

DESENVOLVIMENTO DE ATRIBUTOS DA ÁREA AFETIVA EM ALUNOS DA EsFCEEx

Giselle Regueira Costa¹, Jocleber Rocha Vasconcelos²

Resumo. O presente artigo constitui-se em um estudo sobre o desenvolvimento de atributos da área afetiva em alunos da Escola de Formação Complementar do Exército (EsFCEEx). O objetivo foi explorar o tema, aprofundando-se na análise do papel dos instrutores da EsFCEEx no desenvolvimento dos atributos da área afetiva (AAA), sua responsabilidade e influência sobre a mudança de comportamento dos alunos. Foram abordados temas como a importância da retroalimentação dos instrutores aos alunos; conteúdos teóricos que embasassem o tema, como aprendizagem, especialmente em caso de adultos; as formas como ocorrem os processos de mudança de comportamento e conseqüentemente o desenvolvimento de pessoas. Foram aplicados questionários abertos aos instrutores das seções de ensino e da Companhia de Alunos da EsFCEEx, a fim de aprofundar o entendimento que tais avaliadores possuem em relação ao processo de desenvolvimento dos AAA da EsFCEEx, a importância da retroalimentação para o desenvolvimentos destes atributos, limitações percebidas por eles no processo e algumas sugestões de melhoria. Fez-se a análise dos dados colhidos nos questionários, sempre buscando informações que pudessem contribuir com o objetivo deste trabalho. Observou-se que os instrutores percebem claramente a relação entre avaliação e desenvolvimento dos atributos da área afetiva, valorizam a retroalimentação neste processo, porém identificam algumas limitações, propondo melhorias. Algumas visões diferentes foram identificadas, especialmente entre os oficiais com mais experiência e os com menos prática em Estabelecimentos de Ensino

Palavras-chave: Atributos da área afetiva. Aprendizagem. Desenvolvimento.

1 1º Tenente do Quadro Complementar de Oficiais, (turma de 2011), Psicóloga. Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Rio de Janeiro, Brasil. giselleregueira@gmail.com

2 Major do Exército Brasileiro, Bacharel em Ciências Militares (AMAN), Pós-Graduado em Direito e Mestre em Operações Militares (EsAO)

Abstract. The present article is a study about the development of affective attributes in students of Escola de Formação Complementar do Exército (EsFCEEx). The goal was to explore the theme, furthering the analysis of the role played by the EsFCEEx instructors in the development of the affective attributes, their responsibility and influence in the behavior change of the students. Different topics were approached, such as the instructors feedback to the students; theoretical contents related to the theme, such as learning process, specially in adults; the different ways in which the process of behavior changing occurs and consequently the development of people. Open surveys were applied to the instructors of the educational section and the Student Company of EsFCEEx, with the intention to further the knowledge that these instructors have about the development process of the affective attributes of the EsFCEEx students, the importance of the feedback to improve these attributes, limitations noticed by them during the process and some suggestions to improvement. Then data obtained with the surveys were analyzed, always searching for information that could contribute to the goal of this study. It was observed that the instructors clearly notice the relationship between evaluation and development of the affective attributes, they value the feedback in this process, however they identify some limitations and they offer some ways of improvement. Some different points of view were identified, specially among officers with larger experience and the ones with less practice in educational institutions.

Keywords: Affective attributes. Learning process. Development.

1 Introdução

A aprendizagem pode ser didaticamente dividida em três grandes domínios: o cognitivo, que abrange os aspectos intelectuais; o psicomotor, que abrange as habilidades de execução de tarefas afetivas ao organismo muscular; e o afetivo, que abrange os aspectos de sensibilização, atitudes e gradação de valores (BLOOM, 1983 *apud* SANTOS *et al*, 2010).

A avaliação do processo de aprendizagem precisa transcender a verificação do alcance dos objetivos em relação ao conteúdo, devendo-se considerar o afeto e os atributos afetivos subjacentes do aluno, uma vez que interferem profundamente em diversos processos mentais, como memorização, raciocínio, atenção e motivação (LONGHI *et al*, 2009 *apud* SANTOS *et al* 2010).

O desenvolvimento da área afetiva é tema de grande relevância para o Exército Brasileiro e encontrar ferramentas adequadas para avaliação e desenvolvimento de tais atributos tornou-se algo essencial. Dentro do contexto da Escola de Formação Complementar do Exército (EsFCEEx),

constituiu-se um grande desafio, considerando as peculiaridades dos alunos desta Instituição, bastante diversas dos alunos das demais escolas de formação do Exército.

Atributos da área afetiva referem-se aos valores e requisitos desejáveis ao profissional militar, e sua avaliação faz parte oficialmente da rotina da formação militar, sendo feita em todos os órgãos e estabelecimentos de ensino subordinados, coordenados ou vinculados ao Departamento de Ensino e Cultura do Exército, o DECEEx (BRASIL, 1998).

Seu desenvolvimento em alunos dos cursos do Exército é de extrema relevância e cada curso possui um perfil profissiográfico, em que são elencados os atributos que devem ser desenvolvidos, observados e avaliados (BRASIL, 2005).

Na EsFCEEx, os atributos que são avaliados e desenvolvidos são: Criatividade (capacidade de produzir novos dados, ideias e/ou realizar combinações originais, na busca de uma solução eficiente e eficaz); Dedicção (capacidade de realizar, espontaneamente, atividades com empenho e entusiasmo); Disciplina (capa-

cidade de proceder conforme normas, leis e regulamentos que regem a instituição); Disciplina intelectual (capacidade de adotar e defender a decisão superior e/ou do grupo mesmo tendo opinado em contrário); Iniciativa (capacidade de agir, de forma adequada e oportuna, sem depender de ordem ou decisão superior); Organização (capacidade de desenvolver atividades de forma sistemática e eficiente); Previsão (capacidade de antecipar-se a fatos e situações, antevendo alternativas viáveis, de modo a evitar e/ou eliminar possíveis falhas na execução de uma tarefa); Responsabilidade (capacidade de cumprir suas atribuições) (BRASIL, 2005).

O Exército define o perfil profissiográfico e os AAA a serem avaliados e desenvolvidos dentro de cada Quadro, Arma ou Serviço, contudo a normatização da melhor ferramenta para desenvolver os AAA de seu efetivo ainda é pouco clara (NERC, 2000).

Dessa maneira, formulou-se como problema de pesquisa: como desenvolver os principais atributos da área afetiva nos alunos do Curso de Formação de Oficiais da EsFCEEx?

As indagações buscaram

explorar o tema, identificando o papel dos instrutores da EsFCEEx no desenvolvimento dos AAA, suas formas de desenvolvimento e avaliação dos atributos estudados e a utilização da retroalimentação.

Neste contexto, a discussão sobre o tema é de grande valor para a manutenção do elevado grau de profissionalismo dos efetivos de oficiais da Força Terrestre.

Uma vez verificados os principais AAA do oficial formado na EsFCEEx, pode-se identificar dentre as diversas ferramentas de treinamento e desenvolvimento, a que melhor se encaixa para o meio militar.

O presente estudo buscou estabelecer uma parceria entre o corpo docente, discente e Seção Psicopedagógica da EsFCEEx, a fim de dilatar o campo de conhecimento acerca do desenvolvimento dos AAA em geral, e particularmente no âmbito dos alunos do Curso de Formação de Oficiais na EsFCEEx, contribuindo para outros projetos correlatos.

A pesquisa foi do tipo aplicada, pois buscou gerar conhecimentos à solução prática de problemas específicos relacionados ao desenvolvimento

de AAA em alunos do CFO, valendo-se do método indutivo. Buscou-se explorar o tema por meio de entrevistas com os instrutores do CFO, a fim de analisar seu papel no desenvolvimento dos AAA.

O embasamento teórico do estudo apresenta o papel do instrutor no processo de aprendizagem, conseqüentemente, no desenvolvimento de atributos afetivos, suas características mais importantes e função estratégica para tal desenvolvimento.

Em segundo lugar, o trabalho faz referência ao processo de mudança, suas fases e importância do instrutor como agente provocador e responsável pelo processo de mudança no discente.

Em seguida, o estudo aborda o tema da retroalimentação, sua relevância e adequação. Por fim, a pesquisa apresenta métodos de desenvolvimento de pessoas utilizados pelas organizações e suas adaptações no CFO.

Na análise dos dados, as respostas dos instrutores foram confrontadas com a literatura sobre o tema, sendo encontradas diferenças de percepção importantes com base na experiência de cada militar.

2 Papel do instrutor

Os instrutores são responsáveis por observar as diversas atitudes de seus avaliados e corrigir eventuais falhas. Nesse sentido, é de suma importância que os observadores e avaliadores tenham conhecimento dos atributos que são avaliados e que devem ser sistematicamente desenvolvidos nos discentes e as formas adequadas de fazê-lo.

O avaliador é elemento crucial para o sucesso do processo de desenvolvimento dos AAA, exerce papel estratégico no processo ensino-aprendizagem, pois, além das suas atribuições em instruções, é responsável por avaliar o desempenho dos instruendos, fazendo as correções necessárias e revendo constantemente sua própria atuação (BRASIL,1997).

O líder, nesse caso o instrutor, influencia significativamente a participação eficaz em grupo, bem como a liderança de seus participantes, por meio de sua competência interpessoal (MOSCOVICI, 2008). Ele deve ser um militar capacitado para tal tarefa e influenciar os discentes por meio de

seu próprio comportamento.

Algumas características são fundamentais para o instrutor ao auxiliar o aluno no caminho da mudança: deve ser empático, ter a preocupação em voltar-se para o autoconhecimento, ter atitude de estima e interesse por si mesmo, para poder estimar o outro, ser compreensivo consigo e com o outro, ter interesse positivo pelos diferentes significados de uma mesma experiência, ser genuíno e congruente consigo, ser solidário e ter característica não apenas avaliativa (FAILDE, 2007).

Nesse último ponto, é importante que o instrutor consiga fazer uma clara distinção entre os momentos que antecedem a avaliação somativa¹, e deixar claro ao instruindo quando sua avaliação tiver o caráter formativo. Durante o processo, o avaliador deve estar atento a toda oportunidade de influenciar comportamentos e não preocupar-se apenas em atribuir notas.

Sobre a aprendizagem, Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2004) ressaltam que ela representa mudanças individuais e são resultantes da interação do indivíduo com o meio, das experiências totais do indivíduo e

não somente da maturação natural do ser humano. Daí a importância do instrutor influenciar positivamente esse contexto de mudança, conduzindo a uma boa aprendizagem.

3 Processo de mudança e desenvolvimento de pessoas

O processo de desenvolvimento dos atributos da área afetiva nos alunos em formação pode ser considerado um processo de mudança, envolvendo, assim, transformação, perturbação e ruptura. Segundo Chiavenato (2008), mudança constitui um processo composto de três etapas sequenciais: descongelamento, mudança e recongelamento.

No descongelamento, as ideias antigas e práticas inadequadas são desaprendidas. Essa fase é tão importante, que se não ocorrer, a tendência será o retorno ao padrão habitual de comportamento. O descongelamento significa a percepção da necessidade de mudança.

¹ Verificação do nível em que os objetivos foram alcançados, expressos em notas ou menções (BRASIL, 2003).

Na fase da mudança, novas ideias e práticas são experimentadas, exercitadas e aprendidas. Ocorre quando há descoberta e adoção de novas atitudes, valores e comportamentos. A mudança envolve dois aspectos: a identificação (as pessoas percebem a eficácia da nova atitude ou comportamento e a aceita) e a internalização (as pessoas passam a desempenhar novas atitudes e comportamentos como parte de seu padrão normal de comportamento).

Em consonância com o referido autor, Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2004) acrescentam que, além de ser um processo de mudança, a aprendizagem significa uma reestruturação cognitiva, ou seja, modelos e esquemas prévios de percepção, interpretação e ação sobre o mundo são restabelecidos, são reconstruídos.

E, por último, Chiavenato (2008) identifica na etapa final do processo de mudança, o recongelamento, a incorporação definitiva de novas ideias e práticas no comportamento, de modo que ele se torne a nova norma.

O recongelamento significa que o padrão aprendido foi

incorporado à prática atual e passa a ser a nova maneira que a pessoa adota no seu comportamento. Requer dois aspectos: o apoio (suporte através de recompensas que mantém a mudança) e o reforço positivo (prática proveitosa que torna a mudança bem sucedida). Essa é a etapa de estabilização da mudança.

O agente de mudança no CFO é essencialmente o instrutor. Ele é o responsável por iniciar o processo de mudança, ajudando a provocá-la. O oficial avaliador atua de maneira a incentivar as etapas de descongelamento, de mudança e de recongelamento, conforme estabelece o autor.

O quadro a seguir apresenta um resumo da tarefa do instrutor e como agir para alcançar êxito em cada um das etapas.

Descongelamento	Mudança	Recongelamento
TAREFA:		
Criar sentimento de necessidade de mudança no aluno.	Implementar a mudança.	Estabilizar a mudança.
COMO:		
Incentivando à criatividade e à inovação a riscos e erros.	Identificando comportamentos novos e mais eficazes.	Aceitando a continuidade dos novos comportamentos.
Tendo bom relacionamento com as pessoas envolvidas.	Escolhendo mudanças adequadas em tarefas, pessoas, tecnologia e ou estrutura.	Estimulando e apoiando as mudanças.
Ajudando as pessoas com comportamento ineficaz. Minimizando resistências à mudança.	Colocando mudanças na prática.	Usando recompensas contingenciais e de desempenho e do reforço positivo.

Quadro 1

Fonte: Chiavenato (2008).

É importante destacar que a aprendizagem adulta apresenta particularidades. O adulto necessita de motivo para praticar. Sem isso, ao longo do tempo, o comportamento desejado dissipa-se. Failde (2007) apresenta cinco

etapas psicológicas essenciais do processo de aprendizagem: Insatisfação (constatação de um problema); Atitudes na direção de novos comportamentos; Comportamentos para novas práticas; Resultados; e Generalização.

A autora ainda apresenta o processo de mudança como algo gradual e processual. Em primeiro lugar, se o indivíduo não considerar ou perceber o novo comportamento como algo que lhe agregue valor, essa mudança de comportamento dificilmente será internalizada, (*perceber a informação*). Nesse sentido, o instrutor torna-se peça fundamental para que o instruendo seja sensibilizado a absorver novas informações. É de extrema importância que o aluno visualize os motivos para seguir adiante e um instrutor atento deve orientá-lo nesse sentido.

O aluno deve interessar-se pela mudança, ou seja, *sentir a informação*. Após essa fase, o indivíduo procura desenvolver as habilidades necessárias para efetivar as mudanças, *pensa e decide*. Entretanto, apenas a compreensão racional da necessidade de mudança implica

descontinuidade e não é duradoura, sendo extremamente importante o envolvimento emocional do aluno.

E, fechando o ciclo de mudança, após sentir, pensar e decidir, vem a última fase: ação individual, ou seja, a prática de novas atitudes e ações. Mais uma vez o fator motivação surge como representativo nesse processo.

Failde (2007) ressalta que os níveis de apreensão e motivação elevam-se quando os limites são respeitados, quando a pessoa é valorizada antes, durante e depois de um evento de treinamento, quando seu trabalho é acompanhado e não necessariamente fiscalizado, quando a liderança observa e estimula seu crescimento, quando o que se espera do profissional é claro e quando nos treinamentos as dinâmicas são bem conduzidas.

Tais fatores devem ser considerados pelo instrutor no seu objetivo de desenvolvimento dos atributos da área afetiva.

Aprofundando sobre o tema, é possível transpor o conhecimento de gestão de pessoas, de desenvolvimento de pessoas em organizações, para o desenvolvimento de atributos da

área afetiva em instruendos do CFO.

Dentre os principais métodos de desenvolvimento de pessoas no cargo, estão rotação de cargos, método de atribuição de comissões e posições de assessoria (MOSCOVICI, 2008).

a) Rotação de cargos: consiste na movimentação das pessoas em várias posições na organização no esforço de expandir suas habilidades, conhecimentos e capacidades. A rotação vertical representa uma promoção provisória para uma posição mais complexa e a horizontal objetiva um aprofundamento de conhecimentos e experiências da mesma complexidade.

No CFO, os alunos são confrontados com novas atribuições e funções, em que podem desempenhar atividades de responsabilidades mais complexas ou de igual complexidade, porém diferentes, quando assumem cargos de chefia de grupamento ou funções de comando.

b) Atribuição de Comissões: participação em comissões de trabalho, compartilhando da tomada de decisões, aprendendo

pela observação dos outros e pesquisando problemas específicos da organização.

A designação de comissões na EsFCEX é bastante útil. Proporciona aos alunos oportunidade de presidir um grupo, exercitando função de chefia ou de participante. Nessas ocasiões, o aluno desenvolve atributos como responsabilidade, disciplina, organização. Aprende a administrar suas obrigações como aluno e como membro da comissão e a responder por assuntos de interesse de todo o grupo.

c) Posições de assessoria: um profissional com elevado potencial trabalha provisoriamente, sob a supervisão de um gerente bem sucedido, em funções de assessoria, em diferentes áreas da organização.

Tal método de desenvolvimento representa oportunidade para o aluno exercer funções de assessoria, desenvolvendo seu senso crítico e outros atributos da área afetiva.

No CFO, os alunos podem praticar a atividade de assessoria quando exercerem a função de Auxiliar de Comando. Nessa ocasião, o aluno pode compartilhar

suas próprias experiências e participar das decisões como assessor, sempre orientado por um oficial mais experiente.

Com isso, os discentes podem desenvolver atributos importantes para o oficial, como iniciativa, criatividade, organização e responsabilidade, todos avaliados e desenvolvidos no CFO.

3 Retroalimentação

Quando se busca um processo de ensino-aprendizagem mais eficaz, deve-se estar atento ao que proporciona uma melhor assimilação dos conhecimentos. A probabilidade de aprender e transferir a aprendizagem aumenta quando o indivíduo consegue desenvolver auto-conscientização e auto-aceitação para produzir informações com o mínimo de distorção, passando a aceitar e confiar mais nos outros, dando e recebendo retroalimentação útil (MOSCOVICI, 2008).

Toda pessoa precisa receber retroalimentação a respeito de seu desempenho para saber como está fazendo seu trabalho e, conseqüentemente, fazer as devidas correções, sem o que as pessoas caminham às cegas.

As organizações avaliam o desempenho de seus funcionários por meio de diversos fatores e é possível comparar objetivos organizacionais com os educacionais. Dentre as razões para avaliar o desempenho nas organizações e que permite uma análise comparativa com os objetivos educacionais, destacam-se (CHIAVENATO, 2008):

- Recompensas: a avaliação é usada para justificar aumentos e promoções.

Em Estabelecimentos de Ensino (EE) do Exército, a avaliação é instrumento para qualificar o desempenho com a finalidade de classificação por mérito.

- Retroalimentação: avaliação de desempenho permite ao administrador e ao funcionário a percepção de desempenhos, atitudes e competências que estão de acordo com o esperado e o que ainda precisa ser aprimorado.

Um dos objetivos da avaliação nos EE é favorecer o desenvolvimento dos alunos. Dessa forma, a retroalimentação é instrumento de especial importância nesse processo.

Nesse entendimento, o autor destaca que a avaliação deve

proporcionar benefícios, não visar apenas o desempenho atual, mas também o alcance de metas e objetivos. Ela deve enfatizar o aluno no seu contexto, evitando impressões pessoais. A subjetividade deve estar fora da avaliação.

O mais importante de todo esse processo é o seu objetivo final de melhorar o comportamento do discente, ou seja, de desenvolver neste os atributos que são avaliados. Dessa forma, a avaliação é um meio, um subsídio para o desenvolvimento dos atributos relevantes ao aluno do CFO e não um fim de si mesmo.

No processo de desenvolvimento, retroalimentação é um processo de ajuda para mudança de comportamento, é a comunicação a uma pessoa ou grupo, no sentido de fornecer-lhe informações sobre como sua atuação está afetando outras pessoas. Retroalimentação eficaz ajuda o indivíduo ou grupo a melhorar seu desempenho e assim alcançar seus objetivos (MOSCOVICI, 2008).

Para se tornar um processo útil, a retroalimentação precisa ser descritiva ao invés de apenas avaliativa; específica ao invés de

geral; compatível com as necessidades (motivações) do comunicador e do receptor; dirigida para os comportamentos que o receptor possa modificar e oportuna e esclarecida para assegurar comunicação precisa.

A retroalimentação se dá em um processo interpessoal e toda interação só pode ser compreendida se levada em consideração a influência das emoções e afetos, que são processos de múltiplos componentes cognitivos, motivacionais, comportamentais e até fisiológicos (DREU *et al*, 2001 *apud* ZANELLI, BORGES-ANDRADE e BASTOS, 2004).

Claro está que a retroalimentação não se trata de um processo simples, dessa forma, alguns cuidados devem ser tomados.

Estabelecer uma relação de confiança recíproca, para diminuir barreiras entre comunicador e receptor; reconhecer que a retroalimentação é um processo de exame conjunto; aprender a ouvir, a receber retroalimentação, sem reações emocionais (defensivas) intensas; aprender a dar retroalimentação de forma habilidosa, sem conotações

emocionais intensas são exemplos de postura que os instrutores e instruendos devem ter a fim de que o processo seja proveitoso (MOSCOVICI, 2008).

4 Resultados e discussão

Para o desenvolvimento deste trabalho, foram aplicados questionários abertos aos instrutores das seções de ensino e da Companhia de Alunos da EsFCEX, a fim de retratar, com a maior precisão, as ideias desses avaliadores em relação ao processo de desenvolvimento dos AAA da EsFCEX.

A amostra foi composta de 14 oficiais instrutores que participam do processo de desenvolvimento de AAA como avaliadores ou como observadores na EsFCEX, sendo um Tenente Coronel, quatro Majores, seis Capitães e três Tenentes. Os participantes apresentaram as seguintes observações:

* **Questão 1:** Como o (a) Sr (a) percebe a relação entre a avaliação e o desenvolvimento dos atributos da área afetiva (AAA)?

Os participantes relataram que a avaliação e o desenvol-

vimento dos AAA são etapas de um mesmo processo. Por meio da avaliação é possível desenvolver os atributos preconizados nos regulamentos escolares.

A avaliação foi considerada um instrumento que permite diagnosticar o grau de desenvolvimento em que se encontram os discentes para que, dessa forma, seja possível direcionar os esforços para o aprimoramento gradativo.

Ela também foi avaliada como um meio de motivação para os alunos interessados melhorarem no que foram avaliados como insuficientes. E a maioria identificou a avaliação como uma etapa no processo de desenvolvimento dos AAA, em que são dependentes um do outro.

Os participantes do estudo relataram que a avaliação é uma verificação do grau em que se encontram os alunos, no que se refere aos atributos. E serve de insumo para o trabalho de desenvolvimento.

Houve uma nítida diferença de percepção entre instrutores mais antigos ou mais experientes em EE (Estabelecimentos de Ensino) dos oficiais participantes menos experientes. Os instrutores

com menos tempo de vida militar apresentaram dificuldade em perceber a ligação entre avaliação e desenvolvimento dos AAA, ao contrário dos mais experientes, que ressaltaram a importância da avaliação com base na hierarquia e disciplina.

*** Questão 2:** Qual a importância da retroalimentação no processo de desenvolvimento dos AAA?

Já sobre a retroalimentação, foi percebido que todos os participantes destacaram sua importância, no sentido de permitir ao aluno corrigir suas falhas e se auto-aperfeiçoar; e ainda pelo fato de ser uma forma de o discente perceber como é visto pelo instrutor e pelo grupo para confrontar sua própria percepção e estabelecer novas metas.

Foi diagnosticado pelos oficiais participantes que ela permite ao aluno do CFO corrigir suas atitudes, a partir do que tem sido observado pelos avaliadores. Foi observada a importância da obrigatoriedade da retroalimentação, considerando que há uma avaliação somativa e faz-se necessário que o aluno evolua, progrida nas suas limitações, não podendo ficar a

retroalimentação dependente da iniciativa do instrutor.

Um dos oficiais participantes, observou que sem retroalimentação não há processo sistemático de desenvolvimento dos AAA e outro cita: “A avaliação sem retroalimentação só serve para ‘punir’ o aluno”.

*** Questão 3:** O (A) Sr (a) considera que existem limitações neste processo? Quais?

Os participantes menos experientes não apresentaram limitações ou o fizeram identificando a limitação apenas no fato de considerarem que nem todos os atributos podem ou devem ser avaliados.

Os demais participantes apresentaram a subjetividade, o contato pouco cerrado de alguns instrutores com os alunos e o limitado número de avaliadores para um número significativo de alunos como óbices do processo.

Além disso, a grande quantidade de pautas de atributos a serem avaliados foi apontada como dificuldade e prejudicaria a correta avaliação de todos os alunos de maneira uniforme.

A falta de preparo e capacidade dos avaliadores foi

citada pelos participantes mais experientes, principalmente no que diz respeito à retroalimentação e à padronização da avaliação.

Foi levantada a necessidade de uma situação padrão para a correta avaliação dos alunos. Os instruendos seriam submetidos a situações-problema ou dinâmicas de grupo semelhantes. Assim, os avaliadores teriam oportunidade de observar e analisar os alunos nas mesmas condições.

Dessa forma, poderiam utilizar os mesmos padrões de avaliação para todos os alunos, buscando-se, com isso, uma maior objetividade.

Alguns pontos bastante sensíveis também foram listados por um avaliador com mais tempo de Exército, como a falta de prioridade do desenvolvimento; na prática (cotidiano) do aluno e insuficiência de carga horária para tal processo de desenvolvimento e a falta de um guia de orientação aos instrutores para auxiliar nessa missão.

Ainda foi pontuada a dificuldade em desenvolver tais atributos em função do limitado tempo de curso, especialmente nos alunos com pouca aptidão à carreira militar.

* **Questão 4:** O que o (a) Sr (a) sugere como melhoria neste processo?

Sobre sugestões de melhorias, alguns participantes apresentaram a importância de haver situações-padrão em que seja possível verificar e corrigir alguns atributos. Sugeriu-se uma semana destinada à retroalimentação, prevista no Plano Geral de Ensino (PGE).

Além disso, participantes sugeriram mais reuniões entre avaliadores e observadores a fim de promover debates dos conceitos e relataram a importância da busca de autoaperfeiçoamento por parte dos avaliadores.

Os oficiais pertencentes à Companhia de Alunos têm contato diário com os discentes e outros oficiais são instrutores apenas de matérias específicas, tendo, portanto, menos contato com os alunos, apenas nas oportunidades em que há instruções específicas.

Assim, alguns participantes da pesquisa sugeriram que certos atributos fossem avaliados apenas pelos oficiais da Companhia de Alunos e que os instrutores das matérias específicas avaliassem apenas os atributos que constam no Plano de Disciplina (PLADIS) de

suas próprias disciplinas.

Houve ainda a sugestão de diminuir a pauta de avaliação, tornando-a mais objetiva e adequada a cada especialidade dos alunos do CFO, e ainda a simplificação do lançamento de Fatos Observados. As pautas Organização e Criatividade foram citadas como pautas subjetivas no processo de observação.

A retroalimentação também foi citada como peça fundamental no desenvolvimento dos AAA, devendo, portanto ser obrigatória e uma atividade fiscalizada pela Companhia de Alunos.

Sugeriu-se que a avaliação de alguns atributos subjetivos fossem feitos em conjunto para diminuir a influência da subjetividade neste processo.

Um dos oficiais participantes propôs a reformulação do modelo pedagógico, com maior priorização dos meios e ferramentas de desenvolvimento e avaliação da área afetiva. Outro sugeriu que o trabalho na Companhia de Alunos fosse realizado por oficiais de comprovada vivência e experiência no desenvolvimento de AAA, tendo a liderança e o trabalho em equipe como cerne deste trabalho.

5 Considerações finais

Pode-se perceber o quanto o desenvolvimento de atributos da área afetiva é tema relevante dentro do Exército Brasileiro. A avaliação destes atributos nos Estabelecimentos de Ensino já é bastante sólida, ao contrário da sistematização do processo de desenvolvimento.

O presente estudo buscou aprofundar o tema, explorando o papel do instrutor neste processo, sua função estratégica no ensino-aprendizagem e sua influência nos alunos, pois o instrutor permeia todo o contexto do aluno na Escola e a aprendizagem é resultado da interação do aluno com seu meio.

Notou-se que os oficiais mais experientes participantes da pesquisa observaram a importância de que o militar responsável por avaliar e desenvolver os AAA no CFO deva ter expressiva vivência militar, consonante ao que a literatura traz a esse respeito.

O processo de mudança envolve diferentes fases e é o instrutor o responsável por provocá-las e sustentá-las junto aos alunos, ou seja, o instrutor deve ser o agente de mudança no aluno, deve provocar o processo

e conduzi-lo.

O instrutor deve ser um militar capaz de envolver emocionalmente os alunos neste processo, uma vez que apenas compreensão racional da necessidade de mudança não é suficiente.

Ter conhecimento das peculiaridades do processo de mudança em adultos é imprescindível, pois os alunos do CFO possuem grande experiência de vida e muitas vezes já possuem larga experiência profissional. Alguns alunos possuem mais tempo de serviço militar que alguns instrutores. Tais fatores podem ser empecilho ao trabalho de desenvolvimento de AAA, caso o instrutor não possua recursos para suprir essas potenciais limitações.

O presente estudo explorou a influência da retroalimentação no alcance desses objetivos e a percepção dos instrutores a esse respeito. Ela deve proporcionar benefícios ao aluno, no sentido de conduzi-lo a um desenvolvimento.

A retroalimentação ajuda não apenas o indivíduo, mas também o grupo em que este está inserido. Ela não é uma simples conversa, deve ser sistematizada e voltada para os objetivos. Deve ser o mais

descritiva possível, apresentando detalhes específicos, e sempre com vistas aos comportamentos que o avaliado pode modificar.

Importante para realizar a retroalimentação, o instrutor deve possuir determinadas características e tomar alguns cuidados bastante relevantes.

O que foi observado pelos participantes da pesquisa confere com a literatura sobre a retroalimentação.

O profissional responsável por realizar a retroalimentação deve ser empático e possuir capacidade de gerar confiança recíproca, saber ouvir e ter equilíbrio emocional. Tais habilidades têm maior probabilidade de serem encontradas em militares mais experientes, mesmo não sendo possível afirmar que os mais modernos não as possuam.

Por fim, foram apresentados métodos utilizados nas mais diversas organizações no sentido de desenvolverem seus profissionais. Alguns deles puderam ser encontrados, de forma adaptada, no trabalho desenvolvido no CFO, o que nos leva ao entendimento de que a metodologia utilizada pela EsFCEX no seu trabalho de desen-

volvimento dos AAA está compatível com a utilizada atualmente pelas organizações, demonstrando coerência e atualização de seus procedimentos.

O presente estudo buscou aprofundar a discussão sobre o desenvolvimento de atributos da área afetiva no Curso de Formação de Oficiais. O foco do trabalho foi especificamente a Escola de Formação Complementar do Exército e suas peculiaridades. Entretanto, sua reflexão ultrapassa os limites deste Estabelecimento e por ser um tema nodal no Exército, sua exploração deve ser contínua e ampliada para outros estabelecimentos de ensino. Com isso, espera-se que esta pesquisa incite novos pesquisadores a se aprofundarem na discussão ou trazerem novas contribuições.

Referências

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Estado Maior do Exército. **Manual Técnico T 21-250**. Portaria Nr 092/EME, de 26 de Setembro de 1997.

_____. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Departamento de Ensino e Pesquisa. **Definição**

de atributos da área afetiva. Portaria Nr 12/DEP, de 12 de maio de 1998.

_____. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Departamento de Ensino e Pesquisa. **Normas para Elaboração e Revisão de Currículos** (NERC). Portaria Nr 103/DEP, de 28 de dezembro de 2000.

_____. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Departamento de Ensino e Pesquisa. **Normas internas para elaboração do conceito escolar** (NIECE), 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2008.

FAILDE, Izabel. **Manual do facilitador para dinâmicas de grupo.** Campinas, SP: Papirus, 2007.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal: Treinamento em grupo.** Rio de Janeiro, RJ: Editora. José Olympio,

2008.

SANTOS, Ivan Soares dos; et al. Avaliando os atributos da área afetiva na EAD. **CINTED** – UFRGS. v. 8 n. 3, 2010.

ZANELLI, José Carlos, BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo e BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. **Psicologia, Organizações e trabalho no Brasil.** Porto Alegre, RS: Artmed, 2004.