



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA
DIVISÃO DE ENSINO
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 1/2016

ROBERTO PEREIRA PERDIZA, CAP AV

**A influência do *feedback* no processo de avaliação de desempenho
de graduados**

Rio de Janeiro
2016

ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA
DIVISÃO DE ENSINO
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 1/2016

ROBERTO PEREIRA PERDIZA, CAP AV

**A influência do *feedback* no processo de avaliação de desempenho
de graduados**

Trabalho de conclusão de curso apresentado
no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da
Aeronáutica como requisito parcial para
aprovação no Curso de Pós graduação em
Gestão e Emprego da Força Aérea.
Área de Concentração. Logística e
Mobilização Aeroespaciais
Orientador: Maj Av Márcio André Almeida
Coutinho

Rio de Janeiro
2016

ROBERTO **PEREIRA** PERDIZA, CAP AV

A influência do *feedback* no processo de avaliação de desempenho de graduados

Trabalho de conclusão de curso apresentado no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica.

Aprovado por:

Márcio André Almeida Coutinho – Maj Av
EAOAR

Prof André da Costa Gonçalves
EAOAR

Gustavo Varanda Huber – Cap Dent
EAOAR

Rio de Janeiro
maio de 2016

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	05
1 ELEMENTOS BÁSICOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	07
2 REFERENCIAL TEÓRICO	09
3 METODOLOGIA	11
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	13
CONCLUSÃO	17
REFERÊNCIAS	18

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo identificar como o feedback influenciou no desempenho dos graduados avaliados pelos alunos do CAP 1-2016 no período de avaliação entre novembro de 2014 e outubro de 2015. O trabalho apresentou características descritivas, pois estabeleceu a relação entre grau de desempenho dos graduados avaliados pelos oficiais alunos do CAP 1-2016 e a realização da etapa entrevista de avaliação feedback. Com a finalidade de fundamentar a pesquisa, utilizou-se a Teoria de Sistemas de Ludwig von Bertalanffy. O processo de Avaliação de Desempenho de Graduados na FAB, normatizado pela ICA 39-17, prevê 5 etapas do processo de AD, sendo o foco deste trabalho: a entrevista de orientação e feedback. Através das informações levantadas por meio do questionário aplicado aos avaliadores e feita a análise comparativa entre as médias aritméticas dos graus obtidos pelos graduados que receberam e os que não receberam o feedback, com auxílio da ferramenta conhecida por TTEST, ou simplesmente Teste T, à luz do referencial teórico selecionado verificou-se que, com retroação adequada, caracterizada pelo fornecimento da entrevista de orientação e feedback, o desempenho dos graduados da amostra selecionada foi influenciado de forma positiva.

Dessa forma, o resultado desta pesquisa reforça a importância da busca constante da interação entre avaliador e avaliado, para que os aspectos positivos e negativos do desempenho possam ser identificados, proporcionando ao graduado a possibilidade de se desenvolver e aperfeiçoar suas habilidades, contribuindo assim com a missão da Força Aérea Brasileira.

Palavras chave: Avaliação de Desempenho. Influência. Feedback. Graduados.

ABSTRACT

This article aims to identify how the feedback influenced the performance of the graduates evaluated by CAP 1-2016 students in the assessment period between November 2014 and October 2015. The work presented descriptive characteristics, because it established the relationship between the level of performance graduates evaluated by the official students of CAP 1-2016 and the interview stage of evaluation feedback. In order to support the research, we used the Systems Theory of Ludwig von Bertalanffy. The process of Graduates of Performance Assessment in the FAB, regulated by ICA 39-17 provides five stages of the AD process, with the focus of this work: the interview guidance and feedback. Through the information gathered through the questionnaire to the evaluators and made a comparative analysis between the arithmetic average of the grades obtained by graduates who received and those who did not receive the feedback with the aid of tool known as TTEST, or simply test T, the light the selected theoretical framework was found that with proper feedback, characterized by providing guidance and feedback interview, the performance of graduates of the selected sample was influenced positively.

Thus, the result of this research reinforces the importance of constant pursuit of interaction between evaluator and evaluated, so that the positive and negative aspects of performance can be identified, giving the graduate the opportunity to develop and refine their skills, thus contributing to the mission of the Brazilian Air Force

Key-words: Performance Evaluation. Influence. Feedback. Graduates.

INTRODUÇÃO

As práticas de Avaliação de Desempenho (AD) não são tão novas quanto se pode pensar. Segundo Koontz (1964) desde que um homem deu emprego a outro, seu trabalho passou a ser avaliado. Mesmo os sistemas formais de AD não são recentes. A história conta-nos que, no século IV antes da fundação da Companhia de Jesus, santo Inácio de Loyola utilizava um sistema combinado de relatórios e notas das atividades e, principalmente, do potencial de cada um de seus jesuítas. O sistema consistia em autotaxações feitas pelos membros da ordem, relatórios de cada supervisor a respeito das atividades de seus subordinados e relatórios especiais feitos por qualquer jesuíta que acreditasse possuir informações sobre seu próprio desempenho ou de seus colegas, às quais o superior poderia ter acesso de outra maneira. (KOONTZ, 1964)

A Avaliação de Desempenho é um mecanismo ou ferramenta que busca conhecer e medir o desempenho dos indivíduos em uma organização, estabelecendo uma comparação entre desempenho esperado e o apresentado. Fornece à Gestão de Recursos Humanos informações para tomadas de decisões, proporcionando o crescimento e o desenvolvimento dos avaliados. (LOTTA, 2002)

A ICA 39-17 - Avaliação de Desempenho de Graduados descreve que, para o Comando da Aeronáutica (COMAER), o homem é o principal protagonista do cenário institucional, e a forma como desempenha suas funções pode, em muito, modificar a história de uma organização. Ressalta, também, que o processo de AD, como é concebido na atualidade, não pode contemplar o simples preenchimento de formulários anuais sobre o desempenho de subordinados. E sim um instrumento mais abrangente, composto por um ciclo que requer planejamento, desenvolvimento de tarefas, acompanhamento do desempenho e *feedback*¹ de desempenho, que levarão o subordinado a um comprometimento com os aspectos que foram identificados e que precisam ser aprimorados. (BRASIL, 2013)

¹ *Feedback* (*feed-back*): Em cibernética ou em psicologia, ação de controle retroativo; o mesmo que realimentação, e retroação, em psicologia. (POSITIVO, 2010)

Em 2011, quando este autor trabalhou no setor de pessoal do Quarto Centro Integrado de Defesa e Controle do Espaço Aéreo (CINDACTA IV), pôde observar que a maior parte dos oficiais avaliadores não cumpriam o processo de AD em sua totalidade, por exemplo, dentre todas as etapas do processo, muitos não faziam a Entrevista de Orientação e *Feedback*². Esse fato foi comprovado por este autor por meio de perguntas informais e inopinadas feitas aos graduados daquela unidade, questionando se os mesmos haviam recebido ou não a Entrevista de Orientação e *Feedback*. Este fato somado à importância que o assunto em tela se reveste no âmbito do COMAER, fizeram com que esse pesquisador aprofundasse os seus estudos sobre o tema em questão.

No ano de 2013, o Cap Av Tito Lívio Lúcio de Andrade abordou em seu Artigo Científico "A Importância do feedback na Avaliação de Desempenho" e constatou, através da pesquisa realizada, que o **não** cumprimento das normas estabelecidas pela ICA 39-17, ou seja, o baixo índice de realização do *feedback*, influenciou negativamente no desempenho dos graduados do 1º/9º GAv no biênio 2011-2012. (ANDRADE, 2013, grifo nosso)

Diante dessa realidade, que pode estar presente em todo o COMAER, surgiu a inquietação de verificar o comportamento dos oficiais avaliadores que estão cursando o CAP 1-2016, com relação à observância da ICA 39-17, com foco principal na realização de entrevista de orientação e feedback. O presente trabalho está diretamente ligado ao entendimento que o COMAER dá ao fator humano, seguindo a linha de pesquisa da Administração Militar.

Assim, como forma de orientar a pesquisa a ser realizada, propôs-se o seguinte problema de pesquisa: Como o *feedback* influenciou no desempenho dos graduados avaliados pelos alunos do CAP 1-2016 no período de avaliação entre novembro de 2014 e outubro de 2015?

Para responder esse questionamento, teremos como objetivo geral identificar como o *feedback* influenciou no desempenho dos graduados avaliados pelos alunos do CAP 1-2016 no período de avaliação entre novembro de 2014 e outubro de 2015.

² Entrevista de Orientação e *Feedback*: Importante etapa em que o avaliador e avaliado encerram o Processo de Avaliação de Desempenho a que o graduado foi submetido durante o período de avaliação. As metas alcançadas, os méritos, os resultados e os pontos para melhorias, objetos desta entrevista, não deverão representar surpresa para o avaliado, já que as expectativas e o desempenho foram amplamente discutidos ao longo do período.(BRASIL, 2013)

A fim de atingir o objetivo proposto foram elaboradas alguns questionamentos que irão nortear esta pesquisa:

QN1: Quais oficiais avaliadores do CAP 1-2016 realizaram a entrevista de orientação e *feedback* com seus avaliados, durante o processo de AD, no período entre novembro de 2014 e outubro de 2015?

QN2: Qual a variação média dos graus obtidos entre os graduados que receberam e os que não receberam o *feedback* durante o processo de AD?

Para responder os questionamentos que irão nortear este trabalho foram definidos os seguintes objetivos específicos:

OE1: Verificar quais oficiais avaliadores do CAP 1-2016 realizaram a entrevista de orientação e *feedback* com seus avaliados, durante o processo de AD, no período entre novembro de 2014 e outubro de 2015?

OE2: Identificar os graus obtidos pelos graduados que receberam o *feedback* durante o processo de AD.

OE3: Identificar os graus obtidos pelos graduados que não receberam o *feedback* durante o processo de AD.

A relevância desse artigo científico está diretamente ligada ao entendimento que o COMAER dá ao fator humano, seguindo a linha de pesquisa da administração militar. Sua importância se constatará ao entendermos a AD como um processo em constante atualização e de relevado caráter estratégico, e se realmente o *feedback* é uma ferramenta que contribuiu como uma constante fonte de aprimoramento e melhorias no desenvolvimento das capacidades dos graduados da amostra selecionada.

1 ELEMENTOS BÁSICOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Sob a análise de Chiavenato (1996) a avaliação de desempenho é um assunto que tem despertado inúmeras demonstrações favoráveis segundo os conceitos de Mayfield (1960) e Kindalland (1963) e outras contrárias segundo as perspectivas de McGregor (1957). Todavia, pouco se tem feito para uma verificação real e científica de seus efeitos. Há quem diga que, enquanto a seleção de recursos humanos é uma espécie de controle de qualidade na recepção de matéria-prima, a avaliação de desempenho é uma espécie de inspeção da qualidade na linha de montagem. Ambas essas alegorias referem-se implicitamente à posição passiva,

submissa e fatalista do indivíduo que está sendo avaliado em relação à organização de que faz parte e da abordagem rígida, mecanizada, distorcida e limitada acerca da natureza humana. No entanto, a avaliação de desempenho não pode restringir-se ao simples julgamento superficial e unilateral do chefe a respeito do comportamento funcional do subordinado; é preciso descer a um nível de profundidade, localizar causas e estabelecer perspectivas de comum acordo com o avaliado. Se deve-se modificar o desempenho, o maior interessado – o avaliado – deve não apenas tomar conhecimento da mudança planejada, mas também saber por que e como deverá ser feita – se é que tem que ser feita. Ele deve receber a retroação (*feedback*) adequada e reduzir dissonâncias a respeito de sua atuação na organização.(CHIAVENATO, 1996)

Neste sentido, traçando um paralelo com o processo de avaliação de desempenho existente na FAB, o avaliador não deve somente preencher a ficha de avaliação de graduados, deve planejar metas a serem alcançadas, estabelecer objetivos claros e tangíveis, bem como acompanhar o desempenho individual e mostrar ao avaliado o que se espera dele e de seu desempenho de forma contínua. E principalmente, por meio da entrevista de orientação e *feedback*, mostrar as metas alcançadas, os resultados, os méritos e os pontos de melhoria, de forma que todos aspectos abordados não sejam motivo de surpresa para o avaliado.

Para Chiavenatto (1996) avaliação de desempenho não é um fim em si mesma, mas um instrumento, um meio, uma ferramenta para melhorar os resultados dos recursos humanos da organização. Para ele, os objetivos fundamentais da avaliação de desempenho podem ser apresentados em três facetas:

1. permitir condições de medição do potencial humano no sentido de determinar sua plena aplicação;
2. permitir o tratamento dos recursos humanos como um recurso básico da organização e cuja produtividade pode ser desenvolvida indefinidamente, dependendo, obviamente, da forma de administração; e
3. fornecer oportunidades de crescimento e condições de efetiva participação a todos os membros da organização, tendo em vista, de um lado, os objetivos organizacionais e , do outro, os objetivos individuais.

Da mesma forma para a FAB a avaliação de desempenho é, por sua natureza, interativa. Portanto, é premissa fundamental do processo de avaliação o comprometimento dos avaliadores e avaliados. Por parte do avaliado, espera-se a

busca constante de aprimoramento militar, moral e técnico-profissional e a consciência de que as críticas emitidas por seus chefes visam a sua melhoria. Por parte dos avaliadores, espera-se a consciência da responsabilidade no processo e a emissão de avaliações baseadas em observações sistemáticas dos seus avaliados. (BRASIL, 2013)

As etapas constantes do processo de avaliação de desempenho de graduados previstas na ICA 39-17, são: Planejamento, Acompanhamento que prevê retroalimentação ou *feedback*, como parte imprescindível do processo, Preenchimento da Ficha de Avaliação de Graduados, Consolidação da Avaliação em Trabalho de Grupo e Entrevista de Orientação e *Feedback*, etapa considerada fundamental e de extrema importância que será o objeto de maior atenção neste trabalho científico.

Ainda neste sentido, um dos principais propósitos da entrevista de orientação e *feedback* é dar ao subordinado uma idéia clara de como está desempenhando seu trabalho, salientando seus pontos fortes e pontos fracos, e comparando-os com os padrões de desempenho esperados que foram estabelecidos durante o “planejamento”. Pois, muitas vezes, o avaliado acredita subjetivamente que está indo bem, e pode desenvolver uma idéia distorcida a respeito do seu desempenho ideal. Ele precisa saber o que o avaliador está achando do seu trabalho, a fim de ajustar e adequar seu desempenho aos padrões esperados por sua chefia e pela organização.

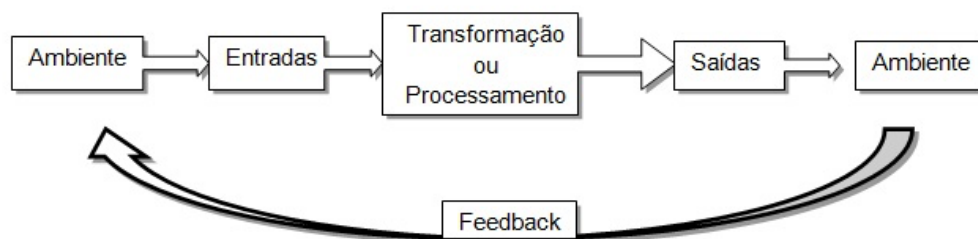
2 REFERENCIAL TEÓRICO

Ao remeter ao objetivo da presente pesquisa, ficou evidenciado que para verificar a influencia do *feedback* no desempenho dos graduados no processo de AD, encerrado em outubro de 2015, era necessário verificar a entrevista de avaliação e *feedback* como etapa mais importante e essencial dentro desse processo, tal como foi inicialmente abordado no tópico anterior.

Neste contexto, a teoria que será utilizada para essa pesquisa baseia-se na Teoria de Sistemas desenvolvida por Ludwig von Bertalanffy, que trata o sistema como um conjunto de partes interagentes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuam determinada função (OLIVEIRA, 2002).

Segundo von Bertalanffy (1977), a evolução permanece ininterrupta enquanto os sistemas se autoregulam. Esse processo implica a recepção e o processamento do output sobre o estado do sistema (*feedback*) e posteriormente a entrada dessa informação no sistema para que este corrija os erros (retroação). Em outras palavras, de nada irá adiantar uma avaliação, sem que o maior interessado – o avaliado – tome conhecimento dela (*feedback*). É necessário dar-lhe o conhecimento das informações relevantes e significativas de seu desempenho, a fim de que os objetivos da política da organização possam ser plenamente alcançados. (CHIAVENATO, 1996)

Figura 1: Quadro demonstrativo de um modelo de Sistema



Fonte: Gabriela Ponte, 2011

Neste sentido, a categoria de análise que será utilizada para as discussões nesse trabalho será a identificação do *feedback* como fator determinante no desempenho apresentado pelos graduados avaliados pelos oficiais avaliadores do CAP 1/2016, pois está diretamente relacionada com a Teoria de Sistemas elaborada por Ludwig von Bertalanffy. Mesmo sabendo que o processo de AD na FAB compõe-se de outras etapas que não foram analisadas pelo fato de não serem o foco de interesse da presente pesquisa.

Portanto, tendo como base a categoria de análise selecionada, fica explícito que é necessário haver uma coesão entre avaliadores e avaliados. Por meio da retroalimentação caracterizada pelo *feedback*, o subordinado irá conhecer as regras do jogo, ou seja, os aspectos de comportamento e de desempenho que a organização mais valoriza nos seus funcionários. Recebendo o *feedback* o avaliado terá a oportunidade de conhecer as expectativas do seu chefe a respeito de seu desempenho e seus pontos fortes e fracos. O graduado por meio do *feedback* fica sabendo das providências que o chefe está tomando quanto à melhoria de seu desempenho (programas de treinamento, cursos, estágios) e as que ele deverá tomar por conta própria (autocorreção, maior capricho, mais atenção no trabalho e etc.). Isto posto, o *feedback* seria uma possibilidade de evitar a entropia, definida

como falta de interação dos elementos de um sistema, de acordo com a Teoria de Sistemas de Ludwig von Bertalanffy.

Com base no que foi apresentado no referencial teórico, tornou-se óbvio que precisava ser feita uma análise quantitativa, a fim de se comparar os graus obtidos pelos graduados que receberam *feedback* e os que não receberam, com o objetivo de mensurar e permitir o teste da hipótese de que o bom desempenho está intimamente relacionado ao recebimento do *feedback*.

Assim, foram abordados os conceitos e teorias de sistemas constantes da literatura elaborada por Ludwig von Bertalanffy. Com a teoria apresentada inserida no contexto da avaliação de desempenho da FAB, tornou-se evidente que a retroação, entendida aqui como a correta aplicação da entrevista de orientação e *feedback*, serviu como base para analisar e concluir sobre a influência do *feedback* no desempenho dos graduados avaliados pelos alunos do CAP 1-2016.

Depois de tecer comentários a respeito do referencial teórico que alicerçaram a presente pesquisa, foram abordados os métodos utilizados para atingir os objetivos estabelecidos.

3 METODOLOGIA

Para desenvolver a presente pesquisa, foram procurados conhecimentos acerca dos métodos científicos e suas características, adquirindo assim, um conjunto de informações que ajudaram na busca dos objetivos do presente trabalho.

Quanto ao objetivo, de acordo com a classificação prevista por Gil (2002), esta pesquisa enquadra-se como descritiva, pois busca estabelecer a relação entre duas variáveis: O grau de desempenho dos graduados avaliados pelos oficiais alunos do CAP 1-2016 e a realização da etapa entrevista de avaliação e *feedback*, no período de avaliação de novembro de 2014 a outubro de 2015.

Quanto ao procedimentos técnicos, este trabalho recebeu três classificações: bibliográfica, documental e levantamento.

Inicialmente, com o intuito de se verificar a importância do *feedback* dentro do processo de AD, bem como as teorias relacionadas ao tema, foi feita uma pesquisa bibliográfica, através da consulta de livros, artigos e publicações, estabelecendo quais são os efeitos causados pelo *feedback* na AD, abordando de forma geral, alguns conceitos que são aplicados diretamente na relação chefe-

subordinado.

A seguir, a fim de abordar os conceitos apresentados neste trabalho e descrever o cenário do processo de AD para a FAB, elucidando os principais pontos a respeito da entrevista de orientação e *feedback*, foi realizada uma pesquisa documental, utilizando como fonte de consulta a Instrução do Comando da Aeronáutica sobre Avaliação de Desempenho de Graduados - ICA 39-17.

Após isso, foi feito um levantamento, utilizando o questionário como instrumento para coleta de informações, no qual foram obtidos dados a respeito da compreensão pelos oficiais avaliadores do CAP 1/2016 da importância da AD para a FAB, bem como se a população objeto da presente pesquisa identifica o *feedback* como uma importante ferramenta dentro do processo de AD e por fim verificou quais desses participantes cumpriram corretamente todos os passos previstos no processo de AD previsto na ICA 39-17. Da mesma forma, é importante ressaltar que, a fidelidade das respostas obtidas neste trabalho está diretamente relacionada à veracidade das informações fornecidas pelos respondentes do questionário supracitado, podendo assim, ser caracterizada como limite para a ferramenta de coleta de dados. Também é interessante frisar que a SECPG não possui nenhuma ferramenta capaz de verificar se os avaliadores estão fornecendo ou não o *feedback* aos seus subordinados.

Em virtude de limitação de tempo e estudos específicos, paralelos ao dessa pesquisa, a análise do desempenho do avaliado, ficará limitada a somente um indicador, qual seja, a entrevista de orientação e *feedback*.

Foi realizado, por meio de uma pesquisa documental, o levantamento dos graus dos avaliados pelos alunos do CAP 1/2016, obtidos na Secretaria de Promoção de Graduados (SECPG), com acesso ao Sistema de Análise do Mérito (SAM), por meio de senha, com credencial de administrador, cedida ao pesquisador, através das Fichas de Avaliação de Graduados (FAG) do período avaliativo encerrado em outubro de 2015, as quais foram identificadas através do SARAM fornecidos pelos respectivos oficiais alunos avaliadores constantes da amostra desta pesquisa. Apesar das FAG possuírem informações sobre desempenho profissional e conduta moral do avaliado, a presente pesquisa foi focada somente na identificação do grau final obtido por cada avaliado.

Para delimitar o tema proposto e o universo desta pesquisa, esse trabalho será realizado à partir das perspectivas de todos oficiais alunos do CAP 1/2016 que

participaram do processo de avaliação de graduados, avaliando pelo menos um subordinado, no período de novembro de 2014 a outubro de 2015, onde conseguiremos atingir uma parcela significativa de oficiais de carreira em pleno desenvolvimento de cargos de chefia e diretamente inseridos nesse processo por todo COMAER. O universo deste trabalho foram os 101 alunos do CAP 1/2016. Desses, 11 fizeram o pré-teste e 03 são oficiais de nações amigas e 01 é o autor, portanto não fizeram parte da amostra. Dentre os 86 participantes, 44 alunos e da mesma forma seus 44 avaliados constituem a amostra, segundo definição de GIL (2010), por apresentar uma característica comum, qual seja, foram, efetivamente, avaliadores e avaliados no último período avaliativo, encerrado em outubro de 2015.

Para atingir o OE1, o autor fez um levantamento, através da elaboração de um modelo de questionário, que foi aplicado aos oficiais avaliadores pertencentes ao CAP 1/2016, onde foram coletados os dados sobre o cumprimento das etapas previstas no processo de avaliação de desempenho, com ênfase na entrevista de orientação e *feedback*.

Com o objetivo de atingir o OE2, foi realizada pesquisa documental, conforme os procedimentos descritos anteriormente, a fim de se obter os graus dos graduados que receberam o *feedback* dos seus avaliadores, pertencentes ao CAP 1-2016. E da mesma forma, foram obtidos os graus dos graduados que não receberam o *feedback*, atingindo assim o OE3.

Finalmente, para responder ao problema de pesquisa, foram observados 44 avaliados. As médias aritméticas dos graus obtidos pelos graduados que receberam e os que não receberam *feedback* foram solidificadas através de tabelas e gráficos, e ainda utilizando-se da ferramenta de análise estatística da amostra chama *TTEST* ou simplesmente Teste T, a fim de serem comparadas e analisadas em consenso com o referencial teórico selecionado. E assim, detectar as possíveis influências positivas ou negativas que o *feedback* produz no desempenho dos graduados que o recebem da maneira correta. A ferramenta *TTEST* é uma ferramenta estatística com fins de se verificar o nível de significância (grau de confiabilidade) da amostra selecionada através de uma porcentagem, que será calculada por meio de uma fórmula matemática. A porcentagem alcançada demonstra a possibilidade de se obter, na amostra selecionada, o mesmo resultado, se pesquisa tivesse sido aplicada em níveis de maior abrangência, ou seja, em uma amostra mais significativa.

Após descrever a metodologia utilizada na coleta dos dados, passou-se à coleta propriamente dita e sua posterior análise.

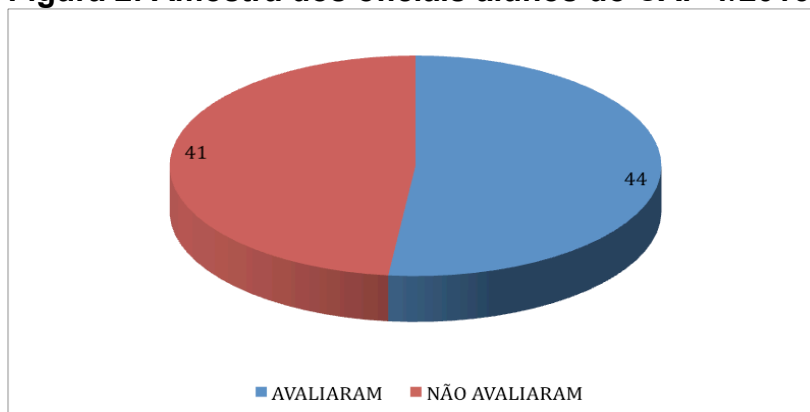
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste trabalho foram utilizados dois instrumentos para levantamento de dados: elaboração de um questionário aplicado aos oficiais alunos do CAP 1/2016 e consulta ao Sistema de Análise do Mérito na SECPG por este pesquisador.

Dentre o universo total de 101 alunos do CAP 1/2016, somente 86 alunos participaram da presente pesquisa, pois 03 alunos são oficiais de nações amigas, 11 realizaram o pré-teste e 01 é o autor deste trabalho, portanto não foram incluídos na amostra. Após a aplicação do questionário, constatou-se, no entanto, que apenas 44, ou seja, 51% da população informou terem atuado como avaliadores no período de novembro de 2014 a outubro de 2015, bem como não foi obtida a resposta de 01 participante da pesquisa.

A fim de permitir uma melhor noção da abrangência do trabalho em relação à participação dos oficiais alunos do CAP 1/2016 como avaliadores no último processo de avaliação de graduados, a figura 2 retrata como estavam distribuídos os oficiais avaliadores dentro do total de participantes da pesquisa.

Figura 2: Amostra dos oficiais alunos do CAP 1/2016



Fonte: Autor, 2016

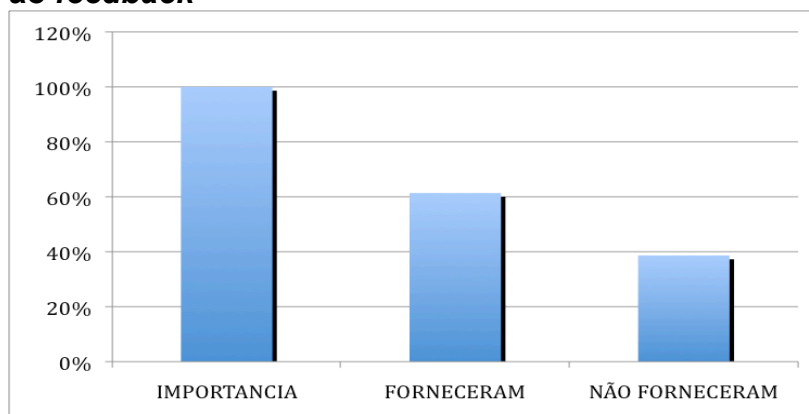
Segundo os conceitos apresentados na Teoria de Sistemas de Ludwig von Bertalanffy, é importante ressaltar que a retroação (*feedback*) serve para comparar a maneira como um sistema funciona em relação ao padrão estabelecido para ele funcionar, ou seja, quando ocorre alguma diferença (desvio ou discrepância) entre ambos, a retroação (*feedback*) incumbe-se de regular a entrada para que sua saída se aproxime do padrão estabelecido. A retroação confirma se o objetivo foi

cumprido, o que é fundamental para o equilíbrio do sistema. Dessa forma, o *feedback* fornecido corretamente pelo avaliador no processo de AD contribui para a correção de ineficiências e aperfeiçoamento dos acertos dos avaliados.

Na área do conhecimento sobre a importância do *feedback* no processo de AD, constatou-se que 100% dos oficiais avaliadores consideraram o *feedback* como uma ferramenta de melhoria e de desenvolvimento dos recursos humanos da FAB, o que excluiu a hipótese de que os oficiais avaliadores do CAP 1/2016 de alguma maneira não identificavam a importância do *feedback* dentro da avaliação de seus subordinados.

Neste sentido, verificou-se a necessidade de saber se além de reconhecer a importância dessa ferramenta, os oficiais alunos avaliadores do CAP 1/2016 forneciam *feedback* aos seus subordinados, atingindo assim o OE1. Após a análise dos resultados, e para surpresa deste autor, constatou-se que 61,36% dos avaliadores afirmaram terem cumprido a etapa de entrevista de avaliação e *feedback*, e 38,64% não (Figura 3), contrariando a expectativa inicial de que, possivelmente, teríamos um baixo índice de cumprimento desta etapa. Salienta-se que esse foi um dos fatores que gerou inquietação deste autor para conduzir o presente trabalho.

Figura 3: Amostra dos oficiais alunos avaliadores do CAP 1/201 com relação ao *feedback*



Fonte: Autor, 2016

Com base no referencial teórico utilizado, a Teoria de Sistemas de Ludwig von Bertalanffy, que segundo Goleman (2001) trata o *feedback* como o intercâmbio de informação sobre o funcionamento de parte de um sistema, já que uma parte interage com as demais, de tal modo que, quando uma delas entre em desarmonia com o todo, deva ser reajustada.

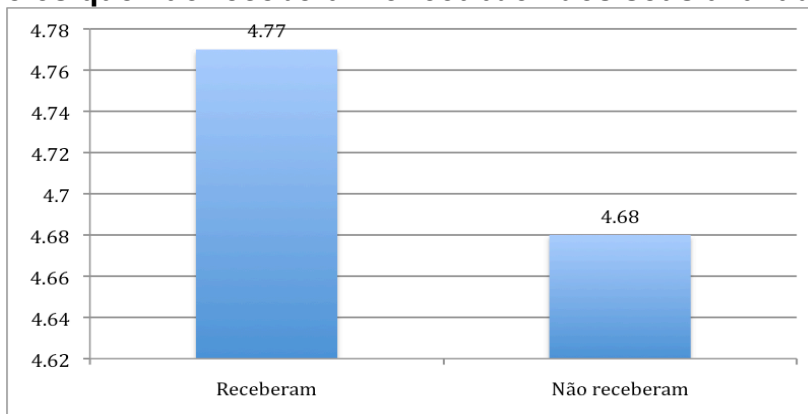
Torna-se evidente a necessidade de verificar de que maneira a ausência da

retroação, neste trabalho representada pela ausência da entrevista de avaliação e *feedback*, possivelmente afetaria o desempenho dos graduados.

Assim, primeiramente, para se atingir o OE2, foram identificados os graus obtidos pelos 27 graduados avaliados pelos oficiais alunos do CAP 1/2016 que receberam o *feedback* e alcançaram uma média igual a (4,77). Outrossim, foram identificados os graus obtidos pelos 17 graduados avaliados pelos oficiais alunos do CAP 1/2016 que não receberam o *feedback* e alcançaram uma média igual a (4,68), atingindo assim o OE3. Cabe ressaltar que, foi considerado somente o grau final de cada avaliado, tendo como (5,0) a nota máxima a ser obtida na FAG.

Por fim, com o intuito de se verificar uma possível melhora no desempenho dos graduados que tiveram o *feedback* fornecido por seus avaliadores, à luz do que propõe a Teoria de Sistemas de Ludwig von Bertalanffy, foi realizada uma comparação entre as médias aritméticas dos graus obtidos pelos graduados que receberam e pelos que não receberam *feedback*, e chegou-se ao seguinte gráfico (Figura 4):

Figura 4: Média aritmética dos graus dos graduados que receberam o *feedback* e os que não receberam o *feedback* dos seus avaliadores.



Fonte: Autor, 2016

Apesar de termos obtido uma pequena diferença entre as médias aritméticas supracitadas, foi constatado que mesmo sendo diminuta, a diferença encontrada foi relevante, pois o nível de significância da amostra ficou estabelecido em 83%, uma vez que os dados analisados neste trabalho foram submetidos à uma ferramenta estatística com fins de se verificar o nível de significância (grau de confiabilidade) da amostra selecionada, conhecida por TESTE T (*TTEST*), dessa forma houve uma limitação dessa categoria de análise. A porcentagem alcançada espelha a possibilidade de se obter o mesmo resultado, se pesquisa tivesse sido aplicada a todos oficiais avaliadores de graduados da FAB.

Isto posto, ficou evidente que os avaliados que receberam o *feedback* obtiveram uma média superior aos que não receberam, corroborando com a Teoria de Sistemas, pois, na medida que os graduados não recebem o *feedback*, eles ficaram impossibilitados de corrigir seus erros e por conseguinte melhorar seu desempenho. Chiavenato (2002) ao discorrer sobre a Teoria de Sistemas afirma: o tipo mais simples de entrada de informação em um sistema é o *feedback*, que permite ao sistema corrigir seus desvios da linha certa. As partes do sistema enviam de volta a informação sobre os efeitos de sua operação a algum subsistema ou mecanismo central, o qual atua sobre tal informação e mantém o sistema na direção correta, ou seja, fornecendo *feedback* ao seu subordinado, dá-se a oportunidade de que o mesmo tenha noção onde estão suas maiores deficiências e assim possa corrigi-las, atingindo o desempenho esperado pela organização.

Ao término dessas discussões, com os objetivos específicos atingidos e depois de terem sido feitas as análises dos dados coletados, este pesquisador concluiu que o *feedback* apresentou influência positiva no desempenho apresentado pelos militares avaliados que receberam a entrevista de orientação e *feedback* dos oficiais alunos do CAP 1/2016. Surge assim, condições adequadas para a finalização deste artigo, seguindo-se à uma breve revisão dos principais tópicos discutidos.

CONCLUSÃO

O presente artigo foi iniciado a partir de inquietações acerca do baixo índice de realização da entrevista de orientação e *feedback*, pelos avaliadores, constata por este autor quando serviu no CINDACTA IV.

Essas inquietações foram traduzidas no seguinte problema de pesquisa: como o *feedback* influenciou no desempenho dos graduados avaliados pelos alunos do CAP 1-2016 no período de avaliação entre novembro de 2014 e outubro de 2015?

Para atingir o objetivo geral foram traçados 3 objetivos específicos, por meio de uma pesquisa descritiva. Inicialmente cumpriu-se o OE1 e foi identificado quantos oficiais avaliadores do CAP 1/2016 realizaram a entrevista de orientação e *feedback*, teve-se o resultado de 61,36%. Essa porcentagem refutou a hipótese de que na amostra selecionada, teríamos uma baixa porcentagem de avaliadores que

utilizavam-se de tal ferramenta no processo de AD na FAB. Em seguida foram identificados os graus obtidos pelos graduados que receberam o *feedback* e os que **não** receberam o *feedback* durante o processo de AD, obtendo-se a média aritmética de cada amostra de 4,77 e 4,68, respectivamente, atingindo-se assim os OE2 e o OE3.

Por meio da metodologia apresentada e do embasamento do referencial teórico, verificou-se que a amostra que recebeu o *feedback* influenciou positivamente no desempenho dos graduados avaliados pelos oficiais alunos do CAP 1/2016, no período de novembro de 2014 a outubro de 2015, corroborando com a teoria de sistemas de Ludwig von Bertalanffy.

A relevância do presente trabalho vai de encontro com o que é preconizado através da ICA 39-17, a qual destaca a elevada importância do cumprimento das etapas presentes no processo de AD, e que dá especial atenção à entrevista de orientação e *feedback*. Mesmo tendo sido constatado que a maioria realizou a etapa supracitada, 38,64% da amostra **não** realizou, o que ainda é uma alta porcentagem.

Os recursos humanos são os principais protagonistas para que os objetivos e a missão da FAB sejam atingidos nos mais altos níveis de excelência, para isso é mister que se busque um aperfeiçoamento contínuo do processo de Avaliação de Desempenho em todo COMAER.

Por fim, o presente trabalho sugere futuras pesquisas que possam identificar os principais características que um oficial precisa possuir para atuar como um bom avaliador, com ênfase para correta elaboração de uma Entrevista de Avaliação, adicionando detalhes técnicos que subsidiem possíveis formas de desenvolvimento do processo de AD na FAB.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, T.L.L. **A importância do feedback na Avaliação de Desempenho**. Rio de Janeiro, 2013.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. **ICA 39-17: Avaliação de Desempenho de Graduados**. Brasília, DF, 2013

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos na empresa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

Gestão de Desempenho 2. Dez. 2013. Disponível em: <http://www.w3net.com.br/index.php/blog/o-que-e-gestao-de-desempenho/> Acesso em: 14. Mar. 2016.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas 2002.

GOLEMAN, D. **Inteligência Emocional: A teoria revolucionária que define o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

KINDALLAND, A. F., GATZA, J. **Positive program for appraisal**. *Harvard Business Review*, nov./ dez. 1963.

KOONTZ, H., O'Donnell, C. **Princípios de Administração**. São Paulo : Pioneira, 1964.

LOTTA, G. S. **Avaliação de desempenho na área pública: perspectivas e propostas frente a dois casos práticos**. *Revista de Administração de Empresas Eletrônica*, v.1 n. 2, 2002

MAYFIELD, H. **In defence of performance appraisal**. *Harvard Business Review*, mar./ abr. 1960. p. 81.

MCGREGOR, D. **An uneasy look at performance appraisal**. *Harvard Business Review*, maio/ jun. 1957. p. 89.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas, organizações e métodos: uma abordagem gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.

POSITIVO. **Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. 5. ed. São Paulo: Positivo, 2010.

VON BERTALANFFY, L. **Teoria geral dos sistemas**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 1977.

WERTHER JR, W.B, DAVIS, K. **Administração de Pessoal e Recursos Humanos**. São Paulo: Mc Graw-Hill do Brasil, 1983.