



Escola Nacional de Administração Pública

Rodrigo Marchon Capanema

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E O PERFIL DO AVALIADOR DE  
UMA DETERMINADA FORÇA ARMADA BRASILEIRA**

**Brasília – DF**

**Abril/2020**



Escola Nacional de Administração Pública

## **Avaliação de Desempenho e o Perfil do Avaliador de uma Determinada Força Armada Brasileira**

Autor: Rodrigo Capanema

ENAP

Palavras chave: Gestão do Desempenho, Avaliação de Desempenho, Cultura de Leniência.

### **Resumo**

Este artigo fez um levantamento de dados relativos à avaliação de desempenho dentro de uma Força Armada Brasileira. Seu objetivo principal foi verificar a existência de uma relação entre o perfil profissional dos avaliadores e as notas atribuídas aos avaliados, durante o processo de avaliação de desempenho dos graduados dessa Força. Para tanto, realizou-se uma pesquisa quantitativa, de caráter descritivo, utilizando a técnica documental para a coleta de dados, através de um sistema informatizado utilizado pela Força. Os dados analisados apontam para a existência de uma cultura de leniência no processo avaliativo e em quais grupos de avaliadores isso fica mais evidente, assim como outras tendências de avaliação apresentadas pelos avaliadores. Em seguida, são propostas algumas alternativas, já validadas pela literatura, para minimizar a subjetividade das avaliações. Após a conclusão dessas etapas, foram relatadas as contribuições e limitações da pesquisa e foram feitas sugestões para estudos futuros.

## Introdução

A avaliação de desempenho é uma importante ferramenta para o desenvolvimento e conhecimento dos funcionários de uma instituição. Por meio dela, tanto os funcionários quanto a empresa têm grandes oportunidades de promover melhorias pessoais e institucionais. Ao receber o feedback das avaliações de desempenho, os trabalhadores da empresa podem buscar aprimorar seus desempenhos profissionais. Já para a empresa, ao conhecer melhor seu pessoal, pode, então, realizar uma gestão estratégica de pessoas mais eficiente.

Seguindo essa tendência de gestão, a Força Armada pesquisada, realiza anualmente o processo de avaliação de desempenho dos seus graduados<sup>1</sup>, o qual é regido pela Instrução do Comando (ICA) 39-17 de 25 de setembro de 2013. Nela estão contidos todos os procedimentos que permeiam o processo de avaliação, incluindo as etapas do processo, atribuições dos avaliadores, dos avaliados e dos diversos setores envolvidos. Constam ainda os critérios de avaliação que devem ser observados pelos avaliadores durante o período avaliativo de 1º de novembro a 31 de outubro de cada ano.

Por meio dessa avaliação, a Força Armada obtém informações sobre o desempenho profissional dos seus militares. Essas avaliações são necessárias ao julgamento do mérito quanto à permanência no serviço ativo, à promoção, à designação para funções relevantes, aos cursos, aos estágios e a outras situações inerentes à carreira militar. Porém, os dados apontam que durante esse processo, os avaliadores acabam por não utilizar o método de avaliação previsto na ICA. Supervalorizam as notas de seus avaliados, o que dificulta um feedback efetivo por parte do avaliador, diminuindo as oportunidades de melhorias por parte dos avaliados e deturpando os critérios utilizados pela Força Armada para uma gestão eficiente de pessoas.

Como forma de melhor compreender essa supervalorização da avaliação e da relação existente entre avaliador e avaliado, fez-se uma análise dos perfis dos avaliadores, abrangendo posto hierárquico, quadro que compõe na Força, a Organização Militar em que serve, relacionado com as notas atribuídas aos avaliados, além de uma comparação entre as notas atribuídas aos 3º, 2º, 1º Sargentos e Suboficiais nos anos de 2015 a 2018.

---

<sup>1</sup> Militares das graduações de 1º, 2º e 3º sargentos e suboficiais que tem suas atribuições definidas no Estatuto dos Militares (Lei nº 6.880, de 9 de dezembro de 1980) como auxiliares ou complementadores das atividades dos oficiais, quer no adestramento e no emprego de meios, quer na instrução e na administração.

Este artigo tem como objetivo verificar a existência de uma relação entre o perfil profissional dos avaliadores e as notas atribuídas aos avaliados, durante o processo de avaliação de desempenho dos graduados da Força. Para isso, irá contextualizar a avaliação de desempenho na instituição, identificar se o posto dos avaliadores exerce influência sobre as avaliações por eles realizadas, verificar se as organizações militares influenciam nas notas atribuídas pelo avaliador no momento da avaliação, comparar as notas das avaliações dos diversos quadros de avaliadores que compõe a Força Armada estudada, observando se seu quadro interfere na avaliação, verificar se a graduação do avaliado influencia na nota do avaliador e por fim, propor alternativas para melhorar a Gestão de Desempenho da Força.

Como forma de atingir o objetivo proposto pelo trabalho, essa pesquisa terá caráter descritivo, utilizando o método quantitativo. Será utilizada a técnica documental para a coleta de dados, por meio do Sistema de Análise do Mérito (SAM), que é o mesmo sistema que a Comissão de Promoção de Graduados (CPG) utiliza para assessorar o Comando da Força Armada no julgamento do mérito quanto à permanência no serviço ativo, à promoção e à designação para funções relevantes. Será feita uma análise quanti dos dados estatísticos obtidos no SAM, os quais serão traduzidos, analisados e expostos por meio de gráficos, planilhas e tabelas. Em seguida será feita uma descrição dos dados obtidos e uma análise na literatura para sugerir melhorias.

## **Desenvolvimento**

A avaliação de desempenho vem sendo um tema cada vez mais debatido nas empresas, organizações e órgãos públicos. Porém sua discussão não é recente.

Segundo Chiavenato (2002), Santo Ignácio de Loyola, no século VI, já utilizava, mesmo que de forma rudimentar, relatórios para mensurar o desempenho de seus seguidores na Companhia de Jesuítas. Em 1842, os Estados Unidos já determinavam que os chefes de departamento do Serviço Público Federal realizassem um relatório anual, voltado para a substituição dos colaboradores que não correspondiam às expectativas. Por volta de 1880, o exército americano desenvolveu um sistema mais funcional de Avaliação de Desempenho, que passou a ser adotado por outras organizações, dessa vez com um viés menos excludente, mas sim, visando ao aprimoramento profissional do avaliado.

Já na administração pública federal, a avaliação de desempenho data da década de 30. De acordo com Barbosa (2003), as primeiras diretrizes para aplicação de avaliação de desempenho na administração pública brasileira surgiram com a Lei no 284/1936, a chamada “lei do reajustamento”, considerada pela autora como o início da administração moderna no serviço público brasileiro. Desde então, foram utilizados diversos sistemas de avaliação, todos reafirmando a meritocracia como critério absoluto e condicionante à progressão funcional.

Atualmente, a avaliação de desempenho do funcionalismo público é regida pela Orientação Normativa nº 7, de 31 de agosto de 2011, que estabelece diretrizes para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento das gratificações de desempenho previstas no Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010.

Todo esse debate sobre o tema, mostra sua relevância no contexto histórico, mundial e nacional. Na Força Armada foco dessa pesquisa, não é diferente. Existe uma Instrução de Comando, ICA 37-17 de 2013 definindo que a avaliação de desempenho é uma importante ferramenta de recursos humanos e que assume papel significativo nas organizações, ao gerar informações que propiciam a otimização dos processos de Gestão de Pessoas.

A avaliação de desempenho costuma receber um maior enfoque dentro das organizações, tendo em vista a possibilidade de mensurar e apurar o desempenho dos funcionários e à consequente repercussão dos efeitos de seus resultados, sejam eles pecuniários ou relativos ao desenvolvimento na carreira, à capacitação e à movimentação (COELHO JR. et al., 2010). No entanto, não se pode perder de vista que a avaliação de desempenho é uma das etapas do ciclo da gestão do desempenho, e como tal, precede e sucede outras etapas, não menos importantes.

Coelho Jr. (2011) descreve a gestão do desempenho humano como uma atividade contínua de planejamento, execução, monitoramento, avaliação e revisão, caracterizada pela interação social ativa entre gestor (superior) e colaborador (subordinado).

Para Lang (2001) o objetivo da Gestão do Desempenho é promover ações que vinculem o desenvolvimento profissional dos empregados aos objetivos da empresa, por meio de um sistema de informações, e assim, direcionar o desempenho para o alcance de resultados.

É importante ressaltar que o processo de avaliação de desempenho, como é concebido na atualidade, não pode contemplar somente o preenchimento de formulários anuais sobre o desempenho de subordinados. Trata-se de um ciclo que engloba o planejamento das tarefas a serem desenvolvidas pelo subordinado, o acompanhamento desse desempenho já combinado, além da necessidade de feedback constante, visando corrigir comportamentos inadequados e

reforço dos aspectos positivos apresentados. Finalmente, o comprometimento do avaliado com os aspectos que foram identificados e que precisam ser aprimorados (ICA 39-17, 2013).

Tanto Coelho Jr. quanto o normativo utilizado pela Força Armada para balizar a Avaliação de Desempenho, estão alinhados no fato da Avaliação de Desempenho ser uma ferramenta importante na Gestão do Desempenho, tendo em vista a possibilidade de mensurar, dentro de critérios pré-estabelecidos, uma métrica, que servirá de base para assessorar as decisões estratégicas envolvendo a capacitação, movimentação, promoção, permanência no serviço ativo dos graduados da Força Armada.

Embora seja uma etapa importante da gestão de desempenho, não se pode, de maneira alguma, negligenciar as etapas que a antecedem e sucedem, com o risco de inviabilizar a avaliação em si, ou o processo como um todo.

Coelho Jr. (2011) define avaliação de desempenho como o ato de atribuir um juízo de valor sobre o conjunto de comportamentos manifestados por indivíduos e equipes necessários ao bom exercício do cargo. Corroborando com essa definição, a ICA 39-17 utiliza como ferramenta, para viabilizar a avaliação, a Ficha de Avaliação de Graduados (FAG), que se subdivide em duas áreas de apreciação: Conceito Profissional e Conceito Moral. O conceito profissional é dividido em quinze fatores, cada um deles apreciado segundo os níveis ou indicadores de desempenho pré-definidos, cuja variação se dá de Muito Abaixo do Normal (MAB) a Muito Acima do Normal (MAC).

Os fatores observados são:

- a) qualidade do trabalho - grau de eficácia e eficiência demonstrado no trabalho realizado. A eficácia ocorre quando se produz o efeito desejado; a eficiência é a ação para produzir um efeito;
- b) produtividade no trabalho - quantidade de trabalho realizado em determinado intervalo de tempo;
- c) conhecimento profissional - nível de conhecimento técnico-profissional demonstrado nas atividades. É o domínio e a aplicação do conhecimento que possui nas atribuições que lhe são conferidas;
- d) eficiência no trabalho em equipe - modo de desenvolver trabalhos em conjunto com outras pessoas, mantendo uma postura profissional participativa e colaboradora, bem como integrando as demais contribuições de forma a alcançar os objetivos;

- e) emprego de meios materiais - modo de planejar, organizar e coordenar os recursos para o exercício de suas funções;
- f) planejamento - modo de antecipar situações, estabelecendo procedimentos corretos e controles necessários para alcançar os objetivos;
- g) julgamento - modo de emitir parecer acerca de situação ou fato, baseando-se na análise dos fatores envolvidos;
- h) responsabilidade - grau de comprometimento com o trabalho e as consequências de seus atos e decisões;
- i) disciplina - modo como acata leis, regulamentos, normas e disposições que fundamentam a vida militar;
- j) apresentação pessoal - cuidado dispensado à sua postura, uso do uniforme e aparência pessoal;
- k) liderança - modo de influenciar pessoas ou grupos, baseado na competência pessoal e profissional, conquistando credibilidade, confiança e obtendo aceitação, consenso e ação na consecução dos objetivos;
- l) iniciativa - ação independente e antecipada na busca de soluções e na apresentação de sugestões que conduzem a uma melhoria efetiva do trabalho;
- m) adaptabilidade - modo de ajustar-se a situações novas, desafios e pressões de trabalho, assimilando mudanças de qualquer natureza;
- n) comunicação oral e escrita - capacidade de expressar suas ideias de forma clara, lógica, concisa e gramaticalmente correta; e
- o) relacionamento no ambiente de trabalho - habilidade no trato com pessoas, influenciando construtivamente e demonstrando compreensão, tolerância e ausência de atritos interpessoais. Envolve respeito e cumprimento das regras básicas de cortesia e de convivência harmoniosa.

Os fatores são apreciados conforme os seguintes níveis de desempenho:

- a) não observado (NOB) - para assinalar quando há total impossibilidade de avaliação;
- b) muito abaixo do normal (MAB) - refere-se ao desempenho excepcionalmente fraco. Descreve o desempenho que se encontra muito aquém das expectativas para a sua graduação e das metas estabelecidas para a realização das atribuições que lhe são pertinentes.

Nesse nível, ainda que orientado, o avaliado persiste em apresentar desempenho insatisfatório no fator apreciado;

c) abaixo do normal (ABN) - refere-se ao desempenho deficiente. Descreve o desempenho que se encontra aquém das expectativas para a sua graduação e das metas estabelecidas para a realização das atribuições que lhe são pertinentes. Nesse nível, ainda que orientado, há predomínio de desempenho insatisfatório do avaliado no fator apreciado;

d) normal (NOR) - refere-se ao desempenho mediano. Descreve o desempenho que se encontra dentro das expectativas para a sua graduação e das metas estabelecidas para a realização das atribuições que lhe são pertinentes. Nesse nível, ainda que requeira eventuais orientações e apresente eventuais desempenhos insatisfatórios, há predomínio de desempenho satisfatório do avaliado no fator apreciado;

e) acima do normal (ACN) - refere-se ao desempenho com destaque. Descreve o desempenho que se encontra além das expectativas para a sua graduação e das metas estabelecidas para a realização das atribuições que lhe são pertinentes. Nesse nível, seu desempenho se sobressai no fator apreciado, ainda que solicite diretrizes para executá-los;

f) muito acima do normal (MAC) - refere-se ao desempenho com elevado destaque. Descreve o desempenho que se encontra muito além das expectativas para a sua graduação e das metas estabelecidas para a realização das atribuições que lhe são pertinentes. Nesse nível, o avaliado prescinde de orientações e apresenta excepcional desempenho no fator apreciado.

O conceito moral, item também avaliado na FAG, embora não componha o somatório da nota final atribuída ao avaliado, é utilizado para apontar ao Comando da Força Armada se o avaliado cumpre com suas obrigações e deveres militares estabelecidos no Estatuto dos Militares.

O método de avaliação utilizado pela Força Armada é de Escalas Gráficas, que segundo Mattos (2003) é o mais antigo, simples e difundido, onde o avaliador situa o desempenho das pessoas em uma tabela de dupla entrada, onde as linhas representam os fatores que estão sendo avaliados e as colunas, os graus de avaliação. Esses fatores, que correspondem às características que se deseja avaliar em cada colaborador são conceituados, prevendo variações de ruim a excepcional.

A ICA 39-17 prevê, ainda, que 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 troca de

informações sobre o desempenho do avaliado. O normativo alerta que se deve ter extremo cuidado para não distorcer o que foi observado pelo avaliador, isto é, devem ser evitados os erros de padrão ou de leniência em conjunto, quando se busca melhorar ou piorar a avaliação de todos, indiscriminadamente.

Tal procedimento, na prática, é chamado de harmonização de graus e acontece antes dos avaliadores preencherem as fichas de avaliação. Eles atribuem notas de 1 a 5 aos 15 fatores avaliados, onde 1 corresponde ao MAB e 5 ao MAC. Após serem dadas as notas, os avaliadores se reúnem e escalonam os avaliados considerando os somatórios obtidos de cada avaliado e seu desempenho observado pelo avaliador e pelo grupo.

Isto implica, na prática, que o Método das Escalas Gráficas previsto na ICA, acabe sendo substituído pelo Método da Comparação Binária ou por Pares, o qual segundo Mattos (2003) consiste em avaliar o desempenho de cada colaborador, comparando-o com o desempenho dos demais indivíduos da equipe, em relação a diversos fatores de desempenho.

Desta forma, na prática, ocorre exatamente o erro alertado pela ICA, no momento em que orienta a realização da discussão em grupo. Os avaliadores que realizaram o método de escalas gráficas corretamente, ao se depararem com outros avaliadores que, sem seguir os critérios previstos na ICA, supervalorizaram seus avaliados, fazendo com que, quem utilizou corretamente os critérios de avaliação, tende a elevar suas notas, no sentido de não prejudicar seus subordinados.

A avaliação deveria pautar-se nos critérios previstos na Instrução de Comando, ou seja, em fatos observados ao longo do período avaliativo, caso contrário, poderia comprometer todo o processo de avaliação. Conforme salientado por Abbad (1991, p. 23): “Os julgamentos, em um sentido ideal, devem focar apenas nos dados sobre o comportamento e/ou produtos do comportamento do empregado, não devendo ser baseados em impressões pessoais sobre seu desempenho global ou sobre aspectos da sua personalidade”

Algumas das críticas aferidas à avaliação de desempenho, podem ser explicadas pelo despreparo dos gerentes em realizar a avaliação, falta de transparência no processo como um todo ou pela falta de orientação para o gerente exercer a função de avaliador. Pode ocorrer também, que a avaliação se torne, repentinamente, mais uma atribuição entre as diversas já desempenhadas pelo gerente (SANTOS, 2010).

Segundo Prates e Barros (1997) os dirigente e gerentes brasileiros, tendem a adotar posições paternalistas, evitando conflitos e mantendo a noção de lealdade às pessoas. Um estudo

de Barbosa (2003) mostrou que no Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), em 1977, quando era solicitada a opinião dos chefes sobre seus funcionários, 99% destes eram considerados acima da média. Fato parecido com o que ocorre na Força Armada estudada, tendo em vista que, em 2018, 94,5% dos graduados tiveram seu desempenho considerado acima do normal.

Oliveira-Castro, et. al (1996) observou a presença deste fenômeno em ambientes onde a cultura de leniência prevalece. Nesses casos, o competente, o indiferente, o descomprometido e o incompetente, todos, sem distinção, recebem avaliações máximas. Afirmou, ainda, que esta é uma prática comum no serviço público, podendo ser muito danosa e prejudicial à organização como um todo.

Segundo Coelho Jr. (2011), uma gestão de desempenho bem elaborada visa alavancar os resultados positivos tanto do gerente, quanto do colaborador, através de reflexões críticas voltadas para o direcionamento do desempenho de ambos. Tendo em vista que a avaliação é um processo de via dupla onde os dois são responsáveis pelos resultados, a gestão do desempenho deve ser feita no sentido de buscar identificar, por meio de mapeamento e ações diagnósticas específicas, as prováveis causas ambientais que podem interferir no desempenho de indivíduos e equipes.

Os vieses nos resultados da avaliação normalmente referem-se a possíveis distorções contidas nos avaliadores que acabam refletindo certas características tais como: motivação para avaliar, falta de conhecimento do plano de trabalho do indivíduo avaliado e traços de personalidade que interferem no produto da avaliação (COELHO JR, 2011).

Como o objetivo principal da avaliação é agregar valor à organização e ao aprimoramento pessoal e profissional do indivíduo, conhecer a personalidade do avaliador, conforme relatado por Coelho Jr. (2011) poderá servir de subsídio à organização para melhorar sua gestão do desempenho como um todo.

Antes de expor os resultados da pesquisa, será apresentado a seguir, algumas informações sobre as Forças Armadas Brasileira e especificidades da Força Armada estudada. A figura abaixo servirá para melhor ilustrar estrutura hierárquica existente nas três Forças Armadas Brasileiras e os atores envolvidos na pesquisa. Os avaliadores são os Oficiais Gerais, Superiores, Intermediários e Subalternos de todos os postos e os avaliados são os Suboficiais, 1º, 2º e 3º Sargentos.

**Figura 1 – Postos e Graduações das Forças Armadas Brasileiras**

**OFICIAIS GERAIS**

**Força Aérea Brasileira**



Marechal-do-Ar



Tenente-Brigadeiro-do-Ar



Major-Brigadeiro-do-Ar



Brigadeiro

**Marinha do Brasil**



Almirante



Almirante-de-Esquadra



Vice-Almirante



Contra-Almirante

**Exército Brasileiro**



Marechal



General-de-Exército



General-de-Divisão



General-de-Brigada

**OFICIAIS SUPERIORES**

**Força Aérea Brasileira**



Coronel



Tenente-Coronel



Major

**Marinha do Brasil**



Capitão-de-Mar-e-Guerra



Capitão-de-Fragata



Capitão-de-Corveta

**Exército Brasileiro**



Coronel



Tenente-Coronel



Major

---

## OFICIAIS INTERMEDIÁRIOS

---

### Força Aérea Brasileira



Capitão

### Marinha do Brasil



Capitão-Tenente

### Exército Brasileiro



Capitão

---

## OFICIAIS SUBALTERNOS

---

### Força Aérea Brasileira



Primeiro Tenente



Segundo Tenente



Aspirante

### Marinha do Brasil



Primeiro Tenente



Segundo Tenente



Guarda-Marinha

### Exército Brasileiro



Primeiro Tenente



Segundo Tenente



Aspirante

---

## GRADUADOS

---

### Força Aérea Brasileira



Suboficial



Primeiro Sargento



Segundo Sargento



Terceiro Sargento

### Marinha do Brasil



Suboficial



Primeiro Sargento



Segundo Sargento



Terceiro Sargento

### Exército Brasileiro



Subtenente



Primeiro Sargento



Segundo Sargento



Terceiro Sargento

Fonte: Página da Força Aérea Brasileira<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Disponível em: <<https://www.fabvirtual.com.br/portal/carreira.php>>. Acesso em: 20 jan. 2020.

Outro foco da pesquisa será o Corpo de Oficiais da Ativa dentro da Força Armada. Nos gráficos irão aparecer os seguintes quadros de oficiais:

I - De Carreira:

- a) Quadro de Oficiais Aviadores (QOAv);
- b) Quadro de Oficiais de Infantaria (QOInf);
- c) Quadro de Oficiais Intendentes (QOInt);
- d) Quadro de Oficiais Médicos (QOMed);
- e) Quadro de Oficiais Engenheiros (QOEng);
- f) Quadro de Oficiais Dentistas (QODent);
- g) Quadro de Oficiais Farmacêuticos (QOFarm);
- h) Quadro de Oficiais Capelães (QOCapl);
- i) Quadro de Oficiais Especialistas em Aeronaves (QOEAnv);
- j) Quadro de Oficiais Especialistas em Armamento (QOEArm);
- l) Quadro de Oficiais Especialistas em Comunicações (QOECom);
- m) Quadro de Oficiais Especialistas em Controle de Tráfego Aéreo (QOECTA);
- n) Quadro de Oficiais Especialistas em Fotografia (QOEFot);
- o) Quadro de Oficiais Especialistas em Meteorologia (QOEMet);
- p) Quadro de Oficiais Especialistas em Suprimento Técnico (QOESup);
- q) Quadro de Oficiais Especialistas da Aeronáutica (QOEA);
- r) Quadro de Oficiais de Apoio (QOAp); e
- s) Quadro Feminino (QFO).

II - Temporários:

- a) Quadro de Oficiais da Reserva não-Remunerada Convocados (QOCon); e
- b) Quadro Complementar de Oficiais da Aeronáutica (QCOA).

Ressalta-se que o QOAv, QOInf e o QOInt, são quadros cujos acessos são através de concurso público para ingresso em escolas militares de ensino superior, onde estudarão e receberão instruções militares por no mínimo quatro anos.

Os QOMed, QOEng, QODent, QOFarm, QOCapl e QOAp são quadros cujos acessos são através de concurso público, para candidatos que já tenham, respectivamente, formação de nível superior em medicina, engenharia, odontologia, farmácia, teologia ou qualquer área de interesse da Força e passam por um estágio de 6 meses para adaptação à vida militar. O QFO é um quadro

que está em extinção, tendo em vista que o ingresso das mulheres, hoje, se dá por qualquer um dos outros quadros.

Já os QOEA<sub>nv</sub>, QOEA<sub>rm</sub>, QOEA<sub>com</sub>, QOEA<sub>cta</sub>, QOEA<sub>fot</sub>, QOEA<sub>met</sub>, QOEA<sub>sup</sub> e QOEA, são quadros cujos acessos são através de concurso interno da Força, para suboficiais e 1º Sargentos e passam por um estágio de 14 meses (QOEA) ou um curso de 2 anos para os demais quadros para adaptação ao oficialato.

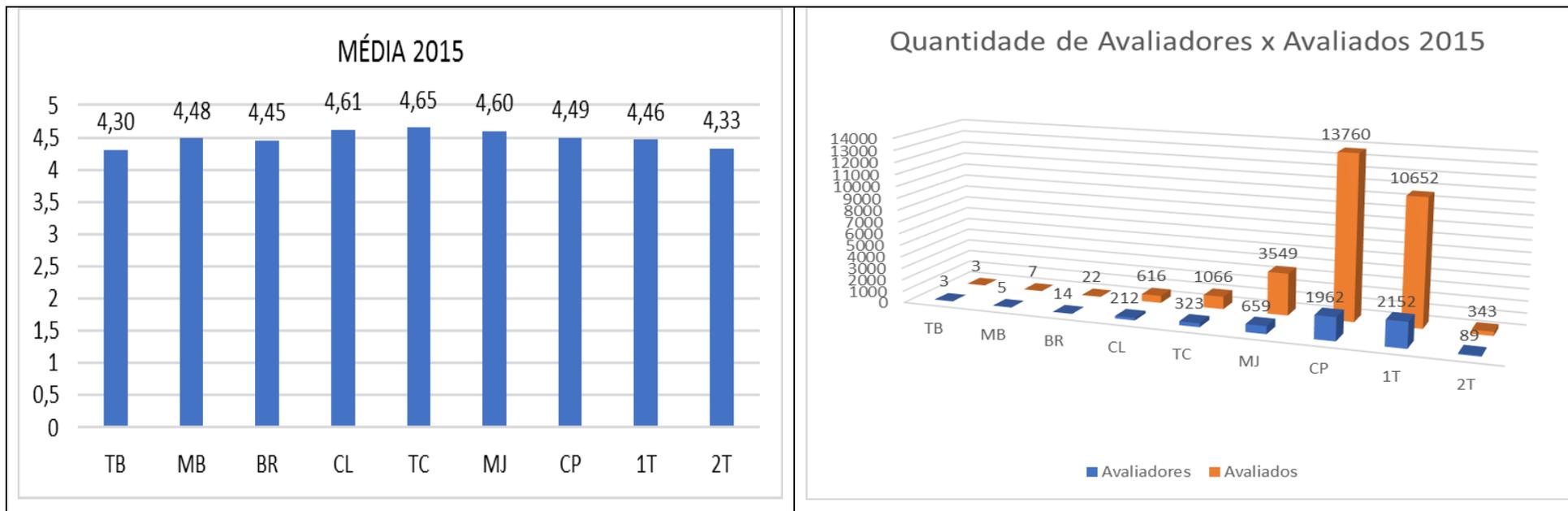
Todos os quadros anteriores são de carreira. Já o QOEA<sub>con</sub> e QOEA<sub>coa</sub>, os militares permanecem por, no máximo, 8 anos nas fileiras da Força Armada. São quadros cujos os acessos são através de avaliação curricular específica em cada edital. Os candidatos devem ser formados em algum curso superior de interesse da Força Armada e passam por um estágio de 6 meses para adaptação à vida militar. O QOEA<sub>coa</sub> está em extinção, sendo que todos os militares temporários ficarão concentrados no QOEA<sub>con</sub>.

Esclarecido esses pontos, retomamos aos resultados da pesquisa. Esse estudo relacionou as médias das notas atribuídas aos militares das graduações de 3º, 2º, 1º Sargentos e Suboficiais da Força Armada, com os postos e quadros dos Oficiais avaliadores. Também foram relacionadas as Organizações Militares em que estes militares estão lotados e a média de cada Organização e, por último, foi feita uma comparação entre as médias das avaliações atribuídas aos 3º, 2º, 1º Sargentos e Suboficiais.

Por meio dos dados estatísticos obtidos no Sistema de Análise do Mérito (SAM), utilizado pela Comissão de Promoção de Graduados (CPG), foi possível ter acesso às médias das avaliações realizadas nos anos de 2015, 2016, 2017 e 2018. Utilizando filtros disponíveis no sistema, foi possível recortar as informações das médias obtidas, focando no posto, quadro e Organização Militar dos avaliadores, assim como as notas obtidas de cada graduação dos militares avaliados. Os dados foram extraídos para o Excel, gerando tabelas e gráficos.

No ano de 2015, um total de 5419 oficiais dos postos de 1º Tenente (1T), 2º Tenente (2T), Capitão (CP), Major (MJ), Tenente Coronel (TC), Coronel (CL), Brigadeiro (BR), Major-Brigadeiro (MB) e Tenente-Brigadeiro (TB), avaliaram 30018 militares das graduações de 3º Sargento (3S), 2º Sargento (2S), 1º Sargento (1S) e Suboficial (SO). A média das avaliações por posto do avaliador, ficou disposta da seguinte maneira:

**Figura 2 – Média das avaliações por posto 2015**

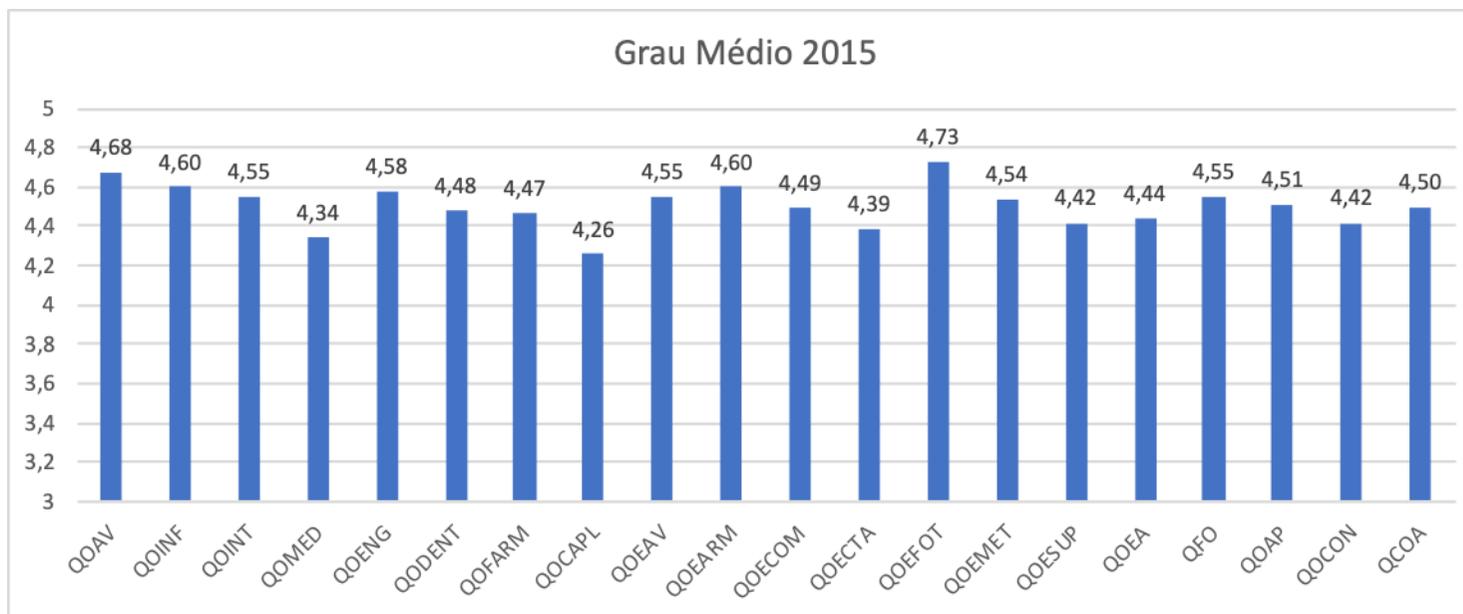


Fonte: Dados obtidos no Sistema de Análise de Mérito da Força, gráficos de autoria própria.

As médias das avaliações são elevadas como um todo. Os oficiais superiores, segundo os dados, tendem a ser mais lenientes. Os 2T e TB apresentaram as menores médias. A proporção entre a quantidade de avaliadores e avaliados chegou a 7 pra 1 entre os CP, 5 pra 1 entre os MJ e 1T.

Levando em consideração o quadro do avaliador, os dados se apresentaram da seguinte maneira:

**Figura 3** – Média das avaliações por quadro 2015



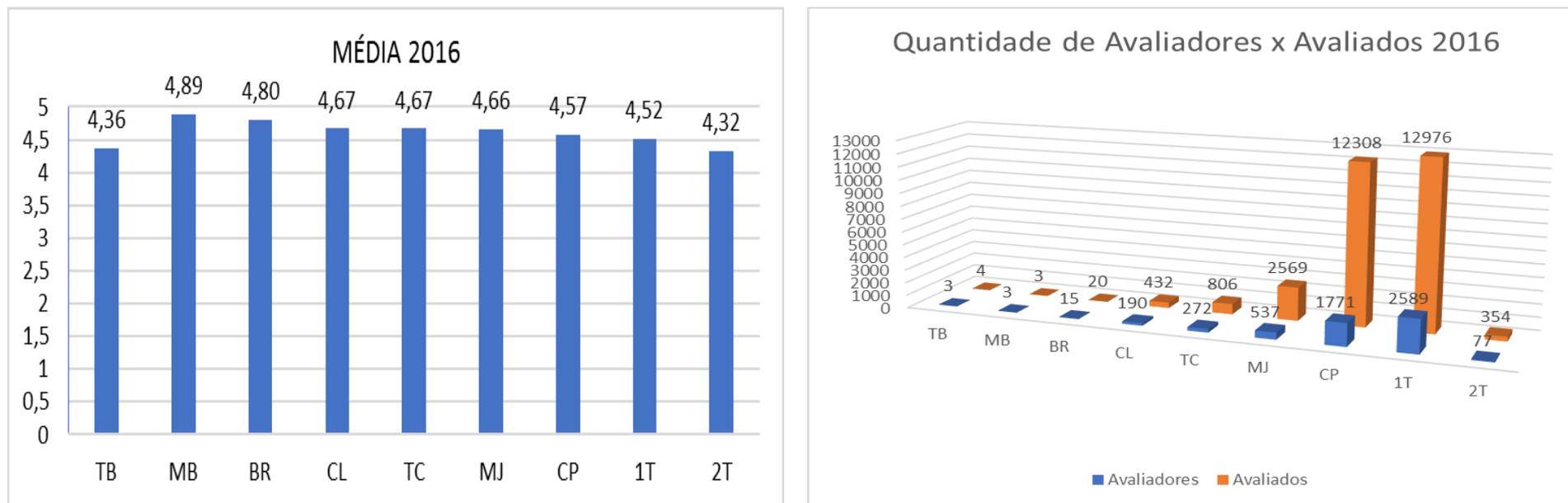


Fonte: Dados obtidos no Sistema de Análise de Mérito da Força, gráficos de autoria própria.

De acordo com os gráficos, os militares dos QOEFOT e os QOAV, aparentemente, são mais lenientes, atribuindo as maiores notas. Já os militares do QOCapl, QOMed e QOECTA, apresentam as menores notas. As maiores proporções entre avaliadores e avaliados encontram-se nos QOEA (11 pra 1), QEOCOM e QOEA (9 pra1) e QOESUP (8 pra 1).

No ano de 2016, um total de 5457 oficiais dos postos de 1º Tenente (1T), 2º Tenente (2T), Capitão (CP), Major (MJ), Tenente Coronel (TC), Coronel (CL), Brigadeiro (BR), Major-Brigadeiro (MB) e Tenente-Brigadeiro (TB), avaliaram 29472 militares das graduações de 3º Sargento (3S), 2º Sargento (2S), 1º Sargento (1S) e Suboficial (SO). A média das avaliações por posto do avaliador, ficou disposta da seguinte maneira:

**Figura 4 – Média das avaliações por posto 2016**

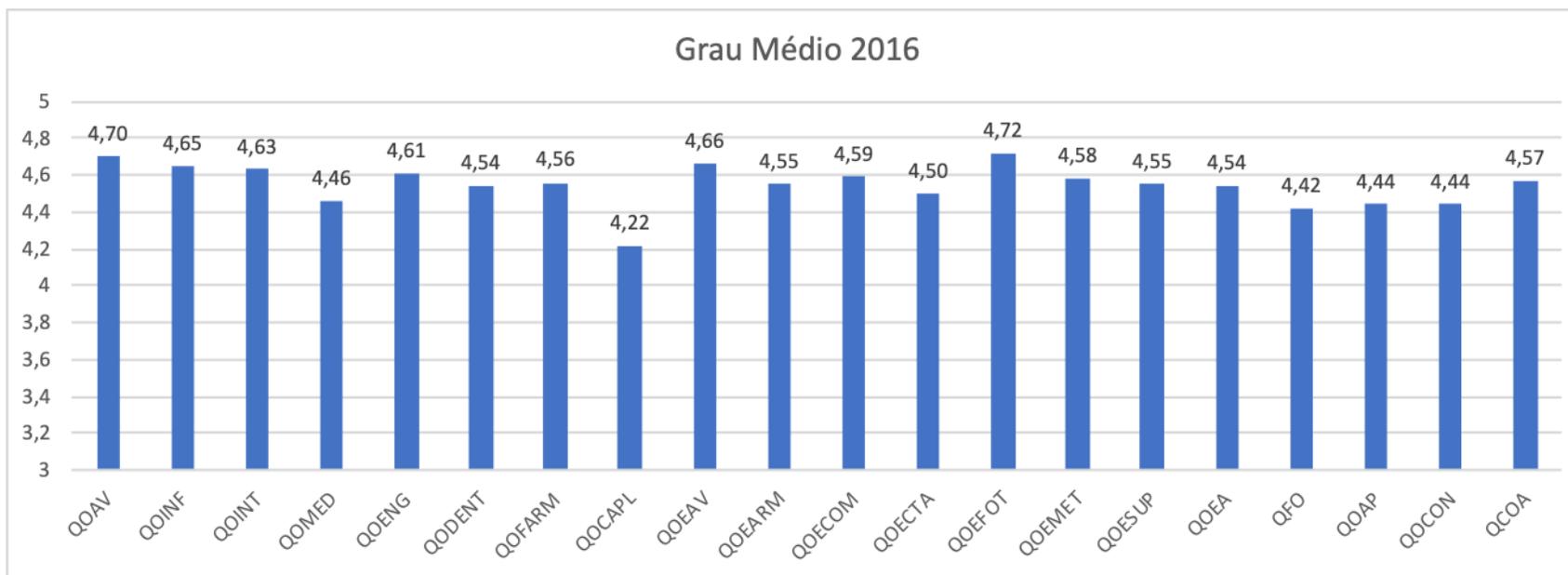


Fonte: Dados obtidos no Sistema de Análise de Mérito da Força, gráficos de autoria própria.

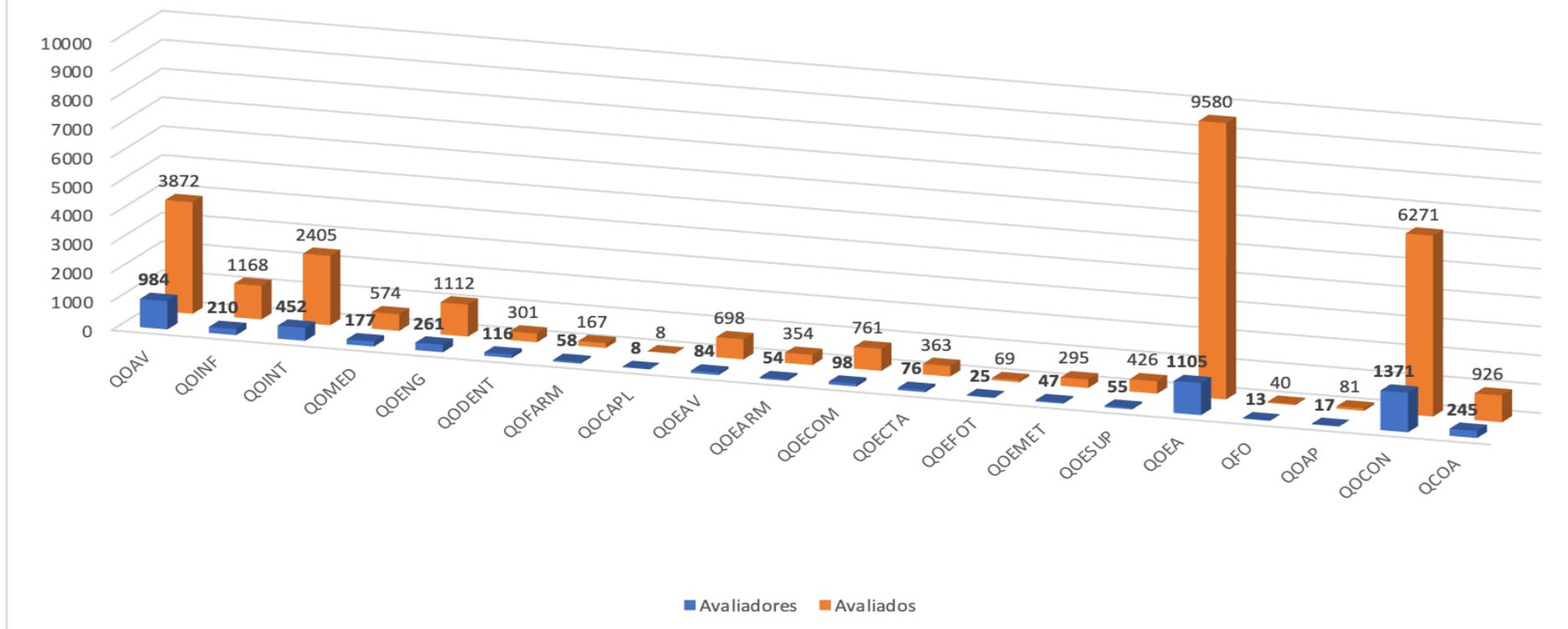
As médias das avaliações são elevadas como um todo. Os oficiais superiores e Generais, segundo os dados, tendem a ser mais lenientes. Os 2T e TB apresentaram as menores médias. A proporção entre a quantidade de avaliadores e avaliados chegou a 7 pra 1 entre os CP, 5 pra 1 entre os MJ, 1T e 2T.

Levando em consideração o quadro do avaliador, os dados se apresentaram da seguinte maneira:

**Figura 5** – Média das avaliações por quadro 2016



### Quantidade Avaliador x Avaliado por Quadro 2016

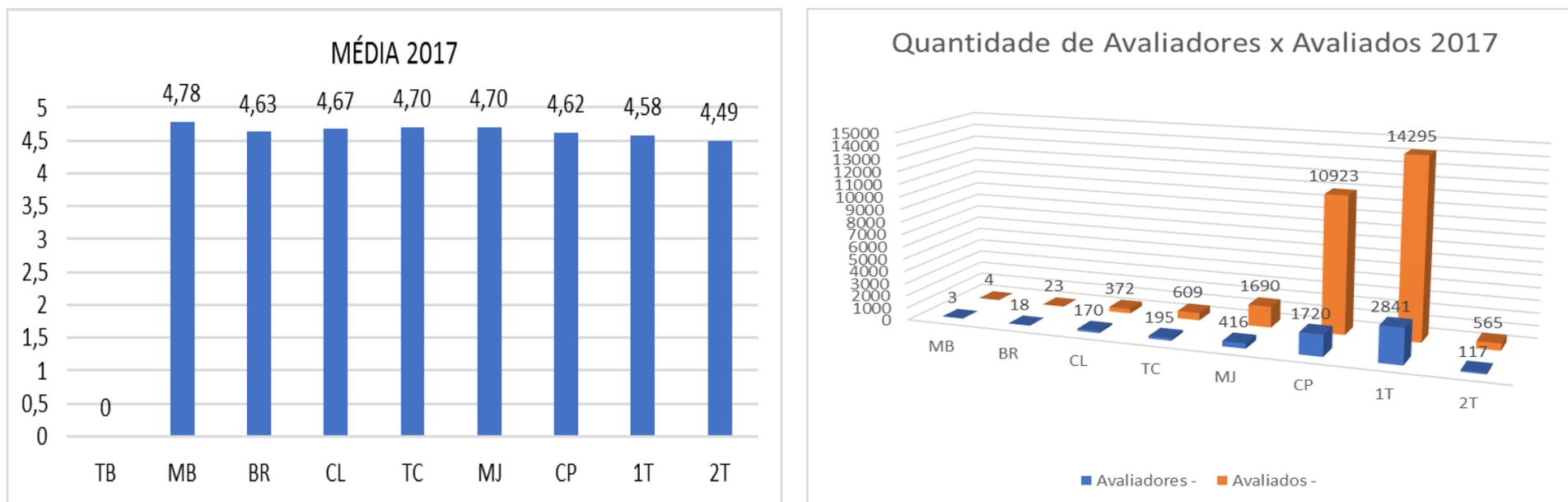


Fonte: Dados obtidos no Sistema de Análise de Mérito da Força, gráficos de autoria própria.

De acordo com os gráficos, os militares dos QOEFOT e os QOAV, aparentemente, são mais lenientes, atribuindo as maiores notas. Já os militares do QOCapl, QFO e QOCON, apresentam as menores notas. As maiores proporções entre avaliadores e avaliados encontram-se nos QOEAAnv e QOEA (8 pra 1), QOECOM e QOESUP (7 pra1) e QOEMet e QOEAAnv (6 pra 1).

No ano de 2017, um total de 5480 oficiais dos postos de 1º Tenente (1T), 2º Tenente (2T), Capitão (CP), Major (MJ), Tenente Coronel (TC), Coronel (CL), Brigadeiro (BR) e Major-Brigadeiro (MB), avaliaram 28481 militares das graduações de 3º Sargento (3S), 2º Sargento (2S), 1º Sargento (1S) e Suboficial (SO). A média das avaliações por posto do avaliador, ficou disposta da seguinte maneira:

**Figura 6 – Média das avaliações por posto 2017**

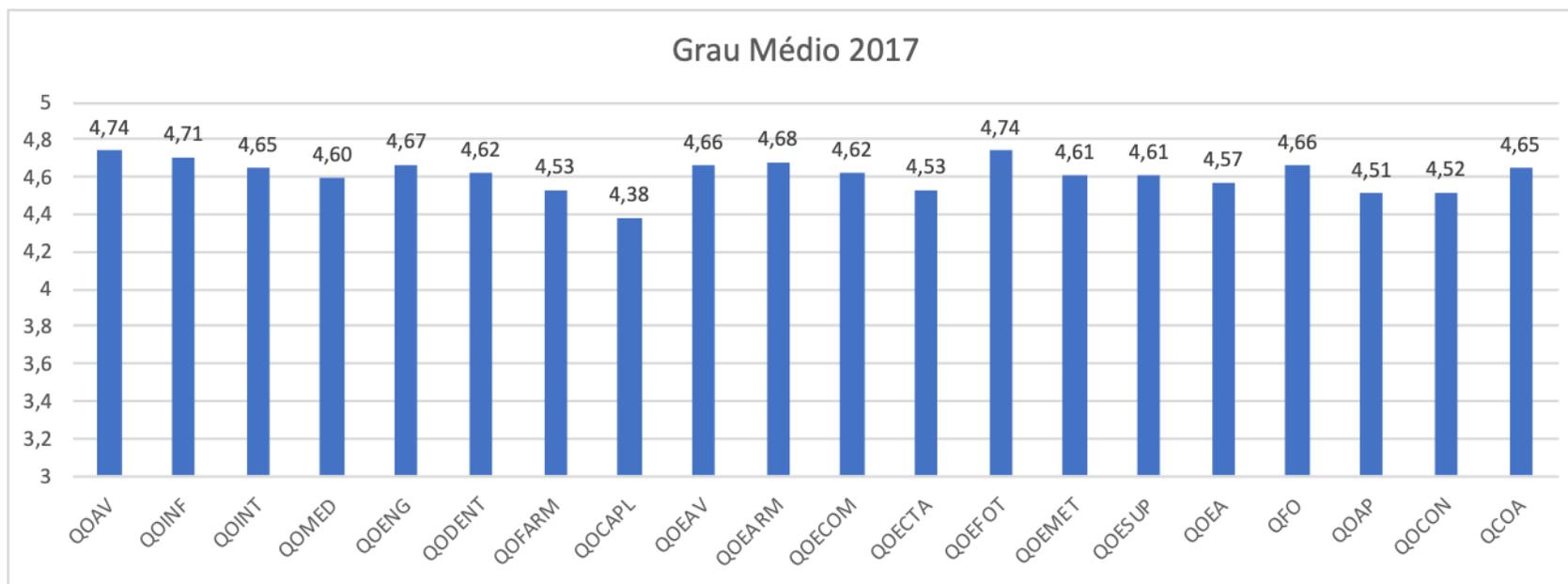


Fonte: Dados obtidos no Sistema de Análise de Mérito da Força, gráficos de autoria própria.

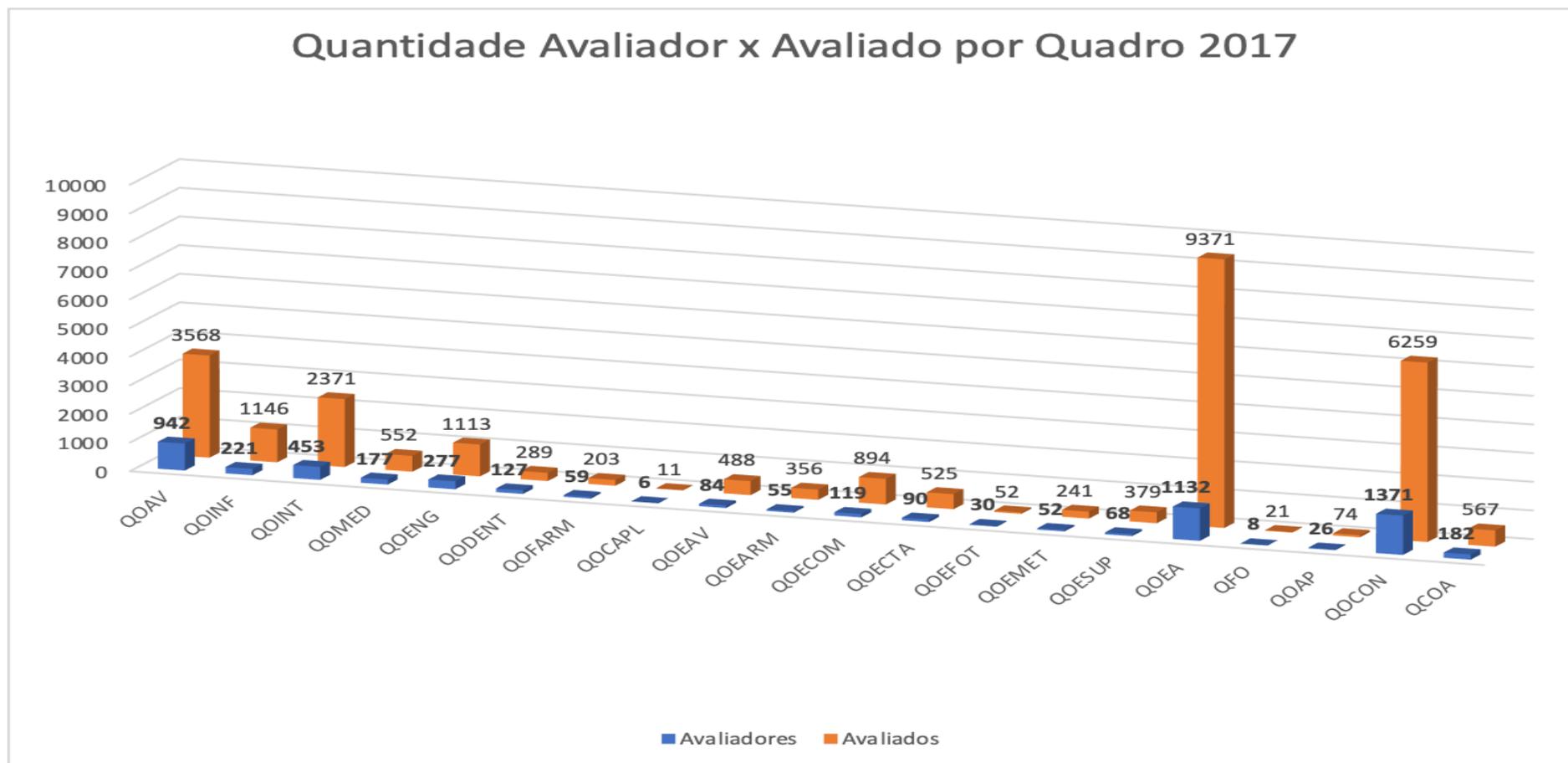
As médias das avaliações são elevadas como um todo. Os oficiais superiores, segundo os dados, tendem a ser mais lenientes. Os 1T e 2T apresentaram as menores médias. A proporção entre a quantidade de avaliadores e avaliados chegou a 6 pra 1 entre os CP, 5 pra 1 entre os 1T e 2T.

Levando em consideração o quadro do avaliador, os dados se apresentaram da seguinte maneira:

**Figura 7 – Média das avaliações por quadro 2017**



### Quantidade Avaliador x Avaliado por Quadro 2017

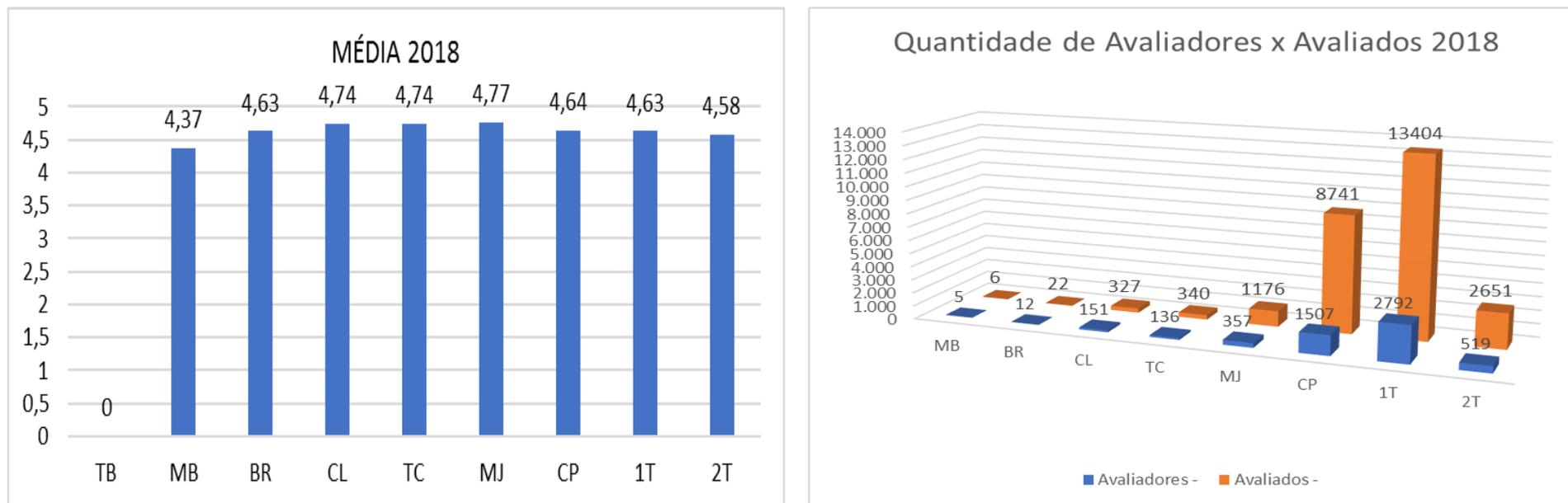


Fonte: Dados obtidos no Sistema de Análise de Mérito da Força, gráficos de autoria própria.

De acordo com os gráficos, os militares dos QOEFOT, QOAV e QOInf, aparentemente, são mais lenientes, atribuindo as maiores notas. Já os militares do QOCapl, QOAp e QOCON, apresentam as menores notas. As maiores proporções entre avaliadores e avaliados encontram-se nos QOEA (8 pra 1), QOECOM (7 pra1) e QOEARm (6 pra 1)

No ano de 2018, um total de 5479 oficiais dos postos de 1º Tenente (1T), 2º Tenente (2T), Capitão (CP), Major (MJ), Tenente Coronel (TC), Coronel (CL), Brigadeiro (BR) e Major-Brigadeiro (MB), avaliaram 26667 militares das graduações de 3º Sargento (3S), 2º Sargento (2S), 1º Sargento (1S) e Suboficial (SO). A média das avaliações por posto do avaliador, ficou disposta da seguinte maneira:

**Figura 8 – Média das avaliações por posto 2018**

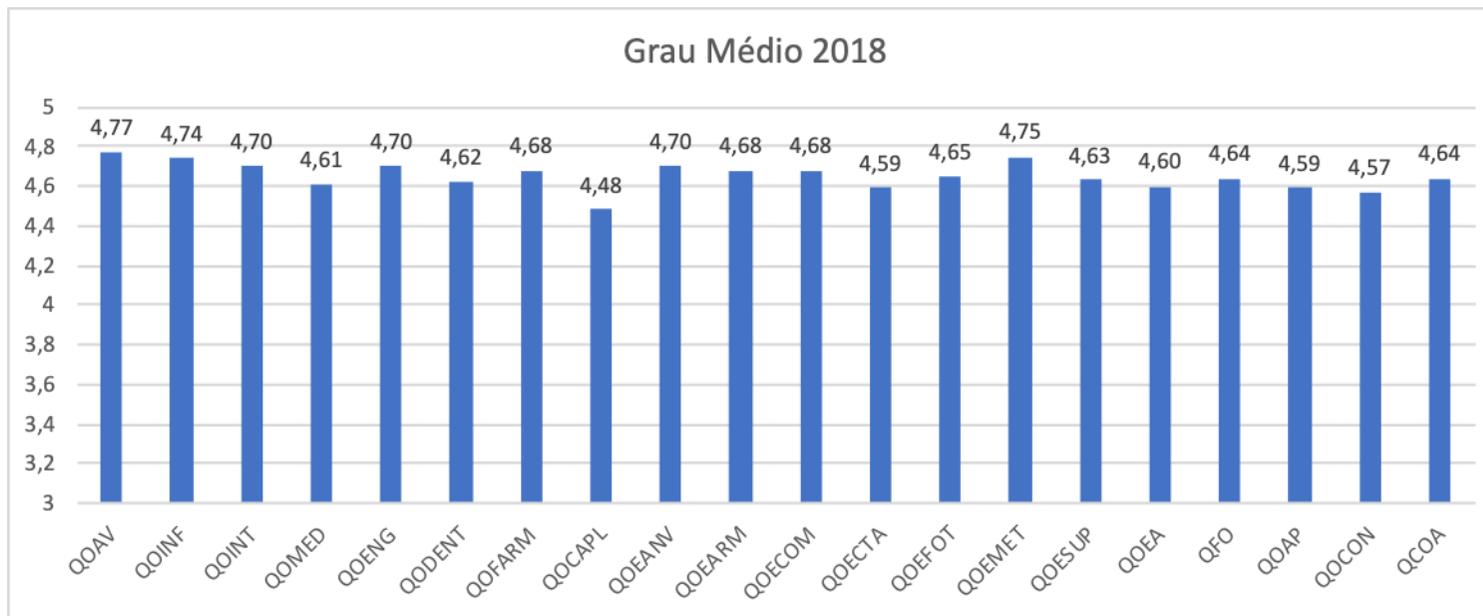


Fonte: Dados obtidos no Sistema de Análise de Mérito da Força, gráficos de autoria própria.

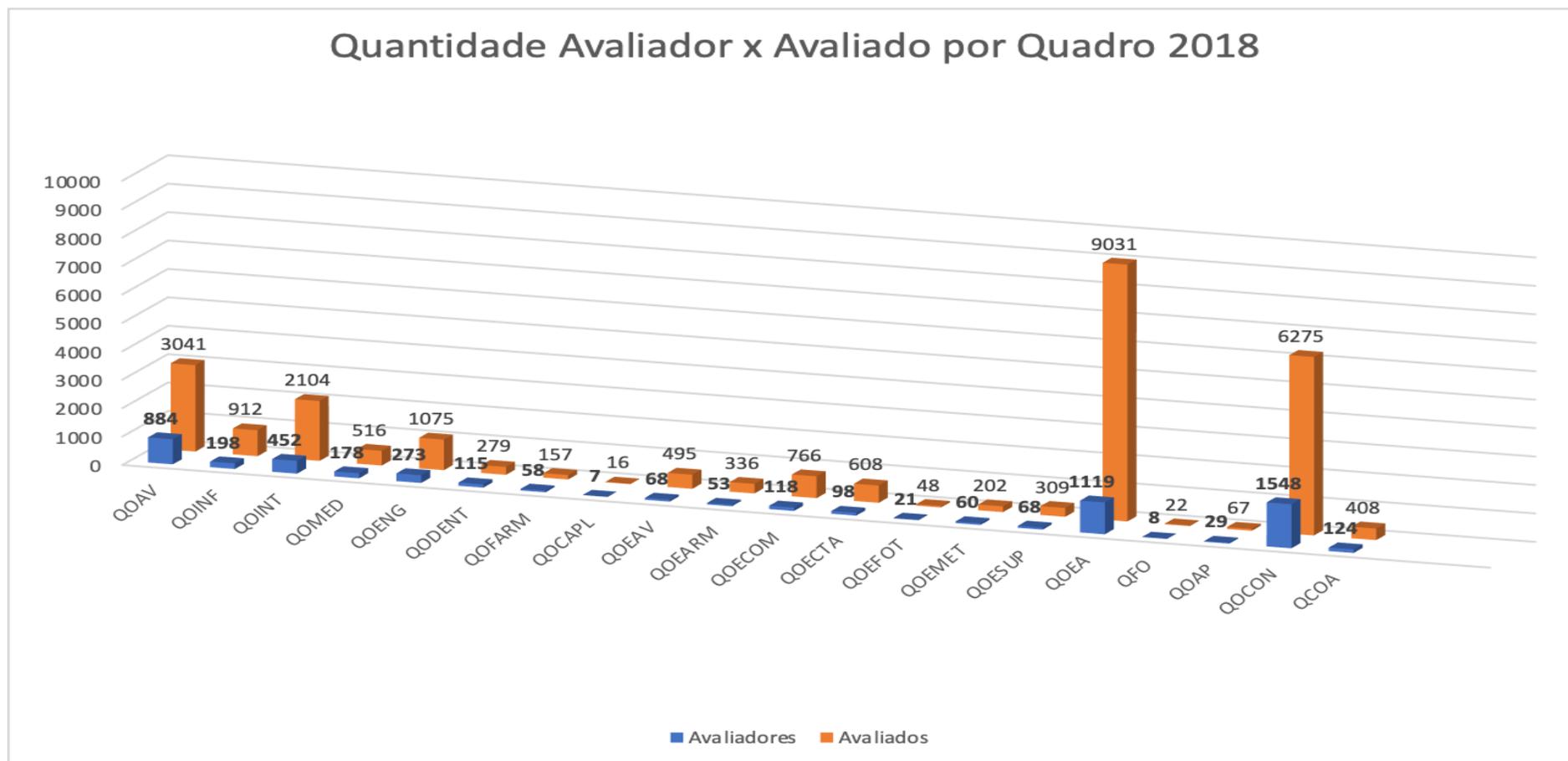
As médias das avaliações são elevadas como um todo. Os oficiais superiores, segundo os dados, tendem a ser mais lenientes. Os MB e 2T apresentaram as menores médias. A proporção entre a quantidade de avaliadores e avaliados chegou a 6 pra 1 entre os capitães, 5 pra 1 entre os majores, 1º e 2º tenentes.

Levando em consideração o quadro do avaliador, os dados se apresentaram da seguinte maneira:

**Figura 9** – Média das avaliações por quadro 2018



### Quantidade Avaliador x Avaliado por Quadro 2018

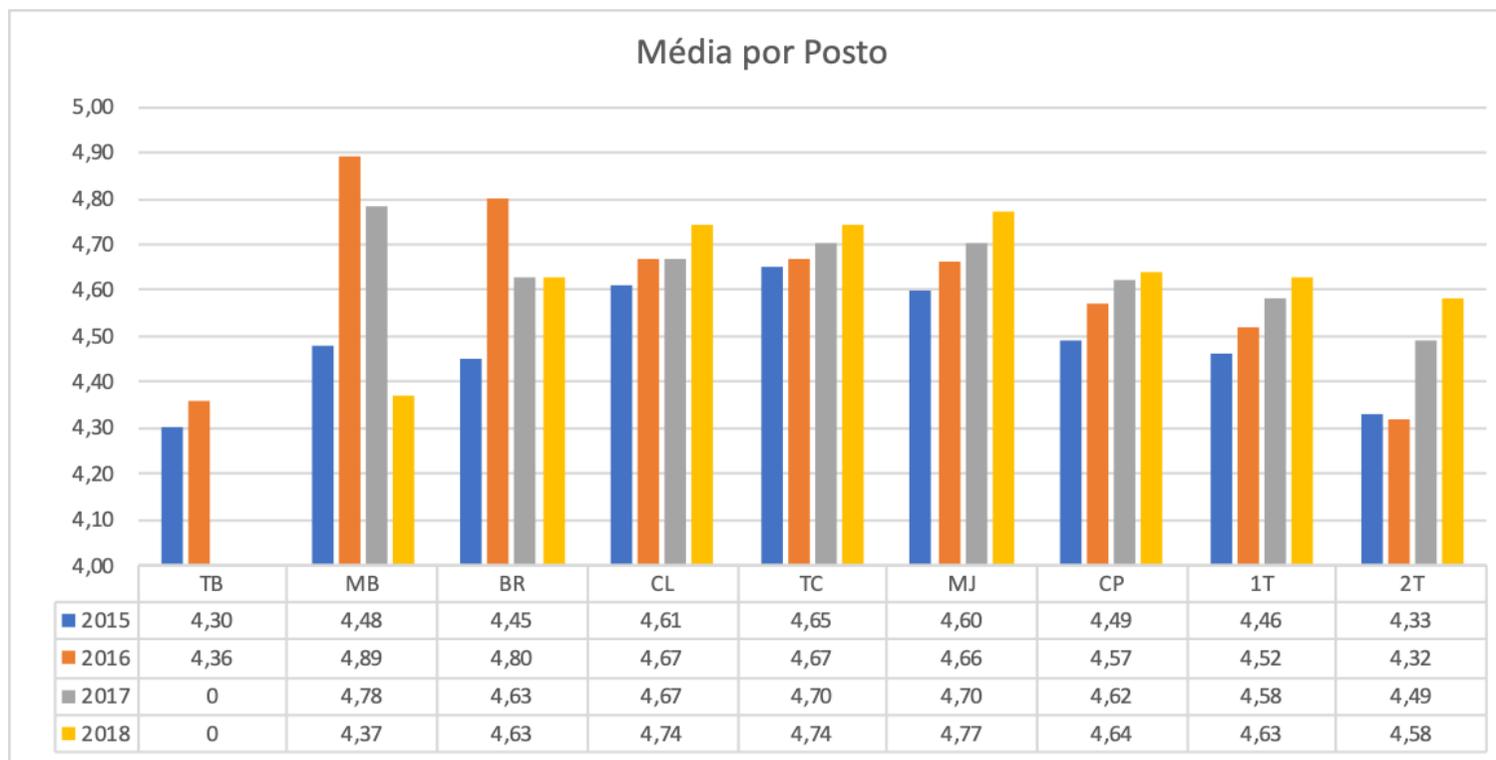


Fonte: Dados obtidos no Sistema de Análise de Mérito da Força, gráficos de autoria própria.

De acordo com os gráficos, os militares dos QOAV, QOEMet e QOInf, aparentemente, são mais lenientes, atribuindo as maiores notas. Já os militares do QOCapl, QOCon, QOAp e QOECTA, apresentam as menores notas. As maiores proporções entre avaliadores e avaliados encontram-se nos QOEA (8 pra 1), QOEAInv (7 pra1) e QOECOM e QOECTA (6 pra 1).

Os gráficos a seguir apresentarão um resumo das médias por posto e por quadro.

**Figura 10** – Média por posto 2015 a 2018

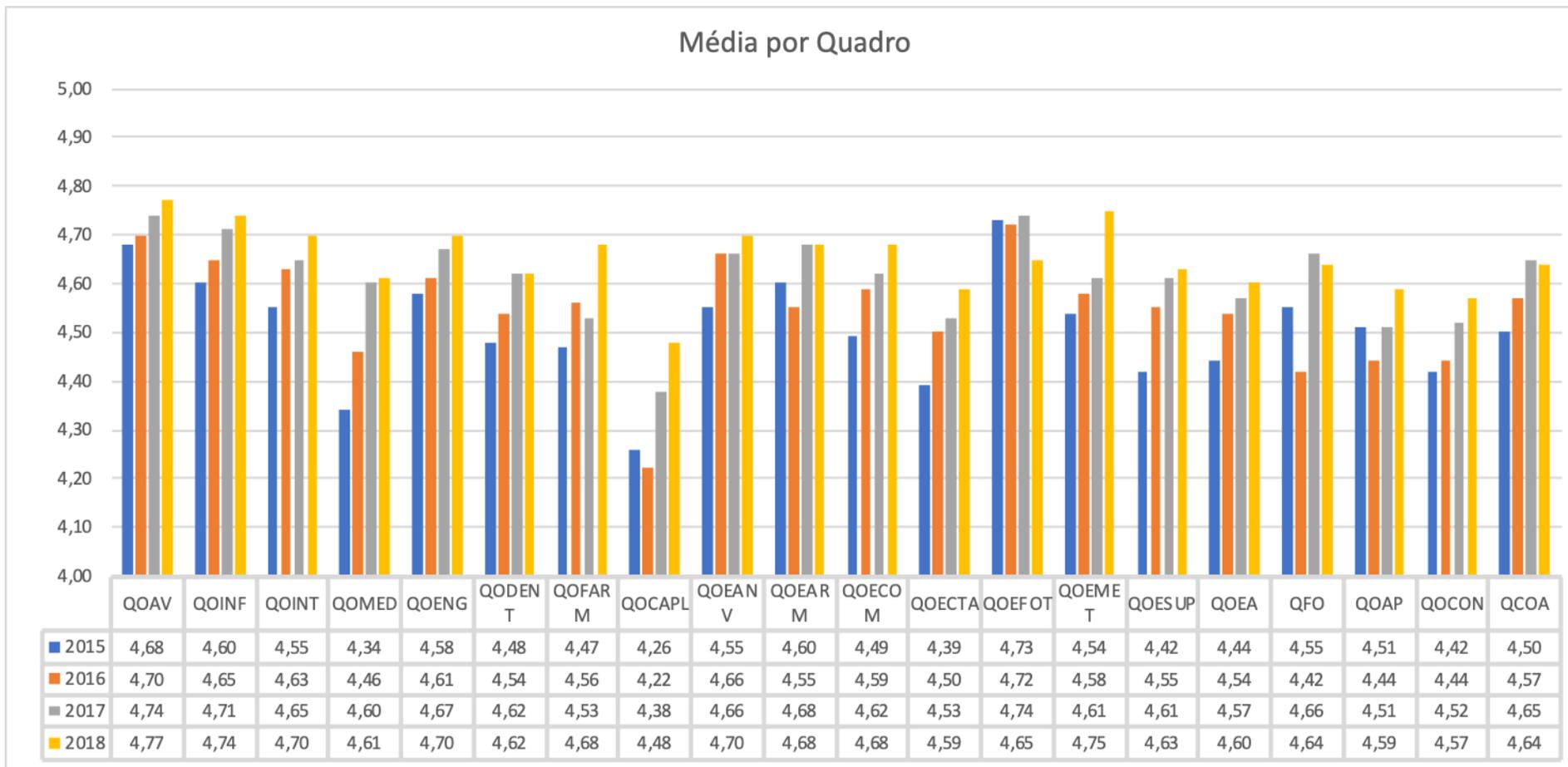


Fonte: Dados obtidos no Sistema de Análise de Mérito da Força, gráficos de autoria própria.

Observando os dados apresentados neste gráfico e nos demais relativos à média por posto, podemos dizer que as médias, como um todo, são elevadas. Assim como, apresentam uma tendência de crescimento ao longo dos anos analisados. Os dados mostram, ainda, que os Oficiais Superiores, tendem a ser mais lenientes em suas avaliações que os Oficiais Intermediários e Subalternos. Aparentemente, os 2º Tenentes atribuem as

notas mais baixas. Os Oficiais gerais, segundo os dados apresentados, fazem menos avaliações de graduados que os demais postos. Os dados apresentados sobre suas avaliações não apresentam uma tendência, ou uma regularidade como apresentado nos outros postos estudados.

**Figura 11 – Média por quadro 2015 a 2018**



Fonte: Dados obtidos no Sistema de Análise de Mérito da Força, gráficos de autoria própria.

Em relação às médias por quadro, apresenta-se a mesma tendência de aumento das notas ao longo dos anos. As médias, como um todo, são elevadas, considerando seus avaliados como acima da média. Os avaliadores do QOAv, QOInf e QOEFot, segundo os gráficos, apresentam avaliações mais lenientes. Os avaliadores dos QOMed, QOCapl, QOECTA e QOCon apresentam as menores médias de avaliação.

Com relação à distribuição das médias por Organização Militar, foram selecionadas, das 352 constantes no sistema, as 10 organizações militares com maiores e menores médias, que tiveram todas as avaliações, dos anos de 2015 a 2018, registradas no SAM. As que, por algum motivo, não tinham no sistema alguma das avaliações de 2015 a 2018, foram descartadas.

Dentre as Organizações Militares (OM) com as dez menores médias, estão:

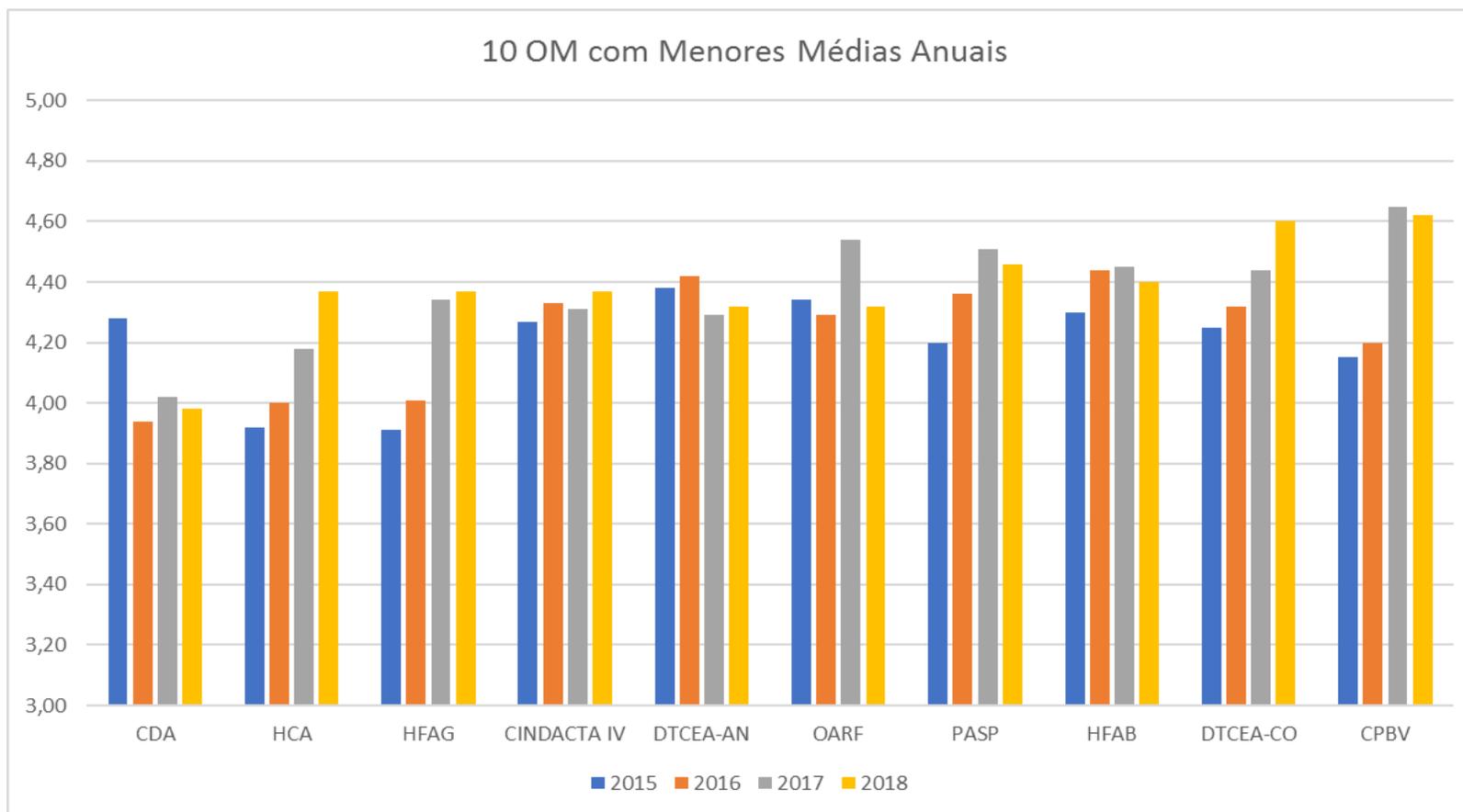
- a) Comissão de Desportos da Aeronáutica (CDA), OM cuja missão é “Orientar e controlar as atividades físico-esportivas do pessoal da Aeronáutica, a fim de promover saúde, bem-estar e o desempenho humano operacional da Força.” Está subordinada ao Comando-Geral de Pessoal e sediada na cidade do Rio de Janeiro - RJ;
- b) Hospital Central da Aeronáutica (HCA), OM cuja missão é “Prestar serviços de saúde de qualidade aos usuários da Aeronáutica, em nível de alta complexidade, principalmente nas especialidades referenciadas pelo Sistema de Saúde da Aeronáutica (SISAU), de acordo com a legislação em vigor e as diretrizes emanadas pela Diretoria de Saúde da Aeronáutica (DIRSA).” Está subordinado à DIRSA e sediado na cidade do Rio de Janeiro - RJ;
- c) Hospital de Força Aérea do Galeão (HFAG), OM cuja missão é “Prestar assistência, em nível de hospital de 4º escalão, no campo da medicina preventiva, assistencial e operativa ao pessoal da Aeronáutica e seus dependentes, promovendo o ensino e fomentando a pesquisa.” Está subordinado à DIRSA e sediado na cidade do Rio de Janeiro - RJ;
- d) Quarto Centro Integrado de Defesa Aérea e Controle de Tráfego Aéreo (CINDACTA IV), OM cuja missão é “Contribuir para a garantia da soberania nacional, por meio do gerenciamento do Sistema de Controle do Espaço Aéreo Brasileiro.”. Está subordinado ao Departamento de Controle do Espaço Aéreo e sediado na cidade de Manaus – AM;

- e) Destacamento de Controle do Espaço Aéreo de Anápolis (DTCEA-AN), OM cuja missão é “Executar, de forma descentralizada, as atividades operacionais e de manutenção de equipamentos eletroeletrônicos, de telecomunicações e de controle do espaço aéreo, conforme especificado no ato de ativação.”. Está subordinado ao Primeiro Centro Integrado de Defesa e Controle do Tráfego Aéreo e sediado na cidade de Anápolis – GO;
- f) Odontoclínica de Aeronáutica de Recife (OARF), OM cuja missão é “Prestar atendimento odontológico multidisciplinar de excelência num espectro que compreende desde a atenção primária à alta complexidade aos beneficiários do SISAU.”. Está subordinada à DIRSA e sediada na cidade de Jaboatão dos Guararapes – PE;
- g) Prefeitura de Aeronáutica de São Paulo (PASP), OM cuja missão é “Executar as atividades de administração e manutenção de 1106 (mil cento e seis) Próprios Nacionais Residenciais (PNR), sob sua responsabilidade, localizados nos municípios de São Paulo, Guarulhos e Guarujá.”. Está subordinada ao Centro de Apoio Administrativo da Aeronáutica e sediada na cidade de São Paulo – SP;
- h) Hospital de Força Aérea de Brasília (HFAB), OM cuja missão é “Executar ações de saúde preventiva, pericial, curativa e reabilitadora, atendendo às complexidades e particularidades dos diferentes segmentos da comunidade aeronáutica brasileira, com ênfase em toda a guarnição de Brasília, em prol do cumprimento da missão da FAB.”. Está subordinado à DIRSA e sediado na cidade de Brasília – DF;
- i) Destacamento de Controle do Espaço Aéreo de Canoas (DTCEA-CO), OM cuja missão é “Executar as atividades operacionais e de manutenção de equipamentos eletroeletrônicos, de telecomunicações e de controle do espaço aéreo sob sua responsabilidade.”. Está subordinado ao Segundo Centro Integrado de Defesa e Controle do Tráfego Aéreo e sediado na cidade de Canoas – RS; e
- j) Campo de Provas Brigadeiro Veloso (CPBV), OM cuja a missão é “Gerir os planos e programas emanados do COMPREP, a fim de planejar, coordenar e controlar as atividades técnico-operacionais necessárias ao apoio à execução dos exercícios táticos, campanhas, projetos e programas de ensaios, testes e experimentos de interesses do COMAER, assim como proporcionar o apoio logístico às organizações em operação na área de exercícios do CPBV (Serra do Cachimbo, município de Novo Progresso-PA), bem como planejar e

adotar as medidas necessárias à preservação da integridade da área jurisdicionada ao COMAER, sob sua responsabilidade.”. Está subordinado ao Comando de Preparo e sediado na Cidade de Brasília – DF.

Dessa forma, foram gerados os seguintes gráficos:

**Figura 12** – As dez Organizações Militares com menores médias 2015 a 2018



Fonte: Dados obtidos no Sistema de Análise de Mérito da Força, gráficos de autoria própria.

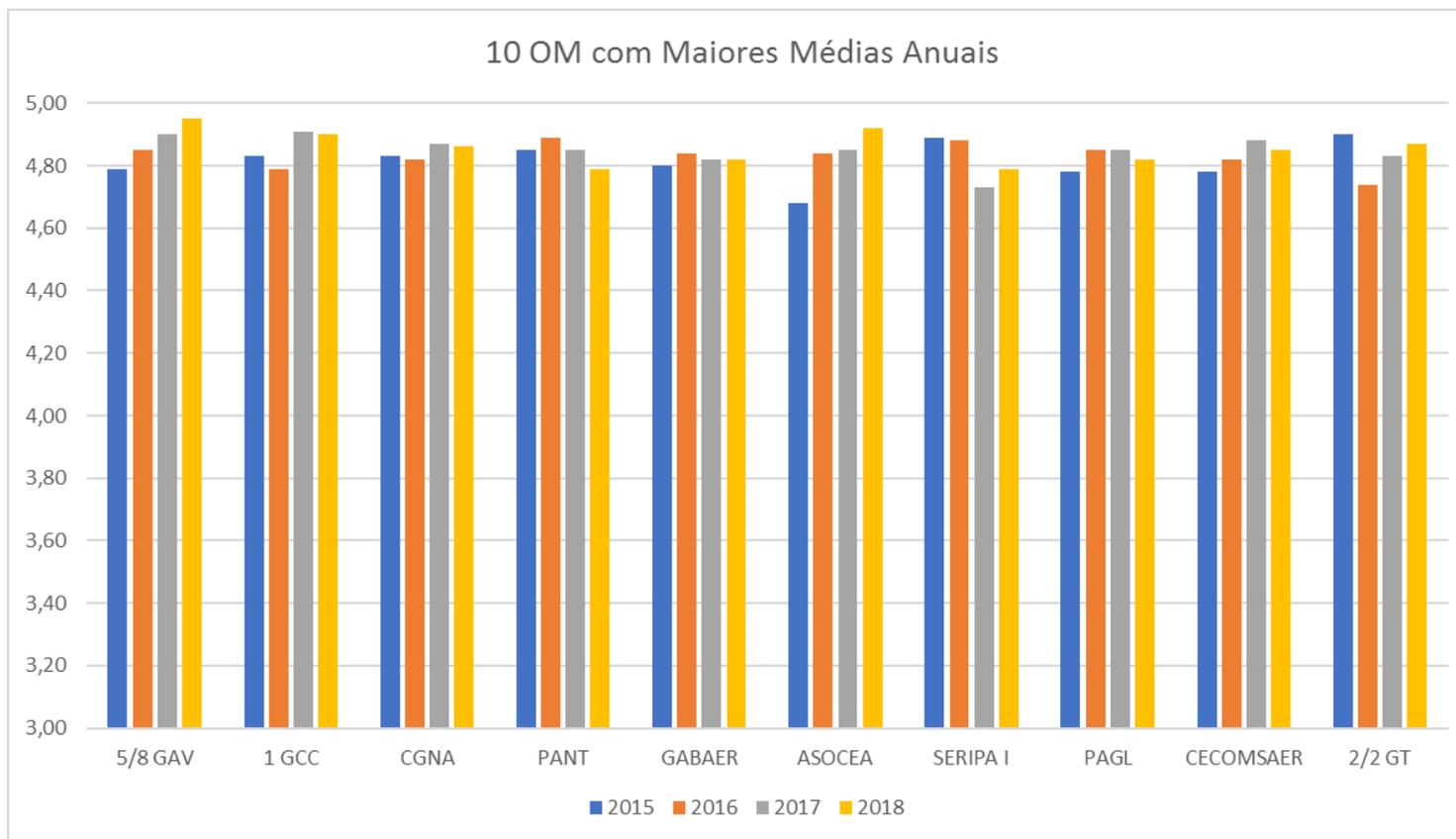
Em relação às notas por OM, destaca-se que das 10 menores médias de avaliação 4 são unidade de saúde (HCA, HFAG, OARF e HFAB) e 3 são unidades de controle de tráfego aéreo (CINDACTA IV, DTCEA-AN e DTCEA-CO), informação que corrobora em as baixas médias apresentadas pelos avaliadores do QOECTA e QOMed.

As Organizações Militares com as maiores médias de avaliação são:

- a) Quinto Esquadrão do Oitavo Grupo de Aviação (5/8 GAV), OM cuja missão é “Manter o preparo técnico-profissional, a fim de ser empregado para o cumprimento das ações de Escolta, Busca e Salvamento, Busca e Salvamento em Combate, Evacuação Aeromédica, Transporte Aéreo Logístico, Infiltração e Exfiltração Aérea.”. Está subordinado à Ala 4 (Base Aérea de Santa Maria) e sediado na Cidade de Santa Maria – RS;
- b) Primeiro Grupo de Comunicação e Controle (1º GCC), OM cuja missão é “Realizar o planejamento da instalação, a operação e manutenção dos meios transportáveis de comunicações, controle e alarme aéreo do teatro nos locais desprovidos de meios para estes fins; ou naqueles em que os equipamentos fixos e/ou pessoal existentes sejam insuficientes para atender às necessidades das operações aéreas.”. Está subordinado ao Departamento de Controle do Espaço Aéreo e sediado na cidade do Rio de Janeiro – RJ;
- c) Centro de Gerenciamento da Navegação Aérea (CGNA), OM cuja missão é “Permitir, a partir das intenções de voo, a harmonização do gerenciamento de fluxo de tráfego aéreo e das demais atividades relacionadas com a navegação aérea, proporcionando a gestão operacional das ações correntes dos processos de Gerenciamento do Tráfego Aéreo (ATM) e de infraestrutura relacionada, visando à suficiência e à qualidade dos serviços prestados no âmbito do Sistema de Controle do Espaço Aéreo Brasileiro (SISCEAB).”. Está subordinado ao Departamento de Controle do Espaço Aéreo e sediado na cidade do Rio de Janeiro – RJ;
- d) Prefeitura de Aeronáutica de Natal (PANT), OM cuja missão é “Promover o bem-estar social e buscar a qualidade de vida das pessoas, através do apoio residencial.”. Está subordinada ao Centro de Apoio Administrativo da Aeronáutica e sediada na cidade de Parnamirim – RN;

- e) Gabinete do Comandante da Aeronáutica (GABAER), OM cuja missão é “Assessorar o Comandante no estudo dos assuntos submetidos à sua apreciação e assisti-lo em sua representação funcional e pessoal.” Está subordinado diretamente ao Comandante da Aeronáutica e sediado na cidade de Brasília – DF;
- f) Assessoria de Segurança Operacional do Controle do Espaço Aéreo (ASOCEA), OM cuja missão é “Assessorar o Comandante da Aeronáutica (CMTAER) nos assuntos relativos à supervisão da segurança do Serviço de Navegação Aérea, coordenar e controlar as atividades de inspeção do serviço de Navegação Aérea, no que tange à segurança operacional e à segurança da aviação civil contra atos de interferência ilícita e gerenciar o Programa de Vigilância da Segurança Operacional do Serviço de Navegação Aérea.” Está subordinado diretamente ao Comandante da Aeronáutica e sediado na cidade do Rio de Janeiro – RJ;
- g) Primeiro Serviço Regional de Investigação e Prevenção de Acidentes Aeronáuticos (SERIPA I), OM cuja missão é “Planejar, gerenciar, controlar e executar atividades relacionadas com a prevenção e a investigação de acidentes aeronáuticos na aviação civil, no âmbito de sua jurisdição.”. Está subordinado ao Centro de Investigação e Prevenção de Acidentes Aeronáuticos e sediado na cidade de Belém – PA;
- h) Prefeitura de Aeronáutica do Galeão (PAGL), OM cuja missão é “Gerir os imóveis sob sua responsabilidade, com ética, eficiência e transparência, em prol da constante valorização do ser humano, com ênfase na qualidade de vida e no bem estar social.” Está subordinada ao Centro de Apoio Administrativo da Aeronáutica e sediada na cidade do Rio de Janeiro – RJ;
- i) Centro de Comunicação Social da Aeronáutica (CECOMSAER), OM cuja missão é “Atuar nos diversos campos da Comunicação Social, regulando, estimulando e orientando ações que favoreçam a projeção e a preservação da imagem da FAB.”. Está subordinado diretamente ao Comandante da Aeronáutica e sediado na cidade de Brasília – DF; e
- j) Segundo Esquadrão do Segundo Grupo de Transporte (2/2 GT), OM cuja missão é “Executar o preparo e emprego dos seus meios a fim de gerir os planos, programas e ordens emanados do Comando de Preparo e do Comando de Emprego.”. Está Subordinado à Ala 11 (Base Aérea do Galeão) e sediado na cidade do Rio de Janeiro – RJ.

**Figura 13** – As dez Organizações Militares com maiores médias 2015 a 2018

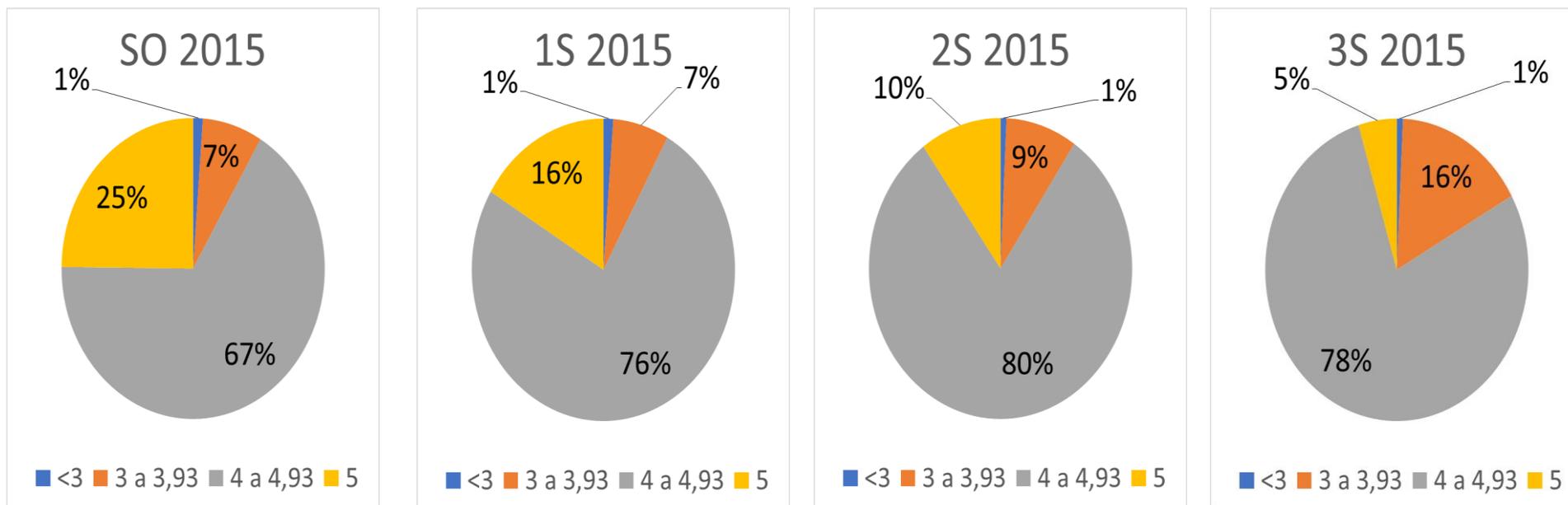


Fonte: Dados obtidos no Sistema de Análise de Mérito da Força, gráficos de autoria própria.

Em relação às notas por OM, os dados apresentaram que das 10 maiores médias de avaliação 2 são Esquadrões Aéreos (5/8 GAV e 2/2 GT) e 2 são Prefeituras de Aeronáutica (PANT e PAGL), 3 são órgãos de assessoria ao Comando da Força (GABAER, ASOCEA e CECOMSAER), 2 são unidade ligadas ao controle do tráfego aéreo (1º GCC e CGNA).

Por último, serão apresentados gráficos com as notas atribuídas aos graduados da Força nos anos de 2015 a 2018. A avaliação dos Suboficiais, 1º, 2º e 3º Sargentos em 2015 ficou da seguinte maneira:

**Figura 14** – Média das avaliações por graduação 2015.

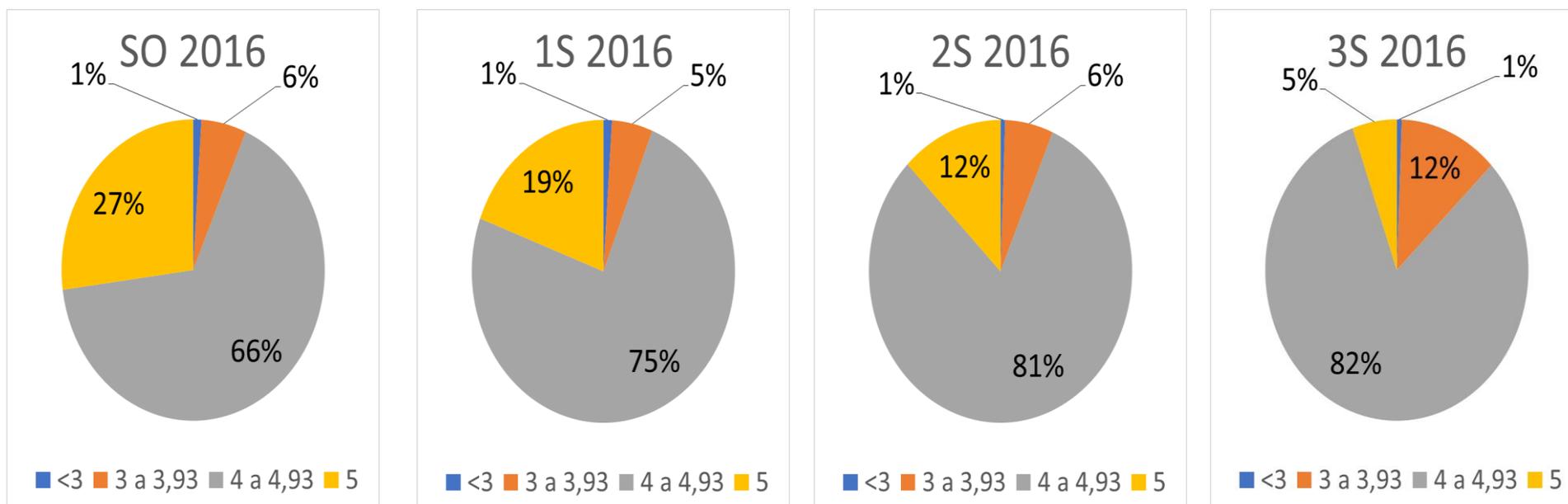


Fonte: Dados obtidos no Sistema de Análise de Mérito da Força, gráficos de autoria própria.

Os dados apontam que existe uma maior incidência de notas máximas, conforme vai aumentando a antiguidade do militar avaliado. Os dados indicam uma “progressão” das notas máximas atribuídas do 3º Sargento ao Suboficial. Ainda sobre esses gráficos, considerando que os militares com médias acima de 4 são considerados acima do normal, 92% dos SO, 92% dos 1S, 90% dos 2S e 83% dos 3S dos militares da Força são considerados acima da média.

Avaliação dos Suboficiais, 1º, 2º e 3º Sargentos em 2016.

**Figura 15** – Média das avaliações por graduação 2016.

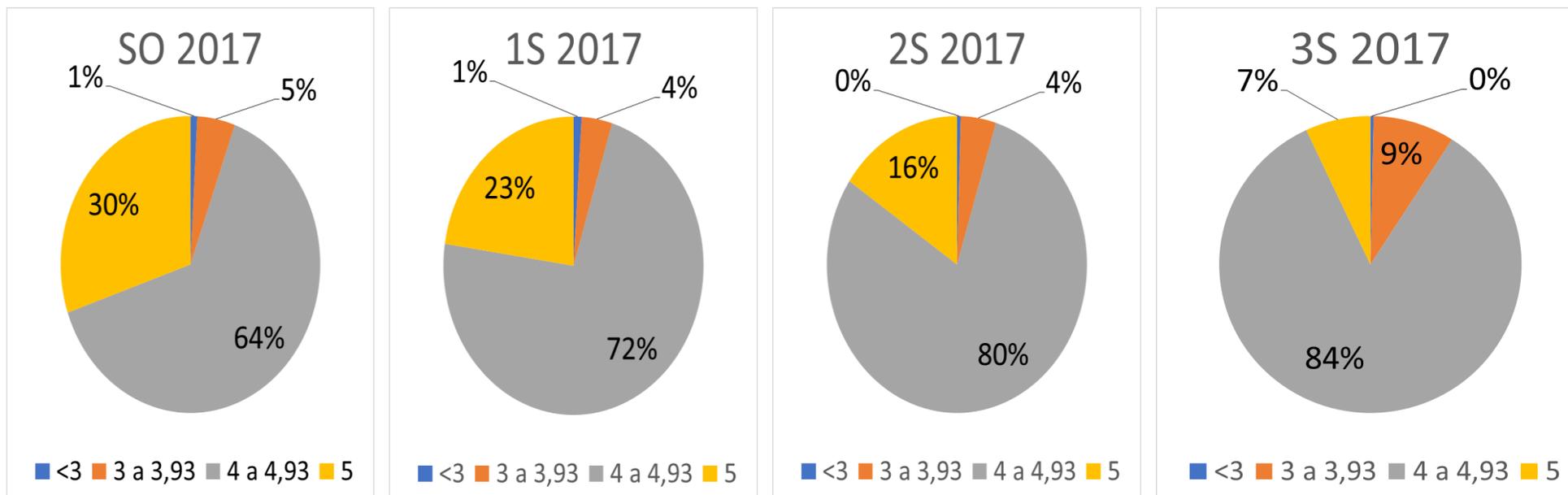


Fonte: Dados obtidos no Sistema de Análise de Mérito da Força, gráficos de autoria própria.

Os dados apontam que existe uma maior incidência de notas máximas, conforme vai aumentando a antiguidade do militar avaliado. Os dados indicam uma “progressão” das notas máximas atribuídas do 3º Sargento ao Suboficial. Ainda sobre esses gráficos, considerando que os militares com médias acima de 4 são considerados acima do normal, 93% dos SO, 94% dos 1S, 93% dos 2S e 87% dos 3S dos militares da Força são considerados acima da média.

Avaliação dos Suboficiais, 1º, 2º e 3º Sargentos em 2017.

**Figura 16** – Média das avaliações por graduação 2017

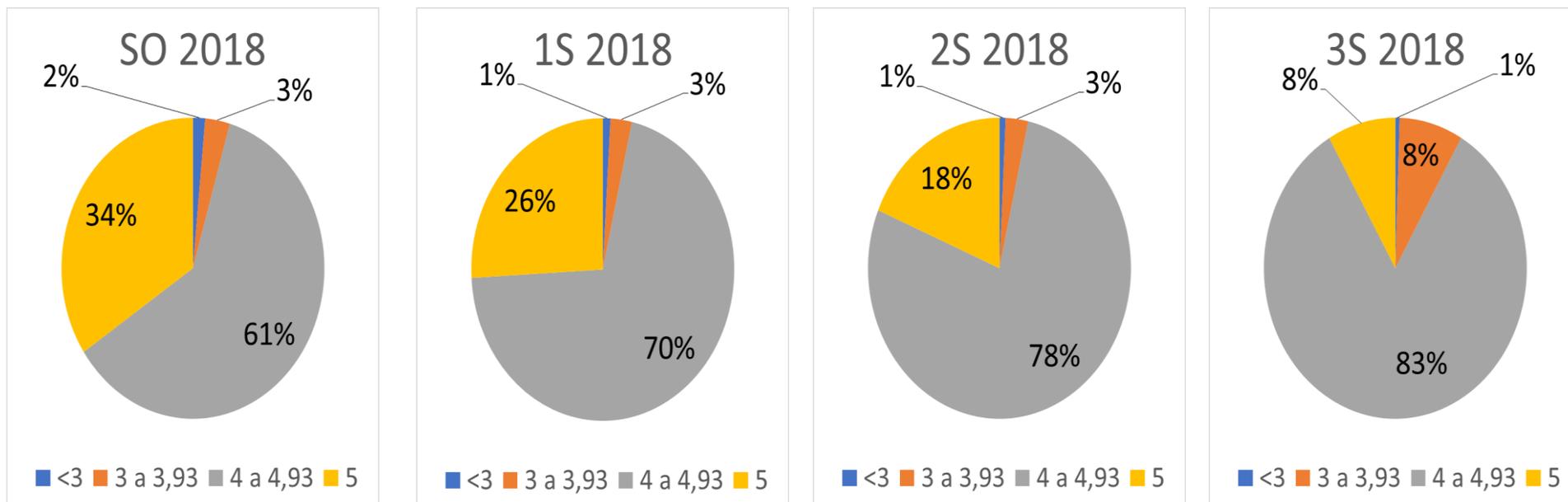


Fonte: Dados obtidos no Sistema de Análise de Mérito da Força, gráficos de autoria própria.

Os dados apontam que existe uma maior incidência de notas máximas, conforme vai aumentando a antiguidade do militar avaliado. Os dados indicam uma “progressão” das notas máximas atribuídas do 3º Sargento ao Suboficial. Ainda sobre esses gráficos, considerando que os militares com médias acima de 4 são considerados acima do normal, 94% dos SO, 95% dos 1S, 96% dos 2S e 91% dos 3S dos militares da Força são considerados acima da média.

Avaliação dos Suboficiais, 1º, 2º e 3º Sargentos em 2018.

**Figura 17 – Média das avaliações por graduação 2018**



Fonte: Dados obtidos no Sistema de Análise de Mérito da Força, gráficos de autoria própria.

Os dados apontam que existe uma maior incidência de notas máximas, conforme vai aumentando a antiguidade do militar avaliado. Os dados indicam uma “progressão” das notas máximas atribuídas do 3º Sargento ao Suboficial. Ainda sobre esses gráficos, considerando que os militares com médias acima de 4 são considerados acima do normal, 95% dos SO, 96% dos 1S e 2S e 91% dos 3S dos militares da Força são considerados acima da média.

Será que esses dados representam a realidade do desempenho profissional vivida no dia-a-dia pelos militares dessa Força Armada? Os dados apresentados, indicam que, de uma forma geral as médias das avaliações dos graduados desta Força Armada é alta. Como podemos observar, mesmo as médias mais baixas apresentadas, tanto pelos 2º Tenentes, nos gráficos de média por posto, quanto pelos militares que compõe o QOCapl no gráfico de média por quadro, ou ainda, as médias das 10 Organizações Militares que tiveram as menores médias de avaliação, ainda assim, as médias podem ser consideradas altas, tendo em vista que classificam a maioria dos avaliados com desempenho acima do normal.

Corroborando com isso, quando analisados os gráficos das médias dos graduados da Força Armada, considerando o ano cujas avaliações tiveram as menores médias, ainda assim, 83% dos 3º Sargentos eram considerados acima do normal pelos seus avaliadores.

Os dados indicam que, nessa Força Armada, as avaliações apresentam características que são observáveis em locais onde prevalece a cultura de leniência, citada por Oliveira-Castro et al (1996) em seu artigo, fazendo com que, independente do desempenho positivo ou negativo de cada militar, sua nota acabe sendo supervalorizada, sem retratar a realidade.

Em ambientes onde a cultura de leniência prevalece, os sentimentos de injustiça e iniquidade são frequentes, resultando em desmotivação e redução da produtividade, principalmente dos trabalhadores mais eficientes e mais comprometidos com a organização (OLIVEIRA-CASTRO et al, 1996).

Além dessa desmotivação gerada, a supervalorização da avaliação dificulta uma devolutiva eficiente, tendo em vista que o avaliado fica com pouca margem para melhoria, uma vez que seu desempenho já é considerado acima do normal. No caso de ser realizado um feedback negativo, observando oportunidades de melhorias por parte do avaliado, poderá não ser condizente com a nota atribuída, podendo gerar descredibilidade no processo de avaliação. Poderá ainda, atrapalhar uma possível capacitação sugerida para aquele militar, tendo em vista o desempenho excepcional por ele apresentado.

Conforme já observado por Coelho Jr. (2011), Pinheiro (1996), Grillo (1982) e Santos (2010), os gerentes são considerados os maiores responsáveis pelo sucesso ou fracasso da avaliação de desempenho. Os principais problemas no processo de avaliação, estão relacionados à subjetividade do julgamento do avaliador, falta de treinamento para a atividade de avaliar, motivação e, até mesmo, a sobrecarga de trabalho, gerado pelo fato da avaliação ter se tornado mais uma atividade, dentre as diversas já executadas pelo gestor.

O método de escalas gráficas, utilizado pela Força Armada, é um método tradicional, muito difundido, utilizado e largamente empregado pelas organizações e com extensa bibliografia sobre o assunto. Pode ser considerado um método de utilização simples e objetivo levando em consideração os campos utilizados nas fichas de avaliação e o treinamento dos líderes para a avaliação, porém, na prática, a metodologia torna-se extremamente subjetiva, e, em vez de avaliar o desempenho dos avaliados, avalia-se o próprio avaliado. A preocupação do método é com o passado, obrigando o avaliador a desempenhar o papel de juiz e os avaliados de sua equipe o papel de réus (PEREIRA, 2014).

Como forma de minimizar a subjetividade das avaliações e diminuir a sobrecarga que o processo de avaliação pode gerar sobre o gestor, em sistemas onde fica a cargo dele o planejamento, o monitoramento, a avaliação e o feedback, sugere-se um método onde as avaliações sejam mais justas e imparciais, baseadas em padrões de desempenho atingíveis, objetivos e claros, apoiados na realidade dos cargos ou postos de trabalho. Para tal, é necessário pesquisar os padrões desejáveis de desempenho junto aos ocupantes dos cargos e às respectivas chefias (OLIVEIRA-CASTRO et al.,1996).

Métodos mais eficientes de avaliação devem buscar avaliar fatores relativos à produtividade ou à qualidade do trabalho. Os fatores de avaliação devem ser claramente definidos e os instrumentos exemplifiquem ações observáveis, de maneira que possam servir como indicadores de desempenho e referenciais seguros para atribuição de escores, evitando construir instrumentos baseados unicamente em traços de personalidade (iniciativa, responsabilidade, apresentação pessoal etc.), presente nos modelos de avaliações mais tradicionais, como é o caso do método por escalas gráficas, se tornando, assim, mais suscetíveis a erros de avaliação.

O desempenho das atividades inerentes a um cargo é constituído por diversos níveis ou dimensões e não deve ser avaliado de acordo com fatores globalizantes relativos apenas a padrões gerais de comportamento. Para que os resultados da avaliação de desempenho sejam úteis para avaliador, avaliado e organização como um todo, devem possibilitar a identificação de habilidades específicas a serem aprimoradas ou adquiridas pelo avaliado e a promoção de melhoria da qualidade de vida no trabalho (OLIVEIRA-CASTRO et al.,1996).

Como forma de auxiliar o avaliador em sua árdua tarefa, é sugerido um modelo onde servidores são avaliados por meio de formulários específicos preenchidos para cada cargo ou posto de trabalho.

A escolha de formulários específicos para cada cargo deveu-se também ao pressuposto segundo o qual cada conjunto de atividades componentes de um cargo apresenta características específicas, tornando-o distinto de qualquer outro, seja em termos da natureza, do grau de complexidade e/ou responsabilidade ou do contexto em que esse desempenho ocorre. Além disso, há fortes evidências empíricas indicando que padrões de desempenho eficaz diferem de acordo com a natureza e o grau de complexidade das atividades componentes do cargo ou posto de trabalho. Assim, torna-se necessário desenvolver instrumentos de medida específicos para os diversos tipos de trabalho executados em uma organização. (OLIVEIRA-CASTRO et al, 1996, p. 41)

Sendo assim, sugere-se que o setor responsável na Força Armada pelo processo de avaliação, realize um trabalho, juntamente com avaliadores e avaliados, no sentido de mapear essas características específicas, natureza, grau de dificuldade e responsabilidade, e, em cima desses critérios elaborar um formulário específico para cada cargo ou função.

Dessa forma, o avaliador poderá ter subsídios suficientes para realizar sua avaliação, voltada não para características pessoais e genéricas de seus avaliados, fatores que podem deixar a avaliação subjetiva, mas para características profissionais necessárias para atingir os objetivos e tarefas específicas, inerentes a cada cargo ou função. Além de diminuir a carga de trabalho do avaliador no período de planejamento da avaliação, já que os critérios de avaliação já estarão definidos pelo setor pertinente.

Outra forma de minimizar a subjetividade da avaliação, é implementar a gestão por desempenho na organização. Um processo mais complexo, sendo necessária a aceitação e participação desde a alta gestão até os funcionários que serão avaliados, mas que melhora, significativamente, a gestão estratégica de pessoas.

Entender que o desempenho precisa ser gerenciado, não apenas avaliado, é fundamental. Sua gestão passa pela compreensão de que as práticas organizacionais são interrelacionadas, não sendo possível definir metas institucionais e intermediárias sem a devida associação com o planejamento estratégico da organização. Assim como, é impossível realizar uma capacitação, sem a devida orientação dos resultados de uma avaliação de desempenho ou do mapeamento de competências. Os sistemas organizacionais precisam ser integrados (SEGEP, 2013).

Coelho Jr. (2011) define a Gestão de Desempenho como uma atividade contínua, composta pelas seguintes etapas: planejamento, execução, monitoramento, avaliação e revisão. Dentre essas etapas, o planejamento desempenha papel fundamental para que ocorra o sucesso da Gestão do Desempenho.

Na etapa de planejamento, devem ser estabelecidos critérios de desempenho, ou seja, aquilo que esperamos que seja realizado, sendo descartado as características pessoais do avaliado, critérios comumente utilizados nos métodos de avaliação tradicionais. Esses critérios

devem ser operacionalizados em metas. E são esses critérios e metas que serão objeto de monitoramento e supervisão das chefias ao longo do ciclo de avaliação.

Para viabilizar e formalizar esse planejamento, é necessário elaborar um plano de trabalho norteando as ações necessárias para todas as etapas da Gestão de Desempenho. Esse plano deverá ser confeccionado através do fiel desdobramento das metas globais da Força Armada (visão estratégica), em metas intermediárias (nível tático) e destas em metas individuais (operacional), para tanto, sugere-se que esse plano seja elaborado por um órgão da Força Armada, que consiga ter uma visão holística, desde o planejamento institucionais e até os projetos, processos e atividades setoriais decorrentes dessas ações.

Segundo o manual da SEGEP (2013), esse plano deverá estabelecer as metas de desempenho individual, os quais devem ser pactuados entre chefia e avaliados, sendo que cada militar em exercício na unidade de avaliação deverá estar vinculado a pelo menos uma ação, atividade, projeto ou processo. Essas metas devem, ainda, ser decorrentes das metas intermediárias de desempenho institucional, que por sua vez, devem ser obtidas das metas globais.

Essas metas individuais de desempenho são os compromissos assumidos pelos servidores em comum e prévio acordo com a chefia e a equipe de trabalho. Deverão ser definidas por critérios objetivos e mensuráveis, se possível com o uso de indicadores, e registradas no plano de trabalho de cada unidade de avaliação do órgão ou entidade (SEGEP, 2013).

Assumindo-se a premissa básica de que gestores e subordinados planejem em conjunto o desempenho, espera-se que as chefias passem a se comprometer, de maneira efetiva na consecução do plano de trabalho estabelecido para indivíduos e equipes que lhe são de sua responsabilidade (COELHOR JR., 201-).

Na perspectiva da gestão do desempenho, é necessário desenvolver o caráter formativo, uma vez que o monitoramento ou a supervisão do desempenho será de extrema valia para que se retire toda a carga afetiva que existe sobre a etapa de avaliação. O caráter formativo diz respeito ao monitoramento constante, que deve ser feito com base no plano de atividades previamente pactuado entre servidores e chefia (SEGEP, 2013).

Sendo assim, elaborar o plano de trabalho, na sistemática da Gestão de Desempenho, está voltada tanto para gestão por resultados, como para a democratização das relações de trabalho. Visando disponibilizar às equipes instrumentos capazes de articular metas intermediárias e individuais de desempenho, bem como unir servidores, equipes e chefias em torno da negociação

de compromissos que buscam o alcance de um objetivo comum: melhorar o desempenho da organização e os serviços para a sociedade.

O que foi visto até aqui é que a avaliação de desempenho não é um processo intuitivo, onde cada um faz do seu jeito. Havendo um planejamento que embase o desempenho esperado ao longo do período avaliativo, tiramos a carga de emoções normalmente direcionada à etapa de avaliação, seja no método proposto por Abbad (1996), seja implantando a gestão de desempenho proposta por Coelho JR (2013?) e SEGESP (2013), inclusive pode-se dizer que ambas se complementam.

Afinal, os gestores precisam conhecer os objetivos estratégicos de sua organização, para assim, saber o que eles devem pedir e esperar das suas equipes. E os funcionários precisam ser orientados em relação ao que devem fazer, como fazer e a importância do seu trabalho para atingir as metas estratégicas da Força.

## **Conclusão**

A Gestão de Desempenho é uma importante ferramenta para se realizar uma gestão estratégica de pessoas eficiente. Sendo que a Avaliação de Desempenho é a etapa onde os gestores e empresas costumam dar maior ênfase, tendo em vista a possibilidade de mensurar, através de formulários e notas, a produtividade de seus funcionários.

No entanto, dependendo do método utilizado na avaliação e do preparo e interesse dos gestores e avaliadores, a avaliação pode se tornar muito subjetiva. A subjetividade, aliada a fatores culturais e organizacionais, pode acabar deturpando os resultados obtidos nos processos avaliativos e, com isso, prejudicar toda a gestão estratégica de pessoas de uma organização.

Vários pesquisadores concordam que o principal responsável pelo sucesso de uma avaliação de desempenho, são os avaliadores. Sendo assim, é importante conhecê-los para traçar estratégias de melhorias no processo como um todo.

O objetivo desse estudo foi verificar a existência de uma relação entre o perfil profissional dos avaliadores e as notas atribuídas aos avaliados, durante o processo de avaliação de desempenho dos graduados de uma determinada Força Armada Brasileira entre os anos de 2015 e 2018. De fato, por meio dos dados obtidos, foi possível identificar entre os diversos grupos de avaliadores estudados, algumas tendências que se repetiram ao longo dos anos.

Outro dado importante que se destacou nos resultados obtidos, foi a tendência de supervalorização, como um todo, das notas nas avaliações, situação já identificada na literatura, comum em órgãos públicos, chamada de “cultura de leniência”.

Os objetivos específicos foram atendidos ao longo do artigo. Foi mostrado como a avaliação de desempenho ocorre na Força Armada escolhida, o formulário que é utilizado, quais são os fatores que devem ser observados e os níveis de desempenho a serem atingidos. Foi contextualizado, na literatura, o método de escalas gráficas utilizado pela Força Armada e seus aspectos positivos e negativos.

Foi possível observar nos dados obtidos, uma tendência que acompanha, ao longo dos anos, as notas atribuídas pelo perfil de avaliador estudado. No que diz respeito ao posto do avaliador, os Oficiais Superiores tendem a ser mais lenientes e os 2º Tenentes atribuem notas mais baixas. Quando se leva em consideração o quadro dos avaliadores, os Oficiais do QOAv, QOInf e QOEFot, segundo os gráficos, apresentam avaliações mais lenientes e os avaliadores dos QOMed, QOCapl, QOECTA e QOCon apresentam as menores médias de avaliação.

Esses dados se refletem nas médias das Organizações Militares com maiores e menores médias de avaliação. Das 10 OM com menores médias, 4 são da área da Saúde e 3 da área de controle de tráfego aéreo, local onde, provavelmente, trabalham mais oficiais dos QOMed e QOECTA.

Como essa pesquisa tinha caráter expositivo e quantitativo, esses dados por si só, não explicam o porquê da tendência de alguns quadros e postos de avaliadores serem mais ou menos lenientes e nem se é a cultura organizacional das OM que influencia na avaliação ou se é o perfil do avaliador. Dessa forma, é necessário maior aprofundamento deste artigo, por meio de uma pesquisa com dados quantitativos e qualitativos, focando nos quadros, postos e organizações militares que se destacaram, para entender as ingerências culturais, profissionais, ou qualquer outro fator, que possa influenciar nessas tendências avaliativas.

Além disso, o processo de avaliação em si e a cultura organizacional, podem ser objeto de estudo mais aprofundado, tendo em vista a tendência como um todo de supervalorização das notas, ou ainda, a tendência de dar melhores notas para os militares mais antigos, outro dado que também pôde ser observado na pesquisa.

Dessa forma, ao final do artigo foram sugeridos dois métodos de avaliação alternativos ao que está sendo utilizado hoje pela Força Armada, como forma de minimizar a subjetividade da avaliação e que, na visão deste autor, seriam melhores aceitos dentro de um ambiente militar.

Isto, por si só, já seria outro tema passível de ser estudado em trabalhos futuros. Sugere-se a realização de um estudo de caso com a aplicação destes métodos em unidades piloto da Força Armada, verificando a aceitabilidade e resultados na avaliação de desempenho.

Sendo assim, este artigo trouxe um tema de elevada importância para qualquer organização, pois é por meio da gestão de desempenho que as organizações planejam sua gestão estratégica de pessoas e para que se obtenha resultados satisfatórios nesse quesito, ela deve ser bem feita. Deve ser pautada nos objetivos estratégicos da organização e voltada tanto pro crescimento da Força Armada, quanto do indivíduo.

### **Referências bibliográficas**

ABBAD, G. S. Sistemas de Avaliação de Desempenho: Opinião de Avaliadores e Avaliados. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade de Brasília. 1991.

BRASIL. Lei nº 6.880, de 9 de dezembro de 1980. Estatuto dos Militares, Brasília, 1980.

BRASIL. MINISTÉRIO DA DEFESA. COMANDO DA AERONÁUTICA. Instrução do Comando da Aeronáutica nº 39-17 de 25 de set. de 2013. Avaliação de Desempenho de Graduados, Brasília, 2013.

BRASIL. MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. SECRETARIA DA GESTÃO PÚBLICA (SEGEP). Manual de Orientação para a Gestão do Desempenho, Brasília, 2013.

CHIAVENATO, I. Recursos Humanos: edição compacta. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

COELHO JR, F. A.; BORGES-ANDRADE, J. E.; OLIVEIRA, J. S.; PEREIRA, A. C. Validação Psicométrica de Medida de Auto-Avaliação de Desempenho no Trabalho. In: XXXIV Encontro da ANPAD (Enanpad), 2010, Rio de Janeiro. Anais do XXXIV Encontro da ANPAD (Enanpad), 2010.

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

COELHO JR, F. A. Conteúdo desenvolvido para o Curso de Extensão à distância ‘Gestão Estratégica de Pessoas’, oriundo de parceria entre o Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) e o Departamento de Administração da Universidade de Brasília. Brasília. [2013?]

GRILLO, A. N. Avaliação de desempenho: a experiência brasileira na Administração pública. Revista de Administração, v. 17, n. 1, p.24-38, jan/mar. 1982.



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

MATTOS, I. L. Problemas no Processo de Avaliação de Desempenho. Dissertação (Bacharelado em Psicologia) - UniCEUB. Brasília. 2003.

OLIVEIRA-CASTRO, G.A; LIMA, G. B. C.; VEIGA, M. R. M. Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias. Revista de Administração, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 38-52, jul./set. 1996.

PEREIRA, L. A. A evolução da avaliação de desempenho nas organizações. Periódico Científico Negócios em Projeção, v.5, n.2 p. 80-96, dezembro, 2014.

PINHEIRO, M. L. M. Avaliação de desempenho no setor público: problemas e perspectivas. Relatório Interno de pesquisa. ENAP, Brasília, novembro, 1996.

PRATES, M. A. S. e BARROS B. T. O Estilo Brasileiro de Administrar, em Cultura Organizacional e Cultura Brasileira – organizadores MOTTA, Fernando C. P. e CALDAS, Miguel P.- Atlas, São Paulo. 1997

SANTOS, P. R. G. Avaliação de Desempenho no Contexto da Administração Pública Federal Direta: aspectos determinantes de sua efetividade. 2010. Dissertação (Pós-graduação em Administração) - UnB. Brasília. 2010.

SOUZA. C.; SILVA. G. A AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DO MILITAR: Sistema de Gestão de Desempenho do Exército Brasileiro. 2018. [www.bdex.eb.mil.br > jspui > bitstream](http://www.bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream). Acesso em: 26 out. 2019.

Rodrigo Marchon Capanema

Bacharel em Ciências Aeronáuticas e Administração (2010). Capitão Aviador da Força Aérea Brasileira. Contato: [capanemarmc@fab.mil.br](mailto:capanemarmc@fab.mil.br)