O SISTEMA DE AVALIAÇÃO NA MENSURAÇÃO DO DESEMPENHO DOS MILITARES DE CARREIRA E TEMPORÁRIOS (OFICIAIS, SUBTENENTES E SARGENTOS), NO ÂMBITO DO EXÉRCITO BRASILEIRO

Fernando Linares Dreux[1]
Cristine Lima Pires[2]

Resumo

Este trabalho trata sobre o sistema de avaliação na mensuração do desempenho dos militares de carreira e temporários (oficiais, subtenentes e sargentos), no âmbito do Exército Brasileiro. O objetivo foi analisar os diferentes métodos de avaliação do desempenho utilizados atualmente pelo Exército Brasileiro. Para tanto, foram descritos os métodos para a avaliação dos militares de carreira, temporários (oficiais e praças), destacando suas principais características. Esta tarefa foi conseguida através de revisão e pesquisas bibliográficas em obras de autores consagrados na gestão de pessoas, Instruções Reguladoras, Instruções Gerais e Normas Técnicas do Exército Brasileiro, em outros trabalhos que tratam sobre o tema, consultas em sites de Órgãos Diretores Setoriais do Exército Brasileiro que são responsáveis por normatizarem o Sistema de Gestão do Desempenho no âmbito da Força Terrestre, coleta documental, além das experiências pessoais do autor, vividas durante vários anos na carreira militar, seja como encarregado de pessoal em Organizações Militares por onde trabalhou, mas também integrante do sistema de avaliação, ora como avaliador e ora avaliado. Após a análise comparativa dos métodos, foi possível a compreensão e visualização das semelhanças e diferenças existentes, o que contribuiu na identificação de oportunidades de melhoria no processo de avaliação do desempenho. Desta forma, pretendeu-se mostrar a importância e viabilidade de um sistema único de avaliação do desempenho dos militares de carreira e temporários, no âmbito do Exército Brasileiro como proposta, no intuito de evitar possíveis distorções, minimizar alguns questionamentos judiciais acerca das avaliações, além de otimizar tempo com a utilização de uma plataforma digital já normatizada e em utilização pela Instituição.

Palavras-chave: Avaliação do Desempenho. Militares de carreira e temporários. Sistema de Gestão.

---

[1] Oficial de carreira oriundo da Arma de Artilharia, formado pela Academia Militar das Agulhas Negras – Resende, Bacharelado em Ciências Militares 2000. E-mail: fernandoechobravo@gmail.com

[2] Doutora em Educação pela Universidade Federal da Bahia (UFBA). Graduação em Pedagogia. Pesquisadora Vinculada ao Grupo de Pesquisa História da Cultura Corporal, Educação, Lazer e Sociedade (HCEL) Faculdade de Educação da UFBA. Professora da Rede Estadual da Bahia. E-mail: cristinelpires@yahoo.com.br

THE EVALUATION SYSTEM IN MEASURING THE PERFORMANCE OF THE CAREER AND TEMPORARY MILITARY PERSONNEL (OFFICERS, WARRANT OFFICERS AND SERGEANTS) WITHIN THE SCOPE OF THE BRAZILIAN ARMY

Abstract

This paper deals with the evaluation system in the measurement of the performance of the career and temporary military personnel (officers, warrant officers and sergeants) within the scope of the Brazilian Army. The objective was to analyze the different performance evaluation methods currently used by the Brazilian Army. For that, the methods for the evaluation of career military personnel, temporary (officers and soldiers), were described, highlighting their main characteristics. This task was achieved through review and bibliographic searches in works by renowned authors in people management Regulatory Instructions, General Instructions and Technical Norms of the Brazilian Army, in other works that deal with the theme, consultations on sites of Sectorial Governing Bodies of the Brazilian Army that are responsible for standardizing the Performance Management in the scope of the Land Force, documentar collection, in addition to the author's personal experiences, lived for several years in the military career, either as the person in charge of military organizations where he worked, but also a member of the evaluation system, now as an appraiser and now evaluated. After the comparative analysis of the methods, it was possible to understand and visualize the existing similarities and differences, which contributed to the identification of opportunities for improvement in the performance evaluation process. Thus, it was intended to show the importance and feasibility of a single system for evaluating the performance of career and temporary military personnel, within the scope of the Brazilian Army as a proposal, in order to avoid possible distortions, minimize some judicial questions about the evaluations, in addition to optimizing time with the use of a digital platform already standardized and in use by the Institution.

Keywords: Performance Evaluation. Career and temporary military personnel. Management system.

1 INTRODUÇÃO

A avaliação do desempenho é uma ferramenta gerencial de direcionamento estratégico que possibilita a constatação do atendimento das expectativas de uma instituição, bem como permite aos avaliados o conhecimento acerca do seu desempenho nas atividades desenvolvidas. Atualmente, o Exército Brasileiro adota métodos distintos de avaliação do desempenho dos militares temporários (oficiais e sargentos), com relação aos militares de carreira (oficiais, subtenentes e sargentos), o que causa disparidade no Sistema de Gestão do Desempenho.

O presente trabalho aborda uma análise comparativa por meio de revisão, pesquisas bibliográficas e coleta documental para a elaboração de uma proposta de unificação dos diferentes métodos de avaliação do desempenho dos militares de carreira e temporários (oficiais, subtenentes e sargentos), no âmbito do Exército Brasileiro (EB) para que haja uma melhoria do Sistema de Gestão do Desempenho utilizado na Força Terrestre.

Os conhecimentos adquiridos no curso de Pós-Graduação de Gestão em Administração Pública, aliado ao desempenho da função de encarregado de pessoal e o interesse pelo tema (avaliação de pessoas), bem como a relevância do trabalho desempenhado pelas pessoas em qualquer instituição foram os principais fatores motivacionais para o estudo proposto.

Um dos maiores patrimônios de uma instituição são seus recursos humanos, cujo desempenho está diretamente ligado ao sucesso dessa organização (Bohn et al., 2020). Uma grande quantidade de recursos financeiros são investidos para o recrutamento e seleção, treinamento, especialização e aperfeiçoamento dos quadros, cujo objetivo principal é a busca do melhor atendimento às expectativas da organização, com o intuito de atingir os melhores resultados e objetivos traçados, o que contribuirá para uma melhor eficiência organizacional (Bohn et al., 2020).

A utilização da avaliação do desempenho é a ferramenta gerencial de direcionamento estratégico que possibilita a constatação do atendimento dessas expectativas, bem como da contribuição para o sucesso da organização (Bohn et al., 2020).

Segundo Chiavenato (2014), a avaliação possibilita aos gestores e avaliadores a mensuração dos resultados obtidos pelo avaliado em determinado período, área de atuação, atividades que executa, na identificação de problemas gerenciais, adequação do funcionário na função desempenhada, além da comparação desses resultados com aquele esperado pela instituição.

A avaliação permite aos avaliados o conhecimento acerca do seu desempenho nas atividades desenvolvidas, traduz o pensamento do seu avaliador a seu respeito, o que pode sugerir oportunidades de melhoria nas atitudes, comportamentos e no conhecimento (CHIAVENATO, 2014).

A comunicação da avaliação do desempenho ao avaliado, também chamado de *feedback* é o processo de retorno do resultado, cujos objetivos principais são enfatizar os aspectos positivos do desempenho e motivá-lo na busca pela melhoria desse desempenho (Bohn et al., 2020).

Conforme o Estatuto dos Militares, no seu Art. 3º, o EB como integrante das Forças Armadas é constituído por militares da ativa e da inatividade (oficiais e praças) (BRASIL, 1980). Neste contexto, a abordagem deste trabalho dar-se-á no universo dos militares da ativa de carreira (oficiais, subtenentes e sargentos) e temporários (1º Tenentes, 2º Tenentes e 3º Sargentos).

Segundo as Instruções Reguladoras para o Sistema de Gestão do Desempenho do Pessoal Militar do Exército (EB30-IR-60.007), no seu Art. 4º, tal abordagem também se deve ao fato de que esses militares desenvolvem nas inúmeras Organizações Militares (OM) diversas funções operacionais, técnico-administrativas e na área de saúde, muitas vezes em mais de uma dessas áreas de atuação. Deste modo é possível aplicar diversos conhecimentos adquiridos na formação básica militar, habilidades, atitudes, valores e experiências no desempenho da função ou cargo (BRASIL, 2019).

De acordo com as Normas Técnicas para a Prestação do Serviço Militar Temporário (EB30-N-30.009), no seu Art. 10, os militares temporários (oficiais e sargentos), em especial, podem ocupar os cargos previstos nos quadros de cargos previstos (QCP) das OM, particularmente os 1º Tenentes, 2º Tenentes e 3º Sargentos (BRASIL, 2012). Na prática, atualmente, esse universo preenche os claros existentes nos QCP, pela ausência de militares de carreira e exercem funções semelhantes aos militares de carreira do mesmo nível hierárquico, no entanto são avaliados de maneiras distintas.

Dessa forma, essa pesquisa buscará contribuir para a Força Terrestre, propondo um sistema único de avaliação do desempenho desses militares, a fim de evitar possíveis distorções e minimizar alguns questionamentos judiciais acerca das avaliações, além de otimizar tempo com a utilização de uma plataforma digital já normatizada pela Instituição.

Este trabalho trata sobre a aplicabilidade de um sistema único de gestão da avaliação do desempenho dos militares de carreira e temporários (oficiais, subtenentes e sargentos), no âmbito do EB, a descrição dos métodos de avaliação do desempenho utilizados, destacando as suas principais características, além de compará-los de maneira a identificar as semelhanças e diferenças existentes.

2 A SISTEMA DA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO E O EXÉRCITO BRASILEIRO

Desde 1973, o EB utiliza um sistema de avaliação do desempenho dos militares. Até os dias atuais várias modificações foram realizadas no processo, visando adequá-lo às necessidades da instituição, bem como torná-lo cada vez mais eficiente e eficaz. Sendo assim, o Sistema de Gestão do Desempenho do Pessoal Militar do Exército (SGD), atualmente em vigor, é o resultado do último aperfeiçoamento realizado no ano de 2015, totalmente informatizado, vindo ao encontro com os avanços tecnológicos mundiais e atendimento à modernização da gestão do Sistema de Pessoal do Exército, previsto no Plano Estratégico do Exército (PEEx_2020-2023) (BRASIL, 2019).

2.1 **A avaliação dos militares de carreira**

As EB30-IR-60.007 são as instruções reguladoras do SGD, cujos objetivos são bem definidos para a melhoria e o aperfeiçoamento constante do desempenho profissional do universo avaliado, obtenção das informações necessárias para que a Força[3] possa realizar um planejamento das ações na correção de rumos e também subsidiar os Comandantes, Chefes e Diretores nos processos decisórios de seleção e promoção (BRASIL, 2019).

De acordo com Brasil (2019), o Departamento-Geral do Pessoal (DGP) é o Órgão de Direção Setorial do EB gestor do SGD, que possui na sua estrutura organizacional a Diretoria de Avaliação e Promoções (D A Prom), órgão que efetivamente presta o apoio necessário para a execução do sistema nas OM espalhadas pelo território nacional, cujos Comandantes, Chefes e Diretores são os responsáveis pelas avaliações dos subordinados e designam um gestor interno.

A base para a avaliação do desempenho é determinada pela comparação do comportamento e/ou desempenho do militar com aquele esperado pela Instituição. Esta avaliação é obrigatória quando o período observado for superior a 90 dias e facultativa entre 45 e 90 dias, não podendo ser realizada com menos de 45 dias. Os fatores que compõem o comportamento são definidos como conhecimentos e habilidades evidenciados, fruto da experiência adquirida ao longo do desempenho de cargos e funções na carreira, além de atitudes calcadas em valores inerentes ao próprio EB. Esse

[3] Força Terrestre Brasileira (Exército Brasileiro).

conjunto é chamado de competência, estabelecidas pela D A Prom e divididas em: básicas e específicas (BRASIL, 2019).

As competências básicas são aquelas comuns a todos os militares, independente do nível hierárquico ou função desempenhada nas OM. São elas: camaradagem, dedicação, disciplina, iniciativa, integridade, resistência física, responsabilidade e técnico-profissional (BRASIL, 2019).

As competências específicas caracterizam-se pela observação do desempenho dos militares em todos os níveis hierárquicos, cargo ou função exercida nas OM. São elas: autoaperfeiçoamento, comunicação, conhecimento institucional, coragem moral, criatividade, cultura geral, direção e controle, discrição, estabilidade emocional, flexibilidade, liderança, objetividade, persistência, postura e apresentação, produtividade, sociabilidade, tato e zelo (BRASIL, 2019).

Inicialmente e antes da realização da entrevista com o(s) avaliador(es), o avaliado deve preencher duas fichas: de diagnóstico de pessoal e de autoavaliação, constituindo desta forma o diagnóstico pessoal do avaliado. A finalidade desse diagnóstico, bem como da entrevista inicial é a preparação para o processo propriamente dito, além de estreitar o relacionamento com o(s) avaliador(es) por meio da comunicação. Estes serão capazes de identificarem as competências as quais o próprio avaliado mais se identifica ou menos, portanto com oportunidades de melhoria e desenvolvimento (BRASIL, 2019).

Em geral, a avaliação ocorre com uma frequência anual (de 1º de janeiro a 22 de dezembro), cujo sistema funciona com o auxílio de um programa informatizado próprio, ligado diretamente com a Base de Dados Corporativa de Pessoal (BDCP) da Força. É classificada quanto ao tipo: de processo (formativa e somativa), de ambiente (interna e externa) e hierárquico (vertical, lateral, escolar e Aspirante a Oficial) (BRASIL, 2019).

A avaliação formativa é aquela cujo militar é avaliado pelo superior hierárquico (vertical) com vínculo funcional direto ou indireto, no ambiente da própria OM (interna) ou não (externa) ao longo do primeiro semestre do ano considerado, composta pelas competências básicas e específicas visando a melhoria do desempenho (BRASIL, 2019).

A avaliação somativa visa subsidiar processos administrativos de pessoal de designação para missão no exterior, bem como avaliar (Aspirante a Oficial) os recém egressos da Academia Militar das Agulhas Negras, estabelecimento de ensino que forma os Oficiais de carreira do EB. Durante o curso de formação, o militar aluno é avaliado (escolar) pelos instrutores e por outros alunos, ou seja, do mesmo nível hierárquico. Este último tipo de avaliação (lateral) é executada no

ambiente interno e poderá ser utilizado pelo DGP como parâmetro de outros processos administrativos (BRASIL, 2019).

Ainda tratando da avaliação somativa, realiza-se, normalmente, ao longo do segundo semestre, composta pelas avaliações verticais internas e externas (BRASIL, 2019).

Embora estejam previstas nas EB30-IR-60.007 as avaliações formativa interna, do tipo vertical e somativa para Oficiais e Sargentos temporários no SGD, não estão sendo executadas, na prática, pelo EB. O processo de avaliação atualmente utilizado para esse universo é definido por legislação específica e será tratado adiante (BRASIL, 2019).

Conforme Brasil (2019), independentemente do tipo da avaliação, as competências básicas e específicas são avaliadas por pautas, as quais refletem a mensuração acerca do comportamento evidenciado pelo avaliado e são enumeradas da seguinte forma: 1 (frequentemente abaixo do esperado), 2 (algumas vezes abaixo do esperado), 3 (esperado), 4 (algumas vezes acima do esperado), 5 (frequentemente acima do esperado) e 6 (sempre acima do esperado). Assim que uma pauta é atribuída pelo avaliador, o sistema automaticamente relacionará a um grau: 8,00 (pauta 6); 7,14 (pauta 5); 6,73 (pauta 4); 6,19 (pauta 3); 4,68 (pauta 2) e 3,74 (pauta 1).

Diante disso, o sistema irá operar com variáveis para a obtenção do grau nas diversas competências como vínculo funcional, período de avaliação, tipo de avaliação e o desempenho global. A síntese de todo o processo de avaliação no SGD, ou seja, o perfil do desempenho do avaliado, bem como o detalhamento dos cálculos e médias finais estão previstas nas Normas para o Processamento das Avaliações do Sistema de Gestão do Desempenho (EB30-N-60.005).

2.2 **A avaliação dos militares temporários**

As EB30-N-30.009 são as normas técnicas que regulam a avaliação anual de militares temporários, cujo objetivo principal é bem definido para subsidiar os Comandantes, Chefes e Diretores das OM nos processos de prorrogação de tempo de serviço e habilitação à promoção apenas dos oficiais (1º Tenentes e 2º Tenentes), pois os sargentos (3º Sargentos) não possuem previsão legal para promoção. Embora não esteja explícito, a avaliação também visa a observação do desempenho profissional, aperfeiçoamento constante e correções de atitudes (BRASIL, 2019).

Quanto às fichas (físicas) utilizadas nas avaliações, as instruções gerais (IG 10-68) prevê no anexo o modelo da Ficha de Avaliação de Aspirante-a-Oficial e Oficial Temporário, bem como nos Programas-Padrão de Instrução específicos do Comando de Operações Terrestres (COTER),

Órgão de Direção Setorial do EB, a Ficha de Avaliação de Sargento Temporário (FAST), ambas preenchidas pelos Comandantes, Chefes e Diretores de OM ou por avaliadores designados, normalmente a chefia imediata.

A atribuição da menção insuficiente em qualquer competência de ambas avaliações é condição de impedimento para a prorrogação do tempo de serviço, além de inabilitar a promoção dos oficiais.

2. 2.1 Oficiais (1º Tenentes e 2º Tenentes)

A ficha prevista na avaliação é composta por cinco partes: identificação do avaliado, motivo da avaliação, consolidação da avaliação, parecer final e identificação do avaliador.

As duas bases que compõem a consolidação da avaliação do desempenho são chamadas de aspectos: relacionamento e trabalho. O aspecto trabalho possui qualidades e atributos definidos: apresentação, disciplina, discrição, equilíbrio emocional e tato. Já o trabalho é composto por: decisão, dedicação, iniciativa, objetividade e responsabilidade.

De acordo com Brasil (2019), a ficha subsidiária para a avaliação trata da mensuração acerca das pautas comportamentais das qualidades e atributos evidenciados pelo avaliado, cujas notas são atribuídas por números inteiros de 1 a 10.

As médias das notas atribuídas pelo avaliador nos dois aspectos (relacionamento e trabalho) possuem o mesmo peso no cômputo da média final da avaliação.

2. 2.2 Praças (3º Sargentos)

Já a FAST é composta pela identificação do avaliado, consolidação da avaliação e do parecer final do Comandante.

As duas bases da consolidação da avaliação do desempenho são chamadas de desempenho: individual e funcional. O desempenho individual possui os seguintes atributos: abnegação, apresentação, camaradagem, comunicabilidade, cooperação, disciplina, equilíbrio emocional e resistência. No funcional são: decisão, dedicação, dinamismo, imparcialidade, iniciativa, objetividade, persistência e responsabilidade.

A mensuração dos atributos evidenciados pelo avaliado é definida por uma escala de valores de 0,000 a 10,000, com posições intermediárias de 1 milésimo. O grau final é obtido pela

média dos graus atribuídos pelo avaliador nos atributos dos dois desempenhos (individual e funcional), este último com peso 2.

A menção final é definida pela relação entre o grau final e as seguintes menções: (E – Excelente – 9.500 a 10.000); (MB – Muito Bom – 8.000 a 9.499); (B – Bom – 6.000 a 7.999); (R – Regular – 5.000 a 5.999) e (I – Insuficiente – 0.000 a 4.999).

2.3 **Análise comparativa dos métodos utilizados na avaliação do desempenho**

Conforme visto até aqui, há quase 50 anos que a Instituição dispõe de métodos formais de avaliação do desempenho dos militares, sejam de carreira ou temporários, informatizados ou não, na busca do alinhamento com as mais modernas ferramentas que atendam às necessidades e o constante aperfeiçoamento dessa tarefa tão essencial na gestão de recursos humanos.

Dentro deste contexto, a fim de melhor visualizar e compreender os métodos anteriormente abordados neste artigo, a seguir serão identificadas as principais semelhanças e diferenças, o que poderá contribuir na identificação de oportunidades de melhoria nos processos atualmente utilizados, bem como na aplicabilidade, fruto do conhecimento adquirido na comparação e análise.

Quadro 1 – Métodos utilizados pelo Exército Brasileiro: semelhanças e diferenças

Métodos de avaliação do desempenho						
Atributos	**Militares de Carreira**		**Oficial temporário**		**Sargento temporário**	
	Competências		**Aspectos**		**Desempenho**	
	Básicas	**Específicas**	**Relacionamento**	**Trabalho**	**Individual**	**Funcional**
	8	18	5	5	8	8
	Pauta: 1 a 6		Notas: 1 a 10		Grau: 0,000 a 10,000	
	Sem aproximação		Centésimos		Milésimos	
Comuns	Dedicação	Apresentação e postura	Apresentação	Dedicação	Apresentação	Dedicação
	Disciplina	-	Disciplina	-	Disciplina	-
	Iniciativa	-	-	Iniciativa	-	Iniciativa
	-	Estabilidade Emocional	Equilíbrio Emocional	-	Equilíbrio Emocional	-
	-	Objetividade	-	Objetividade	-	Objetividade
	Responsa-bilidade	-	-	Responsa-bilidade	-	Responsa-bilidade
Comuns em parte	Resistência física	Persistência	-	-	Resistência	Persistência
	Camaradagem	-			Camaradagem	-
	-	Comunicação			Comunica-bilidade	
		Discrição	Discrição		-	
		Tato	Tato			
		-	-	Decisão		Decisão

<table>
<tr><td rowspan="15">Exclusivos</td><td>Integridade</td><td>Auto aperfeiçoamento</td><td rowspan="15">-</td><td rowspan="15">-</td><td rowspan="9">-</td><td rowspan="9">-</td></tr>
<tr><td>Técnico profissional</td><td>Conhecimento institucional</td></tr>
<tr><td rowspan="9">-</td><td>Coragem moral</td></tr>
<tr><td>Criatividade</td></tr>
<tr><td>Cultura Geral</td></tr>
<tr><td>Direção e controle</td></tr>
<tr><td>Flexibilidade</td></tr>
<tr><td>Liderança</td></tr>
<tr><td>Produtividade</td></tr>
<tr><td>Sociabilidade</td><td rowspan="6">-</td><td rowspan="6">-</td></tr>
<tr><td>Zelo</td></tr>
<tr><td rowspan="4">-</td><td rowspan="4">-</td><td>Abnegação</td><td>Dinamismo</td></tr>
<tr><td>Cooperação</td><td>Imparcia-lidade</td></tr>
</table>

Fonte: O próprio autor através da comparação dos diferentes métodos utilizados.

De acordo com o quadro 1, observa-se as diferentes denominações entre as competências, aspectos e desempenhos, quantidades, mensuração e critérios de aproximação.

Observa-se também que a cor roxa representa os atributos comuns aos três métodos de avaliação do desempenho do universo considerado, a amarela aqueles comuns em alguns dos métodos e laranja aqueles avalizados exclusivamente em cada um dos métodos.

2.4 OPORTUNIDADES DE MELHORIA DA FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

Conforme Bohn (2020), com os avanços ocorridos nos países industrializados nos anos de 1970, surgiu um dos instrumentos mais importantes na gestão organizacional da atualidade, a tecnologia da informação e comunicação (TIC). A utilização desse recurso foi expandida nas décadas seguintes com o advento da globalização, fato que proporciona até os dias atuais maior agilidade na coleta, armazenamento e controle de dados.

Neste contexto e conforme visto anteriormente, o SGD parece estar perfeitamente alinhado com a modernização prevista no atual PEEx, uma vez que funciona em uma plataforma digital atualmente em vigor, diferente do que ocorre na avaliação dos militares temporários, cujo registro dá-se por meio do preenchimento de fichas físicas que são arquivadas nas OM.

Diante disso, sugere-se que a utilização de um sistema único pode ser uma alternativa viável de padronização e gerenciamento das informações no processo de avaliação do desempenho dos militares sejam eles de carreira ou temporários, podendo minimizar possíveis distorções.

Diante da adoção de métodos distintos na avaliação do desempenho dos militares, será apresentada no quadro 2 uma proposta de oportunidade de melhoria na gestão de todo o processo.

Quadro 2 – Proposta de melhoria

Atributo	Em vigor	Proposta
Abnegação	Sargento temporário	Suprimir
Camaradagem	SGD e sargentos temporários	Inserir aos oficiais temporários
Comunicação		
Conhecimento Institucional	SGD	Inserir aos militares temporários (oficiais e sargentos)
Cooperação	Sargento temporário	Suprimir
Decisão	Militares temporários (oficiais e sargentos)	Inserir no SGD
Dinamismo	Sargento temporário	Suprimir
Discrição	SGD e oficiais temporários	Inserir aos sargentos temporários
Imparcialidade	Sargento temporário	Suprimir
Persistência	SGD e sargentos temporários	Inserir aos oficiais temporários
Resistência física		
Tato	SGD e oficiais temporários	Inserir aos sargentos temporários

Fonte: O próprio autor através da proposta apresentada.

De acordo com a proposta de melhoria apresentada no quadro 2, cabe destacar os atributos exclusivos da FAST vista no quadro 1, os quais sugerem-se que sejam suprimidos: abnegação pode ser suprimido, pois está inserido no conceito de dedicação “d) renúncia aos seus interesses pessoais, quando necessário, demonstrando abnegação em prol do interesse do serviço” (BRASIL, 2019, p.8).

Já o atributo cooperação pode ser suprimido por estar inserido no conceito de camaradagem, conforme observa-se também nas EB30-IR-60.007 “f) coopera com o sucesso de sua equipe, atribuindo prioridade aos objetivos coletivos, em detrimento dos individuais” (BRASIL, 2019, p.8).

O atributo dinamismo pode estar inserido em produtividade, cujo sinônimos assemelham-se à movimento, ação, atividade, diligência, energia, entusiasmo, força, grandiosidade, potência, vida, vigor e vitalidade (DICIONÁRIO, 2011)

> a) desenvolve suas tarefas alinhadas com os valores e objetivos da Instituição, garantindo os princípios de foco nos resultados e melhoria contínua;
> b) produz o volume de trabalho demandado, em relação aos prazos estabelecidos; e
> c) executa suas tarefas de maneira ordenada, coordenando suas ações de forma a facilitar a execução do trabalho (BRASIL, 2019, p.14).

O sinônimo do atributo imparcialidade assemelhasse à equanimidade, equidade, independência, isenção, justiça, neutralidade e retidão e pode ser inserido no conceito de discrição (DICIONÁRIO, 2011)

> a) mantém o devido sigilo quanto às informações pessoais e profissionais a que tem acesso;
> b) trata de assuntos e documentos profissionais com cautela, de modo a evitar vazamentos de informações; e
> c) abstém-se de fazer comentários sobre assuntos particulares relativos a outras pessoas (BRASIL, 2019, p.14).

O atributo conhecimento institucional, por definição

> a) emprega conhecimentos atinentes à atividade castrense e atua com desenvoltura, não apenas no exercício do cargo que ocupa, mas em diferentes áreas de atuação militar;
> b) agrega conhecimentos institucionais, com o objetivo de aprimorar e enriquecer seu desempenho profissional;
> c) compartilha hábitos e valores próprios da profissão militar;
> d) compreende e pratica a linguagem, os valores e os padrões éticos próprios da atividade militar; e
> e) cultua as datas e os eventos relacionados à história e às tradições militares (BRASIL, 2019, p.11).

Portanto, este último pode ser inserido como um atributo básico a ser avaliado para todo o universo considerado neste artigo: oficiais, subtenentes e sargentos, sejam de carreira ou temporários, pois o conhecimento acerca da própria instituição da que se faz parte, neste caso, é fator fundamental para a profissão.

Como já visto anteriormente, os militares forjam os atributos recebidos nas escolas de formação, na medida em que desempenham inúmeras funções e cargos em diferentes áreas ao longo da carreira e necessitam tomar decisões compatíveis com o nível hierárquico o qual pertence. Portanto, sugere-se que o atributo decisão possa ser inserido no SGD, consequentemente passaria a ser comum a todos os militares, conforme será ilustrado no quadro 3 a seguir.

Quadro 3 – Proposta de unificação

Proposta de avaliação no SGD para oficiais e sargentos (carreira e temporários)			
Atributos			
Básicos (9)	Específicos (18)		
	Área Operacional	Área Administrativa	Área da Saúde
Camaradagem			
Conhecimento institucional	Autoaperfeiçoamento	Autoaperfeiçoamento	Autoaperfeiçoamento
Dedicação	Comunicação	Comunicação	Comunicação
Disciplina	Coragem moral	Coragem moral	Coragem moral
Iniciativa	Criatividade	Criatividade	Criatividade
Integridade	Cultura geral	Cultura geral	Cultura geral
Resistência física	Decisão	Decisão	Decisão
Responsabilidade	Direção e controle	Direção e controle	Direção e controle
Técnico-profissional	Discrição	Discrição	Discrição
-	Estabilidade emocional	Estabilidade emocional	Estabilidade emocional
	Flexibilidade	Flexibilidade	Flexibilidade
	Liderança	Liderança	Liderança
	Objetividade	Objetividade	Objetividade
	Persistência	Persistência	Persistência
	Postura e apresentação	Postura e apresentação	Postura e apresentação
	Produtividade	Produtividade	Produtividade
	Sociabilidade	Sociabilidade	Sociabilidade
	Tato	Tato	Tato
	Zelo	Zelo	Zelo

Fonte: O próprio autor através da proposta apresentada.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi mostrar a importância e viabilidade de um sistema único de gestão da avaliação do desempenho dos militares de carreira e temporários (oficiais, subtenentes e sargentos), no âmbito do Exército Brasileiro.

Por meio da explanação teórica e comparação dos métodos utilizados no universo considerado, verificou-se diferentes denominações, quantidades de atributos avaliados, mensuração e critérios de aproximação.

E com o intuito de evitar possíveis distorções e minimizar questionamentos judiciais acerca das avaliações, foi verificado durante o trabalho que uma solução seria a unificação das avaliações, propondo a utilização do SGD, como plataforma digital já normatizada pela Instituição, como forma de atenuar as diferenças, facilitar o acesso às informações e consequentemente otimizar tempo nos processos decisórios.

As sugestões elaboradas são resultantes da experiência profissional do autor no desempenho da função de encarregado de pessoal de uma OM, e ainda, da leitura de legislações

vigentes e obras sobre o assunto, testemunhando os distintos métodos de avaliação de militares existentes atualmente os quais possuem interferência direta na vida profissional, norteiam processos administrativos e na identificação de problemas e soluções.

Além disso, a cada ano, as legislações sobre Administração Pública sofrem atualizações, fato que exige atenção e estudo constante dos militares, na busca do aprimoramento profissional e dos processos internos.

Por fim, o autor entende a necessidade de um maior aprofundamento deste trabalho, sugerindo a continuidade dos estudos do assunto em questão, com o objetivo de aprimorar ainda mais o processo de avaliação dos recursos humanos do Exército Brasileiro, assim colaborando para um processo cada vez mais justo e moderno possível.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023**: informação e documentação: elaboração: referências. Rio de Janeiro, 2002.

_____. **NBR 6024**: informação e documentação: numeração progressiva das seções de um documento escrito: apresentação. Rio de Janeiro, 2003.

_____. **NBR 6028**: informação e documentação: resumo: apresentação. Rio de Janeiro, 2003.

BOHN, Ana Célia et al. **ADMINISTRAÇÃO I: QUALIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**. Indaial: Uniasselvi-Pós, 2020. 163 p.

BOHN, Ana Célia. **ADMINISTRAÇÃO II**. Indaial: Uniasselvi-Pós, 2020. 187 p.

BOHN, Ana Célia et al. **MODELAGEM ORGANIZACIONAL**. Indaial: Uniasselvi-Pós, 2020. 163 p.

BRASIL. Diretoria de Avaliação e Promoções. Departamento-geral do Pessoal. **Portal de Acesso ao SGD**. Disponível em: <http://daprom.dgp.eb.mil.br/index.php/2013-10-27-00-11-04>. Acesso em: 11 jun. 2020.

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **Estatuto dos Militares**. Brasília, DF, 1980.

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**. 2020. Disponível em: <http://www.eb.mil.br/estrutura-organizacional>. Acesso em: 16 ago. 2020.

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **Instruções Gerais para a Convocação, os Estágios, as Prorrogações de Tempo de Serviço, as Promoções e o Licenciamento dos Integrantes da Reserva de 2ª Classe (IG 10-68)**, Brasília-DF, 2003.

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **Instruções Reguladoras para o Sistema de Gestão do Desempenho do Pessoal Militar do Exército (EB30-IR-60.007)**, 3ª Edição, Brasília-DF, 2019.

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **Normas Técnicas para a Prestação do Serviço Militar Temporário (EB30-N-30.009)**, 1ª Edição, Brasília-DF, 2012.

BRASIL. Exército Brasileiro. Ministério da Defesa. **Plano Estratégico do Exército 2020-2023**. 2019.Disponívelem:<http://www.ceadex.eb.mil.br/images/legislacao/XI/plano_estrategico_do_exercito_2020-2023.pdf>. Acesso em: 16 ago. 2020.

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

DEPARTAMENTO-GERAL DO PESSOAL. **EB30-N-60.005**: Normas para o Processamento das Avaliações do Sistema de Gestão do Desempenho. 2 ed. Brasília, 2017. 15 p.

DICIONÁRIO de Sinônimos: Sinônimo de dinamismo. Sinônimo de dinamismo. 2011. 7Graus. Disponível em: <https://www.sinonimos.com.br/dinamismo/>. Acesso em: 30 jun. 2020.

MACHADO FILHO, Jorge Marques. **O Perfil Profissiográfico do Pessoal Militar do Exército Brasileiro: Uma Perspectiva do Atual Sistema de Avaliação**. 2009. 43 f. Monografia (Especialização) - Curso de Gestão da Administração Pública, Universidade Castelo Branco, Recife, 2009. Cap. 3.