



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA
COORDENADORIA ACADÊMICA
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 1/2020

VINICIUS HOFFMANN HAINZENREDER, Cap Av

Processo de seleção dos pilotos do GTE: a normatização dos
critérios como forma de gerar eficiência

Rio de Janeiro
2020

ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA
COORDENADORIA ACADÊMICA
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 1/2020

VINICIUS HOFFMANN **HAINZENREDER**, Cap Av

Processo de seleção dos pilotos do GTE: a normatização dos
critérios como forma de gerar eficiência

Trabalho de conclusão de curso apresentado
no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da
Aeronáutica como requisito parcial para
aprovação no Curso de MBA em Gestão
Pública com Ênfase em Gestão de Projetos
e Processos.

Área de Concentração: Administração Militar
Orientador: Maj Av Jaques da Silva Valle.

Rio de Janeiro
2020

VINICIUS HOFFMANN HAINZENREDER, Cap Av

Processo de seleção dos pilotos do GTE: a normatização dos critérios como forma de gerar eficiência

Trabalho de conclusão de curso apresentado no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica.

Aprovado por:

Jaques da Silva Valle – Maj Av
EAOAR

Edivaldo Pires Figueiredo – Maj Esp Sup
EAOAR

Raphael Coutinho Stauffer – Maj Int
EAOAR

Rio de Janeiro
Julho 2020

RESUMO

O processo de seleção de oficiais aviadores para compor o quadro interno de pilotos do GTE ocorre anualmente. Entretanto, há carência na divulgação dos critérios exigidos para o ingresso como piloto do Quadro de Tripulantes (QT) Interno do GTE, sendo apenas revelada a faixa de turmas de formação da Academia da Força Aérea (AFA) aptas a concorrer. Nessas circunstâncias, este ensaio defende que a normatização dos critérios para o ingresso como piloto do QT Interno do GTE é necessária para proporcionar mais eficiência ao processo de seleção do oficial aviador. Diante disso, debateu-se que a normatização dos critérios desejados trará objetividade ao processo ao propiciar mais agilidade e demandar menos esforços. Ademais, o estabelecimento de um padrão normatizado e público permitirá o atingimento e a voluntariedade de militares mais posicionados ao que espera a Organização. A junção dos princípios objetividade e publicidade proporcionará maior eficiência ao processo de seleção do piloto do QT Interno do GTE, em uma relação custo-benefício vantajosa, com vistas à excelência de recursos. Nesse mesmo contexto, a normatização dos critérios é uma possibilidade para outros processos de seleção dentro da FAB, tanto na área técnica quanto operacional, respeitando as especificidades de cada setor.

Palavras-chave: Processo de seleção. Normatização dos critérios. Admissão. Eficiência.

1 INTRODUÇÃO

O Grupo de Transporte Especial (GTE), uma das unidades mais antigas e tradicionais da Força Aérea Brasileira (FAB), composto de modernas aeronaves e reconhecido pelo alto padrão de qualidade e comprometimento, tem a missão de assegurar o transporte aéreo do Presidente da República, do Vice-Presidente, dos Ministros de Estado e de altas autoridades, nacionais e estrangeiras. Por essas características, aliadas à visibilidade e possibilidade de evolução na carreira do oficial aviador, o GTE torna-se um esquadrão almejado pelos pilotos da FAB.

Dentro desse contexto, o processo de seleção para a admissão dos novos oficiais para compor o efetivo interno deste esquadrão ocorre anualmente. Entretanto, há uma carência na divulgação dos critérios exigidos para o ingresso como piloto do Quadro de Tripulantes Interno do GTE, sendo apenas revelada a faixa de turmas de formação da Academia da Força Aérea (AFA) aptas a concorrer e a DCA 55-41¹, a qual não trata especificamente da admissão no GTE.

Nesse diapasão, este ensaio defende que a normatização dos critérios para o ingresso como piloto do Quadro de Tripulantes (QT) Interno do GTE é necessária para proporcionar mais eficiência ao processo de seleção do oficial aviador.

Para sustentar essa tese, tendo em vista a grande aplicação de esforços e a dedicação de tempo no modelo atual, discutir-se-á que a normatização dos critérios para a admissão viabiliza maior objetividade no processo ao ser mais direto e ágil no seu desenrolar.

Além disso, o estabelecimento de um padrão contribui para a publicidade adequada, garantindo legalidade ao processo e voluntariedade de militares mais posicionados ao que espera a Organização, permitindo um procedimento de seleção eficiente.

2 FUNDAMENTAÇÃO

2.1 A normatização traz objetividade ao processo de seleção

A gestão de pessoas é um tema amplamente estudado por diversos teóricos, considerando-se inclusive que o ser humano é o bem mais precioso da organização.

¹ Diretriz do Comando da Aeronáutica que versa sobre a progressão operacional dos oficiais aviadores.

Contudo, nem sempre se dá a devida importância ao processo de seleção de pessoas. A maioria das empresas não institui padrões para contratação, examina resultados ou procura talentos para fazer carreira, focando somente no preenchimento da vaga, conforme explica Paschoal (2006).

Nessa perspectiva, percebe-se que, apesar de o ingresso como piloto no QT interno do GTE ocorrer após um processo de seleção, por vezes há no Grupo apenas a preocupação do preenchimento da vaga, conforme defendido pelo autor, uma vez que não foram instituídos padrões formais para “contratação”. Sabe-se o que é normalmente exigido pela rotina de seleção anual, mas não há a normatização dos critérios esperados como em uma lista de verificação, que poderia ser seguida de uma forma direta. Essa ausência gera demora no processo e retrabalho.

A Força Aérea Brasileira, de forma sistêmica, está preocupada com a gestão de pessoas. Na Diretriz do Comando da Aeronáutica (DCA) 11-45, Concepção Estratégica da Força Aérea 100, é ressaltado que:

5.2.6.13 Para manter o foco no desempenho desejado, a gestão de recursos humanos precisa ser tratada de forma abrangente, com a compreensão de que dimensionar, recrutar, selecionar, alocar, treinar, avaliar e valorizar são processos inter-relacionados, que utilizam o conceito de competência como uma linguagem comum que permeia todas as atividades afetas à gestão de pessoas. (BRASIL, 2018, p. 39).

O trecho em questão demonstra que a seleção é item fundamental para o cumprimento da missão, com mais verbos remetendo a essa fase do processo que o treinamento em si propriamente dito. Além disso, a seleção é citada como processo, o que evidencia a existência de etapas definidas com fluxo organizado.

Segundo Chiavenato (2009, p. 106), “as exigências de seleção baseiam-se nas próprias exigências das especificações do cargo, cuja finalidade é dar maior objetividade e precisão à seleção do pessoal para aquele cargo”. Por definição, a objetividade é uma qualidade atribuída a alguém que é direto em suas ações, sem perder tempo com especulações ou subterfúgios, estando relacionada ao fato de ser prático ou agir rapidamente (OBJETIVIDADE..., 2019). Para a realidade de empresas, em um formato ideal, para alcançar a objetividade, o processo de seleção de pessoas deve obedecer a técnicas e utilizar critérios bem definidos para avaliação dos candidatos em um teste de seleção. Da mesma forma deve ocorrer no GTE, em que a própria definição dos critérios exigidos levaria à apreciação do Conselho apenas aqueles que, de fato, os cumprem, diminuindo o número de pretendentes avaliados.

Dentro desta discussão, é fundamental pontuar que a eficiência é um conceito definido por Drucker (1993, p. 52), como “fazer certo as coisas: geralmente está ligada ao nível operacional, como realizar as operações com menos recursos – menos tempo, menor orçamento, menos pessoas, menos matéria-prima...”. Traçando um paralelo dessa definição com o conceito de objetividade destacado acima, conclui-se que ela está inserida dentro de eficiência, embora esta tenha um aspecto mais amplo, conforme explicitado pelo autor. O alcance da objetividade contribui para o atingimento da eficiência. Ademais, ao se considerar que normatizar significa desenvolver normas, regras e modelos específicos para a realização de algo, de acordo com o esperado pelos clientes, tem-se claro que haverá mais objetividade no processo e, por conseguinte, mais eficiência ao adotarmos critérios específicos (NORMATIZAR..., 2019).

Todavia, a mensagem para o processo seletivo de 2020/2021 foi enviada às Unidades com a seguinte condição: ser Oficial Aviador das Turmas de 2009 a 2013, voluntário, estar autorizado por seu Comando, inscrever-se no Plano de Movimentação e obedecer aos critérios estabelecidos na ICA 30-4² e NSCA 30-6³; legislações que tratam da movimentação de militar de forma genérica. Analisando racionalmente tais condições, não encontramos ali itens técnicos, como experiência de voo; de comportamento, como avaliação de desempenho e de classificação na turma, como LMR⁴, condições que servem para trazer mais objetividade ao processo.

Há exemplos positivos na FAB que ajudam a ratificar essa ideia, como o processo de seleção do Esquadrão de Demonstração Aérea (EDA). Neste, são exigidas 1.000 horas de voo do oficial candidato, sendo destas 500 horas de instrução aérea. Critérios técnicos assim são exemplos válidos, pois garantem a desejada objetividade, a qual evita desperdício de tempo e de esforços, proporcionando eficiência. Vale ressaltar, entretanto, que as devidas especificidades de cada seleção devem ser observadas.

² Instrução do Comando da Aeronáutica que versa sobre movimentação de pessoal militar.

³ Norma de Serviço do Comando da Aeronáutica que trata da elaboração de proposta de Plano de Movimentação.

⁴ A Lista de Mérito Relativo é a relação dos oficiais de uma mesma turma de formação e quadro, posicionados em ordem decrescente de mérito quantitativo, calculado de acordo com metodologia desenvolvida pela Comissão de Promoção de Oficiais (CPO).

2.2 A normatização contribui para a publicidade do processo

Os princípios da Administração Pública, elencados no artigo 37 da Constituição Federal norteiam a correta gestão, o adequado desenvolvimento das atividades administrativas, além de gerar segurança jurídica (BRASIL, 1988). Para o nosso estudo, podemos destacar a publicidade e a eficiência. Segundo Meirelles (2000), a publicidade, como princípio da administração pública, abrange a atuação estatal, não somente sob o aspecto de divulgação oficial de seus atos como também de conhecimento da conduta interna de seus membros. Busca-se deste modo deixar claro para a sociedade os comportamentos e as decisões tomadas pelos agentes da Administração Pública. Já o princípio da eficiência, de acordo com o mesmo autor, “exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional” (MEIRELLES, 2000, p. 90). À luz de outra referência, mas no mesmo sentido, complementa-se que:

O princípio da eficiência [...] relaciona-se com as normas da boa administração no sentido de que a Administração Pública, em todos os seus setores, deve concretizar suas atividades com vistas a extrair o maior número possível de efeitos positivos ao administrado, sopesando a relação custo-benefício, buscando a excelência de recursos, enfim, dotando de maior eficácia possível as ações do Estado. (CARVALHO, 1999, p. 303).

Nesse íterim, promulgou-se a Lei de Acesso à Informação (LAI), que determinava que o Poder Público deveria dar publicidade de seus atos, facilitando o acesso à informação aos cidadãos, com publicações por meio eletrônico e outros, reforçando a importância que se dá a tal tema na atualidade (BRASIL, 2011).

A partir dessa discussão, podemos inferir que a publicidade de um padrão esperado – a partir da normatização dos critérios – para ingresso como piloto do QT Interno do GTE permitirá o conhecimento das “regras do jogo”, a excelência na utilização dos recursos humanos disponíveis e a legalidade do processo de admissão. Quando o público externo (militares postulantes) tem conhecimento do que será exigido no processo de seleção, aqueles que não se encaixam, evitam se candidatar, ou só o fazem ao atingir o mínimo esperado e divulgado, o que levará a um recrutamento mais eficiente, por evitar ter de analisar nomes incompatíveis no momento. Isso porque,

Cabe e não é demais, tratar, em conjunto, do princípio da eficiência, previsto no mesmo *caput*, do art. 37, da CF. É correto afirmar que a maximização da publicidade dos atos estatais, no sentido da potencialização dos comunicados, deve ser entendida também como meio de potencializar a eficiência. (NETO, 2016, p. 1).

Podemos entender a citação tomando como exemplo a realização de uma política pública de vacinação em que o devido conhecimento da importância, dos locais de vacinação, do período e das condições para receber o medicamento será o diferencial para o sucesso da medida. O mesmo autor complementa:

A publicidade, no sentido da comunicação larga, assume relevância para o engajamento, e conseqüentemente, para a eficiência da aplicação da política pública. É o perfeito caso do cumprimento do princípio da publicidade servindo ao princípio da eficiência. (NETO, 2016, p. 1).

No serviço público, a situação é a mesma no sentido de que tudo tem que estar previsto e publicado. A divulgação de um edital de concurso público permite que se conheça o que se espera do candidato à vaga e os pré-requisitos necessários para participar do processo. Para concorrer ao cargo de auditor-fiscal da Receita do Distrito Federal, por exemplo, conforme edital próprio, o interessado deve preencher certas condições, que devidamente registradas e acessíveis, sejam de conhecimento geral (DISTRITO FEDERAL, 2019). Caso fosse diferente, muitos voluntários, que fogem do escopo, se candidatariam e atrasariam o processo, demandando mais tempo, além da possibilidade de possíveis talentos não serem alcançados devido à divulgação deficiente.

Nessa perspectiva, percebemos que os princípios constitucionais publicidade e eficiência são interdependentes, sendo a publicidade dos atos fator contribuinte para uma relação custo-benefício favorável e para a utilização racional dos recursos. Dessa forma, compreende-se que a publicidade adequada no processo de admissão dos pilotos garantirá legalidade e voluntariedade de militares mais posicionados ao encontro do que espera a Organização, permitindo um processo mais eficiente.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de seleção de oficiais aviadores para compor o Quadro de Tripulantes Interno do GTE ocorre anualmente. Entretanto, há uma carência na divulgação dos critérios exigidos para o ingresso como piloto do Quadro de Tripulantes Interno do GTE, sendo apenas revelada a faixa de turmas de formação da Academia da Força Aérea aptas a concorrer.

Nessa linha de pensamento, este ensaio defende a tese de que a normatização dos critérios para o ingresso como piloto do QT Interno do GTE é

necessária para proporcionar mais eficiência no processo de seleção do oficial aviador.

Para sustentar a referida tese, como primeiro argumento, debateu-se que a normatização dos critérios desejados trará objetividade ao processo para a seleção do piloto do QT Interno do GTE. Embora o Grupo geralmente saiba o que espera para os seus tripulantes, a partir do momento em que houver o registro escrito, o processo terá mais agilidade e demandará menos esforços, contribuindo para a eficiência. A objetividade evitará desperdícios durante o processo de seleção dos pilotos, poupando o tempo aplicado anualmente nessa tarefa.

Ademais, o estabelecimento de um padrão normatizado para ingresso dos pilotos contribui para a publicidade mais adequada, o que garantirá legalidade ao processo, atingimento de um público mais amplo e a voluntariedade de militares mais posicionados e cumpridores do que espera a Organização, permitindo um processo de seleção claro e eficiente, tendo em vista a maximização da publicidade como meio de potencializar a eficiência.

A junção desses dois princípios – objetividade e publicidade – proporcionará maior eficiência ao processo de seleção do piloto do QT Interno do GTE, em uma relação custo-benefício vantajosa, visando à excelência de recursos e garantindo, portanto, a aplicação daquele princípio da Administração Pública. Nesse mesmo contexto, a normatização dos critérios é uma possibilidade para outros processos de seleção dentro da FAB, tanto na área técnica quanto operacional, respeitando as especificidades de cada setor.

Diante deste estudo, fica evidente que o GTE terá benefícios consideráveis ao confeccionar uma norma com critérios mínimos e desejáveis para balizar o processo de admissão dos seus pilotos, propiciando uma seleção mais eficiente.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Portaria nº 1597/GC3, de 10 de outubro de 2018. Aprova a reedição da DCA 11-45 “Concepção Estratégica - Força Aérea 100”. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Brasília, nº 180, 15 out. 2018.

_____. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

_____. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 2011.

CARVALHO, K. G. **Direito constitucional didático**. 6. ed. Belo Horizonte: Del Rey, 1999.

CHIAVENATO, I. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. 7. ed. Barueri: Manole, 2009.

DISTRITO FEDERAL. Secretaria de Estado de Economia do Distrito Federal. Edital nº 1 – SEEC/DF, de 16 de setembro de 2019. **Diário Oficial do Distrito Federal**: seção 3: Poder Executivo, Brasília, nº 177, p. 29, 17 set. 2019. Disponível em: <http://www.seplag.df.gov.br/2019-auditor-fiscal-da-receita-do-distrito-federal/>. Acesso em: 19 mar. 2020.

DRUCKER, P. F. **The Effective Executive**. New York: HarperCollins Publishers, 1993.

MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro**. 25. ed. São Paulo: Malheiros, 2000.

NETO, G. S. D. **Os Princípios da Publicidade e da Eficiência e a Internet**. Salvador, 16 fev. 2016. LinkedIn: Godofredo de Souza Dantas Neto. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/os-princ%C3%ADpios-da-publicidade-e-efici%C3%Aancia-internet-godofredo>. Acesso em: 08 jun. 2020.

NORMATIZAR. *In*: DICIO, Dicionário Online de Português. Porto: 7Graus, 2019. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/normatizar/>. Acesso em: 02 out. 2019.

OBJETIVIDADE. *In*: DICIO, Dicionário Online de Português. Porto: 7Graus, 2019. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/objetividade/>. Acesso em: 02 out. 2019.

PASCHOAL, L. **Gestão de Pessoas: nas micros, pequenas e médias empresas**. Rio de Janeiro: Qualimark, 2006.