

ORIGINAL

# Avaliação de Desempenho na FAB

Performance Assessment in the FAB

Evaluación de Desempeño

Tenente Especialista em Serviços Administrativos José Ricardo Honório da Silva

MBA em Gestão de Pessoas - FGV  
Mestrando em Administração - UNIEURO  
Brasília - DF  
jrhsilva@gmail.com

## RESUMO

Este artigo tem o objetivo de verificar até que ponto a metodologia utilizada na avaliação de desempenho dos oficiais da Força Aérea Brasileira (FAB), braço armado do Comando da Aeronáutica, está em consonância com as modernas tecnologias de gestão de pessoas. Para a elaboração deste artigo, procedeu-se a um estudo da Instrução de Comando da Aeronáutica (ICA) número 36-4/2009, legislação que regulamenta e instrui o processo de avaliação de desempenho de oficiais da Força Aérea, bem como de outras legislações que lhe dão respaldo legal e metodológico, como o Estatuto dos Militares e publicações diversas sobre o tema. Ao final, é feita uma análise da metodologia, das ferramentas de gestão e das tecnologias de informação em uso na Força Aérea Brasileira, bem como são apresentadas sugestões para o aprimoramento dos processos e das tecnologias de informação utilizadas.

**Palavras-chave:** Avaliação de desempenho. Gestão de desempenho. Sistema de informação. Sistema de apoio à decisão.

Recebido / Received / Recibido  
05/01/11

Aceito / Accepted / Acepto  
23/03/11

## ABSTRACT

This article aims to verify to what extent the used methodology in evaluating the performance of the Brazilian Air Force, the armed wing of the Air Force Command, is aligned with modern technology of people management. To prepare this article, we proceeded with a study of Statement of the Air Force Command (ICA) number 36-4/2009, a legislation that regulates and directs the process of evaluating the performance of Air Force officers, and some others that provide legal support and methodology, as the Statute of the Military and a wide range of publications on the subject. Finally, it examines the methodology, management tools and information technologies in use in the Brazilian Air Force, and makes suggestions for improving the processes and information technologies used.

**Keywords:** Performance evaluation. Performance management. Information system. System decision support.

## RESUMEN

Este artículo tiene como objetivo verificar hasta qué punto la metodología utilizada en la evaluación de desempeño de los oficiales de la Fuerza Aerea Brasileña (FAB), brazo armado del Comando de la Aeronáutica, está en consonancia con las modernas tecnologías de gestión de personas. Para la elaboración de este artículo, se procedió a un estudio de la Instrucción del Comando de la Aeronáutica (ICA) número 36-4/2009, legislación que regulamenta e instrui el proceso de evaluación de desempeño de oficiales de la Fuerza Aerea, así como, de otras legislaciones que les dan respaldo legal y metodológico, como el Estatuto de los Militares y publicaciones diversas sobre el tema. Al final, es hecho um análisis de la metodología, de las herramientas de gestión y de tecnologías de información en uso en la Fuerza Aerea Brasileña, así como, son presentadas sugerencias para el perfeccionamiento de los procesos y de las tecnologías de información utilizadas.

**Palabras-clave:** Evaluación de desempeño. Gestión de desempeño. Sistema de información. Sistema de apoyo a la decisión.

## INTRODUÇÃO

De acordo com Litto (2000), os militares devem receber a mesma formação que recebem as pessoas de todos os setores de atuação profissional, quais sejam: capacidade de identificar problemas, achar informações para solucioná-los, filtrar informações obtidas para questões de relevância e pertinência, elaborar perguntas penetrantes, tirar conclusões justas e comunicar os resultados a terceiros, de forma clara e convincente, e desenvolver a habilidade de adquirir e compreender conhecimento novo.

Assim, a definição de uma eficaz Política de Recursos Humanos, pautada em modernas tecnologias de gestão de pessoas, é condição indispensável para que a Força Aérea Brasileira possa alcançar seus objetivos estratégicos, com vistas ao cumprimento da sua Missão e à consecução da sua Visão, conforme disposto no Quadro 1.

Desenvolver instrumentos de gestão que garantam a competitividade atual e futura é um desafio que atinge as organizações contemporâneas (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). A essa assertiva não cabe a

refutação de que a FAB não enfrenta concorrência, por não ser uma organização mercantil com fins lucrativos. A motivação competitiva da Força pode ser percebida em seus Objetivos Estratégicos e na sua Visão, que definem a permanente busca da instituição por ocupar lugar de destaque nos cenários nacional e internacional.

Nesse contexto, a obtenção de vantagem competitiva passa inequivocamente pela gestão estratégica dos recursos humanos, gestão de competências, acumulação do saber e gestão do capital intelectual (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Não obstante, qualquer que seja o caminho definido, a avaliação periódica das competências pela mensuração dos desempenhos é prática indispensável.

Dessa forma, este artigo tem o objetivo de verificar até que ponto a metodologia utilizada na avaliação de desempenho dos oficiais da Força Aérea Brasileira está em consonância com as modernas tecnologias de gestão de pessoas. Faz-se uma análise da metodologia, das ferramentas de gestão e das tecnologias de informação em uso na Força Aérea Brasileira. Ao final, são apresentadas sugestões para o aprimoramento dos processos e das tecnologias de informação utilizadas.

Visão	Missão	Objetivos Estratégicos
A FAB estará dimensionada adequadamente para explorar suas características, atuando em qualquer área de interesse, dispondo da capacidade para reagir oportunamente, utilizando seus meios, com elevados níveis de prontidão e adestramento. Ser reconhecida, nacional e internacionalmente, pela prontidão e capacidade operacional para defender os interesses brasileiros em qualquer cenário de emprego, em estreita cooperação com as demais Forças.	Manter a soberania no espaço aéreo nacional com vistas à defesa da Pátria.	Alcançar excelência no Controle do Espaço Aéreo, sob responsabilidade do Sistema de Controle do Espaço Aéreo Brasileiro (SISCEAB); Alcançar excelência da capacidade operacional da FAB; Otimizar a gestão organizacional do Comando da Aeronáutica (COMAER); Aprimorar o apoio aos militares e civis do COMAER; Modernizar os sistemas de formação e de pós-formação de recursos humanos; Ampliar a capacitação científico-tecnológica da Aeronáutica; Buscar o fortalecimento da Indústria Aeroespacial e de Defesa Brasileira; Habilitar o país no desenvolvimento e construção de engenhos aeroespaciais; Integrar-se permanentemente no desenvolvimento da mentalidade de defesa na sociedade brasileira; e Maximizar a obtenção de recursos orçamentários e financeiros estratégicos para a Aeronáutica.

**Quadro 1:** Visão, missão e objetivos estratégicos da FAB.  
Fonte: Brasil (2009d).

Para a elaboração deste artigo, procedeu-se a um estudo da Instrução de Comando da Aeronáutica (ICA) número 36-4/2009, legislação que regulamenta e instrui o processo de avaliação de desempenho de oficiais da Força Aérea, e de outras legislações que lhe dão respaldo legal e metodológico, como o Estatuto dos Militares e publicações diversas sobre o tema.

Não obstante, foram realizadas consultas e entrevistas com oficiais que trabalham na Comissão de Promoções de Oficiais da Aeronáutica, que operam o Sistema de Avaliação de Desempenho dos Oficiais, a fim de comparar os procedimentos previstos na legislação pertinente com as práticas na execução dos processos.

Este artigo está estruturado em sete seções: esta introdução, onde constam a justificativa, o objetivo e a metodologia utilizada na elaboração deste trabalho; na seção 2, faz-se uma breve revisão da literatura sobre o tema; a terceira seção traz informações sobre a utilização de ferramentas de gestão por organizações brasileiras, conforme pesquisa realizada pela Consultoria *Bain & Company* (FERRAMENTAS..., 2004); na seção 4, são feitas considerações sobre o papel da ética nas organizações contemporâneas; na quinta seção é descrito o processo de avaliação de desempenho dos oficiais da FAB; na sexta seção faz-se uma análise da tecnologia de informação (TI) utilizada no processamento dos dados decorrentes

da avaliação de desempenho; e, por fim, as considerações finais, com as conclusões deste trabalho e sugestões para o aprimoramento do processo e das tecnologias em uso.

## 1 GESTÃO DE DESEMPENHO

Considerando que este artigo pretende analisar as ferramentas utilizadas pela Força Aérea Brasileira na avaliação de desempenho de seus oficiais, faz-se mister uma breve revisão da literatura sobre o tema.

Para Souza et al., (2005, p. 24), “desempenho é a ação intencional, decorrente da ação de potenciais e competências que permite o alcance de resultados desejados”. Gerir o desempenho é avaliar a extensão dos *gaps* (lacunas), identificar as causas da discrepância e intervir para eliminar as variáveis que se constituem em fontes de problemas. O desempenho do indivíduo é uma consequência de suas competências (BRANDÃO et al., 2008).

Para Stoffel (2000, apud por SOUZA et al., 2005, p. 39), administrar desempenho é um “processo participativo, dinâmico, contínuo e sistematizado de planejamento, acompanhamento, avaliação e melhoria do trabalho, objetivando estimular o alcance de metas organizacionais e a promoção do desenvolvimento dos recursos humanos”.

Até meados da década de 70, a avaliação de desempenho se limitava a verificar a adaptação do homem ao serviço. Com o aumento da complexidade do trabalho e da competitividade, mudanças foram necessárias para adequar o processo de avaliação ao novo cenário corporativo, que passou a ver o homem como integrante do processo produtivo, capaz de influenciar os resultados organizacionais. Essa demanda fez surgir novos modelos organizacionais, bem como novas práticas de avaliação do desempenho humano.

A partir da década de 90, a turbulência no meio organizacional exigiu um novo olhar sobre os recursos humanos, que passaram a ser vistos como ativos estratégicos relevantes, requerendo, dos novos modelos de gestão, mudanças nas práticas gerenciais, capazes de assegurar a substituição do controle *top down* pelo desenvolvimento (SOUZA et al., 2005).

No bojo das mudanças requeridas pelo novo contexto organizacional, surge uma ferramenta que assume o papel de integrar o desempenho humano ao organizacional, denominada *balanced scorecard* (BSC), concebida por Kaplan e Norton (1997), no início da década de 90.

O BSC deve ser percebido como uma bússola que orienta o gerenciamento. Sua principal característica é aproximar o planejamento estratégico da ação organizacional, por intermédio da elaboração e da execução de planos de ação, com o devido acompanhamento e controle de resultados (BECKER,

HUSELID; ULRICH, 2001, apud SOUZA et al., 2005).

O BSC é dividido em quatro perspectivas de desempenho – financeira, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento – com objetivos, indicadores, metas e iniciativas para cada uma delas, conforme demonstrado na Figura 1.

O BSC é uma das ferramentas de gestão que mais cresce na avaliação dos gestores, em virtude da sua contribuição para o desenvolvimento das competências individuais e seu alinhamento com as competências organizacionais.

Para Rampersad (2004, apud SOUZA e et al., 2005, p. 67), os elementos básicos da estruturação do BSC são “a missão, a visão, os papéis-chave, os fatores críticos de sucesso, os objetivos, os indicadores de desempenho, as metas e as iniciativas de melhoramento do pessoal”.

## 2 FERRAMENTAS DE GESTÃO

Pesquisa realizada pela Consultoria *Bain & Company* sobre ferramentas de gestão, em 2002, registrou um aumento no uso dessas ferramentas pelos gestores de organizações brasileiras. Uma das organizações pesquisadas utilizou, em 2002, 13,1 ferramentas, enquanto que em 2000 a utilização havia sido de 10,7 ferramentas, o que representa um acréscimo de 25%. Conforme demonstrado na Figura 2, mais de 80% das organizações pesquisadas utilizaram

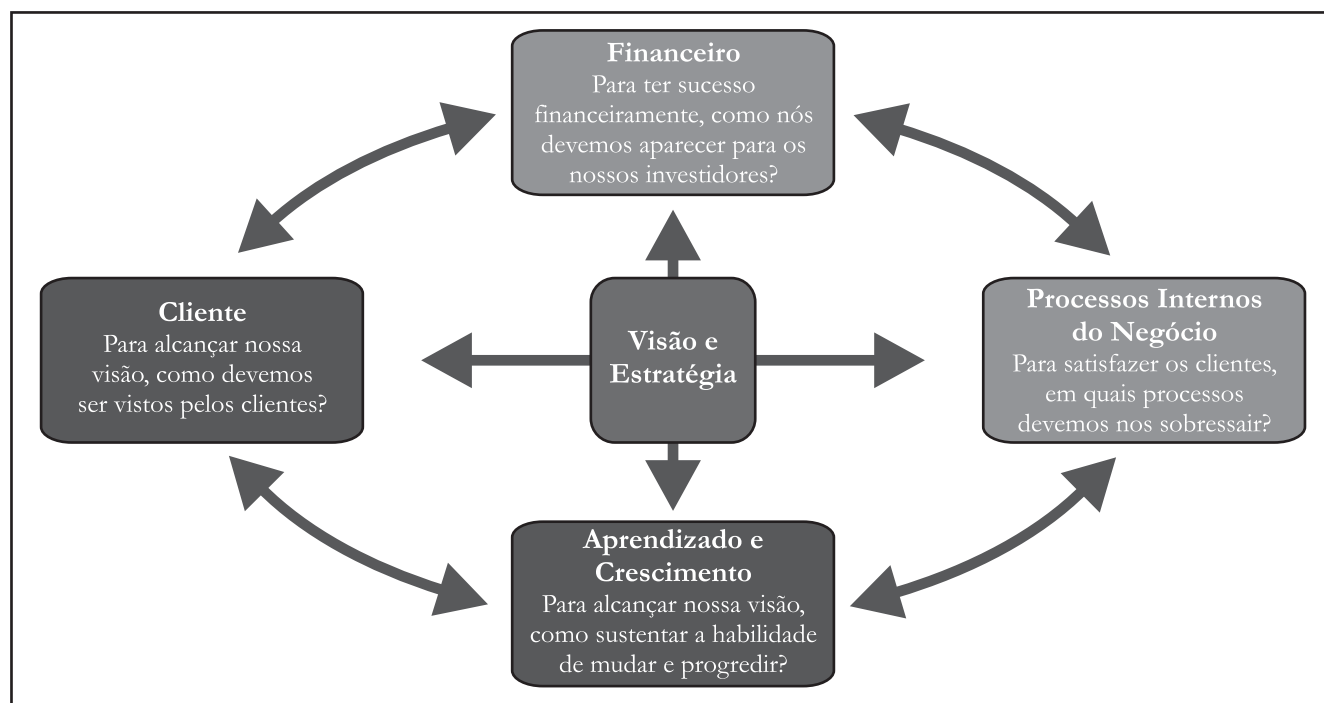
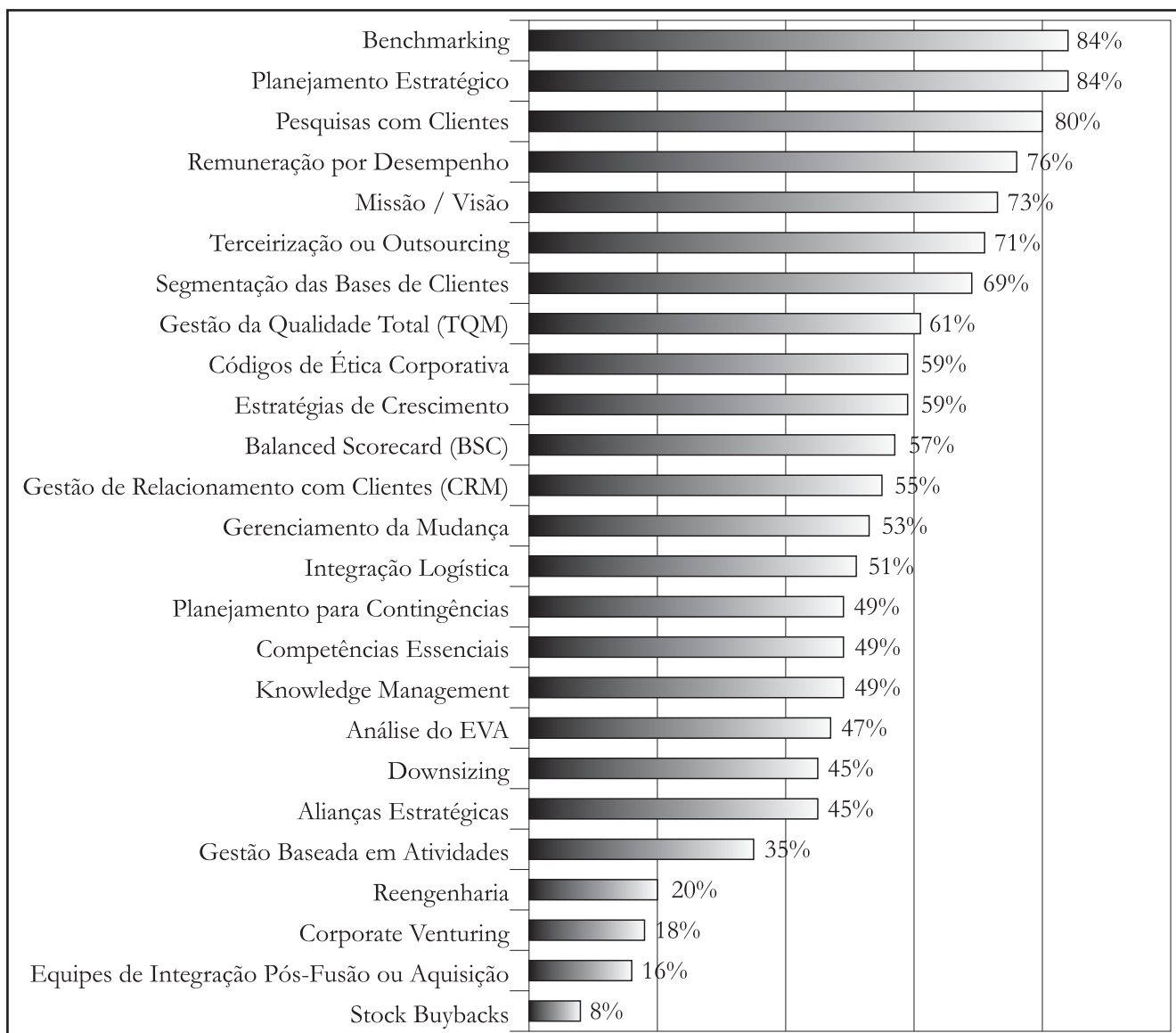


Figura 1: Perspectivas de desempenho do BSC.

Fonte: Kaplan e Norton (1997, apud SOUZA et al., 2005, p. 59).



**Figura 2:** Percentual de organizações que utilizam cada ferramenta de gestão.  
Fonte: (FERRAMENTAS..., 2004, p. 42)

as três ferramentas mais populares: *Benchmarking*, Planejamento Estratégico e Pesquisa com Clientes (FERRAMENTAS..., 2004).

Das cinco ferramentas mais utilizadas, de acordo com a pesquisa, sugere-se que a FAB tenha utilizado três delas quando da definição de seu sistema de avaliação de desempenho: *Benchmarking*<sup>1</sup>, Planejamento Estratégico e Missão/Visão. O *Benchmarking* se deu junto às Forças Armadas Canadenses e à Força Aérea Americana (BRASIL, 2009a). Quanto ao Planejamento Estratégico e à Missão/Visão, infere-se sua utilização na definição do foco da avaliação, sobre a eficiência revelada no desempenho de cargos e comissões; na potencialidade para o desempenho de cargos mais

elevados; na capacidade de liderança, iniciativa e decisão; nos resultados obtidos nos cursos regulamentares da carreira; e no realce do oficial entre seus pares (FERRAMENTAS..., 2004).

### 3 A QUESTÃO ÉTICA

O estudo dos juízos de apreciação referentes à conduta humana suscetível de qualificação do ponto de vista do bem e do mal, seja relativamente a determinada sociedade, seja de modo absoluto, é o que chamamos de Ética (FERREIRA, 1996).

O interesse das organizações pela ética tem aumentado nas últimas décadas e essa passou a ser vista

<sup>1</sup> Busca de melhores práticas. É visto como um processo positivo e pró-ativo por meio do qual uma organização examina como outra realiza uma função específica, a fim de melhorar a realização de uma mesma função ou de uma função semelhante.

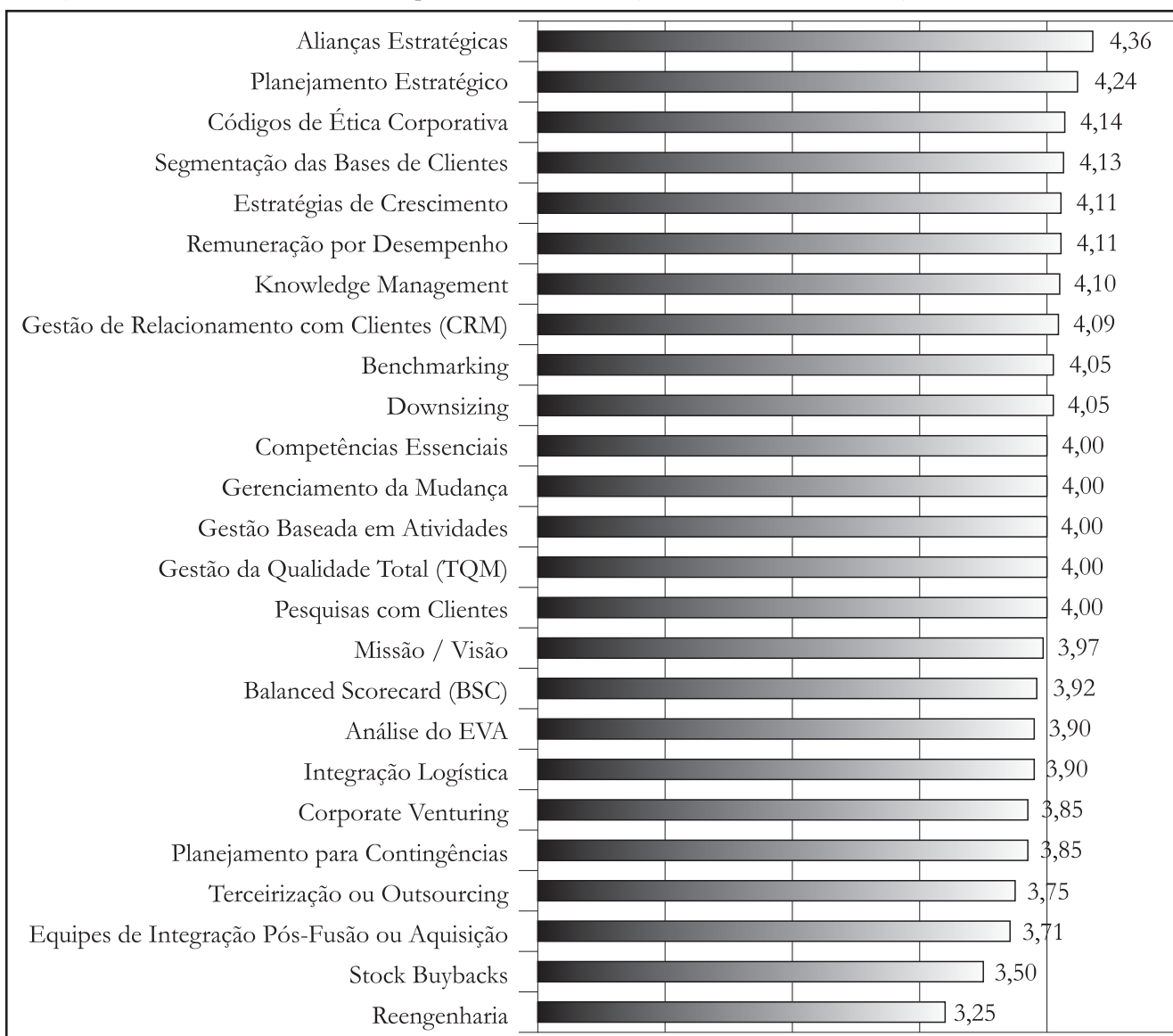
como fator de sobrevivência corporativa, do ponto de vista econômico, social e ambiental.

Nesse contexto, surgem conceitos novos como o de “sustentabilidade”, relacionado à continuidade dos aspectos econômico, social, cultural e ambiental da sociedade humana, a fim de tornar possível a recomposição das agressões impostas à sociedade e ao ambiente. Para ser sustentável, um empreendimento humano deverá ser ecologicamente correto, economicamente viável, socialmente justo e culturalmente aceito (PAULA, 2007). Nessa mesma linha, surge o conceito de governança corporativa, como sendo este o conjunto de processos, costumes, políticas, leis, regulamentos e instituições que regulam a maneira como uma organização é dirigida, administrada ou controlada.

Em 1992, foi criada a organização americana *Business for Social Responsibility* (Negócios pela Responsabilidade Social), atualmente, com mais de 1.400 empresas afiliadas;

em 1998, foi criado no Brasil o Instituto Ethos, com apenas 11 sócios. Hoje, esse número já ultrapassou 750 afiliados. Em 2000, foi criada a *Social Accountability International* (SAI), com a finalidade de implementar o selo AS 8000, que certifica a conduta ética das empresas em relação aos trabalhadores e o respeito aos direitos humanos (PORTAL EXAME, 2003, apud RIEDE, 2008).

Estudo da Consultoria *Bain & Company*, realizado com 60 organizações brasileiras, definiu o grau de satisfação com as ferramentas de gestão, entre aquelas mais utilizadas no Brasil. A utilização de Códigos de Ética Corporativa ocupa o 3º lugar no *ranking* de satisfação, como mostra a Figura 3. O referido estudo também traz a informação de que 88% dos entrevistados disseram ter orgulho da ética em suas corporações (FERRAMENTAS..., 2004).



**Figura 3:** Grau de Satisfação das Organizações Brasileiras com as Ferramentas de Gestão (Escala de 0 a 5)  
Fonte: (FERRAMENTAS..., 2004, p. 43).

A definição e o cumprimento de preceitos éticos inerentes ao processo de avaliação de desempenho é fator preponderante para a geração de informações consistentes e confiáveis, bem como para a credibilidade do processo e das ferramentas utilizadas.

Para os profissionais das Forças Armadas do Brasil, a preocupação com a ética não é recente. Também não significa uma escolha, mas uma obrigatoriedade patente e legal, com as devidas sanções disciplinares e penais para os casos em que haja violação comprovada dos preceitos éticos definidos.

O Código de Ética Militar, constante do artigo 28 do Estatuto dos Militares, tem a peculiaridade de ser elemento de observação obrigatória e define padrões de comportamento indissociáveis da conduta do militar, inclusive para aqueles que já se encontram na inatividade (BRASIL, 2009b).

Destarte, a Instrução de Comando da Aeronáutica que regulamenta o processo de avaliação de desempenho dos oficiais da FAB prima pelo cumprimento dos preceitos éticos da caserna, com ênfase ao inciso V do citado artigo, que prevê justiça e imparcialidade no julgamento dos atos e na apreciação do mérito dos subordinados (BRASIL, 2009a).

#### 4 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE OFICIAIS DA FAB

O processo de avaliação de desempenho dos oficiais da FAB tem por objetivo a verificação da *performance* de cada oficial, nas diversas áreas de atuação, a fim de que lhe seja oferecido o *feedback* construtivo necessário ao permanente aprimoramento individual. A avaliação de desempenho é ferramenta importante para a construção de indicadores que orientam as decisões da alta gerência da Força Aérea na seleção e designação de oficiais para os mais elevados postos, cargos e comissões da instituição, no Brasil e no exterior (BRASIL, 2009a).

Em virtude da grande importância da avaliação de desempenho para a Força Aérea, foi criada, em 1941, a Comissão de Promoções de Oficiais da Aeronáutica (CPO), órgão permanente de assessoramento às decisões

do então Ministério da Aeronáutica. Com a extinção desse Ministério e a criação do Comando da Aeronáutica, a CPO permaneceu com o mesmo *status* de órgão de assessoramento, cuja missão é assessorar o Comandante da Aeronáutica nos assuntos relativos à promoção no Corpo de Oficiais da Ativa da Aeronáutica.

Até meados da década de 90, a CPO gerenciava o processo de avaliação de desempenho por meio de fichários e arquivos físicos. Com o surgimento das novas tecnologias de informação, oferecendo Sistemas de Informação Baseados em Computador (SIBC), a CPO desenvolveu e implementou um sistema informatizado, que favorece aos próprios avaliadores a inserção de dados decorrentes do processo de avaliação, a partir de qualquer ponto do território nacional e fora dele, necessitando apenas de um computador interligado à sua rede interna (*intranet*).

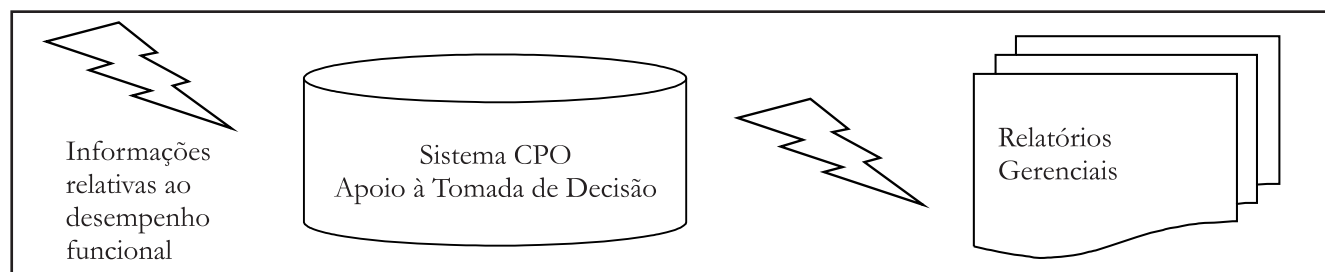
Conforme demonstrado na Figura 4, a base de dados sediada na CPO é alimentada de forma remota e, por meio de *softwares* específicos, processa esses dados e gera informações por intermédio de um SIBC, com vistas a atender às demandas do Comando da Força, no que se refere às promoções e à seleção para cargos e comissões.

Com o auxílio de modernas ferramentas de gestão, como planejamento estratégico, código de ética, *benchmarking* e missão/visão, a FAB executa o processo de avaliação de desempenho de oficiais, a partir do primeiro ano após o término do curso de formação de oficiais, por intermédio de instrumentos próprios, conforme o previsto na Instrução de Comando 36-4/2009 (Avaliação de Desempenho de Oficiais da Aeronáutica), a saber:

##### Ficha CPO-2 – Avaliação de Aspirante-a-Oficial

Esta é uma ficha virtual utilizada para a avaliação de aspirante-a-oficial, com o objetivo de verificar a suficiência de conceitos profissional e moral do avaliado, com vistas à promoção ao primeiro posto do oficialato.

Após as considerações do avaliador, a ficha é encaminhada via SIBC para o Comandante da Organização Militar onde está lotado o avaliado, que fará



**Figura 4:** Sistema de Apoio à Decisão - SAD  
Fonte: Souza e outros (2005).

a revisão das apreciações do avaliador, antes da avaliação ser homologada pela CPO.

No que se refere ao perfil profissional, o avaliador formula a apreciação do avaliado, comentando, com base em fatos, o desempenho e o comportamento observados no estágio probatório.

O conceito moral é construído pelo avaliador com base na observação da conduta do aspirante-a-oficial no ambiente de trabalho e no meio civil, considerando os seguintes aspectos:

a) no ambiente de trabalho: adota conduta ética, íntegra e honesta; assume responsabilidade pelas suas ações; comporta-se com dignidade; defende interesses legítimos; é fiel aos compromissos assumidos com a Instituição; e é leal a superiores, pares e subordinados; e

b) no meio social: comportamento em público; educação e vida privada; honradez nos compromissos financeiros assumidos; cortesia e urbanidade; correção de atitudes na sociedade; observância das convenções sociais; respeito às leis, instituições e autoridades civis; frequência a lugares compatíveis com o decore de sua classe e cumprimento dos deveres de cidadão (BRASIL, 2009a).

#### Ficha CPO-1 – Avaliação de Oficial

Este instrumento é utilizado na avaliação de oficiais dos postos de segundo-tenente, primeiro-tenente, capitão, major, tenente-coronel e coronel. A avaliação é feita por um oficial com precedência hierárquica sobre o avaliado, que apreciará o desempenho profissional no exercício do cargo, o comportamento e a conduta, durante o período de um ano.

O oficial avaliador, após concluir a avaliação, encaminha a ficha via SIBC para o oficial revisor, que tem precedência hierárquica sobre este, que fará a revisão das apreciações do avaliador, ratificando ou retificando o parecer emitido pelo avaliador, antes da homologação da avaliação pela CPO.

Durante o processo de avaliação, que tem a duração de um ano, seguem-se as fases de Planejamento, Acompanhamento e Avaliação, durante as quais são apreciados: a eficiência revelada no desempenho de cargos e comissões; a potencialidade para o desempenho de cargos mais elevados; a capacidade de liderança, iniciativa e decisão; os resultados obtidos nos cursos regulamentares da carreira e o realce do oficial entre seus pares.

As fases do processo de avaliação compreendem:

a) Planejamento – esta fase compreende o estabelecimento de objetivos e metas a serem alcançados, dos recursos necessários, do desempenho,

dos comportamentos e conduta esperados e dos indicadores sobre os quais será realizada a avaliação. Nesta etapa, portanto, são estabelecidas as diretrizes, metas e orientações preliminares para o início dos trabalhos de avaliação;

b) Acompanhamento – tem a finalidade de assegurar que o desempenho e a execução correspondam ao que foi planejado, o que pressupõe a necessidade de identificar desvios que porventura ocorram, estabelecer alternativas de solução e implementar ações para corrigir as falhas detectadas. Nesta etapa, o avaliado é acompanhado e orientado no cargo que exerce; e

c) Avaliação – destina-se a comparar o desempenho e os resultados alcançados com aqueles esperados e planejados, figurando como consequência das fases anteriores. Nesta etapa, os registros são transcritos para a ficha CPO-1, e o avaliador realiza a entrevista final de avaliação com o avaliado, na qual ocorre a crítica e são fornecidas as orientações finais relativas ao desempenho deste no período de avaliação considerado (BRASIL, 2009a).

A avaliação de desempenho de oficiais da FAB tem papel preponderante para a carreira dos oficiais, bem como para a tomada de decisões da alta gerência da instituição, denominada Alto-Comando, constituído pelo Comandante da Aeronáutica e pelos Oficiais-Generais do posto de Tenente-Brigadeiro, o posto mais alto da hierarquia militar na Força Aérea Brasileira.

Por intermédio do processo de avaliação, a FAB objetiva levantar dados que possibilitem fornecer ao avaliado o *feedback* construtivo de seu desempenho profissional, a fim de que ele identifique os aspectos positivos e negativos, e proceda ao necessário realinhamento dos desempenhos insatisfatórios, com vistas ao aprimoramento individual.

Para os Comandantes de Organizações Militares onde servem os avaliados, a avaliação é fonte de dados e informações relevantes para o aproveitamento eficiente de suas competências profissionais individuais (conhecimentos, habilidades e atitudes), e na alocação para cargos e funções nos quais possam produzir os melhores resultados.

O Alto-Comando, por intermédio da Comissão de Promoções de Oficiais da Aeronáutica, utiliza as informações decorrentes da avaliação para: a seleção de oficiais para a assunção de cargos relevantes, participação em comissões no Brasil e no exterior, e concessão de condecorações, promoções e cursos de carreira.

Destarte, para que a FAB se mantenha eficiente e alinhada com as tendências de gestão de pessoas, com vistas a um desenvolvimento sustentável de seu capital intelectual, é imprescindível adotar e manter tecnologias



de gestão atualizadas e que atendam às especificidades da instituição, principalmente no que se refere à avaliação das competências individuais e ao respectivo desempenho.

Tendo em vista a rígida estratificação hierárquica na estrutura das organizações militares, o processo de avaliação de desempenho na Força se faz de forma verticalizada, no qual apenas os oficiais que tenham precedência hierárquica e funcional sobre o avaliado podem fazer a avaliação de desempenho. Assim, fica patente a inviabilidade de se realizar, por exemplo, avaliação do tipo 360°.

Todavia, diferentemente de experiências em organizações civis, percebe-se que esse tipo de gestão adequa-se à cultura castrense, sem oferecer óbices ou desvantagens para a consecução dos objetivos estratégicos da organização, bem como ao aprimoramento das competências individuais.

## 5 GESTÃO DE DESEMPENHO COM BASE EM SIBC

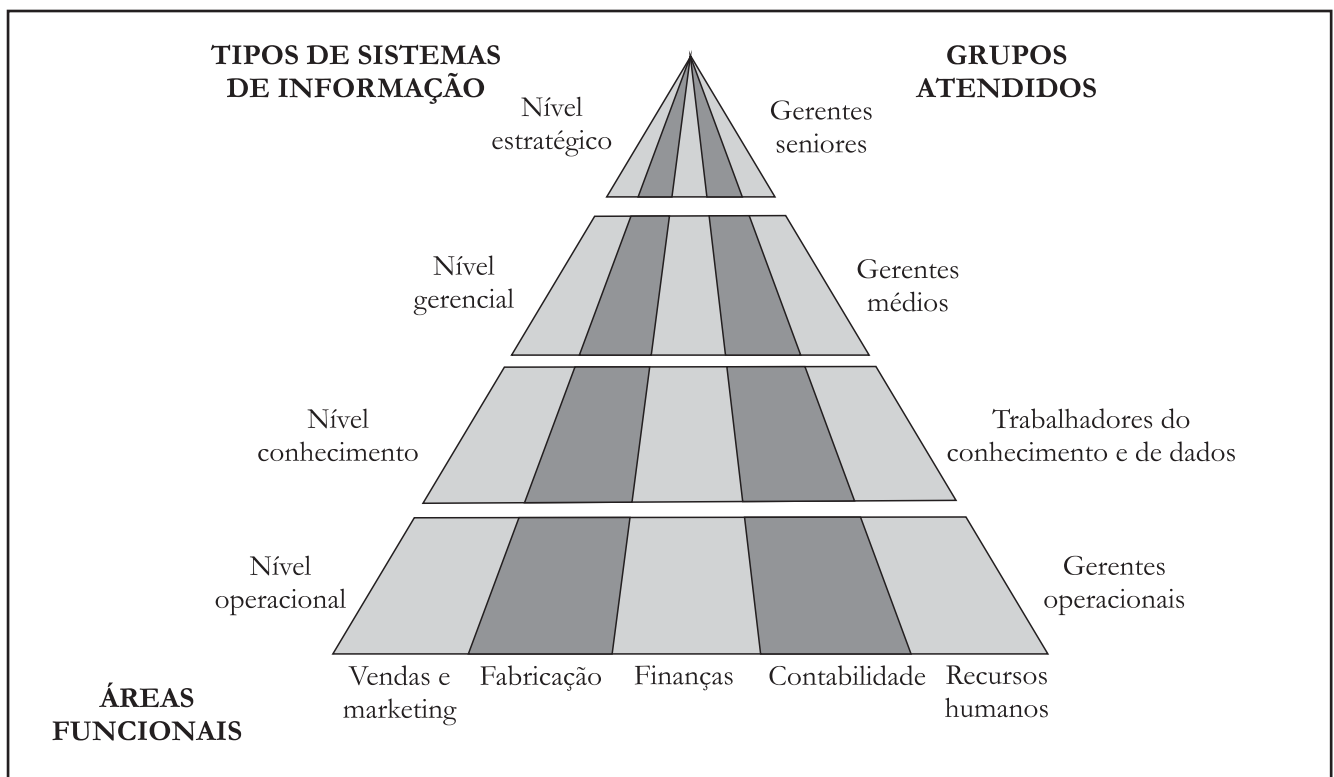
A legislação que regulamenta e instrui o processo de avaliação de desempenho da Força Aérea estabelece que os fundamentos e procedimentos do processo visam ao provimento de *feedback* construtivo aos avaliados e ao permanente aprimoramento da sistemática de seleção aos postos, cargos e comissões mais elevados da carreira (BRASIL, 2009a).

Do exposto, a avaliação de desempenho dos oficiais da Força Aérea é responsável pelo levantamento de dados que auxiliarão a tomada de decisão da alta gerência da organização, tanto para o fornecimento de *feedback* aos avaliados, quanto para a seleção destes para postos, cargos e comissões.

Destarte, considerando-se que o *feedback* construtivo e seleção para postos, cargos e comissões estão inseridos nos objetivos estratégicos da organização, pode-se inferir a necessidade de um SAD (Sistema de Apoio à Decisão) que viabilize a construção e o fornecimento de informações baseadas nos dados geridos pelo processo de avaliação, capaz de atender às demandas estratégicas da organização.

Enquanto que para Sprague e Watson (1991), qualquer sistema de informação que forneça fundamentos para auxílio à decisão é um SAD, Lucas (1990) defende que o SAD é um SIBC que auxilia o processo de tomada de decisão utilizando dados e modelos para resolver problemas que não apresentam um procedimento prévio para se chegar a uma solução. Assim, ajuda a interpretar dados e a tomar decisões estratégicas para a organização.

Para Silva (2007), existem vários tipos de sistema de informação destinados a apoiar distintos níveis organizacionais, funções e processos, conforme demonstrado na Figura 5. Anthony (2005, apud SILVA, 2007), defende que os sistemas de informação são estruturados para atender aos interesses da organização



**Figura 5:** Tipos de Sistemas de Informação.  
Fonte: Laudon (2004, p. 40).

em seus diversos níveis e os define em quatro níveis: estratégico, gerencial, de conhecimento e operacional.

De acordo com depoimento do chefe da Seção de Informática da Secretaria da Comissão de Promoções de Oficiais (SECPROM), a Força Aérea possui um sistema estruturado de apoio à decisão, característico de níveis gerenciais, para o tratamento dos dados decorrentes do processo de avaliação. Entretanto, a relevância das informações e demandas do nível estratégico por projeções e novas possibilidades de dimensionamento dos dados sinalizam a necessidade de desenvolvimento de um SAD para a alta gerência, pautado na tecnologia *data warehouse*, ainda não implementada na CPO (SILVA, 2007).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar de não haver unanimidade na opinião dos avaliados quanto à consistência dos indicadores construídos com o produto da avaliação de desempenho, de acordo com informações obtidas por intermédio de consultas informais a oficiais avaliados, esta tem se mostrado uma ferramenta importante, útil e confiável para a tomada de decisões das autoridades da Força Aérea, atendendo às demandas do Comando da Força, cumprindo, assim, o papel norteador da política de pessoal da instituição, no que se refere à avaliação do mérito e das competências individuais, conforme depoimento do Secretário da CPO.

De acordo com o previsto na legislação que regulamenta e instrui o processo de avaliação, com os depoimentos de oficiais consultados e com as práticas observadas no processo de avaliação de desempenho, infere-se que a Força Aérea esteja em consonância com as modernas ferramentas de gestão de desempenho baseada nas competências, haja vista a utilização de planejamento estratégico, *benchmarking* e missão/visão, além de estimular e exigir uma permanente retroalimentação do sistema de avaliação

por intermédio de *feedback* e orientações periódicas aos avaliados e avaliadores.

Não obstante, considerando-se a necessidade da permanente busca pela excelência do processo de avaliação de desempenho e das ferramentas utilizadas, sugere-se que a Força Aérea Brasileira considere a possibilidade de aprimoramento desse processo e das tecnologias de informação voltados para a avaliação de desempenho, nos seguintes aspectos:

a) desenvolver e implementar uma certificação do *feedback* fornecido pelos oficiais avaliadores aos avaliados, visando aferir o processo de avaliação no que se refere à correção das discrepâncias e a eliminação dos *gaps* de competência e desempenho, detectados durante o processo de avaliação;

b) incrementar a cultura do desenvolvimento de competências individuais, por intermédio de práticas compensatórias do desempenho auferido; e

c) construir um sistema de apoio à decisão de nível estratégico, pautado na tecnologia *data warehouse*, com vistas à otimização do atendimento às demandas da alta gerência.

Vale ressaltar que estas sugestões não esgotam as possibilidades de aprimoramento do processo de avaliação de desempenho da FAB. Uma análise em profundidade, objeto de um estudo *stricto sensu*, pode ser realizada com o intuito de suscitar novas metodologias de avaliação, modernas formas de aferição dos resultados e, sobretudo, um adequado sistema de informação capaz atender às demandas estratégicas da organização.

Por fim, considerando que gerir pessoas estrategicamente passa pela gestão das competências e dos desempenhos individuais, torna-se imprescindível que a Força Aérea Brasileira atente para a relevância da permanente atualização de seus oficiais, quanto à importância do processo de avaliação de desempenho na construção do capital intelectual, fator preponderante para a consecução dos objetivos estratégicos da organização.

## REFERÊNCIAS

BRANDÃO, H. P. Competências no trabalho: uma análise da produção científica brasileira. **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 12, n. 2, p. 149-158, 2007.

BRANDÃO, H. P. et al. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o *balanced scorecard* e avaliação 360 graus. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p. 875-898, 2008.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias

distintas ou instrumento de um mesmo construto?. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Comissão de Promoções de Oficiais da Aeronáutica. **ICA 36-4/2009: avaliação de desempenho de oficiais da Aeronáutica**. Brasília, DF, 2009a.

BRASIL. Constituição (1998). Capítulo II, Das Forças Armadas, artigo 142. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm)>. Acesso em: 8 jun. 2009b.

- BRASIL. **Lei nº 6.880, de 9 dez. 1980**: Estatuto dos militares. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L6880.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L6880.htm)>. Acesso em: 12 jun. 2009c.
- BRASIL. **Plano estratégico militar da Aeronáutica (PEMAER)**. Estado-Maior da Aeronáutica. Brasília, DF, 2009d.
- FERRAMENTAS para o Crescimento. **HSM Management**. São Paulo, 2004. Disponível em: <<http://br.hsmglobal.com/adjuntos/14/documentos/000/061/0000061220.pdf>>. Acesso em: 8 jun. 2009.
- FERREIRA, A. B. H. **Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. 2. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1996.
- HART, S. L.; MILSTEIN, M. B. Criando valor sustentável. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, n. 2, p. 66-79, 2004.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação**: balanced scorecard: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Sistemas de informação gerenciais**: administrando a empresa digital. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- LITTO, F. M. **A educação de militares na sociedade contemporânea**. [São Paulo]: USP, 2000. Disponível em: <[http://www.futuro.usp.br/producao\\_cientifica/artigos/fl\\_edumilitares.htm](http://www.futuro.usp.br/producao_cientifica/artigos/fl_edumilitares.htm)>. Acesso em: 13 dez. 2008.
- LUCAS, C. H. J. **Information systems concepts for management**. São Paulo: McGraw-Hill International, 1990.
- PAULA, C. de. O futuro a gente faz agora. **Planeta Sustentável**, 2007. Disponível em: <[http://planetasustentavel.abril.com.br/noticia/sustentabilidade/conteudo\\_226382.shtml](http://planetasustentavel.abril.com.br/noticia/sustentabilidade/conteudo_226382.shtml)>. Acesso em: 21 maio 2009.
- RIEDE, A. S. **Ética empresarial e responsabilidade social**. Brasília, DF: FGV, 2008.
- SILVA, A. F. da. **Sistemas de apoio à decisão: análise do processo de desenvolvimento de software no contexto do Centro de Computação da Aeronáutica de Brasília**. Monografia (Curso de Comando e Estado-Maior) – Escola de Comando e Estado-Maior da Aeronáutica. Universidade da Força Aérea, Rio de Janeiro, 2007.
- SOUZA, V. L. et al. **Gestão de desempenho**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- SPRAGUE, R. H.; WATSON, H. J. **Sistemas de apoio à decisão**. São Paulo: Campus, 1991.