introduzidas na administração pública, é necessário que os agentes públicos possuam competências técnicas, humanas e gerenciais, estando diretamente associadas à exata alocação das pessoas em suas funções desempenhadas e de sua constante capacitação.

Segundo Kreisig *et al.* (2021, p. 71), gestão de pessoas por competências:

[...] é um modelo de gestão que visa gerenciar e desenvolver, com excelência, as habilidades técnicas e comportamentais dos indivíduos, identificando os perfis dos funcionários, seus pontos fortes e oportunidades de melhoria, suprindo lacunas e agregando conhecimento.

No contexto da Administração Pública, a implementação da gestão por competências, por ter a finalidade de gerar melhorias no desempenho organizacional, proporciona melhorias na qualidade da eficiência e eficácia na prestação de serviços públicos à sociedade (Getha-Taylor, Blackmar e Borry, 2016 *apud* Landy, 2023).

Trazendo para o escopo deste ensaio, pode-se estabelecer uma relação de mão dupla entre o emprego da eficiência e da gestão por competências, onde a ocorrência de uma proporciona e impulsiona a outra, e vice-versa. A permissão dos acessos ao Portal gera maior eficiência por otimizar os processos de pessoal, que, por sua vez, para acontecer da melhor forma possível, demanda que os militares responsáveis tenham as competências necessárias para realizar as atividades envolvidas. Estando bem capacitados e habilitados, esses, em contrapartida, terão condições de entregar um trabalho de excelência de forma eficiente e eficaz.

Pires *et al.* (2005, p. 29) atentam para o fato de que “um dos diferenciais da gestão de pessoas com base em competência é dar maior atenção às variáveis comportamentais que envolvem traços de personalidade, valores das pessoas, interesses, entre outras características”. Além da busca pela melhoria do serviço prestado, a gestão por competências precisa ir além e se preocupar em valorizar o profissional, aproveitando suas competências da melhor forma possível.

Diferentemente dos GAP, onde as Divisões de Pessoal são subdivididas nas Seções de Efetivo, Processos e Encargos Especiais, na ESD a Seção de Pessoal é responsável por resolver todas as demandas existentes, de forma que os militares devem ter uma visão geral, mas, ao

mesmo tempo, precisam entender as minúcias de cada assunto para de fato resolver o problema, saber a qual unidade recorrer ou orientar o solicitante, a depender do caso.

Atualmente, a Seção de Pessoal da ESD é formada por uma Capitão QOAP Adm e um 2º Sargento com especialidade em Serviço de Administração, que será promovido a 1º Sargento em 01/12/2024. Os dois foram apresentados em janeiro/2022, permanecerão na Escola por 4 (quatro) e 5 (cinco) anos, respectivamente, e ambos possuem notável experiência pregressa em seção de pessoal militar. Em outras palavras, são militares capacitados e qualificados, que detêm competências necessárias para a completa assunção das atividades de pessoal e terão tempo suficiente para implantar e aperfeiçoar essas funções, atendendo à realidade específica da ESD. Corroborar exatamente com o entendimento dos autores no sentido de aproveitar as competências de forma a melhorar o serviço.

Por conseguinte, vai gerar maior satisfação e motivação aos militares, e, também, agregará maior valor ao trabalho final. Neste sentido, Macedo e Cassundé (2016) defendem que a implantação da gestão de pessoas por competência é relevante para a organização pública, pois a falta de motivação pode gerar grandes problemas para o indivíduo e para a organização, a exemplo de falta de comprometimento e absenteísmo. Elas continuam afirmando que o indivíduo que sentir-se capacitado e valorizado em sua função terá mais chance de ser motivado na execução da mesma.

Desta forma, ao possuírem os perfis essenciais dos módulos citados, esses militares terão maior responsabilidade, serão mais bem aproveitados e mais valorizados profissionalmente, pois, ao invés de apenas encaminhar processos ao GAP-BR, eles serão os responsáveis por gerir, controlar e resolver todas as fases dos mesmos.

Constata-se, por fim, que a liberação dos perfis de operador e gestor ao Portal do Militar potencializa a Seção de Pessoal, tendo em vista que permite um tratamento mais individualizado ao efetivo da FAB lotado na ESD e aumenta a satisfação e motivação com o trabalho, que passa a ter maior complexidade e propósito.

### **3 CONCLUSÃO**

O Portal do Militar é um sistema do Comando da Aeronáutica que reúne os módulos voltados às solicitações de assuntos de recursos humanos, de forma a facilitar o uso pelos militares por possuir um acesso único para as diversas demandas. Os militares da FAB lotados na ESD, entretanto, por estarem em organização pertencente ao MD, ficam adidos ao GAP-BR.

Desta maneira, a Seção de Pessoal não tem acesso aos perfis de gestor dos sistemas vinculados ao Portal, inviabilizando que as solicitações do efetivo sejam processadas internamente.

A permissão desses acessos à Seção de Pessoal não só aumenta a eficiência dos processos internos como, também, desafoga o trabalho do GAP-BR, que já precisa atender seu efetivo, os adidos e as 17 (dezesete) unidades apoiadas. Ao serem feitas pelos próprios militares da ESD, as publicações são processadas de forma muito mais célere do que se fossem enviadas por ofício ao GAP, melhorando o serviço prestado. A desnecessidade de oficializar qualquer solicitação ao GAP-BR e realizá-la imediatamente no âmbito interno acelera o resultado, que, em muitos casos, são publicações necessárias para a geração de direitos financeiros ou outros benefícios.

Outrossim, a liberação de tais perfis também aproveita melhor o potencial dos militares da Seção de Pessoal da ESD, que possuem ampla experiência nos assuntos de pessoal militar. Estes são designados para ficarem à disposição da Escola por um período considerável e suficiente para exercerem atividades de maior significância. Ao terem suas competências e qualificações adequadamente empregadas, os militares se sentem mais úteis e valorizados, gerando, por sua vez, maior motivação e satisfação no trabalho e maior valor agregado ao resultado final.

Portanto, tornou-se evidente que a liberação dos perfis de acesso dos diversos módulos existentes no Portal do Militar, de acordo com o respectivo posto do militar, potencializa a Seção de Pessoal da FAB na Escola Superior de Defesa.

Por fim, a concessão aos acessos mencionados, ao elevar a eficiência e estimular a gestão por competências, não apenas beneficia a Seção de Pessoal, mas o efetivo da Força Aérea na ESD como um todo, que ficará mais satisfeito por ter seus processos agilizados. Além disso, pode ser replicado como projeto piloto em outras organizações fora da FAB que possuam militares adidos e apoiados pelo GAP-BR, como o MD e o GSI, mas, também, pelo Grupamento de Apoio do Distrito Federal (GAP-DF), a exemplo do HFA extrapolando, posteriormente, para outros Grupamentos que estejam em situação semelhante. Desta forma, incentiva uma visão mais ampla e estratégica da gestão de pessoas na Força Aérea Brasileira.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Portaria nº 1.597/GC3, de 10 de outubro de 2018. Aprova a reedição da DCA 11-45 "Concepção Estratégica - Força Aérea 100". **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 180, p. 116-158, 15 out. 2018. Disponível em: <https://www.sislaer.fab.mil.br>. Acesso em: 28 set. 2024.

FERRARI, R. M. M. N. A profissionalização da função pública e as exigências da eficiência administrativa. **A&C-Revista de Direito Administrativo & Constitucional**, Belo Horizonte, v. 3, n. 13, p. 115-127, 2007. Disponível em: <http://www.revistaaec.com/index.php/revistaaec/article/view/716>. Acesso em: 28 set. 2024.

FILIPPIN, E. S.; GEMELLI, I. M. P. Gestão de pessoas na administração pública: o desafio dos municípios. **RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, [S. l.], v. 9, n. 1-2, p. 153–180, 2011. Disponível em: <https://periodicos.unoesc.edu.br/race/article/view/375>. Acesso em: 28 set. 2024.

KREISIG, J. T. *et al.* Gestão por competência: Uma análise do estado da arte da produção científica sobre as práticas na administração pública no Brasil. **Revista Estudos e Pesquisas em Administração**, [S. l.], v. 5, n. 3, p. 70-85, 2021. Disponível em: <https://periodicoscientificos.ufmt.br/ojs/index.php/repad/article/view/13273>. Acesso em: 25 set. 2024.

LANDY, S. L. L. **Gestão por competência e a eficiência e a eficácia organizacional das Instituições Federais de Ensino Superior: proposta de um modelo teórico**. 2022. Dissertação (Mestrado Profissional em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri, Diamantina, Minas Gerais, 2023. Disponível em: <https://repositorio.ufvjm.edu.br/items/bccbc544-c404-4378-9e4e-cb0c350e6bf2>. Acesso em: 25 set. 2024.

MACEDO, D. S.; CASSUNDÉ, F. R. S. A. O Desenvolvimento de Competências e o Serviço Público: Um Estudo de Caso sobre Motivação com Funcionários da Prefeitura Municipal de Afrânio-PE. **Id on Line Revista Multidisciplinar e de Psicologia**, [S. l.], v. 10, n. 30, p. 229-244, 2016. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/455>. Acesso em: 24 set. 2024.

MUNIZ, C. C. B. O princípio da eficiência na administração pública brasileira. **Prisma Jurídico**, [S. l.], v. 6, p. 85–100, 2008. Disponível em: <https://uninove.emnuvens.com.br/prisma/article/view/1130>. Acesso em: 20 set. 2024.

PIRES, A. K. *et al.* (org.). **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília: ENAP, 2005. *E-book* (100p.). Disponível em: <http://repositorio.ena.gov.br/handle/1/383>. Acesso em: 27 set. 2024.