



ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DA AERONÁUTICA  
COORDENADORIA ACADÊMICA  
CURSO AVANÇADO DE COMANDO E ESTADO-MAIOR

RODRIGO NASCIMENTO **COUTO**, Maj Av

**Avaliação de desempenho X desenvolvimento de competências: importância do feedback  
para o processo**

Rio de Janeiro

2022

ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DA AERONÁUTICA  
COORDENADORIA ACADÊMICA  
CURSO AVANÇADO DE COMANDO E ESTADO-MAIOR

RODRIGO NASCIMENTO COUTO, Maj Av

**Avaliação de desempenho X desenvolvimento de competências: importância do feedback  
para o processo**

Trabalho de conclusão de curso apresentado,  
como requisito parcial para aprovação, no  
Curso Avançado de Comando e Estado-Maior.  
Linha de Pesquisa: Poder Aeroespacial.  
Orientador: José Alberto dos Santos Bezerra.

Rio de Janeiro

2022

## RESUMO

O objetivo do presente trabalho foi realizar uma análise teórica sobre como a prática do feedback no processo de avaliação de desempenho pode contribuir para o desenvolvimento das competências necessárias e esperadas para um Oficial da Aeronáutica. Foram pesquisadas definições e teorias sobre avaliação de desempenho, feedback, comunicação, motivação, além dos referenciais teóricos sobre aprendizagem e Teoria Geral de Sistemas. Na sequência foram definidas as competências previstas em documento específico do Comando da Aeronáutica que seriam utilizadas no trabalho, levando em consideração as particularidades que estivessem relacionadas com os itens de avaliação da ficha CPO-1 para Oficiais. Após correlacionar os assuntos, teorias e definições com o processo de avaliação realizado no Comando da Aeronáutica, através de métodos de inferência, reflexão e dedução, chegou-se à conclusão de que, sendo observadas as boas práticas de comunicação, e com avaliadores e avaliados treinados para esse momento, haverá mudanças de comportamento que irão impactar nas competências relacionadas.

**Palavras-chave:** avaliação; feedback; competências; comportamento.

## **ABSTRACT**

*The objective of the present work was to carry out a theoretical analysis on how the practice of feedback in the performance evaluation process can contribute to the development of the necessary and expected competences for an Air Force Officer. Definitions and theories about performance evaluation, feedback, communication, motivation, in addition to theoretical references on learning and General Systems Theory were researched. Subsequently, the competencies provided for in a specific document of the Air Force Command that would be used in the work were defined, taking into account the particularities that were related to the evaluation items of the CPO-1 form for Officers. After correlating the subjects, theories and definitions with the evaluation process carried out in the Air Force Command, through methods of inference, reflection and deduction, it was concluded that, observing good communication practices, and with evaluators and evaluated trained to that moment, there will be behavioral changes that will impact related competencies.*

**Keywords:** *evaluation; feedback; competences; behavior.*

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

|  |    |
|--|----|
| Figura 1 – Fluxo da comunicação.....   | 15 |
| Quadro 1 – Cruzamento das competências selecionadas e itens de avaliação de CPO..... | 22 |

## SUMÁRIO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>LISTA DE ILUSTRAÇÕES</b> .....  | <b>5</b>  |
| <b>1 INTRODUÇÃO</b> .....  | <b>7</b>  |
| <b>1.1 Problema de Pesquisa</b> .....  | <b>8</b>  |
| <b>1.2 Objetivos</b> .....   | <b>8</b>  |
| <b>1.2.1 Objetivo Geral</b> .....  | <b>8</b>  |
| <b>1.2.2 Objetivos Específicos</b> .....   | <b>8</b>  |
| <b>1.3 Justificativa</b> .....   | <b>9</b>  |
| <b>2 Metodologia</b> .....   | <b>9</b>  |
| <b>3 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....   | <b>10</b> |
| <b>3.1 Competências e aprendizagem</b> .....                                     | <b>10</b> |
| <b>3.2 Teoria Geral de Sistemas</b> .....  | <b>11</b> |
| <b>4 APRESENTAÇÃO DE DADOS E ANÁLISE DE RESULTADOS</b> .....                     | <b>12</b> |
| <b>4.1 Avaliação de Desempenho</b> .....   | <b>12</b> |
| <b>4.2 Feedback</b> .....  | <b>14</b> |
| <b>4.2.1 Comunicação</b> .....   | <b>15</b> |
| <b>4.2.2 Motivação</b> .....   | <b>17</b> |
| <b>4.3 Competências necessárias e esperadas do Oficial</b> .....                 | <b>18</b> |
| <b>4.4 Avaliação de desempenho no Comando da Aeronáutica e correlações</b> ..... | <b>20</b> |
| <b>5 CONCLUSÃO</b> .....   | <b>24</b> |
| <b>REFERÊNCIAS</b> .....   | <b>26</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

Desde os tempos mais antigos, o ser humano buscou realizar comparações entre diversas grandezas de todos os campos do conhecimento, tanto objetivos quanto subjetivos, com a finalidade básica de medir. Esta prática visava entre outros motivos relacionar, escalonar e ordenar quaisquer itens passíveis de medição, sendo o desempenho humano em suas diversas atividades um desses itens a ser medido. Desde o advento da Revolução Industrial e com a origem da Teoria da Administração, os empregados são avaliados em suas atividades laborais de forma a corrigir rumos e garantir a evolução da instituição, originando dessa forma a avaliação de desempenho do modo como a conhecemos atualmente (CHIAVENATO, 2002).

A avaliação de desempenho é uma ferramenta utilizada na gestão de pessoas nas mais variadas organizações. Além de funções típicas, como análise de performance e nível de efetividade no trabalho, a avaliação de desempenho pode possibilitar o desenvolvimento de competências que são esperadas para o militar em determinada fase de sua carreira.

Nesse importante processo de avaliação de desempenho, comum em várias literaturas sobre gestão organizacional e liderança, um detalhe é sempre muito discutido: a forma como se dá a avaliação, do início ao fim. Ou seja, tão importante quanto a coleta de dados e registro de fatos e comportamentos de maneira imparcial, é o tratamento que é dado ao produto, devendo ser revestido de total cuidado, já que todo o processo seria despropositado se o resultado da avaliação não tivesse o fim adequado.

Sendo assim, um dos parâmetros que aperfeiçoam o processo é o feedback ao avaliado, de modo a retroalimentar o ciclo e causar mudanças organizacionais e comportamentais. Afinal, não é possível buscar melhorias sem ter informações do que deve ser melhorado ou aperfeiçoado. Conjugado com o estabelecimento de competências necessárias e esperadas para o militar, por meio de legislações específicas do Comando da Aeronáutica, o avaliado conseguirá realizar um autodesenvolvimento, seguindo por um caminho esperado pela instituição, que promoverá importantes progressos na gestão da organização e no cumprimento de sua missão.

## **1.1 Problema de Pesquisa**

Com esse cenário apresentado, e buscando aplicar melhores práticas no âmbito da Aeronáutica em relação à avaliação de desempenho, feedback e desenvolvimento de competências, surge a inquietação do autor em relação à análise teórica sobre o assunto. Decorrente dessa inquietação, e como forma de orientar a condução dos trabalhos, foi estabelecido o seguinte problema de pesquisa: de que maneira a prática do feedback no processo de avaliação contribui para o desenvolvimento de competências dos militares estipuladas pelo Comando da Aeronáutica?

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Desse modo, para responder à questão acima, foi estabelecido como objetivo geral a necessidade de identificar de que maneira a prática do feedback no processo de avaliação contribui para o desenvolvimento de competências dos militares estipuladas pelo Comando da Aeronáutica.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

A fim de orientar as ações de pesquisa para o alcance do objetivo geral, foram delimitados os seguintes objetivos específicos:

- a) Definir o conceito de avaliação de desempenho, com suas características fundamentais, importância nas organizações e finalidade principal;
- b) Definir o conceito de feedback, conjugado com a definição e principais características da comunicação e da motivação, itens essenciais para que o final do processo seja efetivo;
- c) Definir as competências necessárias e esperadas do Oficial (Perfil Profissional) por meio de legislações específicas do Comando da Aeronáutica; e
- d) Analisar a correlação das teorias e definições com o processo de avaliação de desempenho no Comando da Aeronáutica, realizando inferências, reflexões e deduções, de modo a responder o problema de pesquisa acima mencionado.

### **1.3 Justificativa**

O presente trabalho tem uma grande relevância ao tratar de assunto que diz respeito à administração de Recursos Humanos, pois ao se ter conhecimento da influência do feedback no desenvolvimento dos oficiais, haverá uma contribuição para a gestão de pessoas na estrutura organizacional, uma vez que oficiais mais cientes de suas competências e devidamente orientados conseguem ser mais eficazes e eficientes. Com base no resultado da pesquisa, a contribuição que será oferecida à área administrativa da FAB demonstrará se o feedback do modo como é feito é o caminho certo para o aperfeiçoamento dos oficiais, ou se deverá ser reavaliado em algum aspecto.

Como objetivo secundário, com o conhecimento das potencialidades que poderão sobressair-se no final do ciclo de avaliação, pode-se usar essas informações para subsidiar diversos processos no âmbito do Comando da Aeronáutica, como movimentação de pessoal em estreita ligação com suas competências.

## **2 METODOLOGIA**

Diante da necessidade de responder ao problema de pesquisa por meio dos objetivos específicos, o autor irá buscar definições de avaliação de desempenho, feedback e assuntos relacionados, e as competências que são definidas pelo Comando da Aeronáutica para os Oficiais formados na Academia da Força Aérea. Após, irá relacionar o feedback feito com planejamento, boa execução e com boas características de comunicação, com o aumento do desempenho e aperfeiçoamento das pessoas, e por conseguinte, com a mudança de comportamento visando atingir as competências esperadas, com base nos referenciais teóricos. E em um próximo momento, promover reflexões de modo a analisar a correlação com todos os tópicos pesquisados e o processo de avaliação de desempenho no Comando da Aeronáutica, chegando finalmente a uma conclusão.

A escolha dos referenciais teóricos baseou-se na necessidade de explicações de como as competências poderiam ser alteradas de modo tão complexo, principalmente nos comportamentos e condutas. Para isso, foram escolhidos os temas de aprendizagem e funcionamento de sistemas.

Foi considerado como fator limitante da pesquisa a possibilidade de influência de inúmeras variáveis condicionantes relacionadas ao gênero humano, que podem desvirtuar o resultado, mesmo com todas as boas práticas sendo seguidas.

Trata-se, portanto, de uma pesquisa do tipo descritiva, já que busca estabelecer relações entre a realização do feedback com qualidade e método, e o desenvolvimento de competências observado após a informação recebida. Nesse contexto, o trabalho é baseado no método de raciocínio dedutivo, em que é desenvolvido por meio de consultas a bibliografias especializadas e consagradas, e documentos relativos ao assunto, sendo classificado também como pesquisa qualitativa, pois o produto da análise não pode ser traduzido em números, mas sim qualitativamente à luz dos referenciais teóricos destrinchados

### **3 REFERENCIAL TEÓRICO**

Para a consecução dos objetivos da pesquisa, serão utilizados conceitos de feedback, avaliação de desempenho, comunicação e motivação. No desenvolvimento do trabalho, as diversas definições que serão utilizadas como embasamento teórico serão abordadas em capítulos separados, de modo a sedimentar o conhecimento, antes do estágio de análise e inferência propriamente dito.

A análise das correlações será baseada na teoria de competências e aprendizagem, desenvolvida por Maria Tereza Leme Fleury e Afonso Fleury, e no comportamento de sistemas em resposta a um estímulo, teorizado por Ludwig von Bertalanffy.

#### **3.1 Competências e aprendizagem**

A aprendizagem é um processo neural que leva à construção do conhecimento. Porém as emoções e afetos regulam o aprendizado, por isso as pessoas tendem a lembrar melhor daquilo que lhes despertou boas lembranças, e não se lembram muito bem daquilo que as deixou indiferentes. A motivação para o ser humano aprender é fortemente influenciada por suas emoções, por isso a importância da qualidade dos estímulos recebidos.

Aprendizagem é um processo de mudança, que visa principalmente uma mudança de comportamento. E o feedback tem um papel fundamental nessa mudança, pois gera uma consciência de aprendizagem, incentiva mudanças, estimula a reflexão, orienta a adoção de comportamentos previamente estabelecidos e pretendidos, e reforça a motivação para repetir o desempenho apresentado.

O modelo cognitivo é uma das vertentes que sustentam os principais modelos de aprendizagem, e o que melhor se aplica na questão de desenvolvimento de competências, e não apenas em mudanças comportamentais derivadas do condicionamento clássico de Pavlov,

ou reflexo condicionado. É um modelo mais abrangente que consegue explicar melhor a aprendizagem de conceitos, e leva em consideração as percepções particulares de cada indivíduo, as suas atitudes e crenças, que influenciam o processo de retenção da realidade e de estímulos externos.

O modelo cognitivo alude a um conjunto de habilidades necessárias para a apreensão de conhecimento do ambiente circundante. Tais habilidades consistem em pensamento, raciocínio, abstração, linguagem, memória, atenção, entre outras. O responsável pelo feedback na organização deve raciocinar com essas habilidades, de modo a adaptar seu processo de comunicação às capacidades cognitivas do receptor, para que tenha efetividade em sua função de gerar mudanças comportamentais duradouras.

### **3.2 Teoria Geral de Sistemas**

O sistema pode ser entendido como um conjunto de partes interdependentes que formam um todo unitário com determinado objetivo, por meio de interações internas (OLIVEIRA, 2002). Os sistemas podem adquirir novas propriedades qualitativas por meio da interação com o ambiente externo em uma via de mão dupla, resultando numa contínua evolução. Isso é o que determina um sistema aberto, a possibilidade de sofrer influências do meio externo e criar novas propriedades que podem ser positivas ou negativas para as partes. Um exemplo de sistema aberto são as organizações e os seres humanos, pois sofrem influências de fatores internos e externos.

Um sistema que sofreu uma realimentação é necessariamente um sistema dinâmico, em que em um ciclo de reação, uma saída, ou *output*, altera a entrada, ou *input*, que a gerou. Em outras palavras, um feedback no sistema é capaz de interagir e modificar o ambiente, porém com um certo atraso devido ao amortecimento natural ou tendência de resistência a mudanças. Por conta disso é amplamente sugerido que o feedback seja feito em uma frequência tal que consiga surtir efeito no avaliado, persuadindo e motivando a mudança de comportamento a médio e longo prazo, e não apenas ao final do ano quando normalmente é encerrado o ciclo de avaliação anual.

A teoria de sistema permite restabelecer o conceito dos fenômenos em uma abordagem generalizada, permitindo o relacionamento e integração de assuntos que são, na maioria das vezes, de natureza completamente distintas. Ou seja, avaliador e avaliado podem ser considerados dois sistemas interagindo mutuamente no meio exterior, ou dois subsistemas

integrados em um sistema mais vasto. Porém isso não impede de modo algum que aconteçam as conexões entre os sistemas, com assuntos que à primeira vista pareceriam incompatíveis.

O foco dessa explanação é justamente demonstrar que o feedback, aos moldes do estímulo em um sistema aberto, promove reações e mudanças no *status quo* do ambiente, no caso, o próprio avaliado.

## **4 APRESENTAÇÃO DE DADOS E ANÁLISE DE RESULTADOS**

### **4.1 Avaliação de Desempenho**

Avaliar, segundo os léxicos mais comuns, tem o significado de apreciar, conceituar, verificar o conhecimento existente. É uma atividade intrínseca ao ser humano, que em todas as circunstâncias está sempre avaliando o que acontece no seu entorno, inclusive em relação a pessoas com as quais convive ou trabalha. No caso da avaliação de desempenho com caráter funcional e profissional, trata-se de um procedimento de grande importância para as instituições, pois a partir dessa prática os dirigentes máximos procuram analisar o grau de contribuição do militar com a missão da organização em vários aspectos, como por exemplo: financeiro, operacional, técnico, humano, entre outros. É uma apreciação sistemática do desempenho individual, que leva em conta os trabalhos executados, se metas estipuladas foram atingidas, resultados apresentados e o potencial de desenvolvimento.

Segundo Chiavenato (2001), as pessoas constituem o ativo mais importante de qualquer organização, que por sua vez acabam ficando dependentes de um grau adequado de sucesso nos processos de seleção, capacitação e avaliação de pessoas. O desempenho humano é considerado o grande diferencial nas organizações, uma vez que o modo como os funcionários realizam suas funções impacta diretamente nos resultados organizacionais.

Nesse contexto de grande importância para a longevidade das instituições, a avaliação de desempenho busca a melhoria contínua da performance dos profissionais, tendo como objetivo atingir completamente as competências esperadas, o que, conseqüentemente, impacta no cumprimento da missão-fim e na realização profissional do funcionário. Visa também valorizar o capital humano, através de um processo estruturado que melhore os resultados, pois possibilita a percepção de pontos fortes e pontos a serem desenvolvidos pelos colaboradores, entendendo que aspectos práticos e psicológicos estão por trás de se desempenho. Além disso, quando usada de forma correta, facilita a identificação de diversos problemas, além de fornecer subsídios consistentes para a gestão de pessoas, tais como:

adequações de pessoal a um determinado cargo, falhas na liderança, falta de treinamento ou feito de forma deficiente, falta de coesão em equipes, pessoas em funções incompatíveis, promoções etc. A avaliação de desempenho pode ser considerada uma faca de dois gumes pela alta administração, pois visa tanto o crescimento individual dos funcionários quanto o direcionamento da estratégia da organização para maximizar seus resultados.

A avaliação de desempenho não pode ser encarada como um fim em si mesma, pois trata-se de um importante instrumento de gestão que possibilita estabelecer objetivos estratégicos, com um acompanhamento próximo de metas e resultados, elaboração de planos para melhoria do desempenho, estimar o potencial dos profissionais etc. Não é apenas uma mera formalidade burocrática que ocorre periodicamente, mas uma análise do comportamento, da conduta e do resultado entregue pelo profissional em suas atividades de trabalho, podendo posteriormente ser comparada com as estratégias organizacionais ou objetivos almejados. Em uma visão holística da gestão de Recursos Humanos, que tem como uma de suas metodologias a gestão por competências, a avaliação de desempenho é um de seus desdobramentos, tendo um grande caráter estratégico ao ter como finalidade o atingimento de um nível de excelência na utilização do potencial da força de trabalho de seus profissionais.

Uma característica do processo que deve sempre ser levada em conta é o correto e minucioso planejamento, com a elaboração de um Plano de Avaliação no nível da direção da organização, para que se consiga o mais alto conceito de credibilidade nas ações previstas no processo de avaliação de desempenho, como uma relação com a definição de avaliadores e revisores, realização de entrevistas iniciais, intermediárias e finais com o objetivo de acompanhar e orientar os avaliados, bem como esclarecimentos de procedimentos e parâmetros de avaliação.

É uma área do conhecimento que está em constante desenvolvimento, com novas teorias de métodos e sistemáticas para o máximo aproveitamento do processo com o mínimo de erros de avaliação. No entanto, deve-se ressaltar que o fator crítico do processo não é a sistemática ou o método em si, mas sim as pessoas que dele participam, principalmente os avaliadores, revisores ou gerentes do processo. E o que motiva as instituições a sempre desenvolverem esse assunto, é a diferença no perfil dos funcionários de várias gerações, e a criação de diversos modelos de negócios, aumentando ainda mais a complexidade e a concorrência no mercado.

É, portanto, um importante fator a considerar quando se estuda a influência no comportamento humano por meio de ferramentas gerenciais em assuntos complexos e por

muitas vezes críticos, que se não forem olhados com a devida atenção, podem determinar o insucesso de uma organização devido ao descaso com seus recursos humanos.

## 4.2 Feedback

O Feedback é uma ferramenta fundamental para a qualidade e eficiência do processo de avaliação de desempenho. Consiste em fornecer um retorno específico sobre a análise de determinada tarefa, resultado apresentado ou execução de atividades já estabelecidas. Também denominado retroalimentação ou realimentação, seu significado técnico é “retorno da informação”, seja como resposta a uma mensagem ou a uma ação praticada. Pode ser visto como uma maneira de controlar um sistema, avaliando os resultados obtidos para proporcionar mudanças em um *status quo*.

É um termo presente em várias áreas do conhecimento humano, como eletrônica, biologia, física, química, engenharia, economia e psicologia. O foco utilizado na área da Administração deriva muito dos estudos realizados na psicologia, em que a realimentação auxilia na mudança de comportamento de acordo com os erros e acertos. Pode ainda minimizar a possibilidade de conflitos de relacionamento e possibilitar o crescimento de todos os atores envolvidos na interação. Entende-se também como um processo em que uma informação ou ação acontecida no passado consiga influenciar no mesmo fenômeno no presente e no futuro, para que possam ser feitos ajustes necessários para o bom funcionamento do sistema, organismo ou organização.

Trata-se de uma ferramenta por meio do qual o processo de avaliação de desempenho consegue aprimorar o crescimento profissional e otimizar o desempenho dos profissionais, basicamente por meio de críticas construtivas sobre os diversos parâmetros da vida profissional e corporativa, como postura, comportamento, atingimento de metas, padrões de eficiência etc. O feedback acontece, por parte do recebedor, pela aquisição de valores e instigando sentimentos como autoconfiança, valorização, necessidade de crescimento profissional e motivação.

O feedback não deve ter carga emocional, devendo ser utilizado com o máximo de imparcialidade, pois a sua característica de criticidade não pode se transformar em desentendimentos ou ressentimentos entre avaliados e avaliadores. E caso um desentendimento aconteça, devido o feedback não ser bem compreendido, pode acabar trazendo o resultado oposto do que se pretende, devido à falta de interpretação do avaliado ou devido ao modo como foi comunicado o resultado da avaliação de desempenho. Isso mostra

que deve haver treinamentos e conscientizações sobre o assunto, para os dois lados. O cerne da questão deve ser mais sobre o caráter descritivo/qualitativo do que o caráter avaliativo/quantitativo, já que a intenção do processo é reorientar para melhorias futuras. Deve ser o mais específico, indo direto ao ponto da avaliação que buscar promover o aperfeiçoamento esperado.

E para atingir todas essas especificidades, é necessária uma estruturação adequada de todos os procedimentos que levarão ao momento do relato da avaliação. São etapas essenciais estabelecidas para o bom andamento do processo, e consistem em preparação, escolha de local apropriado, condução da reunião, retirada de dúvidas, finalização da reunião, dentre outras a critério do avaliador.

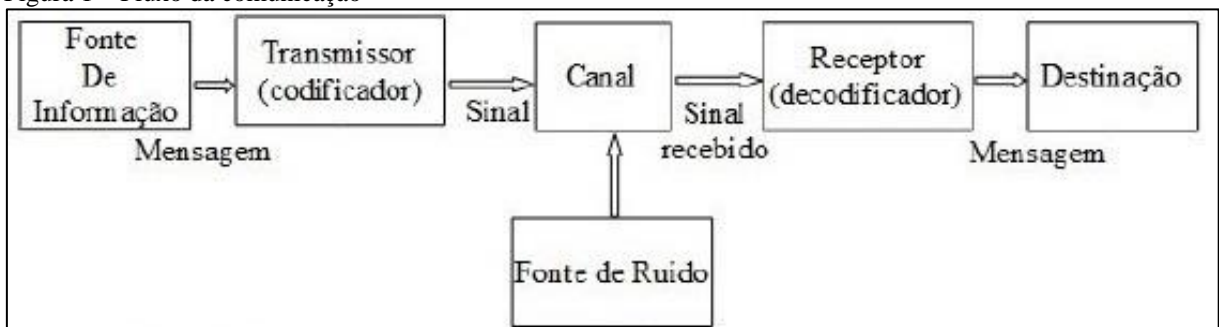
As benesses do feedback só podem ser alcançadas se ele for realizado com a mais completa observância de fatores críticos para o sucesso da avaliação, e para fins do presente estudo, serão abordados o conceito e a importância do processo de comunicação.

#### 4.2.1 Comunicação

Um assunto sempre presente em temáticas corporativas é a importância de realizar o processo de comunicação com o máximo de transparência, eficácia e eficiência. A comunicação é um processo que envolve a troca de informações entre interlocutores por meio de sinais convencionados e mutuamente compreensíveis. Dentre os vários níveis de análise da comunicação, iremos nos ater ao interpessoal, que se procede entre dois ou mais indivíduos.

Conforme pode ser observado na Figura 1 a seguir, à primeira vista, parece que a comunicação é realizada de maneira simples e linear, porém muitas variáveis de ambos os lados estão presentes no processo, tornando-o complexo e desafiador.

Figura 1 – Fluxo da comunicação



Fonte: Adaptado pelo autor com base em SHANNON E WEAVER (1949)

Segundo o modelo apresentado, há o transmissor, uma fonte de informação, um canal que será usado como meio de transmissão, um receptor, e um conjunto de códigos que

precisam ser decifráveis por ambas as partes. Porém, antes que a transmissão da informação de fato aconteça, a quantidade de modelos mentais próprios dos indivíduos, ou seja, suas experiências, crenças, valores e conhecimentos que foram adquiridos ao longo do tempo, já afetam a fidelidade da informação, pois constituem-se de percepções, julgamentos, emoções e “verdades” que não necessariamente são universais. Essa influência na fidelidade da informação também acontece no outro sentido, no momento da recepção, em que a mensagem pode não ser compreendida do modo como o emissor imaginou. O transmissor, dependendo de seu humor ou estado de espírito, pode modificar o sentido da mensagem, influenciando todo o processo da comunicação. E o receptor, do mesmo modo, pode ser influenciado por barreiras individuais, como por exemplo: indiferença, impaciência, preconceito, timidez, intermediários, distrações etc. São as diferenças entre ter certeza sobre algo, querer dizer sobre algo e dizer efetivamente, nunca terá o mesmo peso e o mesmo valor. Assim como o que a pessoa ouve, o que quer ouvir, e o que acha que entendeu da mensagem, há um grande abismo.

Um outro fator que pode ser analisado da Figura 1 é o conjunto de códigos. Basicamente é a linguagem ou idioma utilizado para codificar o que se encontra no âmbito das ideias. Se os interlocutores usarem a norma geral, em tese não haverá problemas com a decodificação. Porém deve-se prestar atenção ao uso de jargões, gírias, expressões idiomáticas regionais, linguagem que o outro não domine etc. Isso também criará uma barreira para o recebimento da mensagem por parte do receptor. Importante frisar que além da linguagem escrita e falada, existe a linguagem corporal, que não deve ser relegada a segundo plano. Se o emissor seguir corretamente a comunicação verbal, mas for incoerente na comunicação corporal, causará uma confusão no receptor que irá degradar a fidelidade da mensagem. Segundo uma pesquisa publicada no *The Journal of Counselling Psychology*, 55% da comunicação é efetivada por meio da linguagem corporal, 38% com o ritmo e tom de voz, e apenas 7% com as palavras.

Por isso é muito importante que haja um diálogo, uma troca, que o feedback da avaliação de desempenho seja uma via de mão dupla. Conhecer seu interlocutor faz uma grande diferença em como será formatada a mensagem a ser transmitida, que pode mudar de acordo com o grau de instrução, personalidade, função exercida e interesses pessoais e profissionais. Se o avaliador não consegue checar se o avaliado compreendeu a mensagem, em tese não se completou o ciclo da comunicação. Além do diálogo, devem ser promovidos treinamentos que visem as melhores práticas de comunicação interpessoal, e conscientização por parte dos avaliados, para mitigar o risco de manter uma postura excessivamente defensiva

no momento de receber o feedback. Saber planejar um momento de dar um feedback, criando um roteiro com pontos de vista, argumentos, ideias organizadas, é essencial para o sucesso do processo. A comunicação só ocorre de fato quando coexistem a empatia, a escuta ativa, um devido planejamento, assertividade e principalmente o diálogo.

Outro fator que não pode ser esquecido é que o feedback em hipótese alguma deve ter um caráter punitivo. Para esse fim devem existir ferramentas administrativas apropriadas para apurar e aplicar punições disciplinares. Deve-se ter em mente que o caráter educativo do feedback é o que trará mudanças duradouras no comportamento e desempenho dos profissionais.

Para mudar, desenvolver e aperfeiçoar as competências não é suficiente uma boa comunicação, pois deve haver uma atitude positiva no avaliado para início de uma transformação. Um outro tópico que qualquer gestor deve se preocupar em aplicar em sua organização é o relacionado a motivação dos trabalhadores, que será brevemente explorado a seguir.

#### 4.2.2 Motivação

O conceito de motivação é muito amplo, englobando em sua definição fatores que influenciam o comportamento e a conduta do ser humano, seja em qual ambiente for. Em síntese, motivar é basicamente um modo de estimular, incentivar e manter os trabalhadores satisfeitos em seus afazeres e ambiente de trabalho. Por consequência, busca melhorias através do comprometimento para crescimento individual e da organização em que se trabalha, aperfeiçoando seu desempenho funcional.

O assunto motivação está cada vez mais presente no mundo corporativo, devido a várias demandas apresentadas aos gestores, como por exemplo: o que motiva um funcionário, se uma pessoa poder ser motivada por outra ou seria algo interno, como criar condições para manter um ambiente de trabalho motivador para o profissional, dentre outras.

A administração está diretamente ligada à motivação de sua força de trabalho, e a alta gestão deve estar ciente dessa relação, para que antes de pensar sobre o *core business* da organização, pense na motivação como base para todo o restante. Há uma relação inseparável entre o bom funcionamento das organizações e a importância que é dada para o assunto motivação, sendo que o grau de desempenho dos colaboradores é determinado pelo que os motiva (CHIAVENATO, 2001).

O fator complicador no processo motivacional são as particularidades inerentes a cada indivíduo, com suas necessidades, e objetivos diferentes. E o resultado atingido causa um comportamento diferente em cada ser humano, portanto, o que motiva uma pessoa não será o que motiva outra, sendo esse o grande desafio e ponto crítico da motivação. A motivação é intrínseca do ser humano, é uma força que se encontra no interior de cada pessoa, portanto não há o que se falar em motivar alguém, e sim estimular a outra pessoa a buscar sua motivação.

Existem várias ferramentas que podem auxiliar no processo de motivação, como remuneração, dispensas, cursos, prêmios e reconhecimento em público, avaliação de desempenho etc. A vantagem de utilizar a avaliação de desempenho com o feedback é que além de motivar o avaliado, gera desenvolvimento e crescimento não só das organizações, mas de todas as pessoas que estão ligadas direta ou indiretamente.

A solução para a dificuldade de motivar, apesar de não ser simples, é bastante direta: deve-se dar uma atenção maior para as peculiaridades de cada profissional. Cada pessoa é única e suas necessidades são distintas. Um bom líder e gestor deve estar atento às idiossincrasias dos funcionários, pois apenas desse modo terá condições de observar como cada pessoa pode contribuir para a missão da organização, de acordo com o seu perfil. E sabendo como motivá-los, o gestor saberá também como realizar um feedback de avaliação de desempenho altamente efetivo.

### **4.3 Competências necessárias e esperadas do Oficial**

Desde o início da criação do então Ministério da Aeronáutica, diversas mudanças aconteceram na estrutura da FAB, com a intenção de acompanhar a evolução de um mundo cada vez mais volátil e complexo. Devido a novas capacidades e conhecimentos advindos da Revolução da Informação, a velocidade dessas mudanças é cada vez maior, o que exige adaptações muitas vezes importadas do mundo corporativo e/ou empresarial.

Uma dessas inovações é a Gestão por Competências, modelo de gestão de Recursos Humanos que foi desenvolvido para identificar e gerir perfis profissionais que proporcionem um maior retorno a um negócio, identificando pontos de excelência e oportunidades de melhoria de acordo com o desempenho apresentado (CHIAVENATO, 2001). Segundo a Concepção Estratégica da Força Aérea, a gestão por competências deve ser colocada em local de destaque, como um caminho que conduzirá a instituição ao nível de excelência na utilização do potencial de sua força de trabalho.

Para a correta compreensão dessa modalidade de gestão, deve ser entendido o conceito de Competência, definido como o conjunto de (C) conhecimentos, (H) habilidades e (A) atitudes que uma pessoa possui para o desempenho do seu trabalho, também conhecido como CHA (FLEURY E FLEURY, 2001).

O conhecimento tem estreita relação com a formação acadêmica, com o conhecimento teórico reunido ao longo do tempo, ou conforme Fleury e Fleury (2001), é o estoque de recursos que o indivíduo adquiriu em um processo de aprendizagem. Esses recursos impactam diretamente no comportamento humano, e são primordiais para o desenvolvimento de determinada atividade laboral. A habilidade está ligada à parte prática, à vivência e ao domínio do conhecimento. A tendência é que todas as habilidades que a pessoa possua sejam aperfeiçoadas ao longo do tempo. Está ligada às capacidades física, mental e motora do indivíduo, e geralmente é adquirida por meio de treinamentos. É a capacidade de empregar os conhecimentos de maneira eficiente e eficaz. A atitude representa as emoções, os valores e sentimentos, ou seja, o comportamento humano, voltado principalmente para a iniciativa, proatividade e motivação. A atitude adequada contribui para a construção de um resultado, sendo percebida pelas reações e pelo comportamento expresso. Esses três pilares da Competência devem andar sempre juntos e interagindo entre si.

No Comando da Aeronáutica as competências necessárias e esperadas para o Oficial são definidas em legislação própria, Manual do Comando da Aeronáutica (MCA) 36-8, resultando em um Perfil Profissional com base nos três domínios da Competência explicados acima. Identificando essas competências, o Comando da Aeronáutica tem buscado a melhor estratégia para qualificar seus militares com vistas ao desenvolvimento de toda a Instituição, além de proporcionar aos Oficiais o entendimento de suas responsabilidades para o desempenho de suas funções.

O perfil profissional descreve as competências a serem desenvolvidas pelo militar ao longo da carreira, e tem como objetivo “ser um instrumento norteador para a definição das competências essenciais necessárias aos Oficiais da Aeronáutica, após a capacitação nos cursos e estágios de formação ou adaptação, bem como para os demais cursos de carreira, quando aplicável” (BRASIL, 2021). Portanto a legislação em tela cumpre o requisito de servir como referência nas reflexões que serão realizadas sobre o desenvolvimento de competências e a avaliação de desempenho.

De forma a delimitar o universo das competências estabelecidas no Manual, serão consideradas as competências essenciais que sejam comuns aos três Quadros formados na Academia da Força Aérea, e as competências essenciais militares. Competências essenciais

são as que devem ser alcançadas, de modo indistinto, por todos os profissionais que são capacitados em cursos e estágios de carreira. Já as competências essenciais militares são as competências mínimas comuns a todos os militares da Aeronáutica, ou em outras palavras, o que um profissional militar precisa ter para ser considerado um militar. Além disso, serão consideradas as competências que tenham relação com os tópicos avaliados em fichas CPO-1, devido ao objeto do estudo.

Ante ao exposto, seguem as competências selecionadas para o estudo em tela:

- a) Assessorar a chefia imediata, demonstrando alternativas na resolução de situações-problema;
- b) Expressar-se de modo formal, claro e conciso, observando as regras gramaticais e as normas de redação oficial;
- c) Aplicar as normas básicas de higiene e segurança no trabalho para preservar a integridade física da equipe e garantir um ambiente de excelência;
- d) Avaliar o desempenho individual qualitativa e quantitativamente, de maneira justa e imparcial, respeitando as legislações relativas à avaliação de desempenho;
- e) Empregar os recursos humanos disponíveis, no desenvolvimento de gestão estratégica de RH, formando equipes de alto desempenho;
- f) Identificar as características distintivas do profissional militar;
- g) Preservar a conduta pessoal ética, conforme valores e deveres que norteiam a vida militar;
- h) Apresentar zelo e apreço pela imagem institucional da Força Aérea Brasileira;
- i) Estabelecer ações de gestão e coordenação de fluxos administrativos afetos às seções, divisões e outras unidades administrativas sobre as quais tenha responsabilidade.

#### **4.4 Avaliação de desempenho no Comando da Aeronáutica e correlações**

No Comando da Aeronáutica a avaliação de desempenho tem um cunho estratégico, visto que o sistema de promoções é baseado na meritocracia, em que a ascensão aos postos mais elevados da carreira militar só acontece quando são satisfeitas diversas condições de qualificação, e dentre estes, os de maior merecimento atingem tais postos, além de cargos e funções mais importantes e relevantes. Por esse motivo o Comando da Aeronáutica tem evoluído e aperfeiçoado seu processo de avaliação de desempenho constantemente, com

adoção da metodologia de gestão por competências, e buscando sempre inovações nas características do processo em si.

Segundo a ICA 36-4 (BRASIL, 2022), a avaliação de desempenho é vista como um método de aperfeiçoamento contínuo da performance dos profissionais, por meio da interação entre avaliados e avaliadores. Tem como um de seus objetivos a identificação de aspectos positivos e negativos de comportamentos, condutas e atuações profissionais e funcionais, proporcionando ao avaliado a possibilidade de saber o que é esperado do seu desempenho, e comparar com o resultado apresentado. Proporciona também com essa comparação a oportunidade de desenvolvimento e melhoria em determinados aspectos.

No Comando da Aeronáutica os aspectos observados são comunicados pelos chefes imediatos por meio de feedbacks, previsto no Plano de Avaliação das organizações. Além do feedback, vários fatores encontram-se no planejamento, como objetivos e metas a serem atingidos no período de avaliação, os aspectos comportamentais e de conduta esperados, e indicadores sobre os quais as avaliações deverão se apoiar.

O avaliador é estimulado a registrar o desempenho apresentado pelo avaliado ao longo do ano, assinalando novas demandas de trabalho sempre que necessário. Essa ação é fortemente encorajada, para que nos momentos da comunicação, a mensagem seja passada com a maior fidelidade possível, sem lapsos de memória. Essa prática faz parte do processo de acompanhamento, considerada etapa crítica do processo, em que são feitas as observações e análises do desempenho, produtividade e motivação do profissional.

Outra característica que é institucionalizada é o feedback na forma escrita, realizado em sistema próprio informatizado (CPO-5). Levando em conta que parte da equipe de avaliadores pode não cumprir com o previsto e não realizar feedbacks periódicos, ou até mesmo o feedback no final do período de avaliação, o escrito garante o direito e a necessidade que o avaliado tem de conhecer seus pontos positivos e oportunidades de melhoria, e oportunizar uma atitude proativa com vistas a superar dificuldades e óbices encontrados. Outro ganho indireto é evitar os erros, já apresentados em capítulo específico, que podem vir junto com a linguagem verbal e corporal, fontes de ruídos que podem tirar o sentido original da mensagem. Importante destacar também que é reforçada em legislação a prática de realizar feedbacks periódicos, mitigando a tendência de resistência a mudança, conforme abarcado na Teoria dos Sistemas.

Com todo o arcabouço das definições e teorias servindo de base para a análise, além das competências do Perfil Profissional do Oficial da Aeronáutica já delimitadas, falta definir o que é avaliado nos Oficiais da Aeronáutica. Como o objetivo do trabalho é estabelecer de

que maneira o feedback da avaliação contribui para o desenvolvimento das competências dos militares, foram enumerados os itens avaliados em ficha CPO-1. Posteriormente, foram feitas reflexões da relação que existe entre os itens avaliados e as competências previamente selecionadas, basicamente pela semântica e afinidade dos assuntos (liderança, conhecimento, militar, organizacional, interpessoal e comunicação), finalizando com o seguinte cruzamento apresentado no quadro 1 a seguir.

Quadro 1 – Cruzamento das competências selecionadas e itens de avaliação de CPO

| <b>Competências do Perfil Profissional</b>   | <b>Itens da Avaliação de Desempenho</b>   |
|--|---|
| Assessorar a chefia imediata, demonstrando alternativas na resolução de situações-problema.  | 1 - Assessora com lealdade e honestidade de propósitos.<br>2 - Expõe suas opiniões com franqueza e propriedade.   |
| Expressar-se de modo formal, claro e conciso, observando as regras gramaticais e as normas de redação oficial.   | 3 - Elabora textos claros, objetivos e gramaticalmente corretos.<br>4 - Expressa-se oralmente de forma clara, lógica e concisa.   |
| Aplicar as normas básicas de higiene e segurança no trabalho para preservar a integridade física da equipe e garantir um ambiente de excelência.               | 5 - Zela pelo bem-estar dos subordinados.   |
| Avaliar o desempenho individual qualitativa e quantitativamente, de maneira justa e imparcial, respeitando as legislações relativas à avaliação de desempenho. | 6 - Fornece feedback aos subordinados.  |
| Empregar os recursos humanos disponíveis, no desenvolvimento de gestão estratégica de RH, formando equipes de alto desempenho.                                 | 7 - Estabelece objetivos e responsabilidades aos subordinados.<br>8 - Estimula o espírito de corpo e o trabalho em equipe.<br>9 - Utiliza as competências dos subordinados de forma apropriada.<br>10 - Mobiliza e orienta os subordinados com vistas ao alcance das metas estabelecidas.<br>11 - Cooperar nos trabalhos em equipe.<br>12 - Ouve e procura compreender o ponto de vista do outro. |

|   |   |
|---|---|
| Identificar as características distintivas do profissional militar.   | <p>13 - Detém e aplica conhecimentos técnico-profissionais requeridos pelo cargo/função.</p> <p>14 - Possui cultura geral compatível com a fase da carreira em que se encontra.</p> <p>15 - Busca conhecimentos que o aprimorem como oficial.</p> <p>16 - Mantém controle sobre reações emocionais em situações de pressão e estresse.</p> <p>17 - Recebe críticas com maturidade.</p>  |
| Preservar a conduta pessoal ética, conforme valores e deveres que norteiam a vida militar.  | <p>18 - Exemplo de comportamento e de conduta aos subordinados.</p> <p>19 - Justo e coerente com os subordinados.</p> <p>20 - Acata as decisões superiores.</p> <p>21 - Comporta-se de acordo com princípios e valores militares.</p> <p>22 - Cumpre e exige o cumprimento das normas da Instituição.</p> <p>23 - É pontual.</p> <p>24 - Relaciona-se de forma harmoniosa no ambiente de trabalho.</p>  |
| Apresentar zelo e apreço pela imagem institucional da Força Aérea Brasileira.   | <p>25 - Mantém apresentação pessoal e uniformes de acordo com padrões estabelecidos.</p>  |
| Estabelecer ações de gestão e coordenação de fluxos administrativos afetos às seções, divisões e outras unidades administrativas sobre as quais tenha responsabilidade. | <p>26 - Incentiva o desenvolvimento pessoal e profissional dos subordinados.</p> <p>27 - Adota técnicas e métodos de administrar recursos que otimizam as necessidades organizacionais.</p> <p>28 - Cumpre prazos.</p> <p>29 - Decide com acerto e oportunidade.</p> <p>30 - É flexível diante de novas ideias e situações.</p> <p>31 - Identifica potenciais problemas e adota providências oportunas, com proatividade.</p> <p>32 - Julga com critério e isenção.</p> <p>33 - Persiste na condução das tarefas, a despeito de dificuldades.</p> <p>34 - Planeja, organiza e prioriza ações para o alcance de objetivos.</p> |

Fonte: Elaborado pelo autor

Segundo a teoria apresentada por Fleury e Fleury, o termo competência compreende o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, cada um sendo influenciado por variados

fatores ou *inputs* externos e internos que modificam suas propriedades, conforme teoria de Bertalanffy.

O que normalmente modifica a bagagem de conhecimentos são os cursos, treinamentos teóricos, mormente formação acadêmica, sendo a aprendizagem o momento em que as propriedades são modificadas. O mesmo acontece com as habilidades, porém com a diferença que o que modifica o conjunto de habilidades normalmente são treinamentos práticos, ligados à capacidade psicomotora.

Já a atitude é modificada com estímulos na esfera cognitiva, mais complexos e com vários métodos de inserir a mudança no sistema. E um desses métodos é o feedback de um comportamento ou desempenho apresentado.

Desse modo, ao receber um feedback que contenha características essenciais de boas práticas de comunicação, com o mínimo de ruído possível, o avaliado, se estiver psicologicamente preparado, irá experimentar uma mudança de comportamento, estimulando a reflexão, e reforçando a motivação para repetir o desempenho apresentado.

Dessa forma, a cada item de avaliação da ficha CPO-1 que for devidamente feito o feedback e corretamente absorvido pelo avaliado, irá ocorrer a alteração das competências relacionadas, conforme o quadro 1. A mudança de comportamento irá impactar prioritariamente nas atitudes, mas nada impede que exerça influência também nas habilidades das competências.

## **5 CONCLUSÃO**

A avaliação de desempenho é comprovadamente uma ferramenta muito importante para a gestão de pessoas em qualquer tipo de organização. Dentre os diversos métodos que podem ser utilizados para a consecução do processo de avaliação, uma característica se sobressai, que é a necessidade de realizar o feedback ao avaliado da melhor maneira possível, para dar credibilidade e significado ao ciclo proposto de avaliação, que tem como objetivo aperfeiçoar e desenvolver as competências dos militares do Comando da Aeronáutica.

O objetivo do presente trabalho foi analisar teoricamente a relação entre a prática do feedback bem realizado, com método e qualidade adequados, e o desenvolvimento das competências estabelecidas pelo Comando da Aeronáutica para os Oficiais formados na Academia da Força Aérea.

Desse modo, foi realizada uma busca das principais definições de conceitos dos assuntos correlatos, tais como, avaliação de desempenho, feedback, comunicação, motivação,

além do Perfil Profissional do Oficial da Aeronáutica. De posse dos dados necessários, com os assuntos devidamente destrinchados, conforme objetivos específicos delineados, foram feitas reflexões acerca da relação entre os tópicos pesquisados. Para esse fim, usou-se o método de raciocínio dedutivo, com base nas teorias de competência e aprendizagem, e comportamento de sistemas, para concluir que a prática do feedback rotineiro, feito de forma padronizada e com boas técnicas de comunicação, leva o avaliado a um desenvolvimento de competências e aumento de motivação, que não ocorreria da mesma forma se o militar fosse privado de tal ferramenta.

Uma sugestão para trabalhos futuros seria a análise das outras competências previstas na MCA 36-8 que não foram abarcadas neste estudo, e que fatores da vida profissional na caserna influenciariam no desenvolvimento de tais características, para que possa se vislumbrar algum modo de aperfeiçoar treinamentos, capacitações e melhor aproveitamento da experiência do cotidiano.

Espera-se que o presente trabalho possa aperfeiçoar as já importantes ferramentas de feedback utilizadas no Comando da Aeronáutica, com vistas a promover o desenvolvimento do fator mais importante de uma instituição, o fator humano, rumo a uma Força Aérea moderna, operacional e comprometida com sua missão constitucional.

## REFERÊNCIAS

- BEE, R.; BEE, F. **Feedback**. São Paulo: Nobel, 2002.
- BERTALANFFY, L. **Teoria Geral dos Sistemas, Fundamentos, Desenvolvimento e Aplicações**. São Paulo: Vozes, 2008.
- BRANDÃO, H.P.; GUIMARÃES, T.A. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construtor?** São Paulo: ERA, 2001.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. **DCA 11-45: Concepção Estratégica Força Aérea 100**. Brasília, DF, 2016.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. **ICA 36-4: Avaliação de Desempenho de Oficiais da Aeronáutica**. Brasília, DF, 2022.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. **MCA 36-8: Perfil Profissional dos Oficiais da Aeronáutica**. Brasília, DF, 2021.
- CHIAVENATO, I. **Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho**. São Paulo: Atlas, 2001.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Atlas, 2002.
- FLEURY, M.T.L.; FLEURY, A. **Construindo o conceito de competência**. RAC, Edição Especial, 2001.
- LAGO, D. **Feedback: receita eficaz em 10 passos**. São Paulo: Integrare, 2018.
- LE BOTERF, G. **Desenvolvendo competências dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- LUCENA, M.D.S. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.
- MISSEL, S. **Feedback Corporativo**. Como saber se está indo bem. São Paulo: Saraiva, 2012.
- OLIVEIRA, D.P.R. **Sistemas, organizações e métodos: uma abordagem gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.
- SHANNON, C.E.; WEAVER, W. **The Mathematical Theory of Communication**. Urbana: University of Illinois Press, 1949.