

# Gerenciamento de Competências: uma visão prospectiva

Management skills: a prospective view

Administración de competencias: una visión prospectiva

Marco Aurélio Santos Martins Cel Av  
masmartins@globo.com

Marcos Vinicius Rezende Mrad Cel Av  
marcosmrاد@yahoo.com.br

Escola de Comando e Estado-Maior da Aeronáutica (ECEMAR)  
Curso de Política e Estratégia Aeroespaciais (CPEA) - Rio de Janeiro - RJ

## RESUMO

Nos últimos anos, diante da globalização e das contínuas inovações tecnológicas, o Comando da Aeronáutica (COMAER) tem tratado o planejamento estratégico como uma ferramenta indispensável à consecução dos seus objetivos. O interesse em verificar se as atuais medidas de gestão de pessoas proporcionam o adequado preparo das competências necessárias para fazer frente ao cenário prospectivo de 2031, estabelecido no Plano Estratégico Militar da Aeronáutica (PEMAER), motivou a elaboração deste trabalho. Em sua confecção, foi realizada uma revisão da literatura sobre esse assunto e o levantamento das atuais práticas adotadas no COMAER, procurando compará-las com as recomendadas pelos principais autores da área. Após o embasamento teórico, foram realizadas algumas reflexões, no intuito de se discutir possibilidades para a melhoria do processo. Como resultado, é possível afirmar que, para lidar estrategicamente com as inúmeras mudanças que determinarão a Força Aérea do futuro, é necessário que a instituição esteja preocupada, desde já, com a adequada capacitação de seu pessoal.

**Palavras-chave:** Gestão de pessoas. Competências. Desempenho. Capacitação.

Recebido / Received / Recebido  
08/08/11

Aceito / Accepted / Acepto  
17/02/12

## ABSTRACT

*In recent years, in the face of globalization and ongoing technological innovations, the Air Force Command (COMAER) has dealt with strategic planning as an essential tool to achieve its goals. The interest in verifying whether the current people management measures provide adequate preparation skills to cope with the prospective scenario of 2031 established by the Air Force Military Strategic Plan (PEMAER) was the motive for this work. In its completion, we reviewed the literature on this subject and surveyed the current practices adopted in the COMAER, trying to compare them with those recommended by leading authors in this area. After the theoretical framework, some reflections were made in order to discuss possibilities for improving the process. As a result, we can say that to deal strategically with the many changes that will determine the future of the Air Force, it is necessary that the institution be concerned with the proper training of its staff, now.*

**Keywords:** *People management. Skills. Performance. Training.*

## RESUMEN

*En los últimos años, frente la globalización y las innovaciones tecnológicas, el Comando de la Fuerza Aérea (COMAER) se ha ocupado de la planificación estratégica como una herramienta esencial para lograr sus objetivos. El interés de verificar si las medidas actuales de gestión de personas proporcionan el preparo adecuado de las competencias necesarias al escenario prospectivo de 2031, establecido en el Plan Estratégico Militar de Aeronáutica (PEMAER), motivó la elaboración de este trabajo. En su elaboración, se realizó un repaso de literatura sobre ese asunto y el levantamiento de las prácticas actuales adoptadas por el COMAER, buscando compararlas con las recomendadas por los principales autores de la área. Después de la base teórica, se realizaron algunas reflexiones, con el objetivo de discutir posibilidades para mejorar el proceso. Como resultado, se puede afirmar que, para trabajar estratégicamente con los numerosos cambios que determinarán la Fuerza Aérea del futuro, es necesario que la institución esté preocupada, desde ahora, con la capacitación adecuada de su personal.*

**Palabras-clave:** *Gestión de personas. Competencias. Desempeño. Capacitación.*

## INTRODUÇÃO

Durante a história da humanidade, os avanços tecnológicos provocaram grandes mudanças nos comportamentos individuais e na própria sociedade. Desde as primeiras associações até meados do século passado, essas mudanças, apesar de impactantes, ocorriam de forma espaçada, permitindo uma absorção lenta e gradual pela humanidade.

A partir da Segunda Guerra Mundial, contudo, surgem inovações a todo o momento. O advento do computador, trazendo a possibilidade da vasta propagação do uso da Internet, aumentou exponencialmente a velocidade de surgimento de novas tecnologias e da própria informação. Em contrapartida, observou-se que as pessoas têm cada vez menos tempo para se adaptar, dada a rapidez com que as inovações se sucedem.

Com isso, o grande diferencial de sucesso individual, organizacional ou estatal tem estado cada vez mais atrelado à capacidade de absorver, adaptar e gerenciar as novas realidades. Nesse contexto, as mais altas direções, tanto de organizações estatais quanto de empresas privadas, passaram a investir mais na capacitação das pessoas.

Em 2008, foi sancionada pelo Presidente da República a Estratégia Nacional de Defesa (END). Em decorrência, em 2010, a Força Aérea Brasileira (FAB) publicou o Plano Estratégico Militar da Aeronáutica (PEMAER). Ambos possuem uma clara preocupação com a evolução da FAB até 2031, principalmente no que se refere ao reaparelhamento e à absorção das novas tecnologias advindas.

Na END e no PEMAER verifica-se, ainda, a preocupação com a capacitação dos recursos humanos para fazer frente ao novo cenário. Nesse contexto, surge a inquietação se a atual política de gerenciamento de pessoal é capaz de preparar o efetivo da FAB para lidar com as inevitáveis exigências dessa nova realidade.

Torna-se possível afirmar, portanto, que a Força Aérea prescinde de um programa sistematizado e desenvolvido no sentido de definir competências e perfis profissionais que proporcionem maior produtividade e adequação às suas necessidades.

Existem, atualmente, vários modelos de gestão que procuram identificar os pontos de excelência e os pontos de carência de uma organização em termos de pessoal, a fim de suprimir lacunas e agregar conhecimento, tendo por base critérios mensuráveis.

Dessa forma, foi formulado o problema de pesquisa deste estudo, no intuito de se discutir se as medidas atualmente adotadas pela Força Aérea, no que diz respeito ao gerenciamento de competências, conseguirão atender ao cenário prospectivo de 2031, de acordo com a projeção estabelecida no PEMAER.

O objetivo principal desta pesquisa é identificar a situação atual do gerenciamento de pessoas no Comando da Aeronáutica (COMAER). A partir da realidade encontrada, é possível, ainda, em uma visão prospectiva, levantar e administrar futuras necessidades em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das novas atribuições demandadas pelos avanços tecnológicos.

## 1 REVISÃO DA LITERATURA

As inúmeras transformações ocorridas no mundo, principalmente a partir da segunda metade do século XX, provocaram uma significativa mudança na administração estratégica das empresas, que perceberam a necessidade de preparar seus funcionários para assumir um novo perfil profissional. O fato é que os rápidos avanços tecnológicos do mundo contemporâneo passaram a exigir a execução de atividades cada vez mais complexas, levando as organizações a dar mais atenção à capacitação de seu pessoal.

De uma forma geral, a contínua automação das mais diversas atividades, ao contrário do que se imaginava num primeiro momento, em termos de ampla substituição da força de trabalho, passou a exigir apenas maior capacitação intelectual, através do desenvolvimento de novas habilidades e conhecimentos. Com isso, as organizações compreenderam que sua capacidade estratégica passava a depender do seu capital humano, considerado como recurso gerador de valor e grande diferencial de sucesso.

Para fazer frente a essa realidade, surgiram modelos de gestão, entre eles a gestão por competências, cuja essência reside no domínio de certas aptidões, de preferência as mais raras, valiosas e difíceis de serem desenvolvidas. Essa abordagem preconiza direcionar esforços para o desenvolvimento de capacidades vitais à consecução dos objetivos organizacionais, a fim de conferir às empresas desempenho superior ao de seus concorrentes (DURAND, 2000; PRAHALAD; HAMEL, 1990).

Neste ponto, torna-se importante enfatizar que o termo competência possui diversos significados conforme o contexto em que estiver inserido. No século XV, por exemplo, seu conceito esteve

diretamente ligado a competição e rivalidade. Dutra, Hipólito e Silva (2000) citam que, a partir dos anos setenta, autores como McClelland e Dailey (1972), Boyatzis (1982) e Spencer e Spencer (1993) passaram a defender a idéia de competência como o conjunto de qualificações (conhecimentos, habilidades e atitudes) desejado para a execução de um trabalho com nível superior de desempenho.

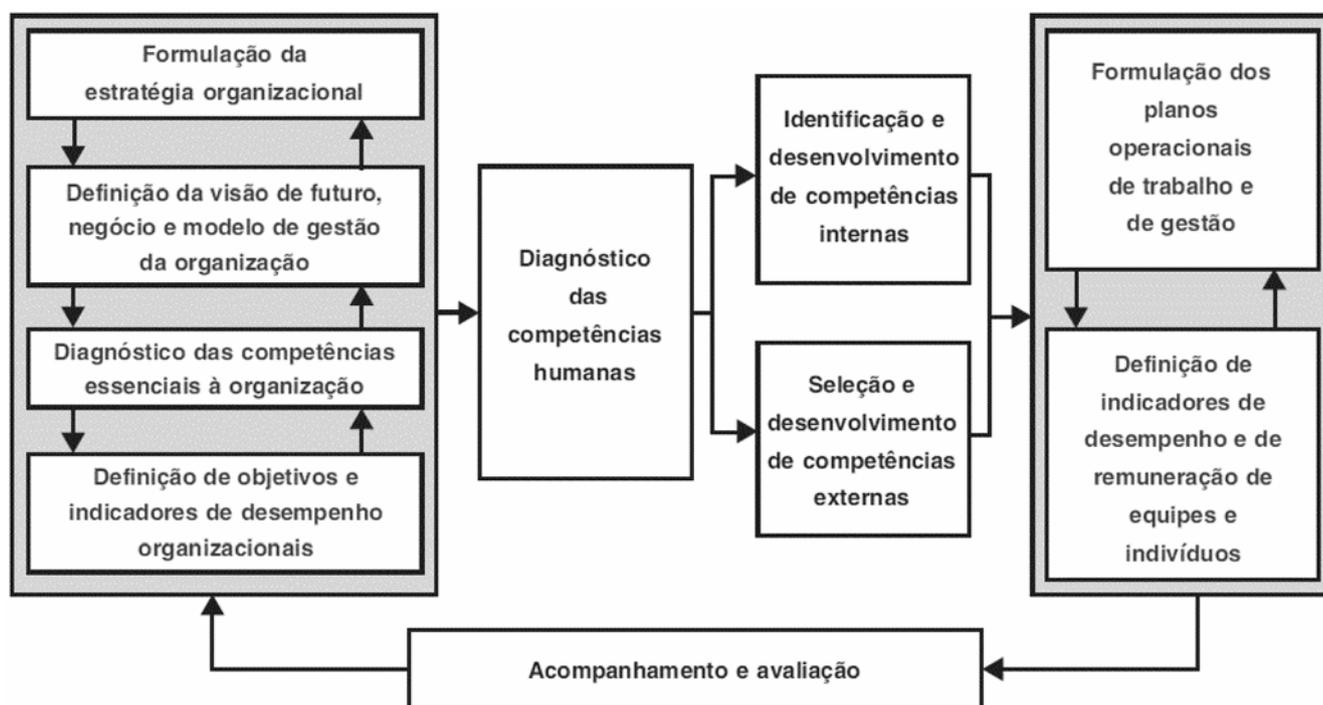
Até esse período, portanto, o conceito de competência era considerado sob o aspecto individual e associado aos comportamentos diretamente observáveis no ambiente de trabalho, no que diz respeito apenas ao conhecimento das informações armazenadas, à habilidade de fazer algo e à atitude de querer fazer. Dessa forma, acreditava-se que a competência podia ser prevista ou estruturada, de modo a se estabelecer um conjunto qualificador ideal, para que a pessoa apresente maior rendimento em seu trabalho.

Lévy-Leboyer (1997) amplia essa definição para o conjunto de comportamentos e capacitações que determinadas pessoas ou organizações possuem e que as tornam mais eficientes e eficazes em situações específicas. Segundo Dutra (2004), no final do século XX, outros autores, como Le Boterf (1999) e Zarifian (1999), deram nova interpretação ao termo competência, passando a relacioná-lo às realizações da pessoa em determinado contexto, ou seja, àquilo que ela efetivamente produz ou realiza no trabalho.

Cabone et al. (2006) reúnem as concepções anteriores e definem competência não apenas como o simples conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer determinada atividade, mas também como o próprio desempenho expresso pela pessoa em determinado contexto ou situação, em termos de comportamentos e realizações decorrentes da associação e da correta aplicação desses conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho.

Zarifian (2008) defende a ideia de que buscar competência pressupõe a aquisição da capacidade de inovar e criar diante das mais diversas conjunturas, e é justamente o que atribui o diferencial competitivo de sucesso. Na mesma linha de raciocínio, Fleury e Fleury (2008) definem competência como uma postura a ser adotada em determinadas situações, que proporcionem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Dessas definições, é possível inferir que o conceito de competência vai muito além da qualificação, uma vez que pressupõe a resposta racional, autônoma e responsável de um indivíduo submetido a situações imprevisíveis, de forma a explorar toda uma gama



**Figura 1:** Modelo de gestão de desempenho baseada nas competências  
Fonte: Guimarães et al. (1999).

de habilidades, recursos e conhecimentos adquiridos através da educação formal e por meio de vivências pessoais ou experiências profissionais.

Nesse contexto, a gestão de desempenho também tem assumido um caráter cada vez mais estratégico nas organizações, na medida em que utiliza o processo de avaliação para integrar diferentes níveis organizacionais e promover a melhoria da *performance* de indivíduos, de equipes de trabalho e da organização como um todo.

Souza et al. (2005) defendem que o processo de avaliação deve estar alicerçado no plano estratégico da organização e que, entre outras providências, deve compreender técnicas de planejamento, acompanhamento e avaliação sistemáticos, de forma a constituir um ciclo de desempenho que permita a correção dos desvios observados e no qual a formalização do conceito é apenas mais uma etapa do processo.

Brandão e Guimarães (2001) afirmam que tanto a gestão de competência como a de desempenho encontram-se baseadas em um mesmo pressuposto: a competência ou desempenho do indivíduo exerce influência e é influenciada pela competência ou desempenho da organização como um todo. Eles chamam a atenção ainda para o fato de que essas duas gestões pressupõem um processo que considera a complementaridade entre os conceitos

e a interdependência entre os atos de planejar, acompanhar e avaliar.

Ainda segundo esses autores, além das semelhanças conceituais, o resultado alcançado (desempenho) pode ser interpretado, em última instância, como a própria competência do indivíduo. Dessa forma, eles sugerem a adoção do termo gestão de desempenho baseada nas competências, possibilitando a integração e a otimização de todas as atividades de pessoal, em torno dos objetivos e metas organizacionais.

Para facilitar a compreensão da dinâmica empregada nessa abordagem, Brandão e Guimarães (2001), por meio de uma releitura do trabalho de Guimarães et al. (1999), utilizam, de uma forma bem esclarecedora, o diagrama constante da Figura 1.

Em essência, segundo esses autores, a gestão de desempenho baseada nas competências pode ser entendida como um modelo de gestão organizacional capaz de orientar e concentrar todos os esforços para captar e/ou desenvolver as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais estipulados.

A primeira preocupação visa estabelecer uma estratégia organizacional, com ênfase especial na definição da missão, na visão de futuro e nos objetivos estratégicos, ou seja, na situação a ser buscada. Em seguida, procura-se definir as competências essenciais para atingir os objetivos traçados, bem como os indicadores de desempenho que servirão para

confirmar se os esforços despendidos estão surtindo os efeitos desejados.

Após essa fase inicial, passa-se para o diagnóstico das competências profissionais, desejadas e disponíveis, no intuito de se identificar o *gap* entre as competências tidas como necessárias à consecução dos objetivos estabelecidos e as competências internas existentes. Para identificar essa lacuna, são usados instrumentos do sistema de gestão do desempenho e outras ferramentas gerenciais, como o *balanced scorecard*, que é uma metodologia de medição e gestão de desempenho (KAPLAN; NORTON, 1997).

A partir disso, no intuito de direcionar esforços para eliminar o *gap* identificado, são elaboradas ações corporativas destinadas a desenvolver e/ou captar as competências desejadas. A captação ocorre no meio externo, por intermédio de ações de recrutamento e seleção de pessoas, e o desenvolvimento de competências na própria organização, através de treinamento individual e investimento em pesquisas.

Definidas tais etapas, torna-se possível formular os planos gerenciais e estabelecer os indicadores de desempenho e de remuneração. O ciclo é finalmente encerrado com a fase de acompanhamento e avaliação que, na realidade, dentro de uma abordagem sistêmica, serve como retroalimentação do processo ou simplesmente para fornecer o *feedback*, a fim de comparar os resultados alcançados com os que eram esperados.

## 2 METODOLOGIA

Para classificar esta pesquisa, utilizou-se o critério proposto por Vergara (2005), que a qualifica em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

O estudo, portanto, quanto aos fins, tem caráter exploratório, na medida em que ainda existem poucas informações agrupadas sobre o gerenciamento de competências no COMAER, como também descritivo, já que procura identificar as principais características que podem vir a influenciar esse gerenciamento no desempenho de atribuições futuras.

A pesquisa também é descritiva em razão de sua finalidade ter sido apenas de observar, registrar, analisar e correlacionar certos fenômenos sem, entretanto, entrar no mérito do conteúdo encontrado. Com relação aos meios, a pesquisa é considerada de caráter bibliográfico e documental.

## 3 CONTEXTUALIZAÇÃO NO COMAER

Considerando as abordagens vistas anteriormente, pode-se afirmar que a gestão por competências começa pela correta identificação de quatro indicadores: definição

do negócio, definição da missão, definição da visão de futuro e valores organizacionais.

### 3.1 DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO

Segundo Gramigna (2007), o negócio de uma empresa é o espaço que ela pretende ocupar em função das demandas, ou ainda, são os desejos ou necessidades que a organização quer satisfazer quando o usuário adquire seu produto ou serviço.

A Constituição Federal (BRASIL, 1988), em seu Artigo 142, estabelece o seguinte:

As Forças Armadas, constituídas pela Marinha, pelo Exército e pela Aeronáutica, são instituições nacionais permanentes e regulares, organizadas com base na hierarquia e na disciplina, sob a autoridade suprema do Presidente da República, e destinam-se à defesa da Pátria, à garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem. (BRASIL, 1988)

A Lei Complementar n.º. 97, de 09 de junho de 1999, em seu Artigo 18, complementada pelas Leis Complementares n.º. 117, de 02 de setembro de 2004, e n.º. 136, de agosto de 2010, determina a seguinte atribuição subsidiária para a Aeronáutica:

Parágrafo VI - cooperar com os órgãos federais, quando se fizer necessário, na repressão aos delitos de repercussão nacional e internacional, quanto ao uso do espaço aéreo e de áreas aeroportuárias, na forma de apoio logístico, de inteligência, de comunicações e de instrução. (BRASIL, 1999)

Partindo da definição supracitada sobre negócio, é possível inferir que o cliente ou usuário da Força Aérea é a própria sociedade brasileira e que seus representantes legais definiram que a defesa da Pátria, particularmente no que se refere ao espaço aéreo que cobre o Brasil, é o seu negócio.

### 3.2 DEFINIÇÃO DA MISSÃO

A missão estabelece o propósito ou a razão de ser da organização, segundo uma perspectiva ampla e duradoura, ao mesmo tempo em que individualiza e identifica o escopo de suas principais operações em termos de serviços e público-alvo.

O correto entendimento da missão possibilita que a organização compreenda o seu papel diante de seu público-alvo e demais partes envolvidas (funcionários, sociedade, instituições sociais e governamentais, concorrentes).

A missão deve nortear, portanto, todas as atividades do Comando da Aeronáutica e estará sempre orientada pela destinação constitucional das Forças Armadas Brasileiras, por diplomas legais e por diretrizes do Comandante Supremo.

De fato, a missão síntese do Comando da Aeronáutica é estabelecida no PEMAER da seguinte forma: “Manter a soberania no espaço aéreo nacional com vistas à defesa da Pátria.” (BRASIL, 2007).

### 3.3 VISÃO DE FUTURO

A visão de futuro é algo que está acima dos objetivos específicos da organização e que lhe serve de guia de onde se quer chegar, bem como da forma que espera ser visto pelo público interno e externo. De uma forma geral, possui o propósito de estabelecer a capacidade a ser alcançada num horizonte de planejamento determinado.

No PEMAER (BRASIL, 2010), a Força Aérea adotou a estratégia de estabelecer duas visões de futuro, uma para o ano de 2015 e outra para o ano de 2031. A visão de 2015 é considerada de médio prazo e representa um estágio intermediário.

A Força Aérea Brasileira estará dimensionada adequadamente para explorar suas características, atuando em qualquer área de interesse, dispondo da capacidade para reagir oportunamente, utilizando seus meios com elevados níveis de prontidão e adestramento. PEMAER (BRASIL, 2010)

A visão de médio prazo oferece o suporte necessário ao alcance da visão de longo prazo definida para o ano de 2031:

“A Força Aérea Brasileira será reconhecida, nacional e internacionalmente, pela sua prontidão e capacidade operacional para defender os interesses brasileiros em qualquer cenário de emprego, em estreita cooperação com as demais forças”. (BRASIL, 2010)

### 3.4 VALORES ORGANIZACIONAIS

De acordo com Gramigna (2007), valores são normas e princípios sociais aceitos por uma organização e que orientam a conduta do seu pessoal. Os valores definem os padrões de comportamento e contribuem para o estabelecimento da cultura interna.

O Comando da Aeronáutica tem seus valores bem definidos e arraigados através de sua história e da herança que recebeu das outras Forças Armadas Brasileiras.

Valores como hierarquia e disciplina, profissionalismo, coragem, lealdade, honra, dever, patriotismo, liderança, ética e civismo são crenças que distinguem a Aeronáutica de outras instituições e que dão a certeza da dedicação de seus integrantes na busca de seus objetivos em todos os momentos.

Após a identificação dos quatro indicadores acima apreciados, o próximo passo é descobrir a melhor forma de atender às necessidades do cliente do COMAER, de

acordo com o estabelecido para o seu negócio e no intuito de cumprir sua missão.

Nesse sentido, portanto, a intenção é identificar o que deve ser feito pela Força Aérea a fim de se atender a todas as ansiedades da sociedade, sem perder o foco de sua visão de futuro e mantendo os valores e crenças da Organização.

## 4 OBJETIVOS DO PEMAER

Após análise dos dez objetivos estratégicos listados no PEMAER (BRASIL, 2010), elaborados em consonância com a END, é possível inferir que sete permeiam atividades de valorização e capacitação dos recursos humanos do Comando da Aeronáutica.

Esse documento prevê, ainda, projetos estratégicos que sinalizam o caminho para que as grandes áreas de atuação do COMAER alcancem sua visão de futuro. No entanto, para o sucesso desses projetos, são necessárias pessoas capacitadas a gerenciar todos os processos envolvidos, bem como que tenham conhecimentos específicos para poder lidar com tecnologias cada vez mais complexas.

Em suma, torna-se imprescindível investir em pessoal. Não se pode ficar na retórica de que os recursos humanos são os bens mais preciosos. É necessário assumir que são as pessoas que fazem o sucesso ou o fracasso de uma organização. Pois, sem elas, qualquer tecnologia não é eficaz, por mais necessária e inovadora que seja.

Há que se ter a correta valorização e, principalmente, que se colocar a pessoa certa no lugar certo. Isso só é possível por intermédio de uma avaliação bem realizada, com base em critérios bem estruturados e que leve os mais capazes a posições de destaque.

A imprevisibilidade do orçamento impõe restrições que, certamente, podem prejudicar a implementação de tudo que é planejado. Contudo, deve-se estar sempre preparado e com pessoas capacitadas, pois a compra de um equipamento pode ser relativamente rápida se houver o recurso disponível, mas a preparação do homem e as mudanças na instituição são mais demoradas de se conseguir.

### 4.1 GERENCIAMENTO DE PESSOAL

Pelos objetivos e projetos supracitados, observa-se que já existe certa preocupação com os recursos humanos do Comando da Aeronáutica, porém, é necessário que se faça uma análise de como esses são, atualmente, gerenciados.

Para tanto, optou-se por avaliar as quatro fases básicas da gestão de pessoal: a seleção, a capacitação, a avaliação e o preenchimento dos cargos.

**Seleção:** é realizada através de concurso público convocado por edital no Diário Oficial da União, com requisitos que não são elaborados com a participação dos maiores interessados, ou seja, os órgãos que irão receber esses novos militares.

**Capacitação:** a inicial é feita pelas escolas de formação, que são organizações de ensino reconhecidas em âmbito nacional e internacional, mas que têm seus currículos alterados sistematicamente sem uma base científica, sem um *feedback* dos órgãos que recebem os militares recém-formados e sem uma análise mais profunda das competências necessárias na pós-formação.

Existem cursos que são realizados em determinadas fases da carreira por todos os militares, visando à preparação para as mudanças de desempenho que se espera com a subida de posto ou graduação. São realizados em escolas consideradas de excelência, mas com os mesmos problemas de mudanças de currículos vistas anteriormente.

Já os cursos de especialização surgem a partir de necessidades de determinados setores, sem a devida coordenação da área de pessoal e de ensino, sem a identificação das competências a serem desenvolvidas e sem o devido cadastro.

A decisão de quem vai participar desses cursos ou de seminários, palestras e congressos em geral parte dos chefes imediatos, muitas vezes sem critérios objetivos, possibilitando interpretações negativas por parte dos subordinados. Além disso, esse procedimento faz com que os militares vejam a organização como a única responsável pelo seu desenvolvimento, eximindo-os de maiores obrigações.

**Avaliação:** esse sistema é muito bem-estruturado no Comando da Aeronáutica. É executado por duas secretarias, a de avaliação de oficiais e a de graduados, contudo, está focada apenas no mérito individual, sem levar em consideração o contexto da equipe em que o profissional trabalha e o desempenho de seu setor.

Essa avaliação de desempenho contempla um modelo integrado de gestão baseado apenas no exercício de suas funções, ou seja, não considera as reais competências requeridas pelo indivíduo na equipe e na organização, sendo um padrão único para os oficiais e outro para todos os graduados.

A avaliação se baseia praticamente em documentos como o Regimento Interno e o Padrão de Desempenho de Especialidade, sendo que ambos tendem a ser vagos e dependentes do comprometimento do avaliador e do revisor. O primeiro não especifica adequadamente os perfis profissiográficos e as competências a serem atingidas; e o segundo é bastante genérico, com características iguais para todos os militares com a mesma especialidade.

**Preenchimento dos cargos:** os cargos, em geral, são ocupados levando-se em consideração o posto hierárquico e a especialidade do militar, não sendo observadas as competências adquiridas ao longo da carreira. Isso acontece sem estar contrariando as regras previstas atualmente, pois, tanto a Tabela de Lotação de Pessoal (TLP) de uma organização, quanto seu Regimento Interno só prevê esses critérios.

No nível dos graduados, a situação, em relação à TLP, é ainda mais grave, pois esse documento não faz distinção quanto à graduação do militar, aceitando um sargento recém-formado ou um suboficial em final de carreira.

## 4.2 NECESSIDADE DE PESSOAL

Desde 1983, o que determinava o número de militares previsto no efetivo era a Lei 7.130/83. Porém, recentemente, foi aprovada a Lei 11.320/06, alterada pela Lei 12.243/10, fixando novos quantitativos para atender ao incremento de mais 110 organizações militares no Comando da Aeronáutica. Nesse período, das 202 inicialmente existentes, passou-se para 312.

Apesar de essas leis terem sido aprovadas recentemente, o PEMAER aponta que o quantitativo crescente de equipamentos no período compreendido entre 2009 e 2031, aliado às novas características tecnológicas das aeronaves que comporão a frota da FAB, projeta a necessidade de aumento do efetivo, não só em relação ao número de tripulantes e de mantenedores e às inúmeras atividades complementares para o cumprimento das missões atribuídas ao COMAER, como àquelas afetas ao apoio ao homem.

A própria Lei 12.243/10, em seu artigo segundo, afirma que a criação dos cargos, postos e graduações está obrigatoriamente condicionada a sua expressa autorização em anexo próprio da lei orçamentária anual, com a respectiva dotação suficiente para seu primeiro provimento, nos termos do § 1º do art. 169 da Constituição Federal.

Em seu parágrafo único, essa mesma Lei define que, se a autorização e os respectivos recursos orçamentários forem suficientes somente para provimento parcial dos cargos, postos e graduações, o saldo da autorização e das respectivas dotações para seu provimento deverá constar de anexo da lei orçamentária correspondente ao exercício em que forem considerados criados e providos.

Em resumo, até para efetivar o aumento já aprovado, o Comando da Aeronáutica está condicionado à prévia autorização na lei orçamentária, ficando a

dúvida se serão possíveis novos incrementos. Dessa forma, devem ser consideradas todas as possibilidades que venham a minimizar essa demanda, independente da autorização de novo aumento.

Um excelente exemplo nesse sentido é a privatização da COSIPA/USIMINAS, ocorrida em 1993. A empresa possuía, em 1992, um efetivo de 13.077 funcionários e produzia 3.406 mt (milhões de toneladas) por ano. Dois anos após a privatização, passou a produzir 3.598 mt, com 9.226 funcionários e, em 2004, com apenas 5.487 funcionários, aumentou ainda mais sua produção para cerca de 4.300 mt (informação verbal)<sup>1</sup>.

Isso foi possível através de investimentos em vários setores e, principalmente, por meio de uma mudança na gestão de seus recursos humanos para que um número menor de pessoas pudesse realizar muito mais, aumentando a eficiência e a eficácia. A empresa investiu em tecnologia, estudou e alterou processos e priorizou a capacitação de seu pessoal em todos os níveis, tanto técnicos, quanto seus gerentes e diretores.

O COMAER precisa seguir esse exemplo, na intenção de verificar se os seus recursos humanos estão produzindo tudo o que podem, se os níveis técnicos e gerenciais possuem toda a qualificação necessária, se ocupam a posição mais adequada para suas competências e se todos os cargos e funções estão bem definidos, com os perfis adequados e com os processos a serem executados bem delineados.

## 5 REFLEXÕES PROSPECTIVAS SOBRE UMA NOVA FORMA DE GESTÃO

### 5.1 PREMISSAS BÁSICAS DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Segundo Gramigna (2007), ao se optar pela implantação de uma metodologia calcada em competências deve-se, antes de qualquer coisa, preparar a cultura da organização de acordo com as seguintes premissas básicas:

- a) conscientização de que cada tipo de negócio necessita de pessoas com perfis específicos;
- b) crença de que cada posto de trabalho existente tem características próprias e que deve ser ocupado por profissionais que apresentem determinado perfil;
- c) reconhecimento de que os gerentes são os maiores responsáveis pela oferta de oportunidades que permitam o desejável desenvolvimento profissional; e
- d) percepção de que sempre haverá demanda para o desenvolvimento de novas competências, pois o que hoje é essencial para a boa execução de um trabalho poderá agregar novas exigências amanhã. (GRAMIGNA, 2007, p. 25).

### 5.2 METODOLOGIA PARA UMA NOVA VISÃO DE GESTÃO

Tendo em foco as premissas acima, a efetivação de uma metodologia de gestão por competências pode ser feita por fases ou blocos, que Gramigna (2007) divide da seguinte forma: sensibilização, definição de perfis, formação do banco de talentos, capacitação e gestão de desempenho por competências.

**Sensibilização:** é muito importante a participação da organização. É necessário que todos acreditem nos benefícios do método, que deve ser entendido e aceito como um projeto para o grupo e não apenas para aqueles que o estão implantando.

Essa fase é fundamental para o sucesso da implantação do programa, uma vez que os oficiais mais antigos podem interromper o prosseguimento dos trabalhos e os demais militares podem omitir informações importantes e comprometer todo o processo.

Nesse sentido, acredita-se que deva ser criado um grupo de trabalho, no intuito de nivelar conhecimentos sobre a nova metodologia e facilitar sua implantação. As pessoas desse grupo deveriam realizar cursos específicos e participar de congressos e *workshops*, a fim de conhecer as melhores práticas e ferramentas.

Num primeiro momento, eles deveriam participar de reuniões de apresentação e discussão do assunto, visando principalmente o círculo de oficiais gerais, que são os responsáveis pelas grandes decisões da Força, para que eles se certifiquem das deficiências do atual sistema e das vantagens do novo. A ideia seria incentivá-los a opinar e a sanar qualquer eventual dúvida, inserindo-os de fato no processo.

Em seguida, provavelmente por meio de palestras e campanhas a serem realizadas nas diversas organizações do COMAER, deveria-se procurar divulgar amplamente as vantagens da implantação, visando conquistar a confiança e a colaboração do efetivo.

Nesse momento, antes da próxima fase, seria desejável contratar uma empresa de consultoria para auxiliar os próximos passos. Isso aumentaria sobremaneira a chance de sucesso, em virtude de possibilitar a junção de uma visão imparcial de especialistas com a imprescindível bagagem cultural dos profissionais internos.

**Definição de perfis:** essa é uma fase de extrema importância no processo, pois nela são definidas todas as competências necessárias para cada função.

Neste ponto, deveriam ser definidas as atribuições realizadas por cada posto de trabalho do COMAER, bem como os responsáveis com suas respectivas competências

<sup>1</sup> Dados obtidos em uma palestra ministrada pelo Sr. Paulo Layola, Superintendente da COSIPA/USIMINAS, por ocasião de uma visita realizada, no dia 24/05/11, às instalações da empresa em Cubatão – SP.

e perfis necessários à realização das tarefas atribuídas, incluindo os cursos de qualificação.

Não se deve basear somente no que já existe, ou seja, é necessário que haja uma minuciosa avaliação sobre a necessidade de criação, fundição ou eliminação de postos de trabalho, a fim de se obter a real necessidade de recursos humanos.

Devidamente assessorado por consultores externos, que atuarão como verdadeiros facilitadores, o grupo de trabalho designado deve conduzir suas visitas de forma a ouvir os membros de cada organização e avaliar todos os serviços realizados.

Certamente é uma tarefa árdua e demorada, mas que precisa ser realizada com muito profissionalismo e comprometimento, pois o processo depende de se conseguir identificar corretamente as reais necessidades.

Após o término desse levantamento, os Regimentos Internos seriam refeitos com os dados obtidos, a TLP seria dimensionada em concordância com eles e os dados obtidos seriam inseridos no atual Sistema de Gerenciamento de Pessoal (SIGPES).

**Formação do banco de talentos:** uma vez conhecido o que se faz e identificadas as competências e os perfis desejados, é fundamental conhecer a força de trabalho. O foco passaria a ser a correta identificação de potenciais e características individuais, no intuito de se colocar o profissional certo na função certa.

Uma das características do COMAER é o ingresso de pessoas bem jovens, que seguem carreira por toda uma vida. Iniciam nos postos e graduações mais baixos e, com o passar do tempo, vão sendo promovidos conforme os interstícios estabelecidos.

O instrumento para traçar o perfil individual estaria vinculado à ficha de avaliação da Secretaria de Promoções de Oficiais (SECPROM) e à ficha da Secretaria de Promoções de Graduados (SECPG), permitindo o aproveitamento de uma estrutura já existente.

Após o tratamento dessas informações, no que diz respeito às principais funções desempenhadas, bem como aos perfis e competências adquiridas, os dados levantados passariam a compor o desejável banco de talentos.

Utilizando-se métodos científicos, as fichas seriam modificadas a fim de facilitar a identificação de perfis e potenciais, com o cuidado de especificar o momento da carreira em que o militar se encontra e o que dele se espera. Além do desempenho esperado, poderiam ser incluídas informações que fundamentem, por exemplo:

a) o perfil individual, a área que mais se identifica e o potencial dos primeiros postos da carreira, ou seja, do 3º Sargento, do Tenente e do Capitão;

b) a capacidade dos 2º e 1º Sargentos assumirem cargos e funções mais complexas, bem como suas condições de promoção;

c) a bagagem profissional adquirida na carreira e as condições para que o Major e o Tenente Coronel assumam comandos e cargos mais relevantes;

d) o potencial e as condições para que o suboficial possa ascender ao oficialato; e

e) o potencial e as condições para que o Coronel possa ascender ao generalato.

Uma vez levantados e registrados esses perfis, seria definida uma área em que o militar seguiria, a fim de se especializar em apenas um campo de atuação.

Os novos militares e os recém-ingressos teriam esse levantamento realizado de uma forma bem mais acurada, pois haveria mais tempo e fichas para definir seus perfis. Contudo, aqueles que já se encontram há algum tempo na ativa teriam seus perfis traçados através de outros recursos, tais como: funções desempenhadas, cursos realizados, testes específicos de mapeamento de potencial e entrevistas.

Ressalta-se, ainda, que um correto acompanhamento e avaliações mais recentes podem sugerir o redirecionamento do militar para outra área de atuação.

**Capacitação:** simultaneamente à definição dos perfis desejados para cada função, terão que ser verificados os cursos e estágios necessários aos responsáveis por determinado posto de trabalho, a fim de se obter o melhor desempenho possível.

Os cursos que o militar possui e aqueles que devem ser realizados após a assunção de determinada função poderiam constar do SIGPES. Nas fases iniciais da carreira, em que se determinaria o perfil e a área de especialização do militar, os cursos poderiam ser mais genéricos e realizados à distância.

A partir dos postos intermediários, já com áreas de atuação bem definidas, deveriam ser programados cursos mais específicos, com a finalidade de se especializar o militar, de modo a habilitá-lo a assessorar e a decidir no mais alto nível, bem como a assumir cargos e funções mais complexas e relevantes.

**Gestão de desempenho por competências:** concluídas as fases de sensibilização, definição de perfis, formação de banco de talentos e capacitação do pessoal, é preciso pôr em prática o que foi levantado, a fim de colocar a pessoa certa no lugar certo, com o objetivo de que cada setor atinja o máximo de sua capacidade.

Durante sua implantação, é importante ter em mente que o processo não se encerra nesse momento, ele nunca estará realmente finalizado, sofrendo constante avaliação e evolução. Da mesma forma que o militar é avaliado, as funções individuais, os setores e as organizações também o seriam.

Nesse sentido, todos que participam do setor, o chefe imediato e o chefe do órgão superior, devem emitir pareceres mostrando se os objetivos estão sendo atingidos e quais mudanças podem ser realizadas em relação a novas competências ou perfis desejados, ou até mesmo de outros cursos que possam ser inseridos. O foco da avaliação deve estar nas competências e nos perfis estabelecidos, lembrando que a melhor forma de avaliar é observar o avaliado em seu ambiente de trabalho.

A melhor estratégia seria a adoção de uma avaliação em redes de 360°, nas quais cada um, dentro da própria seção, avaliaria a função de um companheiro, podendo fazer considerações em relação ao setor. Esses dados seriam considerados para a avaliação organizacional e não para a individual, no intuito de se evitar qualquer possibilidade de desavenças pessoais, e teriam que ser analisados, preliminarmente, dentro da própria organização, onde seriam homologados pelo chefe imediato e pelo órgão superior.

Esse *feedback* é essencial para que o processo possa estar em constante evolução e adaptar-se às mudanças de conjuntura. Deve ser gerenciado por uma secretaria criada para este fim específico, com atribuições de avaliar as competências ou perfis levantados, bem como de atuar na seleção, na capacitação e nas movimentações de pessoal.

Em resumo, a gestão de desempenho por competências é um processo cíclico, com base científica e sistêmica, e que deve ser suportado por um *software* que forneça indicadores precisos e seja de fácil consulta.

### 5.3 PARTICULARIDADES DA IMPLANTAÇÃO

Em consonância com as premissas básicas do método de gestão vistas no item 5.1 e, ainda, com base em algumas deficiências do atual modelo apontadas neste estudo, serão discutidas as principais possibilidades vislumbradas com sua implantação.

**Concurso de seleção:** com os perfis levantados e o retorno dado pelas avaliações organizacionais realizadas, o COMAER teria condições de montar editais de concurso público com informações mais precisas quanto às novas características desejadas.

**Capacitação:** os currículos dos cursos de formação e de carreira seriam formulados tendo como base as necessidades de competências e perfis, sofrendo mudanças após a análise das avaliações realizadas e das competências levantadas.

As matrículas nos cursos de especialização ocorreriam pelo sistema, com base em análise prévia, e não mais pela simples indicação dos chefes, ou seja, o militar escolhido

para exercer uma função que exija um conhecimento específico seria matriculado no referido curso e seu retorno à organização estaria vinculado ao exercício da função.

**Sistema de avaliação:** na ficha de avaliação individual, também seria levado em consideração o desempenho profissional dentro do grupo e o perfil do avaliado, sendo que as fichas seriam diferenciadas conforme o momento da carreira.

A grande mudança é que a avaliação deixaria de ser individual, pois a própria organização também seria avaliada. Todos participariam da avaliação organizacional, compartilhando a responsabilidade em se atingir os objetivos propostos.

**Ocupação dos cargos:** com a definição dos perfis, principalmente após os postos iniciais da carreira, cada militar trabalharia na área correspondente às suas competências e perfis, sendo indicado para realizar cursos e ocupar cargos mais complexos, de acordo com o desempenho apresentado.

A Tabela de Lotação de Pessoal estaria em conformidade com o Regimento Interno e neste constariam todos os pré-requisitos para exercer os cargos, como competências, funções anteriores e cursos.

### 5.4 REFLEXOS ESPERADOS

Como principais resultados, haveria maior transparência para o efetivo, inclusive no que diz respeito aos critérios para ocupação de cargos, realização de cursos e outras atividades afins, o que certamente estimularia o empenho e o comprometimento daqueles que desejam progredir na carreira, pois se teria a melhor definição das funções, através de um processo científico para ocupação dos cargos e capacitação de pessoal.

Esse processo possibilitaria, ainda, a participação de todos na avaliação da organização, permitindo o desejável *feedback* para redirecionar os seus rumos na busca da eficiência e eficácia. Em consequência, todos se sentiriam corresponsáveis pelos resultados alcançados, repartindo esse fardo com os grandes dirigentes.

Com isso, espera-se que a atual sistemática de avaliação de desempenho, que tem sido bastante aprimorada no decorrer dos últimos anos, deixe de ser utilizada como simples reconhecimento do mérito individual e estabelecimento de parâmetros de seleção, com vistas às promoções, comissões no exterior e cursos de carreira.

Com a implantação desse modelo, haveria a tão desejada integração das diversas funções da área de recursos humanos, por meio do suporte de um método de gestão mais efetivo, que permitiria a revisão de

processos e o realinhamento de estratégias, contribuindo para a agilidade de respostas diante de novos cenários.

Isso pode representar um passo fundamental para geração de resultados que permitam a consecução dos objetivos traçados e o cumprimento da missão. Pode tornar a organização mais ágil e capaz de se adaptar a eventuais desafios, pois pressupõe pessoas comprometidas, competentes e extremamente motivadas.

Afinal, hoje o mundo está diante de uma nova realidade que demanda troca de informações, intensificação das relações interpessoais, aprendizagem individual e coletiva, favorecimento da conexão afetiva e intelectual, enfim, maior envolvimento das pessoas nos processos, a fim de tornar o trabalho um veículo de satisfação, realização e crescimento pessoal.

## CONCLUSÃO

Ao longo deste trabalho, foi possível constatar que os objetivos estratégicos expostos no PEMAER estão alinhados com a END, principalmente no que se refere à necessidade de antevisão de cenários que permitam o fiel cumprimento da missão da Força Aérea Brasileira prevista pela Constituição Federal.

Após o que foi exposto sobre o atual processo de gestão de pessoas no COMAER, pode ser depreendido que existe a preocupação em preparar o militar para a nova realidade tecnológica do mundo. Contudo, foi observado que a atual sistemática está baseada em conceitos desatualizados em relação às mais modernas teorias.

Na verdade, o atual desafio das organizações encontra-se relacionado à utilização de novos modelos de gestão, fundamentados em conceitos de competência e desempenho e associados a práticas de aprendizagem coletiva e desenvolvimento de equipes. O crescimento pessoal e profissional deve ser intensamente incentivado,

mas a meta principal tem que ser, obrigatoriamente, a aquisição de competências coletivas, que devem ser compartilhadas por todos.

Nesse contexto, foi visto que esses conceitos podem ser adaptados à realidade das Forças Armadas e trazer ganhos expressivos em todas as fases do gerenciamento de pessoal e, até mesmo, em outras áreas de atuação do COMAER.

Torna-se relevante destacar que as proposições deste trabalho visam apenas levantar algumas ideias e não estão completas, pois necessitam de estudos mais profundos para serem implantadas, ou seja, os conhecimentos ora consolidados representam somente o ponto de partida para futuras pesquisas, cujo foco central deve estar no mapeamento das competências necessárias para aprimorar o COMAER.

O importante é deixar claro que o gerenciamento de competências deve estar calcado em um conjunto de ferramentas, instrumentos e processos metodológicos aplicados à gestão de pessoas. Sua implantação tem que passar, necessariamente, por um processo de mudança na cultura da organização. E, como em qualquer mudança, é imprescindível que haja o apoio da alta administração, o comprometimento dos líderes e a transparência no processo de forma a passar credibilidade.

Nesse sentido, a nova geração de líderes precisa ser devidamente conscientizada de que o seu grande desafio é olhar para o futuro, uma vez que hoje, mesmo vivenciando um tempo de grandes mudanças, muitas instituições têm dificuldade de visualizar o que está por vir e se limitam a ações imediatas e a resultados de curto prazo.

Tendo em vista todos os aspectos mencionados, considera-se extremamente atual e significativo o pensamento do pai da administração moderna, Peter Drucker (1962): “O planejamento de longo prazo não lida com decisões futuras, mas com o futuro de decisões presentes”.

## REFERÊNCIAS

- BRANDÃO, H. P. e GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**, v.41, n.1, jan./mar. 2001.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado, 1988.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Portaria C-15/GC3, de 9 de setembro de 2010. Aprova o Plano Estratégico Militar da Aeronáutica 2010 – 2031. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 2010.
- \_\_\_\_\_. Portaria 144/GC3, de 9 de março de 2007. Aprova a edição da ICA 11-1 Missão da Aeronáutica. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 2007.
- BRASIL. Presidência da República. Decreto nº 6.703, de 18 de dezembro de 2008. Aprova a Estratégia Nacional de Defesa, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 2008.
- \_\_\_\_\_. Lei Complementar N.º 117, de 2 de setembro de 2004. Altera a Lei Complementar nº 97, de 9 de junho de 1999, que dispõe sobre as normas gerais para a organização, o preparo e o emprego das Forças Armadas, para estabelecer novas atribuições subsidiárias. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 2004.
- \_\_\_\_\_. Lei N.º 12.243, de 24 de maio de 2010. Altera o art. 1º da Lei nº 11.320, de 6 de julho de 2006, que fixa os efetivos do Comando da Aeronáutica em tempo de paz, para criar cargos no âmbito dessa Força. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 2010.
- CARBONE, P. P. et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.
- DUCKER, P. F. **Prática de administração de empresas**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1962.
- DURAND, T. Lálchimie de la compétence. **Revue Francaise de Gestion**, Paris, 2000.
- DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.
- DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J. A. M.; SILVA, C. M. Gestão de pessoas por competências: caso de uma empresa do setor de telecomunicações. **Revista de Administração Contemporânea**, v.4, n.1, jan./abr. 2000.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, v.5, edição especial, p. 183-196, 2001.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3. ed. São Paulo, Atlas, 2004.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GUIMARÃES, T. A.; BORGES-ANDRADE, J. E.; MACHADO, M. S.; VARGAS, M. R. M. **Diagnóstico de competências essenciais em ambiente de inovação tecnológica**, no prelo, 1999.
- GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2007.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- LÉVY-LEBOYER, C. **La gestión de las competencias**. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 1997.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. Boston: **Harvard Business Review**, 1990.
- SOUZA, V. L.; MATTOS, I. B.; SARDINHA, R. L. L. L.; ALVES, R. C. S. **Gestão de desempenho**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2008.