

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO (EA)
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (DCA)
COMISSÃO DE GRADUAÇÃO (COMGRAD)**

Danilo Targino de Souza Chaves

**SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE PESSOAL MILITAR DO EXÉRCITO:
histórico, análise do sistema e percepções dos avaliados em uma Organização Militar
localizada em Porto Alegre - RS**

Porto Alegre – RS

2014

Danilo Targino de Souza Chaves

**SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE PESSOAL MILITAR DO EXÉRCITO: histórico,
análise do sistema e percepções dos avaliados integrantes de uma Organização Militar
localizada em Porto Alegre - RS**

**Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação em
Administração, apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul,
como requisito parcial para obtenção do grau de bacharel em
Administração.**

Orientadora: Prof. Dra. Elaine Di Diego Antunes

Porto Alegre – RS

2014

Danilo Targino de Souza Chaves

**SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE PESSOAL MILITAR DO EXÉRCITO: histórico,
análise do sistema e percepções dos avaliados integrantes de uma Organização Militar
localizada em Porto Alegre - RS**

**Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação em
Administração, apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul,
como requisito parcial para obtenção do grau de bacharel em
Administração.**

Aprovado em 9 de julho de 2014.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Sílvia Generali da Costa, Dra.

*Para minha esposa Daniela, companheira de todas
as horas, e meu filho Gabriel, razão de meu viver.*

AGRADECIMENTOS

À milha família pela compreensão nas horas de ausência e pelo apoio diário, sem os quais não teria sucesso nessa jornada.

À Prof. Dra Elaine Di Diego Antunes pelas importantes e indispensáveis contribuições na orientação deste trabalho.

Aos meus Comandantes: Tenente-Coronel André Menezes Galvão, Major Jaques Florio Simplicio e Major Marco Antônio Chaves Schlöttgen, pelo estímulo na busca do meu aperfeiçoamento pessoal e profissional e pelo exemplo diário de liderança e de dedicação à profissão militar.

"A mudança para melhor só tem início quando se enxerga, com clareza, a próxima etapa." -- Norbert Wie

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo principal analisar o atual sistema de avaliação de pessoal militar do Exército Brasileiro, buscando identificar seus objetivos, falhas e a percepção dos avaliados pelo sistema em uma Organização Militar localizada em Porto Alegre - RS. A fundamentação teórica do tema abrangeu as bases históricas, o papel de relevância no atual contexto das organizações, objetivos, definições, principais métodos e distorções na avaliação do desempenho. Trata-se de um estudo de caso, de caráter exploratório, no qual foi utilizada pesquisa documental para o levantamento do histórico e questionários para coleta de dados quantitativos. Foram aplicados sessenta e dois questionários em militares que são avaliados no atual sistema. A análise de conteúdo dos dados quantitativos revelou que os entrevistados possuem uma percepção negativa em relação ao Sistema de Avaliação do Pessoal Militar Exército. A pesquisa apontou que as falhas no processo de avaliação decorrem da ausência de um programa de capacitação de avaliadores, da falta de *feedback* e da utilização de um mesmo método de avaliação para finalidades antagônicas. Verificou-se, também, que a maior parte dos respondentes gostaria de participar de um sistema de avaliação não vertical, como a autoavaliação e a avaliação 180 Graus, que fornecem dados mais dados mais consistentes. Ao final são apresentadas recomendações para a melhoria da avaliação de desempenho no Exército e sugestões para futuras pesquisas.

Palavras-Chave: Avaliação de Desempenho, Desenvolvimento de Pessoas, Exército e *Feedback*.

LISTAS DE ILUSTRAÇÕES

Figura nº 1: Benefícios e beneficiários do programa de avaliação.....	18
Figura nº 2: Dimensões da gestão do desempenho.....	20
Figura nº 3: Fatores que podem afetar o desempenho no trabalho.....	21
Quadro nº 1: Alguns conceitos de avaliação de desempenho	24
Quadro nº 2: Vertentes da avaliação do desempenho.....	26
Quadro nº 3 - Estrutura da Entrevista.....	37
Quadro nº 4: Competências, idéias força e aspectos avaliados	45
Gráfico nº 1 – Idade	52
Gráfico nº 2 – Estado Civil	52
Gráfico nº 3 – Escolaridade	53
Gráfico nº 4 – Área de Atuação.....	53
Gráfico nº 5 – Tempo de serviço	54
Gráfico nº 6 – Graduação hierárquica	54
Tabela nº 01: Conhecimento do Sistema de Avaliação.....	55
Tabela nº 02: Conhecimento acerca dos objetivos da Avaliação	55
Tabela nº 03: Conhecimento acerca das pautas avaliadas	56
Tabela nº 04: Relação das pautas avaliadas com a área de atuação	56
Tabela nº 05: Realização de reuniões de <i>feedback</i>	57
Tabela nº 06: Acesso ao resultado da avaliação	57
Tabela nº 07: Acesso ao avaliador em caso de discordância na avaliação.....	58
Tabela nº 08: Desejo interagir com o avaliador no momento da avaliação.....	58
Tabela nº 09: A avaliação influencia no meu comprometimento e dedicação.....	59
Tabela nº 10: Interesse e motivação para aprimorar o desempenho.....	59
Tabela nº 11: O sistema de avaliação colabora na transparência das promoções	59
Tabela nº 12: O sistema de avaliação colabora na correta alocação no cargo.....	60
Tabela nº 13: Insatisfação com a avaliação recebida.....	60
Tabela nº 14: Satisfação com Sistema de avaliação	60
Tabela nº 15: Aceitação em ser avaliado por subordinados	61
Tabela nº 16: Aceitação em ser avaliado por pares	61
Tabela nº 17: Aceitação em avaliar o superior	61

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
1.1	PROBLEMATIZAÇÃO E JUSTIFICATIVA.....	11
2	OBJETIVO	14
2.1	OBJETIVO GERAL	14
2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
3	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
3.1	BASES HISTÓRICAS DA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO	15
3.2	A IMPORTÂNCIA E PRESSUPOSTOS DA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO.....	17
3.3	OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO	22
3.4	o QUE É AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO?.....	23
3.5	PRINCIPAIS MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	26
3.5.1	Checklist.....	26
3.5.2	Escala de Classificação Gráfica	27
3.5.3	Escolha Forçada	27
3.5.4	Avaliação por resultados	28
3.5.5	Incidente Crítico	28
3.5.6	Misto.....	29
3.5.7	Autoavaliação.....	29
3.5.8	360 Graus	30
3.5.9	Avaliação por competência	30
3.6	DISTORÇÕES NA APLICAÇÃO DA AVALIAÇÃO.....	30
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	34
4.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	34
4.2	ANÁLISE DOS DADOS.....	38
4.2.1	O Sistema de Avaliação do Pessoal Militar do Exército.....	38
4.2.1.1	Histórico da Avaliação de Desempenho no Exército.....	38
4.2.1.2	O Atual Sistema de Avaliação	41
4.2.3	Análise de Conteúdo	50
5.	CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS	65
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	67
	ANEXO – FICHA DE ENTREVISTA	70

1 INTRODUÇÃO

No mundo atual, novas tecnologias são criadas e conhecimentos são produzidos em ritmo cada vez mais acelerados. As empresas e instituições, ao se fazerem presentes nos cenários dinâmicos e atípicos que se apresentam e ao enfrentar conflitos modernos e assimétricos, deparam-se com recursos e conhecimentos avançados, o que exige rápidas transformações. Tais condições exigem a constante capacitação e gestão de pessoal para enfrentar os novos e inesperados desafios, utilizar recursos tecnológicos avançados e desenvolver novos conhecimentos em suas áreas de atuação.

O crescimento econômico brasileiro (especialmente nas duas últimas décadas), a descoberta de reservas de petróleo no Pré-sal, a pretensão do Governo Brasileiro em ocupar um assento permanente no Conselho de Segurança das Nações Unidas, missões de paz em território estrangeiro, a Copa do Mundo de Futebol de 2014, os Jogos Olímpicos em 2016 e o emprego de militares federais no processo de pacificação de comunidades (favelas) no estado Rio de Janeiro, entre outros, colocaram as Forças Armadas em um complexo e dinâmico cenário internacional. Nesse contexto, é indispensável que seus quadros possuam competências profissionais para atuar de forma pró-ativa e imediata.

A avaliação de desempenho apresenta-se como uma ferramenta apropriada para que as organizações identifiquem os pontos fortes e as oportunidades de melhoria no desempenho de seu pessoal, devendo haver um alinhamento entre o sistema de avaliação e os objetivos estratégicos. As informações geradas pelo sistema de avaliação de desempenho, ao retroalimentar outros sistemas organizacionais, viabilizam o planejamento de ações que proporcionem o constante aperfeiçoamento do pessoal e da organização. Para PONTES (1996, p. 71), avaliar o desempenho nada mais é do que fornecer o *feedback* construtivo, tanto no cotidiano quanto nas reuniões formais para este fim.

Pode-se afirmar que o sistema de Avaliação de Desempenho é mais um instrumento que a administração dispõe para alcançar a eficácia nas organizações. Na maioria das vezes, essa eficácia é traduzida por índices de lucratividade, produtividade, etc. Ainda que não visem o lucro, os resultados pretendidos por um sistema de avaliação em instituições públicas não são tão diferentes daqueles almejados em instituições privadas.

A avaliação pode e deve ser utilizada para duas finalidades básicas: julgamento e desenvolvimento (NASSIF, 2008). O julgamento possibilita a seleção de subordinados para promoção por mérito. Já o desenvolvimento é a base para que os avaliados conheçam os pontos fortes e fracos, permitindo a correção e desenvolvimento de comportamentos e talentos necessários para o alcance dos objetivos organizacionais.

O primeiro sistema de avaliação do Exército foi implantado no ano de 1973. Desde então o sistema sofreu dez modificações, todas elas consideradas radicais, seja de na forma de avaliar ou nos objetivos pretendidos.

No presente trabalho buscar-se-á a análise do atual sistema de avaliação do Exército Brasileiro, apresentando as percepções dos avaliados, possíveis falhas e sugestões de melhoria no processo de avaliação. O estudo foi dividido em cinco partes. No primeiro capítulo foi exposta a problematização e a justificativa do estudo. O capítulo dois apresenta os objetivos geral e específicos. O seguinte refere-se ao levantamento e revisão da bibliografia, seguindo para a descrição do atual sistema. O quarto capítulo foi dedicado à metodologia aplicada na pesquisa quantitativa que teve por objetivo fornecer os subsídios para verificar as percepções de militares avaliados. Contém, ainda, a análise dos dados da pesquisa. O capítulo final apresenta as conclusões e considerações finais do estudo, bem como sugestões de melhorias para o sistema de avaliação e para futuras pesquisas relacionadas ao tema.

1.1 PROBLEMATIZAÇÃO E JUSTIFICATIVA

Para obter, desenvolver e manter vantagem competitiva, cada organização deve traçar suas estratégias e gerenciar as fontes que lhe dão origem. Entre essas fontes, são as pessoas que ocupam posição de destaque, especialmente nos processos de mudanças. Assim, a capacidade de mudar e adaptar-se aos novos cenários tornou-se uma forma de vantagem competitiva, mas exige capacidade de aprender. Percebe-se como as pessoas são importantes, sendo elas, a principal variável na equação do desempenho das organizações.

Os primeiros conceitos a respeito dos recursos humanos compreendiam que as pessoas eram simples ativos, sem maior participação na execução da estratégia organizacional. Segundo Araújo e Garcia (2009), a administração de pessoal, como ficou conhecida após os

anos 30, tinha como funções básicas o recrutamento e seleção de pessoas, além da execução de rotinas trabalhistas. Porém, com sua evolução, a área de recursos humanos ganha um novo perfil, onde o fortalecimento das atividades de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento se fez acompanhar de um papel estratégico da gestão de pessoas e da participação na solução de demandas de excelência organizacional.

Por tanto, em uma perspectiva estratégica, a Gestão de RH pode contribuir ao recrutar, selecionar, avaliar pessoas, criar atividades de aprendizagem, desenvolver lideranças e gerenciar os aspectos facilitadores e bloqueadores do desempenho de seu pessoal.

Esse novo significado das questões relativas ao fator humano no plano estratégico beneficiou as abordagens relativas à gestão do desempenho das pessoas e das equipes, impactando o conjunto de práticas e os próprios modelos de gestão de pessoas (HOLANDA e FERRAZ. 2009).

O Exército Brasileiro tem ocupado papel de destaque no cenário estratégico nacional, esse contexto demanda o constante monitoramento e gestão do efetivo militar, uma vez que a diversidade de atividades e atribuições que lhe são impostas exige que seus integrantes estejam cada vez mais bem preparados, motivados e cientes do que se espera de cada um. No entanto, dificilmente encontraremos uma organização militar ou civil onde a totalidade de seus integrantes consegue atender às expectativas dos cargos que ocupam. Por isso, um dos papéis fundamentais da gestão de pessoas é eliminar, ou pelo menos reduzir, o hiato entre o desempenho real e o desempenho esperado. De acordo com Gil (2009), é de extrema importância conhecer a extensão dessa discrepância em relação a cada um dos colaboradores. Esse é o principal motivo pelo qual as organizações estão cada vez mais preocupadas com a implantação de um sistema de avaliação do desempenho de seu pessoal. Ademais, por meio da efetividade desse sistema é possível identificar problemas de integração dos seus empregados, de supervisão, de motivação, de subaproveitamento do potencial, etc.

A Diretriz Geral do Comandante do Exército Brasileiro, de 7 de junho de 2011, estabelece que o Exército, em todas as suas ações, deverá valorizar os militares, haja vista que em cada integrante da Força residem e se mantêm os valores, a cultura, o conhecimento e as tradições, elementos essenciais para prover a capacidade de bem cumprir a destinação constitucional da Instituição.

O mesmo documento ratifica que o Sistema de Avaliação do Pessoal militar do Exército é uma ferramenta preferencial para aquilatar a capacidade profissional e as

qualidades pessoais dos quadros, e que dessa forma, é fundamental que aperfeiçoamentos sejam realizados para que o sistema possa gerir o perfil fiel de cada militar, subsidiar os processos seletivos e assegurar que a pessoa certa ocupe o lugar certo. A política de pessoal deve ter, dentre outros objetivos a serem alcançados, a busca da capacitação e da valorização dos recursos humanos integrantes da Instituição, sendo essa uma meta estratégica que pode ser considerada como perfeitamente ajustada aos pressupostos básicos da moderna administração de pessoal.

O tema possui grande relevância para o Alto Comando do Exército e a Instituição avalia seu efetivo formalmente há mais de quarenta anos. Muito embora tenham ocorrido diversas melhorias nesse período, os sistemas de avaliação apresentaram problemas e distorções que culminaram em modificações significativas e, em algumas situações, na total substituição. Assim, é de suma importância certificar se os equívocos anteriores foram corrigidos e se o sistema atual serve, verdadeiramente, para o autodesenvolvimento do avaliado.

As principais suposições que emergem desse questionamento é a de que as modificações no sistema decorrem distorções no processo de avaliação, do uso da avaliação como instrumento de pressão sobre o subordinado ou com finalidade diversa daquelas a que ele foi idealizado. Acredita-se, também, que a falta de um programa contínuo de preparação dos avaliadores e do *feedback* contribuem para o subaproveitamento do instrumento de avaliação.

2 OBJETIVO

2.1 OBJETIVO GERAL

Analisar o atual sistema de avaliação de pessoal militar do Exército Brasileiro, buscando identificar seus objetivos, falhas e sua real eficácia na percepção dos avaliados na Companhia de Comando do Comando Militar do Sul.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- identificar os objetivos propostos pela avaliação de desempenho de pessoal no Exército Brasileiro;
- descrever o sistema de avaliação em uso no Exército, seus métodos e etapas;
- identificar possíveis falhas no sistema de avaliação do Exército ao confrontar seus propósitos e objetivos à literatura sobre a avaliação do desempenho de pessoas;
- apresentar sugestões de melhoria para o sistema de avaliação do pessoal militar do Exército; e
- verificar a percepção dos avaliados quanto à efetividade do processo de avaliação.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para a elaboração dessa pesquisa foi necessário rever e aprofundar o tema e conceitos que permeiam os objetivos deste trabalho. Assim, a fundamentação teórica foi elaborada com os seguintes temas:

- a) Bases Históricas da Avaliação de Desempenho;
- b) Importância e pressupostos da Avaliação de desempenho;
- c) Objetivos da Avaliação de Desempenho;
- d) O que é Avaliação de desempenho;
- d) Métodos de Avaliação de Desempenho; e
- e) distorções na aplicação da avaliação.

Estes assuntos possuem estreita relação com o tema deste trabalho e permitiram o resgate da avaliação de desempenho desde o início de sua utilização, indicando os objetivos, os principais conceitos, métodos e críticas que podem surgir no planejamento e aplicação da avaliação de desempenho.

3.1 BASES HISTÓRICAS DA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

Inicialmente, cabe destacar que a utilização da avaliação do desempenho é ampla, está presente na maioria das organizações e com diversas metodologias e, apesar de ter tido uma maior notoriedade entre as décadas de 1960 e 1980, a avaliação de desempenho de trabalhadores é utilizada a muito mais tempo do que se imagina. De acordo com Koontz e O'Donnell (apud CHIAVENATO, 1981 p. 143), “As práticas de avaliação de desempenho não são novas. Desde que um homem deu emprego a outro, seu trabalho passou a ser avaliado”. Os padres jesuítas, no século IV, já utilizavam métodos de avaliação de desempenho das atividades exercidas pelos seus seguidores mais próximos.

Com o início da administração científica as organizações passavam a analisar mais cuidadosamente a performance de seus empregados, o objetivo era encontrar métodos que permitissem maximizar a produção e minimizar o tempo e os esforços empregados. Foi

principalmente a partir da administração científica que passou a se dar mais atenção à avaliação de desempenho, com o objetivo de aumentar a eficiência no modo de produção e a eficácia nos resultados das organizações da época, sobretudo as industriais.

Com o passar do tempo, muitos foram os ganhos de produtividade obtidos com a mecanização das organizações, porém, buscando aumentar ainda mais os níveis de produção, os gestores da época passaram a observar não apenas o maquinário ou os processos de produção, mas sim as pessoas que faziam o trabalho. Foi com a Escola de Relações Humanas que as organizações mudaram o foco de seus esforços, e passaram a prestar mais atenção em seu corpo funcional, percebendo que a satisfação de determinadas necessidades e um maior envolvimento dos funcionários nas tarefas executadas eram capazes de gerar um aumento de produtividade.

Entre as décadas de 1960 e 1970 é que métodos mais elaborados de avaliação de desempenho passaram a ser amplamente utilizados, principalmente para mensuração da produtividade dos funcionários e, conseqüentemente, sua remuneração e/ou permanência dentro das organizações.

A partir da década de 1980, teóricos passaram a criticar métodos de avaliação de desempenho até então utilizadas devido ao caráter predominantemente burocrático, a diferenças de percepção existentes entre avaliados e avaliadores, e também porque, segundo DEMING (*apud* HIPÓLITO, REIS, 2002), essas avaliações tendiam atribuir aos indivíduos problemas de desempenho que, muitas vezes, existiam por falha nos processos das organizações.

Os objetivos e metas organizacionais devem nortear e subsidiar outras áreas da organização para, assim, criar um sistema coerente de gestão estratégica e, por outro lado, permitirá o delineamento de referenciais do desempenho humano na organização. Ao longo das últimas décadas, métodos mais elaborados de avaliação de desempenho vêm sendo implementados nas organizações, a fim não apenas de minimizar a subjetividade deste tipo de prática, mas também de criar ferramentas capazes de mensurar adequadamente a performance de seu corpo funcional, para, com isto, sugerir ações a fim de trabalhar características consideradas críticas para o sucesso no alcance dos objetivos organizacionais.

A partir dos anos 1990, segundo Holanda e Ferraz (2009), firma-se a ideia de que os objetivos e metas organizacionais produzem indicadores do mesmo nível que se desdobram em planos de negócios por toda a organização, para dar conta das especificidades e produzir

impactos locais e sustentar resultados. Esses blocos de formulação e de implementação são reproduzidos em contexto mais restritos, gerando novos desdobramentos para orientar a ação da base operacional, chegando às equipes e às pessoas. Assim, a avaliação do pessoal, mais propriamente conhecida por avaliação de desempenho, passou a ser uma atividade de suma importância.

A avaliação do desempenho consolida-se como um instrumento capaz de permitir o acompanhamento de todo o sistema, gerando informações referentes ao rendimento do funcionário e das metas da organização. Por isso, é preciso considerar que esse tema não está mais vinculado exclusivamente à administração de pessoal, é, também, do interesse da gestão estratégica organizacional.

3.2 A IMPORTÂNCIA E PRESSUPOSTOS DA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

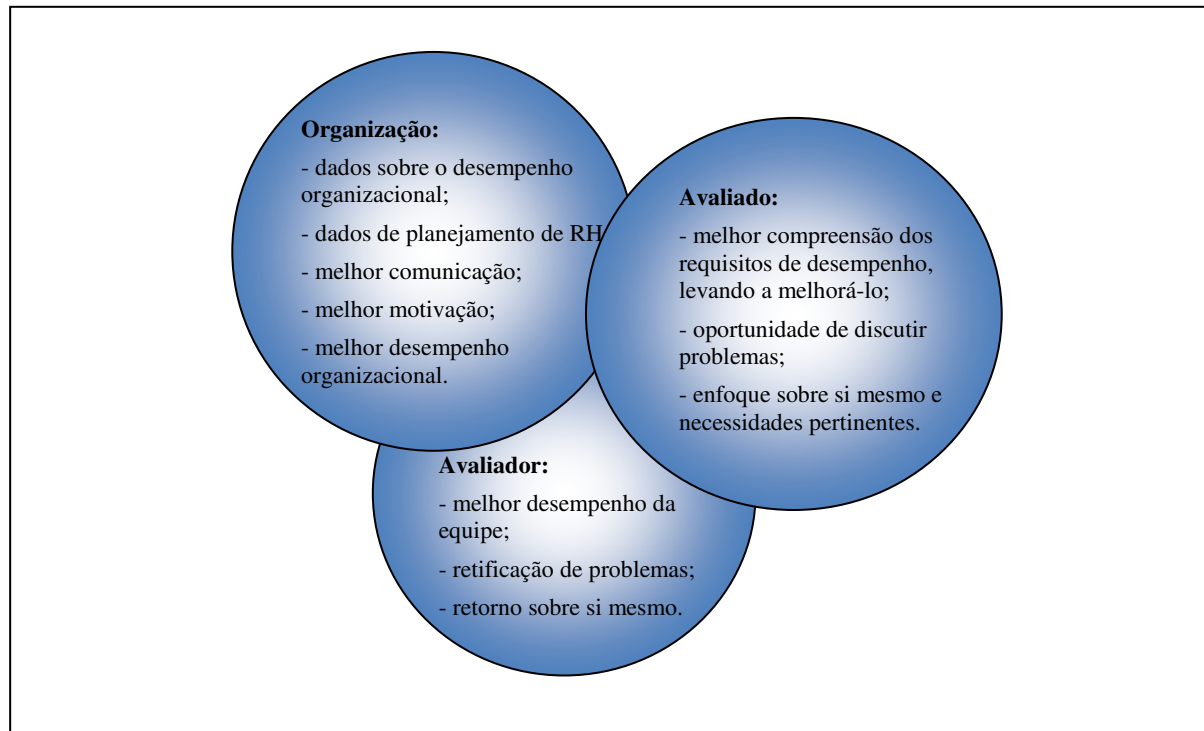
A realidade das organizações brasileiras é semelhante àquela das organizações internacionais, uma vez pressões externas impuseram mudanças radicais no perfil do trabalhador, exigindo pessoas com visão global, polivalentes e elevado nível de qualificação, para fazerem frente à crescente complexidade da natureza do trabalho resultante das modificações no cenário corporativo (SOUZA, 2003, p.24).

A compreensão de que profissionais competentes e comprometidos são vitais para a sobrevivência e a prosperidade das organizações torna a busca e a manutenção de pessoas talentosas um desafio permanente. Daí a importância que hoje assume a gestão de pessoas, pois a qualidade de seu pessoal é o único fator que diferencia uma organização de seus concorrentes (BITTENCOURT et al. 2010, p.81).

Autores como GIL (2009), BOHLANDER et al (2003), FRANÇA (2008) e HANASHIRO et al (2008) enfatizam que os programas de avaliação do desempenho são uma das ferramentas mais poderosas para a empresa manter e aumentar a produtividade, além de facilitar o cumprimento de metas estratégicas.

FRANÇA (2008) coloca a avaliação do desempenho como ponto central do gerenciamento moderno e aponta a existência de muitos benefícios e beneficiários de um

programa de avaliação. Afirma, também, que a melhoria do desempenho, tanto individual quanto coletivo, beneficia a todos.



Fonte: França (2008, p. 117)

Figura nº 1: **Benefícios e beneficiários do programa de avaliação**

Conforme GIL (2009), um sistema de avaliação formal e tecnicamente elaborado evitará que a avaliação seja feita de maneira superficial e permitirá uma abordagem racional do ser humano, livre de distorções próprias da avaliação e feitas com base apenas no senso comum.

Sob o ponto de vista institucional, a avaliação de desempenho deve ser encarada como um vetor de criação de oportunidades de entendimento entre as pessoas, propondo a revisão e a atualização mais permanente do comportamento. Nesse sentido, os avaliadores devem ter sempre em mente que, ainda possuindo um caráter formal, é um meio para conquistar e manter um ambiente otimista onde as pessoas possam se relacionar de maneira sincera, natural.

Uma vez que a Avaliação de Desempenho auxilia na identificação dos funcionários de alto desempenho com vistas a “premiá-los”, mas também busca identificar os que ainda não alcançaram este nível e, portanto, precisam de apoio para o seu desenvolvimento, a Avaliação não deve ser vista como uma ferramenta punitiva, mas sim como uma oportunidade para que

a pessoa avaliada possa repensar suas atitudes e comportamentos visando o alcance da sua totalidade, ou seja, segundo a definição de BERGAMINI e BERALDO (1988, p. 13),

Se o ser humano está verdadeiramente interessado em contribuir para com o seu autodesenvolvimento e o dos outros seres humanos, contribuir para que eles e os outros se tornem pessoas inteiras, é o trabalho uma das áreas da vida em que se pode influir como facilitador recíproco deste processo, [...]. Pode-se caracterizar a Avaliação de desempenho em termos institucionais, como o processo que provê oportunidades mais definitivas de entendimento entre as pessoas, propondo a revisão e a atualização mais permanente do seu próprio comportamento.

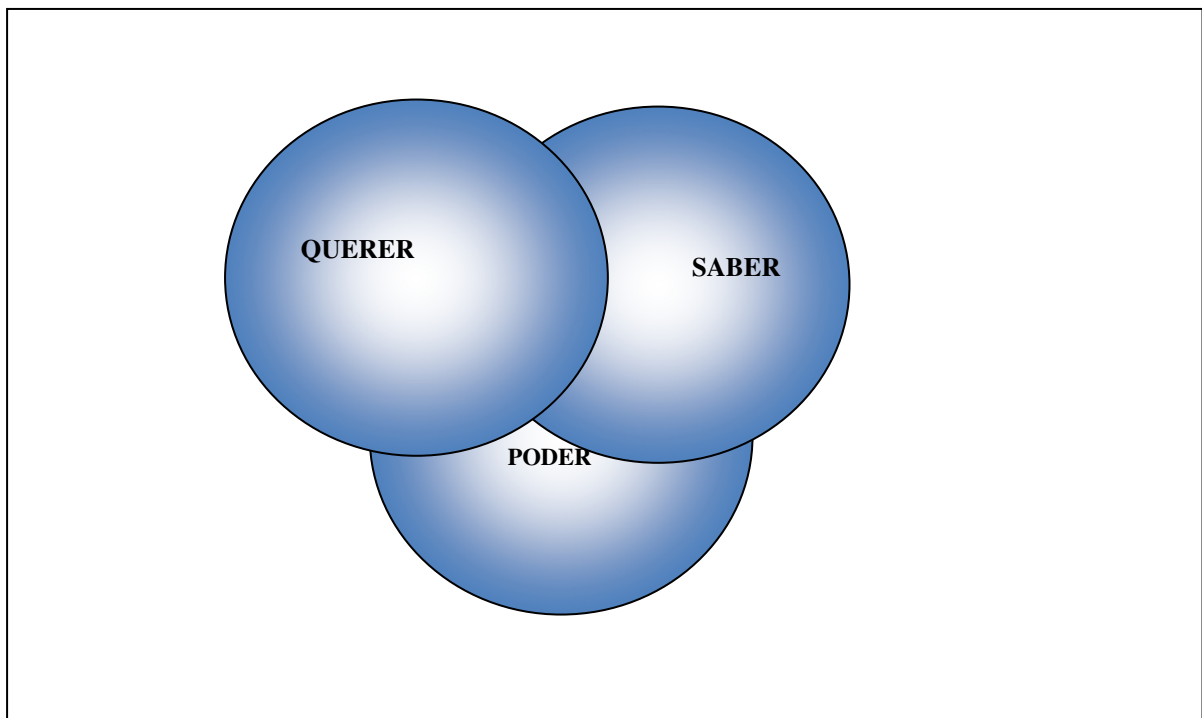
Pelo exposto, tem-se por pressuposto que a Avaliação de Desempenho é um instrumento que permitirá a criação de um ambiente organizacional propício ao relacionamento entre as pessoas – de maneira espontânea, franca e confiante - em que elas poderão se realizar pessoalmente e em que terão seus pontos fortes valorizados (BERGAMINI e BERALDO, 1988, p. 13).

Para NASSIF (2008) existem três dimensões importantes para a gestão do desempenho: expectativas, recursos e motivação. Compreender o relacionamento dessas dimensões que permitirá conhecer a situação em que o desempenho pode estar enquadrado, subsidiando seu gerenciamento. Para cada dimensão há um verbo que reflete as atitudes das pessoas perante uma atividade:

- Saber: refere-se ao conhecimento que uma pessoa possui sobre o seu desempenho no cargo ou função que ocupa e, também, compreende o conhecimento das expectativas que os dirigentes têm a respeito de seu desempenho.

- Poder: está relacionado às condições, aos recursos que a pessoa reúne para desempenhar e conduzir seu trabalho.

- Querer: trata-se da predisposição, motivação e interesse da pessoa perante as atividades sob sua responsabilidade.



Fonte: Autor (adaptado de NASSIF, 2008)

Figura nº 2: **Dimensões da gestão do desempenho.**

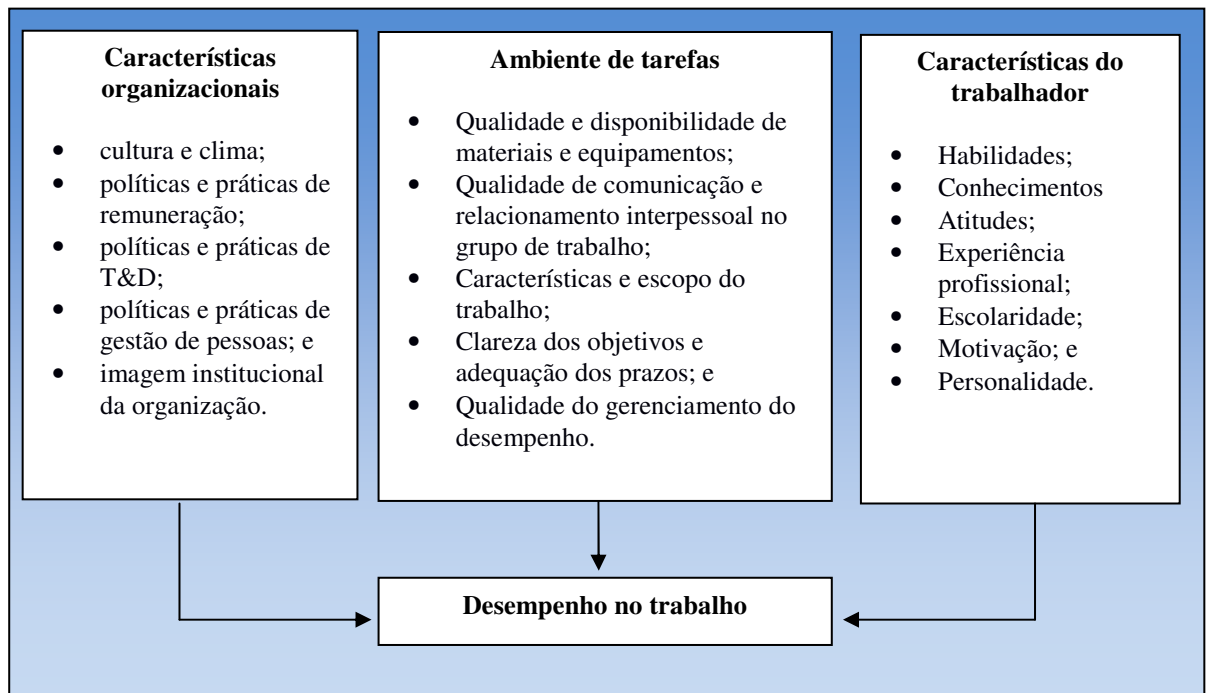
Diversos questionamentos e situações podem advir a partir da interpolação dessas dimensões. O gestor deve compreender a relação entre essas dimensões, pois ela é essencial para conhecer onde o desempenho está localizado e, assim, gerenciá-lo. Afinal, um funcionário que não tem clareza do que a organização espera dele ou se não lhe são fornecidos os meios necessários para o desempenho de sua atividade, não alcançará um bom desempenho.

Pode-se depreender, por tanto, que um trabalhador não pode ser considerado o único responsável por seu rendimento insatisfatório, uma vez que apenas os fatores que integram a dimensão “querer” estão relacionados com suas características pessoais. Já os fatores que integram as dimensões “saber” e “poder” estão diretamente vinculados à atuação do gestor.

BITTENCOURT *et al.* (2010) classificam os fatores que podem afetar o desempenho no trabalho em três grupos (características organizacionais, ambiente de tarefas e características do trabalhador) e apresenta algumas razões que podem dar causa ao mau desempenho de um funcionário:

- não há clareza quanto aos objetivos a serem atingidos;
- a cultura da organização não valoriza o bom desempenho;

- as políticas de gestão de pessoal não estimulam o comprometimento profissional;
- a pessoa não tem competência necessária; e
- a pessoa não quer desempenhar as competências necessárias (não está motivada).



Fonte: OLIVEIRA-CATRO; LIMA; VEIGA (1996) apud BITTENCOURT (2010)

Figura nº 3: **Fatores que podem afetar o desempenho no trabalho.**

LUCENA (1992) assevera que o desempenho deve ser uma atividade meio, isto é, não é propriamente objeto de Avaliação, mas, de negociação, de acompanhamento, de análise e de indicações das ações gerenciais orientadas para o reconhecimento, de análise e de indicações das ações gerenciais orientadas. Para o reconhecimento dos seus resultados positivos, para a solução de desvios de Desempenho e para o acerto dos meios e formas utilizadas na produção dos recursos esperados

A correta execução e gerência da avaliação de desempenho se traduzem no acompanhamento do processo e da dinâmica no dia-a-dia de trabalho. O objeto são resultados produzidos pela atuação dirigida para a consecução dos padrões de desempenho, negociados e firmados anteriormente, e que são confrontados com os resultados realmente apresentados. Deste modo, o ponto crítico é a gerência permanente do processo de Desempenho, exercida participativa e co-responsavelmente com o empregado, na base do relacionamento interpessoal, do diálogo franco e aberto, da liberdade de expressão e do intercâmbio de informações (LUCENA, 1992).

3.3 OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

As primeiras iniciativas da avaliação de desempenho demonstravam pouca preocupação em identificar as habilidades que os funcionários possuíam e que não aplicavam em suas tarefas, ou seja, tinham como foco os aspectos quantitativos de trabalho para dar feedback aos funcionários, pois eles deveriam produzir mais em menos tempo. Atualmente, porém, são considerados os aspectos psicológicos ou comportamentais dos colaboradores para que a organização possa direcionar ações de aperfeiçoamento de suas atividades, pois reconhecem a importância da força de trabalho para os negócios e investem no seu desenvolvimento. Dessa forma, houve uma mudança nos objetivos da avaliação de desempenho para que ela se tornasse uma ferramenta mais eficaz de gestão de pessoas.

Para LUCENA (1992, p. 14):

É evidente o impacto dessas transformações no desempenho humano. É a força de trabalho que deverá estar apta a promover as mudanças no ambiente organizacional, o que requer esforço permanente de readaptação e de assimilação de novos conhecimentos. São maiores as exigências de qualificação profissional para assumir desafios, novas responsabilidades e riscos e de flexibilidade para conviver com a instabilidade. O fator humano, neste contexto, constitui a força vital para a realização do empreendimento empresarial. Como consequência, os problemas de equacionamento das necessidades humanas não se esgotam com a aparente simplicidade de manter os que apresentam bom desempenho e substituir aqueles que não correspondem.

BOHLANDER, SNELL e SHERMANET al. (2003, p. 215) identificam diversos usos na avaliação do desempenho e os separam em dois grupos: administrativos e desenvolvimento.

Do ponto de vista da administração, os programas de avaliação fornecem insumo para todas as atividades de gestão de recursos humanos. (...) são usadas mais amplamente como base para decisões de remuneração. Também se relaciona diretamente com uma série de outras importantes funções de RH como promoção, transferência, decisão de demissão.

Ainda com finalidade administrativa, os autores lembram que os resultados do programa servem para determinar o valor relativo de cargos e exercem importante papel para comprovar as ações da gestão de RH que podem resultar em processos judiciais, especialmente aqueles da esfera trabalhista.

Enquanto objetivos de desenvolvimento, a avaliação fornece o *feedback* essencial para discutir os pontos fortes e fracos dos avaliados, permitindo a melhora do desempenho. O foco é no comportamento do profissional no emprego e não apenas no desempenho passado. Tal abordagem tem como base o treinamento, o desenvolvimento e os planos de crescimento dos funcionários, permitindo gerir seu desempenho.

LUCENA (1992) identifica cinco importantes finalidades para o uso da Avaliação de desempenho, a saber:

- definir e medir o nível de contribuição de cada empregado na consecução dos objetivos da empresa;
- subsidiar ações de aprendizagem e desenvolvimento da capacitação profissional dos empregados; planejar ações para corrigir desempenhos;
- planejar processos de promoção, progressão salarial e carreira profissional, que utilizarão os resultados da Avaliação de Desempenho de acordo com normas estabelecidas para este fim; e
- permitir ao empregado a identificação e busca dos meios necessários ao autodesenvolvimento, por meio da sua participação e conhecimento dos resultados da Avaliação.

BERGAMINI (1988) amplia o uso da avaliação de desempenho ao afirma que ela pode estimar o potencial humano da empresa. Pois, embora haja um perfil de profissional que as organizações buscam no mercado, há também outros conhecimentos, habilidades e atitudes trazidos para a organização com a chegada desses profissionais e que podem ser utilizados para agregar valor aos produtos e serviços oferecidos. Portanto, além de verificar se o funcionário está produzindo conforme a expectativa da organização, a avaliação do desempenho pode revelar potenciais a serem trabalhados para uma melhora no desempenho global da empresa em seu ramo de atividade.

3.4 O QUE É AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO?

A palavra *desempenho* significa ação, atuação, comportamento. Quando se avalia o desempenho no trabalho e se conclui por sua adequação ou não, está-se-lhe atribuindo uma

qualificação que pode ser assim resumida: desempenho eficiente ou desempenho eficaz ou ambos (BERGAMINI e BERALDO, 1988).

Os mesmos autores definem o desempenho eficiente é o que atende em alto grau às manifestações de personalidade, utilizados adequadamente na realização da tarefa, a aceitação dessa definição perdurou até a década de cinquenta. Porém, devido à evolução dos estudos científicos e a percepção de que até então se utilizava de grande subjetividade para diagnosticar o comportamento das pessoas, surge o termo eficácia, sendo este uma

[...] possibilidade de atentar para o que as pessoas produziam, ou seja, para o resultado em si, e não mais a forma com que atingiam o resultado em questão. À medida que o resultado era o que se esperava, isso era o suficiente. [...] o desempenho era, portanto, considerado adequado, satisfatório, ou seja, eficaz. (BERGAMINI e BERALDO, 1988, p.37)

Existem diversas definições de avaliação do desempenho na literatura especializada, mas a maior parte delas destaca o que deve ser avaliado ou o que se deseja com essa avaliação. Para o primeiro grupo de autores o processo de rever a atividade produtiva passada, avaliando a contribuição que os indivíduos fizeram para o alcance dos objetivos da organização. Outros autores defendem que a avaliação deve ser vista como um acompanhamento diário da execução daquilo que foi previamente acordado.

O quadro abaixo relaciona algumas definições de avaliação de desempenho com diferentes enfoques:

Matriz de conceitos de Avaliação de desempenho	
Fonte	Conceito
ARAÚJO e GARCIA	Consiste não só na identificação dos desempenhos, mas também em sua mensuração, feita sob os CHA's, visando a resultados futuros, de modo a usufruir do potencial das pessoas da organização.
GIL	É um instrumento por meio do qual a organização identifica a diferença entre o desempenho real e o desempenho esperado de seus empregados, permitindo identificar problemas de integração dos empregados, de supervisão, de motivação, de subaproveitamento do potencial etc.
GÓMEZ-MEJÍA; BALKIN e CARDY	Envolve a identificação (quais áreas do trabalho os gerentes devem examinar; focar o desempenho que afeta o sucesso organizacional); envolve a mensuração (parte central do sistema de avaliação; consiste na verificação do qual bom ou ruim foi o desempenho do funcionário, o bom desempenho deve ser consistente com as metas da organização); envolve o gerenciamento (é o vetor mais significativo do sistema de avaliação, devendo desenvolver uma visão orientada para o futuro a fim de que o funcionário alcance seu potencial na organização).
MARRAS	É um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período ou área específicos (conhecimentos, metas, habilidade, etc).
MONDY; NOE e PREMIOEAUX	É um sistema de revisão e evolução das competências e do desempenho do trabalho grupal ou individual. É um processo que afeta significativamente o sucesso organizacional por meio do trabalho conjunto de gerentes e funcionários para alcançar as expectativas, revisar os resultados e

	recompensar o desempenho.
PONTES (apud CRAIDE)	A avaliação de desempenho preocupa-se com o comportamento das pessoas no trabalho e com o seu desempenho, visando estabelecer um contrato entre empregados e organização referente aos resultados que são desejados por esta
LUCENA	É a verificação formal e permanente dos resultados alcançados comparados com índices estabelecidos, utilizando-se as normas e critérios de avaliação definidos e o desempenho refere-se à atuação do funcionário em relação às responsabilidades e atribuições inerentes ao cargo que ocupa.

Fonte: adaptado de NASSIF (2008)

Quadro nº 1: **Alguns conceitos de avaliação de desempenho**

No presente estudo, optou-se pelo o entendimento de Nassif (2008) que definiu a avaliação do desempenho a partir de duas vertentes: técnico/operacional e desenvolvimento/aprendizagem. Na primeira vertente a avaliação do desempenho é a apreciação sistemática de cada pessoa em função das atividades que desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento.

Sob a ótica de desenvolvimento/aprendizagem tem por objetivo fornecer oportunidades de crescimento para a pessoa no contexto da organização. A avaliação centrada no desenvolvimento toma por base as competências, habilidades, conhecimentos e motivação do funcionário na definição das metas do período e, terminado o período de avaliação, é verificado o que foi cumprido, as metas que precisam ser reajustadas, as necessidades de treinamento, etc.

Segundo a autora, a decisão por um método de avaliação em detrimento dos demais se dá por uma série de fatores, como a cultura da organização, ao ambiente na qual está inserida, entre outros.

Os resultados das avaliações podem ser utilizados para vários fins como, por exemplo, promoções, incentivos salariais, aprimoramento do desenvolvimento das atividades da organização ou até mesmo para detectar a necessidade de treinamento do corpo funcional de uma organização, (NASSIF, 2006, p. 293).

O quadro abaixo relaciona alguns dos métodos de avaliação mais utilizados de cada tipo de vertente, os quais serão abaixo. É importante ressaltar que, dependendo da organização e de suas necessidades, estes métodos podem ser utilizados de maneira mista e complementar. (NASSIF, 2008, p. 293).

Vertente	Finalidade	Método	Avaliadores
Técnico/ Operacional	Comparar pessoas	- <i>Checklist</i> - Escala gráfica - Escolha forçada - Avaliação por resultados - Incidentes críticos - Misto - Autoavaliação	Vertente/Unilateral - o supervisor avalia seus subordinados Autoavaliação - a pessoa se avalia
Desenvolvimento/ Aprendizagem	Desenvolver pessoas	- 360 graus - Autoavaliação	Circular/Grupo - Avaliação entre pares, inclusive da própria pessoa

Fonte: NASSIF (2008)

Quadro nº 2: **Vertentes da avaliação do desempenho**

BOHLANDER, SNELL e SHERMAN (2003) propõem uma classificação dos métodos de avaliação diferentes sugerida por Nassif. Aqueles autores classificaram os métodos focados em características de personalidade e de comportamento. Os métodos de avaliação de desempenho por meio das características de personalidade medem a extensão em que um funcionário possui certas características, como confiabilidade, criatividade, iniciativa e liderança. Já os métodos de avaliação de desempenho comportamentais têm sido desenvolvidos para descrever especificamente quais as ações que devem ser exibidas no trabalho, freqüentemente, são mais úteis para fornecer *feedback* de desenvolvimento de funcionários. Já os métodos de avaliação de resultados focam a AD nas realizações dos funcionários para a empresa, como dados de vendas e produção.

3.5 PRINCIPAIS MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

3.5.1 Checklist

É um método bastante tradicional e usado por empresas até hoje em dia. Trata-se de um instrumento de avaliação vertical e unidirecional. É constituído, basicamente, de uma lista de adjetivos relacionados ao comportamento no trabalho. Cada item reflete uma qualidade positiva ou negativa do avaliado.

É uma simplificação do método de escala gráfica, visto que o resultado apresentado é uma reunião de comportamentos, adjetivos ou descrições das pessoas avaliadas (ARAÚJO e GARCIA, p. 162, 2009).

3.5.2 Escala de Classificação Gráfica

Consiste em um formulário de dupla entrada, no qual as linhas representam os fatores que estão sendo avaliados e as colunas os graus de avaliação ou indicadores. São desenvolvidos em uma escala acoplada de níveis que variam de 5 a 7 graus, gerando uma escala para que se avalie o grau de desempenho de cada funcionário em relação a uma média esperada ou pertencente a um grupo. ARAÚJO e GARCIA (2009) ressaltam que a avaliação por indicadores, neste caso, deve ser feita sob o campo dos resultados apresentados anteriormente, ou seja, estes fatores podem mensurar quantitativa e qualitativamente as variáveis determinadas pela organização como relevantes para a avaliação de desempenho.

Para NASSIF (2008) este é o método mais utilizado e divulgado, podendo ser aplicado a um grande número de pessoas ao mesmo tempo. Segundo MARRAS (2000), este método baseia-se na avaliação de um grupo de fatores determinantes daquilo que a organização define como desempenho.

É um método de fácil aceitação por ser simples de construir e implementar, por outro lado, pode ficar sujeito a distorções e interferências dos avaliadores.

3.5.3 Escolha Forçada

Conforme GIL (2001), o método da escolha forçada consiste em avaliar o desempenho dos indivíduos por meio da escolha de frases que descrevem seu desempenho individual. Em cada bloco o avaliador deve, forçosamente, escolher apenas uma ou duas frases que melhor representam o desempenho do empregado avaliado.

Ressalta-se que requer dos supervisores um trabalho constante de avaliação e observação. Sua elaboração é muito complexa, mas, quando bem desenvolvida e aplicada, o método da escolha forçada proporciona resultados bastante confiáveis, sobretudo porque minimiza a influência da subjetividade do avaliador.

É um método que apresenta resultados globais e por isso, quando usado para desenvolvimento de pessoas, demanda a complementação de informações de necessidade de treinamento e de potencial de desenvolvimento, além de deixa o avaliador sem noção do resultado da avaliação que faz a respeito de seus subordinados (NASSIF, 2008).

3.5.4 Avaliação por resultados

Consiste, basicamente, na comparação periódica dos resultados obtidos pelo funcionário com os que foram estabelecidos ou esperados para o cargo. A análise do resultado da avaliação permite identificar os pontos fortes e fracos do funcionário, bem como estabelecer providências necessárias para o próximo período.

Conforme BOHLANDER, SNELL e SHERMAN (2003), a avaliação por resultados pode harmonizar as metas do funcionário e da empresa. Contudo, tal processo pode ser contaminado por fatores externos que independem da influência do funcionário, sendo injusto responsabilizá-lo por resultados afetados por circunstâncias fora do seu controle. Além disso, deve-se ter especial atenção para os casos em que o colaborador pode ter uma boa avaliação de desempenho porque atingiu as metas, no entanto, os meios utilizados podem, às vezes, prejudicar o desempenho futuro da organização.

3.5.5 Incidente Crítico

Este método também pode ser usado na análise de um cargo, pois fornece base para muitas práticas da gestão de recursos humanos. Consiste na identificação das tarefas fundamentais do cargo. Na avaliação do desempenho um incidente crítico ocorre quando o

comportamento do funcionário resulta em eficiência ou omissão incomum em alguma parte do trabalho.

Para LARA e SILVA (2004), este método baseia-se no fato de que no comportamento humano, existem certas características extremas, capazes de levar a resultados positivos. Uma das vantagens que apresenta é que abrange todo o período de avaliação, já que o supervisor imediato observa e registra os fatos excepcionalmente positivos e os fatos excepcionalmente negativos a respeito do desempenho dos seus subordinados. Contudo, a não realização do *feedback* pode gerar sentimentos negativos por parte dos avaliados.

3.5.6 Misto

Muitas vezes, em decorrência da diversidade e complexidade dos cargos a serem avaliados, a organização se vê compelida a recorrer a mais de um método na composição do modelo de avaliação.

Em geral, as funções que transitam por mais de um campo organizacional (resultado, conhecimento e comportamento) devem ser avaliadas por intermédio de modelos mistos, semelhante ao que ocorre com o *balanced scorecard*, no qual se busca avaliar o desempenho sobre quatro perspectivas: financeira, cliente, dos processos internos e do crescimento e aprendizado.

3.5.7 Autoavaliação

É um método simples por meio do qual o funcionário faz uma sincera análise a respeito de suas características comportamentais e de seu desempenho (FRANÇA, 2006). Gil (2001) define autoavaliação como o método pelo qual o próprio funcionário realiza sua avaliação, podendo assumir a forma de relatórios, de escalas gráficas ou de frases descritivas.

É recomendável que esse método seja aplicado em conjunto com outros métodos já descritos, a fim de evitar vícios decorrentes da falta de sinceridade. Essas características

fazem com que a autoavaliação só apresente validade quando aplicado a grupos de grande maturidade.

3.5.8 360 Graus

REIS *apud* FRANÇA (2006) define a avaliação pelo método 360° como aquele que faz uso de retornos (*feedback*) de diversas fontes na tentativa de obter o maior número de canais e direções. Para CRAIDE e ANTUNES (2004) o sistema de Avaliação 360° consiste na combinação das análises feitas pelo superior, pares e/ou clientes e subordinados, contrastando com a autoavaliação do empregado. Acrescentam que o aumento no número de respondentes pode garantir maior credibilidade aos resultados.

3.5.9 Avaliação por competência

Conforme CARBONE, BRANDÃO e LEITE (2005) as competências humanas ou profissionais podem ser definidas como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações.

DUTRA (2003) ensina que a avaliação de desempenho focada em competências é um processo com entradas e saídas. A entrada desse sistema são os requisitos técnicos para o cargo ou função, isto é, o conjunto de conhecimentos, formação e experiência exigido para o cargo ou função. A saída do sistema proposto pelo Autor corresponde às atribuições e responsabilidades do cargo, traduzidos nos resultados esperados dos profissionais em cada nível de complexidade (agregação de valor).

3.6 DISTORÇÕES NA APLICAÇÃO DA AVALIAÇÃO

A literatura é uníssona no sentido de que a avaliação de desempenho de uma função guarda estreita relação com o comportamento do ocupante do cargo e guarda, sofrendo forte influência de fatores subjetivos, tais como: nível individual de comprometimento, condições

do trabalho, nível de conhecimento técnico e/ou intelectual, satisfação para com o trabalho e a organização, as habilidades e competências individuais, os meios disponibilizados para a realização do trabalho e o ambiente organizacional entre outros.

Visto que a avaliação de desempenho serve de balizador para diversas ações que irão envolver o avaliado e o seu futuro dentro da organização, é de suma importância que o avaliador seja um profissional capacitado no que tange os conhecimentos específicos em relação às características do processo de avaliação e as implicações negativas que uma avaliação equivocada pode gerar para quem está sendo avaliado, para a organização e, por vezes, para o próprio avaliador.

De acordo com NASSIF (2006, p. 312),

“A condução do processo, independente do método adotado, deve funcionar como uma engrenagem, ou seja, de maneira harmônica e respeitosa”, mas para que isso seja possível, faz-se necessários que avaliadores e avaliados “[...] conheçam bem as regras, os critérios e as perspectivas a serem traçadas com base nos resultados.”

Segundo a mesma Autora, é possível organizar em três dimensões, complementares entre si, os requisitos e qualidades que os avaliadores devem possuir para que o processo possa ser conduzido de forma eficiente: cognitiva, comportamental e gerencial. O desenvolvimento dessas dimensões implicará em maior credibilidade do sistema desenvolvido.

A Cognitiva diz respeito aos conhecimentos teóricos, técnicos, operacionais e situacionais de que o avaliador deve ser dotado para que ele seja capaz de conhecer e reconhecer o programa, a fim de que ele seja claro e objetivo na sua comunicação e coerente na interpretação e análise dos resultados. Por fim, ele deve ser capaz de diagnosticar, a partir dos resultados obtidos, as necessidades de aperfeiçoamento e/ ou de movimentação do avaliado.

A dimensão Comportamental reúne as características pessoais do avaliador. Ele deve ser observador e capaz de ouvir, respeitar e manter sigilo sobre o processo. Deve buscar manter um relacionamento agradável entre todos os membros do grupo, tratando todos de forma igual e sem predileções e/ou preconceitos. Bem como deve ser transparente, ético e compreensível em relação às reações dos avaliados.

A Gerencial são as relacionadas às características administrativas e de coordenação. O avaliador precisa ser capaz de reconhecer o valor do conhecimento e o comportamento de cada um dos avaliados, nunca subestimando o potencial de cada um deles e tendo sempre em

mente a finalidade e os objetivos da avaliação. Deve ser claro ao expor o que será feito com os resultados da avaliação e deve permanecer seguro sobre o seu papel como profissional.

Contudo, para que estas três características acima expostas possam ser desenvolvidas, é mister a existência de um ambiente de capacitação e de cultura de avaliação em que os avaliadores sejam treinados para aprender a avaliar adequadamente as pessoas (NASSIF, 2006).

De acordo com BERGAMINI e BERALDO (1988, p.49),

Sejam quais forem os elementos que estejam envolvidos nos procedimentos de avaliação, deve-se antes de tudo ter em mente que quem faz avaliação são pessoas e, como tal, podem cometer determinados enganos, [...]. É normal e natural que, ao avaliar outra pessoa, uma série de variáveis possam interferir, distorcendo o retrato fiel da realidade que se pretende fazer.

Sendo assim, torna-se necessário entender quais as possíveis tendências comportamentais do entrevistador que levam ao desvio cometido por eles ao longo do processo de avaliação, também chamado de vícios da avaliação.

As principais distorções na aplicação do processo de avaliação de desempenho são as seguintes (BERGAMINI e BERALDO, 1988; NASSIF, 2006).

- Subjetivismo: Quando, na falta de critérios objetivos, o avaliador atribui ao avaliado características que são próprias de quem avalia;
- Unilateralidade: Quando o avaliador valoriza apenas aqueles aspectos que ele julga ser os mais importantes, atribuindo melhores resultados a estes itens;
- Tendência central: Quando o avaliador evita os extremos, não atribuindo notas muito baixas com a intenção de não prejudicar os funcionários que tenham obtido desempenho insatisfatório, evitando assim uma possível demissão e ou futuros problemas de não promoção, assim como evitará atribuir notas muito altas para não comprometer-se futuramente, seja quando necessitar de mais funcionários ou até mesmo quando precisar que horas extras sejam realizadas (BERGAMINI e BERALDO, 1988);
- Efeito Halo: Quando a opinião do avaliador é contaminada por julgamento pessoal que ele faz em relação ao avaliado, atribuindo a este, notas em função da relação que existe entre eles;
- Leniência: Quando o avaliador está propenso a ser generoso, a abrandar o julgamento de algumas pessoas;

- Falta de memória: Quando o avaliador se ate apenas aos acontecimentos mais recentes, esquecendo os que ocorreram durante todo aquele período em que a avaliação esta analisando;

- Desvalorização/ supervalorização da avaliação: Quando o avaliador ou erra pelo excesso de crença de que apenas esta avaliação será suficiente para sanar todos os problemas, ou quando o avaliador acredita que a avaliação não trará valor e nem contribuirá para nenhuma mudança;

- Falta de técnica: Quando o avaliador não tem conhecimento sobre as principais características da avaliação e julga unicamente com base em seu bom senso.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

4.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

No que se refere aos objetivos de uma pesquisa propostos por SEVERINO (2007), este trabalho apresenta caráter exploratório, pois possui o objeto de estudo definido, delimitando a área de atuação. É, também, considerado explicativo, uma vez busca compreender a origem da situação observada, além de analisar o ambiente e os dados pesquisados. Conforme TRIPODE (1975), o estudo exploratório-descritivo é aquele que busca descrever uma unidade de análise, fenômeno ou caso.

O presente trabalho de conclusão de curso foi elaborado por meio da estratégia de pesquisa de estudo de caso que, segundo GIL (2007), é utilizado para analisar um ou poucos objetos de maneira detalhada e aprofundada, contribuindo para aumentar o entendimento de fenômenos. Para YIN (2001) o estudo de caso é uma forma de realizar uma pesquisa social empírica na qual se investiga um fenômeno no seu contexto real. Entendimento semelhante é compartilhado por VERGARA (2007) que considera o estudo de caso como a estratégia mais adequada para analisar-se uma ou poucas unidades, uma vez que permite condições de analisar detalhadamente determinada população. Ainda segundo o mesmo autor na pesquisa descritiva são expostas características de determinada população ou fenômeno. Esta estratégia de coleta de dados foi escolhida como apropriada levando em consideração a necessidade de investigar o ambiente em seu estado natural, colhendo e analisando dados da organização e de seus integrantes por meio de métodos de pesquisa documental e pesquisa quantitativa.

Esclarece FONSECA (2002, p. 20) citado por GERHARDT e SILVEIRA (2009, p 33)

Diferentemente da pesquisa qualitativa, os resultados da pesquisa quantitativa podem ser quantificados. Como as amostras geralmente são grandes e consideradas representativas da população, os resultados são tomados como se constituíssem um retrato real de toda a população alvo da pesquisa. A pesquisa quantitativa se centra na objetividade. Influenciada pelo positivismo, considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros. A pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis, etc. A utilização conjunta da pesquisa qualitativa e quantitativa permite recolher mais informações do que se poderia conseguir isoladamente.

Para VERGARA (2007) a pesquisa quantitativa possibilita a apreciação de opiniões em um universo, por meio de uma amostra que o represente estatisticamente. Entre suas características destacamos que:

- utiliza a teoria para desenvolver as hipóteses e as variáveis da pesquisa;
- confirma as hipóteses da pesquisa por dedução;
- por meio dos dados extraídos de uma amostra os resultados são generalizados, e
- a coleta de dados é feita por meio de questionários estruturados, elaborados com questões fechadas, testes e checklists, aplicados a partir de entrevistas individuais, apoiadas por um questionário convencional (impresso) ou eletrônico.

A realização do trabalho se deu em etapas bem definidas. Inicialmente foi realizada a revisão bibliográfica dos temas de Avaliação do Desempenho e Gestão de Desempenho por Competências, destinada a consolidar e ampliar o entendimento do tema, permitindo ao pesquisador a formação de um conhecimento coerente e embasado. A segunda fase compreende a coleta de dados, a qual será realizada por meio de observação participante, pesquisa documental da legislação militar afeta ao tema e aplicação de questionários junto aos integrantes (avaliados) de uma Organização Militar do Exército localizada na cidade de Porto Alegre.

Convém ressaltar que no estudo de caso deve-se utilizar sempre mais de uma técnica de coleta de dados, garantindo a qualidade dos resultados obtidos e evitando que o estudo fique subordinado à subjetividade do pesquisador (GIL, 2007). A Observação participante, segundo SEVERINO (2007), ocorre quando o pesquisador participa do ambiente pesquisado, compartilhando a vivência dos sujeitos. Neste sentido, o pesquisador busca a identificação com os pesquisados, interagindo e acompanhando suas ações. Paralelamente ao desenvolvimento deste estudo, o investigador esteve inserido no processo de avaliação, executando também ele as funções de assistente processo e de avaliado, compartilhando o resultado de suas interações com o ambiente do estudo.

No que concerne aos meios, esta pesquisa é classificada como documental, bibliográfica e de campo. Uma investigação será considerada documental se realizada em documentos ou dados conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza (LAKATOS e MARCONI, 2003). Nesta pesquisa foram analisados leis, decretos e portarias emitidas pelo Exército. A pesquisa bibliográfica reuniu alguns dos principais trabalhos já realizados com o objetivo de fornecer dados atuais e

relevantes relacionados com o tema de pesquisa. As mesmas autoras definem a pesquisa de campo como um levantamento de dados no local eles ocorrem.

A pesquisa documental partiu de consulta à legislação militar referente à avaliação de pessoal militar, relacionando os propósitos do sistema de avaliação, as competências avaliadas e seus respectivos aspectos, bem como a estrutura do aplicativo utilizado para o registro das avaliações. Esta etapa permitiu a formulação de parte das questões que fizeram parte da entrevista e, também, atingir os dois primeiros objetivos específicos deste trabalho, os quais são: a identificação dos objetivos propostos pela avaliação de desempenho de pessoal no Exército Brasileiro e a descrever o sistema de avaliação em uso no Exército, seus métodos e etapas.

A pesquisa quantitativa foi realizada por meio de questionários com quesitos de múltipla escolha e subjetivos. As questões objetivas tiveram por intenção confirmar as hipóteses levantadas no início deste trabalho em relação ao uso da avaliação de forma diversa a que foi concebida, presença distorções no processo por parte do avaliador, falta de *feedback* e desconhecimento, por parte do avaliado, dos objetivos da avaliação e das pautas avaliadas. A segunda parte da entrevista constituiu-se de questões discursivas, o que permitiu a exploração de contribuição subjetiva, não se limitando às ideias pré-concebidas do pesquisador. O fito foi identificar as percepções dos avaliados, bem como possibilitar aos entrevistados a oportunidade de apontar os problemas e eventuais sugestões para melhoria da avaliação do pessoal militar do Exército.

Por meio desta pesquisa pretendeu-se constatar se os objetivos do sistema de avaliação são efetivamente alcançados e evidenciar se há, de fato, colaboração do avaliador para o desenvolvimento do subordinado. Buscou-se, também, investigar o que motiva cada subordinado a preocupar-se com a avaliação da maneira como está estabelecida e, desse modo, entender qual o aproveitamento para o seu desenvolvimento profissional. Por fim, este estudo investigou a existência de eventuais distorções no processo de avaliação, particularmente quanto à ocorrência de leniência e do uso do sistema como instrumento de pressão e controle sobre os subordinados. O quadro abaixo apresenta a relação da estrutura da entrevista com os objetivos específicos deste estudo.

Objetivos específicos	Questões
<p>Identificar possíveis falhas no sistema de avaliação do Exército ao confrontar seus propósitos e objetivos à literatura sobre a avaliação do desempenho de pessoas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - No decorrer do período observação meu avaliador realiza reuniões com o objetivo de orientar e corrigir comportamentos e condutas que constam nas pautas de avaliação; - O avaliador me faculto o acesso ao resultado da minha avaliação individual; - Sempre que discordei ou tive dúvidas a respeito da menção a mim atribuída o Avaliador esteve disponível para esclarecê-las e prestar orientações. - Gostaria de interagir com meu avaliador no momento da avaliação.
<p>Verificar a percepção dos avaliados quanto à efetividade do processo de avaliação.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - A Avaliação a que sou submetido influencia no meu comprometimento e dedicação com o Exército. - O sistema gestão de desempenho profissional colabora, decisivamente, na transparência e justiça nas promoções. - Estou interessado e motivado em aprimorar meu desempenho profissional - O sistema gestão de desempenho profissional colabora, decisivamente, para a alocação do militar na função adequada (o homem certo no lugar certo). - Durante a minha carreira já vi alguém ficar (ou fiquei) muito insatisfeito com uma avaliação a que foi (fui) submetido. - Estou satisfeito com a ferramenta de gestão de desempenho. - Gostaria de ser avaliado por meus subordinados. - Gostaria de avaliar meus superiores imediatos - Em sua opinião, quais das alternativas abaixo correspondem às finalidades da avaliação de pessoal no Exército - De modo geral, atribua uma nota de 1 (péssima) a 10 (excelente) para o sistema de avaliação do pessoal militar do Exército. - De modo geral, atribua uma nota de 1 (péssima) a 10 (excelente) para a sua satisfação em relação à sua avaliação nos dois últimos anos. - Quais os principais problemas que você percebe no sistema de avaliação do Exército? - Quais sugestões você daria para melhorar o sistema de avaliação do Exército?

Fonte: Elaborado pelo Autor

Quadro nº 3 - **Estrutura da Entrevista**

Os questionários foram submetidos à apreciação do Comando da Organização Militar, para fins de apreciação e autorização da continuidade do estudo. Realizou-se um pré-teste da entrevista, aplicando-os em três militares avaliados. Por meio desse teste foi possível verificar o entendimento das questões propostas e confirmar a coerência das respostas com o objetivo que se pretendia atingir, permitindo algumas alterações e ajustes.

4.2 ANÁLISE DOS DADOS

Para YIN (2006), a análise de dados é o exame e a classificação dos dados em tabelas e gráficos que permitirá o tratamento das proposições iniciais do estudo. VERGARA (2005) assevera que a análise dos dados deve justificar e ser adequado aos propósitos da pesquisa.

Nesta etapa são descritos o histórico da avaliação de pessoas no Exército Brasileiro, o atual sistema de avaliação que inclui avaliação com foco em competências e no autodesenvolvimento, bem como a análise de conteúdo dos questionários aplicados em militares que são submetidos ao processo de avaliação.

4.2.1 O Sistema de Avaliação do Pessoal Militar do Exército

Neste item, busca-se descrever como o tema é abordado no Exército. Será apresentado o histórico do sistema de avaliação na Instituição para, em seguida, descrever os objetivos e o atual processo de avaliação.

A apresentação da evolução da avaliação de desempenho no Exército ocorrerá a partir das diversas legislações criadas para regular o tema no âmbito da Instituição. Por meio de portarias ministeriais, o Comandante do Exército estabelecia o documento denominado Instruções-Gerais (IG) que norteavam a avaliação no período considerado. O teor de tais documentos era complementado pelo Departamento-Geral do Pessoal por uma norma mais detalhada e descritiva, as Instruções-Reguladoras (IR).

4.2.1.1 Histórico da Avaliação de Desempenho no Exército

O aumento da exigência de profissionalização, especialmente a partir de 1940, em virtude da participação da Força Expedicionária Brasileira na II Guerra Mundial, exigiu a implantação de sistemas de seleção e classificação de pessoal, elaborados cientificamente.

Entretanto, tais sistemas eram operacionalizados “por demanda”, isto é, concluída a seleção do pessoal para determinada missão ou evento, o sistema era abandonado.

A partir da década de 1970, iniciou-se a implantação de um sistema complexo e abrangente para avaliação e valorização do pessoal militar. O primeiro documento a tratar do tema foi Portaria Ministerial nº 1.012, de 25 de junho de 1973, que criou a Ficha de Informações-Avaliação e a Ficha de Informações-Apuração. Nesse sistema apenas capitães, majores, tenentes-coronéis e coronéis eram submetidos à avaliação. O processo era semestral e confidencial, exigindo o convívio profissional mínimo de noventa dias entre o avaliador e o avaliado. Essa avaliação considerava a análise de doze atributos, os quais deveriam gerar um grau de conceito (numérico) no posto e os dados eram de conhecimento exclusivo da Diretoria de Promoções.

Já no ano seguinte verificou-se a necessidade de melhorias no sistema e foi criado o Projeto de Avaliação de Oficiais que, posteriormente, transformou-se no Projeto de Avaliação do Pessoal (AVALOP) ao incluir os subtenentes e sargento no universo da avaliação.

Em 1976, por meio da Portaria Ministerial nº 280, o número de atributos a serem avaliados aumenta de doze para cinquenta. A avaliação passa a ser anual, o avaliador é orientado a efetuar a comparação de cada atributo entre cada um dos oficiais que ele está avaliando e é proibido dar conhecimento da avaliação ao subordinado avaliado.

O novo sistema permite que o avaliador se abstenha de avaliar até dez atributos sem necessidade de justificar e, mediante justificativa, qualquer quantidade de atributos poderia receber a menção “Não Observado”.

No ano de 1977, o Comandante do Exército publicou a Portaria Ministerial 2.222, de 24 de novembro daquele ano, criando um banco de dados das avaliações realizadas e organizando o Perfil Profissiográfico dos oficiais, para fins de indicação funcional. Além do banco de dados eletrônico, foi criada a Parte “C”, espaço na Ficha de Informações que se constituía de um espaço para que o avaliador se manifestasse, de maneira opcional, a respeito dos atributos subjetivos ou de difícil mensuração em escala ou por que ocorriam de forma isolada. Na maioria das vezes, a Parte C era usada para apontamentos a respeito da conduta moral do avaliado ou para relacionar problemas externos ao ambiente profissional. Além disso, pela primeira vez é emitida a orientação para que os avaliadores se mantivessem em constante contato com o Departamento-Geral do Pessoal, a fim de esclarecer de dúvidas e a apresentar sugestões para o sistema.

A orientação para que o resultado da avaliação anterior não influenciasse o processo corrente só foi claramente difundida a partir de 1982, com a publicação da Portaria Ministerial nº 1.084, de 20 de dezembro de 1981. Nesta ocasião, o universo de avaliados passa a incorporar os oficiais de patentes mais baixas (segundos e primeiros-tenentes) e a forma da avaliação assume o método de escala gráfica e os avaliadores deixam de ser orientados a comparar os subordinados. Ainda, a legislação não permite reconsideração de ato administrativo (modificação da avaliação) caso algum avaliado venha a tomar conhecimento do teor da avaliação recebida.

No ano de 1986, ocorreu a inclusão dos subtenentes e sargentos de carreira no Sistema de Avaliação do Exército. A Portaria nº 1.288, de 2 de dezembro de 1986, estabeleceu que a Diretoria de Avaliação deveria dar conhecimento das apreciações ao avaliado e atribuiu um caráter obrigatório e mais objetivo à Parte “C” ao determinar que o avaliador descreva os conhecimentos profissionais; capacidade administrativa, outras informações e conceito sintético relativo ao desempenho funcional.

Praticamente vinte anos após a introdução do primeiro sistema de avaliação é que se inicia a mudança da perspectiva da avaliação no Exército. A Portaria Nº 677, de 27 de julho de 1989, do Ministro do Exército, passou a considerar a avaliação não como atividade meio, para recompensa ou punição, e sim como um instrumento por meio do qual o ser humano planeje as ações que permitam desenvolver potencialidades, motivar-se e realizar-se profissionalmente. A partir de então, é desencadeado o esforço para que a avaliação produza efeitos individuais e organizacionais. Contudo, a legislação ainda não estabelece o feedback para o avaliado, embora determine a ação de comendo dos superiores para a correção do comportamento e melhoria do desempenho.

O método empregado volta a fazer uso de graus numéricos para os fatores de avaliação. O avaliado pode tomar conhecimento de sua avaliação mediante requerimento ao Chefe do Departamento-Geral do Pessoal (Brasília – DF). Anualmente o avaliado recebe o “Perfil Profissiográfico”, documento que contém a média dos resultados das últimas dez avaliações e a posição relativa que o avaliado ocupa na turma de formação.

Novas modificações são instituídas por meio da Portaria Ministerial nº 670, de 16 de outubro de 1996. Entre as principais destacam-se o estabelecimento, de forma tácita, do objetivo do Sistema de Avaliação do Pessoal Militar: melhorar o desempenho dos militares da Força Terrestre. Considerou-se, também, as seguintes finalidades: adequar a pessoa à função

desempenhada; auxiliar a seleção de pessoal para missões no exterior e cargos em comissão, instruir os processos seletivos, aprimorar o desempenho individual, melhorar a produtividade e cientificar o militar a respeito de seu desempenho.

O avaliador pode, caso deseje, dar a conhecer o resultado da avaliação ao subordinado. A mesma legislação previa que o Comando do Exército, por meio de uma comissão instituída no Departamento-Geral do Pessoal, analisaria todas as avaliações na busca de discrepância entre uma e outra avaliação de um mesmo militar e, caso se verificasse erros ou distorções, tal avaliação não seria considerada.

Os documentos que regulam o processo de avaliação tornam-se ostensivos e os comandantes são orientados a ministrarem instruções e palestras sobre o tema. Essas iniciativas contribuíram para a difusão do conhecimento a respeito do tema.

Novas modificações foram trazidas por intermédio da Portaria do Comandante do Exército nº 298, de 16 de junho de 2000, sendo uma das principais a concessão de autonomia e flexibilidade ao Departamento-Geral do Pessoal para gerenciar todo o processo. Ainda, a informatização do processo praticamente eliminou a possibilidade de que um militar deixasse de ser avaliado.

4.2.1.2 O Atual Sistema de Avaliação

Face às demandas emergentes de modernização, o Exército vem adotando, desde o segundo semestre de 2008, uma nova sistemática de avaliação de pessoal na qual todos os militares de carreira do Exército Brasileiro são avaliados por seus superiores hierárquicos com base no acompanhamento do desempenho.

O atual sistema vigora desde 2008, é a décima evolução do sistema de avaliação de desempenho desde 1973. O Sistema de Avaliação do Pessoal Militar do Exército é utilizado há quase 40 anos. Durante esse período o sistema sofreu ajustes e até mesmo grandes transformações.

Embora tenha sofrido mudanças bastante perceptíveis, a avaliação permanece sendo vertical e de “cima para baixo”. O sistema “*top-down*” é uma forma tradicional de avaliar e,

conforme CRAIDE e ANTUNES (2004), a tarefa de avaliar o desempenho recai apenas sobre os superiores imediatos.

Entre os principais argumentos usados pelo Exército para justificar tais modificações, destacam-se a busca pela melhoria do processo avaliativo e a adequação da Instituição às novas demandas da sociedade. No entanto, os gestores do processo de avaliação percebem a leniência como o principal motivo da mudança dos sistemas de avaliação.

Os propósitos e objetivos do atual sistema de Avaliação de Desempenho do Exército Brasileiro foram estabelecidos em portaria emitida pelo Comandante do Exército. Sob o ponto de vista individual o sistema deve:

- fornecer à Instituição a imagem de cada um de seus integrantes;
- detectar possíveis desvios comportamentais e suas causas;
- possibilitar o planejamento e o desenvolvimento de ações para a correção de desempenhos insatisfatórios;
- facilitar a designação de tarefas compatíveis com a qualificação do indivíduo; e
- permitir o constante aperfeiçoamento do avaliado.

Sob o ponto de vista organizacional a avaliação deve subsidiar a formulação da política de pessoal e fornecer dados que possibilitem o aprimoramento do sistema de ensino.

Quanto aos objetivos, o Comandante do Exército estipulou que o sistema de avaliação de desempenho do Exército deve visar os seguintes:

- direcionar o militar aos cargos mais adequados;
- subsidiar, em particular, os processos de promoção, de movimentação, de outorga de honrarias e condecorações, de seleção para cursos, estágios, comando de aquartelamentos, instrutores ou monitores de estabelecimentos de ensino e missões no exterior, dentre outros;
- estimular a maior produtividade; e
- permitir que o militar, mediante o conhecimento de sua avaliação, aperfeiçoe o seu desempenho.

Nesse contexto, o atual Sistema apresentou novos conceitos e metodologias, em virtude da experiência adquirida e da evolução dos estudos na área. Focaliza-se a obtenção de informações para o eficaz gerenciamento do pessoal, o qual busca alinhamento ao Planejamento Estratégico da Força. Subsidiar os processos de seleção e promoção do pessoal mantém-se como objetivo previsto, porém, dispor de informações que visem ao

estabelecimento de ações para o aperfeiçoamento dos profissionais é a meta pretendida e enfatizada.

A Portaria nº 336-DGP, de 31 de dezembro de 2008, do Chefe do Departamento-Geral do Pessoal, aprovou as Instruções Reguladoras para o Sistema de Avaliação do Pessoal Militar do Exército (IR 30-27) que

- Art. 2º O Sistema de Avaliação do Pessoal Militar do Exército tem por objetivos:
- I - fornecer à Instituição informações sobre o desempenho de seus integrantes;
 - II - possibilitar o planejamento e a execução de ações para a correção de desempenhos insatisfatórios;
 - III - permitir o constante aperfeiçoamento dos militares; e
 - IV - subsidiar os processos decisórios que utilizem os resultados da avaliação.

No atual sistema de avaliação o militar deve ser avaliado por no mínimo um e no máximo três avaliadores. Anualmente o Exército disponibiliza, no portal eletrônico do Departamento-Geral do Pessoal, um extrato da avaliação do militar. Este documento é denominado Perfil do Avaliado e consolida a média das avaliações dos últimos cinco anos, não discriminando o desempenho em cada ano.

O avaliador não está obrigado a apresentar o resultado da avaliação ao subordinado. O avaliado por pleitear tal acesso mediante requerimento endereçado ao Chefe do Departamento-Geral do Pessoal, localizando na cidade de Brasília – DF.

A elaboração do atual sistema de avaliação considerou o disposto na Lei de Promoções dos Oficiais da Ativa das Forças Armadas (Lei nº 5.821, de 10 de novembro de 1972) que, em seu artigo 9º, estabelece que

Promoção por merecimento é aquela que se baseia: no conjunto de qualidade e atributos que distinguem e realçam o valor do oficial entre seus pares, sendo avaliados no decurso da carreira e no desempenho de cargos e comissões exercidos, em particular no posto que ocupa, ao ser cogitado para a promoção.

A partir desse artigo, buscou-se estabelecer a definição com base em atributos, conjunto de qualidade e atributos que distinguem e realçam o valor do oficial entre seus pares, e competências no desempenho de cargos e comissões exercidos.

A Portaria nº 336-DGP, de 31 de dezembro de 2008, do Chefe do Departamento-Geral do Pessoal, aprovou as Instruções Reguladoras para o Sistema de Avaliação do Pessoal Militar do Exército (IR 30-27) nas quais foram estabelecidas as competências básicas para a avaliação da profissão militar. O Centro de Estudos de Pessoal definiu competência como a “capacidade de mobilizar, ao mesmo tempo e de maneira inter-relacionada, conhecimentos,

habilidades, valores e atitudes, para decidir e atuar em situações diversas.” (Centro de Estudos de Pessoal – 2010).

As competências são subdivididas em diversos aspectos que abrangem as esferas da atuação dos militares no cumprimento de suas funções. Tais aspectos são avaliados de forma descritiva, segundo faixas de desempenho, representadas por letras (A, B, C, D ou E). Não há, nesta ocasião, atribuição de notas na avaliação.

Foram três as competências avaliadas pelos integrantes do Exército Brasileiro: profissional, relacionamento interpessoal e espírito militar. A primeira é constituída de aspectos orientados para o trabalho e envolve a análise de nove aspectos do comportamento do militar. O foco é a verificação de atitudes, comportamentos e habilidades estritamente relacionados com o desempenho na função, com o nível de conhecimento e confiabilidade. A competência “Relacionamento Interpessoal” foi dividida em três pautas atinentes a relacionamento do militar com companheiros de farda, sua interação com a sociedade e sua capacidade de liderança. A terceira competência básica, Espírito Militar, concerne à atividade fim do Exército sendo formadas por quatro aspectos: atitude militar, resistência física e mental, postura e apresentação militar e, por fim, disciplina militar.

O quadro a seguir apresenta as competências avaliadas com suas respectivas idéias força e os aspectos que as compõem. No item seguinte serão descritas cada uma desses aspectos e citados os comportamentos que os avaliados devem apresentar.

Competência	Ideia força	Aspectos
Profissional	Orientada para o resultado do trabalho	1. Conhecimento e Habilidade Técnico-Profissional 2. Conhecimento Institucional 3. Cultura Geral 4. Capacidade de Trabalho 5. Qualidade do Trabalho 6. Capacidade de Inovação 7. Comunicabilidade 8. Capacidade de Direção e Controle 9. Confiabilidade
Relacionamento interpessoal	Com foco na harmonia das relações sociais	10. Camaradagem 11. Interação com a Sociedade 12. Liderança Militar
Espírito militar	Específica da carreira das armas, relacionada aos princípios e valores éticos institucionais	13. Atitude Militar 14. Postura e Apresentação Militar 15. Disciplina Militar 16. Resistência Física e Mental

Fonte: o autor

Quadro nº 4: **Competências, idéias força e aspectos avaliados no Sistema de Avaliação do Pessoal Militar do Exército**

As pautas constantes do sistema de avaliação do Exército são descritas a seguir. Serão citados, também, os comportamentos que os avaliadores devem observar por ocasião para execução do processo.

- a) Conhecimento e habilidade técnico-profissional - tem por finalidade avaliar o conhecimento do subordinado a respeito de sua função. Na avaliação deste aspecto o avaliado deve verificar se o subordinado demonstra conhecimento ao discorrer sobre assuntos da sua área de atuação, se não comete erros por falta de conhecimentos, se aplica seus conhecimentos e experiências no desenvolvimento das suas atividades funcionais, se cumpre suas missões sem a necessidade de ser orientado sobre como fazer. Além disso, o avaliado deve manter permanente interesse em aprender, buscando o auto-aperfeiçoamento e a atualização dos seus conhecimentos e habilidades. O correto assessoramento do superior e facilidade no aprendizado de novas técnicas, conceitos e procedimentos relacionados à sua atividade funcional são outras características desejáveis.
- b) Conhecimento Institucional - busca aferir o conhecimento de assuntos específicos ou relacionados com a atividade militar, permitindo que avaliado atue com desenvoltura, não apenas no exercício funcional do cargo que ocupa, mas em todas as diferentes áreas de atuação militar. Os comportamentos almejados para os avaliados referem-se à necessidade de conhecer a legislação com a profundidade adequada ao seu grau hierárquico e ao cargo que ocupa; a aptidão a concorrer aos serviços de escala, normais e eventuais. O militar avaliado deve revelar bom senso, conhecimento e capacidade de aprendizagem para cumprir missões extraordinárias.
- c) Cultura Geral - refere-se ao nível de conhecimento amplo e geral. Ressalta-se que tais conhecimentos devem ir além dos assuntos estritamente militares, abrangendo diferentes áreas do saber humano. Dentre os comportamentos observáveis constam os seguintes: acompanha o noticiário de forma a manter-se atualizado a respeito dos principais acontecimentos que se destacam na atualidade; possui uma base de conhecimento adequada ao seu nível hierárquico, o que lhe possibilita compreender a conjuntura psicossocial, econômica e política do país e a formar uma visão geral do cenário internacional. Além de possuir nível cultural que permita fácil diálogo com pessoas de outras áreas de atividades, o avaliado deve realizar cursos ou estudar

- sistematicamente assuntos de potencial interesse para o Exército e dominar outros idiomas.
- d) Capacidade de Trabalho - “trabalhar com tenacidade” é a idéia força deste aspecto, definido como a capacidade de atingir os resultados desejados com o emprego judicioso dos recursos disponíveis. O avaliador deve verificar se o subordinado cumpre suas tarefas com dedicação, perseverança e empenha-se por concluí-las nos prazos estabelecidos, atingindo os resultados desejados por meio de um trabalho objetivo, com economia de tempo e de recursos de toda ordem. Deve ser determinado, superar os desafios e manter-se produtivo, mesmo em situações de sobrecarga de trabalho.
 - e) Qualidade do Trabalho - refere-se à capacidade de realizar, com qualidade, todas as ações e processos funcionais, visando resultados que se distinguem pela excelência. O avaliado deve realizar um planejamento meticuloso, não se descuidando de qualquer aspecto relacionado com a qualidade do seu trabalho. Ainda, deve ser metódico em seu ambiente de trabalho e mantê-lo organizado. Deve ser atento aos detalhes na execução do seu trabalho e ter cuidado e zelo pelas instalações, bens e materiais colocados sob sua responsabilidade.
 - f) Capacidade de Inovação - inovar e formular novos conceitos levam ao aperfeiçoamento das ações, das metodologias e dos processos correntes, de forma alcançar resultados cada vez mais ajustados às necessidades da organização. Inovar, criar e ajustar-se às novas situações constituem a idéia força pauta, na qual os avaliados devem contribuir com ideias originais e pertinentes para aumentar a eficiência das tarefas executadas; empregar novas e oportunas soluções para solucionar os problemas enfrentados. O subordinado deve, também, possuir a capacidade de enfrentar os desafios com criatividade e, diante de situações imprevistas e inesperadas, reajustar seus procedimentos de forma a não comprometer os objetivos estabelecidos.
 - g) Comunicabilidade – compreende a capacidade de comunicação oral e escrita que possibilita a transmissão das ideias de forma clara, concisa e precisa, em observância as normas da linguagem culta, ajustada e acessível ao público alvo. Assim, ter fluência verbal e transmitir suas ideias de forma objetiva, conseguindo captar e manter a atenção dos ouvintes, é característica de relevância no perfil do avaliado. Deve

argumentar de forma convincente e lógica, facilitando os debates e o assessoramento aos seus chefes imediatos, bem como saber ouvir com atenção o companheiro, de forma a compreender seu ponto de vista. Por fim, o avaliado deve ser capaz de elaborar, conforme as normas da língua culta, qualquer tipo de documento, além de saber expressar-se corretamente e de forma oportuna, seja em público ou em ambientes castrenses.

- h) Capacidade de Direção e Controle – definida como a capacidade de conduzir processos gerenciais e administrativos de forma a atingir os resultados desejados por meio das pessoas. Para possuir elevado nível neste aspecto, o avaliado deve apresentar ter sido capaz de planejar as ações a serem realizadas, definindo objetivos e estabelecendo metas claras e realistas. Estabelecer procedimentos, os indicadores e as condições de execução das tarefas a serem cumpridas, atribuindo missões compatíveis com a habilitação do subordinado. E, finalmente, exercer, na plenitude, suas funções de comandante da organização que lhe é subordinada, assumindo as prerrogativas e as responsabilidades pelos acertos e pelas falhas de sua organização.
- i) Confiabilidade – aspecto inerente ao grau de confiança que desperta, em razão do seu desempenho funcional e postura militar, refletindo o grau de credibilidade do profissional militar. Implica na certeza que o chefe tem de que uma missão atribuída ao avaliado será bem cumprida, sem a necessidade de supervisão, orientação ou fiscalização. Possui habilidade de assessorar seus chefes e aconselha os pares e subordinados que o procuram, ouvindo-os e respeitando-os por conta de seus conhecimentos, experiência e postura pessoal e profissional. O avaliado deve contribuir sempre com a solução, por ser pró-ativo, antecipando-se aos problemas e responder com presteza, agilidade e prontidão. Confiabilidade é, ainda, ser discreto em suas atitudes e no trato de assuntos, que por sua natureza devam ter difusão restrita a um ambiente limitado.
- j) Camaradagem – é a capacidade de interagir com seus companheiros de farda, sejam seus superiores, pares ou subordinados. É fundamentada no interesse coletivo, no espírito de cooperação, no respeito e no tato. A avaliação do aspecto “camaradagem” requer a observação de comportamentos que evidenciam, por exemplo: a sensibilidade do avaliado aos problemas dos subordinados, tratando-os com afeição e buscando orientá-los no cumprimento dos seus deveres e obrigações; se o mesmo incentiva os

companheiros em dificuldade e é solidário na busca de soluções para os problemas individuais, sejam profissionais ou pessoais; se estimula a união e age no sentido de atender aos interesses do grupo; se reconhece a importância da equipe e compartilha com todos os sucessos e as recompensas advindas do trabalho coletivo, bem como se é atencioso e solícito para com seus superiores, sem ser subserviente, bajulador ou servil.

- k) Interação com a Sociedade – é compreendida como o nível de aptidão de integrar-se com a sociedade, respeitar as regras de convivência social, ter participação comunitária e cumprir os deveres de cidadão. A maior parte da literatura sobre gestão do desempenho aponta para a necessidade de avaliar o colaborador exclusivamente no ambiente profissional. Contudo, a Força Militar Terrestre avalia como seu efetivo interage com a sociedade local. Neste caso, os avaliadores são orientados a verificarem, entre outros, os seguintes comportamentos dos subordinados: atuação em ações comunitárias, entidades, associações ou organizações sociais respeitadas e integradas à sociedade civil; o zelo por sua imagem pessoal e de seus dependentes; se estimula o fortalecimento de um ambiente harmônico e se age com urbanidade na comunidade onde reside e em seu local de moradia; se presta a assistência moral e material aos seus dependentes. O militar deve, ainda, cumprir seus deveres como cidadão e honrar seus compromissos financeiros.
- l) Liderança Militar – o sistema de avaliação do exército define liderança, no âmbito militar, como a capacidade de mobilizar a vontade, de manter a coesão e o moral de sua equipe ou de pessoas, levando-as ao cumprimento de qualquer tipo de missão, mesmo aquelas em situações adversas, onde haja o evidente risco para vida. O avaliado deve apresentar atitudes e comportamentos relacionam-se, diretamente, com a atividade militar, com: demonstrar energia e entusiasmo compatível com a função que exerce; ter iniciativa, identificar oportunidades e decidir com rapidez e propriedade; atuar com serenidade e equilíbrio em situações adversas; demonstrar coragem física e moral para superar os desafios; demonstrar capacidade de ouvir, acatar sugestões e de julgar as pessoas com imparcialidade; relacionar-se bem, influenciar e encorajar o desenvolvimento e o amadurecimento das pessoas, sem transigir quanto à disciplina e hierarquia; desenvolver o espírito de corpo em sua equipe.

- m) Atitude Militar – indica o nível de comprometimento do militar com os deveres, valores e princípios da ética institucional, em especial a lealdade, a probidade, a verdade, a responsabilidade e o sentimento do dever, princípios de honra que levam o militar a sobrepor os interesses da Instituição aos seus interesses pessoais. Os comportamentos elencados pelas Instruções Reguladoras para observação e avaliação desta pauta compreendem: cultivar a verdade, a lealdade, a probidade e a responsabilidade como fundamentos de dignidade pessoal; ser franco e expor com propriedade suas opiniões, mesmo que contrárias ao desejo ou a visão do grupo ou do chefe. O avaliado deve ser capaz de assumir a responsabilidade por suas atitudes, ações e omissões, bem como pelas falhas dos seus subordinados que poderiam ser evitadas por sua ação de comando; deve exercer sua autoridade, exigindo dos seus subordinados o cumprimento de seus deveres e obrigações; para o cumprimento da missão, sempre que necessário, trabalha de forma espontânea e voluntária fora do horário de expediente, subordinando os seus interesses pessoais aos interesses da Instituição.
- n) Postura e Apresentação Militar – definida como a atitude de permanente atenção para com a sua imagem, uniformizado ou não, consciente de que a sua postura e apresentação devem ser condignas com a sua condição de militar integrante do Exército Brasileiro. Os comportamentos que, segundo o sistema de avaliação, devem se fazer presentes no perfil profissional do avaliado são: postura e atitudes condizentes com o cargo e função militar que ocupa; preocupação com a boa apresentação de seus uniformes; segue os padrões estabelecidos para o corte de cabelo, barba e para utilização de adornos e complementos. Em traje civil, apresenta-se corretamente vestido, com roupas adequadas ao ambiente freqüentado. Mantém, em público, postura, tom de voz e gestos adequados e condignos ao seu posto ou graduação.
- o) Disciplina Militar – concebida como a capacidade de acatar e cumprir as leis, regulamentos e normas que fundamentam o organismo militar e pela atitude de respeito à hierarquia dentro da estrutura das Forças Armadas. Em suma, o avaliado deve consolidar-se como um militar disciplinado, cumprindo, de forma espontânea, as normas, leis e regulamentos que regem a instituição. Além disso, é importante que tenha a capacidade e franqueza ao expor suas opiniões, acatando, no entanto, sem questionar as ordens e decisões do escalão superior, quando o assunto está

definitivamente decidido; ao apresentar suas reivindicações, deve fazê-lo na forma prevista em lei, observando as regras da boa educação civil e militar.

- p) Resistência Física e Mental – é a capacidade de resistir à fadiga, mesmo diante de esforços prolongados. Este aspecto também é evidenciado pela permanência na ação, em relação às particularidades da atividade, e pela quantidade de trabalho suportada ou que o militar é capaz de realizar. Para receber uma boa avaliação nesse aspecto o avaliado deve: participar das atividades físicas, das atividades operacionais e de longa duração de sua organização militar (exceto nos casos de dispensa médica); interessar-se por manter seu preparo físico e mental, preservando sua higidez; possuir capacidades desportivas que agregam valor a sua condição de militar; manter seu padrão de desempenho, mesmo diante de grandes esforços físicos e mentais (endurância); apresentar condicionamento físico e mental que o permite exercer todas as atividades típicas e atípicas de sua função; superar-se diante de atividades que exijam desconforto físico; manter a eficiência apesar de submetido a esforços prolongados; recuperar-se rapidamente de uma jornada de trabalho extenuante; e obter resultados compatíveis com a sua faixa etária nos testes de avaliação física.

4.2.3 Análise de Resultado

A pesquisa foi realizada em uma Organização Militar (OM) localizada na cidade de Porto Alegre – RS, cuja atribuição principal é prestar o apoio direto ao Comando do Exército nesta Capital, principalmente na área de pessoal e logística. A OM possui o efetivo total de cento e sessenta e um militares, dos quais cento e nove são de carreira, isto é, ingressaram no Exército por meio de concurso público e cinquenta e dois militares temporários¹.

Na área de pessoal as atividades compreendem entre outras: a seleção e preparo do efetivo temporário que incorpora às fileiras do Exército anualmente e que devam prestar serviço militar nesse aquartelamento; controle sanitário, disciplinar e de rendimento físico do efetivo; instruções de reciclagem e nivelamento de conhecimentos; e atividades meio da área

¹ O efetivo temporário é constituído pelos cidadãos que prestam serviço militar obrigatório pelo período de um ano. Após esse período, e caso sejam voluntários, podem assinar um contrato de serviço, renovado anualmente, podendo permanecer no Exército por até oito anos.

de recursos humanos. As atividades de cunho logístico abrangem a gestão de material (uniformes, combustíveis, viaturas, armamento, munição, etc.), manutenção de instalações, execução de transporte e segurança de autoridades civis e militares.

A amostra totalizou sessenta e dois respondentes, todos militares de carreira que são submetidos anualmente à avaliação de desempenho. Buscou-se respeitar a proporcionalidade entre a amostra e o efetivo dos postos hierárquicos verificados na Instituição em tela.

As entrevistas foram aplicadas no próprio aquartelamento, durante o mês de junho de 2014, e após a coleta das informações, procedeu-se a análise do conteúdo das mesmas. Posteriormente retomaram-se os objetivos, tanto geral como específicos, dando ênfase à descrição dos trechos que contribuísem para a resposta aos objetivos.

O questionário que integrou o presente estudo foi dividido em três partes. A primeira foi dedicada à caracterização da amostra (idade, estado civil, tempo de serviço, graduação hierárquica, escolaridade, área de atuação).

A segunda parte possui três grupos de perguntas organizadas no método de escala gráfica. O propósito foi o de investigar nível de conhecimento que o avaliado tem sobre o sistema de avaliação do Exército (legislação, objetivos da avaliação, pautas avaliadas e a relação destas com a função desempenhada); se a avaliação é um processo contínuo durante o ano ou se é restrito ao período de preenchimento dos formulários no sistema. Ainda, servirá para verificar se os avaliados têm acesso à avaliação executada pela chefia e se há interesse em interagir no processo. O último conjunto de perguntas dessa parte pretende constatar se os objetivos propostos pelo Alto Comando do Exército para o sistema de avaliação estão sendo alcançados, se o avaliado está satisfeito com o atual sistema e se há possibilidade de incluir um sistema de avaliação não vertical para alguns postos ou funções.

Na terceira parte do questionário foram inseridas perguntas discursivas, possibilitando para que o respondente possa se manifestar sobre o nível de satisfação, impressões pessoais e sugestões de melhoria para o sistema.

4.2.2.1 Informações Gerais da Amostra

A amostra do presente estudo foi constituída exclusivamente por militares de carreira do sexo masculino, com idade superior a 35 anos. A moda foi a faixa de 41 a 45 anos, com cerca de 50% da amostra. Este dado também é verificado na população dos militares de carreira que estão lotados na Organização Militar onde a pesquisa foi aplicada, pois o Comando do Exército prioriza militares mais experientes para as funções desempenhadas em quartéis-generais. Tais funções possuem cunho, essencialmente, administrativo.

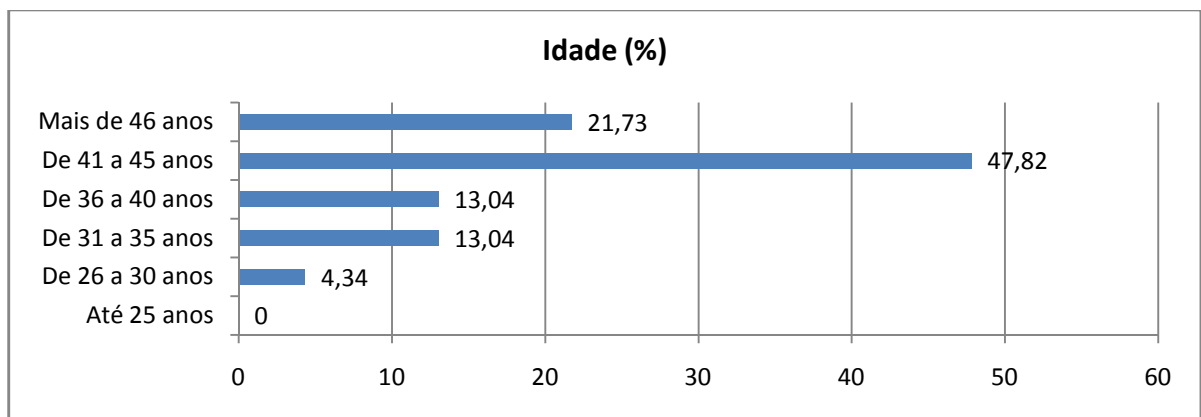


Gráfico 1 - Idade

Mais de 90% dos respondentes são casados e, embora não seja exigido curso superior para os cargos da população estudada, cerca de 80% possuem curso superior ou estão cursando. Dentre os cursos de graduação mais citados constam Direito, Administração, Ciências Contábeis, Gestão Pública, Educação Física, Informática, Matemática, História e Gestão em Segurança Pública.

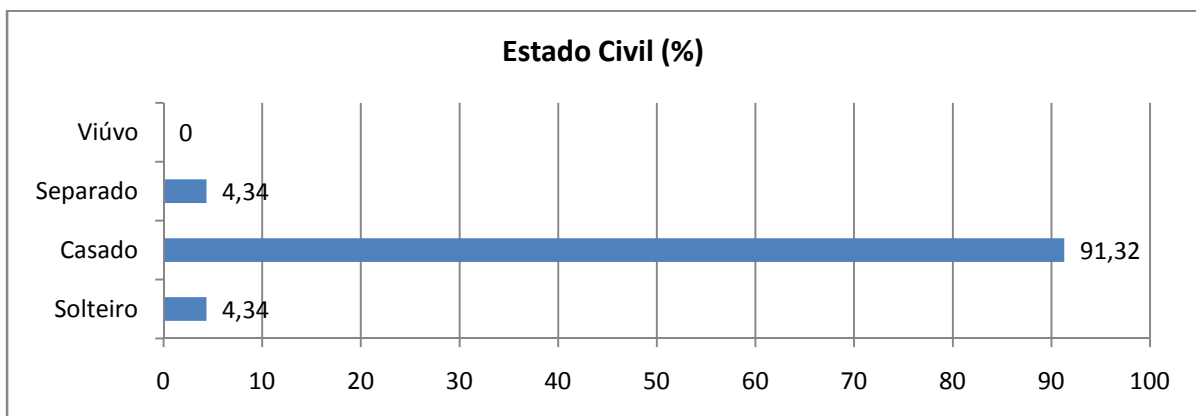


Gráfico 2 - Estado Civil

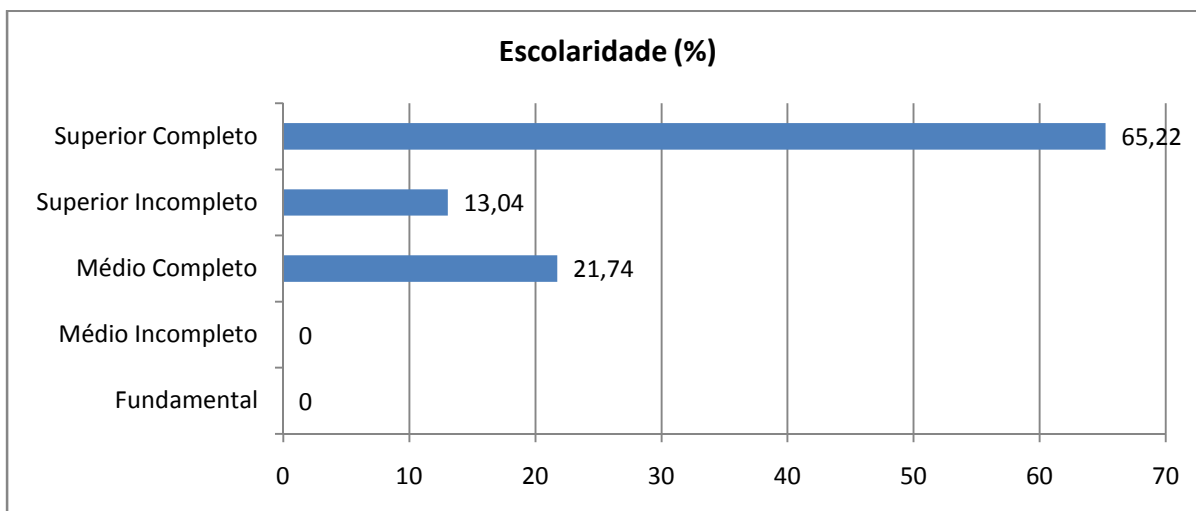


Gráfico 3 - Escolaridade

A amostra apresentou distribuição, relativamente, proporcional no que tange às áreas de atuação do efetivo estudado. O grupo “outras áreas” reúne os cargos que não foram classificados nas áreas citadas no gráfico a seguir devido à sua baixa representatividade numérica, como os que integram o sistema de excelência gerencial, assistentes secretários, etc.

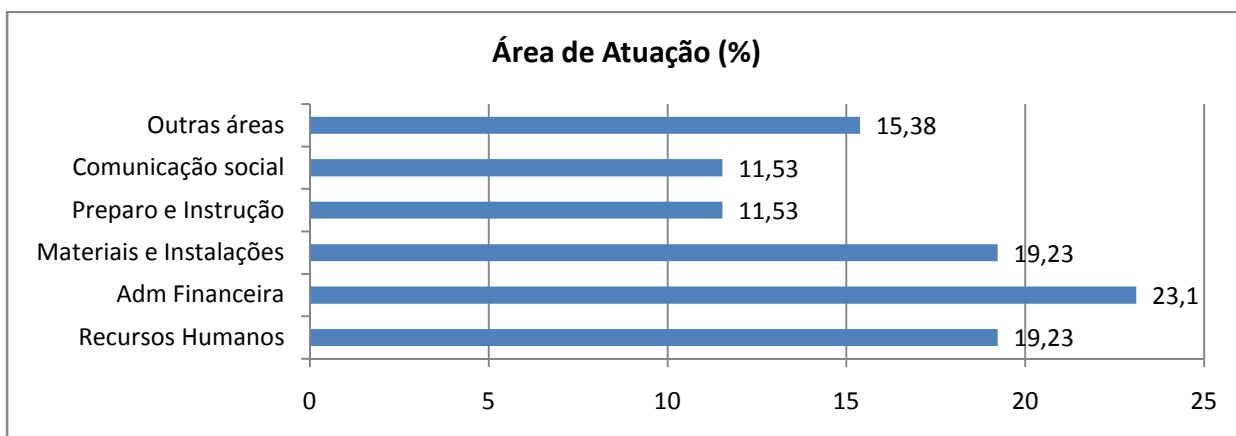


Gráfico 4 - Área de Atuação

No que se refere ao tempo de serviço prestado ao Exército, mais de 75% é militar há mais de vinte anos. Aproximadamente metade da amostra está nos últimos cinco anos de serviço, uma vez que os militares podem solicitar a transferência para a reserva remunerada² a partir do trigésimo ano de efetivo serviço.

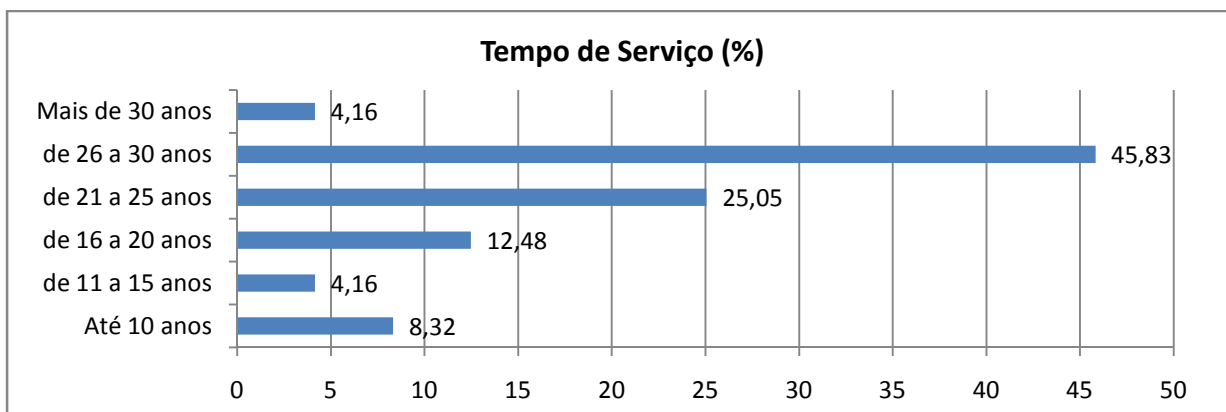


Gráfico 5 - Tempo de serviço

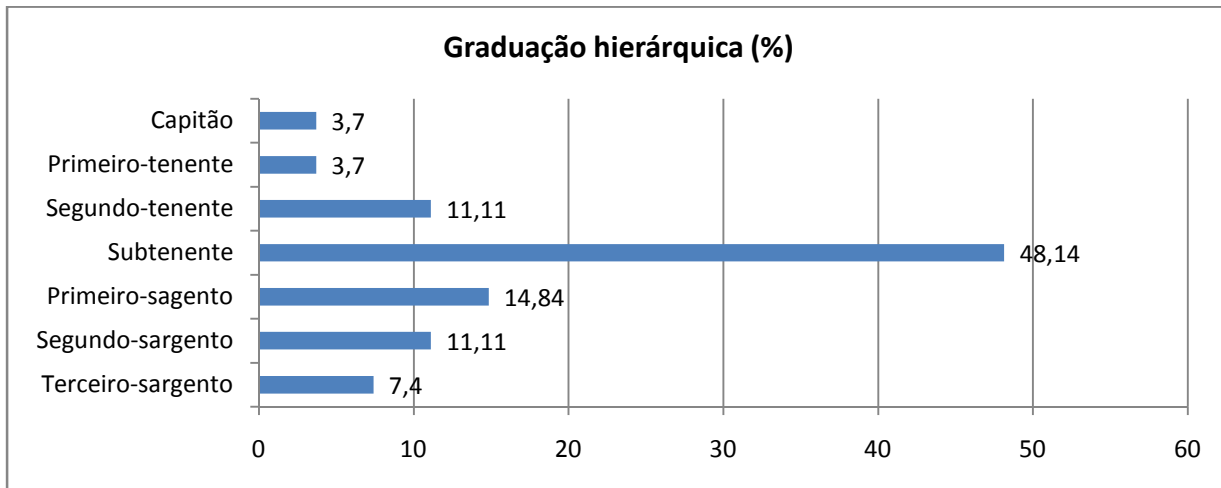


Gráfico 6 - Graduação hierárquica

4.2.2.2 Respostas dos questionários

² A transferência de um militar para a reserva remunerada é um ato administrativo análogo à aposentadoria de um servidor público. Contudo, ao deixar o serviço ativo por esse motivo, o militar permanece na condição de reservista, podendo ser convocado até completar sessenta e cinco anos de idade, ocasião em que será reformado.

Com a finalidade de permitir uma melhor organização e tratamento dos dados, as respostas foram organizadas em tabelas obedecendo a legenda abaixo:

Legenda	
A	Discordo totalmente
B	Discordo
C	Não concordo, nem discordo
D	Concordo
E	Concordo totalmente.

As primeiras questões da a respeito do sistema de avaliação tiveram por objetivo aferir o conhecimento que os militares avaliados possui a respeito do sistema, das competências e aspectos avaliados, dos seus objetivos e se o avaliado enxerga uma relação entre as pautas avaliadas e o cargo que desempenha.

Quanto ao conhecimento sobre o sistema de avaliação, mais de setenta por cento declarou conhecer o sistema de forma suficiente. Índice semelhante é verificado nas respostas ao questionamento acerca dos objetivos da avaliação no Exército. Inicialmente, tais índices podem ser considerados satisfatórios e confirmam o entendimento de BERGAMINI (1988) a respeito da importância da clareza do processo de avaliação.

	Alternativas	%
Pergunta nº 01: Considero meu conhecimento sobre o sistema de avaliação de desempenho profissional suficiente para avaliar e ser avaliado com tranquilidade	A	4,34
	B	8,68
	C	13,02
	D	65,21
	E	8,68
Tabela nº 01: Conhecimento do Sistema de Avaliação		

	Alternativas	%
Pergunta nº 02: Conheço os objetivos do sistema de avaliação do pessoal militar do Exército.	A	4,34
	B	21,73
	C	17,39
	D	43,50
	E	13,04
Tabela nº 02: Conhecimento acerca dos objetivos da Avaliação		

Porém, quando perguntado sobre o conhecimento das pautas avaliadas, mais de 40% respondeu que não conhecia os aspectos avaliados. Considerando que as competências avaliadas estão subdivididas em pautas e, na prática, estas são avaliadas, é importante certificar se estão sendo adotadas medidas suficientes para proporcionar o fortalecimento das dimensões que NASSIF (2008) cita para a gestão do desempenho: expectativas, recursos e motivação. É primordial que o avaliado compreenda quais expectativas os dirigentes têm a respeito de seu desempenho. STONER (1999) cita estudos realizados na década de 1980 nos

quais se constatou que a natureza do trabalho de um colaborador, as expectativas associadas ao cargo e a forma como ele terá seu desempenho medido devem ficar claros ao empregado desde o início de sua atuação.

Pergunta nº 03: Conheço as pautas de avaliação do sistema de avaliação do Exército.	Alternativas	%
	A	4,34
	B	17,39
	C	26,08
	D	39,13
	E	13,02
Tabela nº 03: Conhecimento acerca das pautas avaliadas		

O cenário descrito anteriormente é agravado pelo fato de que apenas 30% dos entrevistados concordaram que as pautas avaliadas têm relação com as atividades em que atua (Pergunta nº 4). Assim, deve-se verificar se objetivos e metas organizacionais foram considerados por ocasião do delineamento das pautas avaliadas pelo sistema de desempenho. Para HOLANDA e FERRAZ (2009), os objetivos e metas da organização devem ser traduzidos em indicadores e estes devem ser desdobrados nos diversos níveis da organização, até serem reproduzidos em contexto mais restritos, orientando a ação da base operacional, influenciado diretamente a gestão do desempenho das equipes e das pessoas.

Pergunta nº 04: As pautas da avaliação têm relação com as atividades da área em que atuo.	Alternativas	%
	A	17,40
	B	21,74
	C	30,43
	D	30,43
	E	-
Tabela nº 04: Relação das pautas avaliadas com a área de atuação		

Dentre as hipóteses suscitadas para as modificações e baixa satisfação dos militares com o sistema de avaliação é a de que tal situação decorre de distorções no processo de avaliação, do uso da avaliação como instrumento de controle do subordinado, da falta de um programa de preparação dos avaliadores e do *feedback* para o avaliado. A investigação de tais suposições ocorreu por meio de indagações relacionadas à execução do *feedback* contínuo por parte do avaliador (Pergunta nº 5); ao *feedback* eventual (Pergunta nº 6); ao acesso do avaliado junto àquele que o avalia (Perguntas nº 7 e nº 8).

No que tange ao *feedback* da avaliação, quase 80% da amostra pesquisada respondeu negativamente ao serem indagados se recebem retorno, periodicamente, a respeito de seus desempenhos e orientação para a correção de comportamentos indesejáveis. Em torno de 75%

dos militares da amostra responderam que o avaliador não lhes facultava acesso ao resultado da avaliação.

Um sistema de avaliação com um mínimo de eficiência pressupõe a existência de um acompanhamento cotidiano do desempenho e na busca, conjunta e constante, de soluções para os problemas identificados. Sua finalização, que também deve ser considerada como início de novo ciclo, consiste na revisão final dos resultados alcançados, subsidiando a elaboração de propostas futuras. Constatou-se, portanto, que é um processo contínuo. Desse modo, a avaliação do desempenho e o *feedback* constantes devem ser consideradas duas faces da mesma moeda.

Embora o Exército disponibilize o “Perfil do Avaliado”, esse documento não pode ser considerado como uma forma de *feedback* uma vez que ele informa apenas a média obtida pelo militar nos últimos cinco processos e não expõe o resultado da última avaliação recebida. Acrescenta-se que sua divulgação ocorre somente no último dia do mês de agosto, dificultando a correção de atitudes e comportamentos verificados em outras épocas do ano. Assim é importante que se invista no treinamento dos avaliadores para que esses aprimorem suas capacidades de *feedback*, igualmente importante será conscientizar o avaliado para perceber esse retorno como uma oportunidade de melhoria do desempenho profissional e de autodesenvolvimento. Para a NASSIF (2008) é importante a criação de um programa de capacitação para o *feedback* qualitativo, já que esse tipo de *feedback* possibilita contribuições significativas e esclarecedoras durante o processo de avaliação.

Pergunta nº 5: No decorrer do período observação (Jan a Dez), meu avaliador realiza reuniões (individuais ou coletivas) com o objetivo de orientar e corrigir comportamentos e condutas que constam nas pautas de avaliação.	Alternativas	%
	A	69,57
	B	8,70
	C	17,39
	D	4,34
	E	-
Tabela nº 05: Realização de reuniões de <i>feedback</i>		

Pergunta nº 6: O avaliador me facultava o acesso ao resultado da minha avaliação individual.	Alternativas	%
	A	43,47
	B	21,74
	C	8,70
	D	17,40
	E	8,70
Tabela nº 06: Acesso ao resultado da avaliação		

No que se refere às ocasiões em que houve discordâncias a respeito da avaliação recebida, a pesquisa evidenciou que em apenas 25% dos casos o avaliador esteve disponível para esclarecer dúvidas e prestar orientações. Por outro lado, mais de 85% dos avaliados

declararam que gostariam de interagir com o avaliado no momento da avaliação. Este quadro denota que os gestores do sistema de avaliação do Exército, possivelmente, deixam de observar aquilo que LUCENA (1992) considera o ponto crítico da gestão do desempenho, isto é, é a gerência permanente do processo, exercida participativa e co-responsavelmente com o empregado, na base do relacionamento interpessoal, do diálogo franco e aberto, da liberdade de expressão e do intercâmbio de informações. NASSIF (2008) aponta na mesma direção ao afirmar que a comunicação é um dos fatores essenciais nos processos de avaliação, pois é o principal vetor de determinação de mudanças de comportamento.

Pergunta nº 7: Sempre que discordei ou tive dúvidas à respeito da menção a mim atribuída o Avaliador esteve disponível para esclarecê-las e prestar orientações.	Alternativas	%
	A	30,43
	B	21,74
	C	26,08
	D	13,04
	E	8,70

Tabela nº 07: Acesso ao avaliador em caso de discordância da avaliação recebida

Pergunta nº 8: Gostaria de interagir com meu avaliador no momento da avaliação.	Alternativas	%
	A	4,34
	B	8,68
	C	-
	D	39,13
	E	47,83

Tabela nº 08: Desejo interagir com meu avaliador no momento da avaliação

Terceiro grupo de perguntas foi idealizado para investigar a percepção que os o público avaliado possui a respeito do sistema. As questões foram elaboradas a partir dos objetivos propostos pelo Comandante do Exército para a avaliação do pessoal.

As Pergunta nº 9 e nº 10 guardam relação com o objetivo “estimular a maior produtividade” e do uso do sistema como um instrumento que permita ao militar, mediante o conhecimento de sua avaliação, aperfeiçoe o seu desempenho.

Mais da metade dos respondentes discordou da assertiva de que a avaliação influencia no comprometimento e dedicação com o Exército. Esse índice revela que o sistema de avaliação do pessoal militar do Exército deve estimular mais essas virtudes profissionais. Ademais, conforme DUTRA (1999), colaboradores altamente motivados doam mais músculos e inteligência para a organização, mas todo seu potencial criador, gerando verdadeiras vantagens competitivas.

Pergunta nº 9: A avaliação a que sou submetido influencia no meu comprometimento e dedicação com o Exército.	Alternativas	%
	A	21,74
	B	21,74
	C	13,04
	D	30,43
E	13,04	

Tabela nº 09: A avaliação influencia no meu comprometimento e dedicação

Em que pese as dificuldades e problemas encontrados na execução da avaliação no Exército, a pesquisa quantitativa revelou que cerca de 75% está interessado e motivado em aprimorar seu desempenho profissional. Conforme de FRANÇA (2008) existe uma relação direta entre o desempenho do colaborador e o da organização, ou seja, a melhoria do desempenho, tanto individual quanto coletivo, beneficia a todos.

Pergunta nº 10: Estou interessado e motivado em aprimorar meu desempenho profissional.	Alternativas	%
	A	4,34
	B	13,02
	C	4,34
	D	39,14
E	34,78	

Tabela nº 10: Interesse e motivação para aprimorar o desempenho

A décima primeira pergunta teve o intuito de constatar se, na percepção dos avaliados, a avaliação se presta para subsidiar os processos de promoção, de movimentação, de outorga de honrarias e condecorações, de seleção para cursos, estágios, missões no exterior, etc. Apenas 9% da amostra concordam que esse objetivo é alcançado com avaliação da forma como atualmente é realizada. A maior parte dos respondentes, aproximadamente 70%, discordou da afirmação de que o sistema colabora, decisivamente, na transparência e justiça nas promoções. Uma das razões para esse elevado índice decorre de falhas verificadas no processo, em especial da leniência e da ausência de *feedback*.

Pergunta nº 11: O sistema de gestão de desempenho profissional colabora, decisivamente, na transparência e justiça nas promoções.	Alternativas	%
	A	30,43
	B	39,13
	C	21,73
	D	-
E	8,70	

Tabela nº 11: O sistema de avaliação colabora na transparência das promoções

Outro objetivo proposto pelo Exército para o sistema de avaliação é o de servir de subsídio para direcionar o militar aos cargos mais adequados. Tal proposição integrou a Pergunta nº 12, a qual teve respostas discordantes em mais de 70% dos questionários. A

alternativa “não concordo, nem discordo” foi a opção de 21% da mostra e apenas 4,3% concordaram.

Este cenário decorre, provavelmente, da universalidade do sistema de avaliação. O sistema não permite a customização para as diferentes áreas dos cargos existentes no Exército, isto é, todos os militares de carreira são avaliados no mesmo sistema, sejam eles ocupantes de cargos técnicos, administrativos ou operacionais. Mesmo considerando que profissão militar é uma só, é importante ressaltar que existem diversos tipos de Organizações Militares com: hospitais, estabelecimentos de ensino, laboratórios, instituições administrativas e quartéis operacionais.

Pergunta nº 12: O sistema de gestão de desempenho profissional colabora, decisivamente, para a alocação do militar na função adequada (o homem certo no lugar certo).	Alternativas	%
	A	30,43
	B	43,47
	C	21,74
	D	4,34
E	-	
Tabela nº 12: O sistema de avaliação colabora na correta alocação no cargo		

Ao responderem a respeito da satisfação para com a avaliação recebida, mais de 90% declarou ter ficado ou presenciado a insatisfação de algum outro militar. Além disso, apenas 26% da amostra está satisfeita com a atual ferramenta de gestão do desempenho. A conjugação de finalidade distintas – premiar e desenvolver – em um mesmo sistema de avaliação contribui seriamente para manutenção desse índice em patamares elevados.

Pergunta nº 13: Durante a minha carreira já vi alguém ficar (ou fiquei) muito insatisfeito com uma avaliação a que foi (fui) submetido.	Alternativas	%
	A	-
	B	4,34
	C	4,34
	D	34,78
E	56,52	
Tabela nº 13: Insatisfação com a avaliação recebida		

Pergunta nº 14: Estou satisfeito com a ferramenta de gestão de desempenho.	Alternativas	%
	A	21,74
	B	39,13
	C	13,04
	D	26,08
E	-	
Tabela nº 14: Satisfação com Sistema de avaliação		

Levando em conta que um dos objetivos proposto para a avaliação no Exército é possibilitar o autodesenvolvimento do militar e que, conforme assevera NASSIF (2008), os métodos mais indicados para essa finalidade são a autoavaliação e a avaliação por múltiplas

fontes, como a 360 Graus, este estudo procurou verificar a aceitação de tais métodos pelos integrantes daquela Instituição.

Na assertiva nº 15 os militares da amostra precisaram responder se gostariam de ser avaliados por seus subordinados, a qual obteve nível de concordância foi de 70%. Tal nível de aceitação também foi verificado quando se investigou a possibilidade de ser avaliados por seus pares e de avalia os superiores imediatos.

Pergunta nº 15: Gostaria de ser avaliado por meus subordinados.	Alternativas	%
	A	
	B	13,04
	C	13,04
	D	47,82
	E	26,08

Tabela nº 15: Aceitação em ser avaliado por subordinados

Pergunta nº 16: Gostaria de ser avaliado por meus pares.	Alternativas	%
	A	4,34
	B	8,70
	C	8,70
	D	47,82
	E	30,43

Tabela nº 16: Aceitação em ser avaliado por pares

Pergunta nº 17: Gostaria e sinto-me capaz de avaliar meus superiores imediatos.	Alternativas	%
	A	4,34
	B	8,70
	C	8,70
	D	56,52
	E	21,74

Tabela nº 17: Aceitação em avaliar o superior

Pergunta nº 18: Gostaria e sinto-me capaz de ser autoavaliado.	Alternativas	%
	A	-
	B	-
	C	34,78
	D	39,13
	E	26,08

Tabela nº 18: Aceitação em ser autoavaliado

A última parte do questionário disponibilizava três perguntas discursivas, cujo objetivo foi captar a percepção e satisfação dos avaliados por meio da atribuição de graus que variavam de 1 (péssima) a 10 (excelente). Nessa ocasião, os respondentes podiam apresentar opiniões, apresentar problemas e sugestões de melhoria.

Quando foram solicitados para atribuir uma nota para o sistema de avaliação do pessoal militar do Exército, a média das notas totalizou 5,26. O baixo índice de aprovação a hipótese de que o sistema, em sua forma atual, está aquém das expectativas do avaliados. A

maior parte dos respondentes citou, como causa de insatisfação, a falta de preparo do avaliador, a leniência, a falta de *feedback*, o excessivo peso da avaliação nos processos de promoção. Entre os comentários apresentados destacam-se os seguintes:

- “acho importante que haja um sistema de avaliação para que o profissional saiba como está seu desempenho e, assim, poder melhorá-lo. Porém, no Exército vê-se o sistema de avaliação sendo aplicado de formas diversas. Depende muito do avaliador e do local onde está a OM (organização militar). Exemplo: em Brasília o conceito é melhor” (primeiro-sargento, 36 anos de idade);
- “O pessoal que avalia não está preparado para tal ação. Poucos são os avaliadores que tem real noção do que estão fazendo, sendo imparciais com todos os avaliados. É sabido que o pessoal da tropa (quartéis operacionais) é mais prejudicado que aqueles que trabalham no quartel-general” (Subtenente, 45 anos de idade);
- “muito subjetiva, minha carreira está na mão do oficial que me avalia” (segundo-sargento, 31 anos de idade);
- “o sistema de avaliação não consegue fornecer, de forma precisa, informações sobre o desempenho de cada militar, muitas vezes porque o avaliado não visualiza o sistema como um instrumento de melhoria para o Exército” (segundo sargento, 36 anos de idade); e
- “A avaliação é vertical e, muitas vezes, fica comprometida pela impressão individual do chefe que nem sempre considera o histórico de trabalho ou competência do avaliado” (primeiro-sargento 38 anos de idade);
- “na prática o atual sistema presta-se, tão somente, ao ‘controle’ do pessoal sujeito da avaliação e não a maximização de seu potencial. É muito mais um sistema punitivo que de incentivo e, por isso, não é raro que militares altamente qualificados, que fizeram por iniciativa pessoal, não sejam aproveitados na sua área de especialização e, ainda, sejam avaliados muito aquém do que se pode considerar de um militar ‘mediano’” (primeiro-sargento, 39 anos de idade, atribuiu nota 3); e
- “o sistema de avaliação do Exército só tem um objetivo, selecionar o militar (promoção, missão no exterior e cursos). Não serve, por exemplo, para melhorias na gestão do pessoal ou como formar e retificar o comportamento do militar avaliado (subtenente, 43 anos de idade).

Quando solicitados a atribuir uma nota para o grau de satisfação em relação à avaliação recebida nos últimos dois anos, a média das notas atribuídas alcançou 7,08. Embora sejam consideradas compatíveis, as justificativas apresentadas por grande maioria dos militares entrevistados indicam a existência de distorções e da desconsideração do fator autodesenvolvimento como finalidade do sistema.

As respostas indicaram forte viés para leniência e efeito halo, pois muitos admitiram ter recebido avaliações superiores às suas expectativas, mesmo reconhecendo não serem os melhores militares. O falta de um bom relacionamento com as respectivas chefias também foi

apontada como fator de forte influência nos por militares que se consideraram mal avaliados.

As respostas a seguir transcritas corroboram tais concepções

- “só percebi que foi mal avaliado depois de anos, nas ocasiões em que fui preterido em promoções e processos de seleção” (subtenente, 44 anos de idade, atribuiu nota 4);

- “nos últimos anos foi muito bem avaliado em relação ao conceito que eu tinha no quartel anterior. Porém, ainda assim, acho que ficou abaixo do esperado” (segundo-tenente, 49 anos de idade, atribuiu nota 8);

- “primeiramente, o conceito só permite que o militar tenha conceito máximo em cinco dos dezesseis atributos. Segundo, Perfil Militar traz a média das avaliações dos últimos cinco anos, como o militar pode receber até três avaliações por ano, fica difícil saber a impressão de cada avaliador. Isso dificulta minha melhoria” (subtenente, 44 anos, atribuiu nota 6);

- “observando a questão por um prisma comparativo, verifico o fundamento de uma legítima insatisfação, pois, numa breve conversa com alguns colegas, se pode comprovar que sua capacidade técnica resta, por vezes, muito aquém daquela que não alcançamos por esforço individual, e, nada obstante, são detentores de inúmeras medalhas e avaliação superior a nossa” (primeiro-sargento, 40 anos, atribuiu nota 3);

- “embora tenha recebido uma boa avaliação, percebo que alguns atributos ela foi feita sem critérios e sem observação. Só convivo com meu avaliador no ambiente profissional. Assim, como ele teria condições de avaliar minha conduta civil?” (segundo-sargento, 28 anos de idade, atribuiu nota 7);

- “não posso me queixar, pois sempre fui bem avaliado, embora saiba que não possuo desempenho máximo em alguns atributos. (primeiro-sargento, 43 anos, atribuiu nota 10).

As respostas aos quesitos discursivos do questionário ratificam a necessidade de melhorias no sistema de avaliação militar. As recomendações para aprimorar o sistema de forma mais significativas exigem investimento de recursos financeiros, podendo ser aplicadas em médio prazo, como:

- a criação de uma comissão multidisciplinar de acompanhamento dos militares com desempenho considerado insuficiente. As atribuições dessa comissão devem envolver a orientação, estabelecimento de necessidade de treinamentos e de metas concretas para o avaliado, a realocação de cargo, etc.;

- instituir programa de capacitação de avaliadores a fim de fomentar o *feedback* construtivo por meio de uma relação franca entre superior e subordinados. Segundo PONTES (1999) por meio da avaliação é possível estabelecer um contato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigindo os rumos, quando necessário, e avaliar os resultados conseguidos;

- desvincular a vertente “premiação” (seleção para missão no exterior e cargos comissionados, concessão de medalhas, pontuação para promoções, etc.);
- possibilitar que o militar seja avaliado por seus pares e subordinados. Contudo, considerando os riscos à hierarquia e à liderança militar, sugere-se que em tal avaliação sejam apresentadas diversas características desejáveis na personalidade do profissional militar para que, então, os pares e subordinados assinalassem aquelas que mais afloram à personalidade do avaliado. Esse instrumento permitiria evidenciar as principais competências e virtudes de cada integrante do Exército e, assim, permitir que o objetivo de “selecionar o militar para o cargo mais adequado” seja, verdadeiramente, alcançado; e
- customizar o sistema para a diversidade de cargos existente na Força Armada evitando, por exemplo, que militares médicos, professores, engenheiros e operacionais sejam avaliados da mesma forma.

Contudo, medidas simples e de baixo custo podem ser efetivadas de forma mais imediata, pois não exigem investimentos financeiros ou grandes modificações no ambiente virtual realizado para a avaliação, destacando-se:

- obrigatoriedade de exibir o resultado da avaliação para o subordinado. FLEURY (2002) assevera que o *feedback* e o *coaching* são essências na avaliação de desempenho.
- reduzir o período entre as avaliações, tornando-as quadrimestral ou semestral;
- criar uma ficha de preenchimento obrigatório pelos avaliadores para a anotação dos incidentes críticos do avaliado, evitando aquilo que BERGAMINI e BERALDO (1988) definiram como efeito memória, isto é, o avaliador se atém aos eventos recentes, esquecendo os que ocorreram durante todo aquele período de observação. Tal efeito é bastante prejudicial para aqueles enfrentaram problemas recentes, sejam de relacionamento ou desempenho. Será benéfico, porém, para os avaliados durante a carreira mantiveram elevado padrão, ainda que tenham passado por intercorrências no período corrente de observação.

5. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

A avaliação de desempenho é um poderoso instrumento na gestão de pessoas de qualquer organização e o Exército Brasileiro tem envidado esforços no aprimoramento do seu sistema.

Nos últimos quarenta anos o Sistema de avaliação do Pessoal Militar do Exército passou por diversas modificações, contudo ainda não pode ser considerado um sistema que alcance os objetivos pretendidos. A maior parte dos problemas constatados está relacionada à operacionalização do sistema e, principalmente, à falta de uma política de preparo do avaliador e do avaliado. Esse posicionamento é corroborado pelas percepções captadas por meio dos questionários.

Certamente a introdução de um programa de capacitação para avaliadores proporcionaria mudanças suficientes para que esse sistema possa, verdadeiramente, servir de instrumento de autodesenvolvimento. Essa capacitação deve fomentar nos avaliadores o hábito de realizar o *feedback* e reduzir a leniência. Indica-se, também, a criação de uma comissão multidisciplinar para assessorar os comandantes de organizações militares com integrantes de desempenho considerando deficiente.

O uso de um sistema de avaliação para finalidades antagônicas, isto é, premiar e desenvolver pessoas, também favorece distorções de natureza comportamental. Pois o avaliador tende a favorecer o militar com o qual mantém bom relacionamento, a fim de não prejudicá-lo em sua carreira. Assim, é recomendável desvincular o fator “premiação” do atual sistema de avaliação ou, pelo menos, que ele seja usado como critério de desempate.

Como medidas de curto prazo, sugerem-se que as fichas de avaliação tenham, também, a assinatura do avaliado. A redução do intervalo entre as avaliações e a criação de uma ficha para as anotações dos incidentes críticos, positivos e negativos, a fim de reduzir o efeito memória são medidas consideradas simples e de baixo custo que podem produzir efeitos de forma mais imediata.

Deve-se buscar o comprometimento de todo o pessoal militar da ativa a fim de aumentar a aceitação do Sistema de Avaliação, eliminando resistências e criando um ambiente que permita o diálogo franco e maior motivação para a participação, como avaliado, como avaliador ou como usuário.

Este estudo buscou investigar o nível de aceitação de um sistema de avaliação não vertical. A aceitação na amostra pesquisada foi considerada bastante elevada, sendo superior a 70%. Mas é preciso considerar que o Exército tem na hierarquia e na disciplina seus princípios basilares, havendo receio de que a avaliação 360 Graus possa gerar conflitos e enfraquecimento da legitimidade e da liderança, principalmente no caso do superior que venha a ser mal avaliado pelo subordinado. Assim, certamente a utilização do método de avaliação 360 Graus encontrará forte resistência no público interno. Porém, é possível que seja viável o uso da autoavaliação e da avaliação por pares, essa ferramenta permitiria a reflexão do indivíduo acerca de como seu desempenho é visto por seus companheiros.

A principal dificuldade na elaboração desse estudo verificada durante a aplicação dos questionários, que coincidiu com a Copa do Mundo de Futebol. Percebeu-se, também, a preocupação dos respondentes com a confidencialidade das respostas.

É importante que o tema volte a ser objeto de futuras pesquisas, sugerindo-se a expansão da amostra que poderia abranger integrantes dos diversos tipos de organizações militares, a possibilidade de customização do sistema de avaliação para funções específicas (instrutores, pessoal de saúde, professores de estabelecimento de ensino militar, pessoal operacional, etc.).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Renilda Ouro de. **Avaliação 360 Graus: A Melhor Intervenções de Recursos Humanos, Será?**. Revista Gestão Plus/RH em Síntese Setembro/Outubro 1999. Disponível em: http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=dfqoqzi9o. Acesso em junho de 2014.

ARAÚJO, L.C.G.; GARCIA, A.A. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2009.

ÁVILA, André Mauro. **O Sistema de Valorização do Mérito: a motivação e o desempenho funcional**. Rio de Janeiro, 2004. Dissertação (Mestrado) – Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro.

BERGAMINI, Cecília Whitaker; BERALDO, Deobel Garcia Ramos. **Avaliação de Desempenho Humano na Empresa**. Atlas, 1988.

BRASIL. MINISTÉRIO DA DEFESA. EXÉRCITO. Portaria nº 298, de 16 de junho de 2000, do Comandante do Exército. **Instruções-Gerais para a Avaliação do Pessoal**. Brasília 2000

_____. Portaria nº 336-DGP, de 31 de dezembro de 2008, do Departamento-Geral do Pessoal. **Instruções Reguladoras para o Sistema de Avaliação do Pessoal Militar do Exército (IR 30-27)**. Brasília, 2008.

BRASIL. MINISTÉRIO DO EXÉRCITO. Portaria Ministerial Nº 1012, de 25 de junho 1973. **Ficha de Informação-Avaliação, Ficha de Informação-Apuração**. Brasília 1973.

_____. Portaria Ministerial Nº 280, de 26 de fevereiro de 1976. **Modelo de Ficha de Informação de Oficial**. Brasília 1976.

_____. Portaria Ministerial Nº 2.222, de 24 de novembro de 1977. **Ficha de Informação, Ficha de Apuração e Instruções-Gerais para preenchimento da Ficha de Informação de Oficial** Brasília 1977.

_____. Portaria Ministerial Nº 1.084, de 20 de outubro de 1981. **Ficha de Informações de Oficiais e Instruções para o seu Preenchimento**. Brasília 1981.

_____. Portaria Ministerial Nº 1.288, de 2 de dezembro de 1986. **Instruções-Gerais para Preenchimento de Fichas de Informações do Pessoal Militar do Exército**. Brasília 1980.

_____. Portaria Ministerial Nº 677, de 27 de julho de 1989. **Instruções-Gerais para a Avaliação do Pessoal Militar do Exército**. Brasília 1989.

_____. Portaria Ministerial Nº 670, de 16 de outubro de 1996. **Instruções-Gerais para a Avaliação do Pessoal Militar do Exército**. Brasília 1996.

BRASIL. MINISTÉRIO DO EXÉRCITO. DEPARTAMENTO-GERAL DO PESSOAL. Portaria nº 113, de 5 de novembro de 1981. **Normas Complementares às Instruções-Gerais para Preenchimento de Fichas de Informações de Oficiais**. Brasília 1981.

_____. Portaria nº 047, de 25 de outubro de 1996. **Instruções Reguladoras para a Avaliação dos Oficiais do Ministério do Exército**. Brasília 1996.

_____. Portaria nº 048, de 25 de outubro de 1996. **Instruções Reguladoras para a Avaliação das Praças do Ministério do Exército**. Brasília 1996.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto, **Administração de Recursos Humanos**, São Paulo: Atlas, 1981.

CRAIDE, Aline; ANTUNES, Elaine Di Diego. **Avaliação de competências 360°: Os impactos na gestão de pessoas**. READ: Revista Eletrônica de Administração. Porto Alegre. Edição 40, vol. 10, n. 4 (jul./ago. 2004), consultada em 26/08/2013, disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/19878/000448753.pdf?sequence=1>.

DE RÉ, C. A. T.; DE RÉ, Maria Alice. **Processos do sistema de gestão de pessoas**. In: BITENCOURT, Cláudia. (Org.). **Gestão contemporânea de pessoas**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

DUTRA, Joel. **Gestão por Competências**. In: Workshop Gestão de Competências nas Organizações (2.: 2003: São Leopoldo). [Anais]. São Leopoldo: UFMG, 2003. p. 30.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (Org.). **Métodos de pesquisa** /coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

FLEURY, Maria Teresa Leme. **As pessoas na Organização**. São Paulo: G, 2002.ente

FRANÇA, Ana Cristina Ligimongi., **Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antônio Carlos., **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2001.

JACQUES, Jair Marques. **Avaliação do Pessoal Militar no Exército Brasileiro**. Monografia (Altos Estudos Militares) – Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2000.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: ATLAS, 1992.

NASSIF, Vânia Maria Jorge. **Gestão do Fator Humano**. São Paulo, Saraiva, 2006.

_____. Gerindo o Desempenho. In: TEIXEIRA, Maria Luisa, ZACCARELLI, Laura M., HANASHIRO, Darcy M. M. (organizadoras). **Gestão do Fator Humano – Uma Visão Baseada em Stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2008.

PONTES, B. R. **Avaliação de Desempenho: nova abordagem**. 7 ed. São Paulo: Ltr, 1999.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1999.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo:Atlas, 1997.

_____. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXO – FICHA DE ENTREVISTA

INSTRUMENTO DE PESQUISA:

O questionário a seguir é referente a uma pesquisa para o trabalho de conclusão de curso de graduação em Administração da UFRGS. O objetivo da investigação é identificar a percepção dos avaliados, que integram o Quartel-general do Comando Militar do Sul, em relação ao Sistema de Avaliação do Pessoal militar do Exército.

Responda as questões com atenção, sinceridade e sem preocupações, de forma que mostrem sua verdadeira percepção. Desta forma, você estará contribuindo para que os resultados sejam os mais verdadeiros possíveis, permitindo o desenvolvimento de trabalhos referentes ao tema. Os resultados dessa pesquisa apresentarão as opiniões de forma agregada. Não haverá identificação das respostas individuais.

Agradeço sua participação. Suas contribuições serão fundamentais para o resultado do trabalho.

Um abraço,

Danilo T S Chaves

INFORMAÇÕES GERAIS

- 1) **Idade:** () até 25 anos () de 26 a 30 anos () de 31 a 35 anos
 (3) de 36 a 40 anos (7) de 41 a 45 anos (4) mais de 46 anos
- 2) **Seu estado civil:** () solteiro (12) Casado (1) separado () viúvo
- 3) **Escolaridade:**
 () Ensino fundamental (1º grau) completo
 () Ensino médio (2º grau) incompleto
 () Ensino médio (2º grau) completo
 () Ensino superior incompleto Curso: _____
 () Ensino superior completo Curso: _____
- 4) **Sua área de trabalho**
 () Recursos humanos (1ª Seção, Sargenteação, Div Pessoal, serviço militar, SIP, etc)
 () Administração financeira (fiscalização administrativa, SALC, etc)
 () Administração de Materiais e Instalações (4ª seção, Subtenência, Seç Mnt, transporte)
 () Preparo e Instrução (seção técnica, 3ª Seção)
 () Comunicação Social
 () Outra. Especifique: Asses Gestão,
- 5) **Seu tempo de serviço no Exército (considere o CFS e o tempo passado como soldado, cabo e sargento temporário, se for o caso):**
 () Até 10 anos () de 11 a 15 anos () de 16 a 20 anos
 () de 21 a 25 anos () de 25 a 30 anos () mais de 30 anos
- 6) **Sua graduação hierárquica:**
 () terceiro-sargento () segundo-sargento () primeiro-sargento
 () subtenente () segundo-tenente () primeiro-tenente
 () capitão

QUESTÕES	Discordo totalmente		Discordo		Não concordo nem		Concordo		Concordo totalmente	
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Considero meu conhecimento sobre o sistema de avaliação de desempenho profissional suficiente para avaliar e ser avaliado com tranquilidade.	1	2	3	4	5					
Conheço os objetivos do sistema de avaliação do pessoal militar do Exército.	1	2	3	4	5					
Conheço as pautas de avaliação do sistema de avaliação do Exército.	1	2	3	4	5					
As pautas da avaliação tem relação com as atividades da área em que atuo.	1	2	3	4	5					
No decorrer do período observação (Jan a Dez), meu avaliador realiza reuniões (individuais ou coletivas) com o objetivo de orientar e corrigir comportamentos e condutas que constam nas pautas de avaliação.	1	2	3	4	5					
O avaliador me faculta o acesso ao resultado da minha avaliação individual.	1	2	3	4	5					
Sempre que discordar ou tive dúvidas à respeito da menção a mim atribuída o Avaliador esteve disponível para esclarecê-las e prestar orientações.	1	2	3	4	5					
Gostaria de interagir com meu avaliador no momento da avaliação.	1	2	3	4	5					
A Avaliação a que sou submetido influencia no meu comprometimento e dedicação com o Exército.	1	2	3	4	5					
O sistema gestão de desempenho profissional colabora, decisivamente, na transparência e justiça nas promoções.	1	2	3	4	5					
Estou interessado e motivado em aprimorar meu desempenho profissional	1	2	3	4	5					
O sistema gestão de desempenho profissional colabora, decisivamente, para a alocação do militar na função adequada (o homem certo no lugar certo).	1	2	3	4	5					
Durante a minha carreira já vi alguém ficar (ou fiquei) muito insatisfeito com uma avaliação a que foi (fui) submetido.	1	2	3	4	5					
Estou satisfeito com a ferramenta de gestão de desempenho.	1	2	3	4	5					
Gostaria de ser avaliado por meus subordinados.	1	2	3	4	5					
Gostaria de ser avaliado por meus pares.	1	2	3	4	5					
Gostaria e sinto-me capaz de avaliar meus superiores imediatos	1	2	3	4	5					
Gostaria e sinto-me capaz de ser autoavaliado	1	2	3	4	5					

Em sua opinião, quais das alternativas abaixo correspondem as finalidades da avaliação de pessoal no Exército (escolha até três alternativas):

-) permitir um comparativo entre os avaliados.
-) identificar as competências individuais.
-) oferecer a oportunidade de conhecer os aspectos objetivos de sua atuação, seus pontos fortes e fracos, identificando claramente aqueles que merecem aprimoramento específico.
-) Criar espaços sistemáticos de medição do desenvolvimento individual e da relação com a equipe, com vistas ao planejamento do crescimento profissional e interpessoal dos funcionários.
-) Possibilitar a reflexão entre superiores e subordinados, aprimorando os métodos de gestão.
-) Incentivar o desenvolvimento das potencialidades e aspirações de crescimento profissional.
-) Desenvolver a relação de cooperação, no intuito de identificar problemas e compor soluções uniformes.
-) Reforçar a identificação das necessidades de treinamento, desenvolvimento e readaptação do grupo.

De modo geral, atribua uma nota de 1 (péssima) a 10 (excelente) para o sistema de avaliação do pessoal militar do Exército.

Nota: _____

Por quê? _____

De modo geral, atribua uma nota de 1 (péssima) a 10 (excelente) para a sua satisfação em relação à sua avaliação nos dois últimos anos.

Nota: _____

Por quê? _____

Quais os principais problemas que você percebe no sistema de avaliação do Exército?

Quais sugestões você daria para melhorar o sistema de avaliação do Exército?
