



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

ALLAN FERREIRA DOS SANTOS, Ten Cel Av

Meritocracia na Aeronáutica: uma análise sobre o sistema
de avaliação e a Lista de Mérito Relativo dos Oficiais

Rio de Janeiro
2024

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

ALLAN FERREIRA DOS SANTOS, Ten Cel Av

Meritocracia na Aeronáutica: uma análise sobre o sistema
de avaliação e a Lista de Mérito Relativo dos Oficiais

Trabalho de conclusão de curso apresentado à
Escola de Comando e Estado-Maior da
Aeronáutica como requisito parcial para
aprovação no Curso de Comando e
Estado-Maior.

Linha de Pesquisa: Políticas Públicas e Poder
Aeroespacial.

Orientador: Luiz Gustavo Schenk, Cel Av R1

Rio de Janeiro

2024

RESUMO

A sistemática de avaliação de desempenho individual, por meio da ficha de avaliação CPO-1, é o fator de maior pontuação na Lista de Mérito Relativo (LMR), metodologia adotada pelo Comando da Aeronáutica para mensuração do mérito individual de seus oficiais. Em virtude da ausência de pesquisas sobre o desempenho da metodologia, este estudo foi elaborado com o objetivo avaliar a eficácia da avaliação de desempenho na representação do mérito individual dos oficiais ao longo de suas carreiras. A metodologia consistiu em pesquisa bibliográfica e pesquisa documental para identificar as teorias sobre a avaliação de desempenho e sobre a meritocracia, correlacionando-as com a sistemática adotada pela Aeronáutica. Além disso, foi realizado um estudo de caso com análise estatística de dados de 133 militares fornecidos pela Secretaria de Avaliação de Promoções. Os resultados apontaram a redução na variabilidade e a convergência das notas das fichas de avaliação CPO-1 para o grau máximo ao longo do tempo. Concluiu-se que a avaliação do desempenho individual teve sua capacidade de diferenciação gradualmente reduzida ao longo do tempo, evidenciado nos postos mais avançados da carreira, principalmente quando analisados os oficiais mais bem colocados na turma.

Palavras-chave: avaliação de desempenho; meritocracia; gestão por competências; Lista de Mérito Relativo.

ABSTRACT

The individual performance evaluation system, through the CPO-1 evaluation form, is the highest scoring factor in the Lista de Mérito Relativo (LMR), a methodology adopted by the Brazilian Air Force Command to measure the individual merit of its officers. Due to the absence of research on the performance of this methodology, this study focuses in analyzing the effectiveness of the performance evaluation in representing the individual merit of officers throughout their careers. The methodology consisted of bibliographic and documentary research to identify theories on performance evaluation and meritocracy, correlating them with the system adopted by the Brazilian Air Force. Additionally, a case study was conducted with statistical analysis of data from 133 military personnel provided by the Secretaria de Avaliação de Promoções. The results indicated a reduction in variability and the convergence of CPO-1 evaluation scores to the maximum grade over time. It was concluded that the individual performance evaluation gradually reduced its potential to differentiate between military personnel, especially at the more advanced ranks of the career, particularly when analyzing the highest-ranking officers in the cohort.

Keywords: *Performance evaluation; Meritocracy; Skills management; Lista de Mérito Relativo.*

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 – Análise do efetivo total por média e desvios padrão.....	22
Gráfico 2 – Análise do efetivo total por desvios padrão e correlação de Pearson.	23
Gráfico 3 – Análise do fator cursos de carreira em relação às colocações.....	24
Gráfico 4 – Análise dos graus das fichas CPO-1 no primeiro ano de cada posto.	24
Gráfico 5 – Análise do primeiro terço por média e desvios padrão.	25
Gráfico 6 – Análise do primeiro terço por desvios padrão e correlação de Pearson.	26
Quadro 1 – Metodologia para cálculo da LMR.....	9
Quadro 2 – Relação entre postos e fatores da LMR.	11
Quadro 3 – Grau da ficha CPO-1 entre o primeiro e segundo terço da turma.	25

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

1T - Primeiro-Tenente
2T - Segundo-Tenente
CAP - Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica
CC - Curso de Carreira
CCEM - Curso de Comando e Estado-Maior da Aeronáutica
CL - Coronel
COMAER - Comando da Aeronáutica
CP - Capitão
CPO - Comissão de Promoção de Oficiais
ICA - Instrução do Comando da Aeronáutica
LMR - Lista de Mérito Relativo
MCA - Manual do Comando da Aeronáutica
MJ - Major
NPA - Norma Padrão de Ação
OM - Organização Militar
PPOA - Perfil Profissional do Oficial da Aeronáutica
QAM - Quadro de Acesso por Merecimento
SECPROM - Secretaria de Avaliação e Promoções
SISPROM - Sistema de Promoções de Oficiais
TC - Tenente-Coronel

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	8
2	METODOLOGIA.....	10
3	REFERENCIAL TEÓRICO	14
3.1	A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	14
3.2	A MERITOCRACIA	17
4	APRESENTAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS	21
5	CONCLUSÃO.....	28
	REFERÊNCIAS	31

1 INTRODUÇÃO

É inegável que a gestão de recursos humanos se tornou uma peça-chave para o sucesso das organizações. Em um ambiente de negócios cada vez mais competitivo e dinâmico, empresas que conseguem alinhar os objetivos individuais de seus colaboradores com os objetivos organizacionais obtêm uma vantagem significativa.

A gestão de desempenho eficaz permite que as empresas identifiquem e desenvolvam talentos internos, promovam uma cultura de alta performance e retenham os melhores profissionais. Além disso, com o uso de tecnologias avançadas e metodologias baseadas em dados, as organizações podem monitorar e melhorar continuamente o desempenho de suas equipes, garantindo agilidade e inovação.

Pela ótica de Chiavenato (2010), a gestão de pessoas deve ser estratégica, voltada para o desenvolvimento contínuo dos colaboradores e para a criação de um ambiente de trabalho motivador e produtivo.

No setor público, a gestão de desempenho e recursos humanos é igualmente crucial, mas apresenta desafios e particularidades distintas. A eficiência e eficácia dos serviços públicos dependem diretamente da competência e motivação dos servidores. A implementação de práticas robustas de gestão de desempenho pode contribuir significativamente para a melhoria da qualidade dos serviços oferecidos à população.

Barbosa (1996) enfatiza que a gestão de pessoas no setor público deve ser adaptada às especificidades desse ambiente, focando na transparência, equidade e *accountability*. Sistemas meritocráticos, por exemplo, podem ajudar a assegurar que as promoções e recompensas sejam baseadas no mérito, incentivando um ambiente de trabalho justo e motivador.

Para Ferreira (2019), a adoção de sistemas meritocráticos é um ponto central para a avaliação de desempenho eficaz. Dessa forma, as recompensas e promoções devem ser concedidas com base no mérito individual, isto é, no desempenho e nas contribuições de cada colaborador. Isso não só motiva os servidores a buscarem constantemente a excelência, mas também promove um ambiente de trabalho justo e transparente, onde os esforços individuais são reconhecidos e valorizados.

O Comando da Aeronáutica (COMAER) tem adotado a metodologia de gestão por competências na condução das atividades afetas à gestão de pessoas, sendo a avaliação de desempenho um de seus desdobramentos com a finalidade de se alcançar um nível de excelência na utilização do potencial da sua força de trabalho. Compete à Secretaria de Avaliação e Promoções (SECPRM) o estabelecimento das políticas de avaliação de desempenho, sendo

responsabilidade dos Comandantes das Organizações Militares a avaliação de seu efetivo, por intermédio dos oficiais avaliadores e revisores designados. Os objetivos da avaliação de desempenho estão relacionados, em grande medida, com a assessoria à alta administração.

Fornecer à Comissão de Promoções de Oficiais (CPO) informações imprescindíveis à apreciação dos conceitos profissional e moral dos Oficiais, com vistas à seleção para promoções e cursos de carreira.

Assessorar o Alto-Comando da Aeronáutica com informações essenciais à avaliação das competências e do mérito dos Oficiais, com vistas à indicação para cargos de Comando, missões no exterior e promoção ao Generalato.

Assessorar o Comandante da Aeronáutica na seleção dos Oficiais de maior mérito para o desempenho de missões e cargos relevantes do COMAER (Brasil, 2022, p. 14).

A ferramenta mais usualmente utilizada para fomentar o sistema de avaliação dos oficiais é a ficha de desempenho individual CPO-1. Com características qualitativas e quantitativas, essa ficha aborda aspectos profissionais e morais, avaliando tanto fatores comportamentais quanto os resultados alcançados ao longo do período de avaliação.

Apesar de representar parcela importante do sistema de mérito do Comando da Aeronáutica, outros fatores são levados em consideração para classificar os oficiais. A Lista de Mérito Relativo (LMR) é a principal ferramenta de assessoria e “o instrumento básico de quantificação do mérito individual e do realce do oficial entre seus pares” (Brasil, 2022, p. 12).

Para tanto, as listas são elaboradas de modo a ordenar os oficiais de uma mesma turma de formação e do mesmo quadro em ordem decrescente de pontuação total, sem considerar a precedência hierárquica entre os militares. Em conformidade com as diretrizes do Presidente da CPO, compete a SECPRM estabelecer as normas para cálculo, processamento, emissão e utilização da LMR, determinando a posição de cada oficial por meio da aplicação da metodologia de pontos (Brasil, 2018; Brasil, 2023b).

Quadro 1 – Metodologia para cálculo da LMR.

Fator	Pontuação Máxima
Fichas CPO-1	1.050
Cursos de Carreira	375
Votações da CPO para QAM	75
TACF	5
Conhecimento em idiomas estrangeiros	4
Cursos de graduação e pós-graduação	3
Punições	- 1 (prisão) / - 0,5 (detenção)
Total de pontos	1512

Fonte: Adaptado de Brasil (2018, p. 6).

Apesar de ser uma metodologia consagrada no âmbito do Comando da Aeronáutica, verificou-se a ausência de estudos acerca interação entre os fatores e sobre representatividade e influência de cada fator na pontuação final da LMR. Embora a distribuição de pontos favoreça

o fator fichas CPO-1, existe a possibilidade de que com o conhecimento acumulado, o desenvolvimento profissional e a maturidade adquiridos ao longo da carreira, fazendo com que as avaliações individuais tendam para a pontuação máxima, reduzindo a dispersão de graus das fichas CPO-1 ao longo do tempo e, por conseguinte, atribuindo uma maior influência ao fator cursos de carreira, que é composto pela somatória dos graus finais do Curso de Formação, do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica (CAP) e do Curso de Comando e Estado-Maior da Aeronáutica (CCEM).

Assim, o objetivo geral deste estudo é avaliar a eficácia da avaliação de desempenho na representação do mérito individual dos oficiais ao longo de suas carreiras. Em decorrência da amplitude, o objetivo geral foi dividido nos seguintes objetivos específicos:

- a) OE1 – Identificar as características dos sistemas de avaliação de desempenho e mérito;
- b) OE2 – Identificar as características das metodologias adotadas pelo COMAER para avaliação de desempenho e mérito; e
- c) OE3 - Analisar o comportamento da pontuação referente à avaliação de desempenho individual na LMR.

O reconhecimento do mérito individual é um dos principais fatores de motivação para seu efetivo da Aeronáutica. Assim, demonstrar o significado da Lista de Mérito Relativo em cada fase da carreira dos oficiais, possibilitará ao Alto Comando e à SECPROM avaliar a validade e a representatividade dessa sistemática.

Com base nesses objetivos foi formulada uma sequência de procedimentos, assegurando uma compreensão clara das práticas adotadas relativas aos métodos de coleta e análise de dados.

2 METODOLOGIA

Com o intuito de realizar uma elaboração eficiente, o manejo adequado do conteúdo e a conduta rigorosa da pesquisa abordados neste estudo, é indispensável a utilização de métodos estruturados. Assim, o detalhamento dos procedimentos e técnicas adotadas serão descritas de forma a assegurar a sistematicidade e confiabilidade na coleta, integração e desenvolvimento do material obtido, viabilizando análises e conclusões.

Para o atingimento do objetivo específico 1, de identificar as características desejáveis aos sistemas de avaliação de desempenho e mérito, foi realizada uma pesquisa bibliográfica por meio do SciELO (<https://www.scielo.br/>), Google Scholar (<https://scholar.google.com/>) com os descritores “avaliação”, “desempenho humano”, “mérito” e “meritocracia”. Foi dada a

preferência por artigos que abordassem do setor público em detrimento do setor privado, em virtude da similaridade com a política de pessoal militar, uma vez que as políticas de recompensa do setor privado muitas vezes abordam medidas como recompensas financeiras e promoções a cargos mais elevados, não aplicáveis aos pressupostos da caserna. Optou-se por deter-se em Pontes (2010) pelos aspectos relacionados à gestão de competências e gestão de desempenho, bem como Barbosa (1996, 2003) por tratar profundamente a ideologia e sistema de mérito no Brasil.

Para o objetivo específico 2, de identificar as características das metodologias adotadas pelo COMAER para avaliação de desempenho e mérito, foi realizada uma pesquisa documental na página eletrônica da SECPRM (www.secprm.intraer) bem como no Sistema de Legislação da Aeronáutica (www.sislaer.intraer) com o intuito de obter as documentações que abordassem a avaliação de desempenho dos oficiais, a política de meritocracia e as características da gestão por competências, permitindo caracterizar a sistemática adotada pelo Comando da Aeronáutica.

O objetivo específico 3, que trata de analisar o comportamento da pontuação referente à avaliação de desempenho individual na LMR, demandou um maior número de procedimentos. A SECPRM disponibilizou informações referentes a 133 militares, relativas à duas turmas de formação consolidadas (não há novas fichas de avaliação CPO-1, conseqüentemente não há a alteração dos cálculos para LMR) e mescladas. Isso assegura o tratamento de dados reais enquanto protege a identidade dos militares em questão, impossibilitando a identificação da turma ou a quem pertencem as informações, resguardando o sigilo e a confidencialidade. Por orientação da Secretaria, considerou-se os postos, cursos de carreira e a promoção por merecimento conforme quadro 2.

Quadro 2 – Relação entre postos e fatores da LMR.

Posto	Fichas CPO-1	Cursos de carreira	Promoção por merecimento
Segundo-Tenente (2T)	1 a 2	Formação	-
Primeiro-Tenente (1T)	3 a 8	Formação	-
Capitão (CP)	9 a 13	Formação	-
Major (MJ)	14 a 18	Formação e CAP	MJ
Tenente-Coronel (TC)	19 a 22	Formação e CAP	MJ e TC
Coronel (CL)	23 a 27	Formação, CAP e CCEM	MJ, TC e CL

Fonte: O autor.

Devido ao cumprimento dos 30 anos de serviço e à transição para a reserva remunerada, nem todos os militares possuíam as 27 fichas de avaliação. Portanto, a LMR foi calculada até a 25ª ficha, que todos possuíam.

Os dados estavam contidos em diversas tabelas, porém, não possibilitavam o cálculo preciso da LMR de acordo com a Norma Padrão de Ação (NPA) nº 015/CPO (Brasil, 2018) em todos os anos analisados, tanto pela limitação do sistema SISPROM em fornecer os dados, quanto para garantir a preservação da confidencialidade das informações. Assim, como limitação para o estudo de caso, o cálculo da LMR ficou restrito a três fatores, sendo eles a pontuação relativa às fichas CPO-1 ao longo da carreira dos oficiais, a pontuação referente aos cursos de carreira realizados e a pontuação obtida em virtude da apreciação em reunião plenária da CPO para as promoções aos postos de Major, Tenente-Coronel e Coronel pelo critério de Merecimento. Apesar de limitado, o somatório obtido representa 99,2% (1500 pontos de 1512 totais) da pontuação máxima da LMR, sendo considerado satisfatório para o estudo em questão.

O cálculo da LMR foi efetuado por etapas a fim de ser o mais fidedigno possível. Foi utilizado o aplicativo Microsoft Excel 365 na tabulação dos dados, nas etapas de cálculo e elaboração de gráficos.

Inicialmente aplicado o disposto na NPA nº 032/SECPRM (Brasil, 2023c) no que se refere ao Canal de Tendência, metodologia adotada pela SECPRM com vistas a normalizar os graus das fichas CPO-1 para evitar que *outliers* positivos e negativos possam influenciar no cálculo da LMR.

Com os valores referentes às fichas CPO-1 normalizados, foi realizado o cálculo deste fator nos termos do item 3.2.1 da NPA nº 015/CPO (Brasil, 2018). A Secretaria havia fornecido uma tabela com o cálculo de cada fator referente à última LMR dos militares, possibilitando comparar o valor calculado pelo autor com o fornecido pela SECPRM. Da comparação, optou-se por remover 11 militares em virtude de divergência entre os valores, em sua maioria os que possuíam mais de 25 fichas. Por consequência, foram refeitos os cálculos do canal de tendência e do fator CPO-1 com os 122 indivíduos restantes.

Para o cálculo do fator cursos de carreira, atribuiu-se apenas a pontuação referente ao curso de formação até o último posto de Capitão (LMR 8 a 13), a média das pontuações de formação e CAP até o último ano do posto de Tenente-Coronel (LMR 14 a 22) e a média das pontuações de formação, CAP e CCEM para o posto de Coronel (LMR 23 em diante). O cálculo do fator baseou-se no item 3.2.2 da NPA nº 015/CPO (Brasil, 2018).

Para o cálculo da pontuação referente às promoções por merecimento utilizou-se o disposto no item 3.2.3 da NPA nº 015/CPO (Brasil, 2018). Assim, a pontuação para todos os indivíduos foi considerada 0 (zero) até o último posto de Capitão (LMR 8 a 13), somando-se a pontuação referente a promoção ao posto de Major nas LMR 14 a 18, referente a promoção ao

posto de Tenente-Coronel nas LMR 19 a 22 e referente a promoção ao posto de Coronel nas LMR 23 em diante.

Após ter sido efetuado o cálculo de cada fator isoladamente, as pontuações foram integradas ano a ano formando a pontuação final de LMR de cada militar. Os valores de LMR, do fator fichas CPO-1 e do fator cursos de carreira foram separados por ano, de forma a permitir a interação dos dados.

Larson e Farber (2015, p. 103) alertam que “as conclusões que são tomadas de um conjunto de dados que contém *outliers* podem ser falhas. Por sugestão dos autores, aplicou-se conceito de amplitude interquartil a fim de identificar a presença de *outliers*. Foram, também, analisados os histogramas dos conjuntos de dados, encontrando valores distribuídos de forma normal e unimodal, não havendo discrepâncias. Assegurada sua validade e representatividade, optou-se pela utilização da média aritmética e do desvio padrão para resumir o conjunto de dados em termos de posição central e da dispersão.

As correlações entre as pontuações foram analisadas aos pares, entre CPO-1 x LMR e entre Cursos de Carreira X LMR, a cada ano, por meio de diagramas de dispersão, porém este método é subjetivo. Larson e Farber (2015, p. 442) sugerem o coeficiente de correlação linear produto-momento de Pearson (r) como “uma maneira adequada de obter a direção e medir a força da interação entre duas variáveis”. A variação do coeficiente de correlação é de -1 a 1. Quando as amostras têm uma correlação linear positiva forte, r estará próximo a 1. Da mesma forma, quando houver uma correlação negativa forte, r estará próximo a -1. O valor 0 não representa a inexistência de relação entre as variáveis, apenas não haver relação linear. Barbetta (2012) salienta que a correlação permite verificar a associação numérica entre duas variáveis, porém não implica necessariamente causa e efeito – tudo dependerá do contexto e da interação entre as amostras analisadas.

Os resultados obtidos com as etapas de cálculo foram tratados e tabulados, sendo gerado gráficos que permitissem a análise pictorial do desempenho de cada fator anualmente e a evolução deles ao longo da carreira do oficial. De posse de todas as informações e teorias foi possível atingir o objetivo geral deste estudo, que é avaliar a eficácia da avaliação de desempenho na representação do mérito individual dos oficiais ao longo de suas carreiras.

Antes de aprofundar nas análises e discussões dos resultados, é fundamental contextualizar teoricamente os conceitos que norteiam este estudo. Assim, será apresentada uma revisão sobre os temas avaliação de desempenho e meritocracia, permitindo compreender a temática.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

A fim de proporcionar uma compreensão mais clara e organizada, optou-se por segregar os assuntos relacionados à avaliação de desempenho e à meritocracia, relacionando os conteúdos das pesquisas bibliográfica e documental, permitindo uma análise mais profunda de cada tema, uma vez que ambos possuem características e implicações próprias.

3.1 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Vianna (1997) define avaliação como o ato de analisar, julgar ou determinar o valor, a qualidade, o mérito ou o desempenho de algo ou alguém com base em critérios contextualizados, podendo incluir medidas quantitativas, como números ou estatísticas, ou qualitativas, como observações subjetivas e análises comparativas. Dessa forma, a avaliação é uma ferramenta fundamental em diversos campos, incluindo educação, gestão de recursos humanos, saúde e pesquisa, sendo utilizada para tomar decisões informadas, identificar áreas de melhoria e avaliar o progresso em direção a metas ou objetivos estabelecidos.

Complementando o raciocínio, Hipólito (2002) considera que o foco da avaliação pode variar de acordo com as necessidades específicas de cada contexto, podendo estar direcionada para a aferição do potencial, análise comportamental, desenvolvimento profissional ou realização de metas e resultados, podendo apresentar uma combinação desses modos.

Chiavenato (2010) define essa forma de avaliação como uma apreciação sistemática do desempenho do indivíduo no cargo e de seu potencial de desenvolvimento. Pontes (2010) analisa a avaliação de desempenho é um método de estabelecer um “contrato” com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, permitindo acompanhar os desafios propostos, corrigir os desvios e avaliar os resultados conseguidos.

Assim como existem diversos objetivos para os sistemas de avaliação, há também uma variedade de metodologias possíveis de serem empregadas. Para Pontes (2010) os métodos podem ser classificados como clássicos (mais antigos) ou contemporâneos (mais atuais); em relação ao foco como passado (desempenho apresentado), futuro (desempenho esperado) ou passado e futuro (desempenho esperado, levando em conta o desempenho apresentado). Essas características levarão o método a ser mais ou menos subjetivo, de acordo com o objetivo da avaliação.

Para fins de avaliação de desempenho dos oficiais, o Comando da Aeronáutica adotou o Sistema de Promoções de Oficiais (SISPROM). Esse sistema dispõe de fichas para fins

específicos, avaliando militares desde a declaração à Aspirante a Oficial até o julgamento aos postos de Oficial General.

O interesse do presente estudo é a ficha CPO-1, destinada a avaliação anual dos oficiais. Compete à SECPROM a gestão como Órgão central, sendo responsabilidade dos Comandantes das Organizações Militares (OM) o processo de avaliação em si. Assim, o Comandante deverá confeccionar o Plano de Avaliação, devendo elencar os oficiais avaliados, avaliadores e revisores. Assim, todos os oficiais da OM serão avaliados por oficiais com ascendência hierárquica, e essa avaliação será revisada por outro oficial, com precedência hierárquica sobre os dois anteriores.

A ficha CPO-1 possui campos destinados a atribuição e avaliação quantitativa das tarefas realizadas, permitindo a avaliação dos resultados. Possui, também, avaliação quantitativa dos comportamentos apresentados pelo oficial relativos aos aspectos de liderança, conhecimento, militar, organizacional, interpessoal e comunicação (Brasil, 2022). Há, ainda, campos de avaliação qualitativa, onde podem ser descritos os aspectos meritórios, aspectos a aprimorar e observações quanto ao conceito moral e recomendações para cargos de comando, chefia e direção, bem como a recomendação à promoção pelo critério de merecimento.

Os fatores de comportamento, por si, expressam competências necessárias aos militares. Parry (1996, apud Pontes, 2010, p. 150) define competência como o “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa e que se relacionam com o desempenho no trabalho”. Fleury (2001, apud Pontes, 2010, p. 150) associa competência à “capacidade de entrega do indivíduo, ou seja, o que o indivíduo é capaz de fazer com o conhecimento que possui”. No âmbito do COMAER, competências são o “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções [...] sendo desenvolvidas por meio de cursos e estágios ou no decorrer da experiência profissional, ao longo dos anos, bem como no contato diário com os valores da instituição” (Brasil, 2023a).

Ao analisar pela classificação de Pontes (2010), é possível afirmar que a ficha CPO-1 dá ênfase no desempenho passado, abordando o futuro somente com as recomendações. Trata-se de uma metodologia combinada: nos fatores de comportamento, assemelha-se à avaliação de competências (descreve os comportamentos) com graus (atribuição quantitativa de desempenho); na avaliação de tarefas, aproxima-se da avaliação por objetivos (constrói os objetivos de forma participativa com seu avaliador). Os campos descritivos são de cunho subjetivo e proporcionam o *feedback* ao avaliado. Essa combinação pode trazer benefícios ao processo.

É importante ter em mente, por exemplo, que escalas numéricas de notas contribuem para acentuar o senso de competição e de comparação entre servidores; os pareceres descritivos dependem do interesse do avaliador em utilizar a oportunidade para de fato avaliar. A complexidade do processo sugere a combinação desses elementos de avaliação (Bergue, 2019, p. 64).

Nesse sentido, a sistemática de avaliação de desempenho do COMAER é um sistema multifocal, que analisa tanto o comportamento quanto os resultados apresentados. Ele possibilita apreciar o conceito moral e o conceito profissional do oficial, proporcionando melhoria contínua através do *feedback* de desempenho. Os benefícios desse sistema são duplos: por um lado, fornecem à administração subsídios consistentes para a gestão de pessoas; por outro, servem como um guia para o avaliado, apontando os aspectos que ele deve focar para melhorar seu comportamento e desempenho funcional.

Apesar de ser capaz de analisar importantes aspectos da carreira militar e promover o aprimoramento do oficial, a avaliação de desempenho não é capaz de abarcar todas as competências essenciais relacionadas ao Perfil Profissional do Oficial da Aeronáutica (PPOA) contidas no Manual do Comando da Aeronáutica (MCA) 36-2 (Brasil, 2023a), abordando parcialmente competências gerais (resultantes da educação formal), profissionais (resultantes da formação profissional e antiguidade/experiência) e intelectuais (resultante do nível geral de conhecimento). De acordo com a norma, o desempenho que o militar deve manifestar está relacionado as competências essenciais militares inerentes aos cursos de carreira de maior grau por ele realizado, combinado com as competências essenciais por quadro e especialidade de seu posto.

Muitas são as falhas dos sistemas de avaliação e da tentativa de promoção do mérito. Caso o instrumento e os critérios de avaliação não sejam empregados apropriadamente, as diferenças de julgamento podem acarretar distorções denominadas erros de avaliação, a exemplo da leniência.

Por nivelar desempenhos desiguais, ao quantificá-los de modo indiscriminado nos pontos altos da escala, o erro de leniência afeta o processo de avaliação em seus propósitos, uma vez que a avaliação de desempenho deixa de ser fator de estímulo para o aprimoramento profissional do Oficial. Assim, o processo de seleção dos Oficiais de maior mérito para promoções e cargos de Comando é privado de uma de suas principais referências.

O erro de leniência pode denotar falta de habilidade para identificar as diferenças de desempenho entre os avaliados, combinada com complacência, mas geralmente é causado pelo receio de, ao registrar tais diferenças nas fichas de avaliação, prejudicar os subordinados.

Avaliadores que, sob influência de pressões culturais, praticam a supervalorização dos conceitos contribuem para a perpetuação da leniência. (Brasil, 2022, p. 21).

Bergue (2019) relaciona uma série de fatores que podem afetar a avaliação de desempenho: redução da gestão do desempenho a uma mera avaliação; a recompensa como

foco da avaliação de desempenho; a ênfase em critérios objetivos de avaliação em detrimento da assunção da subjetividade; e o pressuposto de resistência localizada no avaliado e não no avaliador. Para o autor, o foco do processo deveria ser o desenvolvimento de pessoas, porém a conexão entre a gestão de desempenho e a gestão por competências se deu mais na mensuração do resultado e menos nas lacunas de competências.

Apesar dos possíveis problemas, Pontes (2010) assegura que um sistema de avaliação, por mais imperfeito que seja, é melhor que nenhum sistema de avaliação. Para ele, a avaliação de desempenho é a ferramenta mais importante da gestão de pessoas para uma organização, permitindo alinhar o cumprimento das metas estratégicas com os valores institucionais.

Ao assimilar esses os conceitos sobre a avaliação de desempenho, resta compreender como a sistemática adotada pelo COMAER relaciona-se com a valorização do mérito individual.

3.2 A MERITOCRACIA

Para Barbosa (2003), o conceito de meritocracia possui duas dimensões. A dimensão negativa trata da rejeição de toda e qualquer forma de privilégio, valorizando a pessoa independente de sua trajetória, condição social ou amizades. A dimensão afirmativa visa privilegiar o desempenho das pessoas, ou seja, o conjunto de talentos, habilidades e esforço individuais.

Atendendo a ambas as facetas, o COMAER adotou a metodologia da Lista de Mérito Relativo, que tem por objetivo “servir de instrumento básico de quantificação do mérito individual e do realce do oficial dentre seus pares, para consulta quando da apreciação pela Comissão de Promoção de Oficiais (CPO), pelo Alto-Comando e pelo Comandante da Aeronáutica” (Brasil, 2023b, p. 9). Trata-se da “relação de oficiais de uma mesma turma de formação e quadro, posicionados em ordem decrescente de mérito quantitativo” (Brasil, 2018, p. 1).

Dessa forma, a LMR busca promover a meritocracia dentro da Aeronáutica, uma vez que aos oficiais de maior mérito serão reservadas as promoções por merecimento e a seleção aos cursos de carreira. A ascensão aos mais altos postos e funções da Força Aérea segue, então, vinculada à formação acadêmica, à experiência profissional, ao desempenho e ao caráter do indivíduo, cabendo a assunção de tais incumbências aos oficiais mais qualificados, dessa forma, aos de maior mérito (Brasil, 2023b).

Conforme disposto na NPA nº 015/CPO (Brasil, 2018), a LMR consiste em um somatório de pontos relativos aos seguintes fatores:

- a) fichas de avaliação anual CPO-1, destinadas ao registro dos aspectos qualitativos e quantitativos referente aos conceitos profissional e moral apresentados pelo oficial no decorrer do período de avaliação, conforme disposto na ICA 36-4 (Brasil, 2022). A avaliação é realizada por oficial (avaliador) com ascendência hierárquica ao avaliado e revista por oficial superior (revisor). O conceito quantitativo é convertido em grau centílico, sendo atribuído o grau de 0,00 a 100,00. Serão utilizadas as doze últimas fichas de avaliação, tendo mais recente o peso 2 e a mais antiga o peso 1, sendo o peso das demais calculadas por interpolação;
- b) média aritmética dos graus finais obtidos nos Cursos de Formação, de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica e de Comando e Estado-Maior da Aeronáutica. Aos formados a partir de dezembro de 2011 também é computado o grau final obtido no Curso de Tática Aérea, sendo os primeiros com peso 2 e, este último, com peso 1;
- c) resultados das votações para ingresso no Quadro de Acesso por Merecimento (QAM) em Reunião Plenária de Primeira Instância da CPO para a promoção aos postos de Major, Tenente-Coronel e Coronel, atribuindo-se 25 pontos ao obter uma aprovação igual ou superior a 90%, sendo o valor reduzido de acordo com a quantidade de votos desfavoráveis, recebendo 10 pontos caso seja promovido por merecimento em grau de recurso e nenhum ponto caso promovido pelo critério de antiguidade;
- d) resultado do Teste de Avaliação do Condicionamento Físico, convertido em uma escala de 0 a 5 pontos, sendo realizada a média aritmética dos conceitos obtidos nos doze últimos testes, desconsiderando-se os dois menores conceitos;
- e) conhecimento de idiomas estrangeiros, sendo computados 2 pontos para o conhecimento do idioma inglês e 2 pontos para o idioma espanhol ao atingir o grau de proficiência “B1” no Teste Diagnóstico de Idiomas Estrangeiros aplicado pela Pró-Reitoria de Ensino Especializado e Idiomas da UNIFA;
- f) cursos de pós-graduação, sendo somados 2 pontos para cursos de graduação e especialização e 3 pontos para mestrado, doutorado e pós-doutorado, não tendo efeito cumulativo, aplicando-se a pontuação referente a maior habilitação que possuir, desde que o curso seja de interesse do COMAER; e

g) punições disciplinares¹: as punições previstas no Regulamento Disciplinar da Aeronáutica (Brasil, 1975) impostas ao militar contam negativamente para a LMR, sendo descontados 0,5 ponto por dia de detenção e 1 ponto para cada dia de prisão, sofrendo um decréscimo de 10% a cada ano, chegando a zero no 11º ano.

As demais Forças Armadas também adotam metodologias de quantificação do mérito para seus integrantes, a exemplo do Exército Brasileiro com seu Sistema de Valorização do Mérito. Nele são avaliados outros aspectos, como a concessão de medalhas, os elogios concedidos, o tempo de serviço como instrutor, em funções de comando e em serviço em algumas Organizações Militares específicas (Brasil, 2023d).

Apesar das variações, essas metodologias têm como ponto focal promover a sistema de mérito por meio do alinhamento aos objetivos organizacionais, dos resultados entregues pelos indivíduos e do benefício proporcionado por suas ações, refletindo os princípios do utilitarismo de Jeremy Bentham e Stuart Mill.

O pensamento utilitarista é centralizado na maximização da felicidade e minimização do sofrimento, ou seja, no benefício proporcionado pelas ações. Assim, Bentham (2000) indica que a moralidade de uma ação deve ser avaliada com base na sua utilidade ou capacidade de promover benefícios. Em outras palavras, uma ação é considerada moralmente correta se produzir o maior benefício para o maior número de pessoas, ou, neste caso, para a instituição.

Mill (2001) expandiu essa ideia, avaliando não somente a quantidade, mas também a qualidade do benefício proporcionado, trazendo uma abordagem mais refinada em relação à virtude e à moralidade dos atos. Ele destacou a importância de considerar não apenas o benefício imediato, mas também as consequências das ações a longo prazo.

Dessa forma, o progresso e o fracasso são proporcionais ao talento, às habilidades e ao esforço de cada um, independente do contexto. Para Barbosa (2003), esse enfoque traz características do neoliberalismo, uma vez que atribui aos indivíduos a total responsabilidade pelos resultados obtidos, ignorando as demais variáveis como as circunstâncias que levaram ao resultado, as individualidades e a igualdade de condições.

Em contraponto ao utilitarismo, Rawls (1999) busca promover a equidade por meio da Teoria da Justiça, considerando as circunstâncias individuais e oportunidades de modo a garantir que todos tenham o que precisam para alcançar um resultado justo. Isso pode ser atingido ao adotar critérios de avaliação claros e objetivos, promovendo um processo de avaliação imparcial e transparente para todos os envolvidos. Enquanto a igualdade busca tratar

¹ As punições disciplinares são sanções administrativas impostas por autoridade competente (Comandantes, Chefes e Diretores) aos seus subordinados pelo cometimento de transgressões disciplinares, objetivando a reeducação do militar e o fortalecimento da disciplina e da justiça no âmbito do Organização Militar.

todos de maneira uniforme, a equidade utiliza-se de mecanismos compensatórios para promover a igualdade de oportunidades.

Roemer e Tranny (2013) também abordam o conceito de igualdade de oportunidades, considerando-a como fundamental para garantir aos indivíduos as mesmas chances de alcançar os objetivos, enfatizando a responsabilidade individual, a clareza e justiça nos procedimentos. Para os autores são considerados dois princípios: o princípio da recompensa, o qual considera os indivíduos sujeitos às mesmas circunstâncias, sendo o resultado obtido uma consequência direta do esforço individual; e o princípio da compensação, o qual afirma que dois indivíduos que exerceram o mesmo esforço deveriam obter o mesmo resultado, sendo compensadas as circunstâncias diferenciais.

Apesar de não apresentar um instrumento formal de compensação, a ICA 36-4 (Brasil, 2022, p. 14) atribui ao oficial avaliador e ao oficial revisor a responsabilidade de comparar os resultados apresentados pelo oficial no período avaliativo com o que era esperado em termos de comportamento, conduta e resultados, devendo ser “vinculada ao cargo e às funções que exerce, bem como ao seu Posto na hierarquia e ao Quadro a que pertence, tendo em vista as tarefas e responsabilidades que lhe são inerentes [...]”. Dentro da subjetividade própria à avaliação, espera-se um melhor desempenho de oficiais mais experientes e com mais tempo de trabalho em um mesmo setor, enquanto dos oficiais menos experientes é esperado um menor conhecimento dos processos e, conseqüentemente, um maior número de incorreções. Isso permite observar tanto os resultados apresentados quanto o esforço dispendido, atendendo concomitantemente aos princípios da recompensa e da compensação.

Esses princípios de igualdade e equidade, porém, podem estar distorcidos quando analisados no contexto nacional. Ao analisar as sociedades americana, japonesa e brasileira, Barbosa (2003) argumenta que, no Brasil, a igualdade parte do pressuposto de que as diferenças de habilidade e talento entre os indivíduos são resultado de suas diferentes posições sociais, ou seja, são fruto de variáveis históricas e sociais sobre as quais os indivíduos têm pouca ou nenhuma ingerência. Assim, os resultados positivos e negativos verificados nos diferentes desempenhos “não pertencem” aos indivíduos, sendo culpa da sociedade e merecendo compensação.

Isso cria uma lógica em que se torna difícil avaliar o desempenho e o mérito individuais, pois nunca se considera a existência de igualdade de oportunidades – a competitividade passa a ser vista como negativa e desagregadora, o desempenho como promotor de mérito é contestado com valores como as relações sociais e a senioridade, tendendo a enfatizar a inutilidade do esforço individual.

Um outro ponto de divergência entre os autores é a junção da gestão de pessoas e de recompensas. Ao analisar programas de remuneração variável, o Orsi (2013) identificou como problema comum a falta de objetividade na avaliação: para não prejudicar um subordinado, o avaliador deixa de relatar os pontos de melhoria de desempenho, passando o processo a ser tratado como uma mera formalidade. Constin (2010, apud Bergue, 2019, p. 108) aponta que, nesses casos, “os servidores [...] são confirmados independentemente do desempenho apresentado por eles e, para tanto, a avaliação é sempre favorável”. Para Pontes (2010) as metodologias têm melhores desempenhos quando a gestão de competência é individualizada e a avaliação de resultados é focada nas equipes de trabalho, permitindo o desenvolvimento das capacidades individuais ao passo que premia os melhores desempenhos coletivos.

Ao tratar os principais pontos da meritocracia e da LMR, somado ao que abordado no capítulo anterior acerca das teorias sobre a avaliação de desempenho e as características da avaliação de desempenho no COMAER, foi possível atingir o objetivo específico 1, de identificar as características dos sistemas de avaliação de desempenho e mérito, e o objetivo específico 2, de identificar as características das metodologias adotadas pelo COMAER para avaliação de desempenho e mérito. Com essa fundamentação, é possível proceder a análise estatística dos dados da SECPROM.

4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os dados fornecidos pela SECPROM referentes a todos os 122 militares analisados foram processados de forma a obter-se a média e o desvio padrão relativos à pontuação da LMR anuais, da pontuação do fator componente relativo aos graus centílicos das fichas CPO-1 e da pontuação do fator componente relativo aos cursos de carreira. Além disso, aplicou-se o coeficiente de correlação de Pearson de forma a verificar a influência do fator fichas CPO-1 e do fator cursos de carreira na pontuação da LMR, sendo os dados então tabulados conforme a tabela 1.

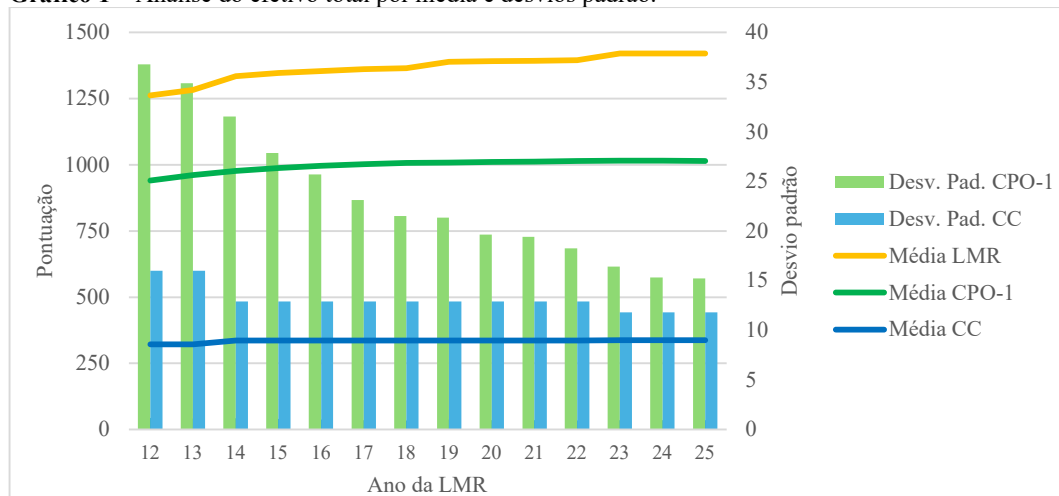
Foi observado que o fator CPO-1 pode atingir 1050 pontos somente do 12º ano em diante. Nos anos anteriores, o valor diminuirá por haver menos fichas que o abarcado no cálculo da LMR. A título de exemplo, a pontuação máxima desse fator é 899,94 pontos no 11º ano, reduzindo-se ainda mais até o 8º ano, quando chega a 699,96 pontos. Dessa forma, optou-se por trabalhar os dados de LMR entre o 12º e 25º ano de avaliação.

Tabela 1 – Análise do efetivo total

Ano após a formação	Média			Desvio padrão			Correlação de Pearson	
	LMR	CPO-1	Cursos de Carreira (CC)	LMR	CPO-1	CC	LMR x CPO-1	LMR x CC
8	924,13	602,59	321,54	38,49	31,19	15,98	0,92	0,62
9	1007,77	686,23	321,54	39,14	31,84	15,98	0,92	0,62
10	1091,54	770,00	321,54	40,33	33,45	15,98	0,92	0,59
11	1176,22	854,68	321,54	41,59	34,98	15,98	0,93	0,57
12	1262,09	940,56	321,54	43,37	36,79	15,98	0,93	0,57
13	1282,33	960,79	321,54	41,91	34,86	15,98	0,93	0,60
14	1335,21	976,65	336,29	42,39	31,53	12,89	0,95	0,65
15	1346,31	987,76	336,29	38,79	27,88	12,89	0,94	0,66
16	1354,58	996,03	336,29	36,65	25,67	12,89	0,93	0,68
17	1360,70	1002,14	336,29	34,32	23,10	12,89	0,92	0,71
18	1364,75	1006,20	336,29	32,94	21,51	12,89	0,92	0,73
19	1389,55	1008,51	336,29	36,68	21,35	12,89	0,92	0,72
20	1392,27	1011,23	336,29	35,00	19,62	12,89	0,91	0,72
21	1393,46	1012,42	336,29	34,82	19,41	12,89	0,91	0,73
22	1395,05	1014,01	336,29	33,90	18,24	12,89	0,90	0,74
23	1420,35	1014,99	337,59	35,00	16,41	11,81	0,91	0,71
24	1420,41	1015,04	337,59	34,03	15,32	11,81	0,90	0,72
25	1419,84	1014,48	337,59	34,07	15,19	11,81	0,91	0,72

Fonte: O autor.

Foram elaborados gráficos a partir dos valores obtidos para facilitar a compreensão da evolução das variáveis e a influência da pontuação de cada fator. Foi utilizado o gráfico de linhas para os dados referentes às médias de LMR, fichas CPO-1 e cursos de carreira, enquanto utilizou-se o gráfico de colunas agrupadas para o desvio padrão das fichas CPO-1 e cursos de carreira.

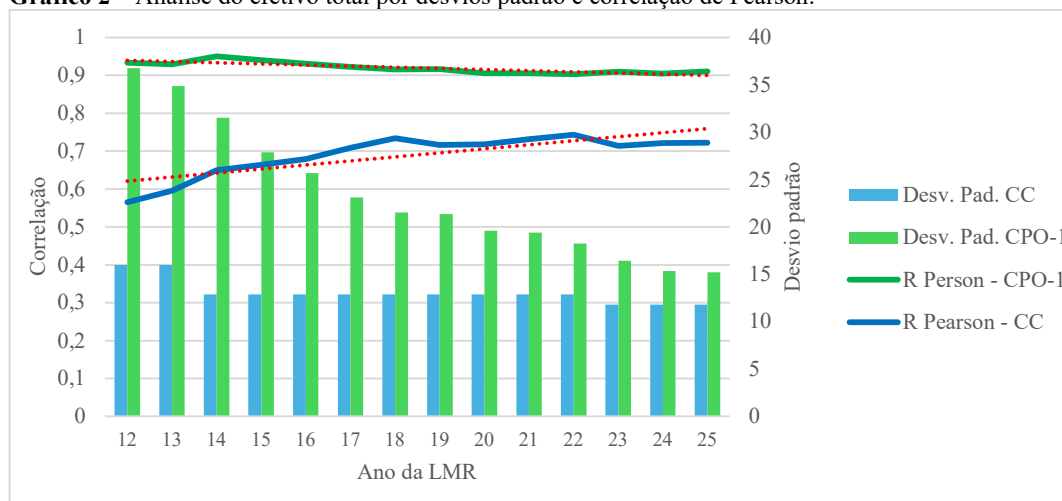
Gráfico 1 – Análise do efetivo total por média e desvios padrão.

Fonte: O autor.

É possível observar uma ascensão das médias referentes ao fator fichas CPO-1 e pontuação da LMR. Verificou-se que os desvios padrão do fator cursos de carreira mostrou-se estável ao longo da carreira, com média em torno de 13,10 pontos. Por outro lado, os desvios padrão referentes ao fator fichas CPO-1 foram mais elevados no início, reduzindo-se até o final do período analisado.

Em outra análise utilizou-se o gráfico de colunas agrupadas para o desvio padrão do fator fichas CPO-1 e do fator cursos de carreira, enquanto utilizou-se o gráfico de linhas para os coeficientes de correlação (R) de Pearson a fim de identificar a variabilidade do fator fichas CPO-1 e do fator cursos de carreira em relação à variável pontuação de LMR.

Gráfico 2 – Análise do efetivo total por desvios padrão e correlação de Pearson.



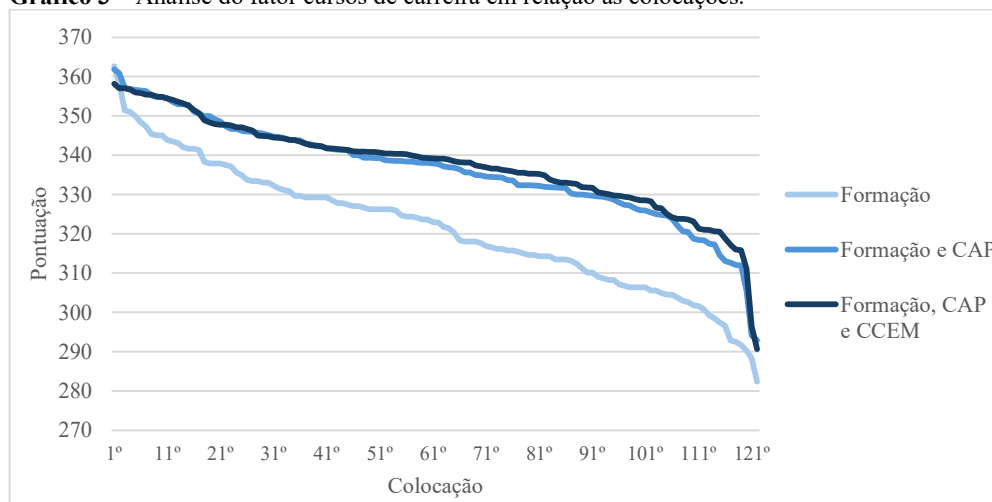
Fonte: O autor

A correlação linear entre o fator fichas CPO-1 e a pontuação da LMR durante todo o período analisado é superior a 0,9 pontos, indicando uma correlação muito forte entre a pontuação obtida na LMR com o fator fichas CPO-1. A linha de tendência linear tracejada em preto junto do gráfico indica um valor estável.

Ao verificar a correlação linear entre o fator cursos de carreira e a pontuação da LMR observamos um valor positivo, sempre acima de 0,5 pontos, valor que indica uma correlação média entre as variáveis, podendo-se inferir haver uma correlação moderada a forte entre o fator cursos de carreira e a pontuação da LMR. Verificou-se, também, que o comportamento dessa correlação como inversamente proporcional ao valor dos desvios padrão relativos ao fator fichas CPO-1. Conforme o desvio padrão relativo ao fator CPO-1 vai se reduzido, a correlação entre o fator cursos de carreira e a pontuação da LMR vai aumentando. A linha de tendência linear tracejada em vermelho indica uma correlação crescente ao longo do período analisado.

O aumento da importância do fator cursos de carreira levou a outra análise, sendo as linhas formadas pelo escalonamento da pontuação do primeiro até o último colocado, cada linha referente a conclusão de um dos cursos.

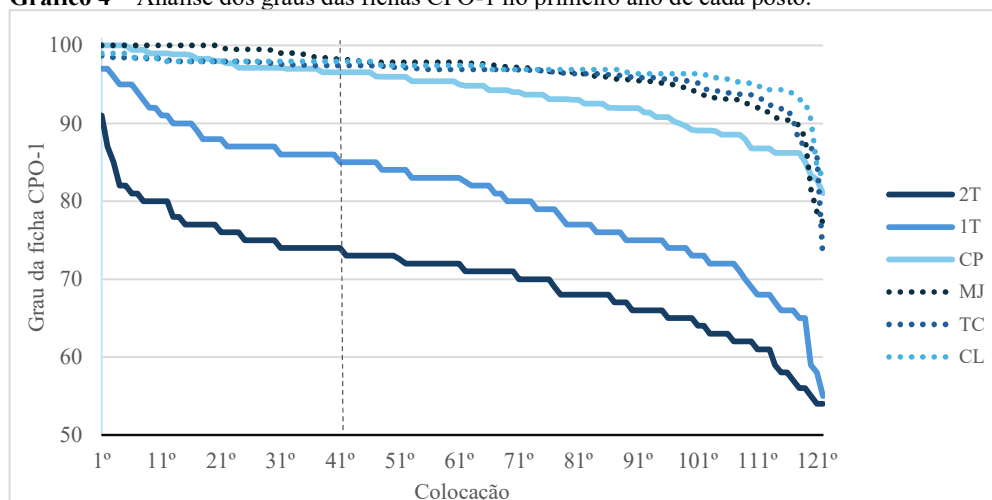
Gráfico 3 – Análise do fator cursos de carreira em relação às colocações.



Fonte: O autor.

A pontuação referente à formação apresentou uma maior variação entre os graus, com uma linha de tendência mais acentuada. Ao agregar o CAP, as pontuações ficaram mais próximas, reduzindo o ângulo da linha de tendência, não havendo mudança significativa ao acrescentar a pontuação referente ao CCEM. Faz-se mister destacar que a pontuação referente ao CAP passou a fazer parte do fator cursos de carreira na LMR do 14º ano após a formação, sendo que pelo gráfico 2 é possível observar que essa mudança não impactou significativamente no desvio padrão ou na correlação.

Gráfico 4 – Análise dos graus das fichas CPO-1 no primeiro ano de cada posto.



Fonte: O autor.

Ao avaliar o outro fator componente, as fichas CPO-1, preferiu-se tratar diretamente com a pontuação das fichas e não com a pontuação do fator, pois este, em virtude do processamento do canal de tendência, poderia ocultar o comportamento absoluto dos graus obtidos. A fim de demonstrar o comportamento de forma simplificada, optou-se por apresentar o comportamento referente ao primeiro ano de cada posto dos oficiais, classificados do maior grau obtido para o menor, conforme gráfico 4.

É evidente a aproximação dos graus para a pontuação máxima com o decorrer da carreira, principalmente entre os militares constantes do primeiro terço da turma avaliada, o que pode ser confirmado no quadro 3.

Quadro 3 – Grau da ficha CPO-1 entre o primeiro e segundo terço da turma.

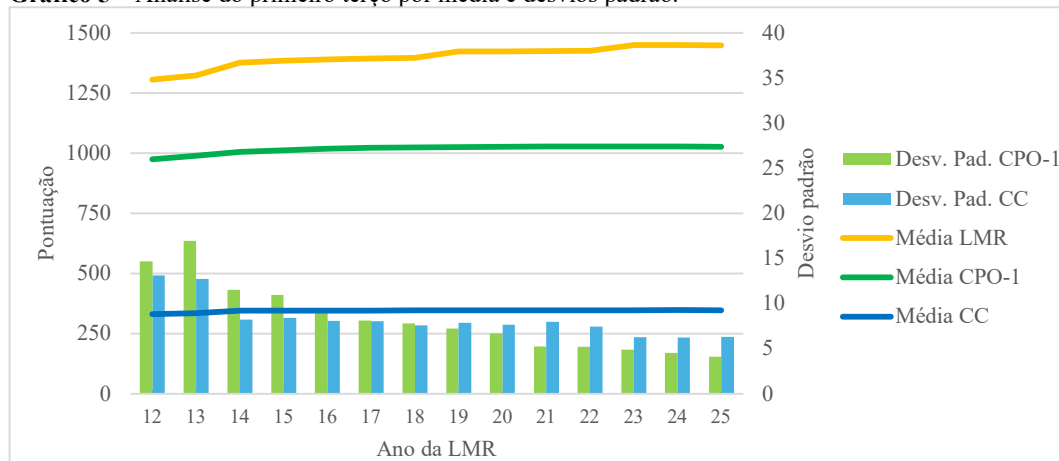
Posto	1ª posição	41ª posição	Diferença
2º Tenente	91,000	73,000	18,000
1º Tenente	97,000	85,000	12,000
Capitão	100,000	96,552	3,448
Major	100,000	98,178	1,822
Tenente-Coronel	98,669	97,410	1,259
Coronel	98,964	97,928	1,036

Fonte: O autor.

Ao comparar a diferença da pontuação entre o 1º e o 41º colocados (primeiro e último colocados do primeiro terço, respectivamente) verifica-se que uma redução gradual, tornando-se pouco superior a 1 ponto no posto de Coronel. Isso demonstra uma redução no poder de diferenciação da ficha CPO-1 conforme atinge os postos mais elevados.

Ao realizar a análise estratificada do primeiro terço dos militares verifica-se um comportamento distinto do observado para o efetivo total da turma em análise.

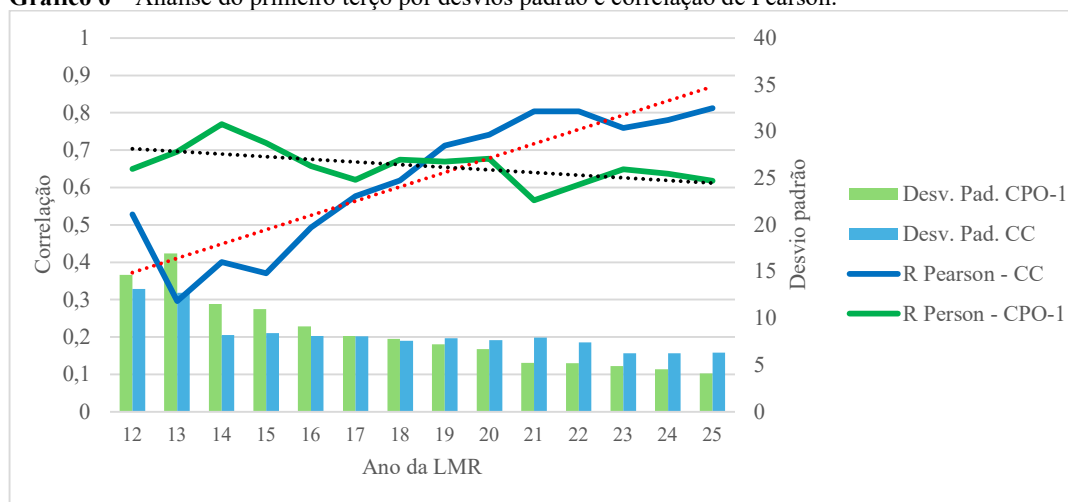
Gráfico 5 – Análise do primeiro terço por média e desvios padrão.



Fonte: O autor.

Apesar de apresentar valores de média superior ao do efetivo geral, não há diferença perceptível entre os gráficos de linha, porém os desvios padrão mostram-se muito inferiores. Nota-se que o desvio padrão em relação ao fator fichas CPO-1 ser maior no início das avaliações, sendo superado pelo desvio padrão dos cursos de carreira a partir do 19º ano da LMR.

Gráfico 6 – Análise do primeiro terço por desvios padrão e correlação de Pearson.



Fonte: O autor.

Conforme o valor do desvio padrão do fator fichas CPO-1 reduz, o coeficiente de correlação linear do fator cursos de carreira aumenta, confirmado pela linha de tendência tracejada em vermelho. É possível observar que, a partir do 19º ano da LMR, o fator curso de carreira passa a ser o mais significativo para a diferenciação entre os militares do primeiro terço.

Quando mais estratificada e próxima às primeiras colocações, maior o grau de importância do fator curso de carreira para a composição da LMR. Isso se deve à aproximação dos graus máximos das fichas CPO-1 conforme o atingimento dos postos mais elevados, evidenciado pelo gráfico 4. Dessa forma, apesar de ser responsável por aproximadamente 70% da pontuação da LMR, esse fator não promove uma distinção adequada entre esses militares, ficando a cargo do fator cursos de carreira a diferenciação, apesar de representar apenas 30% da composição total.

Por meio da estatística e gráficos foi possível atingir o objetivo específico 3, que era analisar o comportamento da pontuação referente à avaliação de desempenho individual na LMR, permitindo focar no objetivo geral do presente estudo, que é avaliar a eficácia da avaliação de desempenho na representação do mérito individual dos oficiais ao longo de suas carreiras.

A LMR tem por objetivo ordenar os militares em uma mesma turma de formação, sem considerar a precedência hierárquica entre os militares. A comparação de pontuação possibilita comparar o desempenho de militares de diferentes turmas, porém caso as turmas estejam entre o 8º e 11º ano após a formação fica inviável a comparação em decorrência da pontuação máxima possível do fator CPO-1, pendendo para o militar com precedência hierárquica simplesmente por possuir mais fichas de avaliação.

Apesar de não ser mencionada qualquer prevalência entre os fatores na documentação pesquisada, baseando-se no sistema de pontuação descrito na NPA nº 015/CPO (Brasil, 2018), depreende-se que as avaliações anuais dos oficiais seriam o fator preponderante, uma vez que recebem o maior peso quando comparado com os demais fatores. Pelo disposto no Perfil Profissional do Oficial da Aeronáutica, verifica-se a ênfase dada ao desenvolvimento de competências, e para Pontes (2010), o desenvolvimento de competências relacionadas ao desempenho profissional está mais ligada às práticas do trabalho do que à educação formal propriamente dita.

O comportamento variável da Lista de Mérito Relativo, ora pendendo para as avaliações de desempenho, ora pendendo para os cursos de carreira, pode distorcer o significado esperado, pois altera a importância dos fatores que compõem a ferramenta de assessoria. Enquanto os cursos de carreira permanecem proporcionando a diferenciação entre os oficiais, as fichas de avaliação individual pouco os diferenciam, principalmente quando comparados nos postos mais avançados da carreira, ainda mais evidente à medida que analisamos os mais bem colocados.

Bergue (2019) apontou problemas ocorridos com os sistemas de avaliação no serviço público podendo, em certa medida, guardar relação com o caso. Para o autor, o insucesso de um programa de avaliação é muitas vezes associado à falta de comprometimento dos envolvidos, realizando a atividade apenas como uma atividade obrigatória, sem dar a devida importância. Considerando a relevância deste processo tem na carreira dos oficiais, sejam avaliados, avaliadores ou revisores, e a seriedade com o qual o processo é conduzido pela Secretaria de Avaliação e Promoções, essa não parece ser exatamente a causa.

A tendência das avaliações individuais para o valor máximo traz consequências indesejadas, reduzindo a diferenciação dos militares. Uma das possíveis causas seria a leniência, abordada pela ICA 36-4 (Brasil, 2022), uma vez que os militares de postos mais elevados tendem a ter uma maior proximidade hierárquica com seus avaliadores. Isso pode afetar a avaliação e comprometer o processo como um todo.

O desenvolvimento e o amadurecimento profissional também podem levar a essa elevação na avaliação. Pontes (2010) sugere que, apesar de ser possível o indivíduo obter um

ótimo desempenho, sempre há espaço para o aprimoramento. Quando a avaliação marca seu ponto máximo, isso denota que o militar atingiu o ápice de seu desempenho e não haveria como melhor desempenhar suas atividades, o que contraria os princípios propostos pela gestão por competências.

Outro ponto é que ficha de avaliação CPO-1 é uma só, sendo aplicada igualmente para um Segundo-Tenente ou para um Coronel, sendo capaz de abarcar apenas parcialmente as competências essenciais a todos os quadros de oficiais definidas no Perfil Profissional do Oficial da Aeronáutica (Brasil, 2023a). De acordo com essa legislação, o desempenho que o militar deve manifestar está relacionado às “competências essenciais militares inerentes aos **cursos de carreira** de maior grau por ele realizado, combinado com as competências essenciais por **quadro e especialidade de seu posto**” (Brasil, 2023a, p. 14, grifo nosso). Ao elaborar uma ficha mais específica para cada fase da carreira seria possível abordar mais aspectos definidos no PPOA, sejam eles relacionados às competências gerais (resultantes da educação formal), profissionais (resultantes da formação profissional e antiguidade/experiência) ou intelectuais (resultante do nível geral de conhecimento).

A gestão de pessoas, seja por meio da gestão de competências, visando a adequação e desenvolvimento dos recursos humanos, seja por meio de gestão de desempenho, que objetiva o atingimento de resultados, é um dos pontos mais importantes para qualquer organização que busca um crescimento e desenvolvimento constante.

5 CONCLUSÃO

O Comando da Aeronáutica utiliza a Lista de Mérito Relativo (LMR) como a principal ferramenta para assessorar o Alto-Comando nos processos de seleção para promoções, cursos de carreira, e indicações para missões e cargos relevantes. A sistemática de pontuação da LMR destaca a pontuação das fichas de avaliação individual CPO-1 e dos cursos de carreira, correspondendo a aproximadamente 70% e 25% da pontuação total, respectivamente. Embora a distribuição de pontos favoreça as fichas CPO-1, sugeriu-se a hipótese de que fatores como o conhecimento acumulado, o desenvolvimento profissional e os erros de avaliação poderiam levar as notas próximas da pontuação máxima, reduzindo a diferenciação entre os militares e aumentando a influência dos cursos de carreira.

A carência de estudos nesta área motivou a presente pesquisa, cujo objetivo é avaliar a eficácia da avaliação de desempenho na representação do mérito individual dos oficiais ao longo de suas carreiras. Para alcançar esse objetivo, foram delineados três objetivos específicos

que estruturaram a pesquisa: (1) identificar as características dos sistemas de avaliação de desempenho e mérito; (2) identificar as características das metodologias adotadas pelo COMAER para avaliação de desempenho e mérito; e (3) analisar o comportamento da pontuação referente à avaliação de desempenho individual na LMR.

O primeiro objetivo específico foi alcançado por meio de uma pesquisa bibliográfica para embasamento teórico sobre avaliação, desempenho humano, mérito e meritocracia. O segundo objetivo específico envolveu uma pesquisa documental que levantou informações sobre a gestão por competências decorrente do Perfil Profissional do Oficial da Aeronáutica, características do sistema de avaliação de desempenho e a sistemática de pontuação da LMR. Para facilitar a compreensão, o capítulo teórico foi subdividido em avaliação de desempenho e meritocracia, abordando tanto a teoria quanto as características específicas do Comando da Aeronáutica.

Para atender ao terceiro objetivo específico, a SECPRM disponibilizou informações de 133 militares para estudo de caso. Foram realizados procedimentos de cálculo do Canal de Tendência, conforme NPA nº 032/SECPRM (Brasil, 2023c) e da LMR, de acordo com a NPA nº 015/CPO (Brasil, 2018). Devido à limitação do sistema SISPRM e à necessidade de confidencialidade, não foi possível calcular a pontuação precisa para todos os anos, mas os dados disponíveis representaram 99,2% da pontuação máxima possível. Após excluir 11 indivíduos devido a discrepâncias na LMR, dados de 122 militares foram analisados estatisticamente por média aritmética, desvio padrão e correlação linear de Pearson para verificar a interação entre CPO-1 x LMR e Cursos de Carreira x LMR.

A análise revelou que, ao longo da carreira, o desvio padrão das fichas CPO-1 diminui, enquanto o desvio padrão dos cursos de carreira permanece constante. A correlação linear entre LMR e fichas CPO-1 se mantém estável, enquanto a correlação com os cursos de carreira aumenta. Isso sugere que, com o tempo, a diferenciação pelo fator CPO-1 diminui, enquanto os cursos de carreira se tornam mais relevantes.

Outra análise demonstrou que o fator cursos de carreira proporciona uma razoável diferenciação entre os militares, enquanto o poder de diferenciação do fator CPO-1 diminui à medida que os militares alcançam postos mais elevados. Avaliando o primeiro terço dos militares ao longo dos anos, é evidente que a capacidade de diferenciação das fichas CPO-1 diminui, tornando o fator cursos de carreira mais relevante a partir do 19º ano após a formação, confirmando a hipótese inicial.

Dessa forma, após a realização das etapas descritas anteriormente, foi possível cumprir o objetivo geral desta pesquisa. Foi identificada a redução da eficácia do sistema de avaliação

como representante do mérito individual devido à convergência das notas das fichas CPO-1 para o grau máximo, sendo mais perceptível nos postos mais avançados da carreira, principalmente ao analisar os militares mais bem colocados.

Esta pesquisa possui limitações, como a impossibilidade de extrapolar os resultados para outras amostras por se tratar de um estudo de caso e a precisão limitada dos cálculos da LMR devido aos dados fornecidos.

Apesar dessas limitações, este estudo é importante pois explora a gestão por competências, avaliação de desempenho e meritocracia na Aeronáutica, permitindo ao Alto-Comando, à CPO e à SECROM reavaliar e adequar os processos existentes aos objetivos organizacionais de gestão de recursos humanos e valorização do desempenho.

Futuras pesquisas poderiam aprofundar o entendimento sobre avaliação de desempenho e mérito na FAB, explorar as causas da redução da capacidade de diferenciação das fichas CPO-1, a adequação da ficha CPO-1 à evolução do Perfil Profissional do Oficial da Aeronáutica e comparar a metodologia de avaliação e mérito da Aeronáutica com a de outras Forças Armadas.

REFERÊNCIAS

- BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às Ciências Sociais**. 8. ed. Ver. Florianópolis, Ed. da UFSC, 2012
- BARBOSA, L. **Meritocracia à brasileira**: o que é desempenho no Brasil? Revista do Serviço Público/Fundação Escola Nacional de Administração Pública, v. 120, n. 3, p. 58-102. Brasília, set. 1996.
- BARBOSA, L. **Igualdade e Meritocracia**: a ética do desempenho nas sociedades modernas. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.
- BENTHAM, J. (1781). **An Introduction to the Principles of Morals and Legislation**. Revised ed. Kitchener: Batoche Books, 2000.
- BRASIL. Comando da Aeronáutica. Comando-Geral do Pessoal. Portaria COMGEP nº 315/3SC2, de 16 de agosto de 2023. Aprova a edição do MCA 36-9 Perfil Profissional dos Oficiais da Aeronáutica - PPOA (MCA 36-9). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, nº 154, f. 12636, 21 ago. 2023a.
- BRASIL. Comando da Aeronáutica. Comissão de Promoções de Oficiais da Aeronáutica. Portaria CPO nº 16/APOG, de 31 de março de 2022. Aprova a reedição da ICA 36-4, que dispõe sobre a Avaliação de Desempenho de Oficiais da Aeronáutica. (ICA 36-4). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, nº 65, f. 4712, 06 abr. 2022.
- BRASIL. Comando da Aeronáutica. Gabinete do Comandante da Aeronáutica. Portaria GABAER nº 499/GC3, de 9 de maio de 2023. Aprovar a 1ª modificação da DCA 36-2 "Diretriz de Planejamento do Fluxo de Carreira dos Oficiais da Ativa da Aeronáutica" (DCA 36-2). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, nº 85, f. 6480, 11 maio 2023b.
- BRASIL. Comando da Aeronáutica. Secretaria de Avaliação e Promoções. Norma Padrão de Ação nº 015/CPO, de 13 de junho de 2018. Lista de Mérito Relativo (LMR). **Boletim Interno Ostensivo [do GAP-DF]**, Brasília, nº 119, f. 24, 13 jul. 2018.
- BRASIL. Comando da Aeronáutica. Secretaria de Avaliação e Promoções. Norma Padrão de Ação nº 032/SECPRM, de 13 de junho de 2023. Canal de Tendência. **Boletim Interno Ostensivo [do GAP-DF]**, Brasília, nº 105, f. 198, 13 jul. 2023c.
- BRASIL. Presidência da República. Decreto nº 76.322, de 22 de setembro de 1975. Aprova o Regulamento Disciplinar da Aeronáutica – RDAER (RMA 29-1). **Diário Oficial da União**, Brasília, 23 set. 1975.
- BRASIL. Exército Brasileiro. Comandante do Exército. Portaria C Ex nº 2.029, de 31 de julho de 2023. Aprova as Instruções Gerais para o Sistema de Valorização do Mérito dos Militares do Exército Brasileiro (EV10-IG-02.037). **Boletim do Exército**, Brasília, nº 32, f. 12, 11 ago. 2023d.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

HIPÓLITO, J. A. M. Sistema de recompensas: uma abordagem atual. *In*: FLEURY, M. T. L. (coord.). **As pessoas na organização**. 6. ed. São Paulo: Gente, 2002.

LARSON, R.; FARBER, B. **Estatística Aplicada**. 6. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

MILL, J. S. (1863) **Utilitarianism**. Revised ed. Kitchener: Batoche Books, 2001.

ORSI, A. Gestão do Desempenho em Organizações Públicas. *In*: AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. 2013, São Paulo. **Avaliação...** São Paulo: ADAP 2013. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=J6W6beLrFjA>>. Acesso em: 22 fev. 2024.

PONTES, B. R. **Avaliação de desempenho**: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes. 11. ed. São Paulo: LTr, 2010.

RAWLS, J. **A theory of justice**: Revised ed. Cambridge: Harvard University Press, 1999.

ROEMER, J. E.; TRANNOY, A. **Equality of Opportunity**. Cowles Foundation Discussion Papers n° 1921, Cowles Foundation for Research in Economics. Connecticut: Yale University, 2013.

VIANNA, H. M. Avaliação: considerações teóricas e posicionamentos. **Estudos em Avaliação Educacional**, São Paulo, n. 16, p. 5–36, 1997. DOI: 10.18222/eae01619972267. Disponível em: <https://publicacoes.fcc.org.br/eae/article/view/2267>. Acesso em: 27 abr. 2024.