

ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS

Cap Inf Wallace Gabriel Ferreira

**AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: SISTEMA DE GESTÃO DE
DESEMPENHO INTEGRADO AO SISTEMA DE PRORROGAÇÃO DO SERVIÇO
MILITAR DE SOLDADOS DO EFETIVO VARIÁVEL**

Rio de Janeiro

2022

Cap Inf Wallace Gabriel Ferreira

**AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: SISTEMA DE GESTÃO DE
DESEMPENHO INTEGRADO AO SISTEMA DE PRORROGAÇÃO DO SERVIÇO
MILITAR DE SOLDADOS DO EFETIVO VARIÁVEL**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Escola de Aperfeiçoamento
de Oficiais, como requisito para a
especialização em Ciências Militares com
ênfase em Gestão Organizacional

Orientador: Cap Inf Marcus Vinicius Falcão Figueiredo do Nascimento

Rio de Janeiro

2022

Ficha catalográfica elaborada pelo Bibliotecário Francisco José de Paula Junior
CRB7/6686

F383

Ferreira, Wallace Gabriel.

Avaliação do desempenho organizacional: sistema de gestão de desempenho integrado ao sistema de prorrogação do serviço militar de soldados do efetivo variável / Wallace Gabriel Ferreira – 2022.

47 f.: il.

Trabalho de Conclusão de Curso – Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, Rio de Janeiro, 2022.

Orientação: Maj. Marcus Vinicius Falcão Figueiredo do Nascimento

1. Gestão. 2. Avaliação. 3. Meritocracia. I Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais. II Título.

CDD: 355



**MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS
(EsAO/1919)**

DIVISÃO DE ENSINO E PESQUISA/ CURSO DE INFANTARIA

Ao Cap Inf **WALLACE GABRIEL FERREIRA**

O Presidente da Comissão de Avaliação do TCC, cujo título é AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: SISTEMA DE GESTÃO DE DESEMPENHO INTEGRADO AO SISTEMA DE PRORROGAÇÃO DO SERVIÇO MILITAR DE SOLDADOS DO EFETIVO VARIÁVEL informa à Vossa Senhoria o seguinte resultado da deliberação: **APROVADO** com o conceito BOM.

Rio de Janeiro, _____, de _____, de _____

VINICIUS VALVERDE ANDRIES – Maj Inf
Presidente

MARCUS VINICIUS FALCÃO FIGUEIREDO DO NASCIMENTO – Cap Inf
1º Membro

GUILHERME TONA ÁSSIMOS DE SOUZA – Cap Inf
2º Membro

CIENTE: _____
WALLACE GABRIEL FERREIRA – Cap Inf
Postulante

AGRADECIMENTOS

Acima de tudo agradeço a Deus a quem confio e deposito toda minha fé na certeza de que estou sob Seu julgo e a esperança de buscar ser, a cada dia, cada vez mais útil a Seus olhos. A Ele se deve toda glória e honra para sempre.

Aos meus pais que me proporcionaram uma educação digna, pautada em valores.

À instituição secular da qual tenho orgulho de pertencer, o Exército Brasileiro que proporcionou e proporciona diversas oportunidades de estudo e aprimoramento físico, intelectual e moral.

Aos meus sogros que, como sempre, proporcionaram um apoio fundamental no ano de 2022.

E por fim, especialmente à minha digníssima esposa Raquel, que apesar dos momentos de estudo, distância e intempéries da vida, sempre esteve ao meu lado em uma união a cada dia mais sincera, amorosa e edificante.

RESUMO

No atual contexto de mundo no qual se apresenta a marcante presença da mídia e de civis, restrições legais e limites impostos pela opinião pública, o Exército Brasileiro como instituição nacional permanente e regular, organizado com base na hierarquia e disciplina (Constituição Federal, 1988), necessita, cada vez mais, que todos os seus quadros e níveis hierárquicos sejam integrados de pessoas aptas, capacitadas e comprometidas com o cumprimento de suas missões institucionais, bem como aptas a aplicar a doutrina por ela professada.

Desta forma, é importante que seja dada atenção para seleção de pessoal, avaliações de desempenhos, reconhecimento e retenção de talentos para que seus integrantes adquiram as capacidades necessárias para o desempenho das tarefas do século atual.

Para tanto, o estabelecimento de um sistema de avaliação com ferramentas e métricas claras, baseada na representação objetiva (ou quantitativa), aliada a avaliação subjetiva (ou qualitativa) do que se espera de seu pessoal e de acordo com as missões a serem cumpridas, pautado pela meritocracia.

O escopo deste trabalho visa analisar como vem sendo realizados os processos de avaliação e seleção de soldados do Efetivo Variável para compor os quadros dos Efetivos Profissionais, se há preponderância de critérios subjetivos para fins de avaliação e, se for o caso, propor métodos mais adequados com critérios objetivos através das áreas de aprendizagem cognitiva, psicomotora e afetiva (T 21-250, Manual do Instrutor) em unidades de infantaria do Exército Brasileiro.

Através de uma metodologia adequada de avaliação do Efetivo Variável, o comandante da Organização Militar poderá usufruir de dados que poderão auxiliá-lo na tomada de decisões relativas à política de condução de sua fração de acordo com sua natureza, contribuir com a Imagem da Força, proporcionar recompensas e punições mais embasadas além de proporcionar maior facilidade para gerenciar o pessoal para fins de engajamento e adequação entre perfis. Atividades e tarefas, buscando o máximo da eficiência de seus quadros.

Palavras-chave: Gestão do Desempenho. Seleção. Metodologia.

RESÚMEN

En el contexto actual del mundo en el que hay una marcada presencia de medios de comunicación y civiles, restricciones legales y límites impuestos por la opinión pública, el Ejército Brasileño como institución nacional permanente y regular, organizada con base en la jerarquía y la disciplina (Constitución Federal, 1988), necesita cada vez más que todos sus cuadros y niveles jerárquicos estén integrados por personas idóneas, capaces y comprometidas con el cumplimiento de sus misiones institucionales, así como capaces de aplicar la doctrina que profesa.

De esta forma, es importante que se preste atención a la selección de personal, evaluaciones de desempeño, reconocimiento y retención de talentos para que sus integrantes adquieran las habilidades necesarias para desempeñar las tareas del presente siglo.

Para ello, el establecimiento de un sistema de evaluación con herramientas y métricas claras, basado en una representación objetiva (o cuantitativa), combinada con una evaluación subjetiva (o cualitativa) de lo que se espera de su personal y de acuerdo con las misiones a cumplir, guiada por la meritocracia.

El alcance de este trabajo pretende analizar cómo se han llevado a cabo los procesos de evaluación y selección de Efectivos Variables para componer la plantilla de Efectivos Profesionales, si existe preponderancia de criterios subjetivos a efectos de evaluación y, en su caso, proponer métodos más adecuados. con criterios objetivos a través de las áreas de aprendizaje cognitivo, psicomotor y afectivo (T 21-250, Manual del Instructor) en unidades de infantería del Ejército Brasileño.

A través de una adecuada metodología de evaluación de la Variable Eficaz, el comandante de la Organización Militar podrá contar con datos que le ayuden en la toma de decisiones respecto a la política de conducción de su fracción de acuerdo a su naturaleza, contribuyendo a la Imagen de la Fuerza, proporcionar recompensas y castigos más informados, además de facilitar la gestión del personal con fines de compromiso y coincidencia entre perfiles. Actividades y tareas, buscando la máxima eficiencia de su personal.

Palabras clave: Gestión del Rendimiento. Selección. Metodología.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Valores, Deveres e Ética Militares	09
Gráfico 1 - Apoio em processos de avaliação e seleção de Sd EV	21
Gráfico 2 - Avaliação/seleção de pessoal X necessidades da Força Terrestre .	23
Gráfico 3 - Influência da avaliação na capacidade operativa e disciplinar da tropa	23
Gráfico 4 - Seleção de pessoal com CHAVE adequados	24
Gráfico 5 – Importância da avaliação para Imagem da Força	24
Gráfico 6 – Voluntariado para o engajamento (Sd EV)	25
Gráfico 7 – Critérios subjetivos e objetivos de avaliação	25
Gráfico 8 – Adequação do Processo de Avaliação ao PIM	26
Gráfico 9 – Grau de relevância em relação às áreas de aprendizagem na avaliação	26
Tabela 1 – Grau de relevância em relação às áreas de aprendizagem na avaliação	27
Gráfico 10 – Grau de relevância em relação a critérios subjetivos na avaliação.	27
Gráfico 11 – Necessidade de aliar critérios objetivos e subjetivos na avaliação e seleção	28
Gráfico 12 – Fatores preponderantes para determinar o engajamento do Sd EV	28
Gráfico 13 – Oportunidades de melhoria na avaliação e seleção	29
Tabela 2 – Critérios a serem avaliados por área de aprendizagem	31
Tabela 3 – Aplicação de notas baseadas em menções	31
Tabela 4 – Deméritos relacionados às punições	32
Figura 2 – Modelo para realização da Avaliação Horizontal	40
Tabela 5 – Porcentagem de cada menção dentro do efetivo – CV	41
Tabela 6 – Parâmetros para o lançamento do Fato Observado	42
Tabela 7 – Apuração dos critérios objetivos	44

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	09
1.1 PROBLEMA	10
1.1.1 Antecedentes do Problema	10
1.1.2 Formulação do Problema	11
1.2 OBJETIVOS	11
1.2.1 Objetivo Geral	11
1.2.2 Objetivos Específicos	12
1.3 HIPÓTESE	12
1.4 JUSTIFICATIVA	13
2. REVISÃO DA LITERATURA	14
2.1 PRINCÍPIOS DE VALORES, DEVERES E ÉTICA MILITAR	14
2.2 DIRETRIZES ESTRATÉGICAS DO EB	14
2.3 O PROCESSO DE SELEÇÃO DE SOLDADOS	15
2.4 O CURSO DE FORMAÇÃO DE SOLDADOS	16
2.5 A DOCTRINA MILITAR TERRESTRE	17
3. METODOLOGIA	18
3.1 Objeto formal de estudo.....	18
3.2 Delineamento da pesquisa	18
3.3 Amostra	19
3.4 Procedimentos para revisão da literatura	19
3.5 Instrumentos	19
3.6 Análise de dados	20
4. RESULTADOS	20
5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	21
5.1 IMPORTÂNCIA DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO E SELEÇÃO DE PESSOAL PARA O EB	22
5.2 PARÂMETRO ATUAL DA AVALIAÇÃO DE SD EV NO EB	25
5.3 OBSERVAÇÕES SOBRE OPORTUNIDADES DE MELHORIA NO ATUAL SISTEMA DE AVALIAÇÃO E SELEÇÃO DE PESSOAL (SD EV) ...	29
6. CONCLUSÃO	29

REFERÊNCIAS	34
APÊNDICE A – Questionário	35
APÊNDICE B – Memento para avaliação	40
ANEXO – LISTA DE ABREVIATURAS	45

A profissão militar requer diversas peculiaridades que a diferenciam das outras profissões, tais como: risco de vida, a sujeição a preceitos rígidos de disciplina e hierarquia, dedicação exclusiva, o vigor físico, disponibilidade permanente, entre outras (Cartilha de Proteção Social, 2016, p. 4).

Em um mundo Frágil, Ambíguo, Não-Linear e Incompreensível (B.A.N.I.) (Jamais Cascio), com características específicas, dentre elas a aceleração digital, é imprescindível que a Força Terrestre busque manter em seus quadros, homens e mulheres com conhecimentos, habilidades, atitudes, valores e ética militar (CHAVE) adequados ao cumprimento das missões institucionais (MIRANDA, André Luis novaes. In: Aula Inaugural do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais, 07 Fev 2022), em situação de guerra e não-guerra. A Figura 1 apresenta os cultos relacionados aos Valores, Deveres e Ética Militar da Força Terrestre.



Figura 1 – Valores, Deveres e Ética Militares

Fonte: Vade-Mécum de Cerimonial Militar do Exército (VM 10, 2002)

Uma forma eficaz de manutenção de seus quadros condizentes com os deveres que a profissão impõe e aptos para o emprego da doutrina nela professada é através de avaliação constante e seleção adequada e criteriosa de pessoal, em todos os níveis.

Portanto, há necessidade de aprimorar formas de seleção entre os integrantes a fim de que permaneçam os militares mais alinhados com o propósito da Instituição.

Temos como propósito deste trabalho científico, avaliar se a seleção de soldados que irão compor os Efetivos Profissionais nas unidades de Infantaria do Exército Brasileiro são realizadas de forma preponderante no aspecto subjetivo da avaliação.

Desta forma, esperamos estar contribuindo em aspectos como: preservação e elevação da Imagem da Força, amplitude do desenvolvimento da liderança nas frações e com a constituição de quadros de Cabos e Soldados do Efetivo Profissional cada vez mais adequados às necessidades do Exército Brasileiro para o cumprimento de suas missões institucionais.

1.1 PROBLEMA

O uso de critérios subjetivos na avaliação de soldados do Efetivo Variável é utilizado de forma preponderante nas unidades de infantaria, identificando assim um problema no âmbito do Exército Brasileiro por não fazer uso de diversos critérios objetivos existentes no Curso de Formação de Soldado (CFSd) regulado pelo Comando de Operações Terrestres (CoTer), bem como as tarefas corriqueiras realizadas por esse efetivo (TAF, TAT, avaliações cognitivas, provas de orientação, avaliações verticais e laterais, desafios militares, concursos de Ordem Unida, utilização do Regulamento Disciplinar do Exército, dentre outros).

Tais critérios (objetivos) proporcionam uma capacidade maior de embasamento meritório/justo afim de complementar e contribuir com a seleção de pessoal mais apto a cumprir as missões institucionais do EB no contexto atual.

1.1.1 Antecedentes do problema

Verificamos em nossa experiência militar que a avaliação e seleção de soldados do efetivo variável, no âmbito das Organizações Militares de Corpo de Tropa são realizadas predominantemente de forma subjetiva, levando em consideração apenas considerações pessoais acerca dos militares avaliados e selecionados para compor os quadros de soldados do efetivo profissional, cabos e sargentos temporários que irão cumprir as missões designadas e professadas pela Doutrina Militar Terrestre.

Fruto de um trabalho realizado no ano de 2020 na 16ª Companhia de Polícia do Exército, verificamos que a adoção de critérios objetivos aliado a critérios subjetivos nas avaliações para seleção de soldados do Efetivo Variável geraram resultados

positivos para aquela Organização Militar, tais como: melhora do aspecto disciplinar como a redução de punições, aumento no número de boas apresentações em Parada Diária, diminuição no número de visitas médicas, redução de anulações de Incorporação e redução no número de militares não adaptados à vida castrense.

1.1.2 Formulação do problema

Iremos aproveitar a larga experiência de militares alunos do Curso de Infantaria do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais do 2º ano em 2022, capitães que possuem pelo menos 8 (oito) anos de experiência no corpo de tropa de diversas unidades de infantaria pelo Brasil e que trabalharam diretamente com os processos de avaliação e seleção de recrutas.

Através da observação dos resultados da pesquisa, pretendemos propor um memento ou orientação onde iremos buscar utilizar dos diversos meios já existentes no ano de instrução do recruta, tais como: Teste de Aptidão Física (TAF), prova de tiro, avaliações sociométricas horizontais e verticais, avaliações cognitivas, punições, dentre outros aspectos que poderão fornecer aos comandantes das Organizações Militares, critérios objetivos para serem alinhados com os critérios subjetivos no momento da decisão do engajamento de pessoal.

1.2 OBJETIVOS

Pretendemos, com este projeto, identificar possíveis oportunidades de melhoria no processo de avaliação de soldados do Efetivo Variável de Organizações Militares de Infantaria para fins de engajamento e elaborar uma metodologia de avaliação de pessoal baseada em critérios objetivos, justapostos com os critérios subjetivos, em condições de atender às necessidades dessas unidades no que tange a obter melhores condições de selecionar, para seus quadros de Efetivo Profissional Temporário (cabos e soldados), elementos mais aptos às necessidades da atualidade.

1.2.1 Objetivo Geral

Estabelecer uma metodologia adequada de avaliação de militares para composição do Efetivo Profissional de tropas de infantaria, baseada no desempenho

individual nas áreas afetiva, psicomotora e cognitiva, aliado a critérios subjetivos, capaz de selecionar elementos mais capacitados ao engajamento de acordo com às necessidades do EB, de forma efetiva, meritória, impessoal e justa.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Descrever os aspectos da avaliação e seleção de pessoal realizados nas diversas unidades de Infantaria do Corpo de Tropa nos últimos 10 anos para compor os quadros do Efetivo Profissional, utilizando, para tanto, da experiência dos capitães-alunos do Curso de Infantaria do CAO 2º ano/2022 com experiência na avaliação e seleção de recrutas para o engajamento além de produções literárias e documentais.

- Identificar critérios com maior capacidade de fornecer embasamento de avaliação de forma mais efetiva, meritória, justa e impessoal no tocante a seleção de militares, dentro das necessidades da Força, baseando-se em critérios objetivos e subjetivos.

1.3 HIPÓTESES

Visando atingir o objetivo proposto por este trabalho, e de acordo com o problema levantado no item 1.1, as seguintes hipóteses foram levantadas:

a. Há, de maneira geral, preponderância de critérios subjetivos na realização da seleção de Sd EV da atualidade.

b. Há oportunidades de melhoria no processo de avaliação e seleção de militares para compor os quadros do Efetivo Profissional de cabos e soldados do Exército Brasileiro.

c. O Exército Brasileiro, durante o CFSd, regulado pelo COTer através do Programa de Instrução Militar (PIM), possui meios para adequar aspectos objetivos nas avaliações do desempenho de soldados do Efetivo Variável.

d. É conveniente aliar critérios objetivos e subjetivos no processo de avaliação e seleção de Soldados EV.

e. Através de um processo de avaliação efetivo, justo e impessoal, embasado nos resultados apresentados pelos militares avaliados de acordo com as necessidades do EB, é possível elencar e selecionar pessoal mais apto aos desafios de emprego atuais da Força Terrestre.

f. A realização de uma gestão de pessoal metódica contribui com a Imagem da Força e com propósito a que ela se destina.

1.4 JUSTIFICATIVAS

A motivação para realização do referido tema esta baseada na experiência deste Cap-Alu como comandante de fração, em diferentes unidades, nas quais foi observado pouca utilização de critérios objetivos para seleção de pessoal para fins de engajamento/reengajamento.

Nessas oportunidades, notadamente havia apenas a ocorrência de critérios subjetivos, identificando assim um problema no âmbito do Exército Brasileiro por não fazer uso de diversos critérios objetivos existentes nos Cursos de Formação (CFSd e CFC) e tarefas diárias (TAF, TAT, avaliações cognitivas, provas de orientação, avaliações verticais e laterais, desafios militares, concursos de Ordem Unida, dentre outros), critérios estes com capacidade de dar um embasamento mais meritório/justo na seleção de pessoal.

Atuando com Encarregado de Pessoal da 16ª Cia PE entre os anos de 2017 e 2020, procuramos assessorar o comando afim de estabelecer um equilíbrio entre os critérios subjetivos e objetivos para seleção de pessoal.

Na oportunidade, ficou evidenciado através de levantamento de dados como diminuição do número aberturas de FATD e conseqüente diminuição de punições, diminuição de alterações, trotes, faltas ao expediente, problemas de saúde, dentre outros fatores registrados em relatórios que indicam haver uma relação direta de bom desempenho da tropa com uma seleção adequada e pautada em critérios bem definidos.

Observou-se também uma maior aceitação por parte dos militares envolvidos no processo de seleção, seja os selecionados para prosseguir nas fileiras do Exército, seja os dispensados do serviço militar.

Tendo em vista a importância do Capital Humano e o impacto desse fator na imagem da força, cresce de importância que sejam realizados estudos voltados para melhor forma de avaliar e selecionar o pessoal temporário (cabos e soldados), visando contribuir com o aumento da capacidade operacional e valor da tropa, bem como reduzir as chances de causa de danos colaterais.

O escopo deste trabalho vislumbra propiciar aos comandantes de unidade e comandantes de frações, fatores de decisão mais precisos e adequados à realidade

atual no momento de selecionar o pessoal para compor os quadros do Efetivo Profissional de cabos e soldados.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Esta revisão foi confeccionada com a intenção de contextualizar a intenção da pesquisa, tornando visível sua utilidade e aplicação dentro das legislações, Programas-Padrão de Instrução e atividades realizadas no Curso de Formação de Soldado de Infantaria do Exército Brasileiro.

2.1 PRINCÍPIOS DE VALORES, DEVERES E ÉTICA MILITAR

Os princípios, valores e ética militar são fundamentos preponderantes na carreira das armas e encontrados em diversos documentos, conforme a citação abaixo:

A carreira militar se distingue por exigir daquele que a abraça inúmeros sacrifícios, inclusive o da própria vida em benefício da Pátria. Esta característica singular dos militares os impele a valorizar certos princípios que lhes são imprescindíveis. Os valores, os deveres e a ética militares são conceitos indissociáveis, convergentes e que se complementam, constituindo-se em bússolas morais que devem pautar o comportamento do profissional das armas. (RAÍZES, VALORES E TRADIÇÕES CARTILHA 2, 2016, p. 2)

2.2 DIRETRIZES ESTRATÉGICAS DO EXÉRCITO BRASILEIRO

Conforme as palavras do Comandante do Exército, através de sua diretriz:

A despeito da velocidade das mudanças do mundo contemporâneo, devemos manter latente o amálgama que permeia, ao longo da história, e serve de elo entre os militares da ativa e veteranos: os valores militares, fundamentados no Patriotismo, no Civismo e Culto às Tradições Históricas, na Fé na Missão do Exército, no acendrado Espírito de Corpo, no vocacional Amor à Profissão das Armas e no constante Aprimoramento Técnico-Profissional. (DIRETRIZ DO COMANDANTE DO EXÉRCITO, 2021-2022, p. 5)

Observamos a sincronia do escopo do nosso trabalho com o trecho destacado acima no que tange a importância do aprimoramento de seus integrantes em todos os níveis, o que requer uma seleção adequada, também evidenciado na Intenção do Comandante, que segue:

A minha intenção é intensificar as ações que tenham por objetivos a transformação e a modernização do Exército Brasileiro, para que esteja plenamente inserido e adequado à Era do Conhecimento, bem como fortalecer a dimensão humana da Força, em especial no que tange ao contínuo aprimoramento da capacitação profissional-militar, ao culto aos valores e às tradições e ao apoio à Família Militar, contribuindo, assim, com a solidez da coesão interna e com a disponibilidade de quadros altamente qualificados e motivados. (DIRETRIZ DO COMANDANTE DO EXÉRCITO, 2021-2022, p. 7, grifo nosso)

Ainda na referida Diretriz, outra evidência da importância do tema tratado na pesquisa fica evidente na colocação do Comandante: “Prosseguir na busca do **aperfeiçoamento da gestão de pessoal**, com o objetivo de aprimorar o fluxo de carreira dos oficiais e graduados, tendo como **foco a meritocracia nos diversos processos da área de pessoal**” (DIRETRIZ DO COMANDANTE DO EXÉRCITO, 2021-2022, p. 25 – grifo nosso)

Observamos também duas premissas diretamente relacionadas com a importância do tema de nossa pesquisa que trata do “fortalecimento da Imagem do Exército como instituição de Estado, coesa e integrada com a sociedade” que afirma que “seus quadros devem estar cada vez mais reparados, coesos e conscientes das características da profissão militar, a qual apresenta peculiaridades que tornam os direitos e deveres do cidadão fardado diferentes dos demais segmentos da sociedade.”

A segunda premissa trata da “capacitação técnica do militar para enfrentar os desafios da guerra moderna, alicerçada nos valores, tradições e na ética militar”, o que requer a seleção de pessoal cada vez mais capacitado para atender as demandas do mundo atual.

2.3 O PROCESSO DE SELEÇÃO DE SOLDADOS

No Brasil, o alistamento militar é um ato obrigatório a todo brasileiro nato, do sexo masculino, que completa 18 anos de idade. Cerca de 1,4 milhão de jovens que completam 18 anos a cada ano, devendo realizar o seu alistamento. Apenas 5% desse quantitativo incorporam nas fileiras do Exército, após passarem pelos sistemas de seleção SERMILMOB, CSPFA e Processo de Seleção Complementar das Organizações Militares.

Conforme o Art. 10 do Estatuto dos Militares:

O ingresso nas Forças Armadas é facultado, mediante incorporação, matrícula ou nomeação, a todos os brasileiros que preencham os requisitos estabelecidos em lei e nos regulamentos da Marinha, do Exército e da Aeronáutica. (Lei 6.880, Art. 10,1980)

Ainda encontramos na Lei do Serviço Militar, em seu Art 13 que “a seleção, quer da classe a ser convocada, quer dos voluntários, será realizada dentro dos aspectos **físico, cultural, psicológico e moral.**” (grifo nosso)

Diante da atual legislação acima apresentada, verificamos ainda através da Política Nacional de Defesa, nos tópicos VII e X do seu item 6., que são Objetivos Nacionais de Defesa: “manter Forças Armadas modernas, integradas, **adestradas** e balanceadas, e com **crecente profissionalização**, operando de forma conjunta e adequadamente desdobradas no território nacional” e “estruturar as Forças Armadas em torno de **capacidades**, dotando-as de **pessoal** e material **compatíveis com os planejamentos estratégicos e operacionais**” (grifo nosso), respectivamente.

Tais objetivos reafirmam a importância a ser dada nos processos de Seleção de Pessoal cada vez mais apto e capaz de atuar nas demandas do mundo contemporâneo, em todos os níveis, crescendo assim necessidade de um Sistema de Gestão de Desempenho compatível com as necessidades atuais.

Temos ainda, como Estratégia Nacional de Defesa, que todas as brigadas do Exército devem conter, em princípio, para fins de atendimento do conceito de flexibilidade: “Recursos humanos com elevada motivação e efetiva capacitação operacional, típicas da Brigada de Operações Especiais, que hoje compõe a reserva estratégica do Exército”. (Estratégia Nacional de Defesa, 2012, p. 40)

2.4 O CURSO DE FORMAÇÃO DE SOLDADO

Com a finalidade de evidenciar há diversas ferramentas tradicionalmente utilizadas diariamente nas atividades de formação de militares que podem ser utilizadas como critério objetivo no processo de seleção de pessoas cada vez mais aptas a compor os quadros do Efetivo Profissional abordará, dentro do Sistema de Instrução Militar do Exército Brasileiro (2019) e legislações específicas, amparos para tese proposta.

No adestramento sistemático, o COTER tem como atribuição coordenar as atividades dos C Mil A, Divisões e Brigadas, realizando a gestão dos recursos disponíveis para garantir que toda a Força Terrestre mantenha a Operacionalidade, ao longo do ano de instrução (preparação orgânica) e atinja a Eficiência Operacional ao término de um determinado ciclo plurianual (preparação completa). (EB70-P-11.001,2022, p. 3-3)

2.5 A DOCTRINA MILITAR TERRESTRE

Antes do Exército Brasileiro formalizar em sua doutrina, Barreto (2019, p18), pelo US Army College, ainda no início da década de 90, criou o acrônimo VUCA (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity), para definir o cenário pós-guerra fria. Desde então, tal conceito vem sendo utilizado largamente tanto no cenário empresarial quanto militar.

Verificamos que a Doutrina Militar Terrestre conclui que os “conflitos permanecem marcados pelo emprego da violência”, levando:

à necessidade de uma força com novas capacidades operativas, dotada de material com alta tecnologia agregada, sustentada por uma doutrina em constante evolução e integrada por **recursos humanos altamente treinados e motivados**. (BRASIL, 2019, p. 1-2, grifo nosso)

A Doutrina Militar Terrestre (2019, p.2-6) afirma ainda que:

As operações militares tem como traço comum o ambiente interagências, que pode interferir favoravelmente no seu curso. Atuar nesse ambiente operacional exige efetivos militares **com mentalidade, linguagem e estruturas adequadas ao relacionamento com essa diversidade de agências**.(grifo nosso)

Com tudo isso, surgem implicações para o emprego da Força Terrestre, como a dotação de novas competências (quanto ao pessoal) e de capacidades para preparar suas tropas para o cumprimento de suas missões. (BRASIL, 2019, p. 2-9)

“As competências necessárias para que um militar desempenhe um cargo estão apoiadas na **aquisição de conhecimentos e habilidades**; no **desenvolvimento de atitudes** e valores institucionais; e na **experiência**. [...] Nesse ambiente complexo, a **adaptabilidade** é um dos principais atributos requeridos aos integrantes da Força.”(BRASIL, 2019, p. 2-9, grifo nosso)

Para tanto, verificamos mais uma vez a necessidade de um sistema de avaliação e seleção de pessoal cada vez mais integrado com as necessidades atuais da Doutrina Militar Terrestre.

3. METODOLOGIA

O presente estudo foi realizado através de um processo científico no qual procuramos responder um problema elencado através de instrumentos utilizados no decorrer da pesquisa.

O estudo começou com uma revisão das legislações, revistas especializadas, instruções em canais midiáticos, manuais e diretrizes em vigor no Exército Brasileiro que tratam de processos de seleção de pessoal. A partir disso, um questionário/formulário foi feito para basear o trabalho na larga experiência dos capitães alunos do CAO/2022 – 2º ano, com 8 (oito) anos ou mais de serviço no corpo de tropa, sendo, muitos deles, senão todos, envolvidos com a seleção de Soldados do Efetivo Variável, a fim de proporcionar um entendimento sobre os pontos fortes e oportunidades de melhoria neste processo de seleção e dar suporte ao nosso estudo.

Após isso, foram compilados os dados levantados, comparados à literatura disponível e, por fim, foram obtidas as respostas aos objetivos propostos.

3.1 Objetivo Formal de Estudo

Será utilizado o método de pesquisa hipotético-dedutivo com análise de dados onde iremos verificar como estão sendo realizados a gestão de pessoal para a ascensão nos quadros de efetivos profissionais de cabos e soldados nas unidades de infantaria do Exército Brasileiro bem como procuramos identificar qual forma de avaliação mais adequada para realização das avaliações de acordo com as atuais necessidades do EB e seus benefícios.

3.2 Delineamento da pesquisa

Denominou-se a natureza da pesquisa como aplicada, pois “objetiva a produção de conhecimentos que tenham aplicação prática e dirigidos a solução de problemas reais e específicos” (RODRIGUES, 2006, p.36). Desta forma, a presente pesquisa visou avaliar se o processo de avaliação para fins de engajamento dos soldados de infantaria do EB tem ocorrido de acordo com as atuais necessidades do atual contexto de emprego da Força Terrestre, tais como: presença marcante da mídia e de civis, velocidade da informação, disseminação da informação em escala global, onipresença da mídia, assédio de organismos de defesa dos direitos humanos,

ameaças provenientes de atores estatais e não estatais, operações majoritariamente em terreno urbano, dentre outros.

O delineamento da pesquisa será composta das seguintes fases: levantamento, seleção bibliográfica, realização de formulário entre os oficiais do curso de infantaria matriculados no CAO/ 2ª Fase, compilação, argumentação e discussão dos resultados.

3.3 Amostra

Para alcançar os objetivos desta pesquisa, contamos com a colaboração e experiência dos alunos capitães matriculados no Curso de Infantaria do CAO/2022 – 2ª Fase que atuaram direta e indiretamente na seleção desse universo de soldados do Efetivo Variável entre a formação da AMAN e o curso de aperfeiçoamento.

3.4 Procedimentos para a revisão da literatura

Para revisão da literatura iremos utilizar manuais empregados pelo Exército Brasileiro, bem como Normas e Legislações Vigentes.

Buscaremos empregar também informações de sites oficiais e documentários para embasar as argumentações e responder aos questionamentos da pesquisa.

Ademais, caso seja necessário, encaminharemos expediente a Organizações Militares, órgãos, departamentos e/ou setores responsáveis com intuito de dirimir ou mitigar possíveis dúvidas em relação ao processo de avaliação e seleção de soldados do Efetivo Variável que possam surgir.

Como procedimento de revisão literária será utilizado também sítios eletrônicos de busca na internet no mecanismo de busca Google Acadêmico.

3.5 Procedimentos Metodológicos

Será realizado um estudo bibliográfico que terá como método uma leitura exploratória do material de pesquisa, sendo elaborada uma revisão dos manuais empregados pelo Exército Brasileiro, bem como Normas e Legislações Vigentes, informações de sites oficiais e documentários afim de realizarmos um levantamento no que tange sobre as necessidades de capacidades e aptidões do soldado no contexto atual.

Em concomitância com esse estudo, buscaremos realizar um levantamento entre os capitães-alunos do CAO/ 2ª fase, através de formulário de pesquisa, procurando abordar sobre suas perspectivas no trato da seleção de soldados do Efetivo Variável para fins de engajamento, direta ou indiretamente, nas unidades de infantaria do Exército Brasileiro, avaliando assim, como tem ocorrido esse processo de avaliação/seleção.

3.6 Instrumentos

Foram confeccionadas fichas de leitura mediante uma pesquisa bibliográfica, afim de produzir apontamentos que possam trazer ao trabalho a resolução dos problemas levantados.

Servirá ainda como instrumento da pesquisa formulários pertinentes com oficiais-alunos matriculados no CAO/ 2ª fase com experiência direta e indireta no processo de avaliação e seleção de soldados EV que fornecerão uma forte ideia de como vem sendo realizados esses processos nas unidades de infantaria do Exército, bem como poderão contribuir com informações, ideias e sugestões precisas no que tange ao melhoramento desse processo.

Em caso de necessidade, encaminharemos a Organizações Militares, órgãos e departamentos expedientes através do SPED para dirimir possíveis dúvidas que possam surgir no decorrer da pesquisa.

3.7 Análise dos Dados

O material levantado por meio da revisão bibliográfica e documental, bem como as entrevistas realizadas, serão analisadas de forma qualitativa, tornando possível o levantamento de possíveis melhorias no sistema de gestão de desempenho de soldados do Efetivo Variável.

4. RESULTADOS

Reunidos os dados bibliográficos em sites de pesquisa na internet, revistas especializadas, livros, manuais e legislações, confeccionamos um questionário com intuito de realizar o levantamento de como vem sendo realizado a seleção de pessoal

(Sd EV) no âmbito da Força Terrestre em Organizações Militares da arma de Infantaria.

Dessa forma, participaram desse estudo um total de 68 militares, das turmas de 2011 (1,47%), 2012 (20,3%) e 2013 (72,23%) da AMAN, com foco nos Capitães-Alunos do Curso de Infantaria da Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (CAO – 2º ano/2022), todos com cerca de 10 anos de experiência na ativa em comando de companhia, pelotão, OM nível Pel, instrutores e outras funções administrativas, tais como Chefe de Seção e Adjunto de Seção em diversas Organizações Militares do Brasil.

Todos entrevistados afirmaram já ter participado de processos de avaliação e seleção para o engajamento de militares do Efetivo Variável, seja de forma direta ou de forma indireta, conforme o gráfico abaixo:

De que forma o Sr. apoiou na referida seleção?



Gráfico 1 – Apoio em processos de avaliação e seleção de Soldados do Efetivo Variável

Fonte: O autor

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Foi disponibilizado, de modo online, pelo https://docs.google.com/forms/d/1L289Mvgxrqj3QiTCO2OjaMeacv_w5aDHi46hIYExTU/edit.

Ao final do resultado, é dado o resultado em pontos percentuais no qual podemos verificar a predominância da importância dada aos aspectos da avaliação apresentados.

Como introdução ao questionário, procuramos introduzir ao Capitão-Aluno a situação atual do mundo descrita por Jamais Cascio definida como Frágil, Ambíguo, Não-Linear e Incompreensível (BANI) com características específicas, dentre elas a aceleração digital, no qual informamos da necessidade da Força Terrestre buscar

manter em seus quadros, homens e mulheres com conhecimentos, habilidades, atitudes, valores e ética militar (CHAVE) adequados ao cumprimento das missões institucionais em todos os níveis hierárquicos conforme especificada nos materiais de consulta apresentados.

Além disso, apresentamos dados do efetivo de soldados que cumprem o Serviço Militar obrigatório nas diversas Organizações Militares espalhadas pelo território nacional para realização do Curso de Formação de Soldados (CFSd), no qual ocorrem o processo de seleção de Soldados e Cabos do Efetivo Profissional do Exército Brasileiro.

5.1 IMPORTÂNCIA DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO E SELEÇÃO DE PESSOAL PARA O EB

A Atividade Militar, exercida por militares do Exército, tem como finalidade “à defesa da Pátria, à garantia a dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem” (BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil.).

Para o cumprimento de suas missões constitucionais, além da necessidade de recursos e instalações condizentes, é fundamental que a dimensão humana tenha condições de absorver conhecimentos técnicos, táticos e de legislações, tenha preparo físico adequado e seja possuidora de valores, caráter e ética capazes de fazer cumprir o juramento realizado de forma solene por todos integrantes da Força:

“Incorporando-me ao Exército Brasileiro, prometo cumprir rigorosamente as ordens das autoridades a que estiver subordinado, respeitar os superiores hierárquicos, tratar com afeição os irmãos de armas e com bondade os subordinados e dedicar-me inteiramente ao serviço da Pátria, cuja honra, integridade e instituições, defenderei com o sacrifício da própria vida”. (Disponível em: <www.eb.mil.br>. Acesso em: 25 de julho de 2022).

Corroborando com nossa hipótese letra “e.” Do item “1.3 Hipóteses” da presente pesquisa, 100% dos entrevistados na pesquisa consideram “importante” ou “muito importante” o processo de avaliação/seleção de pessoal com intuito de identificação de militares mais aptos para atuação e emprego da Força Terrestre em consonância com a Doutrina Militar Terrestre, Diretrizes Estratégicas e legislações vigentes, conforme a gráfico abaixo:

Qual o nível de importância o Sr. considera que o processo de avaliação/seleção exerce na capacidade de identificação de militares mais aptos para a atuação e emprego da Força Terrestre em consonância com a Doutrina Militar Terrestre, Diretrizes Estratégicas e legislações vigentes?

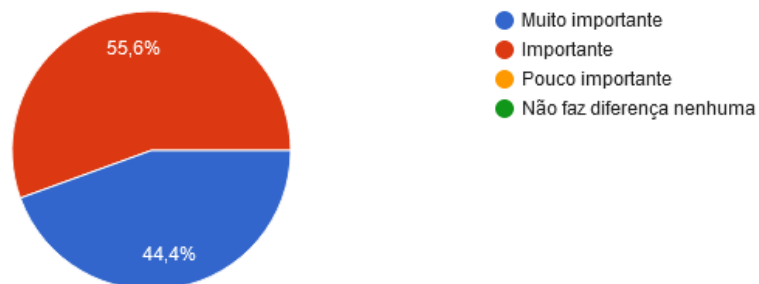


Gráfico 2 – Avaliação/seleção de pessoal X necessidades da Força Terrestre

Fonte: O autor

100% dos entrevistados informaram também que o processo de avaliação “influencia” ou “influencia muito” na capacidade operativa e disciplinar da tropa, conforme o resultado abaixo.

O Sr. acredita que o processo de avaliação pode influenciar na capacidade operativa/disciplinar da tropa?

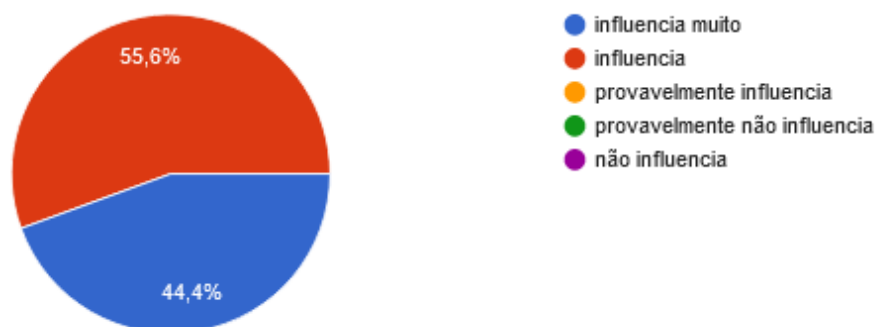


Gráfico 3 – Influência da avaliação na capacidade operativa e disciplinar da tropa

Fonte: O autor

Com intuito de reforçar a influência da avaliação como propósito de motivação do avaliado no seu desenvolvimento de conhecimentos, habilidades, atitudes e ética militar, perguntamos se tal afirmação ocorre de maneira positiva e observamos que é majoritário a afirmativa para tal suposição, conforme a seguir:

Na concepção do Sr., o fato do Soldado EV ter ciência de que está inserido em um processo de avaliação/seleção, influenciará positivamente no desenvolvimento de conhecimentos, habilidades, atitudes, valores e ética militar?

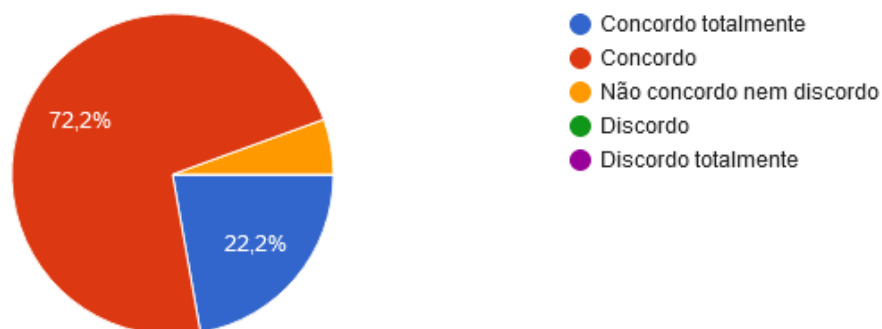


Gráfico 4 – Seleção de pessoal com CHAVE adequados

Fonte: O autor

Podemos observar também nas respostas apresentadas que, de acordo com a experiência dos entrevistados, a gestão de pessoal realizada através de um processo criterioso de avaliação, estará contribuindo sobremaneira com a Imagem da Força, conforme a seguir:

O Sr. considera que a realização de uma gestão de pessoal metódica contribui com a Imagem da Força e com propósio a que ela se destina?

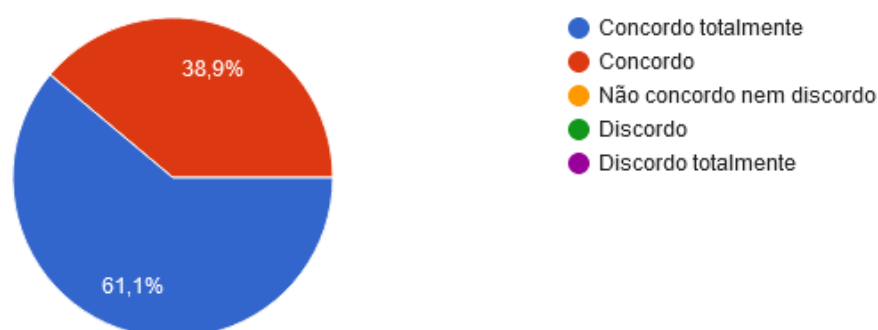


Gráfico 5 – Importância da avaliação para a Imagem da Força

Fonte: O autor

Tal resultado corrobora com a hipótese “f.” da nossa pesquisa.

Portanto, verificamos a necessidade de seleção e constante avaliação de pessoal para compor seus quadros.

5.2 PARÂMETRO ATUAL DA AVALIAÇÃO DE SD EV NO EXÉRCITO BRASILEIRO

Sobre o universo de soldados avaliados pelos capitães entrevistados, houve um resultado expressivo no tocante à voluntariado para o engajamento em âmbito nacional, o que reflete uma preponderante disposição ao engajamento, conforme o gráfico a seguir:

Nas Organizações Militares em que o Sr. teve a oportunidade de trabalhar neste tipo de processo de avaliação, o Sr. considera que:

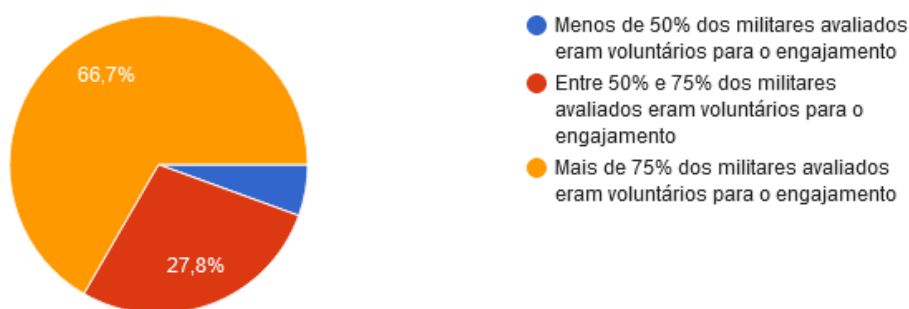


Gráfico 6 – Voluntariado para o engajamento (Sd EV)

Fonte: O autor

Sobre a hipótese presente na letra “a.” do ítem 1.3 da presente pesquisa, que afirma que há, de maneira geral, preponderância de critérios subjetivos na realização da seleção de Sd Ev na atualidade, observamos o seguinte resultado:

O Sr. considera que as avaliações que o Sr. participou

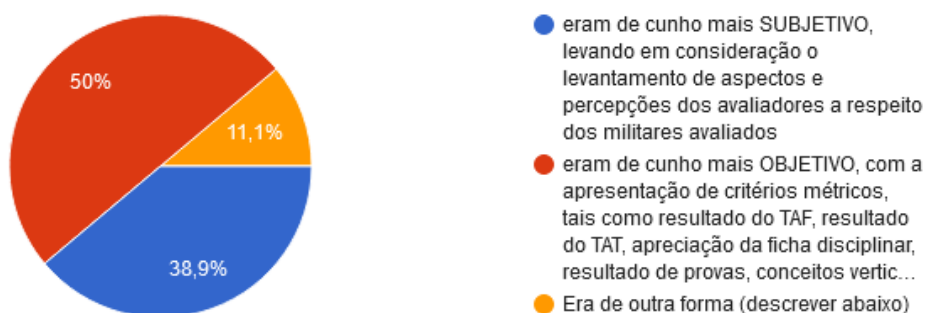


Gráfico 7 – Critérios subjetivos e objetivos de avaliação

Fonte: O autor

Podemos verificar através dos resultados apresentados na gráfico 7 que as avaliações realizadas para fins de seleção e engajamento de soldados do Efetivo

Variável, de acordo com a experiência dos entrevistados, são realizados em sua minoria (11,1%) fazendo uso de critérios objetivos e subjetivos.

Sobre a hipótese “c.” que trata da adequação de aspectos objetivos um sistema de avaliação ao Programa de Instrução Militar (PIM), durante a realização do CFSd, observamos que 77,8% dos entrevistados “concordam” ou “concordam plenamente” com essa afirmação, conforme a seguir:

Na concepção do Sr, durante o CFSd, regulado pelo COTer através do Programa de Instrução Militar (PIM), possui meios para adequar aspectos objetivos nas avaliações do desempenho de soldados do Efetivo Variável, nas áreas AFETIVA, COGNITIVA e PSICOMOTORA?

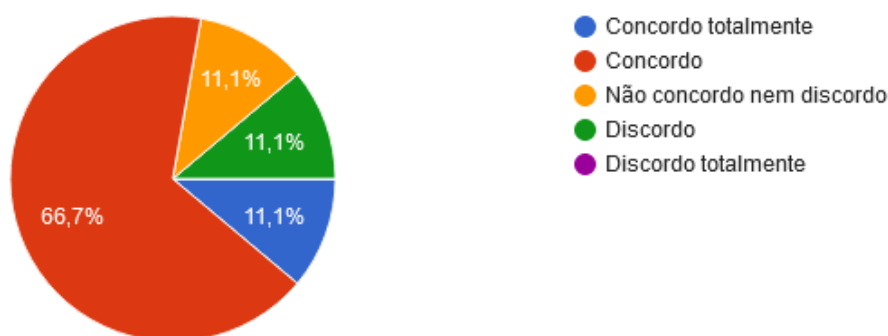


Gráfico 8 – Adequação do Processo de Avaliação ao PIM

Fonte: O autor

Comparamos também, a relevância das áreas de aprendizagem para avaliação/seleção de soldados EV, obtendo o seguinte resultado:

Dos critérios e áreas de aprendizagem abaixo, qual o Sr. considera ser fundamental no processo de seleção de militares para compor os quadros de Cabos e Soldados do Efetivo Profissional:

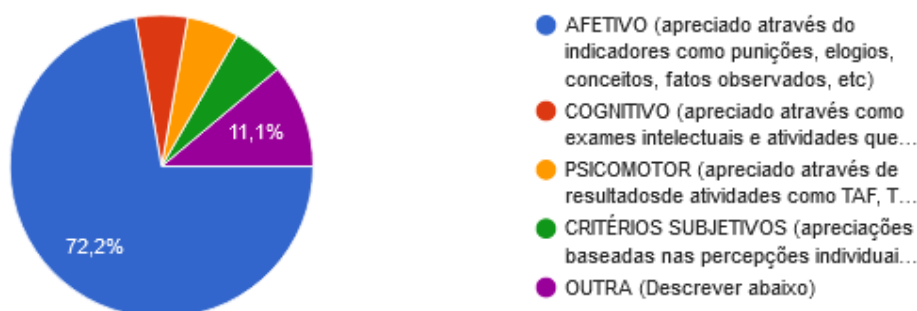


Gráfico 9 – Grau de relevância em relação às áreas de aprendizagem na avaliação

Fonte: O autor

Verificamos na gráfico 9 acima, a relevância dada à área de aprendizagem afetiva.

Cabe ressaltar que, conforme os resultados apresentados na gráfico 8 desta pesquisa, o Programa de Instrução Militar (PIM) regulado pelo CoTer, possui meios de adequar os critérios objetivos as áreas de aprendizagem.

Procurando mapear quais áreas de aprendizagem os militares entrevistados consideram de maior relevância no processo de avaliação e seleção, perguntamos sobre o grau de importância sobre cada área de aprendizagem, obtendo os resultados abaixo descritos conforme a tabela abaixo.

Grau de importância	COGNITIVA	PSICOMOTORA	AFETIVA
Muito importante	38,9%	33,3%	77,8%
Importante	50%	61,1%	22,2%
Pouco Importante	11,1%	5,6%	0
Não faz diferença	0	0	0

Tabela 1 – Grau de relevância em relação às áreas de aprendizagem na avaliação

Fonte: O autor

Observamos nos resultados apresentados na Tabela 1 que a área de aprendizagem afetiva possui preponderância de importância em relação às áreas de aprendizagem cognitiva e psicomotora, onde foram consideradas como “muito importante” no processo de avaliação de soldados.

Investigamos, ainda, sobre o grau de importância considerado para avaliação de critérios subjetivos, obtendo o resultado abaixo representado.

O Sr. considera que avaliação(ões) SUBJETIVAS (percepções dos avaliadores em relação aos militares avaliados), ao serem consideradas como parâmetro para seleção do Sd EV, é(são):

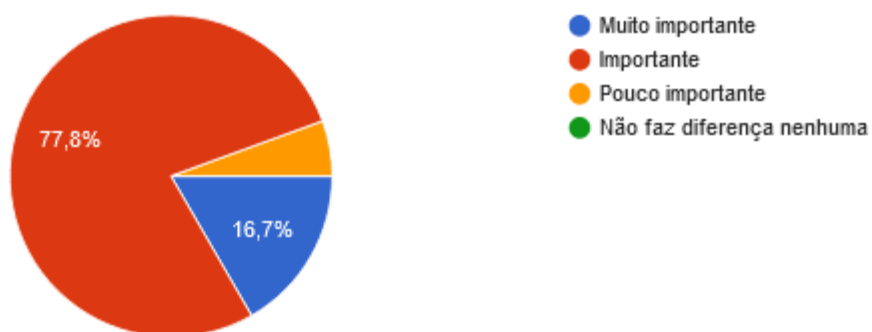


Gráfico 10 – Grau de relevância em relação a critérios subjetivos na avaliação

Fonte: O autor

Podemos observar nos resultados da gráfico 10 acima que 94,5% dos entrevistados consideram os criterios subjetivos “importante” ou “muito importante” para avaliação.

Pesquisamos ainda, sobre a conveniência de aliar critérios objetivos e subjetivos no processo de avaliação e seleção de Soldados EV, conforme nossa hipótese “d.” do item “1.3”, onde 83,3% dos entrevistados constataram a necessidade de aliar critérios objetivos e subjetivos no processo de avaliação, conforme o gráfico abaixo.

Na concepção do Sr., é conveniente aliar critérios OBJETIVOS e SUBJETIVOS no processo de avaliação e seleção de soldados EV?

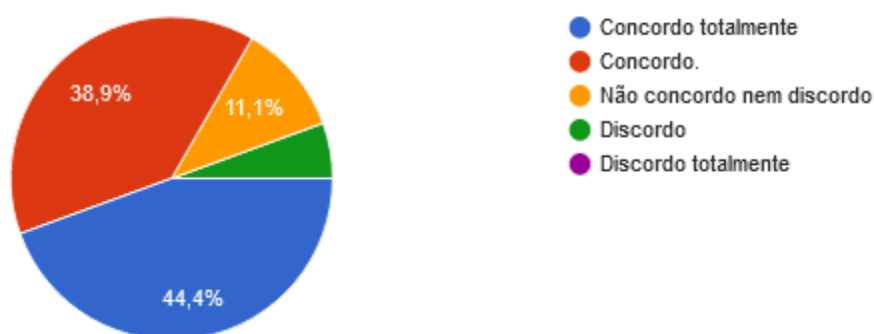


Gráfico 11 – Necessidade de aliar critérios objetivos e subjetivos na avaliação e seleção

Fonte: O autor

Com intuito de realizar o levantamento diante de fatores diversos para a decisão de seleção de militares para o engajamento, obtemos o seguinte resultado:

Qual, dos fatores abaixo elencados, o Sr. acredita ser preponderante para determinar uma decisão de engajamento/reengajamento de militar (Sd EV)?

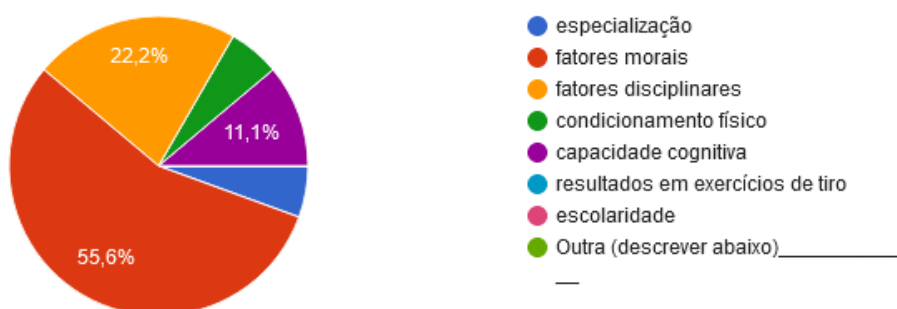


Gráfico 12 – Fatores preponderantes para determinar o engajamento do Sd EV

Fonte: O autor

Conforme a gráfico 12, observamos a preponderância de fatores morais (55,6%) em relação a demais fatores, tais como: fatores disciplinares (22,2%), capacidade

cognitiva (11,1%), condicionamento físico, resultados em exercícios de tiro e escolaridade.

5.3 OBSERVAÇÕES SOBRE OPORTUNIDADES DE MELHORIA NO ATUAL SISTEMA DE AVALIAÇÃO E SELEÇÃO DE PESSOAL (SD EV)

A fim de investigar se há oportunidades de melhorias no processo de avaliação e seleção de militares para compor os quadros do Efetivo Profissional de cabos e soldados, conforme a hipótese “b.” levantada, observamos que 94,4% dos entrevistados “concordam” (61,1%) ou “concordam plenamente” (33,3%) que o atual sistema de avaliação carece de oportunidades de melhoria, razão de ser da presente pesquisa, conforme o gráfico a seguir:

Na concepção do Sr., há oportunidades de melhoria no processo de avaliação e seleção de militares para compor os quadros do Efetivo Profissional de cabos e soldados do Exército Brasileiro?

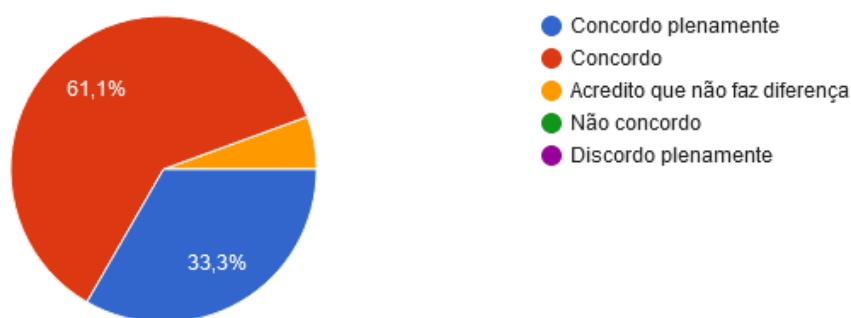


Gráfico 13 – Oportunidades de melhoria na avaliação e seleção

Fonte: O autor

6. CONCLUSÃO

Com a elucidação dos resultados buscaremos apontar se o processo de avaliação e seleção de soldados do Efetivo Variável está ou não de acordo com as necessidades da Força Terrestre no contexto atual procurando estabelecer uma metodologia prática com intuito de assessorar aos militares envolvidos com a Gestão de Pessoal sobre nessa importante tarefa.

A Avaliação do Desempenho, antes de mais nada, chama a atenção dos envolvidos no processo para tomada de atitudes corretas, em caráter preventivo, afim de que as normas e ações sejam adequadas com as missões e objetivos da Instituição.

Observamos que a avaliação caminha em acordo com os Objetivos Nacionais de Defesa em “manter Forças Armadas modernas, integradas, adestradas e balanceadas, e com crescente profissionalização, operando de forma conjunta e adequadamente desdobradas no território nacional” e “estruturar as Forças Armadas em torno de capacidades, dotando-as de pessoal e material compatíveis com os planejamentos estratégicos e operacionais”.

Da mesma forma uma série de conhecimentos, habilidades e atitudes, devem estar de acordo com as prescrições de valores e ética militar, voltados para o cumprimento da missão presente no Art. 142 de nossa Constituição Federal, já citada no item “3.2.” da presente pesquisa.

Concluimos, portanto, que a avaliação é uma forma efetiva de selecionar pessoal com Conhecimentos, Habilidades, Aptidões, Valores e Ética (CHAVE) compatíveis com a exigência da Instituição.

Diante dos resultados apresentados, fica evidente a relevância dada a área de aprendizagem afetiva. Tal área de aprendizagem ensaia uma tentativa de aferição do caráter, verificando se o indivíduo avaliado tem condições ou não de “ser militar” e tudo o que isso significa.

Por sua vez, é necessário o correto levantamento de conceitos verticais pautados em registro de fatos observados, controle de faltas; conceitos horizontais realizados periodicamente através de sociométricos; punições, entre outras observações, sob pena de tornar a avaliação subjetiva como forma preponderante.

Podemos afirmar também que, de fato, mais importante que as habilidades de tiro, por exemplo, é utilizar o armamento de acordo com a finalidade com a qual a Instituição Exército Brasileiro se destina.

Porém, esta feita, não tira a importância da consideração que deve ser dada às áreas psicomotoras, com a avaliação do desempenho físico e tiro, e cognitiva, com a avaliação de provas, fatores esses, também preponderantes para o exercício de atividades militares.

Portanto, a avaliação deve estar alinhada com ano de instrução previsto pelo PIM/COTer, no transcurso do CFSd, na qual, embasada nas atividades do ano de

instrução, buscará, através de uma metodologia, selecionar militares mais adequados para o cumprimento das missões institucionais do EB.

Conforme a Gráfico 6 da presente pesquisa, a grande maioria dos militares que passam pelo processo de avaliação durante o CFSd (Sd EV) são voluntários para o engajamento, o que fornece as melhores condições para realização de um sistema de avaliação criterioso e adequado às necessidades do EB.

E, conforme a o gráfico presente na Gráfico 12, observamos que 94,4% dos entrevistados afirmam que o atual sistema de avaliação carece de oportunidades de melhoria.

Entendemos que ocorre uma falta de padronização no sentido de colheita metódica de dados a serem utilizadas para fins da avaliação.

Elencamos, conforme as questões da nossa pesquisa, os seguintes critérios a serem avaliados conforme as áreas de aprendizagem presentes no PIM/CoTer.

Área Afetiva	Área Psicomotora	Área Cognitiva
- Conceito Vertical - Conceito Horizontal - Punições (deméritos) - Elogios - Fatos Observados	- TAF - Provas de tiro - Ordem Unida	- Avaliações Cognitivas (teóricas e práticas)

Tabela 2 – Critérios a serem avaliados por área de aprendizagem

Fonte: O autor

Como as tarefas militares exigem pessoas diferenciadas, faz-se necessário a constante verificação desses atributos necessários e dos resultados de rendimentos apresentados, para que a seleção de pessoal ocorra de forma criteriosa e meritocrática.

O EB estabelece menções para apuração de resultados as quais recomendamos a utilização de notas para cada menção, afim de mensurar os critérios de avaliação, tanto objetivos quanto subjetivos, de acordo com os méritos atribuídos.

Menções	E	MB	B	R	I
Notas	4	3	2	1	0

Tabela 3 – Aplicação de notas baseadas em menções

Fonte: O autor

No caso das punições, seguindo o preconizado no Regulamento Disciplinar do Exército (RDE), sugerimos que os deméritos sejam computados da seguinte maneira, de acordo com a punição:

Punição	Prisão	Detenção	Repreensão	Impedimento	Advertência
Deméritos	-5	-4	-3	-2	-1

Tabela 4 – Deméritos relacionados às punições

Fonte: O autor

A partir do levantamento dos dados apresentados pelos militares a serem avaliados (Sd EV) e tabulação destes resultados de acordo com as tabelas números 3 e 4, após processados, obteremos um ranqueamento baseado em critérios objetivos.

Com critérios de avaliação bem definidos, haverá uma base bem sustentada para propiciar recompensas, definir engajamento, reengajamento e baixas, além de diversas outras utilizações a partir deste recurso.

Com a finalidade de selecionar pessoal mais adequado de acordo com as necessidades da Instituição, sugerimos apresentar o universo a ser avaliado de acordo com ranqueamento baseado nos critérios objetivos para, a partir daí, realizar a avaliação subjetiva em reunião com pessoal interessado (comandantes de frações de todos os níveis), com forma complementar de avaliação.

Mantendo um Sistema de Avaliação embasado em critérios bem definidos, o comandante terá em mãos uma base para diversas decisões ao longo do ano de instrução, tais como definições de escalas de serviço, oportunidade de cursos como Projeto Soldado Cidadão, Educar é Nossa História, etc. Portanto, cresce de importância que todos comandantes de fração mantenham os dados atualizados.

A avaliação deve ser impessoal, justa, buscar o reconhecimento, buscar desenvolver potencialidades, necessidades de aprimoramento individual e desenvolver o espírito de equipe.

Dessa forma, a avaliação estará pautada grandemente nos resultados individuais apresentados, diminuindo as chances de indicações imprecisas, injustiça e permanência de indivíduos que não contemplam as necessidades do Exército.

O processo meritocrático e criterioso de avaliação de avaliação estará contribuindo, ainda, com a imagem da Força Terrestre, uma vez de que o indivíduo, ao prestar o serviço militar terá um grande potencial de se tornar um difusor positivo da Instituição, considerando ainda que, apesar desse estudo não ter aprofundado neste tópico, um percentual considerável de indivíduos (mais de 50%) retornam à sociedade após cumprirem o ano regulamentar de serviço militar obrigatório.

Além disso, permite aos comandantes de todos os níveis a manutenção da transparência nos processos de decisão, fortalecendo a credibilidade exigida do líder de pequenas frações, aceitação dos subordinados.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF.

BRASIL, **Lei nº 6.880**, de 9 de dezembro de 1980. Estatuto dos Militares.

BRASIL, **Lei nº 4.375**, de 17 de agosto de 1964. Lei do Serviço Militar.

BRASIL. Exército. Portaria nº 156, de 23 de abril de 2002. Vade-Mécum de Cerimonial Militar do Exército - Valores, Deveres e Ética Militares (VM 10).

_____, Ministério da Defesa. **Estratégia Nacional de Defesa**, p. 15-19, Brasília, 2012.

_____. _____. **T 21-250: Manual do Instrutor**. 3. ed. Brasília, DF, 1997.

_____. _____. **C 20-1: Glossário de Termos e Expressões para uso no Exército**. 3. ed. Brasília, DF, 2003.

BRASIL, Estado-Maior do Exército. **EB70-P-11.00: Programa de Instrução Militar**. p. 3-3 , 2022.

BRASIL. Estado-Maior do Exército. **Manual de Fundamentos Doutrina Militar Terrestre. EB20-MF-10.102**. 2. ed. Brasília, DF:Estado-Maior do Exército, 2019.

_____, Raízes, Valores e Tradições Militares. Cartilha 2, 2016.

_____, Diretriz do Comandante do Exército 2021-2022, Edição: 2021.

_____, Cartilha de Proteção Social, Edição 2016.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

Qual a turma de formação na AMAN do Sr.?

2011

2012

2013

Em quais Organizações Militares, após a formação da AMAN, o Sr. teve a oportunidade de trabalhar no processo de avaliação e seleção para o engajamento de militares do Efetivo Variável? (Ex: 16ª Cia PE)

Qual função o Sr. exercia na(s) unidade(s) elencada(s) na resposta acima? (Ex: Cmt Pel, S1)

De que forma o Sr apoiou na referida seleção?

de forma direta, (elencando, processando, apresentando, elaborando gráficos, estudando os militares a serem selecionados)

de forma indireta (dando a opinião, através de votação, em apresentações dos responsáveis diretos)

de outra forma. Descreva: _____

Nas Organizações Militares em que o Sr. teve a oportunidade de trabalhar neste tipo de processo de avaliação, o Sr. considera que:

Menos de 50% dos militares avaliados eram voluntários para o engajamento

Entre 50% e 75% dos militares avaliados eram voluntários para o engajamento

Mais de 75% dos militares avaliados eram voluntários para o engajamento

O Sr. considera que as avaliações que o Sr. participou

eram de cunho mais SUBJETIVO, levando em consideração o levantamento de aspectos e percepções dos avaliadores a respeito dos militares avaliados.

eram de cunho mais OBJETIVO, com a apresentação de critérios métricos, tais como resultado do TAF, resultado do TAT, apreciação da ficha disciplinar, resultado de provas, conceitos verticais e horizontais e elogios, onde havia um trabalho de ranqueamento dos militares para comparação dos resultados dos mesmos.

Era de outra forma. Descreva:

Na concepção do Sr., há oportunidades de melhoria no processo de avaliação e seleção de militares para compor os quadros do Efetivo Profissional de cabos e soldados do Exército Brasileiro.

- Concordo plenamente
- Concordo
- Acredito que não faz diferença
- Não concordo
- Discordo plenamente

Na concepção do Sr, durante o CFSd, regulado pelo COTer através do Programa de Instrução Militar (PIM), possui meios para adequar aspectos objetivos nas avaliações do desempenho de soldados do Efetivo Variável, nas áreas AFETIVA, COGNITIVA e PSICOMOTORA?

- Concordo totalmente
- Concordo.
- Não concordo nem discordo.
- Discordo.
- Discordo totalmente.

O Sr. considera que avaliação(ões) COGNITIVA(S) (resolução de tarefas intelectuais. Ex: provas e exercícios), ao serem consideradas como parâmetro para seleção do Sd EV, é(são):

- Muito importante
- Importante
- Pouco importante
- Não faz diferença nenhuma

O Sr. considera que avaliação(ões) PSICOMOTORA(S) (habilidade muscular ou motora. Ex: TAF, TAT), ao serem consideradas como parâmetro para seleção do Sd EV, é(são):

- Muito importante
- Importante
- Pouco importante
- Não faz diferença nenhuma

O Sr. considera que avaliação(ões) AFETIVA(S) (qualidades de caráter e de consciência), ao serem consideradas como parâmetro para seleção do Sd EV, é(são):

- Muito importante
- Importante
- Pouco importante
- Não faz diferença nenhuma

O Sr. considera que avaliação(ões) SUBJETIVAS (percepções dos avaliadores em relação aos militares avaliados), ao serem consideradas como parâmetro para seleção do Sd EV, é(são):

- Muito importante
- Importante
- Pouco importante
- Não faz diferença nenhuma

Na concepção do Sr., é conveniente aliar critérios OBJETIVOS e SUBJETIVOS no processo de avaliação e seleção de soldados EV?

- Concordo totalmente
- Concordo.
- Não concordo nem discordo.
- Discordo.
- Discordo totalmente.

Dos critérios e áreas de aprendizagem abaixo, qual o Sr. considera ser fundamental no processo de seleção de militares para compor os quadros de Cabos e Soldados do Efetivo Profissional:

AFETIVO (apreciado através do indicadores como punições, elogios, conceitos, fatos observados, etc)

COGNITIVO (apreciado através como exames intelectuais e atividades que demandam raciocínio)

PSICOMOTOR (apreciado através de resultadosde atividades como TAF, TAT)

CRITÉRIOS SUBJETIVOS (apreciações baseadas nas percepções individuais dos avaliadores, baseadas em suas observações a respeito do militar avaliado)

OUTRA:

O Sr. acredita que o processo de avaliação pode influenciar na capacidade operativa/disciplinar da tropa?

- influencia muito
- influencia
- provavelmente influencia
- provavelmente não influencia
- não influencia

Qual o nível de importância o Sr. considera que o processo de avaliação/seleção exerce na capacidade de identificação de militares mais aptos para a atuação e emprego da Força Terrestre em consonância com a Doutrina Militar Terrestre, Diretrizes Estratégicas e legislações vigentes?

- Muito importante
- Importante
- Pouco importante
- Não faz diferença nenhuma

O Sr. considera que a realização de uma gestão de pessoal metódica contribui com a Imagem da Força e com propósito a que ela se destina?

- Concordo totalmente
- Concordo.
- Não concordo nem discordo.
- Discordo.
- Discordo totalmente.

Na concepção do Sr., o fato do Soldado EV ter ciência de que está inserido em um processo de avaliação/seleção, influenciará positivamente no desenvolvimento de conhecimentos, habilidades, atitudes, valores e ética militar?

- Concordo totalmente
- Concordo

- Não concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

Qual, dos fatores abaixo elencados, o Sr. acredita ser preponderante para determinar uma decisão de engajamento/reengajamento de militar (Sd EV)?

- especialização
- fatores morais
- fatores disciplinares
- condicionamento físico
- capacidade cognitiva
- resultados em exercícios de tiro
- escolaridade
- Outra (descrever abaixo)_____

O espaço abaixo é destinado para observações que o Sr. julgar necessárias.

APÊNDICE B – MEMENTO PARA AVALIAÇÃO

1. Avaliação Afetiva:

a. Conceito Horizontal (CH):

Essa avaliação deverá ter por base a realização de sociométrios que são votações a serem realizadas entre os militares do mesmo universo de avaliação (entre os Sd EV).

O estabelecimento de menções (E, MB, B, R e I) nesta avaliação será realizada a partir dos resultados observados para quantidade de votos positivos e negativos.

Segue abaixo um exemplo de dados a serem coletados entre os militares do universo avaliado:

Pel: _____	Nr: _____
Nome: _____	
Voto Positivo:	

Voto Negativo:	

Figura 2 – Modelo para realização da Avaliação Horizontal

Fonte: O autor

Através do CH, o Cmt Fr poderá observar quem é o líder eleito pelo grupo (maior saldo positivo de votos), a Eminência Parda (voto positivo do líder), quais são os grupos, subgrupos, elos de ligação e esquecidos, dentre outras informações que poderão fundamentar decisões dentro da fração.

b. Conceito Vertical (CV):

Deverá ser a última avaliação a ser feita através de reunião entre os comandates de pequenas frações para estabelecer menções (E, MB, B, R e I) entre os militares avaliados de acordo com o rendimento dos mesmos, após rigorosa observação.

Esta avaliação deverá obedecer ao fenômeno da modelação natural, ou curva de Gauss para o estabelecimento das menções. Sugerimos a seguinte porcentagem para o estabelecimento das menções dentro do efetivo a ser avaliado:

10%	20%	40%	20%	10%
E	MB	B	R	I

Tabela 5: Porcentagem de cada menção dentro do efetivo – CV

Fonte: O autor

c. Punições

As punições deverão seguir, como sugestão, os deméritos de pontuações conforme a Tabela nº 4 deste trabalho. Para tanto, deve-se ter rigoroso controle de punições para fins de avaliação.

d. Elogios

Os elogios deverão constar nos Fatos Observados e terão grande influência na realização do Conceito Vertical do militar.

e. Fatos Observados

As regras dos FO tem que ser bem definidas entre os Cmt Pel de uma Companhia (deve haver um quantitativo equilibrado de FO nos pelotões), sob pena de um Pel que receber mais FO+ ser favorecido na hora da avaliação.

Segue abaixo alguns parâmetros para servirem de exemplo para o lançamento de Fatos Observados:

FO +	FO -	FO Neutro
<ul style="list-style-type: none"> - Tudo que evidenciar VIRTUDES do militar (bom caráter) - Toda Evidência de Atributos da Área Afetiva (AAA); - Evidencia de Inteligência; - Evidência de Raciocínio Lógico; - Evidência de Espírito de Grupo; - Boa Vontade; - Senso de Justiça; - Espírito de Sacrifício; - Elogios diversos - Boa Apresentação em Parada Diária; - Participações em instruções; - Atividades bem desempenhadas; - Capricho; 	<ul style="list-style-type: none"> - Faltas que não são caracterizadas como Transgressões Disciplinares ou Crimes; - Tudo que for anverso aos AAA e/ou às virtudes; - Falhas de caráter; - Dormir em instrução; - Tarefas mal cumpridas ou não cumpridas; - Não cumprir prazos; - Atrasos ao expediente; - Não seguir tratamento de saúde; - Displícência; 	<ul style="list-style-type: none"> - Observações gerais sobre o militar - Anotações para fins de acompanhamento do militar

<ul style="list-style-type: none"> - Bons rendimentos nas atividades (TFM, instruções, formaturas, Sv, etc) - Evidência de esforço e dedicação (mesmo não sendo destaque) - Organização e zelo com materiais da União; - Postura e Apresentação Individual - Menções “E” (CV, CH, TAF, Prova, Tiro, Orientação); - Ausência de Punições no período avaliado; - Ausência de VM no período avaliado 	<ul style="list-style-type: none"> - Negligência; - Imprudência. - Menções “I” (CV, CH, TAF, Prova, Tiro, Orientação); <p style="text-align: center;">Obs: Recorrências de FO- deverão ser apuradas através de FATD</p>	
--	--	--

Tabela 6: Parâmetros para o lançamento do Fato Observado

Fonte: O autor

f. Controle de Visitas Médicas (VM)

Em caso de empate de notas entre os militares avaliados, a quantidade de visitas médicas poderá ser utilizada como critério de desempate.

Atenção especial deve ser dada ao controle de vistas médicas constante especialmente no Prontuário do militar e no Livro de Visitas Médicas.

Visitas médicas poderão acarretar em Fatos Observados, como por exemplo:

Militar que não realiza fisioterapia para recuperação: FO-

Militar se esforçando para melhorar: FO+

Problemas de saúde poderão ser fator decisivo como critério de decisão para permanência ou baixa do militar tendo em vista as peculiaridades que a profissão exige.

g. Destaques Individuais

Militares considerados destaques em determinadas atividades e/ou modalidades devem ser agraciados na avaliação. Sugere-se que seja acrescido 1 (um) ponto na nota dos seguintes destaques:

- Aptidão física: entre os militares com menção “E” no TAF, aquele que apresenta melhores rendimentos nas modalidades;

- Melhor Atirador Combatente: Entre os militares com menção “E” nas provas de tiro, aquele que realiza os tiros mais agrupados;

- Companheiro: militar mais votado em sociométrico realizado;
- Campo: militar com maior número de observações positivas no campo, melhor desenvoltura no desempenho das tarefas, vibração e liderança;
- Cognitivo: maior nota nas provas.

h. Destaques Coletivos:

Frações vencedoras de competições, desafios, concursos de OU também poderão servir como critério de pontuação, acrescentando 1 (um) ponto para todos os militares integrantes da fração.

2. Avaliação Psicomotora

Trata-se capacidade de coordenação motora e capacidade física do militar. Evidenciado nas provas de Tiro e no TAF, também através da Ordem Unida (OU).

Para avaliações dessa área de aprendizagem, os comandantes de fração deverão manter rigoroso controle dos resultados das provas citadas.

A OU também poderá ser avaliada, preferencialmente gratificando os militares vencedores de concursos ou que apresentarem desempenho acima da média em formaturas.

3. Avaliação Cognitiva

Essa avaliação tem por finalidade medir a capacidade do militar de reter as informações passadas e provar que aprendeu. É realizada através de provas e, no âmbito de Sd EV, deverá ser dada maior ênfase em provas práticas.

4. Apuração

Para apurar e facilitar o ranqueamento dos militares avaliados, sugerimos a tabulação utilizando a ferramenta Excel® para apuração de notas, conforme o modelo abaixo:

Mç	Nt	Ord	Nr	Nome	Fatos Observados			Vis Méd	Conceito Vertical		Conceito Horizontal		Punições					TAF		COGNITIVO		TIRO		ORIENTAÇÃO		Destaque		NF								
					FO +	FO -	Saldo		Menção	Nota	Menção	Nota	Adv	Imp	Det	Pris	total	Menção	Nota	Menção	Nota	Menção	Nota	Menção	Nota	Mod	Pont.									
E	4						0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0					
MB	3	1					0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
B	2	2					0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
R	1	3					0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
I	0	4					0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
		5					0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
Pç	Dem	6					0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
Adv	-1	7					0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
Imp	-2	8					0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
Det	-3	9					0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
Rep	-4	10					0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
Pris	-5	11					0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
		12					0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
D. Indiv		13					0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
Ap Fis	1	14					0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
Tiro	1	15					0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
Cogn	1	16					0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
Comp	1	17					0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Orien	1	18					0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
		19					0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
D. Coletivo		20					0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
OU	1	21					0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Desaf	1	22					0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
		23					0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
		24					0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
		25					0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
		26					0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
		27					0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
		28					0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
		29					0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
		30					0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
		31					0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
		32					0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		33					0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		34					0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		35					0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		36					0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Tabela 7: Apuração dos critérios objetivos

Fonte: O autor

5. Conclusão

A Apuração dos critérios objetivos realizado a partir do levantamento de dados conforme os itens “1.” Ao “4.” Acima irá fornecer maiores subsídios para realização da reunião de engajamento dos soldados EV, na qual sugerimos a apresentação do rendimento de militar por militar dentro da ordem ranqueada através do apoio da tabela nº 7, para fins de seleção da quantidade prevista para o engajamento.

Dessa forma, facilitará o trabalho de eleger militares mais aptos de acordo com as necessidades do Exército Brasileiro.

ANEXO 1 – LISTA DE ABREVIATURAS

AAA – Atributos da Área Afetiva

B – Bom

CFC – Curso de Formação de Cabos

CFSd – Curso de Formação de Soldados

CH – Conceito Horizontal

Cmt - Comandante

COTer – Comando de Operações Terrestres

CSPFA – Comissão de Seleção Permanente das Forças Armadas

CV – Conceito Vertical

E – Excelente

E1 – Estatuto dos Militares

EB – Exército Brasileiro

EP – Efetivo Profissional

EV – Efetivo Variável

FATD – Ficha de Apuração de Transgressão Disciplinar

FO – Fato Observado

I – Insuficiente

MB – Muito Bom

OM – Organização Militar

OU – Ordem Unida

Pel – Pelotão

PIM – Programa de Instrução Militar

R – Regular

RDE – Regulamento Disciplinar do Exército

SERMILMOB – Serviço Militar Inicial e Mobilização de Recursos Humanos

Sv – Serviço

Sd – Soldado

TAF – Teste de Aptidão Física

TFM – Treinamento Físico Militar

VM – Visita Médica