

A INFLUÊNCIA DO SISTEMA DE GESTÃO DO DESEMPENHO NO DESEMPENHO DO MILITAR DE CARREIRA DO EXÉRCITO BRASILEIRO

LA INFLUENCIA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL DESEMPEÑO DE LOS MILITARES DE CARRERA EN EL EJÉRCITO BRASILEÑO

Rodrigo Rezende Pereira¹
Marta Chaves Vasconcelos de Oliveira²

Resumo:

Este trabalho tem como objetivo apresentar a influência do Sistema de Gestão do Desempenho no desempenho do militar de carreira do Exército Brasileiro. Os objetivos específicos são determinar quais competências avaliadas influenciam no desempenho do militar de carreira; identificar o que é esperado pelos militares avaliados no que tange ao SGD; apresentar quais ferramentas o SGD dispõe para mudar o desempenho dos militares de carreira e apresentar qual a credibilidade do SGD possui perante os militares de carreira. Esta pesquisa é um estudo empírico, com abordagem quantitativa e utilizou-se de dados primários e secundários, sendo os dados primários coletados por meio de um questionário composto de dez questões de múltiplas escolhas e os dados secundários coletados por meio de legislações do Exército Brasileiro. O estudo evidenciou que o sistema de avaliação do EB é importante para a carreira e possui uma boa credibilidade, sendo que as ferramentas em gerais são muito pouco exploradas pelos avaliadores, dificultando o andamento dos processos de avaliações e tornando pouco creditado quanto ao objetivo do SGD em influenciar no desempenho do militar. Porém grande parte dos militares acreditam que o uso das ferramentas pode ajudar a melhorar no desempenho.

Palavras-chave: Avaliação do Desempenho. Sistema de Avaliação. Gestão de Desempenho.

¹ Oficial combatente de carreira da arma de Infantaria, formado pela Academia Militar das Agulhas Negras – Resende, Bacharelado em Ciências Militares 2006. E-mail: pereira guerra5311@gmail.com.

² Doutora em Administração, formada pela Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG) – Ponta Grossa - PR. E-mail: martacvasconcelos@hotmail.com.

Resumen:

Este trabajo tiene como objetivo demostrar la influencia del Sistema de Gestión del Desempeño en el desempeño de los militares de carrera en el Ejército Brasileño. Los objetivos específicos fueron determinar qué competencias evaluadas influyen en el desempeño del militar de carrera; identificar qué espera el militar evaluado en relación al SGD; presentar qué herramientas tiene el SGD para cambiar el desempeño del militar de carrera y presentar la credibilidad del SGD ante militares de carrera. Esta investigación fue un estudio empírico, con enfoque cuantitativo y utilizó datos primarios y secundarios, siendo los datos primarios recolectados a través de un cuestionario compuesto por diez preguntas de opción múltiple y los datos secundarios recolectados a través de la legislación del Ejército brasileño. El estudio demostró que el sistema de evaluación del EB es importante para la carrera y tiene buena credibilidad, y las herramientas en general son muy poco exploradas por los evaluadores, dificultando el avance de los procesos de evaluación y dando poco crédito al objetivo del SGD de influir en los militares. Sin embargo, la mayoría del personal militar cree que el uso de herramientas puede ayudar a mejorar el desempeño.

Palabra-clave: Evaluación del desempeño. Sistema de evaluación. Gestión del rendimiento.

1. INTRODUÇÃO

As atividades humanas são constantemente analisadas e avaliadas para servirem de subsídios ao processo de tomada de decisões por parte de diversas empresas e instituições. Nesse sentido, a avaliação de pessoas ganha relevância no processo decisório e na busca da produção dos resultados esperados por esses entes, configurando-se como um de seus “sinais vitais” (HRONEC, 1994). Segundo Marques e Palmeira (2011), a competitividade enfrentada pelas empresas leva as mesmas em busca de um diferencial que as coloquem em vantagem sobre a concorrente e possam alcançar uma estabilidade. As empresas entendem que é necessário o investimento contínuo nos recursos humanos para suprir todas as necessidades organizacionais, uma vez que quanto maior for seu desempenho profissional mais produtiva e eficiente fica a empresa.

A avaliação de pessoal é uma ferramenta para mensurar, medir, determinar o desempenho de um militar na função em que ele esteja desempenhando em um determinado período de tempo. No ano de 2011 o Governo Federal publicou a Orientação Normativa nº 7, de 31 Ago 2011, estabelecendo diretrizes para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional.

Chiavenato (2016) defende que a avaliação de desempenho tem um papel importante no objetivo de melhorar o resultado dos recursos humanos. Ele relata também outros objetivos

da avaliação, tais como: o aumento no nível de produtividade, o auto aperfeiçoamento profissional e conhecer o padrão de desempenho da organização. Silva (2022) coloca que o SGD está alinhado às premissas e definições referente a avaliação e de certa forma alcança os objetivos traçados para o sistema. Ele descreve que o SGD deve ser motivo de palestra para abordar a correta utilização das ferramentas para se evitar distorções nos resultados. Por fim o autor sugere para que seja realizada coletas de dados para um maior aprofundamento sobre as vantagens ou desvantagens da utilização do SGD.

Souza (2022) ressalta que a avaliação do desempenho por meio do SGD auxilia no autoaperfeiçoamento e melhoria no desempenho individual. Ele escreve que o sistema está alinhado com as atuais metodologias de avaliação e possui as ferramentas adequadas para que o objetivo seja alcançado. Por fim, ele também cita que o sistema só terá êxito com o comprometimento de todos os envolvidos. O autor sugere que seja realizado um aprofundamento com pesquisas de dados para confirmar ou não sobre a contribuição da avaliação de pessoal na melhoria do desempenho individual.

Dado esse contexto, entende-se que todas as organizações devem realizar a avaliação de pessoal. O Exército Brasileiro (EB) é uma instituição nacional permanente e regular do Estado brasileiro que tem em seu material humano seu principal ativo. Anualmente, diversos jovens são incorporados às fileiras do EB. Nesse sentido, a instituição necessita de uma adequada ferramenta de avaliação de desempenho de seus integrantes. O Exército Brasileiro conta com um sistema formal de avaliação desde 1973. A partir desta data, com o objetivo de manter o sistema alinhado com as necessidades da Força, muitos aperfeiçoamentos foram realizados. Em 2015, a instituição começou a usar o Sistema de Gestão do Desempenho (SGD) como ferramenta de avaliação (BRASIL, 2022a).

Diante do exposto, questiona-se como o Sistema de Gestão do Desempenho (SGD) pode influenciar no desempenho do militar de carreira? Este trabalho tem como objetivo apresentar a influência do SGD no desempenho do militar de carreira. Para que o objetivo geral seja alcançado foi proposto os seguintes objetivos específicos: determinar quais competências avaliadas influenciam no desempenho do militar de carreira; identificar o que é esperado pelos militares avaliados no que tange ao SGD; apresentar quais ferramentas o SGD dispõe para mudar o desempenho dos militares de carreira; apresentar qual a credibilidade do SGD possui perante os militares de carreira.

Essa temática possui uma grande importância uma vez que o desempenho do militar está diretamente ligado ao resultado apresentado naquela função desempenhada, sendo de

interesse do contribuinte que as instituições prestem cada vez mais um serviço de qualidade e eficiência. O aumento do desempenho traz melhores resultados no trabalho.

O desenvolvimento desta pesquisa contribui teoricamente e empiricamente para a área de estudos em questão. Teoricamente contribui para o campo de estudos de gestão de pessoas, especificamente avaliação de desempenho e a utilização dos sistemas de gestão de desempenho. E empiricamente faz com que os militares reflitam sobre a utilização das ferramentas do SGD, em como elas podem influenciar na carreira militar desses profissionais. Além disso, pode possibilitar o aperfeiçoamento dos processos de medição do desempenho dos militares de carreira do EB. Busca melhorar as práticas no uso do SGD para alcançar o objetivo de aumentar o desempenho dos militares de carreira.

Esse trabalho é composto por cinco seções, começando por essa introdução. Na sequência é apresentado o referencial teórico dos temas associados. Na terceira seção é abordado e descrito os procedimentos metodológicos. Segue-se com a análise dos resultados e encerra-se com as considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A Importância da Avaliação de Pessoas

De acordo com Hronec (1994), a metodologia de avaliação de desempenho está presente em todo o processo evolutivo da humanidade. O homem é constantemente avaliado pelos integrantes da sociedade da qual é participante. Tal processo toma formas diversas de acordo com a finalidade e objetivos dos avaliadores.

Para Haddad (2013), a vocação na gestão de desempenho está em alcançar o resultado global juntamente com a avaliação de comportamento. As empresas e instituições buscam cada vez mais conquistar seus objetivos de resultados, e não somente em encorajar os funcionários a resolverem os problemas futuros, resumindo, os funcionários devem buscar contribuir para que a organização alcance seus objetivos gerais. Dessa forma, o resultado não pode ser o único a ser avaliado e sim considerar como foi traçado o caminho para que o objetivo fosse concluído.

Chiavenato (2016, p. 214) entende que:

“Os objetivos da avaliação de desempenho são variados. Entretanto, pode-se destacar como o fator importante do sistema a melhoria dos resultados dos recursos

humanos da organização. Os demais objetivos em âmbito privado são o estímulo à maior produtividade, a melhoria das relações interpessoais, a melhoria da comunicação entre gestor e equipe e entre todos os membros da equipe, o autoaperfeiçoamento profissional, a remuneração variável, a oportunidade de conhecimento dos padrões de desempenho da organização e o feedback dos resultados da avaliação aos avaliados.”

A gestão dos recursos humanos se tornou um ponto importante no avanço da globalização, onde a concorrência está muita das vezes situada em outro continente e principalmente instalada no ambiente virtual. Podemos citar autores como Peter Drucker, Tom Peters e Stephen Covey que contribuíram para o desenvolvimento de teorias e práticas de avaliação de pessoal no setor privado.

A avaliação de pessoas no setor público no Brasil possui uma grande importância uma vez que compõe os critérios ligados a promoções, progressões e gratificações dos servidores públicos civis. Ela possui diversos amparos como a Constituição Federal de 1988, Lei nº 8.112/1990, Lei nº 11.091/2005, Orientação Normativa nº 7/2011, dentre outras já sancionadas. Vale ressaltar que as práticas de avaliação no setor público podem sofrer mudanças ao longo do tempo e variar entre diferentes estados e municípios.

A avaliação de pessoal no Exército Brasileiro é de suma importância para embasar a instituição na elaboração de estratégias no gerenciamento dos recursos humanos e também afeta a vida do militar diretamente. A Avaliação está ligada a diversos departamentos da Força que necessitam por vezes de um ordenamento de determinado universo de militares para um processo seletivo ou até mesmo nas movimentações.

A Diretoria de Avaliação e Promoções (DA Prom) é a responsável por gerenciar o Sistema de Valorização do Mérito dos Militares de Carreira do Exército, que elabora a Ficha de Valorização do Mérito Militar (FVM). Essa valorização é composta por diversos componentes, sendo um deles o grau recebido no SGD. A Ficha tem influência direta nas promoções que os militares possuem durante a carreira. O Gabinete do Comandante do Exército utiliza a FVM para realizar os processos seletivos para seleção de militares que irão para missões no exterior realizar cursos e desempenhar funções já estabelecidas. A Diretoria de Controle de Efetivo e Movimentação também utiliza a FVM como componente no ordenamento dos militares que solicitaram as suas movimentações, podendo o militar ser atendidos nas primeiras opções que ele escolhe ou entre as últimas, até mesmo não ser transferido de localidade.

2.2 A Avaliação de Desempenho

Avaliação está relacionado ao ato de mensurar, ou seja, dar valor a algo. Desempenho refere-se à ação ou efeito de desempenhar, isto é, o modo como alguém ou alguma coisa se comporta. Então, avaliação de desempenho pode ser entendida, de forma simplista, como o valor dado a performance de alguma coisa ou alguém (SOUZA, 2022).

Chiavenato (2014, p. 210 e 211) apresenta três dicas para entender melhor o tema:

“Avaliação de desempenho é o processo que mede o desempenho funcional e configura o grau em que ele alcança os requisitos do seu trabalho.

Avaliação de desempenho é a atividade produtiva passada para avaliara a contribuição das pessoas para o alcance dos objetivos da organização.

Avaliação de desempenho é a identificação, a mensuração e a administração do desempenho humano nas organizações. A identificação se apoia na análise de cargos e procura determinar quais áreas de trabalho se deve examinar quando se mede o desempenho. A mensuração é o elemento central do sistema de avaliação e procura determinar como o desempenho pode ser comparado com padrões objetivos. A administração é o ponto-chave de todo sistema de avaliação.”

O Guia para Modelo de Avaliação de Desempenho/ABRAPP 2013 apresenta diversas formas de avaliação de desempenho com foco nos avaliadores, sendo as principais: avaliação feito pelo gestor, avaliação 360°, avaliação feita pelo órgão de RH e avaliação feita pelo colaborador e seu gestor. O Guia apresenta também alguns métodos tradicionais para realizar as avaliações, sendo eles: escalas gráficas, escolha forçada, pesquisa de campo, incidentes críticos e lista de verificação. Os métodos modernos de avaliação empregados nos dias atuais são: avaliação participativa por objetivos e avaliação por competências, sendo este último utilizado pelo Exército Brasileiro (PEREIRA, 2022).

O Governo Federal possui o Sistema de Gestão de Pessoas (SIGEPE) que foi criado para subsidiar, por meio dos recursos de tecnologia da informação, as políticas de gestão de pessoas e as operações de recursos humanos do Governo Federal. Nele possui um Módulo de Avaliação de Desempenho feito para avaliar individualmente os servidores da administração pública federal. O módulo possui diversos objetivos sendo um dos mais importante “mensurar o desempenho dos servidores da administração pública federal por intermédio de um único sistema” (GOVERNO FEDERAL, 2023).

O Programa de Gestão e Desempenho (PGD) do Governo Federal foi criado por meio do Decreto nº 11.072/2022 e regulamentado pela Instrução Normativa nº 24/2023. Ele está ligado ao Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC) e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal (SIORG), estabelecendo

orientações importantes. O Programa tem objetivos amplos, passando do desempenho das instituições ao desempenho das equipes de trabalho e dos indivíduos (GOVERNO FEDERAL, 2023).

2.3 A Estrutura de Pessoal do Exército Brasileiro

O Exército Brasileiro (EB) é uma instituição nacional e permanente desde 1648 e possui como sua principal missão a Defesa da Pátria e a Garantia dos Poderes Constitucionais. Ele possui para isso cerca de 220 mil militares na ativa no total, sendo divididos em diversos segmentos. O EB é dividido de forma geral entre os militares de carreira e os temporários.

A estrutura do Exército se baseia na hierarquia onde os militares possuem uma patente, sendo elas desta maneira na ordem do maior posto para a menor graduação: General de Exército, General de Divisão, General de Brigada, Coronel, Tenente-Coronel, Major, Capitão, 1º Tenente, 2º Tenente, Aspirante a Oficial, Subtenente, 1º Sargento, 2º Sargento, 3º Sargento, Cabo e Soldado. Os Oficiais são aqueles compreendidos entre o General de Exército ao Aspirante a Oficial e os Praças são aqueles entre os Subtenentes ao Soldado.

De acordo com Exército Brasileiro (2023), o militar de carreira (oficial ou sargento) é aquele que ingressa no Exército mediante a aprovação em concurso público, de âmbito nacional, de acordo com a sua faixa etária e escolaridade, para uma das seguintes Escolas de Formação: para o oficiais na Escola Preparatória de Cadetes do Exército (EsPCEEx), Instituto Militar de Engenharia (IME), Escola de Formação Complementar do Exército (EsFCEEx) e Escola de Saúde do Exército (EsSEEx); para a graduação de Sargento na Escola de Sargentos das Armas (ESA), Escola de Sargentos Logísticos (ESLog) e Centro de Aviação do Exército (CAvEx).

Os militares de carreira permanecem na ativa por cerca de 35 anos. Eles ingressam por meio de concursos públicos. Os oficiais iniciam no posto de Aspirante a Oficial e os praças iniciam na graduação de 3º Sargento, não havendo concurso para as graduações de Cabo e Soldado. Ambos ingressam na base de seu ciclo e vão sendo promovidos durante a carreira, sendo que a grande maioria dos oficiais terminam a carreira no posto de Coronel e a praça na graduação de Subtenente, chegando aos postos mais altos somente alguns militares por merecimento.

Os militares temporários permanecem nas fileiras do Exército Brasileiro por no máximo oito anos. Eles ingressam por diversas formas, sendo a principal pelo serviço obrigatório na graduação de Soldado. Existe a possibilidade de entrar na graduação de Cabo e 3º Sargento através de um processo seletivo para militares técnicos temporários. Aqueles que iniciam a vida militar no serviço obrigatório podem ser promovidos à graduação de Cabo realizando o Curso de Formação de Cabos (CFC) e para a graduação de 3º Sargento realizando o Curso de Formação de Sargento Temporários (CFST).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Caracterização da Pesquisa

Esta pesquisa é um estudo empírico, com abordagem quantitativa e utilizou-se de dados primários e secundários. Os dados primários foram coletados por meio de um questionário composto por 10 questões de múltiplas escolhas, que foi aplicado via digital para 91 militares da mesma turma de formação do autor deste artigo e via físico para 149 militares do 53º Batalhão de Infantaria de Selva e ficou aberto para respostas durante o período de 29 de agosto à 22 de setembro de 2023.

Em relação aos dados secundários, os mesmos foram coletados por meio de legislações do Exército Brasileiro que versam sobre as normativas da gestão do desempenho e das avaliações do pessoal, sendo na sua maioria as Instruções Gerais para o Sistema de Gestão do Desempenho do Pessoal Militar do Exército (EB10-IG-02.007) e as Instruções Reguladoras para o Sistema de Gestão do Desempenho do Pessoal Militar do Exército (EB30-IR-60.007). Ambas detalham como devem funcionar o SGD no âmbito do EB e descrevem todos os procedimentos das avaliações de pessoal.

3.2 O Instrumento de Coleta dos Dados

Segundo Fonseca (2002), o questionário é um instrumento de pesquisa constituído por uma série de perguntas organizadas com o objetivo de levantar dados para uma pesquisa, cujas respostas dadas pelo elemento ou pelo pesquisador sem a assistência direta ou orientador do investigador.

O questionário utilizado nessa pesquisa possui dez questões de múltiplas escolhas. Entre as questões foram empregadas a escala Likert em quatro delas e três questões foram elaboradas para que a resposta seja dicotômica (“*sim ou não*”). A primeira versão do questionário foi criada e após isso aplicado um teste piloto, sendo distribuído para a professora orientadora e para três militares, passando as questões por alguns ajustes após o *feedback* daqueles que realizaram o teste. Depois de ajustar as questões o questionário foi aplicado de forma física na Organização Militares de Itaituba-PA para facilitar o controle daqueles que responderam e aplicado de forma *online* em militares da mesma turma de formação na Academia Militar das Agulhas Negras, visto que foi o melhor meio devido a distância dos envolvidos. O questionário foi aplicado no período de 29 de agosto à 22 de setembro de 2023, sendo divulgado pessoalmente no OM de Itaituba-PA e por meio do aplicativo *WhatsApp* para os militares externos.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 O Sistema de Gestão de Desempenho no Exército Brasileiro

O Sistema de Gestão de Desempenho tem por objetivos subsidiar a melhoria do desempenho dos militares, fornecer à Instituição informações sobre o desempenho de seus integrantes, possibilitar o planejamento e a execução de ações para a correção de desempenhos insatisfatórios, permitir o constante aperfeiçoamento dos militares e subsidiar os processos decisórios na área de pessoal (MINISTÉRIO DA DEFESA, 2022a).

O SGD tem como amparo normativo, duas principais publicações, as Instruções Gerais para o Sistema de Gestão de Desempenho do Pessoal Militar do Exército (EB10-IG-02.007), publicada por meio da Portaria Nº 1.494, de 11 de dezembro de 2014, e as Instruções Reguladoras para o Sistema de Gestão do Desempenho do Pessoal Militar do Exército (EB30-IR-60.007), publicada por meio da Portaria Nº 377, de 21 de março de 2022. As IG têm o propósito de regulamentar o funcionamento da avaliação, seus objetivos e estruturar o sistema. As IR têm o intuito de regular como se dará as avaliações no sistema, dando detalhes da condução e execução das avaliações e funções.

De acordo com Ministério da Defesa (2022a), são integrantes do Sistema o Departamento-Geral do Pessoal (DGP), por meio da DA Prom - responsável pelo planejamento, supervisão, processamento, controle e aprimoramento; os avaliadores; os

avaliados; o gestor, principal assessor do Comandante (Cmt) no SGD; e o Cmt, Chefe ou Diretor Organização Militar (OM), também homologador, responsável pelo processo de avaliação dos militares de sua OM. O universo dos avaliadores e avaliados engloba apenas os oficiais e as praças de carreira do EB, podendo, excepcionalmente, serem avaliadores Of temporários, desde que sejam observadas as prescrições do conforme previsto no inciso II do § 3º do art. 21 do EB30-IR-60.007.

A IR estabelece o período de avaliação anual, iniciando em 1º de janeiro e encerrando em 15 de dezembro. Neste período são realizadas as avaliações formativas, laterais e somativas, sendo esta última utilizada para compor a FVM. No SGD, o militar é avaliado por competências, definidas como o conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes, valores e experiências, evidenciado no desempenho de um cargo/função. As competências são divididas em dois grupos, a primeira delas são as básicas e depois as específicas. As básicas são de caráter obrigatório e também três das competências que são definidas de acordo com o posto ou graduação e mais três ligadas ao seu cargo. As competências específicas não selecionadas pelo sistema poderão ser marcadas pelo avaliador de acordo com seu interesse.

De acordo com Ministério da Defesa (2022a), as competências básicas, de avaliação obrigatória, são comuns a todos os militares, independente do posto, da graduação, do cargo ou da função desempenhada. Compõem as competências básicas: camaradagem, dedicação, disciplina, iniciativa, integridade, resistência física, responsabilidade e conhecimento técnico-profissional. As competências específicas são compostas por: autoaperfeiçoamento, comunicação, conhecimento institucional, coragem moral, criatividade, cultura geral, direção e controle, discricção, estabilidade emocional, flexibilidade, liderança, objetividade, persistência, postura e apresentação, produtividade, sociabilidade, tato e zelo.

As competências são apresentadas no sistema com uma descrição para facilitar o avaliador no momento do lançamento da avaliação, facilitando na comparação do desempenhado pelo militar e o esperado pela Instituição. Na sequência segue um exemplo desta descrição:

IV - Coragem Moral:

- a) posiciona-se de modo transparente, mesmo diante de assuntos que possam contrariar interesses ou gerar conflitos;
- b) argumenta de modo coerente com seus valores e convicções, mesmo diante de opiniões contrárias;
- c) assessora seus superiores com oportunidade, levantando os prós e contras das possíveis linhas de ação, de forma independente e franca; e

d) age de acordo com princípios morais e éticos, mesmo contrariando os interesses e posicionamentos de outras pessoas (MINISTÉRIO DA DEFESA, 2022b, p. 11).

As avaliações das competências selecionadas são realizadas por meio de seis pautas, como citado abaixo:

Art. 59. No preenchimento das FA, as competências básicas e específicas serão avaliadas por meio de pautas, discriminadas da seguinte maneira:

I - “6” - o militar evidenciou desempenho sempre acima do esperado na competência, considerando-se a sua experiência profissional e o contexto de seu trabalho/função;

II - “5” - o militar evidenciou desempenho frequentemente acima do esperado na competência, considerando-se a sua experiência profissional e o contexto de seu trabalho/função;

III - “4” - o militar evidenciou desempenho algumas vezes acima do esperado na competência, considerando-se a sua experiência profissional e o contexto de seu trabalho/função;

IV - “3” - o militar evidenciou desempenho esperado na competência, considerando-se a sua experiência profissional e o contexto de seu trabalho/função;

V - “2” - o militar evidenciou desempenho algumas vezes abaixo do esperado na competência, considerando-se a sua experiência profissional e o contexto de seu trabalho/função; e

VI - “1” - o militar evidenciou desempenho frequentemente abaixo do esperado na competência, considerando-se a sua experiência profissional e o contexto de seu trabalho/função (MINISTÉRIO DA DEFESA, 2022b, p. 26, grifo nosso).

Para encerrar a avaliação do militar, o avaliador atribui um Desempenho Global (DG) que possui as seguintes opções e definições:

§ 2º Os DG possíveis de atribuição são os seguintes:

I - Alto Desempenho - atribuído, exclusivamente, pelo homologador aos militares que, durante o período de avaliação anual, destacaram-se dentre seus pares por seus valores, relações interpessoais, capacidade de trabalho e produtividade, evidenciando alto nível nas competências nas quais foi avaliado, bem como potencial para prosseguir na carreira, em cargos mais elevados, cabendo destacar que a atribuição desse DG é limitada a 30% para cada universo (oficiais e praças), nos processos somativos internos e 50% nos processos somativos externos;

II - Superior - militares que se destacaram dentre seus pares, no desempenho de suas atribuições, evidenciando, em nível superior, os conhecimentos, as habilidades, as atitudes, os valores e as experiências que caracterizam as competências nas quais foi avaliado;

III - Adequado - militares que, no desempenho de suas atribuições, evidenciaram, em nível adequado, os conhecimentos, as habilidades, as atitudes, os valores e as experiências que caracterizam as competências nas quais foi avaliado; e

IV - Oportunidade de Melhoria - militares que, no desempenho de suas atribuições, evidenciaram a necessidade de aprimorar conhecimentos, habilidades, atitudes, valores ou experiências que caracterizam as competências nas quais foi avaliado.

4.2 O Processo de Avaliação de Desempenho no Exército Brasileiro

A seguir será apresentado detalhadamente a sistemática da avaliação, detalhando como ocorre as etapas, os militares envolvidos e os tipos de avaliação.

O primeiro trabalho inicia com o homologador que deve escolher e designar o gestor da OM e estabelecer as diretrizes para a realização da avaliação na OM. Na sequência o gestor realiza a sincronização do pessoal no sistema para atribuir as funções de todos na Unidade Militar e também para garantir que todos estão no sistema para serem avaliados. Após a sincronização todos os militares devem acessar o sistema para realizar o preenchimento da ficha de diagnóstico pessoal da ficha de autoavaliação.

O gestor monta a árvore de avaliação e conduz para aprovação do homologador, que após aprovada deve ser divulgada para todos os avaliadores e avaliados. A árvore deve contemplar no mínimo dois avaliadores para cada avaliado, devendo ser realizado uma justificativa para os militares que não serão avaliados e aqueles que serão avaliados somente por um militar.

Após a abertura do sistema os avaliadores devem realizar uma entrevista inicial com seus avaliados e durante o período de avaliação o sistema disponibiliza algumas ferramentas para registra os fatos ocorridos durante o ciclo avaliativo.

O processo de avaliação inicia com a avaliação formativa vertical (aquela que não somará para FVM) que compreende o primeiro semestre. Ao término do período o avaliador deve encerrar com o preenchimento das competências, de acordo com as pautas mencionadas anteriormente, registra o DG e finalizar o processo enviando para o homologador. Após o envio das avaliações para o homologador o avaliado possui dez dias para realizar qualquer consideração ou ciente no resultado, cabendo ao homologar dar solução para as considerações. O homologador pode não aceitar as considerações, pode devolver as avaliações aos avaliadores para retificação das pautas ou até mesmo pode excluir aquela avaliação caso julgue importante para o processo.

O encerramento do processo de avaliação formativa se dá com o gestor realizando o envio de todo processo para a DA Prom.

No período de junho a setembro ocorrem as avaliações laterais. Elas possuem um caráter formativo e dentro dos ciclos hierárquicos, possuindo um prazo curto para a realização, pois, não possui entrevista e nem registro de fatos ocorridos. Esse processo serve de base para o avaliador vertical usar também como base para o próximo processo de avaliação. Essa avaliação também deve ser enviada para a DA Prom pelo gestor.

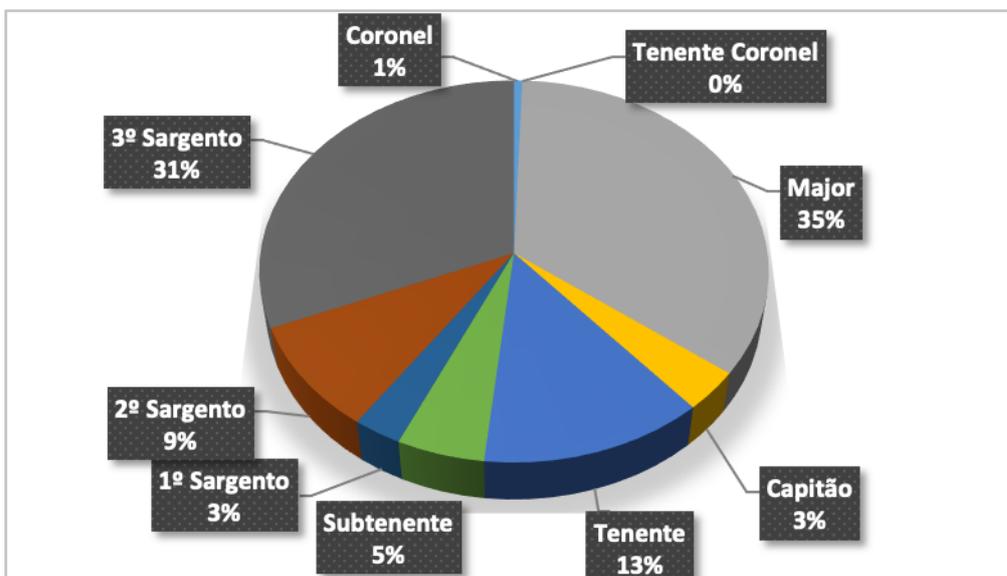
Por último e concomitante com as avaliações laterais tem-se o início das avaliações somativas verticais. Essa são aquelas que compõem a FVM que influenciam na carreira dos militares. A sequência dos trabalhos a serem realizados são praticamente os mesmos das avaliações formativas verticais, possuindo uma pequena diferença, não se tem a entrevista inicial e sim uma entrevista de acompanhamento. Após a homologação das avaliações pelo homologador o gestor da OM envia para a DA Prom.

O encerramento do ciclo das avaliações do ano ocorre com o gestor efetuando a impressão de todos os relatórios do ano, colhendo a assinatura do homologador nos mesmos e realizando o arquivamento em local restrito na OM.

4.3 Análise do Sistema de Gestão de desempenho no desempenho do Militar de Carreira

A Figura 1 mostra a distribuição dos pesquisados dentro de seus postos e graduações. A amostra foi feita na turma de formação na Academia Militar das Agulhas Negras no ano de 2006 que hoje todos são Majores e a outra parte da pesquisa foi feita no 53º BIS que possui o maior efetivo de 3º Sargento. A amostra foi de 240 militares no total, sendo 91 da turma de formação de 2006 e 149 militares do 53º BIS, sendo obtido a resposta de 58 da turma de 2006 e 118 da OM. Conclui-se que a distribuição da pesquisa possui sua maioria nas extremidades da experiência na carreira e no uso do SGD, na qual os 3º Sargentos possuem em média 4 anos e os Majores possuem 18 anos de contato com o sistema de avaliação no EB.

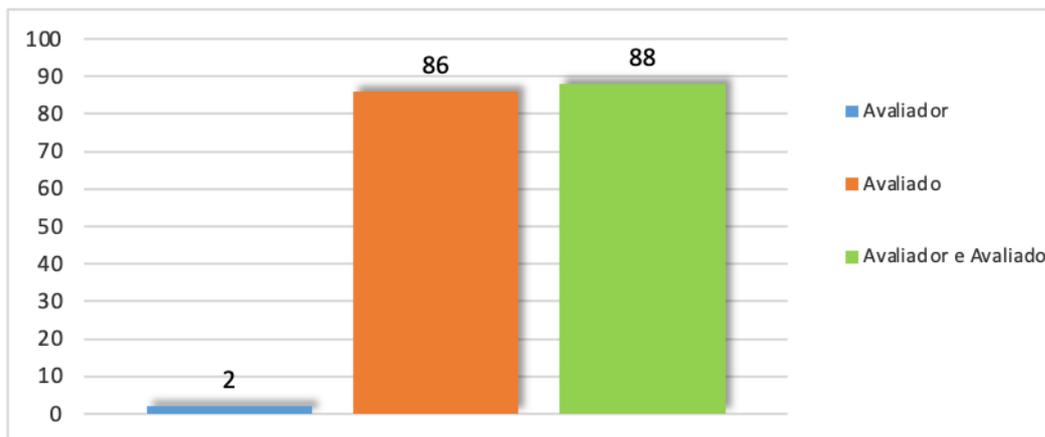
Figura 1 - Posto ou graduação dos pesquisados



Fonte: o autor, (2023).

A Figura 2 apresenta a distribuição dos pesquisados dentro das possibilidades de perfil no SGD, na qual verifica-se que a maioria está enquadrada como avaliador e avaliado. A outra grande parte está como avaliado. O gráfico demonstra que 88 militares possuem um grande contato com o SGD, pois além de realizar a avaliação de seus subordinados eles também são avaliados, possuindo o conhecimento de como funciona as avaliações e as ferramentas disponibilizadas pelo sistema. A outra maior parte não possui o conhecimento pleno das possibilidades do sistema.

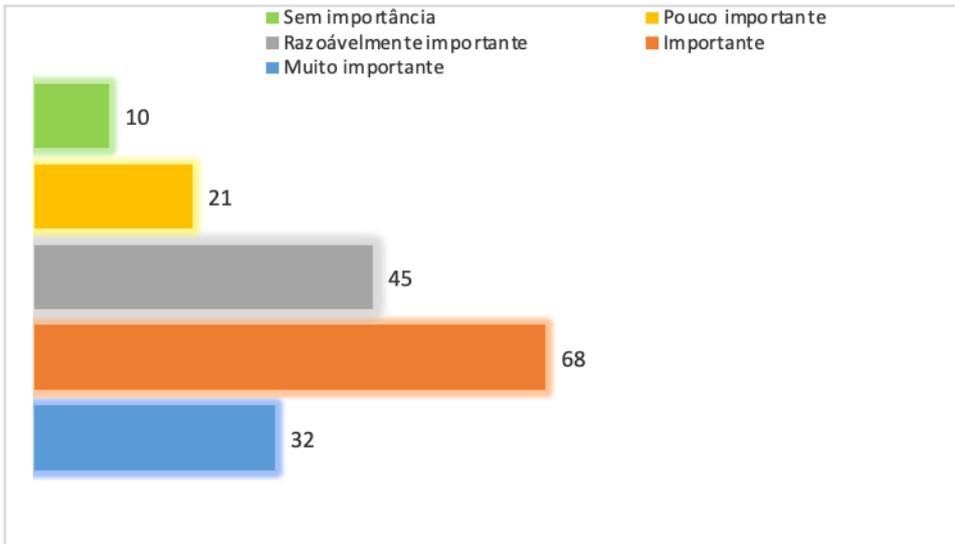
Figura 2 - Como os pesquisados integram o SGD



Fonte: o autor, (2023).

A Figura 3 evidencia a importância das avaliações para o decorrer da carreira, na qual cerca de 60% dos pesquisados declaram que o resultado do SGD é importante ou muito importante e menos de 20% colocam que o SGD é pouco importante ou sem importância. Esse resultado mostra que as avaliações do SGD influenciam na carreira, não deixando claro se o militar se importa com a melhora no seu desempenho ou com a influência das avaliações na carreira.

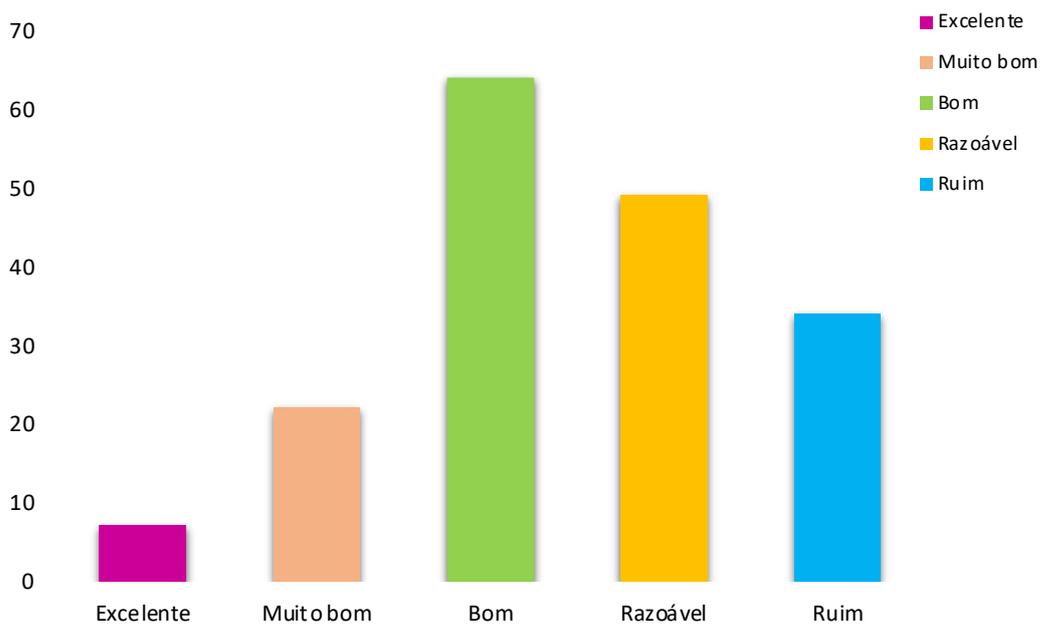
Figura 3 - Importância do SGD para a carreira



Fonte: o autor, (2023).

A Figura 4 revela que a maioria dos pesquisados dão uma credibilidade mediana ao SGD, porém grande parte do restante dos dados encontra-se no nível Razoável e Ruim, mostrando que o sistema deve se preocupar com a credibilidade nos processos de avaliação. Poucos militares creditam ao SGD um nível excelente e muito bom, deixando claro que o sistema deve passar por ajustes necessários para aumentar o nível de credibilidade.

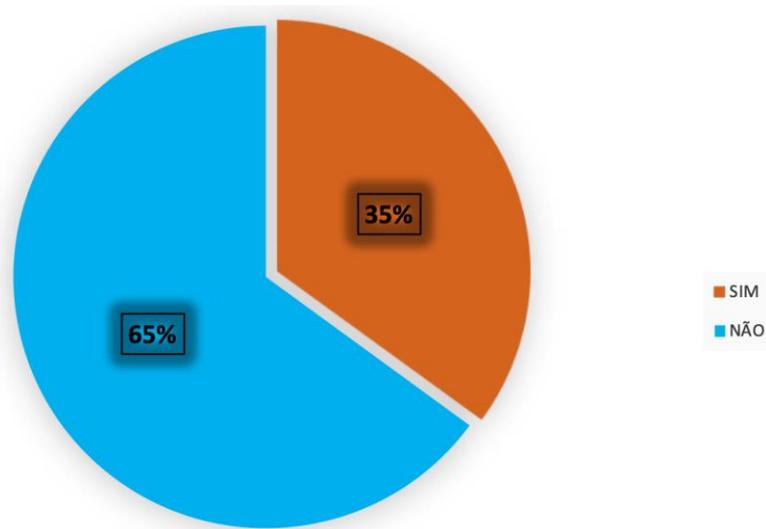
Figura 4 - Credibilidade atribuída ao SGD



Fonte: o autor, (2023).

A Figura 5 expressa que grande parte dos avaliadores não realizam a entrevista inicial prevista no primeiro semestre no ano de 2022. A ferramenta da entrevista inicial proporciona um conhecimento maior do avaliado, podendo ajudar na melhoria do desempenho. A falta do uso desta ferramenta prejudica o andamento das avaliações, podendo o avaliador não receber uma menção justa.

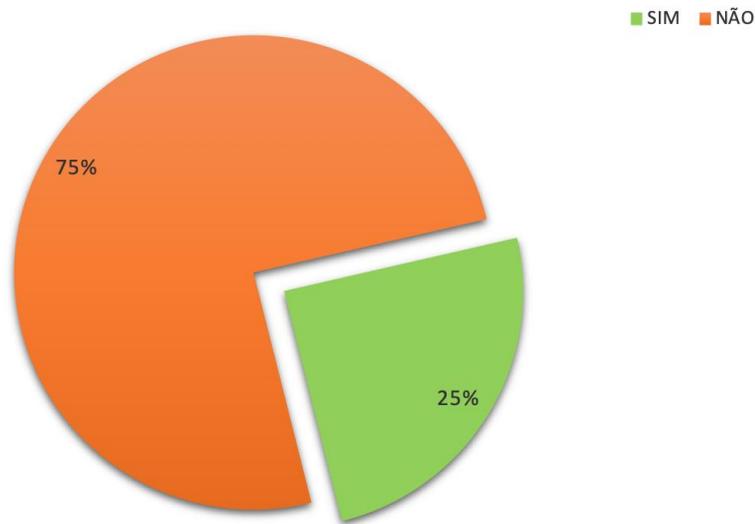
Figura 5 - Entrevista inicial na Avaliação Formativa



Fonte: o autor, (2023).

A Figura 6 demonstra que uma grande parte dos avaliados não realizam a entrevista de acompanhamento (considerando a avaliação somativa do segundo semestre do ano de 2022). A ferramenta poderia ajudar o avaliador a entender o desempenho do avaliado e poder influenciar o mesmo para aumentar seu rendimento.

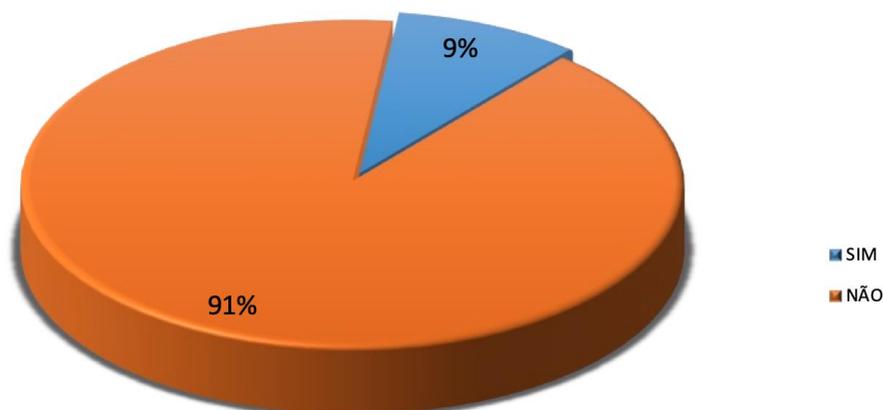
Figura 6 - Entrevista de acompanhamento na Avaliação Somativa



Fonte: o autor, (2023).

A Figura 7 apresenta um quadro em que menos de 10% dos avaliadores utilizam a ferramenta de lançamento de fato observado. A utilização desta ferramenta pode facilitar o avaliador a lembrar das ocorrências e tornar a avaliação mais justa no final do período de avaliação.

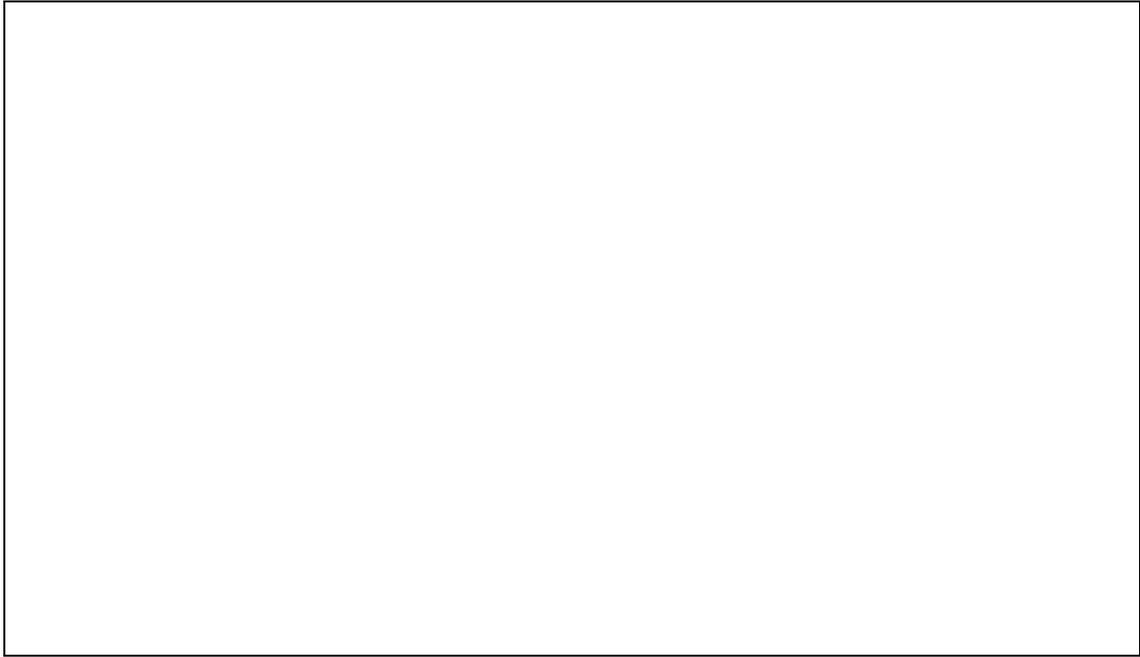
Figura 7 - Lançamento de fato observado



Fonte: o autor, (2023).

A Figura 8 evidencia o grande distanciamento do avaliador e avaliado no processo de avaliação (feedback ao longo do ano de 2022). O *feedback* imediato pode trazer ao avaliado um ajuste de suas atitudes e postura perante o desenvolvimento das tarefas, contribuindo para melhorar seu desempenho final.

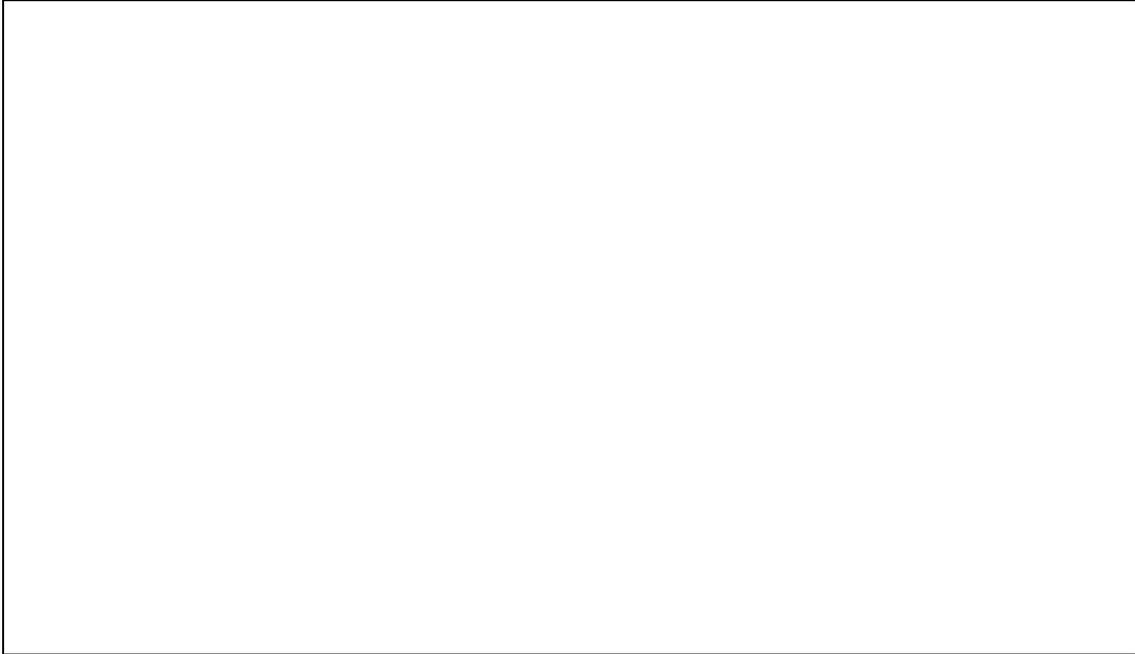
Figura 8 - *FeedBack* do Avaliador



Fonte: o autor, (2023).

A Figura 9 apresenta a realidade do sistema de avaliação, em que a maioria pouco acredita que o SGD pode influenciar no seu desempenho. Poucos pesquisados dão credibilidade para a capacidade de influenciar no desempenho ao SGD, mostrando que o uso do sistema não está atingindo seu objetivo.

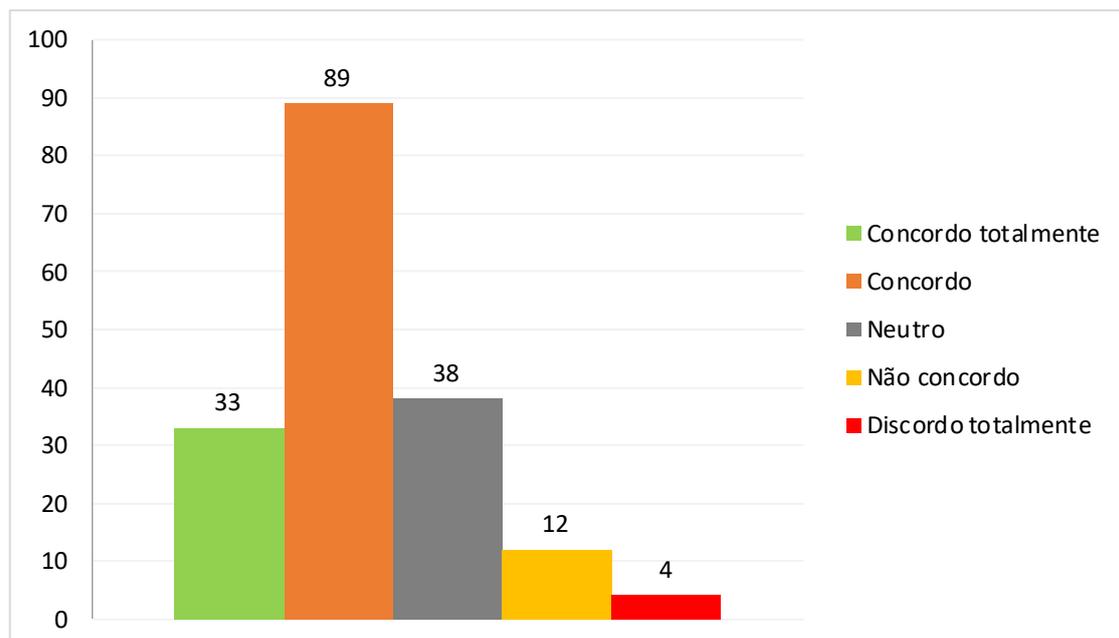
Figura 9- Influência no SGD no desempenho



Fonte: o autor, (2023).

A Figura 10 expressa que cerca de 70% dos pesquisados concordam totalmente ou concordam que o uso das ferramentas pode influenciar no seu desempenho. O uso das ferramentas torna o processo mais claro e de retorno constante para o avaliado, deixando transparente a avaliação feita no final do processo.

Figura 10 - Uso das ferramentas podem influenciar seu desempenho



Fonte: o autor, (2023).

Do exposto acima, pode-se concluir que os envolvidos possuem uma clara visão que o sistema de avaliação do EB é importante para a carreira e possui uma boa credibilidade. O uso das ferramentas em gerais são muito pouco exploradas pelos avaliadores, dificultando o andamento dos processos de avaliações e tornando pouco creditado quanto ao objetivo do SGD em influenciar no desempenho do militar. Porém grande parte dos militares acreditam que o uso das ferramentas pode ajudar a melhorar no desempenho.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No decorrer deste estudo observou-se que o sistema de gestão do desempenho possui uma proposta adequada para a gestão de pessoal que é medir o desempenho dos militares de carreira, porém houve a necessidade de pesquisar se realmente o SGD possui a capacidade de influenciar os militares no seu desempenho profissional. A dúvida levantada trouxe a grande importância uma vez que o desempenho do militar está diretamente ligado ao resultado apresentado naquela função desempenhada, sendo de interesse do contribuinte que as instituições prestem cada vez mais um serviço de qualidade e eficiência. O aumento do desempenho traz melhores resultados no trabalho.

Neste momento é oportuno retornar ao problema apresentado, o sistema de gestão do desempenho pode influenciar no desempenho do militar de carreira? Do exposto, pode-se afirmar que o SGD é importante para a carreira e que possui uma boa credibilidade, porém carece da utilização das ferramentas disponíveis. Acredita-se que o sistema pouco influencia os militares de carreira e merece uma atenção para que esse fato seja revertido, buscando atender ao propósito do SGD que é o resultado das avaliações influenciarem no desempenho do próximo ano.

Desta forma, este estudo não conseguiu responder o primeiro objetivo específico que seria apurar quais competências avaliadas poderia influenciar no desempenho uma vez que o sistema como um todo pouco influencia no desempenho dos militares. O segundo objetivo específico identificou que os militares entendem a importância do SGD na carreira e esperam que o mesmo cumpra com seus objetivos, demonstrando saber que o sistema pode ajudar na melhora do desempenho. Já o terceiro objetivo foi respondido uma vez que apresentou que o uso das ferramentas de forma correta e mais efetiva poderia aumentar a influência na melhoria

do desempenho, principalmente o uso do *FeedBack*. E por último atendeu ao quarto objetivo específico, na qual entendeu que apesar do SGD possui uma credibilidade boa, ela se torna um resultado ruim visto a importância que se espera.

Pode-se afirmar que ainda é necessário explorar a temática em análise, pois demanda de um maior aprofundamento, uma pesquisa com dados quantitativos e qualitativos em maiores proporções no âmbito do Exército Brasileiro, uma vez que a pesquisa teve uma limitação na amostra, podendo trazer resultados distorcidos. Uma pesquisa conduzida pelo Departamento Geral do Pessoal, utilizando a própria plataforma do SGD poderia ter um grande alcance e trazer melhores resultados. O SGD também merece uma atualização, pois o sistema é o mesmo desde 2015, devendo se moldar as novas demandas de pessoal e buscar ser mais efetivo na sua proposta.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. MINISTÉRIO DA DEFESA. EXÉRCITO BRASILEIRO. GABINETE DO COMANDANTE DO EXÉRCITO. **Instruções Gerais para o Sistema de Gestão do Desempenho do Pessoal Militar do Exército (EB10-IG-02.007)**. Portaria nº 1.494, de 11 de dezembro de 2014. Brasília - DF. 2014.

BRASIL. MINISTÉRIO DA DEFESA. EXÉRCITO BRASILEIRO. GABINETE DO COMANDANTE DO EXÉRCITO. **Instruções Reguladoras para o Sistema de Gestão do Desempenho do Pessoal Militar do Exército (EB30-IR-60.007)**. Portaria nº 377 - DGP, de 21 de março de 2022. Brasília, DF. 2022.

BRASIL. MINISTÉRIO DA DEFESA. EXÉRCITO BRASILEIRO. DEPARTAMENTO-GERAL DO PESSOAL. **Instruções Gerais para o Sistema de Valorização do Mérito dos Militares**. Brasília, DF: [s.n.], 2008.

BRASIL. MINISTÉRIO DA DEFESA. EXÉRCITO BRASILEIRO. DEPARTAMENTO-GERAL DO PESSOAL. **Normas para Requerimento de Análise de Ficha de Avaliação do Sistema de Gestão do Desempenho (EB30-N-60.027)**. Portaria nº 206 - DGP, de 4 de novembro de 2015. Brasília, DF. 2015.

BRASIL. MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO e GESTÃO. SECRETARIA DE GESTÃO PÚBLICA. **Manual de Orientação para a Gestão do Desempenho**. Brasília, DF. 2013.

BRASIL. MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO e GESTÃO. SECRETARIA DE GESTÃO PÚBLICA. **Orientação Normativa Nº 7**. Brasília, DF. 2011.

BRASIL. Exército. **Guia Geral do Sistema de Gestão do Desempenho**. 2023a. Disponível em: https://sgd.eb.mil.br/resources/files/guia_geral_sgd.pdf . Acesso em 22 Ago. 2023.

BRASIL. Exército. **Caderno Informativo do SGD**. 2023b. Disponível em: <<http://daprom.dgp.eb.mil.br/phocadownload/2022/SGD/SGD%20-%20Guia%20Geral%20do%20Sistema.pdf>>. Acesso em 22 Ago. 2023.

BRASIL. Secretaria de Gestão de Pessoas. **Gestão e Desempenho de Pessoas**. Brasília 2023. Disponível em: <<https://www.gov.br/servidor/pt-br/aceso-a-informacao/gestao-de-pessoas/gestao-de-desempenho-de-pessoas>>. Acesso em: 14 set. 2023.

CANAL FEEDZ OFICIAL. **Tipos de avaliação de desempenho, história e quais as novas tendências**. Youtube, 25 maio 2022. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=ccql8xNgyMo>>. Acesso em: 17 ago. 2023.

CANAL PRICILA ZARIFE. **Aula 01 – História da avaliação de desempenho**. Youtube, 20 fev. 2022. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=c9WWD-P4fDo>>. Acesso em: 17 ago. 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso nas organizações**. 3. ed. São Paulo, Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho Humano nas Empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados**. 7. ed. São Paulo, Manole, 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. São Paulo, Manole, 2014.

FERREIRA, V. M. **A Influência da Avaliação de Desempenho no Desenvolvimento Profissional**. 2011. 50 p. Trabalho de Conclusão de Curso UNISALESIANO. Lins, 2011.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza. UEC, 2002. Apostila.

HADDAD, Matheus. **A Evolução da Gestão de Desempenho**. post publicado em Gestão de Pessoas, Avaliação de Desempenho em 31 de março de 2013. Disponível em: . Acesso em 03 ago. 2023.

HRONEC, S. M. **Sinais Vitais**. São Paulo: Makron Books, 1994.

SILVA, M P. **O Sistema de Gestão do Desempenho (SGD) como ferramenta na Gestão dos Recursos Humanos**. 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Gestão e Assessoramento de Estado-Maior) – Escola de Formação Complementar do Exército. Salvador.

SOUZA, C. **A AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DO MILITAR: Sistema de Gestão de Desempenho do Exército Brasileiro**. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Gestão e Assessoramento de Estado-Maior) – Escola de Formação Complementar do Exército. Salvador.

AGRADECIMENTOS

Dedico esta conquista a minha esposa Estefânia Pereira, pelo apoio e compreender a minha ausência enquanto me dedicava ao desenvolvimento do trabalho. E também a minha orientadora Marta Vasconcelos de Oliveira, pelos ensinamentos, orientações e incentivos que me permitiram alcançar um melhor desempenho na pesquisa.