

# AVALIAÇÃO 360 GRAUS - UMA POSSIBILIDADE DE IMPLANTAÇÃO NA ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DO EXÉRCITO

Fernanda Maria Costa Ferreira<sup>1</sup>

**Resumo.** O Exército Brasileiro (EB) passa por transformações no seu modelo de gestão, estando inclusa a administração dos seus recursos humanos. Devido a este cenário, o presente artigo versa sobre a avaliação 360 graus e sua proposta de implantação na Escola de Administração do Exército (EsAEx), enfatizando as possíveis vantagens trazidas para a organização. A avaliação 360 graus consiste em uma técnica de medida de desempenho que utiliza a opinião dos superiores hierárquicos, pares e subordinados para avaliar o desempenho do profissional. Ela ultrapassa os limites dos métodos que se baseiam em resultados, que se preocupam somente com o alcance de metas predeterminadas. Trata da qualidade dos relacionamentos no ambiente de trabalho e o desenvolvimento organizacional. A metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica, que serviu de base para a apresentação dos conceitos referentes ao tema e do atual modelo de avaliação empregado no Exército. O universo analisado para a fundamentação desse estudo é constituído pelos oficiais, subtenentes e sargentos aperfeiçoados da referida organização militar. O resultado do estudo demonstra a viabilidade da utilização da avaliação 360 graus na EsAEx.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho. Avaliação 360 graus. *Feedback*.

**Abstract.** The Brazilian Army has been going through transformations in its model of management, and the management of its human resources is included. Due to this scenery, the current paper deals with the 360° evaluation and the proposal of its implementation at the “Escola de Administração do Exército (EsAEx)”, highlighting the possible advantages brought to the organization. The 360° evaluation consists of a technique of performance measurement which uses the upper rank, same rank and lower rank officers’ opinion to evaluate the performance of the professional. It goes beyond the limits of methods based on results, which are only concerned about the achievement of predetermined goals. It deals with the quality of relationships at the workplace and the organizational development. The methodology used was the bibliographic research, which gave basis to the presentation of the concepts referring to the subject and the current model of evaluation applied in the Army. The analyzed group which served as an input to justify this study is formed by the officers, vice lieutenants and expert sergeants of the cited military organization.

<sup>1</sup> Bacharelado em Administração. Escola de Administração do Exército (EsAEx), Salvador, Brasil. [nandamaria@gmail.com](mailto:nandamaria@gmail.com).

The result of the study demonstrates the viability of the use of the 360° evaluation at the EsAEx.

Keywords: Evaluation of Performance. 360° Evaluation. Feedback.

## 1 Introdução

A avaliação de desempenho do ambiente que nos rodeia é um tema constante em nossas vidas. O julgamento é um ato comum no cotidiano: avalia-se o desempenho da bolsa de valores, a aula ministrada por um professor, os produtos/serviços ofertados etc. O mesmo ocorre nas organizações.

A avaliação de desempenho das pessoas no trabalho surgiu com Taylor, durante o estudo dos tempos e movimentos, no início do século XX. Naquele período, a avaliação era empregada para determinar o salário dos funcionários. Desde então, ela se mantém, apesar de passar por ciclos de importância.

Em momentos de crise, nos quais se enfocam o aspecto financeiro e o imediatismo, a avaliação tem a sua legitimidade e consistência contestada. Como exemplo, temos a crise inflacionária dos anos 80, que estagnou o crescimento das empresas brasileiras e deixou reflexos nas políticas de recursos humanos.

Atualmente, de acordo com a concepção de valorização do ser humano

como principal agente no desenvolvimento das empresas, a avaliação de desempenho ocupa um papel de destaque no contexto organizacional.

Chiavenato (1999, p. 189) assim define avaliação de desempenho:

[...] um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa e, sobretudo, a sua contribuição para o negócio da organização.

Gil (2001, p. 149 apud SCHIETTI, 2002, p. 40) traduz a avaliação de desempenho como “um meio para desenvolver os recursos humanos nas organizações”.

Utilizada como parâmetro para promoções, transferências, demissões e treinamentos dos indivíduos que compõem o quadro de pessoal de uma organização, a avaliação de desempenho deve ser contínua, objetiva e de rápida aplicação dos seus resultados, para que não caia em desuso ou perca a credibilidade.

Os dados da avaliação de desempenho tornam-se rico e indispensável manancial de informação: o que se fará, com quem e quando (BERGAMINI; BERALDO, 1988, p. 75).

Segundo Reis (2003), dentre as inúmeras técnicas empregadas na avaliação de desempenho pelas organizações, encontra-se a avaliação 360 graus. Também conhecida como “avaliação multivisão”, “feedback 360 graus”, “avaliação com múltiplas fontes”, esse processo busca a opinião das pessoas que interagem com o avaliado para medição do desempenho deste como líder.

Conforme o autor supracitado, a avaliação 360 graus vem sendo aplicada como um dos principais meios no desenvolvimento de lideranças e motivação dos recursos humanos nas empresas ocidentais. Ela busca a melhoria do diálogo entre o subordinado e o seu superior, assim como entre os seus pares. No Brasil, empresas como a Aracruz, Shell e Refinações de Milho Brasil já experimentaram a técnica, utilizando-a na avaliação da média e alta gerência.

Reconhecendo a importância do papel realizado pelo feedback 360 graus no ambiente organizacional, o presente artigo se propõe a apresentar um estudo sobre o tema, verificando a possibilidade de adotá-la, de modo complementar, na avaliação de desempenho dos oficiais da EsAEx. Nela, os subtenentes e sargentos aperfeiçoados participarão do processo como uma parte do conjunto de avali-

adores.

A pesquisa bibliográfica será utilizada como metodologia para a construção do estudo, por intermédio da qual buscará recolher informações já publicadas e aceitas no meio científico, visando ao seu embasamento. Será realizada também uma descrição do atual modelo de avaliação usado pelo Exército Brasileiro. Ao final do artigo, serão feitas algumas observações, com a finalidade de melhoria do processo de avaliação de desempenho da EsAEx.

## 2 Avaliação 360 graus

Na década de 90, intensificaram-se os estudos sobre a avaliação 360 graus, buscando compreender os seus impactos nas organizações (REIS, 2003). A maioria deles apresentou resultados promissores, indicando uma boa aceitação dos avaliados e um ganho nos relacionamentos no ambiente de trabalho.

A avaliação com múltiplas fontes é um recurso utilizado pelas organizações para a gestão das pessoas que delas participam. De acordo com Reis (2003, p. 11),

[...] trata-se de uma técnica na qual os participantes do programa recebem simultaneamente *feedbacks* de seus su-

periores, pares, subordinados e outros *stakeholders*. Em geral, tem por objetivo contribuir para o desenvolvimento de comportamentos e habilidades de liderança demandados pela organização que a utiliza.

Já Nelson e Haertel (2000, p. 38 apud SCHIETTI, 2002, p. 47) demonstram que o sistema de Avaliação 360 graus

[...] consiste em reunir múltiplas avaliações dos subordinados, pares, supervisores, clientes e do próprio empregado (auto-avaliação). O resultado é uma completa e clara visão de desempenho, permitindo aos funcionários ter uma visão de como são vistos na organização por seus colegas.



Figura 1: Participantes da Avaliação 360 Graus.  
Fonte: Elaborado pela autora.

Além de medir os resultados, a avaliação multivisão tem como objetivo sondar a qualidade dos relacionamentos no ambiente de trabalho e

incrementar o *feedback* informal.

Não se pode discutir sobre a avaliação 360 graus sem falar sobre *feedback*. Esta, que não tem tradução direta para a língua portuguesa refere-se à capacidade de dar e receber opiniões, críticas e sugestões sobre alguma coisa pessoal ou profissional. É o retorno dado sobre determinado resultado ao final de um ciclo, para que possam ser tomadas medidas corretivas.

De acordo com Reis (2003), o “feedback 360 graus” envolve levantamento das percepções que os integrantes da rede de trabalho do avaliado têm a respeito de alguns comportamentos previamente determinados pela organização, em função dos atributos que pretendem estimular nos seus colaboradores.

Os avaliadores medem a frequência com que o avaliado exercita esses comportamentos, por meio de um questionário específico. Os resultados obtidos servirão de base para a confecção do plano de desenvolvimento profissional (REIS, 2003).

A aplicação da avaliação 360 graus deve seguir uma seqüência de etapas que nortearão as ações. Reis (2003) sugere o seguinte modelo:

- a) Definição dos atributos de liderança a serem avaliados: refere-se à caracterização do perfil de liderança que melhor atenda aos objetivos organizacionais;
- b) Seleção adequada do tipo de questionário a ser empregado: envolve a certificação de que o instrumento utilizado é capaz de fornecer as informações esperadas;
- c) Qualidade dos *feedbacks* fornecidos: a preparação contínua e sistemática dos participantes do processo é a principal garantia da consecução desta fase. Outro fator importante é a confidencialidade dos respondentes, que tendem a fornecer informações mais honestas quando este fator é assegurado;
- d) Processamento e utilização dos *feedbacks* pelo receptor: é natural o avaliado racionalizar os resultados obtidos. Para superar esse comportamento, faz-se necessário criar um ambiente propício para o intercâmbio aberto de percepções;
- e) Integração ao sistema de gestão de pessoas: a avaliação 360 graus deve estar integrada com os demais processos de recursos humanos. Em caso contrário, há o risco de se propagar a relevância de um aspecto e/ou premiar outro.

A credibilidade dos resultados, segundo Dalton e Hollenbeck (apud REIS, 2003), depende de um conjunto de percepções de que: 1. as fontes tenham competência para emitir os *feedbacks*; 2. os atributos avaliados sejam úteis para o desenvolvimento profissional; e 3. os comportamentos que compõem o perfil de liderança sejam realizáveis e possam ser desenvolvidos.

Além das considerações dos pares, superiores e subordinados, o avaliado realiza a auto-avaliação para posterior comparação com os resultados dos outros participantes.

Sobre esse aspecto, Reis (2003, p. 65) afirma que

[...] o processo promove ganhos relacionados ao autoconhecimento dos participantes, ou seja, propicia incremento na consistência entre auto-percepção e percepção dos outros.

Church e Bracken (1997, p. 150 apud Reis, 2003, p. 53) tratam desse assunto ao declararem que

Quando gerentes comparam os resultados das avaliações feitas por seus colegas com suas próprias percepções, eles são envolvidos num processo de reflexão que resulta em um maior nível de consciência de seus atos e das conseqüências que essas ações têm sobre os outros [...].

Eventuais discrepâncias entre a auto-avaliação e o ponto de vista dos demais participantes do processo é encarado como um fator positivo, que agrega valor ao processo. É normal que pessoas localizadas em cargos diferentes na organização possuam expectativas e tipos de relacionamentos diversos com o avaliado, fazendo com que cada um coloque em evidência um determinado tipo de comportamento.

Dentre as principais vantagens da implantação da avaliação 360 graus em uma organização estão:

- a) o auxílio no desenvolvimento dos atributos individuais de liderança;
- b) a possibilidade de criação de planos para melhorias na equipe de trabalho;
- c) o *feedback* de diferentes fontes, obtendo-se uma visão mais real do comportamento do avaliado no ambiente organizacional;
- d) clareza e objetividade quanto às características buscadas pela organização;
- e) oportunidade de diálogo aberto entre os participantes do processo, abrindo-se espaço para que sejam tratados outros assuntos;
- f) promoção do autoconhecimento do avaliado.

Embora a maior parte da literatura aponte as vantagens da avaliação multivisão, existem pontos limitadores à sua implementação, como:

- a) falta de definição clara dos objetivos ou a demora na aplicabilidade dos resultados, o que pode levar ao descrédito do programa;
- b) falta de apoio ou condições ambientais e/ou sociais que obstruam o desenvolvimento dos participantes;
- c) deficiente sensibilização ao processo, o que acarreta despreparo para o recebimento dos *feedbacks*;
- d) subjetividade do programa, o que requer cuidados para que as opiniões sejam baseadas em fatos.

Um fator crítico para o sucesso da avaliação 360 graus em uma organização é o comprometimento dos escalões superiores com o método. Tidos como modelos, a alta gerência deve apoiar a idéia desde o momento inicial (JONES, 1996 apud SCHIETTI, 2002).

Outro ponto a se observar é o alinhamento da metodologia da avaliação 360 graus com a cultura organizacional, para que se possa tirar o máximo proveito que a ferramenta oferece.

### 3 Sistema de Avaliação no Exército Brasileiro

A avaliação vertical, na qual o superior avalia o subordinado, é o único tipo de avaliação de desempenho quantificável, praticado pelo Exército Brasileiro e, por conseguinte, na EsAEx. Possui frequência semestral, não devendo haver interrupção em toda a carreira do militar (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2002a).

Como principal aspecto negativo da avaliação direta, evidencia-se a limitação do resultado, uma vez que reduz o conceito obtido pelo avaliado à percepção de um só indivíduo, aumentando a probabilidade de disfunções perceptivas que contaminam o julgamento.

[...] nesse sentido, está-se dando a ele [o supervisor] condições de, na maioria das vezes, sozinho, examinar a qualificação da mão-de-obra sob sua responsabilidade direta e, posteriormente, registrar no formulário de avaliação [...] (BERGAMINI; BERALDO, 1988, p. 45).

Conforme dispõe Exército Brasileiro (2002a), o Sistema de Avaliação do EB é composto pelo Departamento Geral do Pessoal (DGP), que é o órgão de planejamento e controle do Sistema, com o apoio técnico da Diretoria de Avaliação e Promoções (D

A Prom); pelo avaliador; e pelo avaliado. Deve conter duas partes: relacionamento e trabalho.

O aspecto relacionamento, que diz respeito aos atributos da área afetiva, engloba os seguintes itens: apresentação, conduta civil, discricção, desprendimento, disciplina, equilíbrio emocional, espírito de grupo, flexibilidade, liderança e tato (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2006a).

Já o aspecto trabalho, ainda segundo Exército Brasileiro (2006a), contém os seguintes atributos: criatividade, decisão, dedicação, iniciativa, objetividade, organização, resistência, zelo, perseverança e responsabilidade.

Verifica-se a extrema subjetividade e dificuldade de valoração que permeia alguns dos itens avaliados pelo EB, como é o caso da “conduta civil”. Tratando-se, na maioria das vezes, de militares de círculos hierárquicos diferentes, o chefe não terá parâmetros para pontuar o subordinado; e, mesmo assim, terá que fazê-lo.

A nota obtida pelo avaliado nesses dois aspectos é comparada com a média do grupo ao qual ele pertence (universo), e não com a melhor nota dentre todos os conceituados. Isso demonstra o objetivo da organização de atingir o desempenho médio, e não o desempenho ótimo.

Também não há a cultura de dis-

cussão do resultado entre o chefe (avaliador) e subordinado (avaliado). A ausência do esclarecimento dos pontos analisados entre o superior e o seu subordinado pode gerar uma resistência deste à mudança comportamental que, em determinados casos, se faz útil. Quanto mais transparente for a avaliação, mais fácil será para o subordinado compreender e aceitar os atributos a serem melhorados.

Os documentos básicos do Sistema de Avaliação do EB são a Ficha de Avaliação, que é o instrumento de medida empregado, e o Perfil do Avaliado, que é a síntese do processo de avaliação da carreira do militar. Os dois possuem caráter confidencial (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2002a).

O Perfil do Avaliado, a partir das médias obtidas pelos militares nos aspectos relacionamento e trabalho, é usado para compor o Sistema de Valorização do Mérito que, de acordo com EXÉRCITO BRASILEIRO (2002b),

[...] tem por escopo incentivar os militares, ao longo de suas carreiras, a alcançar patamares mais elevados de proficiência no desempenho de suas funções.

O Sistema de Valorização do Mérito tem por objetivos: definir os comportamentos a serem observados na

avaliação e orientar os militares na busca do seu crescimento profissional e pessoal (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2002b).

Além disso, a Valorização do Mérito é utilizada como requisito para a tomada de algumas decisões, como: promoções por merecimento, seleção de cargos e missões, seleção de candidatos a cursos, designação de comandantes, chefes ou diretores e concessão de condecorações (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2002b).

#### 4 Conclusão

O Exército está em transformação. Tem como objetivos finais a afirmação do planejamento estratégico na sua rotina e a melhoria da gestão dos seus processos. Para isso, estabeleceu, em 2003, o Programa Excelência Gerencial do Exército Brasileiro (PEG-EB), que, por definição, é

[...] ferramenta que visa a melhorar a operacionalidade do Exército [...] tendo por base a capacitação dos recursos humanos e caracterizada por ações voltadas para a otimização dos processos, o gerenciamento dos projetos e o permanente estímulo para motivação de todos os integrantes da Força.

Em continuidade ao PEG-EB, e como forma de melhoria do progra-

ma, adotou-se o Sistema de Excelência do Exército Brasileiro (SE-EB), o qual tem como finalidade a integração das informações gerenciais do EB. Baseia-se em quatro grandes projetos, que são: Sistema de Gestão Estratégica / *Balanced Scorecard* (SGE/BSC); Sistema Integrado de Gestão (SIG); Projeto de Gestão por Processos (PGP); e Projeto de Consolidação do PEG-EB (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2007).

O SGE/BSC é composto por seis perspectivas, dentre as quais incluem-se os itens “pessoas e conhecimento”, que estão desmembrados em: otimização da gestão do conhecimento; fortalecimento da coesão e comprometimento; aperfeiçoamento da gestão do pessoal; e valorização dos recursos humanos (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2006b).

Alinhada com essa nova realidade, surge a avaliação 360 graus para auxiliar na tomada de decisões, principalmente aquelas que dizem respeito ao crescimento profissional dos funcionários. Ela permite o conhecimento mais profundo das pessoas que compõem a organização.

A avaliação 360 graus é um potencial mecanismo de motivação para os participantes do processo. Ao ser aberta a algumas pessoas a oportunidade de avaliarem a equipe a qual per-

tencem, cada elemento torna-se um agente ativo do sistema e, em consequência, esforça-se mais para a criação de um ambiente melhor de trabalho.

Na EsAEx, os oficiais-instrutores, assim como os que fazem parte do Corpo de Alunos e da Seção Técnica de Ensino, são, em maioria, nomeados. Após a indicação dos nomes de alguns oficiais para a ocupação de determinados cargos, estes passam por um processo de seleção, no qual é analisado todo o seu currículo profissional.

Tal característica, presente nas escolas de formação do Exército Brasileiro, proporciona uma maior facilidade na adoção da avaliação multivisão como instrumento de medição de desempenho. Isso ocorre devido ao considerável tempo de experiência na Força e ao alto grau de especialização que eles possuem.

É relevante citar também a contribuição que a visão dos subordinados traz para o processo de desenvolvimento profissional daqueles que estão sendo avaliados. Os subtenentes e os sargentos aperfeiçoados, devido ao tempo de serviço que possuem, têm capacidade de avaliar seus superiores hierárquicos de uma forma profissional.

A experiência acumulada por estes profissionais permite que eles dis-

tingam os superiores que apresentam o comportamento almejado pelo Exército Brasileiro daqueles que demonstram limitação em algum atributo.

Outro ponto a ser abordado é a preparação do pessoal para a implantação da avaliação 360 graus. A sensibilização e o devido treinamento dos usuários é imprescindível para o êxito do processo. Todos os participantes devem estar cientes dos objetivos que precisam ser alcançados, do universo de militares que será abrangido e da seqüência de etapas a ser adotada.

O modelo de avaliação de desempenho proposto no artigo possui como uma das suas principais características sua implantação gradual. Não é recomendável inserir uma mudança desse tipo, que exige a participação intensa dos recursos humanos da organização, em um curto espaço de tempo.

Além do que já foi exposto, verifica-se que a avaliação 360 graus vai ao encontro da nova visão de gestão de pessoas seguida pelo Exército Brasileiro, podendo ser perfeitamente inserida na sua cultura organizacional.

O artigo não esgota os estudos referentes ao tema. Ele se propõe a suscitar outras análises sobre a inclusão do “feedback 360 graus” na composição da avaliação de desempenho do Exército Brasileiro, objetivando a

melhoria do seu Sistema de Avaliação.

## Referências

BERGAMINI, Cecília Whitaker; BERALDO, Deobel Garcia Ramos. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1988.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

EXÉRCITO BRASILEIRO. Portaria nº 660, de 14 de novembro de 2002. Aprova as Instruções Gerais para o Sistema de Avaliação do Pessoal Militar do Exército (IG 30-06). Brasília, 2002a. Disponível em: <<http://www.dgp.eb.mil.br/normas/IG30-06.htm>>. Acesso em: 02 maio 2007.

\_\_\_\_\_. Portaria nº 765, de 26 de dezembro de 2002. Aprova as Instruções Gerais para o Sistema de Valorização do Mérito dos Militares do Exército (IG 30-10) e dá outras providências. Brasília, 2002b. Disponível em: <<http://www.dgp.eb.mil.br/normas/IG30-10.htm>>. Acesso em: 08 jun 2007.

\_\_\_\_\_. Portaria nº 348, de 1º de julho de 2003. Estabelece o Programa Excelência Gerencial do Exército Brasileiro – PEG-EB. Brasília, 2003. Disponível em: <<http://portalpeg.eb.mil.br/static/Legislacao/Port348.pdf>>. Acesso em: 13 jul 2007. Não paginado.

\_\_\_\_\_. Portaria nº 087-DGP, de 17 de março de 2006. Aprova as Instruções Reguladoras para o Sistema de Avaliação do Pessoal Militar do Exército (IR 30-27). Brasília, 2006a. Disponível em: <<http://www.dgp.eb.mil.br/daprom/arquivos/avaliacao/IR30-27.pdf>>. Acesso em: 02 maio 2007.

\_\_\_\_\_. Portaria nº 915, de 12 de dezembro de 2006. Estabelece o Mapa Estratégico do Exército para a implantação do Sistema de Gestão Estratégica/*Balanced Scorecard* (SGE/BSC) no Exército Brasileiro e dá outras providências. Brasília, 2006b. Disponível em: <[http://www.portalpeg.eb.mil.br/static/bsc/portaria\\_mapa\\_estrategico.pdf](http://www.portalpeg.eb.mil.br/static/bsc/portaria_mapa_estrategico.pdf)>. Acesso em: 13 jul 2007.

\_\_\_\_\_. Portaria nº 220, de 20 de abril de 2007. Estabelece o Sistema de Excelência no Exército Brasileiro, em continuidade ao Programa

Excelência Gerencial e dá outras providências. Brasília, 2007. Disponível em: <<http://www.portalpeg.eb.mil.br/downloads/220-cmt.pdf>>. Acesso em: 13 jul 2007.

REIS, Germano Glufke. **Avaliação 360 graus**: um instrumento de desenvolvimento gerencial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

SCHIETTI, Fernanda Cogo. **Análise do programa avaliação 360 graus**: um estudo de caso na Springer Carrier Ltda. 22 ago. 2002. 131f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.