



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA  
DIVISÃO DE ENSINO  
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 1º/2025

**JOÃO MARCO FERREIRA DE CARVALHO**, Cap Int

**Alocação estratégica de capital humano:** Uma solução sistêmica para o GAP-SP

Rio de Janeiro

2025

ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA  
DIVISÃO DE ENSINO  
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 1º/2025

**JOÃO MARCO FERREIRA DE CARVALHO**, Cap Int

**Alocação estratégica de capital humano:** Uma solução sistêmica para o GAP-SP

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 Institucional

Orientador: Mellina dos Santos Ferreira Barbosa,  
Maj Int

Rio de Janeiro

2025

**JOÃO MARCO FERREIRA DE CARVALHO, Cap Int**

**Alocação estratégica de capital humano: Uma solução sistêmica para o GAP-SP**

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

Aprovado por:

---

Presidente, Rafael de Lima Santana, Maj Inf - EAOAR

---

Mellina dos Santos Ferreira Barbosa, Maj Int - EAOAR

Rio de Janeiro

2025

## RESUMO

Diante do cenário orçamentário restritivo enfrentado pela Força Aérea Brasileira (FAB), especialmente no Grupamento de Apoio de São Paulo (GAP-SP), identificou-se a necessidade de maior eficiência na gestão de pessoal, a fim de melhorar os processos, tendo em vista os cortes de gastos sofridos pelas instituições públicas. Desta forma, este ensaio defende a necessidade de criação de uma ferramenta sistêmica, no Sistema de Informações Gerenciais do Pessoal (SIGPES), voltada ao controle de alocação de militares conforme suas especialidades. Atualmente, a alocação de militares em funções alheias às suas áreas de formação compromete a produtividade, a motivação e o planejamento institucional. A proposta visa assegurar que os militares sejam designados para funções alinhadas às suas competências, o que favorece o desempenho organizacional e reduz custos com capacitações desnecessárias. Além disso, um sistema de alocação mais preciso contribui para o planejamento estratégico da Diretoria de Administração do Pessoal (DIRAP), promovendo economia de meios e uma gestão mais assertiva do efetivo. Conclui-se que a ferramenta proposta pode não apenas beneficiar o GAP-SP, mas também servir de modelo para outras Organizações Militares, consolidando uma política de alocação baseada nas competências de cada militar e permitindo, no longo prazo, que o capital humano, que fornece apoio à missão da FAB, esteja cada vez mais motivado, com os talentos certos nos lugares certos, por meio de uma acurada gestão do conhecimento.

**Palavras-chave:** alocação de pessoal; motivação; gestão de recursos humanos; competências.

## 1 INTRODUÇÃO

O cenário orçamentário do Brasil nos últimos anos tem provocado cortes de gastos constantes às instituições públicas, exigindo gestões de recursos cada vez mais inovadoras e eficientes. Para isso, a Força Aérea Brasileira (FAB) tem emitido direcionamentos específicos em suas Diretrizes Estratégicas, visando maior eficiência em seus processos.

Nesse contexto, o Grupamento de Apoio de São Paulo (GAP-SP), Organização Militar (OM) responsável pelo apoio administrativo à vinte e oito OM no estado de São Paulo, tem buscado soluções para a constante redução de seu efetivo. A percepção dessa redução tem exigido decisões rápidas da Chefia do GAP-SP nas alocações do pessoal da unidade, que por vezes acabam por ser alocados no setor que apresenta uma maior falta de pessoal, em detrimento do setor que desempenha a atividade para a qual o militar foi capacitado.

O PEMAER prevê que os requisitos de mobilização de pessoal estejam alinhados às necessidades específicas de cada área da Força. Diante do cenário apresentado, este ensaio defende que a criação de uma ferramenta sistêmica de controle das alocações por especialidade do efetivo do GAP-SP, diretamente no Sistema de Informações Gerenciais do Pessoal (SIGPES), impedirá a designação de pessoal apenas para a ocupação de cadeiras vazias e exigirá uma análise mais criteriosa das necessidades da OM, garantindo que o militar seja inserido na posição em que será mais eficiente para a instituição.

A alocação de pessoal em áreas de atuação ligadas às suas especialidades é um fator de aumento da motivação dos trabalhadores e, conseqüentemente, proporciona uma maior qualidade dos graus de eficiência e produtividade do setor, já que trabalhadores motivados tendem a buscar melhores e mais inovadoras soluções para os problemas encontrados no dia a dia, além de gerarem resultados mais satisfatórios para a organização.

Há ainda o benefício de um melhor planejamento decorrente da correta alocação dos militares, tendo em vista que a Diretoria de Administração do Pessoal (DIRAP) se baseia nos quantitativos apontados nas Tabelas de Lotação de Pessoal (TLP) para determinar o início de processos seletivos e a designação das vagas após o término dos cursos de formação, além de embasar os pareceres para a movimentação de militares.

Planejamentos incorretos geram processos seletivos desnecessários e a distribuição de pessoal para locais que não possuem a real necessidade, ou uma urgência tão grande, mantendo a necessidade de recompletamento em outros locais, gerando mais gastos com novos processos seletivos ou capacitação do efetivo já disponível para atendimento da demanda existente.

## 2 DESENVOLVIMENTO

Hoje, na Administração Pública, o conceito de eficiência resume-se a “um cálculo que visa à otimização dos meios em relação aos fins” (Borges; Bordin, 2023, p. 619). Em outras palavras, podemos dizer que a eficiência define a busca dos melhores resultados utilizando a menor quantidade de recursos. O atual cenário orçamentário do Brasil exige que as instituições sejam eficientes, e que tracem estratégias inovadoras para seus processos, melhorando-os constantemente e reduzindo os recursos necessários, seja reduzindo seus efetivos, seja reduzindo o tempo de resolução de cada tarefa.

Para isso, é necessário que as instituições proporcionem ambientes estimulantes e seguros, que incentivem seus colaboradores a serem proativos em suas tarefas. Para que o militar se sinta encorajado a produzir mais e melhor, é de extrema importância que ele esteja motivado com suas atividades, enxergando propósito e reconhecimento no que faz diariamente.

Nesse sentido, desenvolver ferramentas de gestão que alinhem as necessidades institucionais às competências dos servidores e às necessidades específicas de cada setor é fundamental para atender às demandas do militar, estimulando sua motivação e elevando sua produtividade.

### 2.1 A MOTIVAÇÃO COMO GERADOR DE PRODUTIVIDADE

A busca por inovação e melhores desempenhos com a utilização de menos recursos tem obrigado as instituições a padronizarem cada vez mais seus processos, atrelando-os a situações cada vez mais específicas de suas atribuições. A Norma Padrão de Ação (NPA) da Seção de Contabilidade do GAP-SP, por exemplo, cita diversos termos como Programação Financeira, GRU, DEF e DCF, o que torna cada vez mais importante a presença do especialista no assunto para desenvolver as atividades.

Outro exemplo do GAP-SP foi a alocação de um Sargento da especialidade Tecnologia da Informação na Divisão de Recursos Humanos e, ainda que o militar tenha sido realocado para um novo setor em 2024, os resultados de processos incorretos foram vistos por muito tempo após sua saída, mostrando que a padronização dos procedimentos exige que as tarefas sejam executadas por especialistas. Caso contrário, o tempo necessário para sua realização tende a aumentar, demandando capacitação adicional e sobrecarregando outros membros da equipe, o que compromete a eficiência da Organização Militar.

Quando buscamos estudos sobre eficiência, é comum encontrarmos associações ao termo produtividade, até porque elas possuem conceitos muitos semelhantes. Já a produtividade, segundo King, Lima e Costa (2014), foi inicialmente citada para fazer uma relação entre o resultado de determinada produção com o número de trabalhadores utilizados para executá-la. Enquanto a aquela mede a qualidade do trabalho, essa busca determinar a sua quantidade.

O GAP-SP hoje é responsável por diversos processos para os mais variados fins, o que demanda atenção e dedicação do seu efetivo para que o máximo de resultado seja obtido, no menor tempo possível. É possível observar, porém, que alguns militares demonstram interesse em trocar de setor e até de OM, alegando falta de reconhecimento, sobrecarga das atribuições e até falta de interesse nas atividades, todos fatores gerados por uma clara falta de motivação no dia a dia. Isso mostra a necessidade de alocação de militares em suas áreas de atuação, para que a satisfação pessoal seja evidenciada, bem como dos demais militares do setor.

Estudos apontam que a motivação é fator preponderante no desempenho dos trabalhadores, influenciando tanto na quantidade de trabalho executado quanto na sua qualidade, tendo em vista que um profissional motivado tende a se dedicar mais na busca pelas soluções mais apropriadas para as tarefas propostas (Herzberg, 1976), gerando os resultados mais eficientes para a instituição. Ainda segundo Herzberg, a motivação é determinada por diversos fatores, dentre eles realização, trabalho intrinsecamente interessante e autorrealização no cumprimento das tarefas.

Militares de carreira passam anos em formação para desenvolver habilidades específicas, já os militares temporários são selecionados com base na análise de currículos, quanto maior o grau de especialização, maior será a pontuação do candidato no concurso. É razoável, portanto, ter em mente que a alocação dos militares em funções alinhadas com suas competências, conhecimentos e habilidades é condição fundamental para que o sentimento de realização esteja presente no militar.

Uma ferramenta sistêmica que impeça a alocação de militares em áreas diferentes daquela para a qual foi preparado, contribuirá para uma maior sensação de pertencimento, fazendo cada um entender que seus esforços de capacitação estão sendo valorizados e seu conhecimento adquirido está em alinhamento com os objetivos e metas estabelecidos pela instituição.

Compreender como o senso de realização influencia a motivação e como esta, por sua vez, impacta a produtividade, evidencia a necessidade de uma ferramenta sistêmica de controle das alocações por especialidade no SIGPES. A implementação desse sistema permitirá ao GAP-

SP alcançar maior eficiência em seus processos, garantindo um melhor aproveitamento dos talentos disponíveis, tendo em vista que não haverá alocação apenas para completar os lugares vazios, mas haverá um estudo do melhor para a instituição no longo prazo.

## 2.2 PLANEJAMENTO E ECONOMIA DE MEIOS

Diante dos cortes de gastos do Governo Federal e da necessidade de ser eficiente em seus processos, uma das medidas adotadas pela FAB foi a redução gradativa de seu efetivo, primando por uma maior especialização dos militares ativos. Essa redução de efetivo já é perceptível em diversas OM da FAB, dentre elas o GAP-SP, que tem buscado soluções para manter a qualidade no atendimento aos, aproximadamente, onze mil militares, veteranos e pensionistas vinculados.

O SIGPES possui um relatório chamado Tabela de Lotação de Pessoal (TLP) onde são expostos o número previsto de militares, por especialidade, de uma OM e o número existente de militares naquela mesma OM. O relatório, porém, informa apenas a existência ou não da especialidade na organização, não havendo informações sobre os locais de alocação dos militares. Se um militar da especialidade mecânica de aeronaves estiver alocado na seção de pagamento de pessoal da OM, o relatório não informará a discrepância.

A DIRAP, por sua vez, utiliza as TLP para conhecer as necessidades de cada organização em relação a pessoal e efetuar os planejamentos para preenchimento das lacunas apontadas nos relatórios, seja por meio dos Planos de Movimentação (PLAMOV), seja pelas aberturas de vagas após os cursos de formação, o que significa a determinação de abertura de novos processos seletivos. Se uma OM possui necessidades em relação a determinada especialidade, mas possui militares de tal especialidade alocados em funções diferentes da prevista, o planejamento da DIRAP estará comprometido.

Uma pesquisa da *American Management Association*, realizada em 1974, apontou que as empresas dos EUA perdiam cerca de US\$2 bilhões por dia por não fazerem o que precisava ser feito (Vasconcellos Filho, 1978). Ou seja, quando uma empresa não possui planejamento, ou pior, quando não segue o planejamento efetuado, o prejuízo tende a acontecer. E quando isso acontece no setor público, a gravidade é ainda maior.

O Grupamento de Apoio de São Paulo, por exemplo, recebeu recentemente a determinação de implantar o Projeto Garagem Padrão, que pretende reduzir os contratos de manutenção de viaturas, internalizando alguns serviços, que deverão ser executados por militares da especialidade eletromecânica. A TLP do GAP-SP prevê doze militares da

especialidade, e a OM possui oito militares em seu efetivo, porém três desses militares atuam na Seção de Contabilidade e na Seção de Subsistência, o que dificultou o início do projeto.

Quando um militar é alocado em um setor fora de sua área de atuação, diversas variáveis são criadas. Diante da intenção inicial, o militar pode demonstrar facilidade na nova atividade e desempenhar da maneira esperada. O que é mais comum, porém, é o militar apresentar dificuldades no novo setor, demandando orientações direcionadas de outros militares ou ainda exigir alguma capacitação mais específica, refletindo em custos adicionais.

Uma alocação otimizada pode resultar em queda do desperdício de potencial humano e financeiro. Segundo Chiavenato (2014), a realocação eficaz de pessoal pode gerar redução de até 20% nos custos administrativos, percentual que reflete a economia que pode ser gerada no GAP-SP assegurando que os militares sejam designados para funções dentro de sua expertise, reduzindo a necessidade de contratação de serviços terceirizados ou de treinamentos adicionais.

Segundo Mintzberg (1983), um dos princípios essenciais para a eficácia organizacional é garantir que cada profissional esteja alocado em uma função compatível com suas competências e experiência. A gestão eficiente dos recursos humanos é fundamental para a otimização dos custos dentro de qualquer organização, especialmente em instituições públicas no atual cenário orçamentário do Brasil. Isso deixa clara a necessidade de uma ferramenta de gestão de pessoas eficiente, que aloque o efetivo de acordo com suas capacidades, e que impeça, ou pelo menos iniba, a locação inadequada.

É importante frisar que a capacitação é importante, e pode ser determinante na descoberta de novas soluções de antigos problemas. O problema é quando essa capacitação surge para resolver as carências nas habilidades de militares que não deveriam ocupar determinadas funções. A criação de uma ferramenta sistêmica de controle das alocações dos militares favorecerá a redução das necessidades de capacitação, aumentando assim a economia ao GAP-SP e aos cofres públicos, além de permitir à DIRAP um planejamento mais assertivo para o preenchimento de lacunas com pessoal de acordo com as necessidades da Organização.

### **3 CONCLUSÃO**

O cenário orçamentário brasileiro dos últimos anos tem exigido das instituições públicas, como a Força Aérea Brasileira (FAB), uma gestão cada vez mais eficiente. Com base em suas Diretrizes Estratégicas, a FAB busca otimizar seus processos frente às restrições impostas, inclusive reduzindo, gradativamente, seu efetivo. Nesse contexto, o Grupamento de Apoio de São Paulo (GAP-SP) encontra-se diante de diversos desafios, demandando decisões

da Chefia, que muitas vezes aloca militares em setores com maior carência, em detrimento dos setores ligados às suas áreas de atuação.

Como mencionado anteriormente, estudos apontam que a produtividade está diretamente ligada à motivação do trabalhador, sendo essa um fator gerador de soluções inovadoras para as tarefas do cotidiano. A constatação da desmotivação de alguns militares do GAP-SP, em função da falta de reconhecimento e da sobrecarga nas atividades rotineiras, evidenciou a necessidade de que as tarefas sejam corretamente divididas, demandando uma alocação de especialidades condizente com as necessidades da instituição.

Verificou-se que a Diretoria de Administração do Pessoal (DIRAP) utiliza a Tabela de Lotação de Pessoal (TLP) para efetuar o planejamento da distribuição de pessoal da FAB. Uma TLP bem preenchida, com os militares alocados em suas áreas de atuação e transmitindo as informações corretas à DIRAP, é fundamental para um planejamento eficaz, capaz de contemplar as Organizações Militares nas áreas de atuação carentes e cumprir suas missões precípuas. Por outro lado, um planejamento mal feito gera custos adicionais às instituições, demandando novos processos seletivos e capacitações complementares aos militares alocados.

Buscando encontrar soluções eficientes para o GAP-SP, este ensaio defendeu que a criação de uma ferramenta sistêmica de controle das alocações por especialidade do efetivo do GAP-SP, diretamente no Sistema de Informações Gerenciais do Pessoal (SIGPES), impedirá a designação de pessoal apenas para a ocupação de cadeiras vazias e exigirá uma análise mais criteriosa das necessidades da OM, garantindo que o militar seja inserido na posição em que será mais eficiente à instituição, proporcionando resultados voltados aos objetivos da OM.

Após a implementação no GAP-SP, a ferramenta servirá de modelo às demais Organizações, permitindo, no longo prazo, que o capital humano que fornece suporte à missão da FAB, esteja cada vez mais motivado em suas atividades. A alocação dos talentos certos nos lugares certos, por meio de uma acurada gestão do conhecimento, é uma das Diretrizes do Comandante da Aeronáutica, e concorrerá para o alinhamento das premissas presentes no PEMAER, promovendo uma gestão de pessoas baseada nas competências adquiridas por seus integrantes, e não apenas norteada pelos quadros que integram, contribuindo para uma atuação mais direcionada e eficiente dos recursos empregados.

## REFERÊNCIAS

- BORGES, J. C. P. e BORDIN, R. Eficiência em saúde pública: a trajetória de um conceito proveniente da engenharia. **Saúde em Debate** [online]. v. 47, n. 138, pp. 616-629. 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0103-1104202313818>. Acesso em: 29 mar. 2025.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. **Diretriz do Comandante da Aeronáutica**. Brasília, DF: COMAER, 2023. Disponível em: [https://issuu.com/portalfab/docs/diretrizes\\_do\\_comandante\\_-\\_2023\\_ten\\_brig\\_damasceno](https://issuu.com/portalfab/docs/diretrizes_do_comandante_-_2023_ten_brig_damasceno). Acesso em: 25 mar. 2025
- BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Portaria GABAER nº 1.453/GC3, de 5 de junho de 2024. Aprova o Plano Estratégico Militar da Aeronáutica. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 107, p. 87-137, 10 jun. 2024. Disponível em: <https://www.sislaer.fab.mil.br/terminalcendoc/Busca/Download?codigoArquivo=37409&tipoMidia=0>. Acesso em: 25 mar. 2025.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. Ed. Barueri, SP: Manole, 2014.
- HERZBERG, F. **The managerial choice**. Dow Jones-Irwin: Homewood, 1976.
- KING, N. C. de O., LIMA, E. P. de e COSTA, S. E. G. da. Produtividade sistêmica: conceitos e aplicações. **Production**, Curitiba, PR, v. 24, n. 1, pp. 160–176. 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0103-65132013005000006>. Acesso em 29 mar. 2025.
- MINTZBERG, H. **Power in and Around Organizations**. Prentice-Hall: Upper Saddle River. 1983.
- VASCONCELLOS FILHO, P. de. Afinal, o que é planejamento estratégico? **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, RJ, v. 18, n.2, pp. 7-14. 1978. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75901978000200002>. Acesso em 11 abr. 2025.