



ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DA AERONÁUTICA  
COORDENADORIA ACADÊMICA  
CURSO DE COMANDO E ESTADO-MAIOR

**WANDERSON CARLOS DE OLIVEIRA, Ten Cel Av**

**Comparação da avaliação do desempenho profissional de oficiais temporários da FAB  
contratados por diferentes processos de seleção: prova versus análise de currículo**

Rio de Janeiro - RJ

2023

ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DA AERONÁUTICA  
COORDENADORIA ACADÊMICA  
CURSO AVANÇADO DE COMANDO E ESTADO-MAIOR

**WANDERSON CARLOS DE OLIVEIRA, Ten Cel Av**

**Comparação da avaliação do desempenho profissional de oficiais temporários da FAB contratados por diferentes processos de seleção: prova versus análise de currículo**

Trabalho de conclusão de curso apresentado, como requisito parcial para aprovação, no Curso Avançado de Comando e Estado-Maior. Linha de Pesquisa: Operações Militares. Orientador: Gustavo Ferreira Rizzuti.

Rio de Janeiro - RJ

2023

## RESUMO

Este estudo investiga o impacto de dois métodos de seleção - avaliação por prova para a composição do Quadro de Oficiais Convocados (QCOA) e análise de currículo para a composição do Quadro de Oficiais Convocados Especialistas Temporários (QOCON TEC) - no desempenho profissional dos oficiais selecionados na Força Aérea Brasileira (FAB). O objetivo geral é analisar possíveis diferenças significativas no desempenho profissional entre os oficiais selecionados por cada método. A metodologia empregada envolveu a análise de dados coletados das avaliações de desempenho dos oficiais no período de 2016 a 2020, examinando suas competências comportamentais e técnicas. Foi aplicado o teste de Mann-Whitney para verificar a significância estatística das diferenças de desempenho. Os resultados revelaram que os oficiais selecionados por análise de currículo (QOCON TEC) mostraram um desempenho superior em comparação aos selecionados por prova (QCOA) em termos de competências comportamentais e técnicas. Contudo, essa superioridade não se manteve em todas as especialidades e variou ao longo do tempo. Os achados sugerem que a escolha dos métodos de seleção deve ser estratégica, adaptando-se ao contexto específico da organização e à natureza do cargo. Embora o estudo apresente algumas limitações relacionadas à coleta de dados e à mudança nas fichas de avaliação ao longo do tempo, ele proporciona um importante *insight* sobre o papel da seleção de pessoal no desempenho organizacional.

**Palavras-chave:** gestão estratégica de recursos humanos; recrutamento de pessoal; métodos de seleção de pessoal; avaliação de desempenho profissional

## ABSTRACT

*This study investigates the impact of two selection methods - examination assessment for the composition of the Convened Officers Corps (QCOA) and curriculum analysis for the composition of the Temporary Specialist Convened Officers Corps (QOCON TEC) - on the professional performance of the selected officers in the Brazilian Air Force (FAB). The objective is to evaluate the efficacy of these methods and to analyze whether there are significant differences in professional performance between the officers selected by each method. The methodology employed involved the analysis of data collected from officers' performance evaluations from 2016 to 2020, examining their behavioral and technical competencies. The Mann-Whitney test was applied to verify the statistical significance of performance differences. The results reveal that officers selected by curriculum analysis (QOCON TEC) showed superior performance compared to those selected by examination (QCOA) in terms of behavioral and technical competencies. However, this superiority was not maintained across all specialties and varied over time. The findings suggest that the choice of selection methods should be strategic, adapting to the specific context of the organization and the nature of the position. Although the study presents some limitations related to data collection and changes in evaluation forms over time, it provides important insight into the role of personnel selection in organizational performance.*

**Keywords:** *strategic human resource management; staff recruitment; personnel selection methods; professional performance assessment*

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CE	Exame de Conhecimentos Especializados.
COMGEP	Comando-Geral do Pessoal
CPO	Comissão de Promoção de Oficiais da Aeronáutica
DCA 1-1	Doutrina Básica da Força Aérea Brasileira, volume I
EE	Exame de Escolaridade.
FAB	Força Aérea Brasileira
GERH	Gestão Estratégica de Recursos Humanos.
GIT	Prova de Gramática e Interpretação de Texto.
ICA	Instrução do Comando da Aeronáutica
OE	Objetivos Específicos
PCA 11-47	Plano Estratégico Militar da Aeronáutica
QCOA	Quadro Complementar de Oficiais da Aeronáutica
QOCON TEC	Quadro de Oficiais da Reserva de 2ª Classe Convocados
SECPROM	Secretaria de Avaliação e Promoções

## LISTA DE SÍMBOLOS

- $\alpha$  Letra grega usada para denotar o nível de significância em testes estatísticos.
- R Linguagem de programação e ambiente de software para análises estatísticas e gráficos.

## SUMÁRIO

<b>SUMÁRIO</b> .....	<b>2</b>
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>6</b>
1.1 <b>Seleção por Exame Escrito e Análise de Currículo: Comparação e Propósito do Estudo</b> .....	<b>7</b>
1.2 <b>Problema de Pesquisa e Objetivos</b> .....	<b>7</b>
1.3 <b>Relevância e Aplicações do Estudo</b> .....	<b>8</b>
<b>2 METODOLOGIA</b> .....	<b>8</b>
2.1 <b>Limitações da pesquisa</b> .....	<b>12</b>
<b>3 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>12</b>
3.1 <b>Gestão Estratégica de Recursos Humanos</b> .....	<b>13</b>
3.2 <b>Recrutamento de Pessoal</b> .....	<b>14</b>
3.3 <b>Seleção de Pessoal</b> .....	<b>14</b>
3.4 <b>Avaliação de Desempenho</b> .....	<b>15</b>
<b>4 APRESENTAÇÃO DE DADOS E ANÁLISE DE RESULTADOS</b> .....	<b>17</b>
4.1 <b>Descrição dos Dados e do Perfil dos Participantes</b> .....	<b>19</b>
4.2 <b>Comparação do Desempenho Profissional</b> .....	<b>21</b>
4.3 <b>Interpretação das Diferenças de Desempenho</b> .....	<b>25</b>
<b>5 CONCLUSÃO</b> .....	<b>27</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>30</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A capacidade de Mobilização Aeroespacial é uma atividade de extrema importância para um país, pois envolve a preparação e a atuação das Forças Armadas em situações de conflito ou emergências nacionais que envolvam o espaço aéreo. Para isso, é necessário contar com profissionais altamente capacitados e preparados para atuar em diferentes frentes, desde o combate aéreo até a logística de suprimentos e manutenção.

Nesse contexto, é crucial que a Força Aérea Brasileira (FAB) possua métodos de seleção de militares comprovadamente eficazes e eficientes, visando identificar e contratar profissionais que possuam as habilidades técnicas e experiências necessárias para atuar na Mobilização Aeroespacial. A seleção adequada dos militares pode fazer a diferença em momentos críticos, garantindo uma atuação eficiente e segura das Forças Armadas.

Dessa forma, a visão de um país em relação aos investimentos destinados tanto na melhoria do processo de recrutamento e seleção, quanto no treinamento e qualificação dos recursos humanos de sua Força Aérea, pode proporcionar uma vantagem estratégica em relação aos países que não fazem o mesmo. Isso se dá porque os recursos humanos especializados são um dos instrumentos constitutivos do poder aeroespacial, conforme consta na Doutrina Básica da Força Aérea Brasileira, DCA 1-1, volume I (BRASIL, 2020).

Em relação a isso, o Plano Estratégico Militar da Aeronáutica, PCA 11-47, destaca a importância da gestão estratégica dos recursos humanos para o desenvolvimento e aprimoramento das atividades aeroespaciais (BRASIL, 2018). Isso implica definir diretrizes que promovam a valorização e reconhecimento dos profissionais, além de uma gestão eficiente que inclua a alocação adequada de pessoal, capacitação contínua, avaliação de desempenho e identificação de talentos (GIL, 2001).

Para cumprir essas diretrizes, um dos grandes desafios do Comando-Geral do Pessoal (COMGEP) é a gestão da seleção de pessoal, pois, segundo Chiavenato (1999), é por meio de uma seleção criteriosa e justa que a Instituição garante a contratação dos candidatos mais adequados às suas necessidades.

Para essa seleção de candidatos, são utilizados dois métodos atualmente na FAB: por exame escrito e por análise de currículo. Na seleção por exame escrito, os candidatos são selecionados avaliando-se os conhecimentos teóricos. Na seleção por análise de currículo, o processo seletivo é realizado por meio de análise curricular, a qual considera aspectos como formação acadêmica, experiência profissional e cursos complementares. Diante dessa distinção,

seria importante avaliar qual dos processos seletivos se mostra mais eficiente para selecionar candidatos mais competentes para desempenhar as funções exigidas.

Vale ressaltar que os critérios para o processo seletivo de cada Quadro são definidos e publicados em editais de convocação anualmente.

### **1.1 Seleção por Exame Escrito e Análise de Currículo: Comparação e Propósito do Estudo**

No ano de 2014, a Força Aérea iniciou o processo de extinção do Quadro Complementar de Oficiais da Aeronáutica (QCOA), para o qual os oficiais temporários eram selecionados por aplicação de prova, e, para preencher a lacuna deixada por esses profissionais, a administração iniciou a seleção por meio de análise de currículo para a seleção de militares para comporem o Quadro de Oficiais da Reserva de 2ª Classe Convocados (QOCON TEC).

Com a alteração no método de seleção dos profissionais que desempenham as mesmas funções, tornou-se possível trabalhar simultaneamente com dois Quadros: o QCOA, selecionado por aplicação de prova, e o QOCON TEC, selecionado por análise de currículo. Essa mudança suscitou uma inquietação sobre possíveis diferenças no nível de desempenho entre esses profissionais.

Destarte, para esclarecer essa inquietação, este estudo tem como objetivo comparar as avaliações recebidas por militares do Quadro Complementar de Oficiais da Aeronáutica (QCOA), selecionados por prova, com as recebidas por militares do Quadro de Oficiais da Reserva de 2ª Classe Convocados (QOCON TEC), selecionados por análise de currículo, dentro da mesma especialidade.

Para embasar a discussão, foi realizada revisão da literatura sobre recrutamento e seleção de pessoal e sua relação com a gestão estratégica de recursos humanos, que serão utilizadas como referencial teórico para destacar a importância da seleção criteriosa e justa para o sucesso da gestão estratégica de recursos humanos.

### **1.2 Problema de Pesquisa e Objetivos**

Segundo Chiavenato (1999, p. 129), “Seleção é o processo de escolher os melhores candidatos para a organização. No fundo, seleção é um processo de comparação, de decisão e escolha”. Portanto, a seleção eficiente e eficaz é crucial para garantir que as melhores pessoas sejam escolhidas para contribuir para a Força Aérea Brasileira.

Baseado nisso, o problema de pesquisa que este trabalho busca resolver é identificar se existem diferenças significativas entre o nível de desempenho profissional dos oficiais selecionados por prova (QCOA) entre os anos de 2010 e 2013, em comparação com os oficiais selecionados por análise de currículo (QOCON TEC), entre os anos de 2014 e 2017, dentro da mesma especialidade.

Em decorrência, estabeleceu-se que o objetivo geral traçado para esta pesquisa é o de analisar possíveis diferenças significativas entre o nível do desempenho profissional dos oficiais selecionados por prova (QCOA) entre os anos de 2010 e 2013 dos oficiais selecionados por análise de currículo (QOCON TEC), entre os anos de 2014 e 2017, dentro das mesmas especialidades. Adicionalmente, de maneira a orientar as ações da pesquisa, visando alcançar o objetivo geral, foram formulados os seguintes objetivos específicos (OE):

OE1: Identificar os critérios de seleção para o QCOA de 2010 a 2013 e para o QOCON TEC de 2014 a 2017.

OE2: Descrever os dados e o perfil da amostra, composta pelos militares do QCOA e do QOCON TEC das turmas que ingressaram de 2010 a 2017.

OE3: Comparar as avaliações recebidas pelos militares que ingressaram entre os anos de 2010 e 2017 no QCOA e no QOCON TEC em relação à desempenho profissional.

OE4: Interpretar as diferenças encontradas entre as avaliações recebidas pelos militares selecionados por prova e por análise de currículo e identificar possíveis diferenças significativas.

### **1.3 Relevância e Aplicações do Estudo**

O resultado desse estudo poderá ser aplicado para melhorar o processo seletivo da Força Aérea Brasileira, resultando em uma melhor qualidade profissional dos militares que atuarão na Força, gerando ganhos operacionais. Isso é particularmente importante em Operações Militares, em que métodos de seleção de militares comprovadamente eficientes e eficazes para a Mobilização Aeroespacial são cruciais para a defesa da soberania nacional e para a garantia da integridade territorial.

## **2 METODOLOGIA**

Esta pesquisa é classificada como quantitativa, descritiva e aplicada., com o objetivo de investigar, analisar e comparar o desempenho profissional de oficiais temporários da FAB que

ingressaram na Força por meio de prova (QCOA) entre os anos de 2010 e 2013, e o desempenho profissional dos oficiais temporários que ingressaram por meio de análise de currículo (QOCON TEC) entre os anos de 2014 e 2017.

Na metodologia deste estudo, foi optado por utilizar como referência teórica os autores Chiavenato, Lacombe e Heilborn, Dutra (2002), Marras (2011), entre outros, devido à profundidade e abrangência de suas obras no campo da Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Chiavenato, por exemplo, é amplamente reconhecido como um dos principais pensadores em administração e recursos humanos no Brasil, tendo publicado diversas obras que são referência na área. Sua visão sobre o papel estratégico dos recursos humanos na organização fornece uma base sólida para compreensão dos processos de recrutamento, seleção e avaliação de desempenho.

Lacombe e Heilborn, por outro lado, oferecem importantes informações sobre a avaliação de desempenho e sua complexidade, trazendo uma perspectiva crítica sobre os desafios e os possíveis vieses deste processo. A abordagem de Dutra, focada em ações estratégicas para atrair, reter e desenvolver talentos, também complementa essa análise. Marras traz uma importante contribuição ao discutir a avaliação de desempenho como uma ferramenta de feedback e desenvolvimento dos profissionais. Essas visões complementares e abrangentes sobre a gestão estratégica de recursos humanos são essenciais para compreender o quadro analítico e interpretar os dados empíricos coletados neste estudo.

Ainda no capítulo do Referencial Teórico, para se alcançar o Objetivo Específico 1 (OE1 - identificar os critérios de seleção para o QCOA de 2010 a 2013 e para o QOCON TEC de 2014 a 2017), foi feita a identificação dos critérios de seleção para os oficiais temporários que ingressaram na FAB por meio de prova (QCOA) e para os oficiais temporários que ingressaram por meio de análise de currículo (QOCON TEC). A diferença dos critérios de seleção para esses dois Quadros é o cerne central deste estudo.

Prosseguindo para o Objetivo Específico 2 (OE2 - descrever os dados e o perfil da amostra, composta pelos militares do QCOA e do QOCON TEC das turmas que ingressaram de 2010 a 2017), foi feita a coleta das informações da amostra estudada e elaborada uma descrição detalhada dos dados e dos participantes, com a intenção de tornar esse estudo mais minucioso e levantar mais dados para a discussão dos resultados.

A amostra selecionada para este estudo foi composta pelos oficiais das especialidades de Análise de Sistemas, Enfermagem, Estatística e Serviços Jurídicos dos Quadros do QCOA e QOCON TEC que ingressaram na Força nos períodos mencionados. Essas especialidades foram selecionadas por abrangerem diferentes áreas do conhecimento, como ciências exatas e

tecnológicas, ciências da saúde e ciências sociais e aplicadas, respectivamente. Juntas, elas representam grande parte das especialidades contratadas como oficial temporário.

Quanto ao levantamento de dados, esta pesquisa adotou uma abordagem documental, visto que os dados foram coletados das Fichas CPO-1, que são utilizadas para avaliar o desempenho de oficiais da Aeronáutica, atribuídas aos oficiais temporários dos Quadros e especialidades mencionadas, no período de 2016 a 2020.

Para minimizar possíveis erros na pesquisa devido à diferença entre as gerações, foi optado por limitar o período de ingresso dos militares, comparando as avaliações recebidas pelos oficiais admitidos entre os anos de 2010 e 2013 do QCOA com as recebidas pelos oficiais admitidos entre os anos de 2014 a 2017 QOCON TEC.

Para ter acesso aos dados das Fichas CPO-1 dos militares estudados, foi solicitada à Secretaria de Avaliação e Promoções (SECPRM) a autorização para a utilização desses dados no estudo, informando que todos os cuidados com o tratamento e sigilo dos dados que contêm informações pessoais seriam observados.

Foram utilizadas apenas informações extraídas das Fichas CPO-1 recebidas pelos militares que compõem a amostra deste estudo, no período de 2016 e 2020. Isso se deve ao fato de que as avaliações sofreram mudanças no decorrer dos anos, tanto em relação às questões avaliadas quanto à padronização da pontuação. Por exemplo, até o ano de 2015, os militares podiam ser avaliados com graus de 1 a 6, mas a partir de 2016, a avaliação ficou restrita aos graus de 1 a 5.

As Fichas CPO-1 utilizadas no período de 2016 a 2020 apresentavam um total de 25 questões com a finalidade de avaliar competências. Porém, para o propósito deste estudo, optou-se por selecionar e analisar as 13 mais compatíveis com a avaliação de desempenho em competências técnicas e comportamentais à luz das expectativas inerentes ao posto, a fim de verificar se os resultados alcançados estão alinhados com as necessidades e objetivos da FAB.

Visando atingir o Objetivo Específico 3 (OE3 - Comparar as avaliações recebidas pelos militares que ingressaram entre os anos de 2010 e 2017 no QCOA e no QOCON TEC em relação à desempenho profissional) e o Objetivo Específico 4 (OE4 - Interpretar as diferenças encontradas entre as avaliações recebidas pelos militares selecionados por prova e por análise de currículo e identificar possíveis diferenças significativas), foram elaborados gráficos e planilhas para facilitar a visualização e interpretação dos dados.

Com o intuito de aprimorar a análise, as questões selecionadas foram subdivididas em dois grupos, permitindo uma avaliação mais precisa das competências técnicas e comportamentais. As competências técnicas incluem assessoria com propriedade, detenção e

aplicação de conhecimento, comunicação escrita e oral, além de identificação e resolução de problemas. Já as competências comportamentais abarcam aceitação de decisões e normas, busca pelo autodesenvolvimento, cumprimento de prazos, tomada de decisões com propriedade, adaptação às mudanças, julgamento criterioso e imparcial, persistência na condução de tarefas e mobilização dos subordinados. Estas categorizações contribuem para uma análise mais aprofundada e robusta das avaliações de desempenho.

Para a análise dos dados, foi utilizado o teste de Mann-Whitney (MANN e WHITNEY, 1947), que é recomendado para situações nas quais os dados não seguem uma distribuição normal. Esse teste destaca-se por sua robustez e flexibilidade, permitindo a comparação eficaz entre grupos mesmo diante de distribuições não paramétricas e tamanhos de amostra desiguais. Seu uso tem por finalidade identificar diferenças significativas entre as avaliações recebidas pelos militares selecionados pelos dois métodos.

Para o processamento dos dados, será empregada a linguagem de programação estatística e gráfica R, versão 4.1.0 (R DEVELOPMENT CORE TEAM, 2023). A linguagem R foi escolhida por sua capacidade para lidar com grandes conjuntos de dados, bem como sua ampla variedade de pacotes para análise estatística, permitindo uma investigação abrangente e rigorosa dos dados.

A hipótese a ser testada é de que não existe associação significativa entre as variáveis, ou seja, que o método de seleção não influencia as avaliações recebidas. Esta hipótese será rejeitada quando o p-valor do teste for menor ou igual ao nível de significância estabelecido ( $\alpha = 5\%$ ). Este valor de  $\alpha$  é comumente utilizado em estudos estatísticos, proporcionando um equilíbrio entre a detecção de efeitos reais e a limitação de falsos positivos.

As diferenças estatísticas significativas que foram encontradas neste estudo foram interpretadas para identificar se estas seriam relevantes a ponto de verificar a necessidade de propor a revisão das técnicas de recrutamento e seleção de pessoal.

Os resultados obtidos neste estudo podem servir como base para futuras investigações em outros Quadros e outras Especialidades, contribuindo para a melhoria dos processos seletivos e da gestão de pessoal na Força Aérea Brasileira e em outras organizações militares.

Em suma, esta pesquisa adotou uma abordagem descritiva para investigar e comparar o desempenho profissional dos oficiais temporários da Força Aérea Brasileira que ingressaram na força entre 2010 e 2017. A análise se concentrará em militares especializados em Análise de Sistemas, Enfermagem, Estatística e Serviços Jurídicos. Os dados foram coletados das Fichas CPO-1, e a análise estatística conduzida com a linguagem de programação R, utilizando o teste

de Mann-Whitney. Todos os cuidados necessários com o tratamento e sigilo dos dados foram rigorosamente observados.

Os resultados deste estudo têm o potencial de clarificar os processos de recrutamento, seleção e gestão de pessoal na FAB, além de fornecer uma base para futuras pesquisas.

## **2.1 Limitações da pesquisa**

O presente estudo apresentou algumas limitações importantes, particularmente com relação à amostra selecionada e à coleta de dados. Inicialmente, o plano era usar as avaliações recebidas pelos militares selecionados como amostra, obtidas em anos proporcionais ao ingresso deles na FAB. Por exemplo, se um militar ingressou no QCOA em 2010, seriam utilizadas as fichas de avaliação recebidas no período de 2011 a 2015. Para um militar que ingressou no QOCON TEC em 2016, seriam utilizadas as fichas recebidas entre os anos de 2017 e 2021. Isso proporcionaria um padrão de cinco fichas de avaliação recebidas a partir do ano em que o militar completasse um ano de serviço.

No entanto, durante a coleta de dados, percebeu-se que as fichas de avaliação sofreram mudanças significativas ao longo do tempo, tanto em relação às questões avaliadas quanto aos graus auferidos. Assim, optou-se por utilizar apenas as informações extraídas das Fichas CPO-1 recebidas pelos militares da amostra no período de 2016 a 2020. Essa decisão foi tomada devido às alterações nas avaliações ao longo dos anos, como a padronização da pontuação, que até 2015 variava de 1 a 6, mas a partir de 2016 ficou restrita a uma escala de 1 a 5.

Além das questões já relatadas, houve também a necessidade de restringir a quantidade de itens avaliados para cada componente da amostra. As Fichas CPO-1 utilizadas no período de 2016 a 2020 continham um total de 25 questões com o objetivo de avaliar competências. No entanto, em face de dificuldades técnicas enfrentadas pela equipe de informática da SECPRM, decidiu-se selecionar e analisar somente as 15 questões mais relevantes. Essas questões foram escolhidas por sua relevância na avaliação das competências técnicas e comportamentais, considerando as expectativas inerentes ao posto ocupado pelo militar.

## **3 REFERENCIAL TEÓRICO**

Este capítulo apresenta um referencial teórico detalhado sobre a Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH), abordando seus principais componentes - recrutamento, seleção e avaliação de desempenho, que são elementos fundamentais na estratégia de qualquer

organização, torna-se de extrema relevância no contexto da Força Aérea Brasileira, dada a complexidade e o nível de exigência das atividades aeroespaciais. Esta seção busca, portanto, traçar um panorama claro e abrangente dos processos, critérios e práticas associados à GERH, de modo a proporcionar um embasamento teórico sólido para a análise empírica realizada neste estudo.

Inicialmente, será apresentada uma revisão geral da GERH e de sua importância para o desenvolvimento e aprimoramento das atividades aeroespaciais. Em seguida, serão explorados os processos de recrutamento e seleção de pessoal, discutindo-se a importância deles e os desafios enfrentados em sua implementação. A avaliação de desempenho também será discutida detalhadamente, enfatizando-se sua relevância para a gestão eficaz dos recursos humanos e para a tomada de decisões estratégicas. Além disso, serão detalhados os critérios específicos utilizados pela FAB na seleção e avaliação de seus oficiais, com uma ênfase particular nos Quadros QCOA e QOCON TEC. Este referencial teórico nos permitirá compreender melhor o quadro analítico e interpretar os dados empíricos coletados neste estudo.

### **3.1 Gestão Estratégica de Recursos Humanos**

A Gestão Estratégica de Recursos Humanos tem como foco o planejamento, a organização e a coordenação das atividades relacionadas aos recursos humanos de uma organização, visando maximizar o desempenho dos colaboradores e atingir os objetivos organizacionais (LACOMBE; TONELLI, 2001). A GERH assume um papel importante no desenvolvimento e aprimoramento das atividades aeroespaciais, conforme destacado no Plano Estratégico Militar da Aeronáutica (BRASIL, 2021).

Segundo Dutra (2002), a GERH é composta por ações estratégicas capazes de atrair, reter e desenvolver talentos, de forma a possibilitar a construção de um ambiente de trabalho favorável aos colaboradores, contribuindo, dessa forma, para a motivação e para o comprometimento desses profissionais. Uma seleção criteriosa de profissionais e a implementação de práticas eficientes e eficazes de desenvolvimento humano são fundamentais para o sucesso do desempenho organizacional.

Segundo Chiavenato (2009), a escolha de processos seletivos eficientes e justos é um dos principais desafios da GERH, já que a contratação de profissionais adequados às necessidades da organização é crucial para garantir a eficiência e a eficácia das atividades aeroespaciais. Nesse contexto, os métodos de seleção utilizados podem refletir na qualidade dos profissionais contratados.

Os componentes essenciais da gestão estratégica de recursos humanos, segundo Chiavenato (2009), englobam o planejamento estratégico de recursos humanos, recrutamento e seleção, desenvolvimento e treinamento, avaliação de desempenho, remuneração e benefícios, e relações trabalhistas. Estes são todos elementos críticos para alinhar a gestão de pessoas com a estratégia global da organização.

Neste artigo, nossa atenção será focada especificamente em três componentes cruciais da gestão estratégica de recursos humanos, conforme delineado por Chiavenato (2009): recrutamento, seleção e avaliação de desempenho, pois serão fundamentais para o desenvolvimento deste artigo.

### **3.2 Recrutamento de Pessoal**

O primeiro componente importante da Gestão Estratégica de Recursos humanos que iremos abordar neste estudo é o recrutamento, cuja finalidade é atrair candidatos qualificados para preencher vagas disponíveis em uma organização (CHIAVENATO, 2009). O objetivo principal do recrutamento é garantir que as organizações possuam um número adequado de candidatos qualificados, de onde possam selecionar os mais aptos para desempenhar as funções necessárias (ARMSTRONG, 2012).

### **3.3 Seleção de Pessoal**

O segundo componente importante da Gestão Estratégica de Recursos Humanos é a seleção de pessoal, que é um processo fundamental para a gestão de recursos humanos e envolve a escolha dos melhores candidatos para a organização (CHIAVENATO, 1999). Essa escolha deve ser baseada em critérios objetivos, como conhecimentos, habilidades, atitudes e experiências relevantes para o desempenho das funções (LIMA, 2005).

Existem diferentes métodos de seleção de pessoal, como exames escritos, entrevistas, dinâmicas de grupo e análise de currículo (CHIAVENATO, 1999). A escolha do método deve considerar a natureza do cargo, as competências requeridas e a efetividade do método em identificar candidatos com o perfil desejado (FLEURY; FLEURY, 2004).

De acordo com Mendonça e Veloso (2003), a seleção por exame escrito é um método tradicional que visa avaliar os conhecimentos teóricos dos candidatos. Esse método pode ser eficaz na identificação de profissionais com conhecimentos específicos e atualizados, porém

não avalia aspectos como habilidades práticas, experiências profissionais e características comportamentais.

Segundo Lima (2005), a seleção por análise de currículo, por sua vez, busca identificar candidatos com base em informações mais amplas, como formação acadêmica, cursos de pós-graduação e experiência profissional. Esse método permite uma avaliação mais ampla do histórico do candidato, mas pode ser influenciado por fatores como a qualidade da apresentação do currículo e a subjetividade na avaliação das informações.

Em consonância com o Objetivo Específico 1 (OE1) proposto neste estudo, efetuou-se um levantamento detalhado a fim de identificar os critérios de seleção para o QCOA e para o QOCON TEC. A seguir, apresentam-se os detalhes:

O processo seletivo para o QCOA era realizado por meio da aplicação de provas, sendo constituído das etapas de exame de escolaridade e exame de conhecimentos especializados, conforme consta nas Instruções Específicas para o Exame de Admissão ao Estágio de Adaptação de Oficiais Temporários da Aeronáutica do ano de 2011 (BRASIL, 2010, p. 20):

O Exame de Escolaridade (EE) será realizado por meio de uma Prova Escrita de Gramática e Interpretação de Texto (GIT) comum a todas as especialidades e, para as especialidades de jornalismo, relações públicas, publicidade e propaganda, serviços jurídicos, pedagogia e magistério, haverá também uma Prova de Redação. O Exame de Conhecimentos Especializados (CE) será realizado por meio de Prova Escrita, envolvendo assuntos relativos à especialidade pretendida pelo candidato.

Este método, baseado em exames escritos foi descontinuado em 2014, ano em que a FAB começou a selecionar os oficiais temporários pelo método de análise de currículo para comporem o QOCON TEC.

A seleção para o QOCON TEC, conforme consta no Aviso de Convocação, Seleção e Incorporação de Profissionais de Nível Superior Voluntários à prestação de Serviço Militar Temporário, para o ano de 2015, foram auferidas pontuações específicas, com pesos diferentes para cada especialidade, nos seguintes quesitos: cursos de pós-graduação *stricto sensu* (mestrado e/ou doutorado), cursos de pós-graduação *lato sensu*/especialização, cursos de aperfeiçoamento, cursos complementares e experiência profissional (BRASIL, 2015).

### **3.4 Avaliação de Desempenho**

Por fim, o último dos componentes importantes da Gestão Estratégica de Recursos Humanos abordados neste estudo, destaca-se a avaliação de desempenho. Segundo Marras (2011), este é um processo que tem a finalidade de medir o desempenho dos profissionais em

atividades exercidas e está diretamente ligada às expectativas da organização. Segundo Chiavenato (2008), dá um *feedback* ao profissional sobre seus pontos fortes, áreas de melhoria e potencialidades, além de servir como subsídio para o planejamento de recursos humanos e para a tomada de decisões (CHIAVENATO, 2008).

Ou seja, uma empresa, assim como a Força Aérea Brasileira, deve possuir um plano de avaliação de desempenho estruturado, de forma a conseguir avaliar todos os itens considerados importantes para a instituição. Além disso, deve também possuir uma política de *feedback* com o intuito de informar aos funcionários os pontos a melhorar, para que possam evoluir e melhorar, além de reconhecer e valorizar os talentos identificados.

Segundo Dutra (2002), a avaliação de desempenho pode ser direcionada para avaliar o desempenho por resultados, por competências ou por metas. A avaliação de desempenho por resultados tem como foco medir os objetivos alcançados pelo profissional no período analisado. A avaliação por competências, por sua vez, tem o objetivo de analisar o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que são importantes para a realização das atividades do colaborador. Já a avaliação de desempenho por metas busca estabelecer objetivos específicos a serem alcançados pelo profissional em um determinado período.

Na Força Aérea Brasileira, avaliação de desempenho, conforme consta na ICA 36-4:

A avaliação de desempenho é o processo sistemático de apreciação quantitativa e qualitativa do desempenho individual, a partir da comparação do comportamento, da conduta e dos resultados apresentados pelo oficial com o que era esperado, em um período de tempo considerado (BRASIL, 2022, p. 14).

Lacombe e Heilbonr (2003) afirmam que é preciso estar atento ao fato de que a avaliação de desempenho é um processo complexo e sujeito à subjetividade na percepção e julgamento do avaliador. Além disso, ela pode sofrer com a falta de padronização nos critérios de avaliação e a possível influência de fatores contextuais. Por isso, é necessário adotar práticas e instrumentos que minimizem tais vieses e garantam a qualidade e a confiabilidade das avaliações realizadas.

Para minimizar esses possíveis óbices, conforme Chiavenato (1999), existem algumas práticas que podem ser utilizadas para melhorar a qualidade das avaliações de desempenho, como a adoção de critérios e indicadores objetivos, o uso de múltiplos avaliadores, a realização de treinamentos para os avaliadores e a implementação de um sistema de *feedback* e acompanhamento do desempenho.

Ulrich (1998) destaca a importância de considerar tanto as competências técnicas quanto as competências comportamentais ao avaliar o desempenho dos indivíduos em suas funções.

As competências técnicas, segundo o autor, envolvem os conhecimentos, habilidades e experiências que um indivíduo possui em uma área ou função específica.

Por outro lado, as competências comportamentais, também referidas como competências sociais, dizem respeito às características pessoais que influenciam a maneira como uma pessoa interage com outras. Ulrich (1998) lista algumas dessas competências como liderança, trabalho em equipe, empatia e resiliência.

O autor enfatiza que, embora as competências técnicas sejam fundamentais para a execução efetiva de um trabalho, as competências comportamentais são igualmente importantes e, frequentemente, podem ser o diferencial que determina o sucesso ou o fracasso em uma função ou carreira (ULRICH, 1998).

Ao comparar as avaliações de desempenho dos oficiais temporários do QCOA e do QOCON TEC, é fundamental considerar as especificidades de cada área, bem como as competências e habilidades exigidas para o desempenho das atividades inerentes a cada função. Essa análise permitirá identificar se há diferenças significativas entre os dois grupos de profissionais, o que pode sugerir a necessidade de ajustes nos processos de seleção, treinamento e desenvolvimento (CHIAVENATO, 1999).

Além disso, conforme consta na ICA 36-4, Avaliação de Desempenho de Oficiais da Aeronáutica, é importante analisar as avaliações de desempenho à luz das expectativas inerentes ao cargo e posto, a fim de verificar se os resultados alcançados estão alinhados com as necessidades e objetivos da instituição. Essa análise pode revelar se os oficiais temporários estão efetivamente contribuindo para o cumprimento da missão da FAB e se os processos de seleção e desenvolvimento estão sendo eficazes na identificação e preparação dos profissionais mais adequados para cada função (BRASIL, 2022).

Com a compreensão deste embasamento teórico, estamos agora mais preparados para analisar e interpretar os dados coletados para este estudo. Buscar-se-á entender como os resultados deste trabalho poderão contribuir para aprimorar as práticas e processos de recrutamento e seleção da FAB.

#### **4 APRESENTAÇÃO DE DADOS E ANÁLISE DE RESULTADOS**

Utilizando as informações produzidas no referencial teórico, observa-se que a seleção para o QCOA ocorria através de um exame de escolaridade e conhecimentos especializados, conforme detalhado nas Instruções Específicas para o Exame de Admissão ao Estágio de Adaptação de Oficiais Temporários da Aeronáutica de 2011 (BRASIL, 2010). Já a partir de

2014, a seleção para o QOCON TEC passou a ser realizada por meio de uma análise criteriosa de currículo, considerando variáveis como formação acadêmica e experiência profissional, conforme o Aviso de Convocação, Seleção e Incorporação de Profissionais de Nível Superior Voluntários à prestação de Serviço Militar Temporário de 2015 (BRASIL, 2015).

Identificamos assim uma mudança nos critérios de seleção, por aplicação de prova para o QCOA e por análise de currículo para o QOCON TEC, atingindo, dessa forma, o OE1.

Esta mudança nos critérios de seleção, aliada às análises de desempenho que serão apresentadas neste capítulo, fornecerão uma compreensão mais profunda do impacto dos processos de seleção no desempenho dos oficiais. Desta forma, estamos melhor preparados para abordar os objetivos subsequentes desta pesquisa, ao mesmo tempo em que oferecemos *insights* valiosos para aprimorar futuras decisões de recrutamento e seleção na Força Aérea Brasileira.

Dessa forma, este capítulo se propõe a uma análise sistemática e abrangente dos graus recebidos em Fichas CPO-1 preenchidas entre os anos de 2016 e 2020, com o objetivo de examinar o desempenho profissional de oficiais temporários da FAB que ingressaram na Força através de provas (QCOA) entre os anos de 2010 e 2013 e por análise de currículo (QOCON TEC) entre os anos de 2014 e 2017. O propósito desta análise é discernir possíveis tendências e correlações entre os grupos avaliados, assim como entender a distribuição dos desempenhos dentro de cada grupo.

Para atingir esse propósito, inicialmente serão apresentadas as características principais dos dados através de medidas de frequência relativa e porcentagem. Isso permitirá ter uma visão abrangente da distribuição, incluindo sexo e especialidade ano de nascimento.

Para complementar a análise descritiva dos dados, optou-se por empregar o teste estatístico de Mann-Whitney, um teste não paramétrico que permite comparar duas amostras independentes. Foi escolhido este teste por suas características próprias que se adaptam ao conjunto de dados e aos objetivos deste estudo.

O teste de Mann-Whitney é particularmente útil para analisar dados que não seguem uma distribuição normal ou quando há incerteza sobre a igualdade das variâncias entre os grupos. Ele avalia se há uma diferença significativa nas distribuições dos grupos, sem assumir qualquer forma específica para a distribuição dos dados, o que o torna uma escolha robusta para uma variedade de distribuições de dados.

Espera-se que os resultados deste teste forneçam *insights* valiosos sobre as diferenças de desempenho entre os grupos e auxiliem na tomada de decisões estratégicas para o recrutamento e seleção de futuros oficiais da FAB.

#### 4.1 Descrição dos Dados e do Perfil dos Participantes

Foram coletadas um total de 2650 Fichas CPO-1 relativas aos militares pertencentes ao QCOA e ao QOCON TEC que ingressaram na FAB entre os anos de 2010 e 2017. Essas fichas, preenchidas durante um período de cinco anos, de 2016 a 2020, correspondem às avaliações de um total de 687 oficiais que serviram na FAB durante esse período. É importante ressaltar que cada oficial foi avaliado em todos os anos que permaneceu na FAB, o que explica a diferença entre a quantidade de fichas e a quantidade de oficiais avaliados. Dentre todos os oficiais avaliados, a maioria (78,89%, o que representa 542 oficiais) ingressou na FAB pelo método de análise de currículo, constituindo o Quadro de Oficiais da Reserva de 2ª Classe Convocados (QOCON TEC).

Cada ficha CPO 1 é composta por 25 itens avaliados para cada militar (“Acata decisões e normas”, “Assessora com propriedade”, “Busca o autodesenvolvimento”, “Segue princípios e valores”, “Mantém o autocontrole”, “Cumprе prazos”, “Decide com propriedade”, “Detém e aplica o conhecimento”, “Adapta-se às mudanças”, “É pontual”, “Comunicação escrita”, “Comunicação oral”, “Identifica e resolve problemas”, “Julga com critério de isenção”, “Mantém a apresentação pessoal”, “Ouve e procura compreender”, “Trata com respeito”, “Persiste ao conduzir tarefas”, “É receptivo a críticas”, “Mobiliza os subordinados”, “Dá exemplo”, “É justo e coerente com o subordinado”, “Fornece feedback”, “Coopera nos trabalhos em grupo” e “Relaciona-se com harmonia”). Porém, devido às situações que serão reportadas em limitações da pesquisa, foram utilizados apenas 13 itens, divididos em competências técnicas e comportamentais, conforme quadro abaixo:

**Quadro 1:** Competências técnicas e Competências comportamentais.

<b>Competências técnicas</b>	<b>Competências comportamentais</b>
<b>1. Assessora com propriedade</b>	<b>1. Acata decisões e normas</b>
<b>2. Detém e aplica o conhecimento</b>	<b>2. Busca o autodesenvolvimento</b>
<b>3. Comunicação escrita</b>	<b>3. Cumpre prazos</b>
<b>4. Comunicação oral</b>	<b>4. Decide com propriedade</b>
<b>5. Identifica e resolve problemas</b>	<b>5. Adapta-se às mudanças</b>
	<b>6. Julga com critério e isenção</b>
	<b>7. Persiste ao conduzir tarefas</b>
	<b>8. Mobiliza os subordinados</b>

**Fonte:** dados da pesquisa.

Ou seja, foram utilizados 13 itens das fichas de avaliações recebidas pelos 687 candidatos avaliados no período de 2016 a 2020. Como os oficiais foram avaliados em todos os anos em que permaneceram na FAB, a quantidade total de fichas de avaliação utilizadas neste estudo foi de 2650. Como se utilizaram 13 itens de cada uma dessas fichas, a quantidade total de itens analisados foi de 34.450.

A Tabela 1 demonstra a distribuição dos dados referentes aos indivíduos pertencentes ao QCOA e ao QOCON TEC que foram avaliados entre os anos de 2016 e 2020, com frequência e porcentagem das variáveis Quadro, Sexo e Especialidade.

A distribuição por gênero dos oficiais é inclinada para o sexo feminino, que representa 64,92% da amostra (446 candidatos), enquanto o sexo masculino representa 35,08% da amostra (241 candidatos).

**Tabela 1** - Resumo descritivo com frequência e porcentagem das variáveis Quadro, Sexo e Especialidade.

Variável	Categoria	Frequência	Porcentagem
Quadro	QCOA	145	21,11%
	QOCON TEC	542	78,89%
Sexo	Feminino	446	64,92%
	Masculino	241	35,08%
Especialidade	Análise de Sistema	172	25,04%
	Enfermagem	258	37,55%
	Estatística	40	5,82%
	Serviços Jurídicos	217	31,59%

**Fonte:** dados da pesquisa.

As especialidades representadas neste estudo incluem Análise de Sistemas, Enfermagem, Estatística e Serviços Jurídicos. A Enfermagem representa a maior proporção da amostra, com 37,55% (258 oficiais), seguida pelos Serviços Jurídicos com 31,59% (217 oficiais). A Análise de Sistemas e a Estatística têm menos representantes, com 25,04% (172 oficiais) e 5,82% (40 oficiais) respectivamente.

Ao final desta etapa, concluímos o Objetivo Específico 2 (OE2) deste estudo, que consistia em descrever os dados e o perfil da amostra deste estudo, que consiste dos militares pertencentes ao QCOA e ao QOCON TEC que ingressaram na FAB entre 2010 e 2017. Com base na avaliação de 687 oficiais por meio de 2650 fichas CPO-1, fomos capazes de traçar um

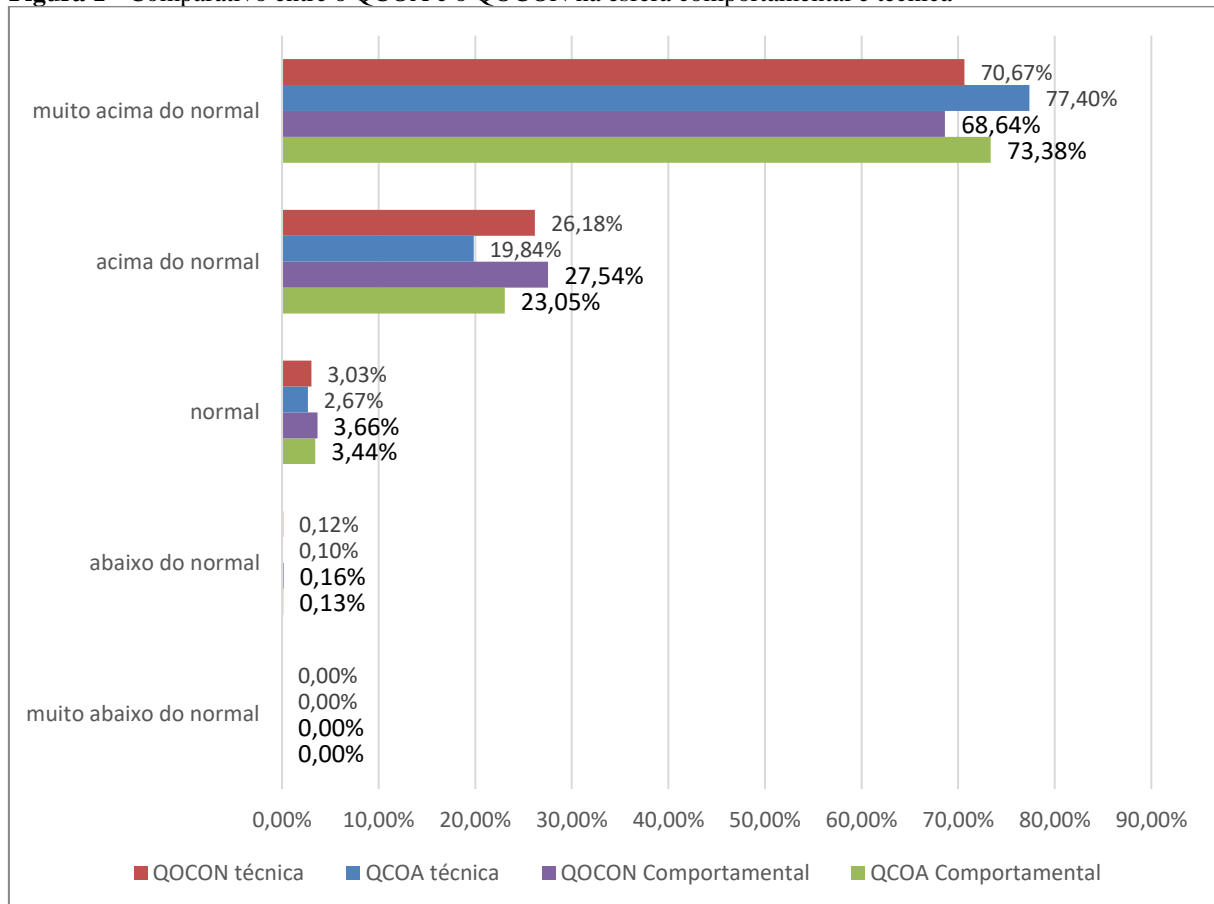
perfil amplo e diversificado dos militares, utilizando 13 dos 25 itens disponíveis nas fichas. A análise desta coleta de dados será crucial para o progresso de nosso estudo.

Avançando, no próximo subcapítulo, iremos comparar as avaliações recebidas pelos militares que ingressaram no QCOA e no QOCON TEC entre 2010 e 2017, de modo a analisar o desempenho profissional destes oficiais e buscar entender mais as nuances do desempenho profissional e como isso se relaciona com os métodos de seleção empregados.

## 4.2 Comparação do Desempenho Profissional

A figura 1 apresenta a comparação do Grau das avaliações recebidas pelos militares pertencentes ao QCOA e ao QOCON TEC, separados por Quadro e tipo de Competência. Observa-se que em ambos os métodos de seleção e tipos de competências as categorias "muito abaixo do normal" e "abaixo do normal" apresentaram proporções muito pequenas, indicando um alto nível de competência entre os oficiais temporários selecionados.

**Figura 1** - Comparativo entre o QCOA e o QOCON na esfera comportamental e técnica



**Fonte:** dados da pesquisa.

Por outro lado, os gráficos evidenciam claramente que, para ambos os Quadros e competências, os maiores percentuais de avaliações aparecem na categoria “muito acima do normal”, seguido pela categoria “acima do normal”. Isso indica que os processos seletivos utilizados, por prova e por análise de currículo, foram eficazes em selecionar candidatos competentes.

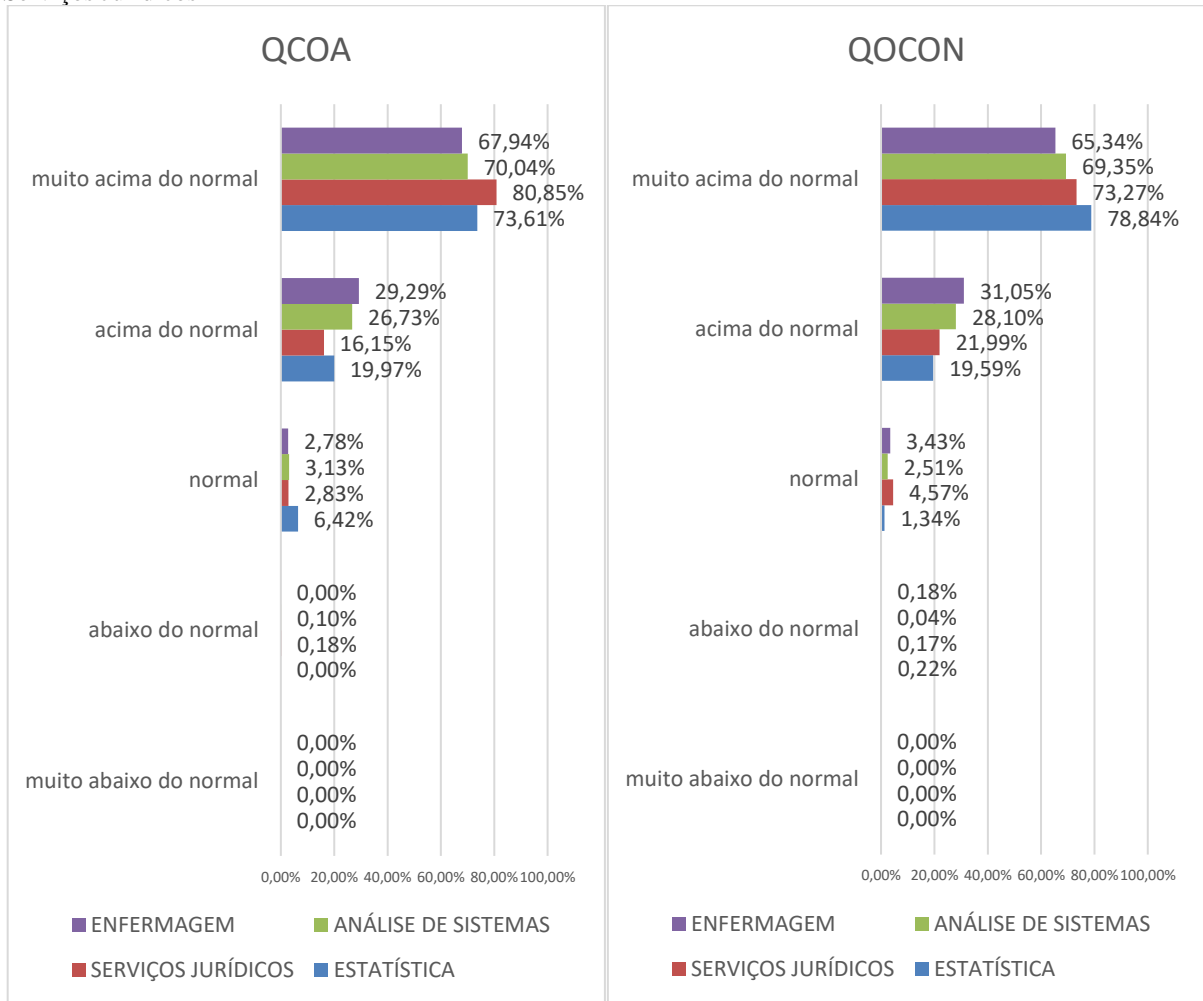
No entanto, ao focar apenas nas avaliações da categoria “muito acima do normal”, percebemos que tanto nos itens que avaliaram a competência técnica, quanto os que avaliaram a comportamental, o QCOA se destacou com 77,40% e 73,38% respectivamente. Em contrapartida, o percentual de avaliações “muito acima do normal” recebido nos mesmos graus pelos militares do QOCON TEC foi de 70,67% e 68,64%, respectivamente. Isso se traduz em uma diferença de 6,73% nos itens que avaliam a competência técnica e de 4,74% nos que avaliam a competência comportamental, liderado, com o QCOA liderando em ambas as competências.

Como aproximadamente 96% de todas as avaliações analisadas concentradas nos graus “muito acima do normal” e “acima do normal”, as diferenças identificadas nas avaliações com graus “acima do normal” entre os Quadros foram interpretadas como o deslocamento entre os graus. Isto é, o Quadro que recebeu menos avaliações “muito acima do normal” em uma competência terá um maior número de graus “acima do normal” nessa competência, e vice-versa.

Essas informações podem sugerir que apesar de ambos os métodos de seleção utilizados serem eficazes, o método por prova, que selecionou para o QCOA, parece ser mais eficiente na seleção de militares de maior competência.

Para aprimorar a compreensão das diferenças destacadas acima nas avaliações entre os Quadros, a figura 2 exibe a distribuição percentual dos graus de avaliações obtidas pelos oficiais do QCOA e do QOCON TEC. Importante frisar que os oficiais do QCOA ingressaram na FAB por meio de prova, enquanto os oficiais do QOCON TEC ingressaram por análise de currículo. Esta distribuição está segmentada pelas quatro especialidades contempladas neste estudo: Análise de Sistemas, Enfermagem, Estatística e Serviços Jurídicos.

**Figura 2** - Diferença na avaliação entre as especialidades de Análise de Sistemas, Enfermagem, Estatística e Serviços Jurídicos



Fonte: dados da pesquisa.

Em uma análise geral, percebe-se que a maioria das avaliações para ambos os Quadros se concentra na categoria "muito acima do normal", e que o QCOA lidera essas avaliações em quase todas as especialidades, com exceção da Estatística.

A maior discrepância foi observada na especialidade de Serviços Jurídicos, em que os militares do QCOA superam os do QOCON TEC por uma margem expressiva de 7,58 pontos percentuais (80,85% contra 73,27%). Esta observação sugere uma maior eficácia na seleção de indivíduos altamente competentes no campo jurídico por meio de aplicação de provas. Em contrapartida, na especialidade de Estatística, o QOCON TEC supera o QCOA por 5,23 pontos percentuais (78,84% contra 73,61%), o que sugere que o método por análise de currículo pode ter uma vantagem na seleção de estatísticos altamente qualificados.

No que diz respeito às avaliações recebidas nos graus "acima do normal", entende-se que, devido à grande maioria das avaliações se concentrarem entre os graus "muito acima do normal" e "acima do normal", há uma alternância que indica que a Especialidade de um Quadro

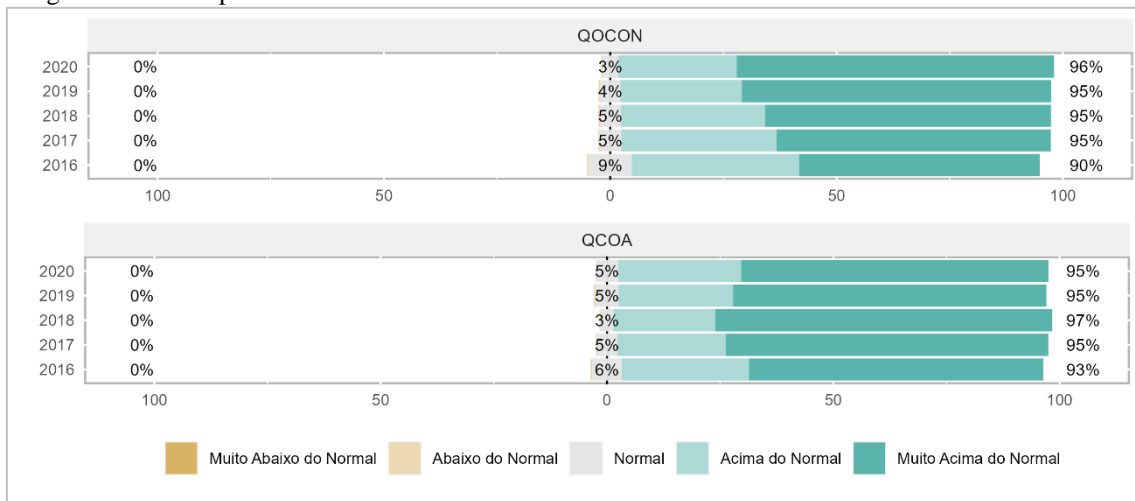
que recebeu menos avaliações “muito acima do normal” que o outro Quadro reverterá essa diferença nas avaliações recebidas como “acima do normal”. Por exemplo, a especialidade de Enfermagem do QCOA foi avaliada em 67,94% dos itens no grau “muito acima do normal”, enquanto a mesma especialidade do QOCON TEC em 65,34%. Já no grau “acima do normal” essa diferença se inverteu para 31,05% para o QOCON TEC, contra 29,29% para o QCOA.

Já nas avaliações "normais", quase todas as especialidades dos dois Quadros receberam um percentual baixo de avaliações, com exceção feitas à especialidade Estatística do QCOA, que se destacou com uma diferença de 5,08 pontos percentuais comparativamente ao QOCON TEC (6,42% contra 1,34%). Esta discrepância poderia sugerir que o QCOA seja menos eficiente em recrutar estatísticos altamente competentes.

As diferenças observadas sugerem que, embora ambos os métodos de seleção - a entrada na FAB por meio de prova para o QCOA e a análise de currículo para o QOCON TEC - tendam a identificar oficiais com potencial de alto desempenho, existem nuances significativas em suas competências que podem ser mais bem capturadas dependendo do método de seleção utilizado.

A Figura demonstra a Comparação das avaliações recebidas por ano do QOCON TEC e QCOA segundo categorias de desempenho. É importante ressaltar que os itens das fichas de avaliação CPO-1 mantiveram-se inalterados durante esse período.

**Figura 3** - Comparação das avaliações recebidas por ano do QOCON TEC e QCOA segundo categorias de desempenho



**Fonte:** dados da pesquisa.

Observando os gráficos acima, pode-se perceber que nas avaliações do QOCON houve um aumento de 6 pontos percentuais na proporção de avaliações "acima ou muito acima do normal", de 90% em 2016 para 96% em 2020. Este crescimento sugere uma melhoria

considerável na qualidade ou competências avaliadas pela QOCON ao longo do período de cinco anos.

Por outro lado, a avaliação do QCOA demonstra uma melhoria mais modesta, com um aumento de 2 pontos percentuais na categoria "acima ou muito acima do normal", de 93% em 2016 para 95% em 2020. No entanto, já partindo de um nível alto em 2016, isso ainda indica uma melhoria nas competências avaliadas ao longo do tempo.

Importante observar que, em ambos os Quadros, os graus "muito abaixo ou abaixo do normal" mantiveram-se constantes em 0% em todos os anos, sugerindo um padrão uniformemente alto de desempenho entre os avaliados. Essas informações demonstram um progresso geral nas competências avaliadas tanto pelo QOCON quanto pelo QCOA ao longo do período de cinco anos, com uma melhoria mais pronunciada sendo observada no QOCON.

Os resultados até aqui apresentados efetivamente alcançaram o Objetivo Específico 3 (OE3) - comparar as avaliações recebidas pelos militares que ingressaram entre os anos de 2010 e 2017 no QCOA e no QOCON TEC em relação ao desempenho profissional. Ambos os métodos de seleção demonstraram alta eficácia na identificação de oficiais altamente competentes, com poucas diferenças significativas de desempenho entre eles. Contudo, foram observadas nuances, dependendo do método de seleção e da especialidade considerada. Esse padrão, combinado com uma melhoria geral nas competências avaliadas ao longo do tempo em ambos os Quadros, sugere que a Força Aérea Brasileira está selecionando com sucesso militares competentes.

Para atingir o OE4, no próximo subcapítulo iremos nos aprofundar mais na análise desses dados para interpretar as diferenças encontradas entre as avaliações recebidas pelos militares selecionados por prova e por análise de currículo, e identificar possíveis diferenças significativas. Esta análise adicional permitirá um melhor entendimento das implicações desses métodos de seleção no desempenho profissional dos oficiais.

### **4.3 Interpretação das Diferenças de Desempenho**

Para avaliar as diferenças de desempenho entre os oficiais, empregamos o teste não paramétrico de Mann-Whitney. A mediana foi a medida de tendência central utilizada para identificar grupos distintos quando o resultado foi significativo. Entretanto, devido à alta prevalência de respostas com pontuação máxima (5), a mediana por grupo frequentemente atingia esse valor máximo, dificultando a distinção entre grupos quando o resultado era significativo.

Portanto, optamos por agregar as questões por Competência, Especialidade e Ano para possibilitar uma análise mais detalhada. A Tabela 2 ilustra isso.

Na competência comportamental, observamos medianas de 142 para o grupo QCOA e 158,5 para o grupo QOCON. Este resultado sugere que o grupo QOCON tende a ter um desempenho melhor em competência comportamental do que o grupo QCOA.

De maneira semelhante, na competência técnica, as medianas são 92 para o grupo QCOA e 99,5 para o grupo QOCON. Novamente, o valor mais alto para o grupo QOCON sugere um melhor desempenho neste grupo em termos de competência técnica.

No entanto, ao analisar esses resultados, É importante considerar não apenas a mediana, mas também a dispersão dos dados.. Isso porque mesmo que a mediana de um grupo seja maior, se a dispersão dos dados for muito grande, isso pode indicar uma variabilidade maior no desempenho dentro desse grupo.

Em relação às diferenças entre os grupos nas várias categorias, é importante lembrar que a estatística não paramétrica do teste de Mann-Whitney foi utilizada. Este teste é empregado para determinar se existem diferenças significativas entre dois grupos independentes de uma variável não normalmente distribuída.

Os p-valores relatados (por exemplo, 0,0186 para competência comportamental e 0,0278 para competência técnica) são inferiores ao nível padrão de significância de 0,05, o que sugere que existe diferença significativa entre os grupos QCOA e QOCON nessas categorias.

**Tabela 2** - Teste de Mann-Whitney, mediana e p-valor do cruzamento das avaliações QCOA e QOCON com as variáveis Competência, Especialidade e Ano.

Variável	Categoria	Mediana		Teste	P-valor
		QCOA	QOCON		
Competência	Comportamental	142	158,5	34874	0,0186
	Tecnica	92	99,5	35232	0,0278
Especialidade	Serviços Jurídicos	239	285,5	4362,5	0,0866
	Enfermagem	187,5	194	2075	0,0046
	Análise de Sistemas	259	261,5	2640	0,2690
	Estatística	210	283,5	100,5	0,0629
Ano	2016	62	60	20731	0,0002
	2017	63	61	18655	<0,001
	2018	63	62	21997,5	0,0002
	2019	63	62	16506,5	0,0953
	2020	63	63	9875,5	0,4705

**Fonte:** dados da pesquisa.

Com relação às especialidades, a Enfermagem mostrou-se como uma exceção. Nessa categoria, os oficiais QOCON TEC tiveram um desempenho superior, com um valor de  $p$  significativo (0,0046) e uma mediana de 194. Este resultado leva a concluir que, na especialidade de Enfermagem, a seleção por análise de currículo pode proporcionar um desempenho profissional mais destacado. No entanto as outras especialidades, como Serviços Jurídicos, Análise de Sistemas e Estatística, não apresentaram diferenças estatisticamente significativas entre os grupos QCOA e QOCON TEC.

Analisando a variável Ano, observou-se que nos três primeiros anos (2016, 2017 e 2018) a avaliação QCOA foi o grupo representativo, com medianas de 62, 63 e 63 e valores de  $p$  significativos (0,0002, <0,001 e 0,0002). No entanto, em 2019 e 2020, as diferenças entre os grupos QCOA e QOCON TEC não foram estatisticamente significativas. Isso sugere uma tendência temporal que poderia ser explorada em pesquisas futuras.

Com a conclusão desta análise, alcançamos nosso Objetivo Específico 4 (OE4): Interpretar as diferenças encontradas entre as avaliações recebidas pelos militares selecionados por prova e por análise de currículo e identificar possíveis diferenças significativas.

Essas análises indicam que existem diferenças significativas no desempenho profissional entre os oficiais selecionados por prova (QCOA) e os selecionados por análise de currículo (QOCON TEC), sendo geralmente o grupo QOCON TEC o de desempenho superior. No entanto é importante salientar que tais diferenças variam de acordo com a especialidade e o ano, destacando a necessidade de estudos futuros para um entendimento mais abrangente dessas descobertas. Dessa forma, é possível afirmar que o problema de pesquisa foi respondido e o objetivo geral proposto para esse estudo foi atingido plenamente.

## **5 CONCLUSÃO**

A Mobilização Aeroespacial é uma atividade vital para um país, pois abrange a preparação e ação das Forças Armadas em situações de conflito ou emergências nacionais no espaço aéreo. Para tal, é necessário contar com profissionais altamente capacitados, sendo fundamental que a Força Aérea Brasileira (FAB) tenha métodos eficientes de seleção de militares.

Foi observado pelo autor que houve uma alteração no método de seleção para a contratação de oficiais temporários, passando de exame por aplicação de provas para o QCOA, para a análise de currículo para os oficiais do QOCON TEC. Essa mudança motivou a pesquisa

para investigar se havia diferenças significativas na qualidade profissional dos militares selecionados pelos dois métodos.

Dessa forma, este estudo teve foco na análise e comparação do desempenho profissional de oficiais temporários da Força Aérea Brasileira (FAB) que ingressaram via prova (QCOA) entre 2010 e 2013, em comparação com aqueles que entraram por análise de currículo (QOCON TEC) entre 2014 e 2017.

O estudo foi fundamentado em teorias de autores conhecidos no campo da Gestão Estratégica de Recursos Humanos, como Chiavenato, Lacombe e Heilborn, Dutra e Marras. Para analisar os dados, foram utilizadas as Fichas CPO-1 de oficiais nas especialidades de Análise de Sistemas, Enfermagem, Estatística e Serviços Jurídicos que ingressaram entre os anos indicados, e foram realizadas comparações estatísticas usando o teste de Mann-Whitney com a linguagem de programação R.

Inicialmente foi apresentada a grande importância da Gestão Estratégica de Recursos Humanos no desempenho organizacional. Exigindo uma compreensão profunda da importância como atrair, reter e desenvolver talentos e alinhar as políticas e práticas de RH com a estratégia global da organização. No âmago dessas práticas está a seleção de pessoal, uma tarefa crucial que define a qualidade do talento que a organização adquire e, por sua vez, impacta significativamente o desempenho organizacional.

Os resultados apontam que, considerando as competências comportamentais e técnicas, os oficiais selecionados por análise de currículo (QOCON TEC) mostraram um desempenho geral superior em comparação aos selecionados por prova (QCOA). No entanto, quando se consideram as diferentes especialidades individualmente, encontra-se uma diferença significativa apenas em Enfermagem, em que o QOCON TEC também se destacou. Isso sugere que a eficácia dos métodos de seleção pode variar dependendo da especialidade.

Esses resultados responderam o problema de pesquisa e atingiram o Objetivo Geral deste trabalho que é o de analisar possíveis diferenças significativas entre o nível do desempenho profissional dos oficiais selecionados por prova (QCOA) entre os anos de 2010 e 2013 dos oficiais selecionados por análise de currículo (QOCON TEC), entre os anos de 2014 e 2017, dentro das mesmas especialidades.

Por outro lado, a análise temporal dos dados revelou que o desempenho dos oficiais do QCOA foi mais expressivo nos primeiros três anos de avaliação (2016, 2017 e 2018), mas as diferenças de desempenho entre os grupos QCOA e QOCON TEC se nivelaram nos dois anos subsequentes. Isso indica que o impacto do método de seleção no desempenho pode variar ao longo do tempo.

Enquanto a seleção por análise de currículo (QOCON TEC) provou ser mais eficaz em certos contextos, foi identificada que a eficácia dos métodos pode variar ao longo do tempo e entre diferentes especialidades.

Esses achados corroboram as afirmações contidas no referencial teórico de que a escolha de métodos de seleção deve ser estratégica, considerando a natureza do cargo, a cultura da organização e o cenário competitivo.

Este estudo apresentou algumas limitações, principalmente relacionadas à amostra selecionada e à coleta de dados. A ideia original era usar avaliações correspondentes aos anos de serviço dos militares selecionados, contudo, mudanças significativas nas fichas de avaliação ao longo do tempo levaram a ajustes na metodologia. Devido à evolução das avaliações, como a padronização da pontuação, optou-se por utilizar apenas as informações das Fichas CPO-1 de 2016 a 2020. Além disso, foi necessário limitar o número de itens avaliados para cada componente da amostra devido a dificuldades técnicas. As Fichas CPO-1 continham 25 questões avaliativas, mas apenas as 15 mais relevantes foram selecionadas para a análise, considerando as competências técnicas e comportamentais relativas ao posto ocupado pelo militar.

Com base nos resultados, recomendamos várias possíveis direções para futuras pesquisas. Estas incluem a investigação detalhada da relação entre métodos de seleção e desempenho profissional em outras especialidades, a análise do impacto de outros fatores como treinamento e experiência prévia, e a avaliação do impacto dos métodos de seleção ao longo do tempo.

Ao concluirmos, este estudo oferece uma contribuição relevante para a compreensão de como diferentes métodos de seleção podem influenciar o desempenho profissional na FAB. Nosso desejo é que essas descobertas ajudem a informar futuras práticas e pesquisas na área de seleção de pessoal na FAB.

## REFERÊNCIAS

- ARMSTRONG, M. **Handbook of Human Resource Management Practice**. 12. ed. Londres: Kogan Page, 2012.
- BRASIL. Comando da Aeronáutica. Departamento de Ensino da Aeronáutica. Portaria nº 276-T/DE-2, de 09 de agosto de 2010. **Instruções Específicas para o Exame de Admissão ao Estágio de Adaptação de Oficiais Temporários da Aeronáutica do ano de 2011**. Brasília, DF, 2010.
- BRASIL. Comando da Aeronáutica. Diretoria de Pessoal da Aeronáutica. Portaria nº 3.208-T/DSM, de 26 de maio de 2015. **Aviso de Convocação, Seleção e Incorporação de Profissionais de Nível Superior Voluntários à prestação de Serviço Militar Temporário, para o ano de 2015**. Brasília, DF, 2015.
- BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Portaria nº1225/GC3, de 10 de novembro de 2020. Aprova a reedição da Doutrina Básica da Força Aérea Brasileira - Volume I (DCA-1-1). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 205, 12 nov. 2020
- BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Portaria nº 2.102/GC3, de 18 de dezembro de 2018. Aprova a reedição do Plano Estratégico Militar da Aeronáutica. Plano Estratégico Militar da Aeronáutica 2018 - 2027 (PCA 11-47). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 222, 20 dez. 2018.
- BRASIL. Comando da Aeronáutica. Secretaria de Promoção da Aeroáutica. Portaria Nº 16/APOG, de 30 de março de 2022. Avaliação de desempenho de oficiais da Aeronáutica (ICA 36-4). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Brasília, n 065, de 6 de abril 2022.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. São Paulo: Elsevier, 2008.
- CHIAVENATO, I. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: Como agregar talentos à empresa**. 7. ed. Barueri: Manole, 2009.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.
- DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. **Construindo o conceito de competência**. Revista de Administração Contemporânea, v. 5, p. 183-196, 2004.
- GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- LACOMBE, F. J. M.; TONELLI, M. J. **Gestão estratégica de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2001.
- LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LIMA, M. T. **Pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2005.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MENDONÇA, H.; VELOSO, A. **Manual de gestão de pessoas e equipes**. São Paulo: Gente, 2003.

ULRICH, D. **Competência: A palavra-chave dos negócios**. São Paulo: Futura, 1998.