



Ten Cel Cav Ricardo Colpo Gaier da Rosa

**A AVALIAÇÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS NO 9º BATALHÃO
LOGÍSTICO E SEUS RESULTADOS PARA A MELHORIA DO DESEMPENHO**

**Salvador
2019**

Ten Cel Cav Ricardo Colpo Gaier da Rosa

A AVALIAÇÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS NO 9º BATALHÃO LOGÍSTICO E SEUS RESULTADOS PARA A MELHORIA DO DESEMPENHO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Formação Complementar do Exército / Centro Universitário do Sul de Minas – UNIS-MG como requisito parcial para a obtenção do Grau Especialização de Gestão em Administração Pública.

Orientadora: Profa. Ma. Lívia da Silva Ciacci

**Salvador
2019**

Ten Cel Cav RICARDO COLPO GAIER DA ROSA

A AVALIAÇÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS NO 9º BATALHÃO LOGÍSTICO E SEUS RESULTADOS PARA A MELHORIA DO DESEMPENHO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Formação Complementar do Exército / Centro Universitário do Sul de Minas – UNIS-MG como requisito parcial para a obtenção do Grau Especialização de Gestão em Administração Pública.

Aprovado em 26 de março de 2019

COMISSÃO DE AVALIAÇÃO

Profa. Ma. Leticia Veiga Vasques – Presidente
UNIS

Profa. Ma. Alessa Montalvão Oliveira Denega – Membro 1
UNIS

Profa. Ma. Thyara Ferreira Ribeiro – Membro 2
UNIS

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	05
2	O 9º BATALHÃO LOGÍSTICO	06
3	GESTÃO DE PESSOAS	08
3.1	Clima Organizacional e Motivação	09
3.2	Avaliação de Desempenho	10
3.3	SISTEMA DE GESTÃO DO DESEMPENHO DO EXÉRCITO BRASILEIRO	12
3.4	Avaliação de Militares Temporários	13
4	MATERIAL E MÉTODO	14
5	REFLEXÕES SOBRE A IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DE PESSOAS NO 9º BATALHÃO LOGÍSTICO	16
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	21
	REFERÊNCIAS	23

A AVALIAÇÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS NO 9º BATALHÃO LOGÍSTICO E SEUS RESULTADOS PARA A MELHORIA DO DESEMPENHO

Ricardo Colpo Gaier da Rosa¹
Livia da Silva Ciacci²

RESUMO

Este trabalho trata sobre o tema Gestão de Pessoas: A avaliação de pessoas por competências no 9º Batalhão Logístico e seus resultados para a melhoria do desempenho. A pesquisa se justifica porque por meio da Avaliação de Pessoas podemos procurar soluções para questões relativas ao ambiente organizacional e melhorar o desempenho dos profissionais no ambiente de trabalho. O objetivo é analisar o Sistema de Avaliação de Pessoal do 9º Batalhão Logístico e realizar uma proposta de melhoria nos processos, visando atender os anseios dos avaliados e possibilitando o autoaperfeiçoamento. Este intento será conseguido mediante uso da pesquisa bibliográfica, documental e a pesquisa de campo. O estudo comprovou que as ações implementadas para melhorar o clima organizacional e motivar os militares do 9º B Log são determinantes para melhorar o desempenho.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Avaliação por competências. Desempenho profissional.

1 INTRODUÇÃO

A área de Recursos Humanos ganhou, nos últimos anos, o papel de planejar e desenhar uma cultura organizacional vocacionada para modificar comportamentos, de forma a contribuir com resultados positivos para a organização.

O Clima Organizacional influencia diretamente a produtividade da organização. As formas de avaliação das pessoas e a execução correta de todo processo de avaliação pode influenciar de forma positiva ou negativa o clima organizacional.

A Avaliação do Desempenho é primordial em todas as equipes de trabalho. Ela é suscetível a diversos erros e é um processo bastante subjetivo. A eficiência do sistema de avaliação de pessoas depende do comprometimento e do senso de justiça dos avaliadores.

Dirigentes tem dificuldade de orientar com franqueza seus subordinados por receio de prejudicar seu relacionamento com a equipe de trabalho, do qual dependem para o cumprimento dos objetivos traçados. Por outro lado, funcionários consideram

¹ Ricardo Colpo Gaier da Rosa. Bacharel em Ciências Militares, AMAN. E-mail: ricardogaier96@gmail.com.

² Livia da Silva Ciacci, Bióloga, especialista em diagnóstico por imagem, mestre em Engenharia Biomédica. Email: livia.ciacci@unis.edu.br.

seus dirigentes inaptos para discutir seus desempenhos e ineficazes na orientação da melhoria de suas capacidades. Essas dificuldades, se não trabalhadas da forma correta, causam um descontentamento com o processo de avaliação, tornando-os burocráticos e trabalhosos.

Apesar dessas dificuldades inerentes a avaliação de pessoal, ela é um instrumento fundamental à gestão do pessoal e representa uma das obrigações mais importantes à liderança de uma organização.

É importante saber utilizar as ferramentas de Recursos Humanos de acordo com cada instituição. A literatura está direcionada, em sua grande maioria, para empresas civis, sendo necessário a sua adaptação as peculiaridades de uma Organização Militar.

A Instituição Militar não visa o lucro e sua visão de futuro, princípios, crenças e valores são específicos da carreira das armas. Por isso, algumas ferramentas da avaliação do desempenho terá peculiaridades específicas.

Os recursos humanos do 9º Batalhão Logístico (9º B Log) são divididos em militares de carreira e temporários. A avaliação do desempenho desses recursos humanos são realizadas de forma diferente, conforme veremos ao longo do trabalho.

Este trabalho aborda a avaliação de pessoas no 9º B Log e seus resultados para a melhoria do desempenho. O objetivo é analisar o Sistema de Avaliação de Pessoal e realizar uma proposta de melhoria nos processos, visando atender os anseios dos avaliados e possibilitando o autoaperfeiçoamento.

Será apresentado, a seguir, um histórico e as características do 9º Batalhão Logístico, para melhor entendimento do contexto do local onde foi feito o estudo da avaliação do desempenho.

2 O 9º BATALHÃO LOGÍSTICO

Com o início da motomecanização, no início dos anos 70, ocorrida no Exército Brasileiro, foi criado o 9º Batalhão Logístico, por transformação do 4º Regimento de Cavalaria (4º RC) e da 1ª Companhia Média de Manutenção. O aquartelamento atual do 9º B Log permaneceu nas instalações utilizadas pelo 4º RC, construídas em 1922.

O 9º B Log tem a missão permanente de proporcionar apoio logístico à 1ª Brigada de Cavalaria Mecanizada (1º Bda C Mec), contribuir para a garantia da

soberania nacional, dos poderes constitucionais, da lei e da ordem, salvaguardando os interesses nacionais e cooperando com o desenvolvimento nacional e o bem-estar social, atuando tanto em situações de guerra e de não guerra.

Assim, o 9º B Log deve estar em condições de ser empregado nas Operações de Amplo Espectro a cargo da Força Terrestre, em todo o território nacional, com prioridade para a faixa territorial sob sua responsabilidade (oeste do Rio Grande do Sul) e em outras áreas, quando requerido. Para tanto, deve estar capacitado a:

- prover apoio e serviços, de modo a assegurar a liberdade de ação e proporcionar amplitude de alcance e de duração às operações da 1ª Bda C Mec, nas áreas funcionais de manutenção, suprimento, saúde e transporte.

- realizar operações convencionais, previstas na base doutrinária da Organização Militar, em proveito da 1ª Bda C Mec, fazendo parte do esforço dissuasório dirigido às potenciais ameaças nacionais;

- manter-se em condições de ser empregado em qualquer ponto do território nacional, em apoio a gestão de crises sob responsabilidade da Força Terrestre ou na solução de conflitos armados; e

- participar do desenvolvimento nacional e da defesa civil, na forma da lei.

O 9º Batalhão Logístico possui o efetivo total de 408 militares e 1 funcionário civil. São 110 militares concursados, 26 sargentos do quadro especial e 272 militares temporários.

O 9º B Log é composto por quatro subunidades: Companhia de Comando e Apoio, Companhia Logística de Suprimento, Companhia Logística de Manutenção e Núcleo de Preparação de Oficiais da Reserva; e por seis seções de Estado-Maior: seção de Pessoal, de Operações, de Logística, de Inteligência, de Comunicação Social e de Coordenação de Operações de Apoio Logístico.

A Companhia Logística de Manutenção possui oficina de armamento leve, de armamento pesado, de viaturas sobre rodas, de viaturas blindadas, de material de comunicações, de manutenção de geradores, de capotaria, de serralheria, de carpintaria, de pintura e de borracharia.

A Companhia Logística de Suprimento possui um depósito de material em trânsito (munições, fardamentos, material de saúde entre outros) que é apanhado em Organizações Militares Provedoras de Suprimento e posteriormente é distribuído.

3 GESTÃO DE PESSOAS

A sessão de Recursos Humanos sofreu modificações nas últimas décadas passando a ser chamada pela expressão de Gestão de Pessoas. A pergunta inicial é por quê? Seria apenas mais um modismo? Ou trata-se de um conceito novo com fundamentação teórica consistente?

Ulrich (2002), sustenta que o aumento da competitividade entre as organizações, a globalização e as novas tecnologias, representaram os desafios a gestão dos recursos humanos, a serem superados. As mudanças foram necessárias para atender as características de um novo ambiente, cada vez mais desafiador.

Marras (2013) apresenta que a principal mudança foi na forma da diretoria da organização tratar o seu empregado. Abandonamos a visão de superioridade para com o empregado e adotamos uma postura visando atender as necessidades contemporâneas dos funcionários, com uma nova forma de se ver, pensar e avaliar o ser humano.

A seção de recursos humanos passou a ser chamada de Gestão de Pessoas e ganhou a missão de redesenhar uma nova cultura organizacional, modificando comportamentos e contribuindo para resultados positivos para a organização.

Marras (2013) descreve um experimento da fábrica de Hawthorne, realizado no final da década de 1920, no qual foi observado que as atitudes dos funcionários são influenciados pelo grupo social no qual estão inseridos. Foi visto, também, que o salário, de forma isolada não é fator de motivação.

Foi identificado a necessidade de humanizar e democratizar a administração. A cooperação e as relações humanas são as respostas para evitar conflitos no ambiente de trabalho.

Robbins (2010) apresenta uma teoria relativa ao comportamento individual que sustenta que o trabalhador vai ter o rendimento de acordo com as recompensas e o atingimento de suas metas pessoais. Que o esforço despendido no serviço será maior se o sistema de avaliação do desempenho for visto como justo e objetivo.

Como podemos ver, a evolução da seção de recursos humanos foi necessária para produzir a transformação cultural e o bem estar do funcionário, passando a ser chamada de Gestão de Pessoal e evoluindo para o nível tático dentro das empresas.

3.1 Clima Organizacional e Motivação

Tachiza (2004) comenta que atualmente é comum vermos funcionários reclamando das instituições onde trabalham. As pessoas estão descontentes com seus empregos. Os principais motivos são: a remuneração, as condições de trabalho, a falta de perspectiva de crescimento profissional, o serviço que executam, a falta de reconhecimento e valorização, os conflitos com colegas de trabalho e superiores, o rigor disciplinar, o volume de trabalho, a falta de aproveitamento do potencial dos empregados e a falta de flexibilidade para atender as demandas pessoais do dia-a-dia.

Luz (2003) descreve que é importante conhecer as demandas dos funcionários, tanto do ambiente interno da empresa, quanto da realidade familiar, pessoal, econômica e social dos empregados. Somente com essas variáveis os administradores da gestão de pessoas poderão encontrar explicações para o clima organizacional e interferir, quando for oportuno.

Clima Organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente institucional que é percebida pelos membros da organização e influencia o comportamento dos mesmos. É o ambiente interno em que convivem os membros da organização, estando relacionado com o seu grau de motivação e satisfação. Sendo favorável possibilita a satisfação das necessidades pessoais. Pode ser definido como o grau de satisfação demonstrado pelos membros de uma organização na qual a motivação é fator fundamental para a realização dos trabalhos. (TACHIZAWA et al, 2004).

Os administradores contemporâneos devem estar vigilantes à conduta dos seus funcionários, pois para que a organização atinja a excelência é necessário que esse padrão seja, também, estendido à qualidade de vida de seus trabalhadores. É importante melhorar o bem estar no ambiente de trabalho. (TACHIZAWA et al, 2004)

Para que o ambiente melhore as organizações devem envidar esforços visando motivar seus funcionários, para que estes de fato contribuam para os resultados da instituição.

A avaliação do desempenho é um instrumento vantajoso para a administração dos recursos humanos, se executado de forma objetiva, para a valorização e motivação dos empregados.

3.2 Avaliação de Desempenho

Segundo Marras (2013) avaliação do desempenho é uma ferramenta gerencial que possibilita ao administrador medir os resultados atingidos por um subordinado ou por um grupo, em um determinado período de tempo e em áreas específicas. O autor destaca que o processo de avaliação possui certo grau de subjetividade.

Visando diminuir essa dificuldade, Martins (1999) descreve a importância de avaliações impessoais e com indicadores objetivos, que sirvam para comparar os diversos desempenhos.

Marras (2013) elencou os principais propósitos encontrados nos processos de avaliação: identificar os empregados que necessitam de aperfeiçoamento; estabelecer o grau de contribuição dos funcionários para a organização; encontrar novos talentos na empresa; colaborar no autodesenvolvimento dos empregados; propiciar *feedback* aos funcionários; e subsidiar programas de mérito, promoções e transferências.

Robbins (2010) levantou a possibilidade da ocorrência do seguinte impacto negativo: a execução da avaliação de forma mais política do que objetiva acarretaria falta de motivação nos funcionários. Alguns gerentes manipulam as avaliações, buscando atender o seu interesse pessoal.

A avaliação de desempenho pode ser realizada com a participação de diversos atores. Robbins (2010) levanta as pessoas que podem participar desse processo.

O Superior Imediato é a forma mais tradicional de avaliação. Esse método possui a limitação que o chefe pode não estar qualificado para avaliar as contribuições específicas de seus empregados e a sensação de responsabilidade sobre a carreira do funcionário.

Os Colegas são uma excelente fonte de informações. Por estarem mais próximos, oferecem uma observação mais confiável. O aspecto negativo são os vieses relativos as amizades ou inimizades.

A Autoavaliação é importante para introduzir a avaliado no ambiente avaliativo e para incentivar as conversas sobre o desempenho no trabalho. O ponto negativo é a tendência da avaliação autocondescendente e superestimada.

A avaliação feita pelos subordinados oferecem importantes informações sobre o comportamento do gerente. Teve-se ter o cuidado para garantir o anonimato, do contrário o avaliador estará sujeito a represálias por parte do chefe.

Por último temos a avaliação 360 graus, que é feita por todos que interagem diariamente com o funcionário. Esse modelo de avaliação é capaz de capturar todos os aspectos do comportamento.

Martins (1999) aborda que, para evitar os vícios de apreciação e a subjetividade no sistema, o avaliador deve valer-se de indicadores objetivos, que facilitem a comparação entre o desempenho esperado e o realizado.

Para Dutra (2011) a avaliação do desempenho está dividida entre o desenvolvimento, o esforço e o comportamento. Essas três divisões interagem entre si e devem ser vistas de forma diferente.

Quanto ao Desenvolvimento, o mesmo autor nos diz que, os funcionários ao chegarem até determinado nível de dificuldade, não retrocedem mais. A avaliação deve ser feita pelo próprio funcionário e pelos chefes, até dois níveis acima do avaliado.

Quanto ao esforço, a avaliação mede a dedicação do empregado. Essa medição está vinculada a motivação do funcionário e as condições de trabalho oferecidas.

Quanto ao comportamento o autor fala que é a avaliação mais subjetiva, ela toma como referência o padrão de conduta da empresa.

Conforme observou Marras (2013) o *feedback* é fundamental em qualquer tipo de avaliação. Para evitar constrangimentos nessa etapa é importante o avaliador pautar seus argumentos em fatos claros e concretos, comprovando seus pontos de vista.

Robbins (2010) apresenta algumas melhorias que podem auxiliar no processo de avaliação do desempenho: enfatizar mais os comportamentos do que os traços, diminuindo a subjetividade na avaliação; registrar informações durante o período de avaliação diminui a ocorrência de erros; a utilização de vários avaliadores aumenta a probabilidade de obtenção de informações precisas; a avaliação somente dos atributos que foram observados; treinar os avaliadores rotineiramente, para propiciar a prática da observação e do julgamento; informar aos avaliados o comportamento

que se espera deles; e treinar e incentivar aos avaliadores a realização de sessões de *feedback* com os avaliados.

Tachizawa et al. (2004) elenca que o processo de avaliação ajuda a adequar o indivíduo ao cargo, na identificação das necessidades de treinamento, nas promoções, nos incentivos salariais ao bom desempenho, na melhoria do relacionamento entre supervisores e liderados, no auto-aperfeiçoamento do funcionário, na estimativa do potencial de desenvolvimento dos empregados, no estímulo à maior produtividade, na divulgação dos padrões de desempenho da instituição, nas decisões sobre transferências e nas dispensas ou ascensão funcional.

De modo geral a avaliação tem a função de fornecer *feedback* as pessoas sobre seu desempenho e servir como base para mudanças de comportamento em direção à adoção de hábitos de trabalho mais eficazes e de fornecer aos gerentes dados que possam ser usados para julgar futuras atribuições.

3.3 Sistema de Gestão do Desempenho do Exército Brasileiro

O Exército Brasileiro dispõe de um sistema formal de avaliação desde 1973. Desde então, buscando sempre dispor de ferramentas modernas e alinhadas com as demandas da Força, essa ferramentas vem sendo atualizadas. Em 2015, no contexto da Transformação do Exército, um novo sistema foi introduzido: o Sistema de Gerenciamento do Desempenho (SGD) para avaliação dos militares de carreira.

O SGD pretende não só avaliar, mas gerenciar o desempenho profissional, buscando dois objetivos finalísticos: o primeiro, com foco nas pessoas, melhorar o desempenho profissional; e o segundo, centrado na organização, subsidiar os processos seletivos e de promoção do Exército.

O Gerenciamento do Desempenho passa a ser realizado em três dimensões: na primeira, o Diagnóstico Pessoal, para proporcionar ao avaliador um melhor conhecimento do perfil profissional do avaliado; na segunda dimensão, a Avaliação Formativa, realizada no primeiro semestre do ano, com o objetivo de aperfeiçoar o desempenho funcional do militar, sem pontuação; na terceira, a Avaliação Somativa, realizada no final do ano, para subsidiar os processos de promoção e de seleção.

No SGD, o militar passará a ser avaliado com base em oito competências básicas, comuns a todos, em três competências específicas associadas ao seu posto

ou graduação e em outras três relacionadas ao seu cargo. O Avaliador poderá ainda, se julgar conveniente, incluir no processo de avaliação outras competências específicas do SGD.

Depois de realizada a avaliação das competências, é analisado o desempenho global do militar, em três pautas: Superior, Padrão e Oportunidade de Melhoria. Antes de encerrar o processo, o Comandante/Homologador selecionará um percentual de seus oficiais e praças, conforme seu critério, considerado como merecedor do “Alto Desempenho”, pauta essa que distingue o militar dentre seus pares.

O SGD estabelece novos paradigmas, como o acesso online do subordinado à sua avaliação, com a finalidade precípua orientar a melhoria de seu desempenho profissional, um dos objetivos fundamentais do SGD, favorecendo maior exercício da liderança pela interação do subordinado no processo.

No 9º Batalhão Logístico, buscando compor um espectro mais abrangente do desempenho profissional do militar, a avaliação é realizada em duas situações: Avaliação Vertical e Avaliação Lateral.

O 9º Batalhão Logístico possui 27 oficiais e 83 praças de carreira, totalizando 110 militares avaliados pelo SGD.

O Batalhão Logístico possui, ainda, 26 sargentos do Quadro Especial (Sgt QE). Os Sgt QE são os Cabos e Soldados que foram estabilizados e concorrem a promoção a sargento quando possuem mais de 15 anos de serviço. Esses militares não são avaliados por nenhum sistema.

3.4 Avaliação de Militares Temporários

A avaliação dos militares temporários é realizada anualmente pelos comandantes de Organizações Militares através de Fichas de Avaliação impressas.

A avaliação dos oficiais e sargentos temporários permite concluir sobre a capacidade para prorrogação de tempo de serviço militar e para a habilitação à promoção.

A menção insuficiente em qualquer dos atributos constantes da ficha de Avaliação impede a prorrogação do tempo de serviço, inabilita à promoção e deve ser justificada pelo comandante da Organização Militar.

A Ficha de Avaliação de Sargento Temporário é dividida em oito atributos relativos ao desempenho individual, com peso 1 e oito atributos relativos ao desempenho funcional, com peso 2. O julgamento de cada atributo, em relação ao avaliado, deve ser feito por uma escala de valores que varia de 0.000 (zero) a 10.000 (dez). O grau final é transformado em menção, Excelente, Muito Bom, Bom, Regular e Insuficiente.

A ficha de Avaliação de Oficial Temporário é dividida em cinco atributos relativos ao relacionamento e cinco atributos relativos ao trabalho. As notas são atribuídas de um a dez, números inteiros. É calculado a média das notas nos quesitos relacionamento e trabalho. As médias menores que cinco inabilitam o Oficial Temporário a prorrogação do tempo de serviço.

A avaliação do desempenho dos cabos e soldados é realizada pelo comandante da companhia do militar, por intermédio da Ficha de Avaliação de Atributos e implica na observação contínua do militar no decorrer do Ano de Instrução. São 9 atributos que os comandantes de companhias marcam se o padrão exigido foi atingido ou não. Os militares que não atingirem o padrão-evidência estabelecido para cada atributo, ao término de cada período de instrução, deverão ser objeto de atenção especial por parte do Comandante da Companhia. A apreciação final é feita de forma subjetiva com o conceito final: Muito Bom, Bom, Regular e Insuficiente.

Embora os Cb e Sd não sejam avaliados no SGD, é inegável que são observados constantemente e o reflexo disso está inexoravelmente relacionado ao processo de engajamento e reengajamento.

O militar temporário não tem acesso ao resultado da sua avaliação.

O 9º B Log possui 10 oficiais, 13 sargentos, 130 cabos e soldados engajados e 119 soldados do serviço militar obrigatório. O total de 272 militares são avaliados por fichas impressas.

4 MATERIAL E MÉTODO

Por meio da realização de um estudo para a familiarização com a avaliação do desempenho, foi feita uma pesquisa do tipo exploratória, com a análise qualitativa baseada na pesquisa observacional, documental e bibliográfica, apresentou-se as

demandas dos militares avaliados no 9º Batalhão Logístico e foi verificado seu funcionamento.

A pesquisa bibliográfica teve como finalidade definir os principais aspectos e atores envolvidos na avaliação. Foram encontradas as novas tendências da Gestão de Pessoas: Clima Organizacional, Motivação e Avaliação de Desempenho. A base de dados mais utilizada foi a Biblioteca Virtual do Grupo Unis e o Repertório da CAPES/MEC disponíveis na rede mundial de computadores. Buscou-se obras na língua portuguesa.

A pesquisa documental e de registros foi realizada no ano de 2018, principalmente no Sistema de Gestão do Desempenho (SGD) do Exército Brasileiro. Foram analisadas, também, dos registros das Fichas de Avaliação de Sargento Temporário (FAST), das Fichas de Avaliação de Oficial Temporário (FAOT) e das Fichas de Avaliação de Atributos (FAAT) para os cabos e soldados. Conforme Gil (2002) a principal vantagem da pesquisa documental são as ricas fontes de informações e não exigir o contato com os sujeitos da pesquisa.

Referente ao tipo de pesquisa quanto ao local de realização foi empregado a pesquisa de campo, observando os dados, variáveis e fatos tal como ocorreram espontaneamente no 9º Batalhão Logístico. A observação ocorreu inicialmente organizada em visitas nas subunidades, nas oficinas, nos depósitos e nas seções de trabalho dos militares. As visitas foram planejadas visando observar as demandas dos militares avaliados. A técnica possibilitou o contato pessoal, estreito e direto do pesquisador com o fenômeno pesquisado que pôde ser acompanhado *in loco*³ permitindo chegar mais perto da realidade do pessoal avaliado.

Como os militares já estão acostumados com a presença do pesquisador e não foi revelado o propósito do estudo, a observação não provocou distorções significativas no comportamento ou no ambiente de trabalho.

A intenção foi de o pesquisador ser um membro do grupo a ser pesquisado e dessa forma ter uma aproximação da perspectiva dos militares que são avaliados no Batalhão.

³Expressão em latim, que significa "no lugar" ou "no próprio local" e é equivalente à expressão *in situ*.

5 REFLEXÕES SOBRE A IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DE PESSOAS NO 9º BATALHÃO LOGÍSTICO

O Exército Brasileiro, acompanhando a evolução ocorrida na gestão de pessoal, está preocupado com o militar, sua família e com a manutenção da juventude brasileira no seio do Exército. A diretriz do atual Comandante do Exército demonstra a preocupação estratégica e de longo prazo da proteção social da família militar. Esse pensamento caracteriza a atual fase evolutiva da área de Recursos Humanos, a fase Estratégica.

O Plano de Gestão do 9º B Log prevê como Fator Crítico para o Sucesso a preocupação com o seu pessoal. O militar e sua família constituem o maior patrimônio do Batalhão. Por essa razão, é fundamental desenvolver ações com a finalidade de incrementar o bem-estar do público interno (ativa e reserva) e o apoio à família militar.

O objetivo de fortalecer a dimensão humana, constante da perspectiva Institucional, com ações de investimento no aprimoramento profissional, ações que favoreçam militares licenciados no retorno à vida civil, ações de melhoramento do atendimento médico e odontológico, ações de fortalecimento da integração com a família militar e ações que fortaleçam o culto aos valores, ao cumprimento do dever e à ética militar, são fundamentais para motivar e qualificar os militares visando atingir todos os outros objetivos propostos.

Os objetivos relativos a gestão de pessoas são determinantes para que possamos alcançar os outros objetivos propostos, pois são as pessoas que, motivadas e qualificadas, serão responsáveis pelo cumprimento dos outros objetivos. Os investimentos na educação continuada e na formação do seu pessoal são esforços que o 9º B Log tem priorizado, sendo mandatória para o sucesso de sua missão.

A avaliação do desempenho constitui um poderoso meio de resolver problemas de comportamento e melhorar a qualidade do trabalho e de vida.

Os comportamentos são medidos a partir de competências. As competências são divididas em técnicas e comportamentais. As técnicas referem-se a ter conhecimento do assunto e habilidade de usar esse saber para gerar resultados, o saber fazer. A comportamental refere-se ao querer fazer, são valores, princípios e opiniões pessoais. A motivação deve ser incentivada no militar para que um grupo atinja o sucesso.

Segundo Marras (2013) a motivação está diretamente ligada ao valor das recompensas que o trabalhador poderá receber. A principal diferença entre uma organização militar e uma empresa civil, relativa recompensa a ser ofertada pelo melhor desempenho de seu funcionário, é quanto a melhoria de salário. No Batalhão Logístico não existe essa possibilidade. A remuneração é calculada pelos postos, graduações e cursos realizados. Apesar de ser uma limitação para a motivação dos militares, a comparação da remuneração recebida pelos militares e pelos funcionários de empresas civis do município de Santiago, com cargos semelhantes, observamos que o soldo militar está mais favorável.

Pontes (2010) nos fala que o salário, isoladamente, perde significado para o trabalhador. O grupo social, dentro da empresa, influencia o comportamento do indivíduo, afetando atitudes individuais.

Diversas ações foram adotadas no ano de 2018, no 9º B Log, com objetivo de motivar, fortalecer a dimensão humana dos militares e melhorar o Clima Organizacional.

Os militares que não terminaram o ensino fundamental ou o médio foram matriculados na Educação de Jovens e Adultos, no período noturno. A modalidade permite que os estudantes concluam a formação em menos tempo do que a educação regular. A iniciativa melhora a qualificação dos militares e favorece a inclusão dos soldados licenciados no retorno à vida civil.

Um convênio com o sindicato rural de Santiago possibilitou a realização de diversos cursos profissionalizantes do Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR) entre eles o Aproveitamento Integral de Alimentos, Horticultor Orgânico, Padeiro, Preparador de Doces e Conservas, Produtor de Embutidos e Defumados, Operador de tratores e Operador de motosserra. Os diversos cursos melhor qualificaram os militares que já trabalhavam nas áreas estudadas e motivaram a melhoria da qualidade dos serviços e produtos ofertados. A melhoria no serviço de provisionamento motivou todos os militares que consomem a alimentação fornecida pelo Batalhão.

Foram ministradas palestras sobre a conduta dos integrantes do 9º B Log, que devem seguir os Princípios, as Crenças e os Valores que regem o Batalhão. Essas premissas, constituem a essência das ações dos nossos militares, e visam valorizar o

seu maior patrimônio – o homem – e servem de referência para o comportamento diário dos militares do Batalhão.

Foram realizadas diversas atividades sociais visando o conagração da família militar e a integração com os militares da reserva. Um exemplo é a comemoração do dia da Família Militar, que destaca a importância das esposas e mães que representam papel fundamental nas vidas de nossos soldados. Aquelas que, muitas vezes, com sua abnegação, abrem mão de suas realizações profissionais e projetos pessoais em prol daquilo que consideram um bem maior: a família.

Uma importante ferramenta para o aperfeiçoamento do desempenho profissional e para subsidiar processos seletivos e de promoção é a Avaliação de Desempenho.

Observamos uma grande preocupação na avaliação dos militares de carreira, que correspondem a 29% do efetivo do 9º B Log, o que não acontece com os militares temporários, que são 71% de todo o Batalhão.

O Sistema de Gestão do Desempenho, para os militares de carreira, atende praticamente a todas as características de uma avaliação moderna, contrastando com o sistema de avaliação por Fichas Impressas, para os militares temporários, avaliados por somente um avaliador.

O quadro abaixo apresenta o resultado das avaliações homologadas, no ano de 2018, no Sistema de Gestão do Desempenho.

Quadro 1: Resultado das avaliações homologadas no SGD

Avaliações		Alto Desempenho	Superior	Adequado	Oportunidade de Melhoria
Formativa vertical		16%	69%	13%	2%
Somativa Lateral	3º Sargento	19%	76%	5%	-
	2º Sargento	26%	71%	3%	-
	1º Sargento	35%	65%	-	-
	Subtenente	36%	64%	-	-
	Tenente	33%	67%	-	-
	Capitão	-	100%	-	-
	Major	33%	67%	-	-
Somativa Vertical		28%	69%	2%	1%

Fonte: desenvolvido pelo próprio autor

A avaliação formativa é realizada no primeiro semestre e destina-se ao autoaperfeiçoamento do avaliado. É uma avaliação horizontal, onde há vínculo direto de subordinação.

A avaliação somativa é realizada no segundo semestre e fornece subsídios para processos decisórios. A avaliação somativa é Lateral quando é realizada entre os militares do mesmo posto e é Vertical quando é realizada por superior hierárquico com vínculo direto de subordinação.

Fruto do trabalho como gestor do SGD, de entrevista ao Homologador do Sistema e dos resultados apresentados é possível destacar alguns pontos:

Os militares da graduação mais baixa (3º Sgt) possuem índice de Alto Desempenho menor que militares com maior tempo de serviço. O referido resultado pode ser atribuído ao pouco tempo de serviço e as deficiências no curso de formação. No 9º B Log temos um sargento de saúde que a enfermeira chefe do Hospital Militar contraindicou para tirar o serviço no Hospital por insuficiência técnica. No concurso público para ingresso é cobrado o diploma do curso técnico de enfermagem, mas não a experiência na área. Na escola de formação são ensinadas as técnicas militares e a parte da prática de enfermagem tem poucas horas de qualificação, provavelmente por acreditarem que o aluno domina o assunto. Observamos que nem todos os militares de escola chegam com a bagagem profissional completa, necessitando, muitas vezes, de uma certificação ou um treinamento específico na função que ira ocupar.

Na avaliação lateral dos Capitães ninguém obteve a menção Alto Desempenho. Somente o Comandante pode selecionar até 36% do efetivo de militares com a menção superior para receberem o Alto Desempenho. Como o grupo de Capitães é formado por cinco militares e todos se avaliam lateralmente, identificou-se a existência de problemas de relacionamento interpessoais, de forma que nenhum capitão possuía o desempenho superior dado por todos os seus companheiros. Tal fato impediu do comandante de selecionar a menção Alto Desempenho. Identificamos aqui os vieses resultantes das relações de animosidades.

Durante a fase de Homologação o Comandante devolveu cerca de 20% das avaliações para serem refeitas. Foi identificado a incidência de erros de avaliação, principalmente, de leniência, severidade e efeito de halo (generalização do desempenho do avaliado). Apesar de ter sido ministrado duas palestras sobre

avaliação do desempenho, uma no primeiro semestre e outra no segundo, elas não foram suficientes para evitar a incidência dos erros de avaliação. Identificou-se, aqui, uma oportunidade de melhoria, com a realização de mais atividades visando melhor preparar os avaliadores.

O SGD prevê a realização da entrevista inicial, no início do ano, e de aprimoramento com os avaliados, após a avaliação formativa, no meio do ano. Não foram todos os avaliadores que realizaram as entrevistas. Os motivos são que muitos avaliadores não se sentem qualificados para avaliar as contribuições específicas de cada um de seus avaliados, e que alguns avaliadores não querem a sensação de responsabilidade sobre a carreira dos subordinados.

O avaliado acessa o resultado final da avaliação somativa vertical pelo Sistema. O *feedback*, dessa forma, fica prejudicado, pois o avaliador não têm a oportunidade de realizar uma entrevista relatando o que julgou pontos fortes e oportunidades de melhoria e fundamentar seus posicionamentos em fatos claros, comprovando, seus pontos de vista. Perde-se a oportunidade de aumentar o respeito e a confiança entre o superior e o subordinado.

A maioria dos militares são temporários, e a sua avaliação é realizada por Fichas de Avaliação impressas, avaliadas por somente um militar. O Comandante do 9º B Log realiza a avaliação de todos os oficiais e sargentos temporários. Os comandantes de companhia avaliam todos os seus cabos e soldados subordinados.

Uma avaliação ruim, no caso dos temporários, impede que recebam, ao término de cada ano, o reengajamento e assim continuem no serviço militar até o limite de oito anos. O impacto de uma avaliação ruim é maior para o militar temporário do que para o militar de carreira.

A avaliação por somente um militar está sujeita a vícios de julgamento e tornam o sistema vulnerável a graves distorções causadas pela subjetividade.

O quadro 2 apresenta a média das avaliações dos Oficiais e Sargentos temporários.

Quadro 2: Resultado das avaliações homologadas em fichas impressas

Oficiais Temporários		Sargentos Temporários	
Aspectos	Médias	Desempenho	Médias
Relacionamento	7,9	Individual	7,432

Oficiais Temporários		Sargentos Temporários	
Aspectos	Médias	Desempenho	Médias
Trabalho	8,7	Funcional (peso 2)	8,145
Grau Final	8,3	Grau Final	7,907
Menção Final	MB	Menção Final	B

MENÇÃO	E	MB	B	R	I
VALOR	9,500 a 10,000	8,000 a 9,499	6,000 a 7,999	5,000 a 5,999	0,000 a 4,999

Fonte: desenvolvido pelo próprio autor

Os militares temporários apresentam uma pontuação maior nos aspectos relacionados ao trabalho e ao desempenho funcional. As menores médias nos atributos de relacionamento e desempenho individual pode ser atribuída a sua breve formação nas unidades de tropa, devendo tais competências serem melhor trabalhadas durante o ano de instrução militar.

Quanto aos Cabos e Soldados, anualmente o 9º B Log incorpora 119 soldados do serviço militar obrigatório. Desse universo são selecionados aproximadamente 14% para engajarem. Para realizar essa seleção, além das avaliações, é analisado o comportamento disciplinar, o resultado dos testes físicos e as qualificações militares. O reflexo disso está, inexoravelmente, relacionado ao processo de engajamento e reengajamento. Os cabos e soldados engajados possuem excelentes conceitos. Somente os militares do serviço obrigatório possuem competências a serem trabalhadas com mais atenção.

Não está previsto na portaria que regula a avaliação de militares temporários o *feedback* dos resultados obtidos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As ações implementadas para melhorar o clima organizacional e motivar os militares do 9º B Log são determinantes para melhorar o desempenho, principalmente nas competências comportamentais. Esse objetivo tem sido atingido pelo incentivo ao término dos ensinamentos fundamentais e médio, pela realização de cursos

profissionalizantes, pelas palestras motivacionais ministradas e pelas atividades sociais de conagraçamento desenvolvidas.

A avaliação dos militares de carreira no Sistema de Gestão do Desempenho atende a maioria das características de uma avaliação moderna e atual, porém pode ser melhorada em alguns aspectos:

Melhoria do Desempenho Global dos 3º Sargentos com a continuidade do treinamento na área laboral;

Orientação aos grupos de avaliação laterais, visando evitar erros resultantes de amizades ou de animosidades;

Aumentar o treinamento dos avaliadores, realizando atualizações regulares, para evitar o retrabalho no processo de correção de erros de avaliação; e

Incentivar os avaliadores a realizar as entrevistas iniciais e de aprimoramento, de forma a fornecer sessões construtivas de *feedback* com os avaliados.

Visando diminuir a subjetividade das avaliações dos oficiais e sargentos temporários, realizadas por Fichas Impressas, avaliadas por somente um avaliador, podem ser adotadas a avaliação lateral com grupos de militares que trabalhem na mesma equipe.

Os comandantes de companhia deverão atuar com liderança e espírito de corpo visando motivar a melhoria dos aspectos relativos ao relacionamento e desempenho individual dos oficiais e sargentos temporários. A implementação de sessões de *feedback* poderá contribuir para o desenvolvimento dos militares.

Para finalizar, os soldados do serviço militar obrigatório deverão ser fruto de constante atenção de seus comandantes, visando a obtenção dos padrões desejados nos atributos da área afetiva.

ABSTRACT

THE EVALUATION OF PEOPLE BY COMPETENCES IN THE 9TH LOGISTICAL BATTALION AND ITS RESULTS FOR IMPROVING PERFORMANCE

This research is about the topic of People Management: The assessment of people by competencies in the 9th Logistic Battalion and its results for performance improvement. The research is justified because through the Evaluation of People we can seek solutions to questions related to the organizational environment and improve the performance of professionals in the work environment. The objective is to analyze the Personnel Evaluation System of the 9th Logistic Battalion and make a proposal for improvement in the processes, aiming to meet the desires of the evaluated and enabling self-improvement. This attempt will be achieved through the use of bibliographical, documentary and case study research. The main universe to be researched is the human resources of the 9th Logistic Battalion.

Keywords: People management. Evaluation. Solutions.

REFERÊNCIAS

DUTRA, Joel de Souza. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2011.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. Editora Atlas, 4ª Edição. São Paulo 2002.

LUZ, Ricardo Silveira. **Gestão do Clima Organizacional: proposta de critério para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria**. 2003. 182 f. Dissertação – Curso de mestrado de Gestão, Universidade Federal Fluminense. Niterói, 2003.

MARTINS, Roberto Antonio. **Sistemas de medição de desempenho: um modelo para estruturação de uso**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo. 1999.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**. 14 ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de Cargos e Salários**. 14. ed. São Paulo: LTr, 2010.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11 Ed. São Paulo: Pearson, 2010.

TACHIZA W A, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 3. ed. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2004.

ULRICH, Dave. **Os campeões de recursos humanos**. São Paulo: Futura, 2002.