

## ESTUDO DA AVALIAÇÃO 360° NO EXÉRCITO BRASILEIRO: Vantagens e Desvantagens

## ESTUDIO DE LA EVALUACIÓN 360° EN EL EJÉRCITO BRASILEÑO: Ventajas y Desventajas

Raphael Navroski<sup>1</sup>  
Ana Paula Lemes de Souza<sup>2</sup>

### RESUMO

Este trabalho estuda a viabilização da avaliação 360° no Exército Brasileiro: vantagens e desvantagens. Tal abordagem se faz necessária ao buscar soluções para que a avaliação se torne mais justa e evidencie o perfil profissional dos militares de modo a melhorar o atual Sistema de Gestão do Desempenho do Exército Brasileiro. Além disso, o estudo proposto se justifica, pois, as oportunidades e principais vantagens na carreira militar são baseadas na avaliação do desempenho profissional. O estudo demonstra que a avaliação 360° amplia a percepção e abrange os diversos atores do ambiente profissional, além de levantar as vantagens e desvantagens da implementação da avaliação 360° e possibilitar novas ferramentas de avaliação das principais competências, de modo a permitir que o Sistema de Gestão de Desempenho possa realizar um conceito completo, amplo e justo dos militares.

**Palavras-chave:** avaliação; implementação; melhoria.

### RESUMEN

Este trabajo estudia La evaluación 360° en El Ejército Brasileño: ventajas y desventajas. Ese enfoque es necesario cuando se buscan soluciones para que la evaluación sea más justa y destaque el perfil profesional de los militares para mejorar el actual Sistema de Gestión del Desempeño Del Ejército Brasileño. Además, el estudio propuesto se justifica, ya que las oportunidades y principales ventajas en La carrera militar se basan en la evaluación del desempeño profesional. El estudio demuestra que la evaluación 360° amplia la percepción y engloba a los distintos actores del entorno profesional, además de plantear las ventajas y desventajas de implementar La evaluación 360° y habilitar nuevas herramientas para evaluar competencias clave. Con el fin de permitir que el Sistema de Gestión del Desempeño realice un concepto completo, amplio y justo de las fuerzas armadas.

**Palabras clave:** evaluación; implementación; mejora.

---

<sup>1</sup>Major de Infantaria, Bacharel em Ciências Militares pela Academia Militar das Agulhas Negras - AMAN (2005). Pós-graduado em Ciências Militares pela Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais - ESAO (2017). Pós-graduado em Comunicação Social pelo Centro de Estudos de Pessoal e Forte Duque de Caxias – CEP/FDC (2020).

<sup>2</sup> Doutoranda em Direito pela Faculdade Nacional de Direito da Universidade Federal do Rio de Janeiro (FND/UFRJ), mestra em Direito pela Faculdade de Direito do Sul de Minas (FDSM), pós-graduada em Filosofia do Direito e Direito Público (UCAM). Professora do Centro Universitário do Sul de Minas (Unis). E-mail: <ana.souza@professor.unis.edu.br>.

## 1. INTRODUÇÃO

A avaliação de desempenho no Exército Brasileiro é realizada, atualmente, pelo Sistema de Gestão do Desempenho e tem por finalidade operacionalizar o processo de avaliação dos militares, ranquear as competências evidenciadas e classificar a avaliação transformando observações em notas.

Apesar da grande importância e relevância da avaliação para a Instituição, o Sistema de Gestão do Desempenho do Exército Brasileiro não possibilita uma avaliação abrangente, limitando-se o avaliado aos seus avaliadores imediatos.

Nesta ótica, este artigo busca responder a indagação: de qual maneira é possível implementar um processo de avaliação do militar que contemple os diversos aspectos da profissão militar?

Do ponto de vista metodológico, este trabalho constitui-se numa pesquisa exploratória e descritiva, que utiliza como fonte de dados revisão bibliográfica, manuais militares e pesquisa de campo, operacionalizada na forma de análise das respostas coletadas.

O presente estudo não tem a pretensão de solucionar todos os problemas atualmente existentes, mas se mostra relevante ao buscar contribuir para a evolução do Sistema de Gestão do Desempenho do Exército Brasileiro, além de buscar uma maior compreensão das ferramentas de avaliação utilizadas em grandes empresas, na gestão pública, municipal, federal, nas autarquias federais, além dos processos de avaliação das Forças Armadas das nações amigas; estimulando uma reflexão profícua sobre o tema ainda pouco abordado.

Além disso, o estudo proposto se justifica, por sua importância pessoal e profissional. A capacidade de gestão, liderança e comprometimento exigidos pela profissão militar faz com que o recurso humano do Exército seja altamente especializado, aumentando a relevância da avaliação justa, a qual é o principal indicador para o ranqueamento para as oportunidades de cursos e especializações, além de ser fator preponderante para as promoções.

O objetivo geral do trabalho é analisar a possibilidade do Sistema de Gestão do Desempenho (SGD) do Exército Brasileiro implementar a avaliação 360°. Além disso, o estudo visa a alcançar objetivos intermediários que ajudarão a elucidar dados importantes e verificar se as vantagens de uma nova sistemática de avaliação mais abrangente serão vantajosas para o Exército.

Para isso busca: a) explicar o atual Sistema de Gestão do Desempenho (SGD) do Exército Brasileiro; b) avaliar e identificar os problemas mais relevantes do atual Sistema de Gestão do Desempenho; c) analisar os principais métodos de Avaliação 360°, já implementados em instituições consolidadas; e d) relatar o nível de receptividade dos militares ao processo de Avaliação 360°, descrevendo as respostas do questionário com as opiniões dos militares de carreira do Exército Brasileiro.

Por fim, será proposta a adoção de melhorias no atual método de avaliação do Sistema de Gestão do Desempenho, incluindo o emprego da Avaliação 360° em fase de teste, sugerindo competências comuns a todos os militares independente de função, cargo ou posto que ocupam, listando os possíveis reflexos positivos de sua implantação frente aos principais desafios levantados em relação ao modelo atual.

O resultado da pesquisa de satisfação com o SGD irá possibilitar identificar, analisar e implementar melhorias no Sistema de Avaliação dos militares.

## 2. SISTEMA DE GESTÃO DO DESEMPENHO

O sistema de avaliação dos militares do Exército Brasileiro é complexo e possui como integrantes o Departamento Geral do Pessoal, órgão que estabelece as diretrizes e metas da

instituição, o avaliador, o avaliado e os militares que gerenciam o processamento das informações nas diversas organizações militares espalhadas pelo país.

Os objetivos do Sistema de Gestão do Desempenho são:

Art. 2º O SGD tem por objetivos:

I - subsidiar a melhoria do desempenho dos militares;

II - fornecer à Instituição informações sobre o desempenho de seus integrantes;

III - possibilitar o planejamento e a execução de ações para a correção de desempenhos insatisfatórios;

IV - permitir o constante aperfeiçoamento dos militares;

V - subsidiar os processos decisórios na área de pessoal; e

VI - facilitar o exercício da liderança pelos comandantes em todos os níveis. (BRASIL, 2022, p. 6).

A metodologia da Gestão do Desempenho é baseada na avaliação por competência. Segundo o art. 4º, § 1º entende-se por competência o conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes, valores e experiências, evidenciado no desempenho de um cargo/função. (BRASIL, 2022, p.6)

A avaliação classifica-se quanto ao tipo:

I - de processo: a) formativa - estruturada em competências básicas e específicas, com a finalidade de melhorar o desempenho do avaliado, e composta pelas avaliações internas do tipo vertical; e b) somativa - estruturada em competências básicas e específicas, com a finalidade de subsidiar os diversos processos administrativos de pessoal, e composta pelas avaliações verticais interna e externa, a do Aspirante a Oficial – oriundo da AMAN – e a Interna Escolar;

II - de ambiente: a) interna - o militar é avaliado no âmbito da OM a que pertence; e b) externa - o militar é avaliado por superior hierárquico de OM diferente da sua;

III - hierárquico: a) vertical - o militar é avaliado por superior hierárquico ou de maior antiguidade; b) lateral - o militar é avaliado por outro do mesmo posto ou graduação, independente da antiguidade; c) escolar - o militar é avaliado, quando na situação de aluno de curso militar, por instrutores e/ou outros alunos. (BRASIL, 2022, p.7)

A avaliação é anual, realizada por meio eletrônico na página de acesso ao sistema. Segundo o art. 7º, § 2º durante o período de avaliação, são realizadas avaliações Formativa e Somativa. Sendo a avaliação formativa realizada no primeiro semestre e a avaliação somativa realizada, normalmente, no segundo semestre. (BRASIL, 2022, p. 8).

Segundo o art. 4º, as avaliações formativas são calculadas da mesma forma que as somativas, entretanto, não comporão o perfil do militar, destinando-se apenas a estabelecer parâmetros de orientação dos avaliadores aos avaliados. (BRASIL, 2014, p. 2). Evidenciando que, trata-se de apenas uma avaliação interna, para instigar o militar a melhorar alguma pauta específica, deixando apenas a avaliação de cima para baixa como única forma de avaliação para a pontuação do SGD.

No SGD as competências são divididas em básicas, aquelas que são comuns a todos os militares, independente do posto, da graduação, do cargo ou da função desempenhada; e as específicas de cada posto, graduação, cargo ou função desempenhada pelo militar no período da avaliação.

Segundo o art. 8º as Competências Básicas e seus descritores, para fins de avaliação, são: camaradagem; dedicação; disciplina; iniciativa; integridade; resistência física; responsabilidade e perfil técnico-profissional (BRASIL, 2022, p. 8).

As competências básicas servem de parâmetro de avaliação obrigatória.

Segundo o art. 9º as Competências Específicas e seus descritores, para fins de avaliação, são: autoaperfeiçoamento; comunicação; conhecimento institucional; coragem moral; criatividade; cultura geral; direção e controle; discríção; estabilidade emocional; flexibilidade; liderança;

objetividade; persistência; postura e apresentação; produtividade; sociabilidade; tato e zelo (BRASIL, 2022, p. 10).

Segundo o art. 8º a escala de avaliação do SGD é composta de pautas, que refletem comportamentos evidenciados pelo militar, durante o período de avaliação. (BRASIL, 2014, p. 3).

No art. 9º o Avaliador mensurará o desempenho do avaliado, atribuindo-lhe determinada pauta, e o sistema relacionará, automaticamente, o desempenho a um grau, conforme a tabela abaixo:

Figura 1: Descrição do desempenho

Descrição do Desempenho	Pauta	Grau
Desempenho sempre acima do esperado	6	8,00
Desempenho frequentemente acima do esperado	5	7,14
Desempenho algumas vezes acima do esperado	4	6,73
Desempenho conforme o esperado na competência	3	6,19
Desempenho algumas vezes abaixo do esperado	2	4,68
Desempenho frequentemente abaixo do esperado	1	3,74

Fonte: BRASIL, 2014, p. 3

A partir do somatório dos graus e da relação dos demais componentes que formam a fórmula para transformar a observação do avaliador em grau, obtém-se o a média do avaliado e o seu grau de conceito final anual.

O desafio do SGD é avaliar as principais competências da profissão militar, quantificar a observação, percepção, as atitudes e comportamentos individuais; e transformá-los em indicadores numéricos que mensurem o desempenho profissional individual no período específico.

A complexidade dos processos, desde a manutenção do sistema, o sigilo das informações e a seriedade dos resultados; necessitam um árduo e constante trabalho na busca por novos métodos. Baseado nisso, a análise de implementação de novos recursos, a busca da simplicidade da interface do sistema, a implementação da inovação tecnológica, corroboram para melhoria do sistema, de tal forma que, os possíveis erros de avaliação sejam diminuídos e que o sistema cumpra fielmente sua finalidade.

### 3. AVALIAÇÃO 360º

O Sistema de Gestão do Desempenho (SGD) é uma ferramenta importantíssima no aspecto profissional e pessoal para os militares avaliados, no entanto, a forma como a avaliação é realizada atualmente, abre lacunas na confiança do processo, no tocante a descartar outros fatores de uma possível avaliação mais abrangente.

O método de avaliação do SGD é verticalizado, obedecendo a hierarquia e preservando a disciplina, impondo a avaliação de cima para baixo como a principal maneira de avaliar o desempenho profissional. Apesar de existir a avaliação lateral formativa de pares que estão no mesmo círculo hierárquico, porém essa avaliação se faz de maneira formativa e não é utilizada para o conceito final do militar, tornando uma avaliação sem efeito. Já a avaliação de baixo para cima é inexistente.

Dessa forma, o atual sistema adotado pelo Exército Brasileiro avalia o profissional considerando apenas a visão dos seus superiores hierárquicos, caracterizando a subjetividade e superficialidade do processo, favorecendo o efeito halo (julgar o avaliado com base em uma única característica), além de manter uma rigidez, excluindo a participação ativa do avaliado, de outros

atores e avalia baseado no retrato fixo do desempenho passado. Essas características por si só, demonstram que o método utilizado pelo SGD torna a avaliação frágil, pela possibilidade de ser contaminada pelo viés do superior hierárquico.

A implementação da avaliação 360° poderá melhorar o resultado da avaliação e dar mais clareza e justiça ao processo.

Segundo Brandão (2008, p. 5) denomina-se avaliação 360°:

A qual o funcionário é avaliado não apenas pelo seu superior hierárquico, mas também por outros sujeitos que interagem com ele no seu trabalho, como colegas da equipe, subordinados, clientes e, em alguns casos, até por fornecedores e pelo próprio funcionário (autoavaliação). O pressuposto é o de que a avaliação realizada por diversos atores é mais rica e fidedigna do que aquela feita por uma única pessoa, sobretudo porque os envolvidos passam a compartilhar a responsabilidade pelo processo e eventuais distorções na percepção de um dos avaliadores se diluem nas avaliações realizadas pelos demais. Assim, ao enriquecer a mensuração do desempenho profissional, a avaliação 360° pode contribuir para tornar mais preciso o diagnóstico de competências.

Segundo a página eletrônica do Indeed (2022), as principais vantagens da avaliação 360° são: proporcionar uma perspectiva ampla, ajudar a definir ações assertivas, valorizar a opinião dos colaboradores, identificar qualidades e/ou falhas dos líderes. Essas vantagens: potencializam a amplitude da avaliação, aprofundam o conhecimento e possibilitam uma compreensão completa do ambiente, do avaliado e do avaliador.

Segundo Ceribeli (2019, p. 25) é possível destacar que a avaliação de desempenho: alinha organização e indivíduos; direciona o processo de desenvolvimento dos funcionários; melhora a qualidade da relação entre gestores e subordinados; e estimula a transparência e a meritocracia, dando suporte ao desenvolvimento dos funcionários; melhora no relacionamento entre funcionários e empresa; e legitimação das práticas de gestão de pessoas adotadas.

Ainda, segundo Ceribeli (2019, p. 25) também foram apontadas algumas dificuldades associadas ao processo de avaliação de desempenho, principalmente no que se refere à resistência dos funcionários, que percebem a ferramenta de maneira negativa basicamente, em questões relacionadas à resistência ao conceito de avaliação de desempenho e falta de preparo dos envolvidos, seja para elaborar e validar o instrumento avaliativo ou para fornecer feedback, ou ainda para utilizar os resultados como base para a tomada de decisão.

Segundo a página eletrônica do Indeed (2022) as desvantagens, dependendo do contexto da empresa e da equipe, são: gerar resultados confusos; apresentar desonestidade de alguns participantes; gerar avaliações combinadas entre colaboradores e o processo ser complexo, exigindo um sistema eletrônico e sigiloso e que apontem as melhorias e possibilitem que ações sejam tomadas tempestivamente.

Ao verificar as vantagens e desvantagens dos processos de avaliações nas empresas, constata-se que a evolução da avaliação de desempenho não é algo novo.

Segundo a página eletrônica, Soares (2022), os seguintes pontos de atenção foram questionados e que levam à evolução da avaliação de desempenho:

1. As empresas tendem a fazer as avaliações semestralmente ou anualmente. Ou seja, o que acontece em janeiro só será discutido em junho ou em dezembro focando nos resultados mais recentes que estão frescos na memória do avaliador.
2. Outro ponto é o tempo de ajuste. Se algo não está fluindo como deveria, o feedback demora muito a chegar para corrigir o erro. Este tende a ser um momento de estresse para o colaborador também, que se sente acanhado por estar sendo julgado.
3. Alguns formatos de avaliação acabam criando um clima de competitividade negativo no ambiente de trabalho.

4. Os seres humanos possuem inúmeros vieses que desviam as análises comportamentais;
5. Na maioria das vezes, a nota que um avaliador dá, representa muito mais o avaliador do que o avaliado (idiosincrasia);
6. A estratégia de “stack and ranking” não ajuda em nada no desenvolvimento nem do desempenho dos colaboradores;
7. A maioria das empresas acredita muito que as pessoas são mais motivadas por fatores extrínsecos do que intrínsecos, como recompensas financeiras, porém sabemos hoje em dia que isso não é sustentável;
8. Vivemos em um mundo extremamente complexo e ambíguo e o feedback deve ser dado relacionado ao dia a dia e não 1x ou 2x ao ano;
9. A devolutiva de uma avaliação de desempenho normalmente é baseada em diversos pontos negativos e de “desenvolvimento” mesmo sabendo-se que o feedback positivo tem maior impacto na melhoria do desempenho dos colaboradores;
10. Utiliza-se dados passados para gerar impacto financeiro momentâneo e não para desenvolvimento futuro.

Ao perceber a evolução empresarial e fazer uma comparação ao colaborador civil com o militar avaliado no SGD, percebe-se que as aspirações, as buscas por resultados, o desenvolvimento pessoal, o feedback constante e a necessidade de um método que supra as carências e ao mesmo tempo direcione o subordinado é fundamental para a evolução profissional individual e da instituição.

Segundo Xavier (2018, p. 13), a Avaliação 360° é um método mais rico e que proporciona os melhores resultados ao longo do tempo, possibilitando a elevação da confiabilidade no sistema avaliativo, o estabelecimento de metas, minimização dos aspectos subjetivos da avaliação, diminuição da insatisfação e da insegurança dos servidores, além de dar ao servidor um retorno mais detalhado e de qualidade sobre seu trabalho. Apesar de não ser um método de aplicação fácil, permite um direcionamento mais confiável para ações futuras e para planos de melhoria individual, ajudando a enfrentar os desafios, erros e críticas ainda existentes nos processos de avaliação de desempenho (XAVIER, 2018).

#### **4. RESULTADO E DISCUSSÃO**

Foram levantados os riscos, avaliadas possíveis falhas no sistema vigente, além de solicitar a opinião particular de cada militar sobre a avaliação, com intuito de mensurar as respostas, a fim de equilibrar o custo-benefício da implementação e possibilitar uma avaliação justa e completa.

O questionário foi enviado de forma online, nos e-mails dos militares cadastrados no item Informações do Pessoal do site do Departamento Geral do Pessoal, além do envio do link da pesquisa compartilhado pelas redes sociais, mais precisamente pelo aplicativo WhatsApp em outubro de 2022.

O questionário da pesquisa foi elaborado, segundo Xavier (2018), utilizando de coleta de dados, para o preenchimento por parte dos oficiais e sargentos de carreira do Exército Brasileiro, os quais participam como avaliadores e avaliados pelo Sistema de Gestão do Desempenho.

O questionário possuía uma breve apresentação, da proposta da pesquisa e solicitava informações pessoais. Em seguida, continha itens, dispostos sob a forma de perguntas, os quais o militar deveria assinalar uma única resposta a cada item solicitado.

Além da pergunta baseada na pesquisa de Xavier (2018, p. 21) a fim de verificar as principais críticas e erros existentes no SGD, classificados de acordo com o grau de relevância, segundo o ponto de vista dos militares respondentes. Fica evidenciado que, para cada item o militar

deveria pontuar de 1 a 5 (1 - Inexistente; 2 - Irrelevante; 3 - Pouco relevante; 4 - Muito relevante; e 5 - Crucial), a pontuação mínima possível seria de 46 pontos e a pontuação máxima de até 230 pontos, por existirem 46 respondentes.

TABELA 1 – Principais críticas e erros

<b>ORDEM</b>	<b>PRINCIPAIS CRÍTICAS E ERROS</b>	<b>SOMA TOTAL</b>	<b>MÉDIA</b>
<b>1</b>	03 - Efeito Halo/Horn: tendência de que a percepção positiva/negativa a respeito de um só aspecto do avaliado seja generalizada, influenciando positivamente/negativamente todos os demais itens.	169	3,67
<b>2</b>	06 - Subjetivismo: tendência de o chefe avaliar o militar com base na maneira como percebe a si mesmo; projeção	169	3,67
<b>3</b>	05 - Retorno/feedback inadequado e falta de acompanhamento e orientação contínuos a longo prazo.	168	3,65
<b>4</b>	09 - Tendência Central: receio do avaliador em preencher campos extremos, passando a dar apenas notas medianas e suficientes	168	3,65
<b>5</b>	04 - Recenticidade: falta de memória; avaliação circunscrita a um dia, fazendo com que fique baseada apenas nos últimos acontecimentos.	167	3,63
<b>6</b>	10 - Visão limitada: unilateralidade, ponto de vista limitado, opinião exclusiva apenas do chefe, tornando o julgamento tendencioso, subjetivo e pouco realista.	164	3,56
<b>7</b>	11 - Comunicação inexistente/deficiente entre avaliador e avaliado.	162	3,52
<b>8</b>	14 - Descrença na avaliação: descaso, desmotivação, rotina, avaliação puramente formal (maior preocupação com o preenchimento do formulário dentro do prazo, do que com a avaliação em si).	159	3,45
<b>9</b>	13 - Conflitos de relacionamento entre chefe e subordinado. Imaturidade dos participantes.	158	3,43
<b>10</b>	12 - Erro Constante: tendência em avaliar sistematicamente o militar com notas sempre altas (complacência/leniência) ou baixas (rigor/severidade) anualmente, independente das mudanças do avaliado.	157	3,41
<b>11</b>	01 - Despreparo dos envolvidos: falta de conhecimento, técnica, instrução e orientação dos participantes.	151	3,28
<b>12</b>	08 - Fatores/Indicadores de desempenho básicos vagos e genéricos, iguais a todos os militares, independentemente dos diferentes contextos, cargos e tarefas de cada um.	150	3,26
<b>13</b>	07 - Falta de resultados relevantes e visíveis decorrentes do resultado obtido na avaliação de desempenho	149	3,23
<b>14</b>	02 - Baixa periodicidade: lapso temporal muito elevado entre as avaliações; avaliação somativa realizada apenas	134	2,91

uma vez ao ano.

Fonte: para elaboração dos itens, foram observadas as sugestões de Xavier (2018) e dados inseridos pelo autor.

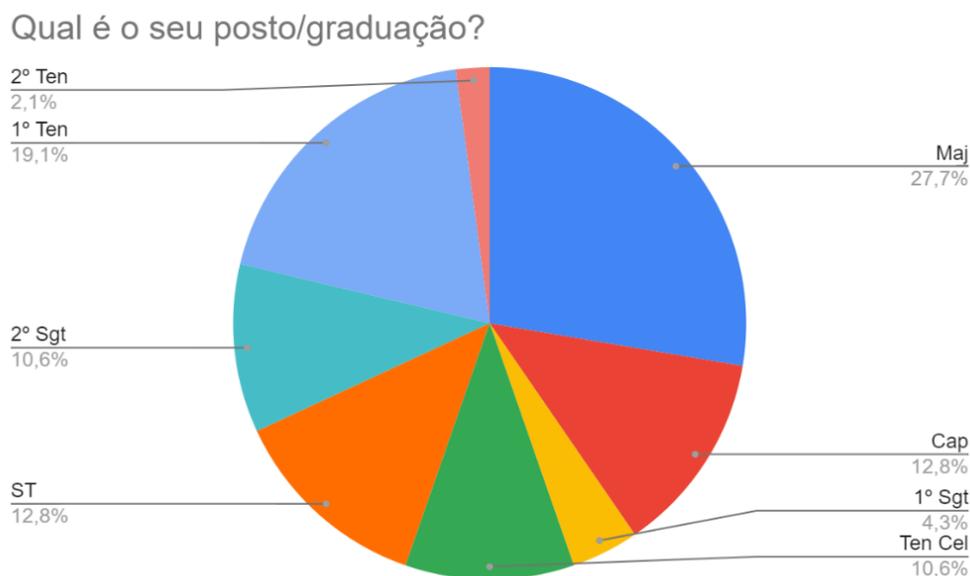
Ao analisar os dados, percebe-se que as principais críticas e erros do SGD apontados pelos militares participantes da pesquisa, encontra-se na percepção da avaliação ser contaminada pelo possível efeito halo; pelo subjetivismo (observações pessoais do chefe), pela falta de retorno ou feedback inadequado; pela tendência de centralizar as notas dos avaliados; pela recenticidade e pela visão limitada dos avaliadores.

Ressalta-se que quanto maior o grau de restrição em relação à observação, maior é a probabilidade de que ocorram erros e injustiças no processo.

Ainda observando a Tabela 1, verifica-se que o grau obtido pela crítica menos relevante (baixa periodicidade) em relação à crítica mais relevante (efeito halo e subjetivismo) apresentam pouca variação, o que demonstra que o SGD é um sistema confiável, possui um processamento digital em perfeito funcionamento e necessita atualizar o processamento das avaliações, para aumentar o nível das observações e diminuir os prováveis erros e falhas de avaliação.

Ao finalizar as principais críticas e erros existentes no SGD, segundo o grau de relevância, a pesquisa buscou definir o público-alvo que respondeu de fato o questionário, foi perguntado qual o posto ou graduação do militar, tendo obtido a seguinte resposta, conforme o gráfico abaixo:

Gráfico 1 – Posto e Graduação dos entrevistados



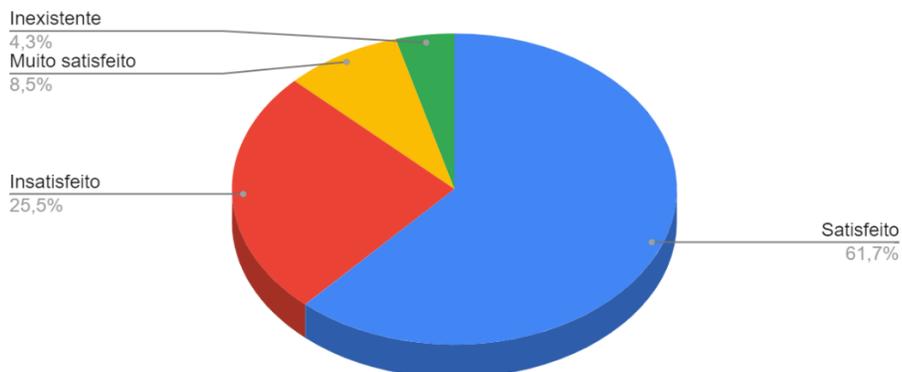
Fonte: elaborado pelo autor

Estima-se que foram enviados a pesquisa no correio eletrônico e no aplicativo WhatsApp para 611 militares dos diversos postos e graduações, sendo que apenas 46 responderam à pesquisa, o que representa uma amostragem de 7,53 % do total. Dentre esses, destaca-se o quantitativo de 72,7% de oficiais e 27,7% de praças, o que indica uma visão de amostra tendenciosa para a percepção do oficial em relação ao SGD.

A partir disso, iniciou-se as perguntas e respostas da coleta de dados, abordando o nível de satisfação dos militares com o atual SGD.

Gráfico 2 – Nível de satisfação com o SGD

Nível de satisfação com o atual Sistema de Avaliação do Desempenho?



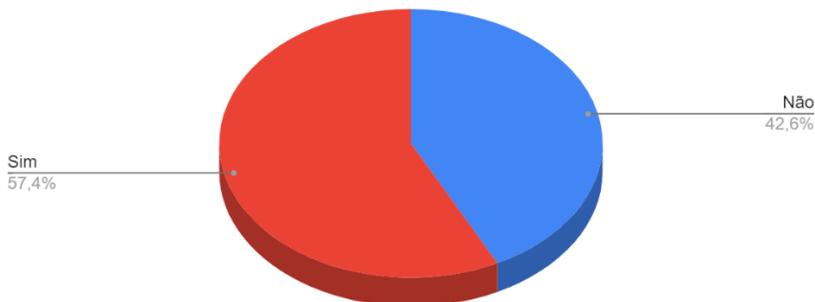
Fonte: elaborado pelo autor

Percebe-se que o atual SGD possui o índice de 8,5% de militares muito satisfeitos e 61,7% dos militares satisfeitos, o que representa mais de dois terços de satisfação, o que transparece que o sistema é bom e precisa de pequenos ajustes.

Em seguida, buscou avaliar se o atual Sistema de Avaliação preconiza os militares a prestarem um excelente serviço para cima e para os lados em detrimento de colocar em segundo plano as necessidades dos seus subordinados.

Gráfico 3 – Excelência do serviço

O atual Sistema de Avaliação preconiza os militares a prestarem um excelente serviço para cima e para os lados em detrimento de colocar em segundo plano as necessidades dos seus subordinados?



Fonte: elaborado pelo autor

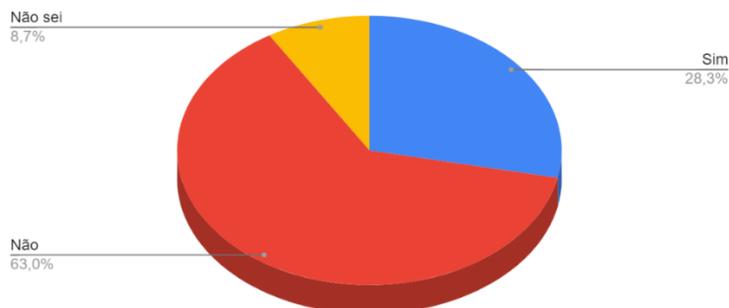
Percebe-se que 57,4% dos respondentes acreditam que o atual sistema favorece uma atenção maior por parte dos militares para a prestação de serviço para cima do que para os lados e para baixo.

Essa visão precisa de atenção para que o subordinado não seja esquecido por seus superiores que visam apenas agradar e obedecer ao chefe, em detrimento das necessidades da tropa, sendo a avaliação 360° um bom indicador se o chefe se importa ou não com sua tropa.

Outro aspecto levantado foi, se a avaliação atual do SGD é realizada de forma justa/realista.

Gráfico 4 – Avaliação funcional

A atual avaliação funcional é feita de forma justa/realista?



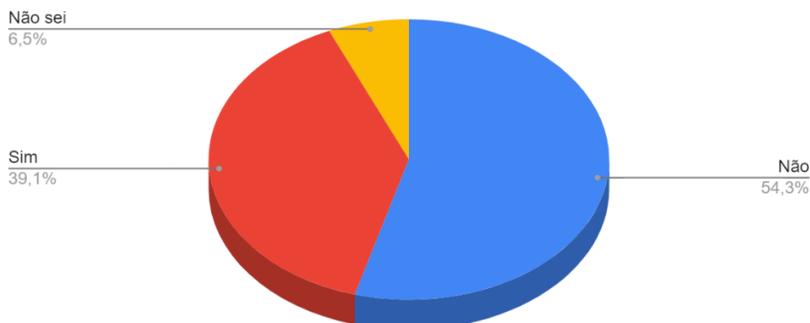
Fonte: elaborado pelo autor

Ao verificar o Gráfico 4, percebe-se que apenas 28,3% da amostragem acredita que o sistema é justo e realista, o que pode ser solucionado por uma avaliação mais ampla e abrangente como a implementação da avaliação 360°.

Também foi levantado se os critérios de avaliação são suficientes para a Avaliação do desempenho do militar.

Gráfico 5 – Critérios de avaliação

Os critérios atuais de avaliação são suficientes para a avaliação do seu desempenho?



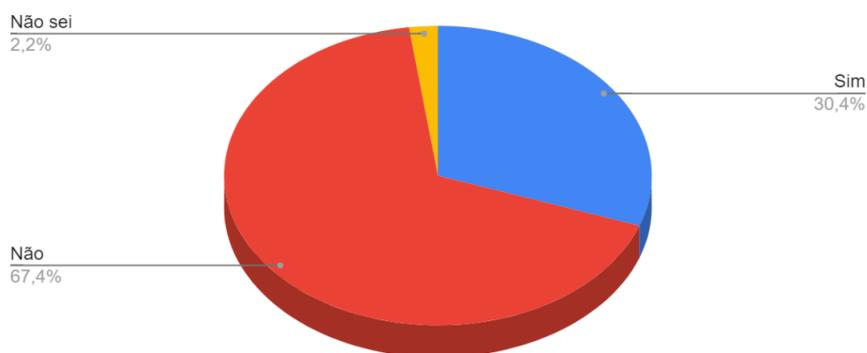
Fonte: elaborado pelo autor

Segundo o Gráfico 5, percebe-se que apenas 39,1% dos militares acreditam que os critérios atuais de avaliação são suficientes para a avaliação do desempenho, verifica-se com isso, que há necessidade de aprofundar o estudo relativo a esses critérios, além de relacionar as competências com as obrigações e deveres dos militares previstos do Estatuto dos Militares.

O questionário abordou no item seguinte, se é adequado a avaliação Somativa (a qual realmente importa como critério de avaliação do sistema) ser apenas de cima para baixo.

Gráfico 6 – Avaliação de cima para baixo

É adequado a avaliação somativa ser apenas de cima pra baixo?



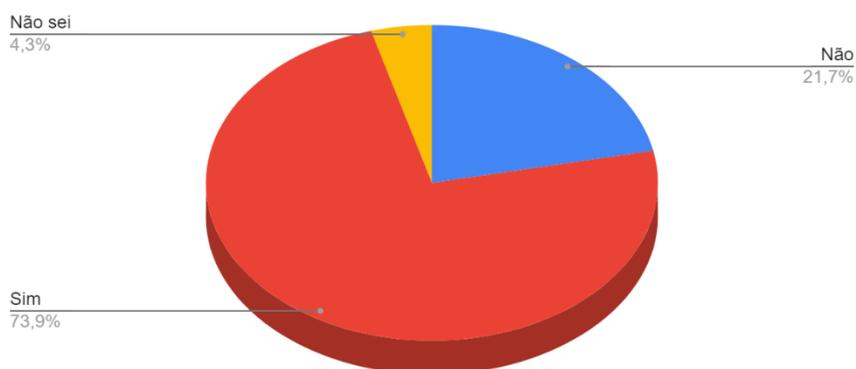
Fonte: elaborado pelo autor

Analisando o Gráfico 6, percebe-se que apenas 30,4% dos militares acreditam ser adequado o método utilizado pelo SGD, o que reforça a importância do estudo e da implementação de um processo que contribua para que outros fatores também sejam avaliados, como é o caso da avaliação 360°.

O próximo tópico levantado foi verificado, se para o militar, é importante avaliar o chefe imediato.

Gráfico 7 – Avaliar o chefe

É importante avaliar a sua chefia imediata?



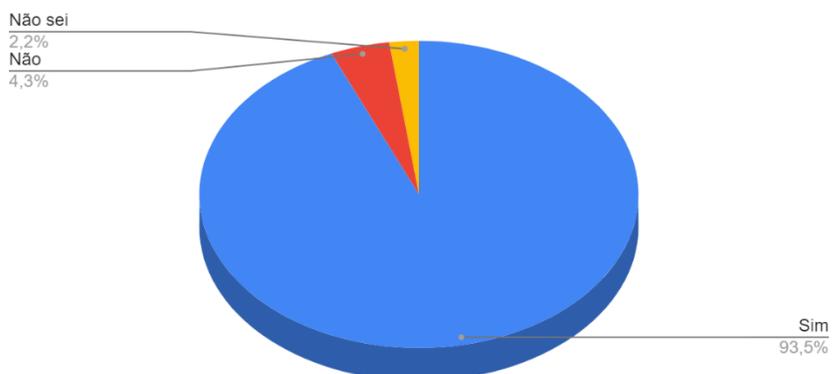
Fonte: elaborado pelo autor

Analisando o Gráfico 7, evidencia que para 73,9% dos militares acreditam que avaliar a sua chefia imediata é importante.

Foi também questionado se é importante ser avaliado por colegas de trabalho.

Gráfico 8 – Avaliar os colegas de setor

É importante ser avaliado por seus colegas de setor?



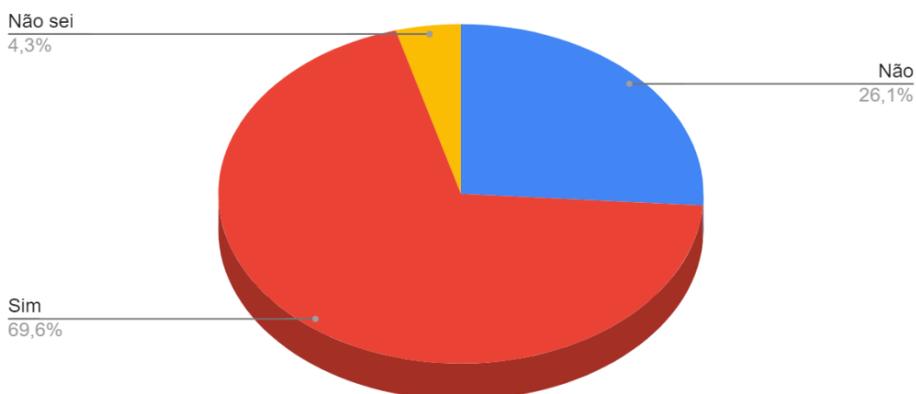
Fonte: elaborado pelo autor

Verificando o Gráfico 8, percebe-se que 93,5% dos militares consideram importante avaliar seus colegas de setor.

Além disso, foi questionado se o militar acredita ser importante ser avaliado por seus subordinados.

Gráfico 9 – Ser avaliado pelo subordinado

É importante ser avaliado por seus subordinados?



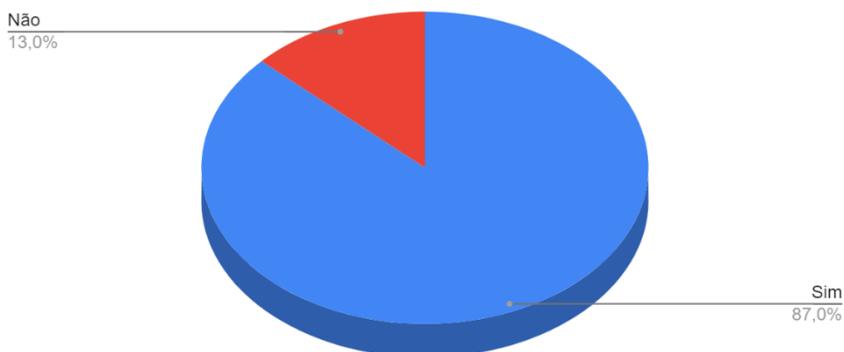
Fonte: elaborado pelo autor

Analisando o Gráfico 9, constata-se que somente 26,1% dos militares não considera importante ser avaliado pelo subordinado, mesmo assim o critério de avaliação do SGD não possibilita nem mesmo de forma formativa esse tipo de avaliação.

Outro item pesquisado foi se o militar considera importante se autoavaliar.

Gráfico 10 – Autoavaliação

É importante realizar a auto avaliação?



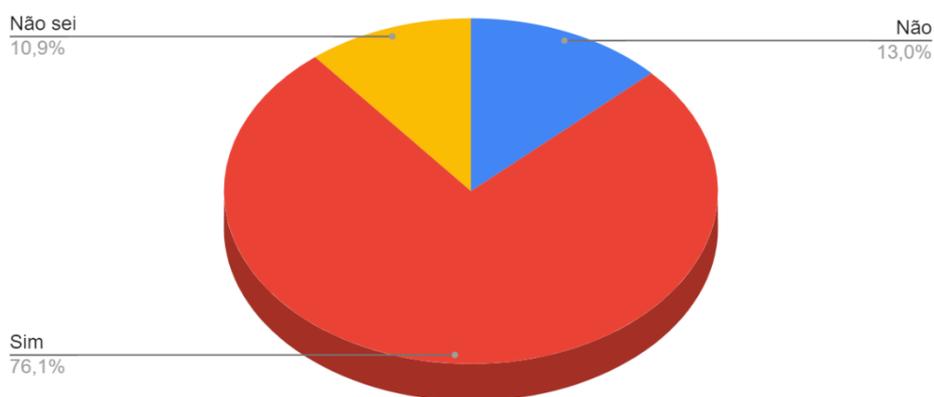
Fonte: elaborado pelo autor

Analisando o Gráfico 10, verifica que, para 87% dos militares, a autoavaliação é importante no processo de avaliação do desempenho.

Por fim, foi questionado se a avaliação 360° é considerada mais justa em comparação com o atual SGD.

Gráfico 11 – Avaliação 360°

A avaliação 360° é mais justa?



Fonte: elaborado pelo autor

Verificando o Gráfico 11, percebe-se que 76,1% dos militares consideram a avaliação 360° mais justa do que o atual sistema de avaliação do Exército Brasileiro.

Durante a pesquisa foi realizada uma pergunta aberta, abordando se o militar acredita que a avaliação de baixo para cima poderia ser realizada no Exército Brasileiro, sem interferir na hierarquia e disciplina, possibilitando ao avaliador possuir mais indícios sobre o profissional avaliado, melhorando o nível de qualidade da instituição bem como da satisfação de seus subordinados.

As respostas negativas tiveram as seguintes justificativas: falta de maturidade dos avaliadores e dos avaliados; possível quebra da hierarquia e conseqüentemente a quebra da disciplina (pilares básicos da instituição); o impacto na liderança, tendo em vista a preocupação dos chefes militares terem que “agradar” seus subordinados; e a correta sistematização do processo para evitar o “revanchismo”, além de possível perseguição ou pelo menos insatisfação do chefe com o feedback negativo dos subordinados.

As respostas positivas tiveram as seguintes justificativas: a avaliação 360° possibilitaria uma avaliação mais efetiva e facilitaria colocar o homem certo na função certa, valorizando os pontos fortes individuais; melhoraria a percepção do líder, pois muitos acreditam que estão realizando uma boa chefia e não estão; seria uma avaliação mais fidedigna e completa; poderia haver a avaliação do subordinado sem o mesmo peso ou como ferramenta para subsidiar a avaliação do comandante imediato; seria crucial como parâmetro para se verificar os aspectos da liderança militar; e se justificaria pelo fato de que outros exércitos e grandes empresas fazem a avaliação 360° e não perdem a disciplina organizacional.

Para finalizar o questionário foi indagado o que impede a adoção da Avaliação 360° no Exército Brasileiro, tendo como principais respostas: a suposição de que a avaliação vertical de baixo para cima pode vir a expor vulnerabilidades dos superiores; a inviabilidade da implementação, devido à falta de maturidade de ambas as partes; a Avaliação 360° traria maiores prejuízos na disciplina do que vantagens; o “revanchismo” por parte do subordinado insatisfeito; o tradicionalismo, arraigado ao sentimento de desconfiança do novo; a falta de ética nos diversos círculos militares; o receio do subordinado; a falta de interesse institucional; a cultura organizacional extremamente verticalizada; o receio de ser mal avaliado; e a cultura errônea de que o questionamento do subordinado seria como um ato de insubordinação.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A adoção da avaliação 360° no Exército Brasileiro poderá oferecer uma visão mais abrangente para os avaliadores sob diversos pontos de vista, de modo a permitir que o Sistema de Gestão de Desempenho possa realizar um conceito completo, amplo e justo dos militares.

Retomando a pergunta inicial: de que forma é possível implementar um processo de avaliação completa do militar que contemple os diversos aspectos da profissão militar? O estudo buscou responder se o antagonismo gerado pelas vantagens em se avaliar os militares de forma completa, em todos os sentidos, no formato 360°, em contrapartida às desvantagens da possível perda da disciplina e corrosão da hierarquia, pilares fundamentais da estrutura organizacional do Exército Brasileiro, são suficientes para impedir a implementação de um novo Sistema de Avaliação do Desempenho.

Ao analisar a pesquisa, constatou-se os seguintes índices:

- 73,9% dos militares acreditam que avaliar a sua chefia imediata é importante;
- 93,5% dos militares consideram importante avaliar seus colegas de setor;
- 69,9% dos militares consideram importante ser avaliado pelo subordinado;

- 87% dos militares consideram a autoavaliação importante no processo de avaliação do desempenho; e

- 76,1% dos militares consideram a avaliação 360° mais justa do que o atual sistema de avaliação do Exército Brasileiro.

Fica evidente, pelos números da pesquisa, que avaliar por mais de um fator um subordinado é mais preciso, mais justo e mais confiável do que contar com apenas a avaliação de cima pra baixo.

A partir disso, o foco de conclusão do trabalho, passa a não ser o método de avaliação 360° e sim, como implementá-lo sem ferir os pilares básicos da instituição (hierarquia e disciplina).

As dificuldades abordadas na pesquisa revelam a preocupação com o fato de que a avaliação vertical de baixo para cima possa vir a expor vulnerabilidades dos superiores, prejudicando a disciplina militar. Essa situação não seria o caso, bastando apenas regularizar o processo, sistematizando com total discrição e sigilo as avaliações, repassando os feedbacks em forma de porcentagens sem necessariamente divulgar o autor da avaliação (é uma das possibilidades).

Analisando o atual SGD, é mais fácil ocorrer algum erro de avaliação de cima para baixo, por ser apenas um observador e por vezes que não se permite conhecer seu subordinado, do que em relação à avaliação 360°, a qual constará com a avaliação do subordinado, do superior, dos pares e da autoavaliação, evidencia-se que a 360° representa uma avaliação 4 vezes mais profunda do que a avaliação apenas do superior hierárquico.

O último aspecto que dificulta a implementação é a cultura organizacional enrijecida, verticalizada e não aberta às mudanças, o novo sempre irá causar desconforto.

Por fim, pode-se afirmar que as vantagens da implementação da avaliação 360° são inúmeras vezes maiores do que a desvantagens, com a possibilidade de colocar o homem certo na função certa, valorizando os pontos fortes individuais, melhorando a percepção do líder, dando maior clareza à avaliação, tornando-a mais fidedigna e completa; além de ser crucial para a liderança militar.

No entanto, este estudo requer um maior aprofundamento no tocante aos processos, observar as maneiras de manter o sigilo das avaliações, na quantificação e transformação das percepções em notas e na transformação e abertura da cultura organizacional para novas possibilidades, com o intuito de melhorar o método, sem ferir os preceitos militares.

A avaliação 360° poderá ser a evolução do Sistema de Gestão de Desempenho, para que cumpra o objetivo de realizar um conceito completo, amplo e justo dos militares.

## REFERÊNCIAS

BRANDÃO, Hugo Pena *et al.* Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balancedscorecard e a avaliação 360 graus. **Revista de Administração Pública RAP** — Rio de Janeiro-RJ 42(5):875-98, SET/OUT. 2008

BRASIL. EXÉRCITO **Instruções reguladoras para o sistema de gestão do desempenho do pessoal militar do exército** (EB30-IR-60.007) Ministério da Defesa 4ª Edição 2022

BRASIL.EXÉRCITO **Normas para o Processamento das Avaliações do Sistema de Gestão do Desempenho** (EB30-N-60.005) Ministério da Defesa. Portaria DGP/C Ex N° 376, de 21 de março de 2022, 3ª Edição. 2022

CERIBELI, Harrison Bachion; PEREIRA, Mariana Rosendo; ROCHA, Guilherme Barcellos de Souza; **Avaliação de desempenho nas organizações: um estudo multicascos**. Pretexto 2019 Belo Horizonte v. 20 N 2 p. 11-31 ABR-JUN ISSN 1517-672 x (Revista impressa) ISSN 1984-6983 (Revista online)

INDEEB. **Vantagens e desvantagens da avaliação 360 graus**, São Paulo, maio 2022. Disponível em: <http://br.indeed.com/conselho-de-carreira/desenvolvimento-de-carreira/vantagens-desvantagens-avaliacao-360-graus>. Acesso em: 02 nov.2022.

SOARES, Bruno; **Evolução da avaliação de desempenho: não fique para trás**, maio 2022. Disponível em: <http://www.feedz.com.br/blog/evolucao-da-avaliacao-de-desempenho>. Acesso em: 02 nov 2022.

XAVIER, R. S. **Análise dos benefícios da implantação da técnica de avaliação 360° na atual metodologia de mensuração de desempenho adotada no ministério público do trabalho**. Revista Científica Semana Acadêmica. Fortaleza, ano MMXVIII, N°. 000135, 16/10/2018.