

MARCOS PAULO DA SILVA ESTEVES

**A IMPORTÂNCIA DO *FEEDBACK* NA AVALIAÇÃO  
DE DESEMPENHO DOS OFICIAIS E GRADUADOS DE  
UMA DETERMINADA FORÇA ARMADA**

**Brasília – DF**

**Abril /2020**

**A IMPORTÂNCIA DO *FEEDBACK* NA AVALIAÇÃO DE  
DESEMPENHO DOS OFICIAIS E GRADUADOS DE UMA  
DETERMINADA FORÇA ARMADA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado  
como parte dos requisitos para obtenção do grau de  
Especialista em Gestão Pública.

Aluno: Marcos Paulo da Silva Esteves

Orientadora: Prof. Tânia Figueira

Brasília – DF

Abril/2020

## A IMPORTÂNCIA DO *FEEDBACK* NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS OFICIAIS E GRADUADOS DE UMA DETERMINADA FORÇA ARMADA

Autor: Marcos Paulo da Silva Esteves

Esta pesquisa objetivou analisar o processo de *feedback* na avaliação de desempenho de uma determinada Força Armada, sendo considerado, para fins de delimitação temporal, o período avaliativo de 2018 a 2019. O processo de Avaliação de Desempenho dos Militares, normatizado por meio da ICA 36-4 e ICA 39-17, prevê a realização de *feedback* periódico para os avaliados e, como forma de ratificar o que foi discutido ao longo do período de avaliação, um *feedback* na Entrevista Final de Avaliação. Utilizou-se um questionário previamente validado, adaptado para o meio militar. Da análise dos resultados do questionário aplicado aos avaliados, foi comprovado um baixo índice de realização de *feedback* nessa determinada Força Armada. Os resultados obtidos nesta pesquisa constituirão uma importante ferramenta de assessoria para os gestores envolvidos no processo de avaliação de desempenho, servindo ainda de referência para todas as Organizações Militares que gerenciam o processo de avaliação de desempenho.

**Palavras-chave:** Avaliação de Desempenho. *Feedback*. Força Armada.

## 1. INTRODUÇÃO

A Avaliação de Desempenho é um instrumento estratégico para a gestão de pessoas de qualquer organização. Permite gerar indicadores que possibilitam, ao nível dos avaliados, diagnosticar a qualidade do trabalho, contribuindo assim, para um contínuo processo de elevação dos padrões dentro das Organizações e, ao nível dos órgãos de decisão, proporcionar a gestão competências e necessidades organizacionais.

A Força Armada estuda encara a Avaliação de Desempenho como uma ferramenta de aperfeiçoamento contínuo do desempenho, realizada por meio de interação constante entre avaliador e avaliado, de modo que os aspectos positivos e negativos do desempenho observado possam ser identificados, proporcionando ao avaliado, a possibilidade de saber o que se espera do seu desempenho, bem como as oportunidades de desenvolvimento e melhoria.

Como parte final desse processo está a entrevista de avaliação, também conhecida como *feedback*. Nessa fase, são comunicados aos avaliados os resultados de sua avaliação e realizada a correção dos desvios de desempenho; sendo este um dos pontos fundamentais de toda a Avaliação de Desempenho.

O autor teve a oportunidade de perceber focos de insatisfação manifestados pelos avaliados, no que diz respeito à sua Entrevista Final de Avaliação (EFD). Ao serem perguntados qual seria o motivo do descontentamento, os avaliados tiveram justificativas bem parecidas, resumidas em dois pontos principais: 1- os avaliados que recebiam o *feedback* de desempenho por meio da EFD, eram surpreendidos com os pontos negativos comentados pelo avaliador, demonstrando que não tinham noção de que sua performance estava abaixo do que o avaliador esperava; 2- os avaliados não receberam o *feedback* de seu desempenho.

Assim, surgiu a inquietação de verificar o comportamento dos oficiais avaliadores com relação à observância da ICA 36-4 – Avaliação de Desempenho de Oficiais (2015) e ICA 39-17 – Avaliação de Desempenho de Graduados (2015), no que diz respeito ao *feedback* como ferramenta de aprimoramento e desenvolvimento profissional; e de que maneira a realização do *feedback* poderia influenciar desempenhos futuros dos avaliados.

Como forma de orientar a pesquisa a ser realizada, foi estabelecido o seguinte problema de pesquisa: como se caracteriza o processo de *feedback* na avaliação de desempenho de uma determinada Força Armada?

Como forma de orientar a pesquisa a ser realizada foi definido o seguinte Objetivo Geral: Analisar o processo de *feedback* na avaliação de desempenho de uma determinada Força Armada.

Para atingir o objetivo proposto, serão utilizados os seguintes objetivos específicos: verificar em que medida os militares identificam e compreendem a importância do *feedback* no processo de Avaliação de Desempenho (OE1); verificar em que medida os militares avaliados recebem *feedback* de desempenho (OE2).

## **2. DESENVOLVIMENTO**

### **2.1 IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Lucena (1995) considera que o sucesso de uma organização tem como suporte a competência, a capacidade inovadora e o desempenho positivo de seu pessoal. Em consequência, a avaliação de desempenho assume um papel estratégico e se configura numa importante fonte de informações que embasam a gestão de pessoas e a tomada de decisões.

Nesse sentido, Vroom (1997) destaca três funções essenciais da avaliação de desempenho: fornecer *feedback* adequado a todos os envolvidos a respeito de seus desempenhos; servir como base para mudanças de comportamento; e prover informações que possam embasar julgamentos quanto a promoções e remunerações.

Bergamini e Beraldo (1992) observam que a avaliação de desempenho, como um sistema, serve como importante fonte de dados para o planejamento da gestão de pessoas e possui inúmeras aplicações na organização, a saber:

- configura-se numa das fontes mais objetivas e seguras para o controle e validação de processos seletivos;

- fornece informações ricas e seguras relacionadas a necessidades de treinamento, na medida em que, ao detectar quedas no desempenho, possibilita que sejam identificadas as áreas e os aspectos que demandam treinamento;

- fornece subsídios para a administração de salários, possibilitando que se recompense, de forma justa e adequada, os esforços de cada empregado; e

- fornece informações mais precisas e sistemáticas para subsidiar transferências, promoções, desligamentos e indicações.

Em complemento a essa ideia, Barbosa (1996), comenta que a avaliação de desempenho também possibilita à organização identificar se os critérios de seleção utilizados estão sendo adequados e que funcionários devem ser remanejados para que sejam melhor aproveitados, diante da necessidade que toda organização tem de manter-se competitiva e sustentável.

A avaliação de desempenho (AD) possui uma função estratégica, na medida em que, ao avaliar o que produz, a organização é capaz de reciclar-se, oxigenar-se e sobreviver em ambientes turbulentos e mutáveis.

A AD, pode ser um processo que, se bem praticada, pode favorecer a motivação das pessoas, dependendo do seu nível de necessidade, seja por reconhecimento do trabalho ou desenvolvimento profissional. Portanto, se for bem elaborada, a AD pode contribuir decisivamente para que as pessoas se sintam recompensadas de alguma forma. Isso é o que Dutra (2004) chama de valorização das pessoas.

## 2.2 O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho é um processo estruturado em etapas, de modo a permitir à organização obter informações sobre a contribuição de seus colaboradores para o bom desempenho da empresa. Para tanto, privilegiam-se as etapas de planejamento, acompanhamento e avaliação.

A fase de planejamento consiste na negociação, entre chefia e subordinado, de objetivos e metas, por meio da definição das atribuições e responsabilidades do empregado, bem como de padrões de desempenho esperados, que servirão de indicadores para medir a produtividade e os resultados alcançados (LUCENA, 1995). Nessa fase, o avaliador deve traduzir suas expectativas em relação ao desempenho do avaliado em termos de resultados.

De acordo com Souza et al. (2005), é na etapa de planejamento que as prioridades estratégicas são transformadas em expectativas de desempenho que, por sua vez, são traduzidas

em metas; e também são construídas medidas para a identificação do quanto o desempenho apresentado se aproxima ou se afasta do desejado.

Oportunamente, Lucena (1995) inclui nessa fase um ponto fundamental que, segundo ela, tem sido negligenciado, que é a análise da capacitação profissional, que deve estar orientada para aspectos, como: identificar os pontos fortes do empregado, utilizando-os de forma mais produtiva; discutir com ele suas dificuldades e pontos a melhorar; verificar se alguma tarefa irá exigir conhecimentos ou habilidades além do que o empregado possui, planejar com o avaliado um plano de autodesenvolvimento e dar suporte a este; e, por fim, negociar as metas de desempenho, considerando as possibilidades de cada funcionário, pois não se pode exigir que uma pessoa faça algo para o qual não está habilitada.

A fase seguinte, de acompanhamento, tem por finalidade assegurar que a execução das atividades corresponda ao que foi previamente planejado. Caracteriza-se pela orientação do trabalho, principalmente por meio do compartilhamento de *feedback*, a respeito do desempenho observado (SOUZA et al., 2005).

De acordo com Lucena (1995), essa fase é operacionalizada por meio de reuniões periódicas entre os envolvidos, para analisar o desenvolvimento dos trabalhos e os resultados parciais apresentados. Também se dá por meio de registros dos desempenhos observados e orientações.

A última etapa, a avaliação propriamente dita, formaliza o processo e possibilita que sejam comparados os resultados alcançados com as metas previamente planejadas. Na percepção de Souza et al. (1995), essa fase tem por objetivo levantar e apreciar as discrepâncias entre desempenhos esperados e apresentados, além de verificar os impactos causados no desempenho organizacional.

A avaliação fornece informações valiosas para a tomada de decisão, principalmente relativa à movimentação, ao reconhecimento e à valorização, e, a partir dessa fase, podem ser revisados os planos de trabalho e traçados planos de desenvolvimento.

Tendo cumprido as fases anteriores com a participação ativa dos envolvidos, pode-se afirmar que não haverá surpresas quanto ao resultado final da avaliação, uma vez que o desempenho já é conhecido e foi substancialmente discutido (LUCENA, 1995).

Embora seja a etapa que formaliza o processo, na verdade o ciclo do desempenho deve ser constantemente realimentado por ações orientadas pela liderança e características de um sistema em busca do equilíbrio com os ambientes interno e externo (SOUZA et al., 2005).

Segundo a ICA 39-4 e 39-17 o processo de AD é composto das seguintes fases:

#### Planejamento

Etapa que dá origem ao processo, quando são estabelecidos objetivos e metas a serem alcançados no período de avaliação, os recursos necessários, o desempenho, os comportamentos e condutas esperados e os indicadores sobre os quais a avaliação será realizada. É na etapa de planejamento que são estabelecidas as diretrizes, as metas e as orientações preliminares para o início dos trabalhos de avaliação.

#### Acompanhamento

Etapa crítica do processo, refere-se à observação e à análise das variáveis que podem estar interferindo no desempenho, na produtividade e na motivação do avaliado, resultando na adoção de ações preventivas e corretivas para a redução de tais impactos.

Para assegurar que os desempenhos individuais e de equipe produzam os resultados esperados e que os pontos para melhoria sejam identificados com rapidez, é essencial que o militar saiba o que o avaliador pensa do seu desempenho e o que espera dele, para poder melhorar de acordo com o que se pretende.

#### Preenchimento da Ficha de Avaliação

Tomando por base o que foi estabelecido na etapa de Planejamento, o avaliador deve registrar, na Ficha de Avaliação, as informações que dispõe sobre o desempenho do militar, resultantes da observação, do acompanhamento e das respostas apresentadas pelo militar ao longo do período.

Nesta etapa formal, o avaliador deverá atribuir um nível de desempenho para cada fator ou atributo em apreciação considerado na ficha, de forma que, ao finalizar o seu preenchimento, esta possa representar a síntese da comparação entre as metas estabelecidas e os resultados alcançados.



No preenchimento da ficha, devem ser consideradas situações concretas e reais, analisando atos e fatos relacionados com o desempenho do Oficial e Graduado.

O Comandante, Chefe ou Diretor de OM ou o oficial superior a quem for delegada competência fará a revisão da ficha, apreciando o desempenho do militar segundo os fatores e os níveis de desempenho atribuídos pelo avaliador.

#### Consolidação da Avaliação em Trabalho de Grupo

Os conceitos emitidos pelo oficial avaliador podem ser objeto de discussão em grupo, envolvendo diferentes avaliadores da Organização. Tal medida, além de procurar minimizar a subjetividade do Processo de Avaliação, possibilita a importante troca de informações sobre o desempenho do avaliado. Deve-se ter extremo cuidado para não distorcer o que foi observado pelo avaliador, isto é, deve-se evitar o erro de padrão ou de leniência em conjunto, no qual busca-se subir ou descer o grau da avaliação de todos.

#### Entrevista de Orientação e *Feedback*

Importante etapa em que avaliador e avaliado encerram o Processo de Avaliação de Desempenho a que foi submetido durante o Período Padrão de Avaliação (PPA). O PPA compreende um intervalo de tempo de no mínimo noventa dias e no máximo doze meses. Inicia-se em 1º de novembro e encerra-se em 31 de outubro do ano subsequente. As metas alcançadas, os méritos, os resultados e os pontos para melhorias, objetos desta entrevista, não deverão representar surpresa para o avaliado, já que as expectativas e o desempenho foram amplamente discutidos ao longo do período

O avaliador deverá dar ciência ao militar sobre o seu desempenho global, comentando méritos e deméritos visando ao aperfeiçoamento futuro. A ficha deverá ser utilizada como referencial para a condução da entrevista e das reorientações necessárias.

### 3. TEORIAS DOS SISTEMAS

O *feedback* será analisado dentro da Teoria dos Sistemas de Ludwig von Bertalanffy, que trata o sistema como um conjunto de partes interagentes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuam determinada função (OLIVEIRA, 2002).

Basicamente, segundo Bertalanffy (1975), a evolução permanece ininterrupta enquanto os sistemas se autoregulam. Um sistema realimentado é necessariamente um sistema dinâmico, já que deve haver uma causalidade implícita. Em um ciclo de retroação uma saída é capaz de alterar a entrada que a gerou, e, conseqüentemente, a si própria. Essa retroalimentação é caracterizada pelo *feedback*.

Essa sinergia entre avaliadores e avaliados permite saber se os trabalhos estão sendo bem executados ou se precisam ser aprimorados. Quem recebe *feedback*, tem a possibilidade de saber se está atendendo às expectativas do chefe, dos pares e conseqüentemente da Organização. Neste caso, o *feedback* seria uma possibilidade de evitar a entropia, definida como a falta de interação dos elementos de um sistema.

Assim, foram usados os conceitos previstos na Teoria dos Sistemas para analisar a sinergia no processo de avaliação, nesta Organização Militar, representada pelo fornecimento do *feedback* por parte do chefe, e concluir a respeito da importância do *feedback* no processo de avaliação de desempenho.

### 4. METODOLOGIA

Inicialmente, foi feito um estudo sobre os efeitos causados pelo *feedback* na avaliação de desempenho, abordando conceitos globais e de aplicação direta na relação chefe-empregado. Após, foi realizada uma leitura da documentação que versa sobre a Avaliação de Desempenho de Oficiais e Graduados. Por fim, foi aplicado um questionário, adaptado para o meio militar, proveniente do Estudo da Gestão do Desempenho: Validação de um Instrumento de Medida (2017).

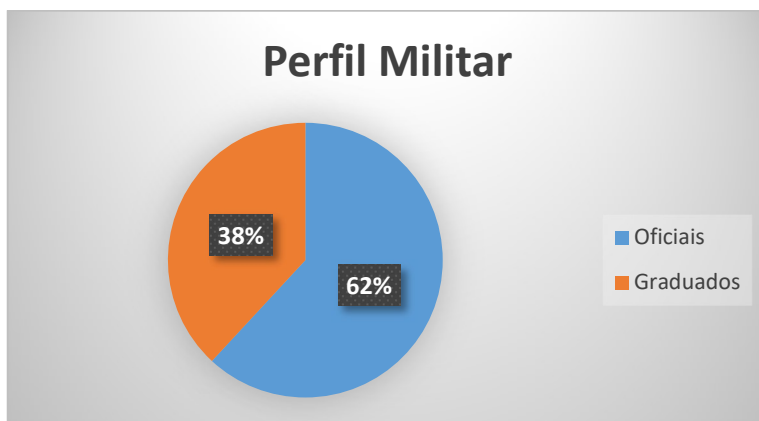
Participaram deste estudo 193 (cento e oitenta e três) militares selecionados a partir de uma Organização Militar das Forças Armadas. Foi usada uma amostra inicial com a participação de 15 (quinze) militares para perceber as principais dificuldades interpretativas dos itens do questionário. A segunda fase da pesquisa contou com a participação de 178 (cento e setenta e oito) militares, dos quais 168 (cento e sessenta e oito) responderam ao questionário revisado pelos participantes anteriormente citados. O questionário foi aplicado aos militares por meio da ferramenta de Internet Formulários *Google*. O processo de recolha dos dados durou uma semana e o tempo de duração de preenchimento do questionário foi em média de 10 minutos.

Seguem abaixo as características pessoais dos 168 militares que responderam ao questionário:

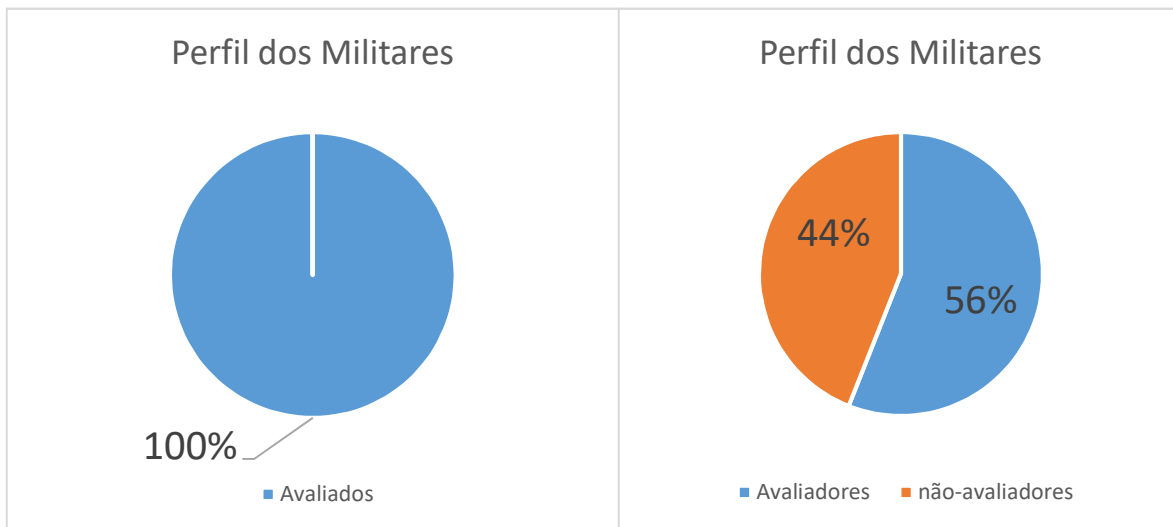
a) 130 (77,3%) são do sexo masculino e 38 (22,7%) são do sexo feminino.



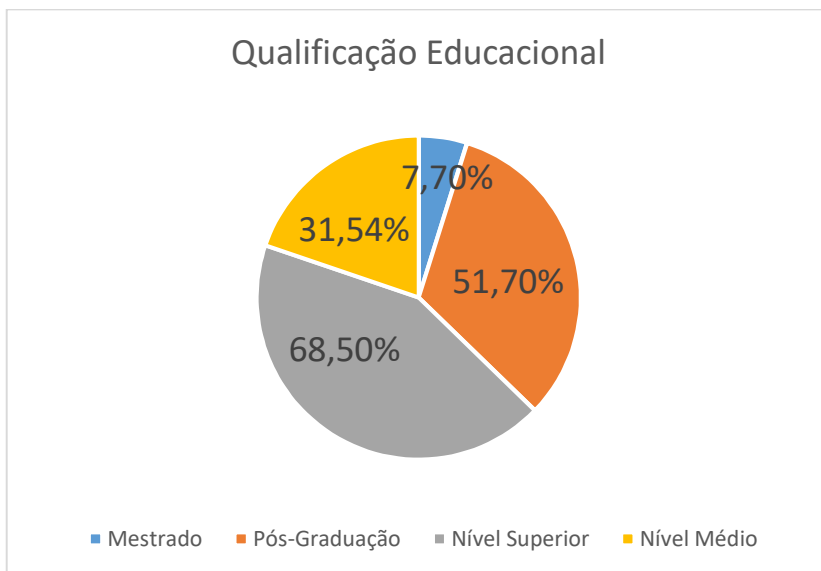
b) 104 (61,9%) são Oficiais e 64 (32,1%) são Graduados.



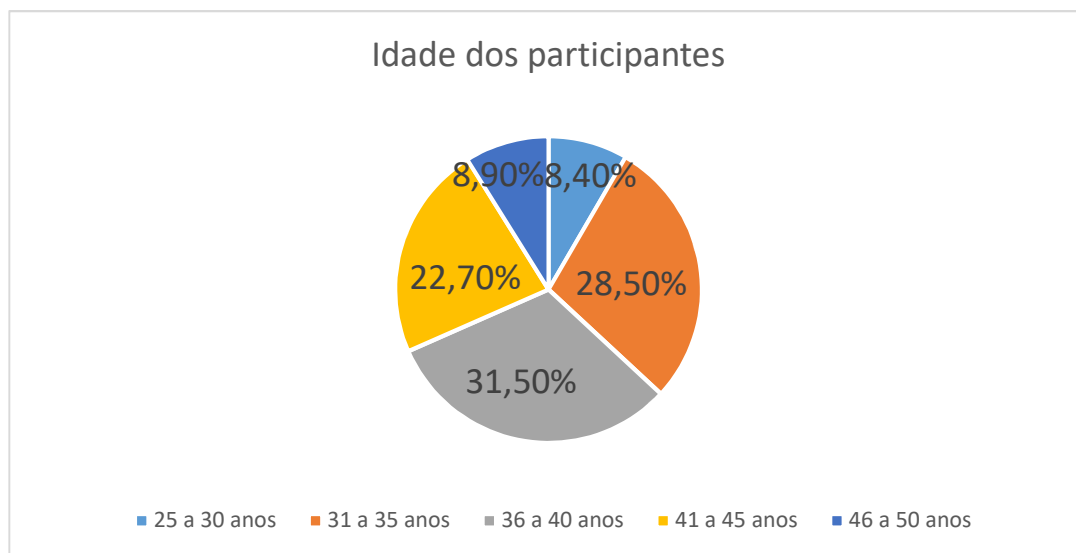
c) 168 (100%) dos militares são avaliados e 94 (56%) dos militares são avaliadores.



d) Da qualificação educacional 13 (7,7%) têm Mestrado, 87 (51,7%) têm Pós-Graduação nas diversas áreas do conhecimento, 115 (68,5%) têm nível Superior Completo e 53 (31,54%) têm apenas nível médio completo.



e) Por fim, a idade dos participantes compreendida entre os 25 a 30 anos é de 14 (8,4%) militares, 31 a 35 anos é de 48 (28,5%) militares, 36 a 40 anos é de 53 (31,5%) militares, 41 a 45 anos é de 38 (22,7%) militares e de 46 a 50 anos é de 15 (8,9%) militares.



## 5. ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

Com base na metodologia escolhida e após definidos os conceitos e o processo de Avaliação de Desempenho, pôde-se realizar a coleta de dados para sua posterior análise, que agora se inicia.

É importante ressaltar que o *feedback* é a troca de observações entre o chefe e o funcionário sobre o desempenho no trabalho, como forma de encorajar o ouvinte a melhorar, continuar ou desenvolver determinado comportamento. Trata-se de uma técnica que consiste em realizar retornos periódicos e sistemáticos, por meio dos quais os gestores podem ajudar seus funcionários a tornarem-se conscientes de seus próprios desempenhos, sejam eles dentro ou abaixo das expectativas.

A retroalimentação tem o objetivo de contribuir para o desenvolvimento pessoal e profissional. Todo funcionário precisa de *feedback*, pois necessita saber o que está acontecendo inadequadamente e no que está acertando. De posse dessas informações, ele pode corrigir as suas ineficiências e aperfeiçoar seus acertos.

Da análise das respostas obtidas pelo questionário, observou-se que uma pequena percentagem dos militares recebe *feedback*.

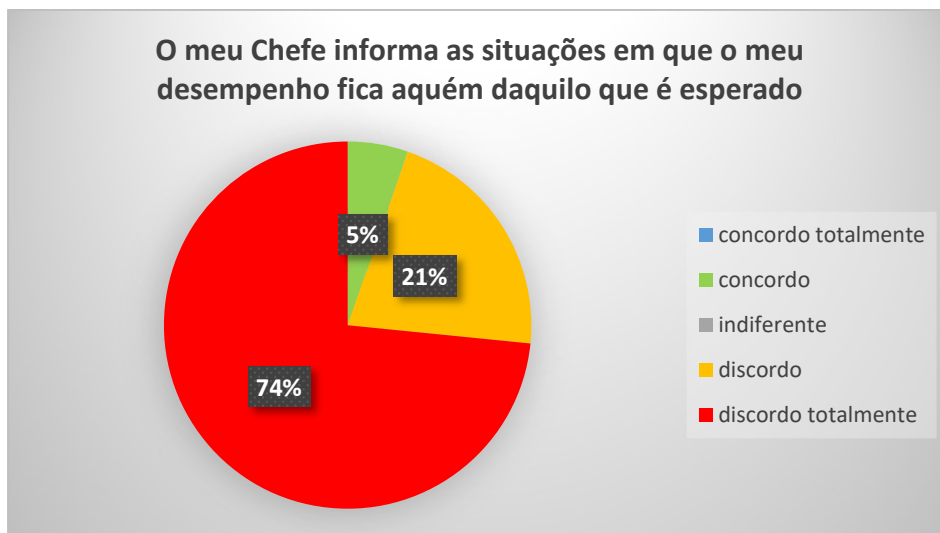


Figura 1: Questão 1

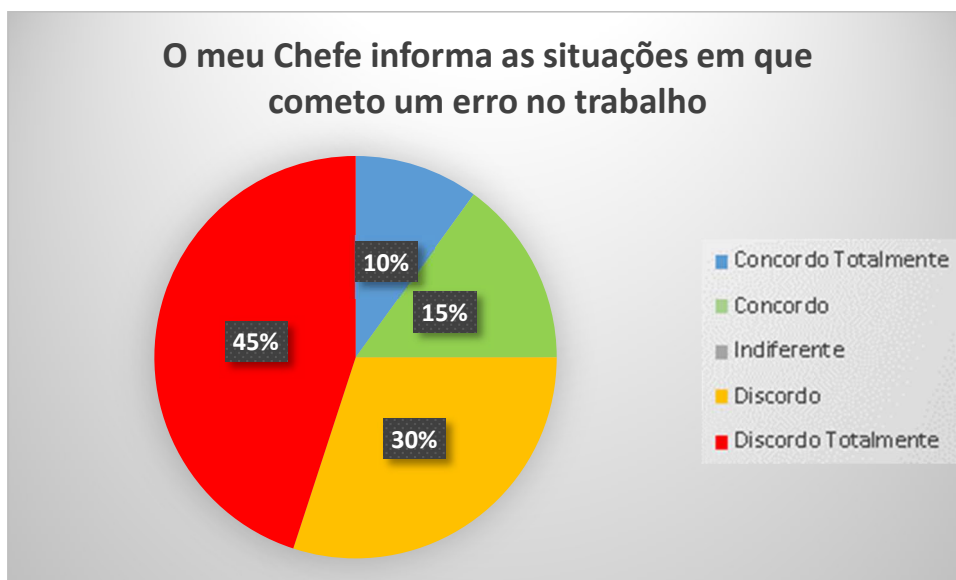


Figura 2: Questão 2

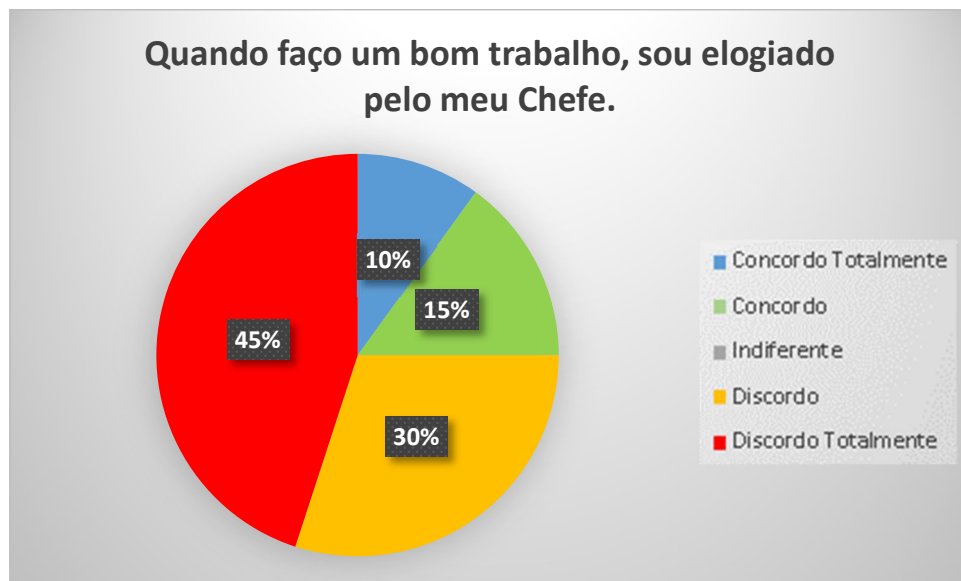


Figura 3: Questão 3

Todavia uma porcentagem elevada dos militares (93% concordam totalmente/ concordam) valorizam o *feedback* que recebem do seu Chefe (Figura 4) e que 90% concordam totalmente/ concordam que as críticas recebidas são úteis para o seu desempenho profissional (Figura 5).

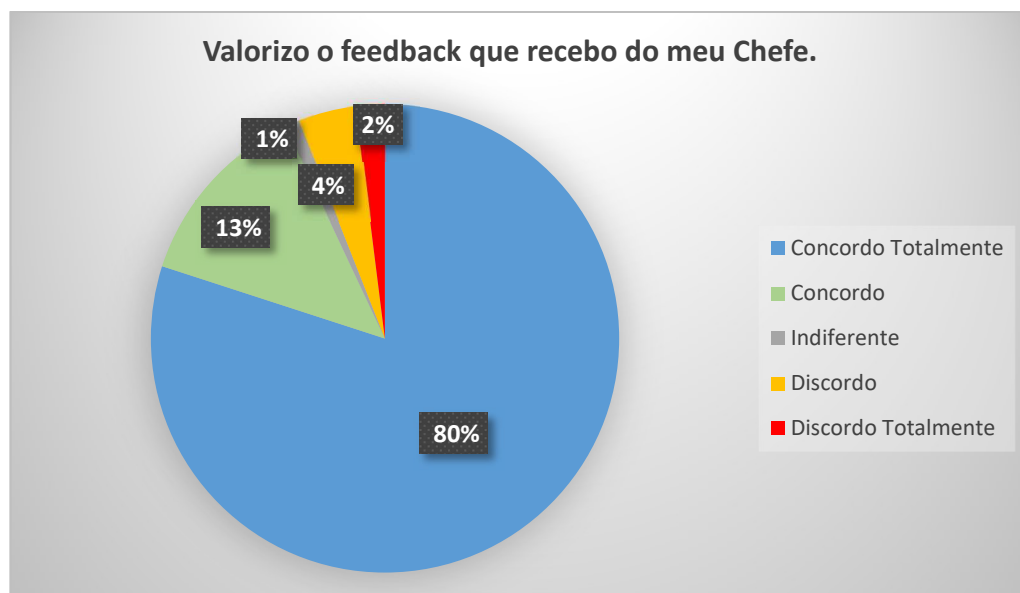


Figura 4: Questão 4

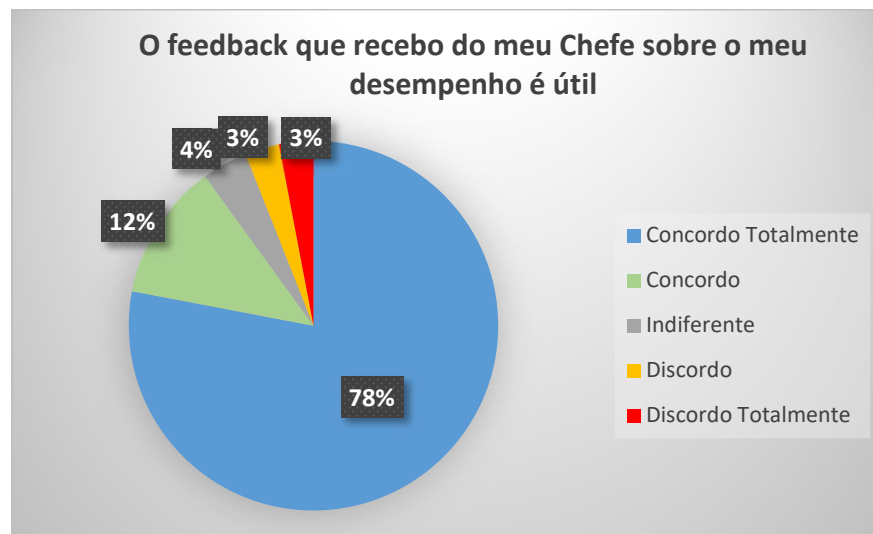


Figura 5: Questão 5

Da análise dos dados obtidos observou-se, ainda, que uma porcentagem baixa de militares (35%) recebem *feedback* sobre o seu desempenho (figura 6) e uma porcentagem ainda mais baixa (13%) se reúnem com seu Chefe para discutir o seu desempenho (figura 7).

Vale ressaltar que o acompanhamento contínuo do desempenho permite que sejam identificados os pontos que porventura precisem ser melhorados, favorecendo a implantação de ações corretivas; e possibilita o reforço de aspectos positivos no desempenho do empregado, incentivando seu potencial de crescimento.

O *feedback* oportuno é imprescindível no processo de Avaliação do Desempenho, quando o avaliado se compromete com uma atitude proativa com vistas à superação de dificuldades e alcance de melhorias.



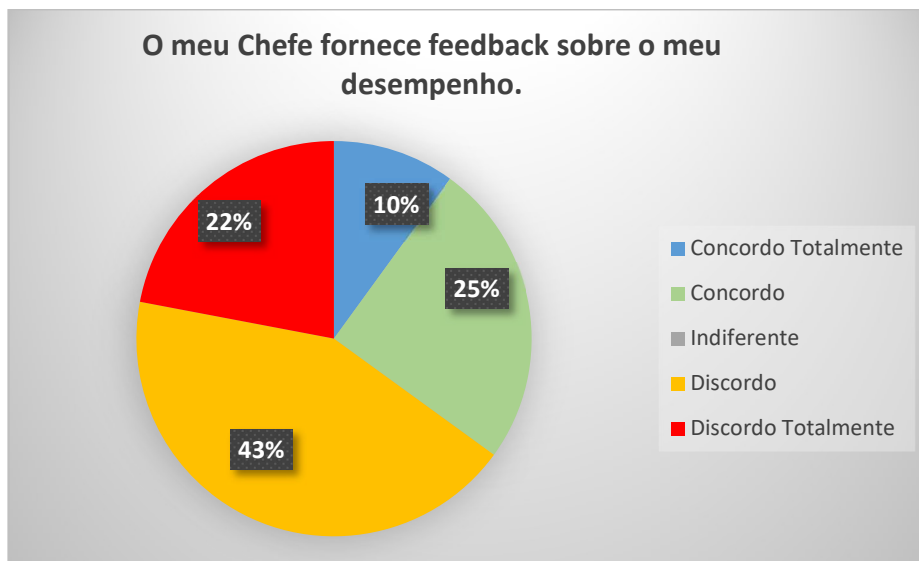


Figura 6: Questão 6

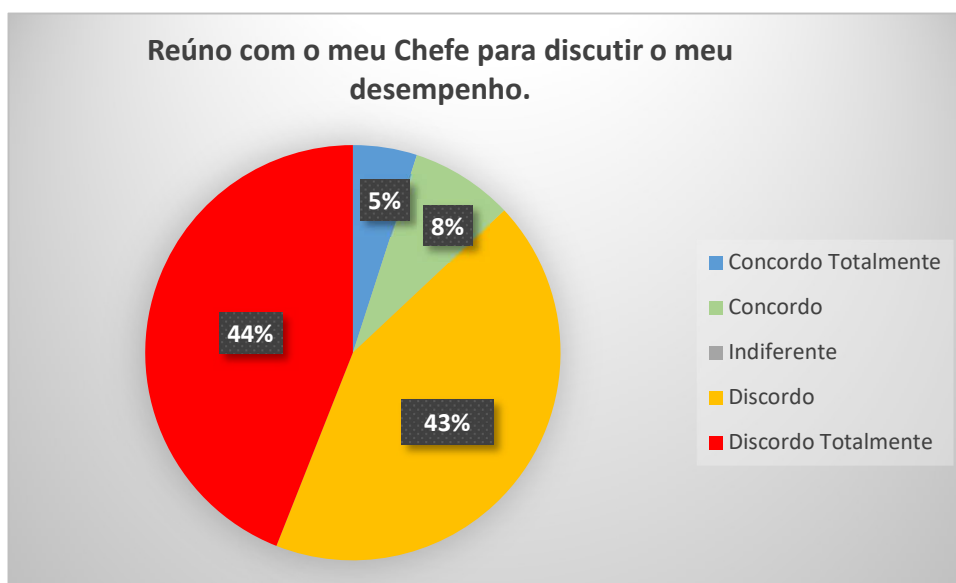


Figura 7: Questão 7

Apesar da Organização apresentar um índice baixo de *feedback* fornecidos, os Processos estão bem estruturados e definidos em documentação pertinente. Fato comprovado pelos dados apresentados abaixo.

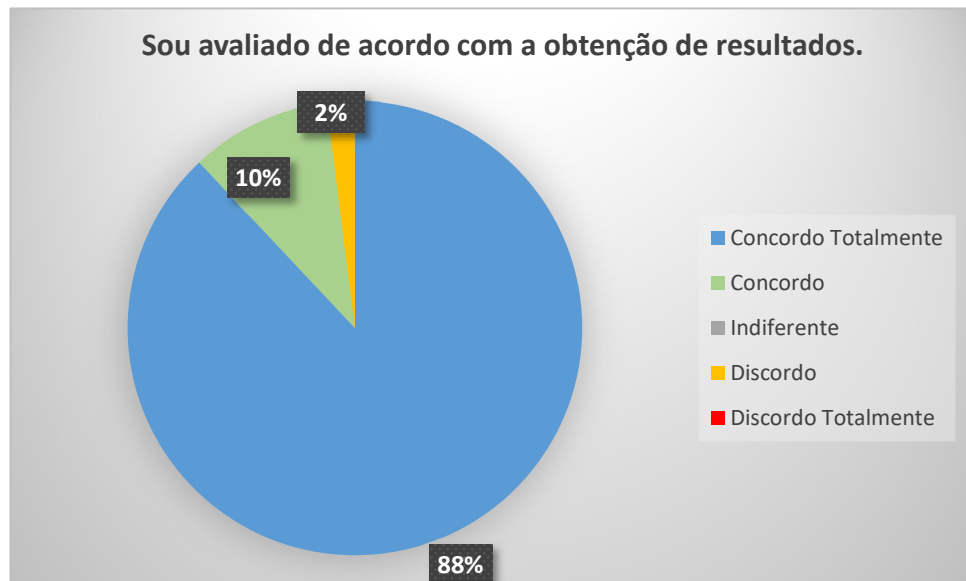


Figura 8: Questão 8



Figura 9: Questão 9



Figura 10: Questão 10

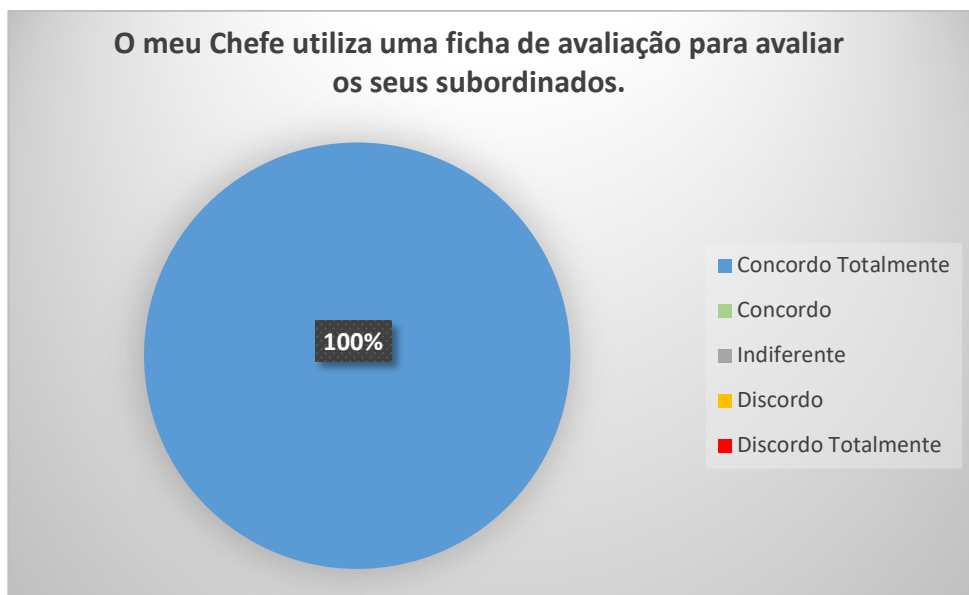


Figura 11: Questão 11



Figura 12: Questão 12

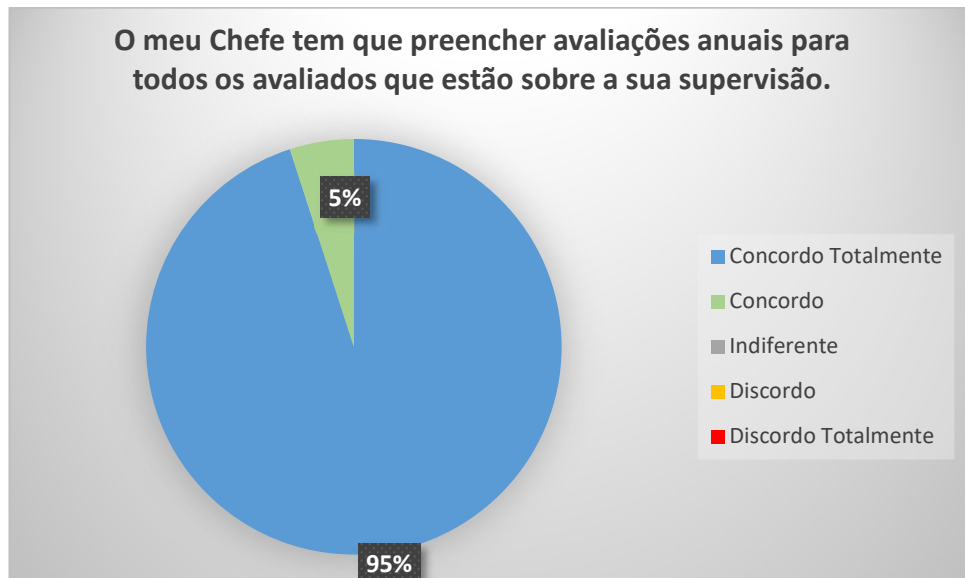


Figura 13: Questão 13

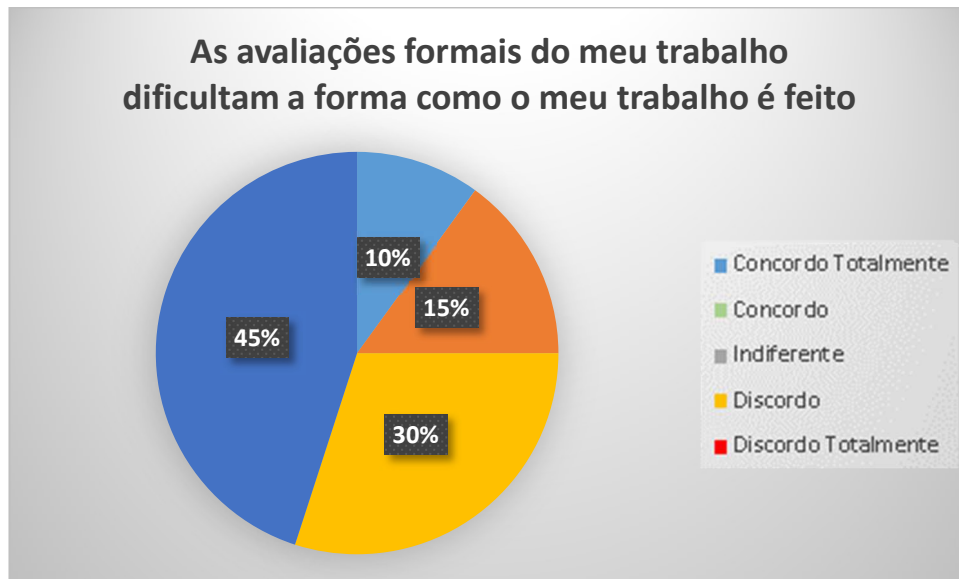


Figura 14: Questão 14

Analisando sob o foco da Teoria dos Sistemas, os militares ficaram prejudicados de no seu desempenho final, pois não eram informados a respeito dos erros cometidos, não recebiam o *feedback* adequado. Chiavenato (1997) corrobora com a análise quando fala que o controle sistêmico, por meio do ajustamento por *feedback*, tem por finalidade assegurar condições que tornarão possível produzir uma entrada que corresponda a saída esperada, ou seja, o *feedback* fornecido é a entrada necessária no sistema para que os militares atinjam o desempenho desejado pela Organização.

## 6. CONCLUSÃO

A motivação para esta pesquisa surgiu após a percepção feita pelo autor de focos de inquietação nos militares de uma determinada Organização Militar, no período compreendido entre 2018 e 2019, motivada pela ausência do *feedback* da Avaliação de Desempenho.

Levantou-se, então, o seguinte questionamento, como se caracteriza o processo de *feedback* na avaliação de desempenho de uma determinada Força Armada?

Após a coleta dos dados, constatou-se que os militares consideram o *feedback* como um importante fator de desenvolvimento profissional. Verificou-se também, que apesar desses militares terem conhecimento a respeito da importância do *feedback*, um número reduzido recebia *feedback* periódico.

Este trabalho evidenciou a importância do *feedback* na Avaliação de Desempenho como ferramenta de aprimoramento, análise e motivação. Deste modo, o autor pretendeu produzir conhecimento acerca da avaliação de desempenho de Oficiais e Graduados, identificando as discrepâncias ocorridas na realização do *feedback*. Observa-se que as etapas do processo de avaliação abordadas neste estudo são exatamente as que mais mereceram destaque e atenção por parte da administração, haja vista que as suas não realizações geraram uma inquietação por parte dos militares.

Os resultados obtidos nesta pesquisa constituirão uma importante ferramenta de assessoria para os gestores envolvidos no processo de avaliação de desempenho, servindo ainda de referência para todas as Organizações Militares que gerenciam o processo de avaliação de desempenho.

Sugere-se estudos futuros sobre o assunto, além de palestras mensais, cursos na modalidade (presencial ou a distância) para os avaliadores, vídeos institucionais, com o objetivo de mudar a cultura dessa determinada Força Armada, a fim de aprimorar a Gestão do Desempenho.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERTALANFY, Ludwig von. **Teoria Geral dos Sistemas, Fundamentos, Desenvolvimento e Aplicações**. São Paulo, Vozes, 2008.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. **ICA 36-4: Avaliação de Desempenho de Oficiais**. Brasília, DF, 2015.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. **ICA 39-17: Avaliação de Desempenho de Graduados**. Brasília, DF, 2015.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo, Atlas, 2002.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional: A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro, Objetiva, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organizações e métodos: uma abordagem gerencial**. São Paulo, Atlas, 2002.

## ANEXO A: QUESTIONÁRIO GESTÃO DO DESEMPENHO

1. O meu Chefe informa as situações em que o meu desempenho fica aquém daquilo que é esperado.
2. O meu Chefe informa as situações em que cometo um erro no trabalho.
3. Quando faço um bom trabalho, sou elogiado pelo meu Chefe.
4. Valorizo o *feedback* que recebo do meu Chefe.
5. O feedback que recebo do meu Chefe sobre o meu desempenho é útil.
6. O meu Chefe fornece feedback frequente sobre o meu desempenho.
7. Reúno com o meu Chefe para discutir o meu desempenho.
8. Sou avaliado de acordo com a obtenção de resultados.
9. Sou avaliado com base nos processos / métodos que utilizo para produzir resultados.
10. O meu sistema de avaliação enfatiza comportamentos e métodos para atingir os resultados.
11. Na minha Organização as fichas de avaliação são preenchidas regularmente.
12. O meu Chefe utiliza uma ficha de avaliação para avaliar os seus subordinados.
13. O meu Chefe tem que preencher avaliações anuais para todos os avaliados que estão sobre a sua direta supervisão.
14. As avaliações formais do meu trabalho dificultam a forma como o meu trabalho é feito.