

A VALORIZAÇÃO DO MÉRITO DOS MILITARES LOTADOS EM ÓRGÃOS FORA DA FORÇA

APPRECIATION OF THE MERIT OF MILITARY PERSONNEL ALLOCATED TO INSTITUTIONS OUTSIDE OF THE FORCE

Sandro Balbino Da Silva
sandrobalbino@yahoo.com.br
Escola de Saúde e Formação Complementar do Exército

Marta Chaves Vasconcelos e Oliveira
Professora Orientadora - Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG).
martacvasconcelos@hotmail.com

Resumo:

A Valorização do Mérito (VM) tornou-se base para seleção de militares para diversas funções, missões, movimentações e promoções no âmbito do Exército Brasileiro. Dessa forma, a VM baliza as escolhas de muitos militares que optam, sempre que possível, em desempenhar missões que somam pontos na sua valorização do mérito. Por isso, torna-se importante avaliar se existe discrepância entre a avaliação profissional dos militares do Exército que servem na Força e dos militares que servem em órgãos fora da Exército, bem como se essa possível discrepância pode estar influenciando na falta de voluntariado para servir nesses órgãos. O enfoque da pesquisa é qualitativo, uma vez que foram abordadas as aspirações, os valores e as motivações do grupo estudado em questão, que são os militares do Exército Brasileiro. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevista de 04 militares sendo que 02 servem na Força e os outros 02 que servem fora dela, caracterizando a participação dos dois universos estudados. Além disso, foi feita a entrevista de 01 militar que trabalha na seleção para missões fora da Força e de 01 militar que trabalha da diretoria do Exército responsável pela avaliação e quantificação do mérito dos militares. Para realizar a análise dos dados utilizou-se a técnica de análise de conteúdo. Como resultado foi possível identificar a existência de discrepâncias nas oportunidades de pontuar na valorização do mérito, entre os universos que servem na Força e os que servem em órgãos externos. Foi possível, também propor mudanças que visam diminuir o gap de oportunidades entre os dois universos.

Palavras-chave: Valorização do Mérito; órgãos fora da Força; Exército Brasileiro.

Abstract:

The Valorization of Merit (VM) has become the basis for the selection of military personnel for various functions, missions, movements, and promotions within the Brazilian Army. In this way, the VM guides the choices of many service members who choose, whenever possible, to perform missions that add points in their appreciation of merit. Therefore, it is important to assess whether there is a discrepancy between the professional evaluation of Army service members who serve in the Force and those who serve in agencies outside the Army, as well as whether this possible discrepancy may be influencing the lack of volunteers to serve in these

agencies. The focus of the research is qualitative, since the aspirations, values and motivations of the group studied in the theme, which are the military of the Brazilian Army, were addressed. Data collection was carried out through interviews with 04 military personnel, 02 of whom serve in the Force and the other 02 who serve outside it, characterizing the participation of the two universes studied. In addition, 01 service member who works in the selection process for missions outside the Force and 01 service member who works in the Army's directorate responsible for evaluating and quantifying the merit of service members was interviewed. To perform the data analysis, the content analysis technique was used. As a result, it was possible to identify the existence of discrepancies in the opportunities to score points in the appreciation of merit, between the universes that serve in the Force and those that serve in external bodies. It was also possible to propose changes that aim to reduce the gap of opportunities between the two universes.

Keywords: Valuing Merit; institutions outside the Force; Brazilian Army.

1. INTRODUÇÃO

O Exército Brasileiro é uma instituição que goza de maior credibilidade entre as instituições nacionais (FGV, 2014). Conforme apreciação, retratar a confiança significa identificar se o cidadão acredita que a Instituição cumpre sua função com qualidade se faz isso de forma a que os benefícios de sua atuação sejam maiores do que seu custo. A credibilidade do Exército vem da eficiência da prestação do serviço, o que está diretamente ligado ao desempenho profissional de seus quadros. Um dos fatores que contribui para o desempenho profissional do efetivo do Exército é metodologia meritocrática de ascensão da carreira, que estimula os militares a desempenharem com excelência suas tarefas e sempre se preocuparem com seu aprimoramento técnico-profissional, pois sabem que o fruto desse esforço será o reconhecimento da Força. Esse reconhecimento pode vir de diversas formas: promoções, concessão de medalhas, seleção para missões no exterior, entre outros.

Pode-se entender a meritocracia como “um dos principais sistemas de hierarquização social da sociedade moderna. Pode-se defini-la como um conjunto de valores que postula que as posições sociais dos indivíduos na sociedade devem ser resultado do mérito de cada um, ou seja, das suas realizações individuais” (BARBOSA 2003b, p.1). Dessa forma, baseado na meritocracia, o Exército desenvolveu um sistema de valorização do mérito para quantificar o desempenho profissional dos militares. Esse sistema transforma o desempenho funcional e as realizações profissionais dos militares em pontos. A partir daí, entende-se que o militar que tem mais pontos, tem mais mérito. Assim sendo, torna-se natural que os militares procurem

desempenhar funções que sejam mais reconhecidas pela Força, ou seja, aquelas funções cujo desempenho lhes conceda mais pontos.

Segundo o Caderno Informativo do Sistema de Gestão do Desempenho (SGD) (2022, p. 03) “a Avaliação do Desempenho é tarefa essencial em qualquer organização eficiente, sendo considerada como um dos indicadores da qualidade da gestão dos recursos humanos. O SGD tem por objetivo não só avaliar, mas gerenciar o desempenho profissional, buscando dois objetivos finalísticos: o primeiro, com foco nas pessoas, melhorar o desempenho profissional; e o segundo, centrado na organização, subsidiar os processos seletivos e de promoção do Exército”. A compreensão dessa sistemática de valorização do mérito será fundamental para que seja entendida a situação foco do estudo, bem como a importância do tema para o Exército, o qual será discorrido a seguir.

O Exército Brasileiro constantemente envia efetivos para cumprir missões em órgãos fora da Força, como: Presidência da República, Ministério da Defesa, outros Ministérios do Poder Executivo Federal e empresas que possuem parceria para desenvolvimento de Material de Emprego Militar. São funções de grande importância estratégica, não apenas pela natureza sensível das tarefas desempenhadas, mas, também, devido ao fato de que um militar servindo em outro órgão, torna-se um representante do Exército nesse órgão e, assim, reflete a imagem da Força.

O modo de seleção de militares para o desempenho dessas tarefas acontece por meio do voluntariado. Os militares voluntários se inscrevem por meio do portal do Exército para participarem dessa seleção. Devido à relevância do trabalho e à experiência profissional adquirida, o número de voluntários historicamente é elevado, proporcionando um universo adequado para um processo de seleção. Logo após a definição do universo de seleção, a etapa seguinte caracteriza-se pela análise dos perfis profissiográficos (EXÉRCITO, INFORMEX nº 42, 2023)

Os perfis profissiográficos selecionados para essas importantes tarefas deveriam estar entre os melhores perfis do Exército. De fato, assim acontecia, no entanto, notou-se uma diminuição do voluntariado para essas missões. Concomitante com o fato mencionado, houve a reestruturação na avaliação do mérito dos militares. Há a hipótese de que haja diferenças na quantificação do mérito que privilegiem os militares que servem na Força, em detrimento dos militares que servem fora dela. Isso criou um problema: funções sensíveis e estratégicas podem não estar mais sendo desempenhadas pelos profissionais mais habilitados.

Diante do exposto, essa pesquisa visa responder à seguinte pergunta de pesquisa: A atual maneira de avaliação profissional e da quantificação do mérito está influenciando negativamente no voluntariado para servir em órgãos fora da Força? Ao buscar responder à pergunta de pesquisa, espera-se que o estudo atinja o objetivo geral de analisar se a atual maneira da avaliação profissional e da quantificação do mérito está influenciando negativamente no voluntariado para servir em órgãos fora da Força. Desta feita, o estudo buscará atingir os seguintes objetivos específicos: verificar a importância da quantificação do mérito na carreira dos militares; averiguar se há diferença na avaliação e na quantificação do mérito entre os militares que servem na Força e fora dela; identificar a percepção dos militares sobre os reflexos que servir fora da Força pode trazer para sua carreira; e apresentar uma proposta que possa equilibrar a valorização do mérito entre os universos que servem na Força e fora dela, caso seja confirmada diferença significativa na valorização do mérito.

Se constatado esse prejuízo, o trabalho também poderá propor uma adequação que valorize de forma justa a importante missão de servir em órgãos externos ao Exército. Caso seja constatada que a diferença na valorização do mérito não influa significativamente na carreira dos militares, o estudo poderá identificar o real motivo da diminuição do voluntariado para desempenhas essas relevantes missões.

A presente pesquisa está estruturada da seguinte forma: inicia-se com essa introdução; por seguinte é abordado o referencial teórico, no qual é observada a visão de outros autores sobre a importância da valorização do desempenho e seus reflexos, na sequência são apresentados os procedimentos metodológicos realizados para o desenvolvimento dessa pesquisa, depois é apresentada a seção de análise de resultados e por fim, as considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico aborda a importância da avaliação do desempenho profissional para a gestão de pessoas, considerando a abordagem de diferentes autores sobre os reflexos de uma justa valorização do profissional na melhoria do desempenho funcional. Posteriormente é discorrida a metodologia da avaliação dos militares e da quantificação do mérito, considerando os cadernos informativos do Exército que abordam o assunto. E por fim, é abordada a sistemática de seleção dos militares para servir em órgãos fora da Força, considerando a legislação do Exército que regula o tema.

2.1 A Gestão de Pessoas e a Avaliação do Desempenho

Saber gerir o capital humano é um dos segredos do sucesso de um empreendimento. Assim, vale a pena controlar eventuais crises e garantir a motivação dos colaboradores e a força coletiva (FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO, 2023). Entende-se que a gestão de pessoas é a capacidade de administrar o capital humano utilizando-se de técnicas que conciliem os objetivos dos colaboradores com as metas da organização. Cada organização tem suas metas, porém os objetivos dos colaboradores são semelhantes: o reconhecimento do trabalho e as oportunidades de crescimento na organização são exemplos de objetivos comuns da maioria dos colaboradores de uma instituição.

Gestão de pessoas é um conjunto de técnicas de RH que tem como objetivo o desenvolvimento do capital humano das organizações. Ou seja, gestão de pessoas é um processo que visa melhorar o desempenho dos colaboradores de uma empresa (UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO, 2023). Dessa forma, fica *mister* a importância da gestão de pessoas como ferramenta de estímulo ao desempenho. Em consequência, a melhoria do desempenho dos profissionais de uma instituição, reflete no desempenho da instituição como um todo.

Assim sendo, a meritocracia torna-se uma prática saudável para valorizar o profissional e abrir oportunidades para quem, de fato, mereceu. Barbosa (1999) entende meritocracia como um conjunto de valores que rejeita toda e qualquer forma de privilégio hereditário e corporativo e que avalia as pessoas de forma única.

A meritocracia está intimamente ligada à avaliação do desempenho. Por sua vez, a avaliação justa torna-se um fator motivacional do profissional no desempenho das suas funções. Quando motivadas, as pessoas se tornam mais decididas, confiantes e comprometidas com os objetivos da organização. O conhecimento da motivação humana é indispensável para que o administrador possa realmente contar com a colaboração das pessoas (CHIAVENATO, 2004, p.100). Chiavenato (2004) ressalta a importância de conhecer as formas de motivar o colaborador dentro das organizações, para que este, sentindo-se motivado, desempenhe da melhor forma suas tarefas.

Ao analisar as considerações dos autores mencionados, fica evidente que para uma eficiente gestão de pessoas, há a necessidade de se realizar a gestão do desempenho, por meio

da criação de uma metodologia de avaliação profissional, que vai refletir na motivação e, conseqüentemente, na melhoria do desempenho funcional dos profissionais.

A gestão de desempenho nada mais é do que uma maneira de avaliar e melhorar continuamente a performance dos colaboradores, visando tornar a empresa mais eficiente e efetiva em todos os seus processos. Assim, os três pilares de análise do procedimento se voltam para: o trabalho que os colaboradores fazem, de que forma fazem e quais resultados alcançam a partir dele (BWG, 2021).

Paralelamente, os objetivos também se pautam melhorar a comunicação dentro do ambiente de trabalho e proporcionar oportunidades de crescimento para os profissionais. Basicamente, o primeiro modelo que surgiu com o conceito de gestão de desempenho, conhecido por gestão de objetivos, já não é uma estratégia inteligente para as empresas. Ele basicamente estabelecia metas para os profissionais, que posteriormente, seguindo um período anual, eram avaliadas através de uma nota. Com o tempo, percebeu-se que esse método deixava os colaboradores muito agitados e insatisfeitos, além de que é uma análise muito limitada e nada justa para com os esforços destes profissionais. A nova estratégia de gestão de desempenho é conhecida por gestão por competências, menos focada em números e mais preocupada com aspectos de conhecimento, comportamento, habilidades e atitudes dos colaboradores.

2.2 A Avaliação dos Militares e a Quantificação do Mérito no Exército Brasileiro

O Exército Brasileiro possui uma metodologia de avaliação profissional. A seguir será apresentada de forma detalhada como é realizada essa avaliação de desempenho.

2.2.1 Sistema de Gestão de Desempenho

O Exército Brasileiro dispõe de um sistema formal de avaliação dos profissionais desde 1973. Desde então a Força Terrestre busca manter o sistema adequado às demandas e peculiaridades das funções militares. Assim, o sistema de avaliação sofreu sucessivos aperfeiçoamentos, até que, em 2015, alinhando a avaliação com o processo de modernização e transformação do Exército, surgiu o Sistema de Gestão de Desempenho (SGD, 2023).

O SGD descreve as suas finalidades como sendo: subsidiar a melhoria de desempenho dos militares; fornecer à Instituição informações sobre o desempenho de seus integrantes; possibilitar o planejamento e a execução de ações para correção de desempenhos insatisfatórios; permitir o constante aperfeiçoamento dos militares; subsidiar os processos decisórios na área de pessoal; e facilitar o exercício da liderança pelos comandantes em todos os níveis (Exército, EB30-IR-60.007-2022).

O SGD prevê a avaliação do desempenho profissional, por meio de conceitos em competências básicas e competência específicas. As básicas são aquelas comuns a todos os militares, como: Disciplina, integridade, dedicação, iniciativa, entre outras. As específicas são aquelas relacionados com o cargo, ou função que o militar desempenha, bem como àquelas inerentes ao grau hierárquico que ocupa na Força. Cito como exemplo de competências específicas: conhecimento institucional, coragem moral, discrição, liderança, tato, zelo, entre outras. Os militares são avaliados pelos chefes e pelos pares. Essa avaliação é compilada e trona-se uma ferramenta fundamental na seleção de militares para diversas missões de destaque no Brasil e no exterior.

2.2.1.1 SGD – Conceitos Gerais, tipos de Avaliações e suas Etapas

O Sistema de Gestão do Desempenho classifica o efetivo de uma Organização Militar (OM) em 04 (quatro) grupos:

- a) Homologador: São os Comandantes das OM. Última instância de decisão no âmbito interno da OM. É o homologador que conduz o rumo do processo de avaliação e aprova o processo ao final.
- b) Gestor: é o encarregado de pessoal da OM. Ele é o responsável por definir quem são os avaliadores e avaliados. Além disso, é o responsável por instruir o efetivo da OM sobre o processo de avaliação, sensibilizando sobre a importância e explicando a sistemática a ser executada por cada um.
- c) Avaliador: São os militares em função de chefia e com graduação igual ou superior a Subtenente. São os responsáveis por avaliar o desempenho dos seus subordinados nas competências apontadas pelo SGD.
- d) Avaliado: Todo o efetivo da OM deverá ter seu desempenho avaliado.

Um militar poderá ser classificado em mais de um desses grupos. Em suma, todo o efetivo da OM configura-se como avaliado. Alguns também são avaliadores. O Comandante é homologador, avaliador e avaliado pela autoridade externa à OM imediatamente superior. Por fim, o gestor de pessoal da OM é Gestor, Avaliador e Avaliado.

Quanto ao tipo de processo, a avaliação pode ser:

a) **Formativa:** Feita no 1º semestre do ano e tem por objetivo apontar aos pontos nos quais os profissionais apresentam oportunidades de melhoria. Não conta para fins de valorização. Os avaliadores orientam os avaliados, que passam a ter a oportunidade de corrigir e melhorar procedimentos para a avaliação Somativa. Que ocorre no 2º semestre.

b) **Somativa:** O desempenho avaliado é considerado nos processos de seleção ou promoção que o militar vier a disputar nos próximos 10 anos.

Quanto ao tipo hierárquico, a avaliação pode ser:

a) **Vertical:** Militar hierarquicamente superior avalia o subordinado.

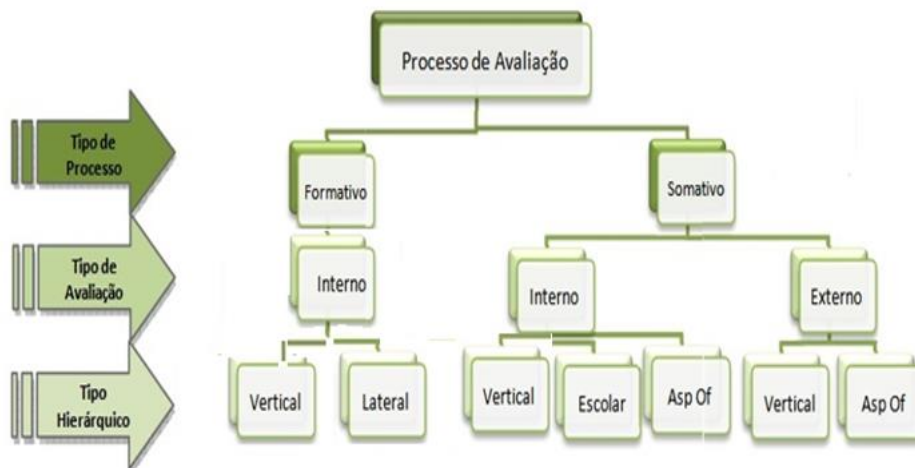
b) **Lateral:** Feita entre militares de mesmo posto e que desempenham função semelhante.

c) **Escolar:** Feita nos estabelecimentos de ensino da Força com intuito avaliar o desempenho do aluno. A avaliação escolar não influencia na carreira, portanto não é o alvo deste estudo.

d) **Aspirante a Oficial (Asp Of):** Feita para avaliar o Oficial recém egresso da Academia Militar. Tem o objetivo de avaliar se o Asp Of tem mérito para ser promovido e ascender ao Oficialato. Após isso, a avaliação é desconsiderada. Por não influenciar no decorrer da carreira, também não é alvo deste estudo.

Dessa forma, pode-se resumir os conceitos abordados na Figura 1:

Figura 1 – O Processo de Avaliação no Exército



Fonte: Daprom, (2023).

2.2.1.2 SGD – A Avaliação por Competências no Exército Brasileiro

Pode-se entender que a avaliação por competências é o conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes, valores e experiências evidenciadas no desempenho de uma atribuição. O SGD divide as competências em Básicas e Específicas. As competências Básicas são 08 (oito) competências consideradas comuns a todos os militares, ou seja, todos os militares são avaliados nessas competências. São elas: Camaradagem, Dedicação, Disciplina, Iniciativa, Resistência Física, Responsabilidade, Desempenho Técnico-Profissional e Integridade.

As competências Específicas são 18 (dezoito) competências relacionadas com o cargo ou função que ocupa, ou com o Posto ou Graduação do militar. Além de outras escolhidas pelo avaliador no processo. São elas: Autoaperfeiçoamento, Comunicação, Conhecimento Institucional, Coragem Moral, Criatividade, Cultura Geral, Direção e Controle, Produtividade, Sociabilidade, Discrição, Estabilidade Emocional, Flexibilidade, Liderança, Persistência, Objetividade, Postura e Apresentação, Tato e Zelo.

Após a avaliação feita, o Avaliador envia pelo sistema e o Avaliado toma ciência. Ao tomar ciência, o Avaliado informa no sistema se ele concorda ou não concorda com a avaliação e expõe seus motivos. Após isso, a avaliação segue para o homologador decidir se aprova a avaliação ou se remete de volta ao Avaliador para ajustes. Após o homologador aprovar todas as avaliações, o processo é encaminhado via Sistema para a Diretoria de Avaliações e Promoções do Exército, que é o órgão responsável por compilar os dados. Cabe ressaltar que

cada militar é avaliado por 03 (três) avaliadores. O intuito é diluir qualquer erro de avaliação e tornar o processo mais justo e fidedigno.

2.2.2 Quantificação do Mérito no Exército Brasileiro

A Diretoria de Avaliação e Promoções do Exército (DAProm), por meio do seu Caderno de Valorização do Mérito (CVM), descreve os objetivos e a metodologia de quantificação do mérito. A valorização do mérito dos militares é realizada por meio da seleção dos componentes da profissão militar prevalentes para a política de pessoal, considerada as especificidades de cada processo seletivo ou de promoções (CVM, 2023, p.2).

O presente caderno elenca como componentes prevalentes da profissão militar: medalhas e condecorações; elogios e citações de mérito; cursos realizados; habilitação em idiomas; trabalhos úteis; testes de aptidão física e testes de aptidão de tiro; tempo de serviço em situações diversas; vivência profissional; tempo como instrutor ou auxiliar de instrutor; e deméritos.

Cada item supracitado corresponde a uma pontuação a favor da valorização profissional do militar, com exceção do demérito que, obviamente, desfavorece o militar. Somado a isso, a avaliação advinda do SGD compõe uma parte relevante da pontuação. O somatório de tudo isso gera ao militar um quantitativo de pontos. Assim sendo, em tese, quanto mais pontos, melhor é o desempenho profissional do militar.

2.3 Sistemática Seleção dos Militares para Servir em Órgãos Fora da Força

O Exército possui o Departamento Geral de Pessoal (DGP) que é o órgão máximo da gestão de pessoas da instituição. Por meio de suas diretorias, o DGP conduz a maior parte dos processos de seleção e de movimentação (transferências) dos militares. No entanto, o desempenho de funções em órgãos fora da Força é considerado estratégico, ao ponto do processo de seleção e movimentação ficar a cargo do Gabinete do Comandante do Exército.

Desta forma, a fim de regular essa sistemática de seleção e movimentação, o Comando do Exército criou o Plano de Movimentação a Cargo do Gabinete do Comandante do Exército (PLAMOGEX). O Informex nº 058 de 15 de dezembro de 2021 define a finalidade do plano: O PLAMOGEX destina-se a atender às necessidades de preenchimento de cargos nos órgãos de

Assistência Direta e Imediata do Comandante do Exército e nos órgãos e entidades não pertencentes ao Exército Brasileiro, por meio da seleção de Oficiais e Praças de carreira que sejam voluntários para participar do processo.

Os militares demonstram seu voluntariado cadastrando-se no sítio eletrônico destinado para esse fim. Após isso, o Gabinete do Comandante do Exército realiza a análise dos perfis, levando em conta a quantificação do mérito e seleciona o melhor perfil para aquela tarefa a ser desempenhada.

2.3.1 Componentes Prevalentes

Os componentes prevalentes são as condecorações, as atividades relevantes, o desempenho em atividades profissionais, entre outros, que são registrados, mensurados e compõe a quantificação do mérito dos militares (CVM, 2023, p.5).

São 10 (dez) os componentes prevalentes: Medalhas e Condecorações, Elogios e Citações de Méritos, Cursos Realizados, Habilitação em Idiomas, Trabalhos Úteis, Atividades essenciais (Teste de Aptidão Física e Teste de Aptidão de Tiro), Tempo de Serviço em Situações Diversas, Vivência Profissional, Tempo como Instrutor em Estabelecimento de Ensino da Força e Deméritos.

À medida que ocorrem, o Gestor de Pessoal da OM registra os componentes prevalentes de cada militar na base de dados corporativos do Exército. O Sistema extrai esses dados e gera uma Ficha de Valorização do Mérito (FVM) individual e cada militar tem acesso à sua FVM. Nessa ficha está quantificado em pontos todos os registros relevantes de sua carreira, sendo essa ficha a principal ferramenta de seleção de militares para missões de relevância e, também, para promoção por mérito.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Caracterização da Pesquisa

A presente pesquisa pode ser classificada como uma pesquisa qualitativa, uma vez que foram abordadas as aspirações, os valores e as motivações do grupo estudado no tema, que são

os militares do Exército Brasileiro. Trata-se de uma pesquisa aplicada, uma vez que foram utilizados conhecimentos já existentes dos métodos de avaliação de militares do Exército e a maneira com a qual tais métodos refletem na carreira. Quanto a realização dos objetivos, pode-se considerar que a presente pesquisa está classificada como Descritiva e Explicativa.

Utilizou-se dados primários e secundários para o desenvolvimento dessa pesquisa. Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas. Primeiramente, criou-se um roteiro de entrevistas para serem realizadas com 04 (quatro) militares, sendo 02 (dois) Subtenentes e 02 (dois) Primeiro-Sargentos. As graduações foram selecionadas por serem as últimas graduações da carreira dos Praças, por isso, entende-se que possuem maturidade profissional suficiente para fornecer dados relevantes para a pesquisa. Outro requisito para seleção dos entrevistados foi que o grupo fosse heterogêneo no que se refere à servir em órgãos externos, ou seja, é que 02 (dois) servem fora da Força e os outros 02 (dois) servem na Força, dessa forma, foi possível adquirir a percepção das motivações tanto para servir, ou não servir, em órgãos externos. As entrevistas foram realizadas no período de 23 à 27 de outubro de 2023. Cabe destacar que as entrevistas tiveram duração média de 20 minutos.

Além disso, foi entrevistado um militar da carteira de seleção para missões fora da Força do Gabinete do Comandante do Exército (GabCmtEx), com objetivo de informar possíveis alterações na quantidade de voluntários e/ou na qualidade dos perfis profissiográficos dos militares voluntários. Ademais, foi realizada uma entrevista com um militar que trabalha na carteira de Valorização do Mérito na Diretoria de Avaliação e Promoções, no intuito de esclarecer as diferenças de mérito entre os militares que servem na Força e fora dela.

Para complementação da pesquisa foram utilizados dados secundários, os quais foram coletados por meio de uma pesquisa documental, na qual realizou-se a coleta de dados referente à avaliação de pessoal do Exército. Tratou-se de um estudo dos documentos institucionais que esmiuçam a quantificação do mérito dos militares nas diversas situações e locais onde trabalham.

3.2 O Instrumento de Coleta de Dados

Primeiramente, foi criado um roteiro de entrevistas composto por 08 (oito) perguntas. Esse roteiro foi validado em conjunto com a orientadora e conseqüentemente foram realizados alguns ajustes. Assim, a versão final do roteiro de entrevistas ficou composto por: 09 (nove)

perguntas. Esse roteiro foi utilizado para realizar as entrevistas com os militares do universo selecionado. Por seguinte, foi realizado um segundo roteiro de entrevista, o qual foi direcionador para a realização da entrevista com o militar do Gabinete do Comandante do Exército. A primeira versão desse roteiro de entrevista era composta por 05 (cinco) questões. Este foi validado em conjunto com a orientadora e foram realizadas algumas alterações. A versão final desse roteiro de entrevistas ficou composta por 09 (nove) questões. Por fim, também por meio de entrevista, foram levantadas informações, junto à Diretoria de Avaliações e Promoções (DAProm) do Exército, acerca das disparidades na avaliação que prejudicam os militares que servem fora da Força, conforme dados levantados nos questionários dos Subtenentes e 1º Sargentos.

4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção serão apresentadas as descrições dos entrevistados, bem como a identificação das divergências na valorização do mérito entre os militares que servem na Força e os militares que servem em órgãos externos. A estrutura da codificação dos dados foi baseada na metodologia de Gioia, Corley e Hamilton (2013).

4.1 Perfil dos Entrevistados

Pode-se observar no Quadro 1 o perfil dos entrevistados.

Quadro 1 – Descrição dos entrevistados

Entrevistado	Dados demográficos	Dados Profissionais
01	Gênero: Masculino Idade: 49 Possui dependentes: sim	Posto/Grad: Sub Ten Tempo de Serviço: 31 anos Servindo: órgão fora da Força
02	Gênero: Masculino Idade: 44 Possui dependentes: sim	Posto/Grad: 1º Sargento Tempo de Serviço: 20 anos Servindo: órgão fora da Força
03	Gênero: Masculino Idade: 51 Possui dependentes: sim	Posto/Grad: Sub Ten Tempo de Serviço: 29 anos Servindo: OM na Força
04	Gênero: Masculino Idade: Possui dependentes: sim	Posto/Grad: 1º Sargento Tempo de Serviço: 22 anos Servindo: OM na Força
05	Gênero: Masculino Idade: 45 Possui dependentes: sim	Posto/Grad: Cel Tempo de Serviço: 27 anos OM Atual: GabCmtEx

06	Entrevistado Gênero: Masculino Idade: 52 Possui dependentes: sim	Posto/Grad: 1º Ten QAO Tempo de Serviço: 33 anos OM Atual: DAProm
----	---	---

Fonte: Criado pelo autor, (2023).

4.2 A Avaliação dos Militares – Considerações sobre o Sistema de Gestão do Desempenho (SGD)

A avaliação do desempenho funcional dos militares, como foi demonstrado no decorrer do trabalho, é feita por meio do Sistema de Gestão do Desempenho (SGD), que visa dois objetivos finalísticos: o primeiro, focado nas pessoas, para melhorar o desempenho profissional; o segundo, centrado na organização, para subsidiar os processos seletivos e de promoção do Exército.

Isto posto, fica evidente a importância da avaliação para a carreira do militar. Os militares têm ciência disso, conforme demonstrado no trecho de entrevista a seguir:

[...] “A avaliação tornou-se muito importante para carreira dos militares, dados os muitos objetivos que o militar tem que alcançar, desde a movimentação para outras cidades, até o curso que pretende fazer e, também, a promoção. (ENTREVISTADO 01, 2023).

A avaliação, após homologada, é convertida em pontos que compõe a quantificação do mérito. Nessa conversão, além das notas emitidas pelos avaliadores, entram outros componentes. São levados em consideração o período em que o militar foi observado para avaliação, se maior ou menor que 90 dias; o desempenho global; o número de avaliações; e o índice dos avaliadores. (EXÉRCITO Port-DGP 376, 2022).

Em que pese um vasto número de variantes que compõe a conversão da avaliação em pontos no mérito, a pesquisa documental apontou que não há qualquer componente relacionado ao local onde o militar serve, ou seja, servir na Força ou fora dela, é indiferente para o SGD.

A informação levantada na pesquisa documental foi confirmada na entrevista concedida pelo militar da DAProm, conforme transcrição do trecho a seguir: [...] “Não há nenhum fator multiplicador no SGD que privilegie o militar que serve na Força. O sistema de avaliação é o mesmo para todos os militares. Todos estão sujeitos às mesmas regras.” (ENTREVISTADO 06, 2023).

Cabe ressaltar que os militares têm uma excelente impressão relativa ao SGD. Os trechos de entrevistas a seguir corroboram com essa afirmação:

[...] “Na minha concepção, é um sistema muito bom. Ele se pauta em três vertentes, uma avaliação formativa que geralmente é feita no primeiro semestre do ano considerado, uma avaliação somativa que é feita no segundo semestre e uma avaliação lateral. É um sistema que eu particularmente gosto muito dele, ele preza muito pelo mérito do militar. Se aplicado da maneira como está prevista na legislação, na portaria, é um excelente sistema. E assim, eu tenho até notícia que outros órgãos já cogitaram copiar esse sistema do Exército.” (ENTREVISTADO 04, 2023).

[...] “O avaliador tem a oportunidade de conversar com o avaliado, comentando os pontos onde o avaliado pode melhorar. Não digo que é um sistema perfeito, mas acho que está muito bem-feito. Porque existe esse diálogo entre avaliado e avaliador. E podemos abrir a possibilidade de fazer correções ao longo do ciclo, o que eu acho muito importante. Assim, correções podem ser feitas ao longo do ciclo em relação à avaliação. Então, acho que essa parte está de acordo. É um bom sistema.” (ENTREVISTADO 02, 2023).

Cabe ressaltar que, embora não haja disparidade de valorização entre os universos dos militares que servem na Força e fora dela no sistema SGD, a pesquisa documental apontou o desempenho global como um fato multiplicador no conceito dos militares. Atualmente, todas as OM do Exército podem conceder o desempenho global máximo, chamado “Alto Desempenho” a 30% do seu efetivo. Considerando que os militares que servem em órgãos externos já passam por uma rigorosa seleção de pessoal. Assim sendo, o efetivo que serve em órgãos externos trata-se de aglomerados de militares de desempenho profissional destacado, dessa forma, torna-se possível que mais do que 30% do efetivo seja merecedor do conceito “Alto Desempenho”. Baseado nessa premissa, sugere-se a adoção do aumento do percentual do efetivo que recebe o desempenho global “Alto Desempenho” de 30% para 50%.

4.3.1 A Quantificação do Mérito

Como foi demonstrado na pesquisa, a avaliação é convertida em pontos que compõe a quantificação do mérito. No entanto, outros fatores também contribuem, como: Medalhas e Condecorações, Elogios e Citações de Méritos, Cursos Realizados, Habilitação em Idiomas, Trabalhos Úteis, Atividades essenciais (Teste de Aptidão Física e Teste de Aptidão de Tiro), Tempo de Serviço em Situações Diversas, Vivência Profissional, Tempo como Instrutor em Estabelecimento de Ensino da Força e Deméritos (EXÉRCITO, CVM, 2023).

Alguns desses componentes são comuns a todos os militares, e possíveis de serem conquistados em qualquer função que o militar desempenhe, seja dentro ou fora da Força. Como exemplo disso, cita-se as menções nos testes de aptidão física e de tiro, vivência nacional, habilitação em idiomas, vivência profissional e trabalhos úteis. No entanto, existem algumas

funções e condecorações que só são possíveis serem conquistados por militares que servem na Força. Isso é motivo de desmotivação para os militares, conforme se pode observar nos trechos de entrevistas transcritos a seguir:

[...] “Existem muitas funções que pontuam, mas não é todo lugar que a pessoa pode exercer essas funções. Mas além das funções, tem a questão das medalhas, que no meu ponto de vista, eu acho que deveria ser revista, deveria ser reavaliada. Esse aspecto eu não considero muito... muito adequado nem muito justo. Mas voltando às funções, várias, mas nenhuma fora da Força.” (ENTREVISTADO 02, 2023).

[...] “Não conheço função fora da Força que pontue. Além de funções que pontuam na Força, tem a questão dos cursos, por exemplo. Quem tá fora da Força não pode concorrer em processos seletivos de cursos e outros. O que não se torna muito atrativo.” (ENTREVISTADO 01, 2023).

[...] “As funções que pontuam são as funções de sargento-ajudante, o encarregado de material, o instrutor, o adjunto comando de unidade, e outros. Todas na Força. Fora da força não conheço nenhuma função que pontue.” (ENTREVISTADO 03, 2023).

[...] “Na Força, se o militar desempenha a função de encarregado de material, isso é o Praça, se é um Subtenente desempenha a função de encarregado de material, ele pontua. Outra função, monitor, se ele é monitor de Tiro de Guerra, ou de uma escola de formação, ou de um curso de formação de oficiais temporários, tudo isso pontua. E é bem, assim, diria que é uma pontuação até muito boa. Fora da Força não tem nada.” (ENTREVISTADO 04, 2023).

A percepção da disparidade de oportunidades profissionais externadas pelos militares nas entrevistas foi ratificada pelo estudo documental, que confirmou que existem funções que pontuam no mérito possíveis de serem desempenhadas apenas por militares na Força. Além disso, em entrevista, o militar da DAProm corroborou com a afirmação de desigualdade de oportunidades, informando: [...] “existe sim mais oportunidades para quem está na Força. A intenção é valorizar quem está na Força, uma vez que algumas funções fora da Força possuem incentivo financeiro.” (ENTREVISTADO 06, 2023.)

Em que pese a afirmação do militar da DAProm de que a gratificação salarial recebida seria um fator compensador, quando questionados sobre o motivo que motivaram os militares que servem fora da Força a se voluntariarem para essa missão, mesmo cientes dos prejuízos profissionais, nenhum deles abordou a questão financeira como sendo a principal. Além disso, cabe salientar que a gratificação tem valor que não compensa financeiramente uma possível preterição em promoção ou em processo seletivo para missão no exterior. O desafio de uma missão em órgão externo ao Exército foi o maior motivador desses militares, conforme trechos da entrevista a seguir: [...] “O que me motivou a vir foi principalmente o desafio, também a parte financeira um pouco. Eu me voluntariei sabendo de tudo.” (ENTREVISTADO 02, 2023). [...] “Escolhi por causa de um desafio pessoal. No início, quando estava servindo na selva, me

ofereci para vir para Brasília, e optei por ter esse outro desafio. É um desafio funcional conhecer a dinâmica de como um órgão fora da força trabalha.” (ENTREVISTADO 01, 2023).

Outros militares, embora atraídos pelo desafio de uma missão fora da Força, optaram por não se voluntariarem por entenderem que poderia ter prejuízo. Alguns entrevistados relataram casos de militares conhecidos que, solicitaram reverter para Força antecipadamente, quando perceberam que poderiam ter prejuízos profissionais.

[...] “Mas há interesse, sim, de servir fora da Força. Mas, o fator do prejuízo da quantificação pesa. Então isso é uma coisa que acho que deveria ser revista.” (ENTREVISTADO 03, 2023).

[...] “Mas isso, dos pontos, impede sim, muitos de se voluntariarem. Eu conheço alguns militares que não se voluntariaram por isso.” (ENTREVISTADO 02, 2023).

[...] “Eu tenho vários amigos, primeiro-sargento, segundo-sargento, que vieram, foram selecionados aqui pra fora da Força, que gozavam e gozam de um conceito bastante alto e viram que não teriam condições de agregar pontuações aqui fora da força. Solicitaram extemporaneamente pra voltar pra Força por conta disso. Preocupados em serem prejudicados em suas carreiras.” (ENTREVISTADO 04, 2023).

A observância dessa desigualdade de oportunidades foi relatada ao militar da DAProm, que confirmou estar ciente do fato, porém, não havia estudos em desenvolvimento sobre o assunto, [...] “não há nenhum estudo em andamento sobre o assunto aqui na Diretoria.” (ENTREVISTADO 06, 2023).

Durante as entrevistas, surgiram algumas sugestões para reduzir a disparidade de oportunidades de pontuar na valorização do mérito.

[...] “De certa forma seria fornecer aos militares que estão fora da Força, algo que possa quantificar. Hoje temos uma medalha de segurança que não traz a quantificação na valorização do mérito, mas poderia.” (ENTREVISTADO 01, 2023).

[...] “A sugestão é que o militar que estiver fora da força, ele participa de todos os processos, normalmente. Se ele for escolhido, digamos, como instrutor, encerraria a missão fora da Força e iria exercer a nova função. Assim, permitir que os militares que servem fora da Força participem dos processos seletivos, seria uma forma muito justa, digamos assim, de ajudar a resolver o problema da desigualdade de oportunidades.” (ENTREVISTADO 02, 2023).

[...] “Seria pontuar o Tempo de Serviço Nacional Relevante, considerar cada ano uma pontuação, já seria alguma coisa.” (ENTREVISTADO 4, 2023).

O Tempo de Serviço Nacional Relevante é o tempo prestado em Unidade, cuja missão seja considerada em Serviço Nacional Relevante (DECRETO N. 45838, 1959). O desempenho

de cargo ou função na Presidência da república constitui, para o militar, atividade de natureza militar e serviço relevante” (DECRETO 11.676, 2023). Os militares que servem nos órgãos da Presidência da república fazem jus ao Tempo de Serviço Nacional Relevante (TNSR). Esse tempo é registrado nos assentamentos do militar, no entanto não pontuam na valorização do mérito.

Dessa forma, considerando as sugestões dos entrevistados e considerando o que foi observado na pesquisa documental, a sugestão para redução da disparidade de possibilidade de pontuação entre o universo dos militares que servem na Força e os que servem em órgãos externos seria pontuar o TSNR com a mesma pontuação válida para o tempo do exercício da função de instrutor.

4.4 O Voluntariado para Servir Fora da Força

O voluntariado para servir em órgãos fora da Força é a variável que pode ratificar que há uma percepção generalizada de desvantagem no mérito de quem serve em órgãos externos ao Exército. Em entrevista, o militar do Gabinete do Comandante do Exército, órgão responsável pela seleção de militares para servir em órgãos externos à Força, confirmou a diminuição ao longo do tempo.

[...] “o ápice de voluntários foi no ano de 2011. A partir daí houve oscilações até o ano de 2018. Após isso, o número de voluntários vem diminuindo. Em 2018 nós tivemos 2786 (dois mil setecentos e oitenta e seis) voluntários. Esse número vem decrescendo e no ano de 2023 tivemos apenas 1953 (mil novecentos e cinquenta e três) voluntários.” (ENTREVISTADO 5, 2023).

Cabe salientar que foi em maio do ano de 2017, por meio da Portaria N° 97-DGP, que o Exército normatizou as regras de pontuação no mérito. Quando perguntado se essas regras podem ter influenciado no voluntariado, o entrevistado respondeu: [...] “Acredito que possa ter relação sim. Realmente não é muito atrativo em termos de mérito servir fora da Força, principalmente para os Praças.” (ENTREVISTADO 5, 2023).

Dessa forma, pode-se concluir que a discrepância na valorização do mérito entre os militares que servem na Força e fora dela, tem influenciado diretamente no interesse dos militares em desempenhar funções em órgãos externos ao Exército.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa foi identificar possíveis discrepâncias na avaliação e nas oportunidades de quantificação do mérito entre os Militares que servem na Força e os militares lotados em órgãos fora da Força. Pode-se observar que a valorização do mérito se tornou primordial para a carreira dos militares, pois é por esse meio que os militares são ordenados dentro de seus universos e, assim, concorrem aos diversos processos seletivos e, também, às promoções. A valorização do mérito passou a ser vista como uma maneira de orientar o desencadear da carreira do militar, assim sendo, muitos militares passaram a se empenhar em desempenhar as funções que são valorizadas em pontuação no âmbito da Força em detrimento das funções que não pontuam.

Com base nos resultados da pesquisa, pode-se entender que existe uma diferença significativa nas oportunidades de pontuar na valorização do mérito e essa diferença beneficia os militares que servem na Força. Cabe ressaltar que essa disparidade de oportunidades de valorização não se refere à avaliação conceitual feita por meio do Sistema SGD. A mencionada diferença refere-se de desempenho de funções que pontuam. Nesse último aspecto ficou nítida a escassez de oportunidades para os militares que servem fora da Força.

Considerando a importância da valorização do mérito na carreira militar e considerando que essa disparidade de oportunidades é bem difundida no âmbito dos militares, conseqüentemente, houve diminuição dos voluntários para servir em órgãos externos à Força, conforme comprovado na presente pesquisa. O número de voluntários restringe o Universo de seleção, o que pode causar uma queda do perfil profissiográfico dos militares que são designados para essas tarefas externas ao Exército.

Sob esse aspecto, em que pese a Força ter ciência do fato, a intenção do Exército com essa política de valorização de pessoal foi valorizar com pontos no mérito as tarefas internas no âmbito da Força Terrestre, que são consideradas complexas e de suma importância, no intuito de estimular os militares em desempenhá-las. No entanto, as funções em órgãos externos possuem importância estratégica, seja por representar a Força junto à setores importantes da sociedade, seja pelo desempenho de funções de assessoria à autoridades governamentais. No âmbito do Gabinete de segurança Institucional da Presidência da República, por exemplo, destaco as seguintes funções: assessoria direta à autoridade Presidencial, Vice-Presidencial e Ministeriais; segurança pessoal da autoridade Presidencial e Vice-Presidencial e de seus familiares; assessoria de tecnologia da informação e cibernética no nível de gestão

governamental; assessoria e gestão financeira de orçamento no nível ministerial; gestão de informações sensíveis e de acesso restrito de interesse da segurança nacional; assessoria parlamentar; e outras que corroboram a necessidade de que tais funções sejam desempenhadas por militares selecionados e que essas funções tenham a valorização devida na quantificação do mérito.

Ressalta-se que os exemplos citados são de funções desempenhadas em apenas um órgão (GSI/PR). No entanto, outras funções de elevada relevância estratégica também são desempenhadas por militares do Exército em outros órgãos Governamentais e em empresas que integram a base industrial de Defesa. Ao longo da pesquisa, foram apresentadas sugestões para reduzir a disparidade de oportunidades de pontuar na valorização do mérito em relação aos militares que servem na Força. As sugestões são: pontuar o Tempo de Serviço Nacional Relevante (TSNR) semelhante à pontuação de Instrutor; e aumentar a cota de Alto Desempenho de 30% para 50% do efetivo.

Assim sendo, o objetivo foi de valorizar o importante trabalho dos militares que desempenham funções sensíveis em órgãos externos ao Exército e, também, tornar profissionalmente mais atrativas essas funções, o que levaria ao aumento de voluntários. O aumento de universo de seleção possibilitará uma seleção cada vez mais criteriosa e a consequente seleção de militares mais qualificados para essas missões.

AGRADECIMENTOS

O presente trabalho foi realizado com o apoio e orientação da Doutora Marta Chaves Vasconcelos de Oliveira.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARBOSA, L. [Entrevista realizada em 13 de março de 2003, com a Antropóloga e Dra. Livia Barbosa, A Meritocracia no Brasil] .2003b. Disponível em: <https://talentoseresultados.com/materiac.htm>.

BWG. Gestão de Desempenho: importância e novos modelos, 2021. Disponível em: <https://www.bwg.com.br/gestao-de-desempenho-importancia>

CHIAVENATO, Idalberto. Comportamento organizacional: a dinâmica do êxito nas organizações, 2015.

EXÉRCITO, Caderno Informativo do Sistema de Gestão do Desempenho, 2022.

EXÉRCITO, Caderno de Valorização do Mérito, 2023.

GIOIA, Dennis A.; CORLEY, Kevin G.; HAMILTON, Aimee L. Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. **Organizational research methods**, v. 16, n. 1, p. 15-31, 2013.

VELOSO, Elza Fátima Rosa. Gestão de Pessoas: o que é, importância e como desenvolver, 2018. Disponível em: <https://fia.com.br/blog/gestao-de-pessoas>

ANEXOS

Anexo A - Roteiro de entrevistas – Militares

Você sabe como se processa a avaliação dos militares pelo Sistema de Avaliação do exército?

Caso saiba, discorra em breves palavras.

Você sabe como se processa a avaliação dos militares pelo Sistema de Avaliação do Exército?

Caso saiba, discorra em breves palavras.

Você sabe como se processa a avaliação dos militares pelo Sistema de Avaliação do Exército?

Caso saiba, discorra em breves palavras.

Você sabe como se processa a avaliação dos militares pelo Sistema de Avaliação do exército?

Caso saiba, discorra em breves palavras.

Em relação à quantificação do mérito, você conhece as regras de pontuação na Valorização do Mérito? Caso sim, cite algumas tarefas e funções que pontuam.

Como você entende a influência que a avaliação e a quantificação do mérito causam em sua carreira?

Você pensa que a avaliação dos militares deveria ser realizada de maneira diferente da atual?

Justifique a sua resposta.

Sobre o desempenho de funções em órgãos fora da Força por militares, você conhece o processo seletivo? Caso conheça, discorra em breves palavras.

Você já participou desse processo seletivo alguma vez? Ou pretende participar? Discorra sobre os motivos que motivam você a participar (ou não participar) desse processo seletivo.

Você entende que possa haver algum prejuízo na avaliação ou na quantificação do mérito para os militares que servem em órgãos fora da Força? Caso positivo, discorra.

Caso você entenda que haja o prejuízo citado na pergunta anterior, qual sua sugestão para mitigá-lo?

Tem algo mais a dizer em relação ao assunto? (considerações finais).

Anexo B - Roteiro de entrevistas – GabCmtEx

Discorra em breves palavras como é feita a seleção para servir em órgãos fora da Força?

Você entende que esse processo é bem difundido entre os militares? Discorra sobre os meios de divulgação desse processo no âmbito da Força.

Existe alguma forma de avaliação semestral/anual para “revisar” o processo de seleção para servir fora da força?

Como e de que maneira os militares podem apresentar um feedback sobre o processo de seleção para servir fora força?

Você tem notado variação no número de militares voluntários? Quais cargos fora da Força são mais procurados e quais são os menos procurados? Discorra sobre os motivos que você acredita que sejam os responsáveis por essa variação, considerando o universo dos Oficiais e Praças e suas especificidades.

Na pergunta anterior me referi à quantidade de voluntários, porém agora gostaria de saber sobre o nível do perfil dos militares que se inscrevem para desempenhar cargos fora da Força. No seu entendimento, houve variação na qualidade do perfil? Caso positivo discorra sobre os motivos que você acredita que possam ser os motivadores, considerando o universo dos Oficiais e Praças e suas especificidades.

Existe algum planejamento estratégico para alterar ou complementar o processo seletivo para servir fora da força?

Tem algo mais a dizer em relação ao assunto? (considerações finais).

Por fim, também por meio de entrevista, foram levantadas informações junto à Diretoria de Avaliações e Promoções (DAProm) do Exército acerca das disparidades na avaliação que prejudicam os militares que servem fora da Força, conforme dados levantados nos questionários dos Subtenentes e 1º Sargentos.