

O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PESSOAL DOS ALUNOS DOS CURSOS DE FORMAÇÃO DE OFICIAIS DA ESCOLA DE SAÚDE E FORMAÇÃO COMPLEMENTAR DO EXÉRCITO

Fábio da Silva Rocha¹
Francine Fernanda Ferreira Garbelotti²

RESUMO

Este artigo aborda o processo de avaliação de desempenho pessoal desenvolvido junto aos alunos dos Cursos de Formação de Oficiais (CFO), da Escola de Saúde e Formação Complementar do Exército (ESFCEEx), localizada em Salvador-BA. O objetivo geral foi verificar a necessidade de melhoria desse processo, segundo uma análise do período global da formação militar, consoante com a atuação do profissional recém-formado nas demandas institucionais. Para isso, foram considerados e analisados o perfil profissiográfico do aluno, as principais legislações de ensino, as diretrizes definidas pelo Comandante do Exército e as características do século XXI. Também foi aplicado um questionário junto aos agentes diretos e indiretos de ensino da ESFCEEx, que são os responsáveis pela condução das atividades diárias relacionadas a formação militar. O presente estudo pôde identificar algumas oportunidades de melhoria, com destaque para a atualização de aspectos do processo de ensino-aprendizagem da ESFCEEx, bem como a sugestão de implantação de um sistema informatizado, integrador e dinâmico; um *software* institucional de natureza psicopedagógica.

Palavras-Chaves: avaliação, desempenho pessoal, oportunidades de melhoria, ESFCEEx.

ABSTRACT

This article addresses the personal performance evaluation process developed with students in the Curso de Formação de Oficiais - CFO (Commissioned Officers Formation Courses), at Escola de Saúde e Formação Complementar do Exército - ESFCEEx (Health Service and Complementary Formation Army School), located in Salvador-BA. The general objective was to verify the need to improve this process, according to an analysis of the global period of military training, congruent to the role of the newly graduated professional in institutional demands. To this end, the student's professional profile, the main teaching legislation, the guidelines defined by the Army Commander and the characteristics of the 21st century were considered and analyzed. A questionnaire was also applied to direct and indirect teaching agents at ESFCEEx, who are responsible for conducting daily activities related to military training. The present study was able to identify some opportunities for improvement, with emphasis on updating aspects related to the ESFCEEx teaching-learning process, as well as the suggestion of implementing a computerized, integrative and dynamic system, an institutional software of psychopedagogical nature.

Keywords: evaluation, personal performance, opportunities for improvement, ESFCEEx.

¹ Graduado em Ciências Militares (AMAN) e em Educação Física (EsEFEx); Pós-graduado em Operações Militares (EsAO) e Psicopedagogia Escolar (CEP). E-mail: fs_gaucho@hotmail.com.

² Mestre em Administração pela Universidade Federal da Bahia. E-mail: francinegarbelotti@gmail.com.

1 INTRODUÇÃO

A Escola de Saúde e Formação Complementar do Exército (ESFCEEx) é um estabelecimento de ensino de formação e especialização de grau superior. Criada em 25 de março de 2021, foi instituída com o propósito de formar oficiais de carreira das áreas de saúde e complementares, habilitando-os ao exercício de cargos privativos dos postos de primeiro-tenente e capitão não aperfeiçoado (EB10-R-05.007, 2022).

A ESFCEEx é o resultado de uma fusão das antigas Escola de Saúde do Exército (EsSEEx) e Escola de Formação Complementar do Exército (EsFCEEx). O objetivo dessa mudança institucional foi de atender ao princípio da economicidade na gestão pública, consequentemente vindo a centralizar toda a formação militar dos oficiais de carreira do serviço de saúde, do quadro complementar e capelães militares. Desde então, pôde ser observado pelos agentes de ensino envolvidos, a necessidade de um acompanhamento constante dos processos organizacionais ativados, como por exemplo, o de gestão de pessoal, no que tange a avaliação de desempenho dos alunos.

Segundo as Diretrizes do Comandante do Exército Brasileiro (2023), um dos maiores patrimônios da Instituição são seus recursos humanos, cujo desempenho está diretamente relacionado a capacidade de investimento do próprio Exército. Anualmente, recursos de naturezas distintas são direcionados para a seleção, desenvolvimento e avaliação de seus integrantes, com o objetivo de atingir os melhores resultados possíveis.

Assim, a partir de janeiro de 2022, a ESFCEEx vem aperfeiçoando seus processos internos de gestão. Seu foco prioritário está no desenvolvimento técnico-profissional de seu público-alvo; os alunos dos Cursos de Formação de Oficiais. Todas as atividades em voga são realizadas mediante uma atuação constante de seus agentes de ensino.

Chiavenato (2014), sinaliza que o processo de gestão de pessoal de uma organização para ser eficiente necessita de processos avaliativos periódicos, segundo o uso adequado de ferramentas gerenciais. Desta forma, ferramentas como sistemas de registro e acompanhamento de desempenho e *feedbacks* de entrevistas, auxiliam sobremaneira no mapeamento de atividades realizadas por colaboradores, possibilitando assim, uma avaliação pessoal mais objetiva possível.

Segundo Davis (2007), diversos são os fatores que podem vir a interferir na eficiência de um processo de avaliação de desempenho pessoal, a começar pelo próprio

modelo adotado pela instituição. Outro aspecto é a ausência de um sistema de observação e controle adotado pela organização em questão. A falta de comprometimento por parte de alguns gestores, durante o processo de avaliação, também é considerada como um outro obstáculo relevante. Além disso, parâmetros mal definidos podem vir a contaminar todas as fases constituintes de um processo de avaliação pessoal.

Diante do volume de mudanças e do diversificado desenvolvimento tecnológico presentes no século XXI, ocorre uma eloquente constatação por parte das organizações: o grande diferencial e a principal vantagem competitiva de uma empresa decorrem das pessoas que nela trabalham. Esses profissionais que mantêm e conservam o *status quo* já existente, além de serem os maiores responsáveis pelo fortalecimento e a inovação do que deverá vir a ser realizado pela instituição (Chiavenato, 2014).

Desta forma, a pergunta da pesquisa deste estudo é: De que forma o processo de avaliação de desempenho pessoal da ESFCEEx pode ser mais produtivo em seus resultados? O objetivo geral é verificar a necessidade de melhoria no processo de avaliação de desempenho pessoal, desenvolvido junto aos alunos dos Cursos de Formação de Oficiais da ESFCEEx.

Com o intuito de atingir o objetivo geral em questão, foram definidos objetivos específicos para a validação do presente estudo, segundo a análise de fatores que contemplam o período de formação militar na ESFCEEx. Para isso, a utilização de uma revisão bibliográfica com foco nas legislações de ensino que orientam o processo de avaliação de desempenho pessoal, o mapeamento das características peculiares constantes do perfil dos alunos dos CFO, bem como a aplicação de um questionário junto aos agentes de ensino (direto e indireto) envolvidos no processo de ensino-aprendizagem.

Quanto ao processo metodológico, a pesquisa será de natureza aplicada, tendo em vista buscar identificar a necessidade de implantação de uma ferramenta de natureza psicopedagógica junto ao processo de avaliação de desempenho pessoal na ESFCEEx. Com relação a abordagem do problema, a pesquisa será qualitativa, uma vez que, não irá se preocupar com a representatividade numérica. No que tange aos objetivos propostos, a pesquisa será classificada como exploratória, uma vez que, irá proporcionar uma maior familiaridade com o problema em questão, tendo em vista a torná-lo mais explícito. E, quanto aos procedimentos técnicos a serem adotados, a pesquisa será do tipo bibliográfica e documental, utilizando-se para isso de uma coleta de dados junto a trabalhos científicos já publicados, bem como de arquivos documentados pela Escola.

Por fim, os resultados apresentados pela pesquisa contribuem para a identificação e melhoria no processo de formação militar desenvolvida junto a ESFCEEx e, conseqüentemente, para um melhor aproveitamento do profissional recém-formado, segundo as demandas definidas pela Instituição.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 GESTÃO DE PESSOAS (GP)

A gestão de pessoas é uma parte essencial para qualquer organização, pois as organizações sendo constituídas de pessoas, dependem delas para atingir seus objetivos estratégicos definidos, um conceito atrelado a cultura corporativa e uma área sensível a muitas organizações, ou seja, um conjunto de fatores que a torna única (Chiavenato, 2014).

Então as ações e objetivos da gestão de pessoas nas organizações podem ser realizados por meio de um sistema integrado de informações, e tem como objetivo, ações que vinculem o desenvolvimento profissional dos funcionários aos objetivos da empresa e desta maneira direcionar o desempenho para o alcance de resultados (Lang, 2001).

Esta afirmação corroborada por Chiavenato (2014), ao sinalizar que as atividades de GP, são contingenciais e situacionais, pois dependem de vários aspectos, tais como: a cultura corporativa, as características do mercado de atuação, os valores institucionais, a tecnologia empregada, os processos internos em uso e o estilo de gestão adotado.

Carvalho (2016), por sua vez, ressalta que o sistema de gestão de pessoal é um conjunto de meios normativos e metodológicos que engloba os processos de seleção, formação e emprego dos quadros de pessoal, necessários à execução das missões atribuídas às Forças Armadas. Por meio de sua operacionalização efetuam-se as operações de recrutamento e incorporação militar, bem como de desenvolvimento, avaliação e capacitação técnico-profissional de seus integrantes.

O processo de avaliação de desempenho, como é concebido na atualidade, não pode se resumir ao simples preenchimento de formulários, sendo esses relativos as ações realizadas pelos colaboradores das organizações. Trata-se de um ciclo que engloba o planejamento das tarefas a serem desenvolvidas pelo funcionário, o acompanhamento

dinâmico e integrador desse desempenho individual, além da necessidade de *feedback* constante, visando corrigir comportamentos inadequados (Aeronáutica, 2013).

Partindo deste contexto, pode-se descrever a gestão do desempenho como uma atividade contínua de planejamento, execução, monitoramento, avaliação e revisão, caracterizada pela interação social ativa entre gestor (superior) e colaborador (subordinado), ou seja, realizar um processo de avaliação eficiente é a chave do sucesso quando se trata de gestão de pessoal (Coelho Jr, 2011; Rabaglio, 2013).

Para executar um planejamento adequado é necessário integrar a condução de uma avaliação de forma que seja benéfica tanto para o sujeito colaborador, quanto para a instituição gestora. Assim, a avaliação pode ser usada para as seguintes situações: na manutenção da motivação e do compromisso individual, na melhora no desempenho individual ou coletivo, na análise do desenvolvimento, na promoção de mudanças de natureza organizacional, no desenvolvimento da visão sistêmica institucional e na obtenção do máximo de produtividade de cada colaborador (Rabaglio, 2013).

2.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Há estudos sobre o tema avaliação de desempenho que tem por objetivo demonstrar a sua relevância de maneira que as organizações possam planejar, desenvolver ou aprimorar suas ferramentas gerenciais, na busca de uma melhor eficiência de seus objetivos estratégicos (Marras, 2012; Sobral, 2008; Coelho Jr., 2001; Carvalho, 2016). Realidade essa compartilhada pelo comando da ESFCEEx, por ocasião da formação militar desenvolvida ao longo de cada ano.

Assim pode se afirmar que a avaliação de desempenho é um acompanhamento sistemático das pessoas em seu ambiente de trabalho, um instrumento de gestão que por meio de um conjunto de procedimentos que visam coletar e analisar informações que possibilitem estimar a contribuição prestada pelo colaborador à organização para o bom exercício do cargo (Sobral, 2008; Coelho Jr, 2011; Marras, 2012).

Segundo Periard (2011), a avaliação de desempenho é a melhor forma de o gestor identificar pontos de melhoria em uma organização, com ela é possível demonstrar que o trabalho de seu funcionário está sendo observado e valorizado. Contudo, para isso alguns pontos precisam ser levados em consideração. Assim, Lacombe e Heilborn (2003), que

discorrem sobre costumes que precisam ser revistos nas avaliações de desempenho como a subjetividade e a unilateralidade (avaliar conforme critérios pessoais e não conforme o instrumento de avaliação), utilizar a tendência central (atribuir conceito sempre médio), o efeito *halo* (avaliar todos os aspectos da mesma forma, reproduzindo a média da percepção), falta de memória (avaliar conforme apenas os eventos mais recentes), supervalorização da avaliação, desvalorização da avaliação e a falta de técnica.

A atual concepção estratégica de avaliação de desempenho pessoal do Exército Brasileiro estabelece dois tipos de competências a serem desenvolvidas: as organizacionais que abrangem as capacidades operacionais voltadas para a atividades-fim e as administrativas voltadas para a atividade-meio. E as individuais que compreendem as capacidades básicas comuns a todos os militares, e as específicas que caracterizam o desempenho do militar no posto ou graduação, no cargo ocupado ou na função desempenhada (Silva, 2015).

Nesse ambiente tanto a organização militar como o próprio militar são corresponsáveis pelo processo de formação. A organização militar atua como entidade gestora, enquanto o militar como próprio responsável pelo seu desempenho individual ao longo do curso em questão. O planejamento e a execução dos cursos de formação devem estar associados às necessidades de carreira como componente das competências exigidas ao longo de todo o percurso profissional dos militares (Rouco, 2012).

2.2.1 Mundo VUCA *versus* mundo BANI

A partir da década de 1990, num cenário de pós-guerra fria, surgiu no meio empresarial a necessidade de uma avaliação mais criteriosa e de visão de futuro, quanto a questão de investimentos, inovação e capacitação técnico-profissional. Cenário esse que contribui para o surgimento de um acrônimo de palavras em inglês: *volatility*, *uncertainty*, *complexity* e *ambiguity*, definido pelo termo VUCA, que em português significa volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade, respectivamente. VUCA sinalizava a necessidade de implantação de uma nova filosofia por parte das instituições, com foco em agilidade e gestão, diante das constantes mudanças observadas no mundo contemporâneo (Cascio, 2021).

Em 2018, foi apresentado um novo acrônimo: *brittle* (frágil), *anxious* (ansioso), *nonlinear* (não linear) e *incomprehensible* (incompreensível), definido por BANI. Para melhor caracterizar a realidade do mundo contemporâneo, que se desenvolve no século XXI.

Esta forma de avaliação, tem como objetivo avaliar a falta de linearidade dos contextos de atuação, ressaltar o aumento do nível de fragilidade demonstrada pelas pessoas e a questão da ansiedade presentes nas relações interpessoais, na elaboração de tarefas e planejamentos. Com isso a proposta seria, trabalhar a resiliência necessária para resolução de conflitos e a flexibilidade e adaptação por parte de colaboradores e gestores de uma empresa, quando do surgimento de demandas (Grabmeier, 2020).

Nesse contexto, é fundamental que gestores, educadores e alunos, aprendam rapidamente a lidar com mudanças intempestivas. Quando pensarmos em um mundo volátil e incerto, é entender que ele está em constante transformação, onde instituições e pessoas necessitam ser ágeis e flexíveis. Se o cenário é complexo, ter profissionais devidamente capacitados, com diferentes olhares sobre um mesmo tema, é essencial para a obtenção do sucesso em qualquer demanda organizacional (Grabmeier, 2020).

2.2.2 Avaliação de desempenho no Exército Brasileiro

Desde o ano de 1973, o Exército Brasileiro dispõe de um sistema próprio e formal referente ao processo de avaliação de desempenho dos militares de carreira. O objetivo da Instituição é a constante atualização desse sistema, de forma que o mesmo atenda plenamente às distintas demandas solicitadas.

Em 2015, no contexto de transformação do Exército, o sistema de avaliação foi modificado para o Sistema de Gestão de Pessoal (SGD), que está em vigor até os dias atuais.

O SGD é um sistema informatizado e dinâmico, utilizado por todas as organizações militares do Brasil, que proporciona o emprego de ferramentas gerenciais importantes, tais como: o cadastramento global dos militares, sejam eles avaliados ou avaliadores, o lançamento de observações de natureza individualizada em tempo integral, além de viabilizar o acompanhamento e a validação dos distintos tipos de avaliação de desempenho aplicados ao longo de cada ano de atividades (EB30-IR-60.007, 2022).

Os objetivos principais do SGD é de subsidiar a melhora do desempenho individual dos militares da ativa, fornecer à Instituição informações sobre os desempenhos profissional e pessoal de seus integrantes, possibilitar o planejamento adequado e a execução das ações necessárias para a correção de desempenhos insatisfatórios, permitir o constante

aperfeiçoamento dos militares, além de auxiliar nos processos decisórios na área de pessoal (EB30-IR-60.007, 2022).

A sistemática utilizada pelo SGD, segundo a viabilização de diagnósticos de forma individualizada, tempestiva e *online*, por meio da utilização de um banco de dados completo e global, associada a uma interação efetiva entre avaliador e avaliado, contribui para o autoaperfeiçoamento dos militares, o exercício da liderança em todos os níveis e uma maior efetividade junto aos processos decisórios da Instituição, constituindo-se assim numa importante ferramenta gerencial de apoio a gestão de desempenho pessoal.

2.2.2.1 Os cursos de formação de oficiais da ESFCEEx

De acordo com a página eletrônica da ESFCEEx (2023), o estabelecimento de ensino conduz, anualmente, três Cursos de Formação de Oficiais: do Serviço de Saúde, destinado para os profissionais graduados e pós graduados nas áreas de medicina, farmácia e odontologia; do Quadro Complementar, que contempla as áreas de administração, ciências contábeis, comunicação social, direito, economia, enfermagem, estatística, fisioterapia, informática, magistério, psicologia, pedagogia e veterinária; e de Capelães Militares, reservado para os capelães católicos e evangélicos.

Todos os Cursos contemplam três fases de formação militar, com a duração de 37 semanas. A fase inicial é denominada Formação Individual Básica (FIB), sendo constituída por 11 semanas. Tem por objetivo realizar a formação militar básica, bem como promover a adaptação do oficial aluno às peculiaridades e rotinas do EB. A fase subsequente é chamada de Formação Militar do Oficial (FMO) e tem a duração de 10 semanas. A finalidade é capacitar o instruído ao adequado desempenho profissional, como oficial de carreira. Já, a fase final é denominada Formação Específica (FE), possui 16 semanas de duração, destina-se a integrar os conhecimentos das especialidades dos oficiais instruídos às peculiaridades organizacionais e as demandas definidas pela Instituição (ESFCEEx, 2023).

2.2.2.2 Plano estratégico do Exército Brasileiro

O Plano Estratégico do Exército é o documento que direciona os esforços de investimentos da Instituição para um quadriênio, no caso 2020-2023, dando o suporte técnico

necessário para o prosseguimento do processo de transformação do Exército rumo à Era do Conhecimento³ (PEEx, 2023).

É orientado pela missão e visão de futuro da Instituição, sendo elaborado em fases distintas: inicialmente, segundo a ativação do Sistema de Planejamento Estratégico do Exército (SIPLEx), em seguida, pela seleção de objetivos estratégicos e, por fim, pela definição das diretrizes do Comandante do Exército (PEEx, 2023).

Nesse contexto, todos os estabelecimentos de ensino do Exército com encargos e a responsabilidade de formar militares, como a ESFCEEx, devem observar o conteúdo constante no PEEx, de forma a orientar seu planejamento anual de ensino, segundo uma gestão organizacional eficiente, com ênfase na capacitação de seu corpo discente, de forma a torná-lo capaz de atender as demandas solicitadas pela Instituição (PEEx, 2023).

De acordo com o Objetivo Estratégico do Exército Nr 12 (OEE 12) - Aperfeiçoar o Sistema de Educação e Cultura, constante no PEEx 2020-2023, a ESFCEEx, no que tange a gestão de desempenho pessoal dos Cursos de Formação de Oficiais, deverá observar, planejar, executar e avaliar adequadamente os seguintes aspectos:

Estratégia 12.2 - Educação do militar profissional da Era do Conhecimento.

Ação Estratégica 12.2.1 - Conduzir a formação/ capacitação do profissional militar para proporcionar o desenvolvimento das competências necessárias.

Atividade 12.2.1.1 - Consolidar o Ensino por Competências nos estabelecimentos de ensino e OM com encargos de formação militar.

Atividade 12.2.1.2 - Capacitar o militar para atuar em operações no amplo espectro, operações conjuntas e multinacionais (PEEx, 2023, pág 42).

2.2.2.3 O ensino por competências na ESFCEEx

No início da década de 1970, no âmbito empresarial, surgiu o termo “competência” para designar o que caracteriza uma pessoa ser capaz de realizar determinada tarefa de forma eficiente. A partir de então, esse termo se estendeu de forma generalizada, de modo que, atualmente, não se encontra uma proposta de desenvolvimento e formação profissional que não esteja estruturada em torno de competências (Zabala; Arnau, 2014).

Segundo as instruções reguladoras de ensino por competências (2022), competência significa a ação de mobilizar recursos, integrando-os, sinérgica e sincronicamente, para decidir e atuar diante de situações distintas. Seu desenvolvimento está relacionado à solução sistemática de situações-problemas que oferecem ao aluno, em condição de aprendizado, um

³ Era do Conhecimento - visa a inovação, informações com qualidade e conhecimentos com alto valor agregado.

repertório de esquemas mentais que oportunizam o fundamento para que, frente a uma situação real, sejam mobilizadas as competências necessárias a uma solução adequada.

Esse modelo de ensino busca desenvolver no aluno a sua autonomia e o pensamento crítico. Para isso, durante o período de formação, é necessário que situações passíveis de serem vivenciadas pelo discente, quando de sua atuação profissional ou em sua vida cotidiana, sejam amplamente exploradas, bem como constantemente avaliadas pelos agentes de ensino envolvidos em todo o processo (IREC-EB60-IR-05.008, 2022).

Para isso, é essencial que seja colocado em prática um processo de avaliação da aprendizagem de forma eficiente na ESFCEEx. Os agentes de ensino envolvidos na formação militar dos alunos devem coletar o máximo de informações a respeito das características pessoais e quanto ao desenvolvimento nas áreas do conhecimento (cognitiva, psicomotora e afetiva). Esse processo deve ser capaz de emitir um juízo de valor sobre o desenvolvimento das competências previstas no perfil profissiográfico de cada curso em questão, apoiar decisões sobre a aprovação dos alunos e verificar se os discentes estão aptos para desenvolverem as competências necessárias, segundo o desempenho profissional, após o período de formação (IREC-EB60-IR-05.008, 2022).

2.2.2.4 O processo de avaliação de desempenho pessoal na ESFCEEx

De acordo com as normas para a avaliação da aprendizagem (2020), conteúdos de aprendizagem são um conjunto de informações inter-relacionados, transdisciplinares, interdisciplinares, que devem ser amplamente desenvolvidos durante o período de formação pelos integrantes do corpo discente, contemplando ainda, os valores militares⁴.

Durante o período de formação militar na ESFCEEx, os conteúdos de aprendizagem são desenvolvidos nas distintas práticas realizadas pelos alunos, sendo validados, por meio de avaliações somativas⁵. Desta forma, busca-se verificar a efetividade das competências necessárias por parte dos alunos, constantes na grade curricular das disciplinas previstas para

⁴ Referenciais fixos que influenciam, de forma consciente e inconsciente o comportamento individual ou coletivo dos integrantes do Exército Brasileiro, sendo identificados como: patriotismo, civismo, fé na missão do Exército, amor à profissão, espírito de corpo e aprimoramento técnico-profissional.

⁵ Avaliações que apresentam um juízo de valor expresso de modo quantitativo; quando utilizados códigos numéricos (notas ou graus brutos obtidos) para se definir os níveis de aprendizagem dos discentes, ou de modo qualitativo; quando empregados códigos conceituais ou pareceres descritivos construídos a partir de soluções definidas para cada tipo de barema (ex: conceitos “excelente”, “muito bom”, “bom”, “regular” ou “insuficiente”).

os CFO. Os resultados apresentados também contribuem para que cada um dos discentes seja devidamente qualificado e quantificado quanto ao seu nível de desenvolvimento individual, segundo um sistema meritocrata definido pela ESFCEX (NIAA/ CFO, 2022).

Os alunos dos CFO, ao longo dos três períodos da formação militar, são avaliados em quatorze disciplinas distintas, definidas conforme as áreas do conhecimento (cognitiva, psicomotora ou atitudinal). Todas as notas obtidas pelos alunos nas avaliações somativas são homologadas pelos instrutores de cada disciplina, sendo encaminhadas aos cuidados da Subseção de Avaliação de Aprendizagem da ESFCEX (NIAA/ CFO, 2022).

Já, em relação a avaliação atitudinal, esse processo fica a cargo da Seção Psicopedagógica da ESFCEX. Essa seção trabalha de forma conjunta com os comandantes imediatos dos alunos dos CFO, no caso, os comandantes de pelotões (tenentes) e de subunidade (capitães). Nesse contexto, os integrantes dessa Seção são os agentes de ensino indiretos responsáveis exclusivamente pelo planejamento, acompanhamento e avaliação dos seis conteúdos atitudinais⁶ definidos para os CFO: dedicação, adaptabilidade, cooperação, equilíbrio emocional, meticulosidade e autoconfiança (NIDACA, 2022).

Esses profissionais empregam ferramentas de natureza psicopedagógica, tais como: questionários, palestras, dinâmicas em grupo, avaliações (formativas e somativas) e de um sistema peculiar de controle, para acompanhar em tempo integral o desenvolvimento diário, individual e coletivo, dos integrantes do corpo discente. O objetivo maior é contribuir na validação de todo o processo ensino-aprendizagem, de forma imparcial e eficiente, no que tange aos objetivos técnico-profissionais definidos pela Instituição, durante a formação militar (EB60-N-004, 2020).

2.2.3 Os agentes de ensino da ESFCEX

O ensino no Exército Brasileiro, no nível superior, é gerenciado pelos agentes diretos e indiretos. Os agentes diretos recebem encargos relativos à parte da instrução e aplicação, à elaboração, à atualização, à pesquisa, ao desenvolvimento, à transmissão de conhecimentos militares e à colaboração na formação ética, cívica e da personalidade de seus discentes. São

⁶ Conteúdos de aprendizagem que auxiliam no processo de formação da identidade militar, e que podem ser desenvolvidos por intermédio de atividades pedagógicas e de práticas específicas do ensino militar.

identificados pelos professores civis e militares, instrutores e monitores dos distintos estabelecimentos de ensino.

Os agentes indiretos, por sua vez, devem planejar, emitir pareceres, preparar expedientes, participar da administração e propor medidas de apoio ao ensino. São caracterizados pelos profissionais especialistas em educação, da área da administração e os auxiliares de ensino (IG 60-03, 2005).

2.2.4 Diretriz do comandante do Exército Brasileiro 2020-2023

O atual mundo globalizado é caracterizado por ser um ambiente complexo, ambíguo, volátil e incerto, em que forças desagregadoras competem com iniciativas que podem vir a desafiar soberanias. O Exército, Instituição de Estado, deve estar permanentemente pronto para cumprir suas missões, garantindo a soberania do povo brasileiro, as riquezas naturais, os valores e as tradições. Deve possuir uma capacidade militar que forneça ao Estado brasileiro as ferramentas dissuasórias necessárias para resguardar seus interesses e seu território, contribuindo para o desenvolvimento nacional nos limites de suas atribuições constitucionais (Exército Brasileiro, 2023).

Desta maneira, os recursos humanos da Instituição devem ser preparados para desenvolver competências que lhes permitam superar quaisquer desafios impostos pela complexidade do mundo moderno. As ameaças presentes no cenário contemporâneo e projetadas no futuro exigirão, cada vez mais, que os integrantes da Força Terrestre sejam dotados de alto grau de flexibilidade e capacidade de autoaperfeiçoamento (Exército Brasileiro, 2023).

METODOLOGIA

A pesquisa caracterizou-se por ser de natureza aplicada, qualitativa, exploratória e bibliográfica, objetivando proporcionar maior familiaridade com o problema para estimular sua compreensão (Gil, 2007). Tudo para que pudesse ser alcançado o objetivo proposto pelo presente estudo; verificar a necessidade de melhoria no processo de desempenho pessoal dos integrantes do corpo discente, dos Cursos de Formação de Oficiais, da Escola de Saúde e Formação Complementar do Exército (ESFCEX).

Considerando a metodologia aplicada, a pesquisa buscou identificar características e

ferramentas de gestão, direta ou indiretamente relacionadas ao atual processo de avaliação, de maneira que pudesse ser mensurado o nível de eficiência da formação militar desenvolvida pela ESFCEEx, segundo a atuação do profissional recém-formado, diante das demandas solicitadas pelo Exército Brasileiro, em pleno século XXI.

A abordagem qualitativa visa trabalhar com o universo de significados, motivos, aspirações, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis (Minayo, 2001). Para isso, foram estudados e identificados as peculiaridades e missões intrínsecas à ESFCEEx, consoantes com os objetivos estratégicos nas áreas de ensino e gestão de pessoal, definidos junto ao Plano Estratégico do Exército (PEEx) 2020-2023.

Nesse contexto, foi realizada uma coleta de dados junto a trabalhos já publicados, estando esses relacionados as áreas de desenvolvimento e avaliação de pessoal, bem como em legislações de ensino do Sistema de Educação e Cultura do Exército Brasileiro. Por sua vez, os arquivos documentais internos da ESFCEEx, gerados nos anos de 2022 e 2023, também foram utilizados.

Por fim, houve a elaboração e aplicação de um questionário do tipo fechado, com perguntas objetivas, segundo um formulário *google forms*, enviado via *whatsapp*, para os 37 (trinta e sete) militares da Escola, designados como agentes diretos e indiretos de ensino. As opiniões pessoais obtidas por meio das respostas observadas, configurou-se em distintos níveis de intensidade a respeito da abordagem e execução do processo de avaliação de desempenho pessoal ora desenvolvido na ESFCEEx.

3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Desde a ativação do atual modelo de formação militar da ESFCEEx na cidade de Salvador-BA, duas turmas dos CFO (2022 e 2023) já puderam ser devidamente registradas e analisadas pela Seção Psicopedagógica. De acordo com os indicadores utilizados, bem como os dados estatísticos obtidos, observou-se que o grupo social formado pelos alunos dos CFO apresenta uma característica muito bem definida: a heterogeneidade.

O perfil dos alunos dos CFO da ESFCEEx é caracterizado, em sua maioria, pelo universo de profissionais graduados e pós-graduados do segmento feminino, da área de

medicina, nascidos nos estados da região sudeste do país, estando na faixa etária entre 25 e 29 anos, sendo solteiros e não possuindo filhos, conforme a Figura 1 abaixo:

Figura 1 - Perfil de turmas dos CFO (2022 e 2023)

Itens		Turma 2022 (114 alunos)		Turma 2023 (114 alunos)	
		Total	(%)	Total	(%)
Gênero	Masculino	54	47,4	50	43,9
	Feminino	60	52,6	64	56,1
Especialização	Serviço de Saúde	71	62,3	65	57,6
	Quadro Complementar	42	36,8	44	38,6
	Capelão Militar	1	0,9	5	3,8
Naturalidade	Região Sul	16	14,2	13	11,4
	Região Sudeste	63	55,3	42	36,9
	Região Centro-Oeste	5	4,3	11	9,7
	Região Nordeste	25	21,9	38	33,3
	Região Norte	5	4,3	10	8,7
Idade	Entre 20 e 24 anos	7	5,9	6	5,3
	Entre 25 e 29 anos	56	49,2	57	50
	Entre 30 e 34 anos	50	43,8	46	40,4
	Acima dos 35 anos	1	1,1	5	4,3
Estado Civil	Solteiro	70	61,4	58	50,9
	Casado	44	38,6	47	41,2
	União Estável	0	0	9	7,9
Filhos	0	100	87,7	97	85,1
	1	12	10,5	14	12,3
	2	2	1,8	3	2,6
	Mais de 2	0	0	0	0

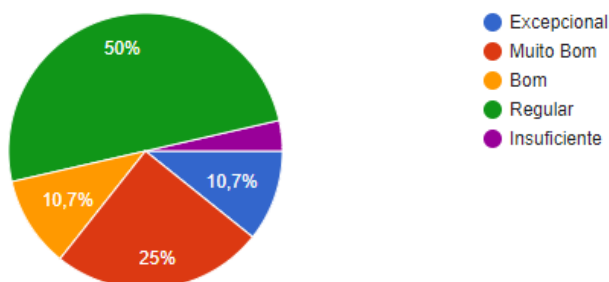
Fonte: Seção Psicopedagógica da ESFCEEx (2023).

Essas informações são de suma importância por parte dos agentes de ensino, uma vez que são os profissionais que atuam de forma ativa e diária nas fases de planejamento, acompanhamento e execução dos processos de avaliação de desempenho pessoal utilizados na ESFCEEx.

Visando verificar a necessidade de melhoria no processo de avaliação de desempenho pessoal dos alunos dos CFO, no que tange uma maior eficiência em termos de resultados individuais durante o período de formação e de coletivos após formados, foi aplicado um questionário específico, sendo esse respondido por 28 (vinte e oito) militares da ESFCEEx. Foram levantadas as seguintes informações:

Pergunta 1 - Pretendeu-se avaliar o nível atual do processo de desenvolvimento, acompanhamento e avaliação dos alunos dos CFO, em virtude da cultura corporativa de gestão de pessoal estabelecida na ESFCEEx. Assim, na figura 2 temos os seguintes resultados.

Figura 2 - Nível do atual processo de gestão de pessoal dos CFO

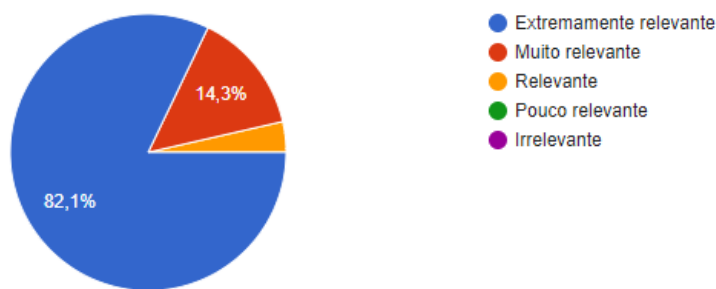


Fonte: elaborado pelo autor.

Observa-se que a amostra formada por 53,6% dos respondentes, ou seja, 50% (regular) e 3,6% (insuficiente), considera que o atual processo de gestão de pessoal dos alunos necessita de algum tipo de melhoria em uma de suas fases constituintes. Melhorias essas que se caracterizam, por exemplo, pela viabilização de cursos de capacitação técnico-profissional por parte dos gestores de ensino, bem como da implementação de ferramentas gerenciais capazes de auxiliar no acompanhamento e validação dos distintos tipos de avaliação, realizadas ao longo do ano de instrução militar.

Pergunta 2 - Pretendeu-se avaliar o grau de relevância da implantação de um sistema integrador e informatizado, no caso um *software* de avaliação, em virtude de uma centralização de diversos tipos de informações, assim como para um acompanhamento dinâmico e com foco no desenvolvimento dos alunos dos CFO. Assim, na figura 3 temos os seguintes resultados.

Figura 3 - Necessidade de implantação de um sistema de gestão de pessoal dos CFO

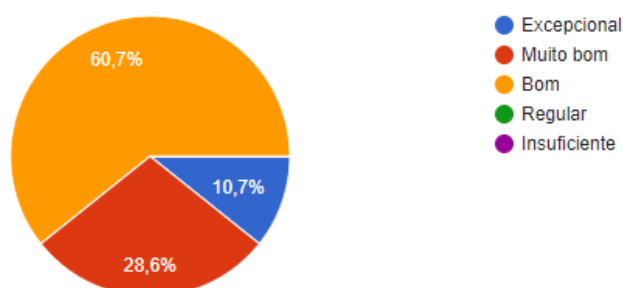


Fonte: elaborado pelo autor.

Infere-se então que 82,1% dos respondentes consideram extremamente relevante a implantação de um sistema de natureza ampla. Um *software* criado de maneira institucional e de uso exclusivo por parte dos agentes de ensino, com a finalidade de viabilizar um cadastro global, de controle individualizado. O objetivo principal é a validação de todas as avaliações de natureza atitudinal, realizadas ao longo do período de formação militar.

Pergunta 3 - Pretendeu-se avaliar o grau de satisfação em relação ao desempenho técnico-profissional dos alunos dos CFO da ESFCEEx, em virtude das demandas surgidas no cenário mundial do século XXI, definido pelo acrônimo BANI [*brittle* (frágil), *anxious* (ansioso), *nonlinear* (não linear) e *incomprehensible* (incompreensível)]. Assim, na figura 4 temos os seguintes resultados.

Figura 4 - Nível de capacitação técnico-profissional dos alunos dos CFO



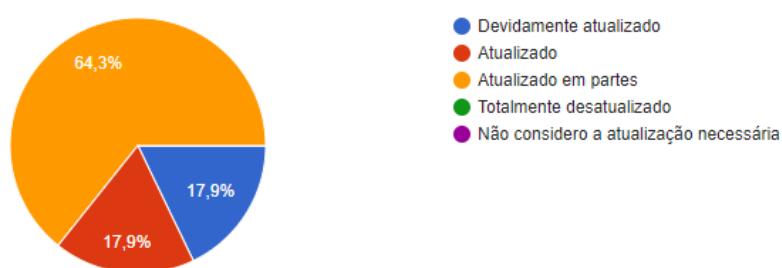
Fonte: elaborado pelo autor.

Pode-se analisar que 60,7% dos respondentes consideram bom o nível da formação militar desenvolvida junto aos alunos dos CFO. O que permite a implementação de melhorias junto aos processos de planejamento e execução das atividades relacionadas a parte técnico-

profissional. Para isso, uma análise mais detalhada e específica, realizada junto as atuais demandas definidas pela Instituição, seria uma solução plausível.

Pergunta 4 - Pretendeu-se avaliar o nível atual do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, definidos para o período global da formação militar, em virtude das ações constantes no Objetivo Estratégico do Exército Nr 12 - Aperfeiçoar o Sistema de Educação e Cultura, constante no PEEEx 2020-2023. Assim, na figura 5 temos os seguintes resultados.

Figura 5 - Conteúdos de aprendizagem dos currículos dos CFO

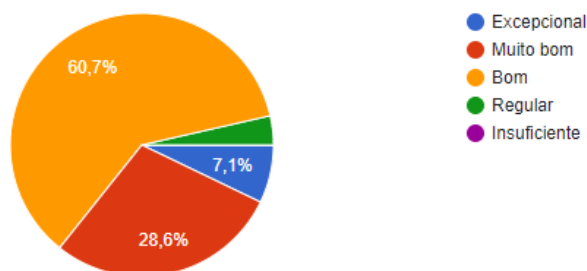


Fonte: elaborado pelo autor.

Observa-se que a amostra significativa formada por 64,3% dos respondentes considera que os conteúdos de aprendizagem constantes dos currículos dos CFO se encontram atualizados em partes. Nesse sentido, há espaço para uma revisão curricular dos assuntos e objetivos constantes dos Planos de Disciplinas (PLADIS) dos distintos períodos da formação militar, bem como de uma análise metodológica referente as avaliações (formativas e somativas) aplicadas durante todo o processo de ensino-aprendizagem.

Pergunta 5 - Pretendeu-se avaliar o nível atual das avaliações realizadas junto aos alunos dos CFO, em virtude das diretrizes constantes no Plano Estratégico do Exército (PEEEx) 2020-2023, bem como se as mesmas contemplam questões relacionadas as mudanças ocorridas na Instituição no século XXI. Assim, na figura 6 temos os seguintes resultados.

Figura 6 - Nível das avaliações dos CFO

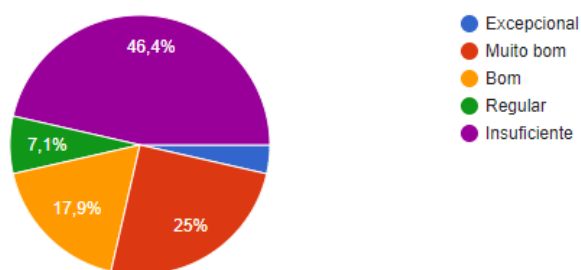


Fonte: elaborado pelo autor.

Observa-se que a amostra significativa formada por 60,7% dos respondentes considera bom o nível das avaliações aplicadas durante todo o período de formação militar. Porém, que há espaço para a melhora no que tange a atualização de objetivos, metodologia e periodicidade relativos aos processos de avaliação (formativa e somativa) nas distintas áreas do conhecimento: cognitivo, psicomotor e atitudinal.

Pergunta 6 - Pretendeu-se avaliar o nível de relevância do emprego de somente 03 (três) indicadores de desempenho pessoal (fatos observados, controle disciplinar e avaliação formativa em exercícios no terreno) durante toda a formação militar dos alunos dos CFO da ESFCEEx, em virtude do cenário de atuação que os profissionais recém-formados serão empregados pela Instituição. Assim, na figura 7 temos os seguintes resultados.

Figura 7 - Nível de indicadores de desempenho pessoal dos CFO



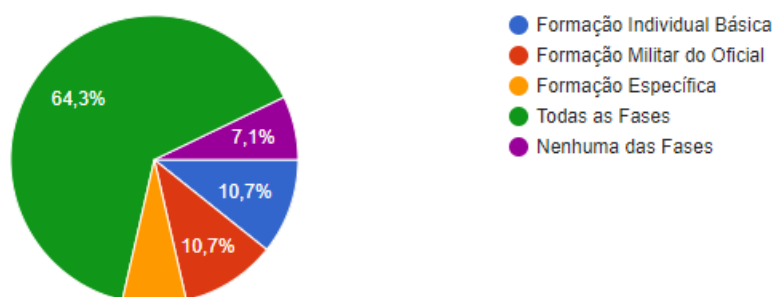
Fonte: elaborado pelo autor.

Observa-se que a amostra formada por 53,5% dos respondentes, ou seja, 7,1% (regular) e 46,4% (insuficiente), considera o emprego de apenas 03 (três) indicadores de desempenho pessoal como aquém do necessário para a validação de todo o processo de avaliação individual dos alunos. Nesse sentido, há espaço para a introdução de indicadores de

outras áreas de observação, como por exemplo, estado de saúde e higidez física, participação em serviços de escala, atuação em eventos cívico-sociais e iniciativas em desenvolvimento de projetos em áreas de interesse da Instituição.

Pergunta 7 - Pretendeu-se avaliar a constituição de cada uma das fases da formação militar dos CFO - Formação Individual Básica (16 semanas), Formação Militar do Oficial (10 semanas) e Formação Específica (11 semanas), em virtude de verificar se as mesmas atendem as diretrizes do Comando do Exército, no que tange ao ensino militar. Assim, na figura 8 temos os seguintes resultados.

Figura 8 - Períodos de formação militar dos CFO

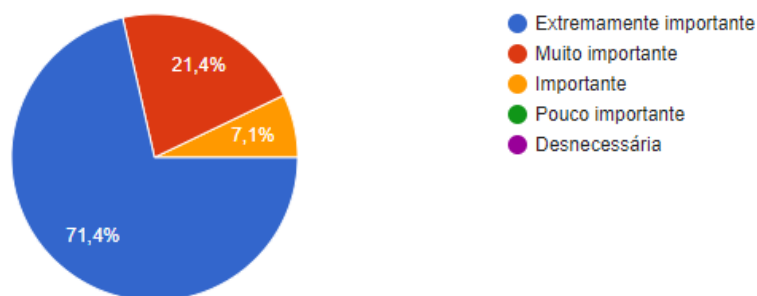


Fonte: elaborado pelo autor.

Observa-se que a amostra significativa formada por 64,3% dos respondentes considera que todas as fases da formação militar dos CFO necessitam de um melhor aperfeiçoamento. Nesse sentido, há espaço para uma melhora no planejamento das atividades de ensino e instruções militares constituintes do período global de formação. Para isso, a atualização dos objetivos definidos para cada uma das fases, bem como uma melhor distribuição da carga horária curricular, atenderia adequadamente a demanda em questão.

Pergunta 8 - Pretendeu-se verificar o nível de relevância da execução de reuniões psicopedagógicas de forma mensal, em virtude da verificação e validação das estratégias de ensino definidas para os CFO da ESFCEX, durante todo o período da formação militar. Assim, na figura 9 temos os seguintes resultados.

Figura 9 - Nível de relevância de reuniões psicopedagógicas dos CFO



Fonte: elaborado pelo autor.

Observa-se que a amostra significativa formada por 71,4% dos respondentes considera extremamente importante a realização das reuniões psicopedagógica. A presente melhoria visa proporcionar a ativação de um ambiente plural e acolhedor, segundo a presença de todos os profissionais que atuam diariamente com os alunos. Esses, por sua vez, teriam uma oportunidade de identificar observações gerais e específicas acerca de todos os alunos. Além disso, seria um momento oportuno para que ocorressem debates e assessoramentos técnicos, segundo a identificação de possíveis ajustes nos processos de desenvolvimento e avaliação dos alunos até então em vigor.

Pergunta 9 - Pretendeu-se verificar outros tipos de ações que poderiam contribuir para a melhora do processo da formação militar dos alunos dos CFO da ESFCEX, considerando para isso o atual processo de ensino-aprendizagem em vigor.

Questionamento aberto que identificou a presença de 02 (dois) aspectos relacionados ao processo de avaliação de desempenho pessoal dos alunos dos CFO, com extrema relevância: 82,1% dos respondentes citaram a necessidade de seleção de militares com maior experiência profissional na carreira, para atuarem como instrutores e monitores do corpo de alunos dos CFO. Já, 85,7% desse público, ressaltou a necessidade de uma capacitação técnico-profissional por parte dos militares que venham a ser designados como avaliadores de desempenho de pessoal, durante o período de formação militar.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo buscou compreender o processo de avaliação de desempenho de pessoal desenvolvido junto aos alunos do Curso de Formação de Oficiais (CFO), da Escola de Saúde de Formação Complementar do Exército (ESFCEEx). O objetivo principal foi verificar a necessidade de algum tipo de melhoria nesse processo, diante das demandas institucionais definidas no Plano Estratégico do Exército (PEEx) 2020-2023.

Nesse contexto, foram realizadas análises por meio de fundamentação teórica, legislações específicas e informações obtidas junto aos profissionais da área de ensino da ESFCEEx. Considerou-se para isso, o período global da formação militar dos alunos e o seu consequente emprego no século XXI, ou seja, na Era do Conhecimento. Essa, caracterizada por ser um ambiente de alto nível de fragilidade emocional dos sujeitos, de flexibilidade nas decisões a serem adotadas e pela capacidade de resiliência frente aos diversos tipos de conflitos.

A aplicação de um questionário junto aos agentes diretos e indiretos de ensino da ESFCEEx proporcionou uma avaliação mais efetiva do atual processo de ensino-aprendizagem, desenvolvido em momentos distintos do ano de instrução militar. Pelos resultados apresentados foi possível identificar e analisar o nível de satisfação dos profissionais que atuam na capacitação técnico-profissional dos discentes, bem como as reais necessidades de atualização em ações relacionadas a avaliação de desempenho pessoal. Estes dados analisados, contribuem de maneira relevante para a manutenção das diretrizes definidas pelo Comandante do Exército, nos temas educação e ensino militar.

Pôde ser observado por meio da presente pesquisa, que a implantação de um sistema informatizado, dinâmico e integrador, segundo o uso de novos e eficientes indicadores de desempenho pessoal, pode vir a contribuir de maneira significativa para um melhor acompanhamento e avaliação atitudinal dos alunos dos CFO. Uma vez que estes alunos se caracterizam por serem um grupo social bastante heterogêneo.

Outro aspecto identificado nesta pesquisa foi a necessidade de adequação da carga horária definida para cada um dos períodos da formação militar. Para tal, há a necessidade de uma revisão curricular de maneira mais técnica quanto aos assuntos e objetivos constantes nos Planos de Disciplinas (PLADIS). Esse procedimento pedagógico viabilizará a realização de avaliações (formativas e somativas) mais coerentes com a realidade profissional e

demandas da Instituição. Bem como a realização de reuniões psicopedagógicas que podem proporcionar uma melhor integração entre os agentes de ensino da ESFCEEx, por meio de um ambiente mais abertos para ajustes e decisões mais assertivas quanto ao planejamento e execução do processo de ensino-aprendizagem.

Ao se analisar o perfil desejável do militar designado como instrutor da ESFCEEx, identificou-se a necessidade de uma seleção de militares com uma maior experiência de vida e profissional na carreira, no caso capitães, na função de comandantes de pelotão. Além disso, a capacitação continuada desses profissionais no assunto avaliação de desempenho pessoal é fundamental para que haja uma avaliação atitudinal mais objetiva e coerente.

Este artigo é relevante ao contribuir com informações técnicas mais atualizadas e oportunas acerca das fases de planejamento, acompanhamento e avaliação de desempenho pessoal de militares durante o seu período de formação. Contribui também com oportunidades de melhoria para o Sistema de Educação e Ensino do Exército Brasileiro, segundo a elaboração de um instrumento de natureza psicopedagógica; um *software*, o qual poderá ser devidamente empregado pelos demais estabelecimentos de ensino da Instituição, assim como a criação de curso ou estágio de especialização no assunto avaliação atitudinal, podendo o mesmo ser desenvolvido na modalidade presencial ou de ensino a distância.

Como sugestões de futuras pesquisas relacionadas a este estudo, para a melhoria constante das avaliações e para um desenvolvimento mais aprofundado, podem-se realizar pesquisas que abordem e analisem os conteúdos atitudinais necessários para o exercício da profissão militar, atrelando-os aos perfis existentes no mundo contemporâneo. Uma outra possibilidade levantada é trabalhar, ainda no campo do desenvolvimento atitudinal a formação continuada dos agentes de ensino do Exército.

REFERÊNCIAS

Carvalho, F. A. **Estrutura e gestão de carreiras nas Forças Armadas Angolanas.** Contributos para um modelo renovado. Instituto Universitário Militar, Pedrouços, 2016.

Cascio, Jamais. **Criador do termo BANI explica como sobreviver na era do caos.** Entrevista para VOCE RH. 2021. Disponível em <https://vocerh.abril.com.br/futurodotrabalho/criador-do-termo-bani-explica-como-sobreviver-na-era-do-caos>. Acesso em: 10 maio 2023.

Castro, M. V. M. C., Araújo, M. L., Ribeiro, A. M., Demo, G., Meneses, P. P. M. M. (2020). **Implementation of strategic human resource management practices: a review of the national scientific production and new research paths.** Revista de Gestão USP, p. 229-246, 2020.

Chiavenato. I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas Organizações.** 4 ed. Barueri: Manole, 2014.

Coelho JR, F. A. **Gestão do Desempenho Humano no Trabalho: Interfaces Teóricas, Etapas Constitutivas e Implicações Práticas.** III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho - EnGPR. João Pessoa, 2011.

Davis, S. H. **Bridging the gap between research and practice: what's good, what's bad, and how can one be sure?** Phi Delta Kappan, Bloomington, IN, v. 88, n. 8, p. 569-578, 2007.

ESFCEX. **O Curso de Formação de Oficiais.** Salvador, 2023. Disponível em: <https://esfcex.eb.mil.br/index.php/o-curso-cfo/> Acesso em: 23 maio 2023.

Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército. **Diretriz do Comandante do Exército 2023-2026.** Brasília: CCOMSEx, 2023. Disponível em: <https://www.defesanet.com.br/destaque/noticia/1048381/diretriz-do-comandante-do-exercito-brasileiro-2023-2026/> Acesso em: 20 maio 2023.

Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército. **Plano Estratégico do Exército (PEEx) 2020-2023.** Brasília: EME, 2019. Disponível em: https://www.eb.mil.br/o-exercito?p_p_id=101&p_p_lifecycle=0&p_p_state=maximized&p_p_mode=view&_101_struts_action=%2Fasset_publisher%2Fview_content&_101_assetEntryId=12613928&_101_type=document&nheritRedirect=false. Acesso em: 11 maio 2023.

Gil, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

Grabmeier, S. **Future Business Kompass: Der Kopföffner für besseres Wirtschaften.** Alemanha, 2019.

Jiang, K., Messersmith, J. (2018). **On the shoulders of giants: a meta-review of strategic human resource management.** International Journal of Human Resource Management, p. 6-33, 2018.

Lacombe, F. J. M.; Heilborn, G. J. L. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

Lang, E. **Avaliação de Desempenho Humano: História, Evolução, Metodologia e Realidade**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina. Santa Catarina, 2001.

Marras, J. P. **Avaliação de desempenho humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

Minayo, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001.

Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Instrução do Comando da Aeronáutica. **Avaliação de Desempenho de Graduados**. Brasília, 2013.

Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Departamento de Educação e Cultura do Exército. Portaria - DECEX/ C Ex/ n° 292, de 9 de maio de 2005. **Aprova as Instruções Gerais para os Instrutores, Monitores e Agentes Indiretos de Ensino (IG 60-03)**. Brasília, 2005.

Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Departamento de Educação e Cultura do Exército. Portaria - DECEX/ C Ex/ n° 463, de 13 de dezembro de 2022. **Aprova as Instruções Reguladoras do Ensino por Competências (IREC-EB60-IR-05.008)**. 4 ed. Brasília, 2022.

Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Departamento de Educação e Cultura do Exército. Portaria - DECEX/ C Ex/ n° 338, de 19 de dezembro de 2019. **Aprova as Normas para a Avaliação e Desenvolvimento dos Conteúdos Atitudinais (NDACA/ EB60-N-05.013)**. 3 ed. Brasília, 2019.

Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Departamento de Educação e Cultura do Exército. **Normas Internas para a Avaliação da Aprendizagem dos Cursos de Formação de Oficiais (NIAA/ CFO)**. Brasília, 2022.

Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Departamento de Educação e Cultura do Exército. **Normas Internas para o Desenvolvimento e Avaliação dos Conteúdos Atitudinais dos Cursos de Formação de Oficiais (NIDACA/ CFO)**. Brasília, 2022.

Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Departamento de Educação e Cultura do Exército. **Regimento Interno da Escola de Saúde e Formação Complementar do Exército**. Brasília, 2022.

Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Departamento de Educação e Cultura do Exército. **Regulamento da Escola de Saúde e Formação Complementar do Exército (EB10-R-05.007)**. Brasília, 2022.

Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Departamento-Geral do Pessoal. Portaria - DECEX/ C Ex/ n° 377, de 21 de março de 2022. **Aprova as Instruções Reguladoras para o**

Sistema de Gestão do Desempenho do Pessoal Militar do Exército (EB30-IR-60.007). 4 ed. Brasília, 2022.

Periard, G. **Avaliação de desempenho:** O que é e como funciona. 2011. Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/avaliacao-de-desempenho-o-que-e-e-como-funciona/>>. Acesso em: 24 junho 2023.

Rabaglio, M. O. **Ferramentas de Avaliação:** performance com foco em competências. 3 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2013.

Rouco, J. C. D. **Modelos de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar.** Tese (Doutoramento em Gestão) - Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa, Universidade Lusíada de Lisboa, Lisboa, 2012.

Silva, A. G. **Gestão de pessoas por competências:** uma ferramenta estratégica. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Altos Estudos de Política e Estratégia). Escola Superior de Guerra, Rio de Janeiro, 2015.

Sobral, F. A. **Administração:** teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo, SP. Pearson Prentice Hall, 2008.

Zabala, A.; Arnau, L. **Como aprender e ensinar competências.** Porto Alegre: ArtMed, 2014.