

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

MARCUS VINÍCIUS GOMES PEREIRA

**ANÁLISE DO PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ESCOLA DE
APRENDIZES-MARINHEIROS DE SANTA CATARINA**

**FLORIANÓPOLIS
2009**

MARCUS VINÍCIUS GOMES PEREIRA

ANÁLISE DO PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ESCOLA DE
APRENDIZES-MARINHEIROS DE SANTA CATARINA

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina de Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração em Recursos Humanos.

Professora Orientadora: Kelly Cristina Benetti
Tonani Tosta.

FLORIANÓPOLIS
2009

MARCUS VINÍCIUS GOMES PEREIRA

ANÁLISE DO PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ESCOLA DE
APRENDIZES-MARINHEIROS DE SANTA CATARINA

Este trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade de Santa Catarina, em ____ / ____ / 2009.

Prof. Rudimar Antunes da Rocha, Dr.
Coordenador de Estágio

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:

Professora Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta
Orientadora

Professora Alessandra de Linhares Jacobsen, Dra.
Membro

Professor Jordan Juliani
Membro

Dedico este trabalho a minha esposa Irani e minha filha Camille, por compreenderem minha ausência em todos os momentos e minha amada mãe Anita, que sempre me incentivou em todas as minhas decisões e fases da minha vida.

AGRADECIMENTOS

À minha esposa Irani e minha filha Camille, pela compreensão dos meus momentos de ausência durante a jornada acadêmica e a realização deste trabalho. Camille: o farol que ilumina o meu caminho e me guia pelos mares de adversidades;

À minha mãe Anita, que sempre me incentivou em todas as minhas decisões e fases da minha vida.

A todos os militares e colegas de trabalho que jamais deixaram de me incentivar, por menor que fosse a contribuição, em especial o Capitão-de-Fragata Eduardo Ferreira da Silva e a Capitão-de-Corveta Ester Homsani, Comandante e Imediato da EAMSC, respectivamente, que autorizaram e contribuíram para a realização deste;

À professora e orientadora Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta, pela dedicação, sugestões, críticas e palavras de entusiasmo;

Aos professores e professoras da UFSC pelos ensinamentos e dedicação ao curso de Administração;

Aos alunos e colegas da UFSC pelos bons momentos convividos;

Ao João Batista Motta e ao Anderson Mello de Almeida, colegas de curso e que hoje tenho a honra de chamá-los de amigos; e

Por fim, agradeço a todas as pessoas que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste Trabalho de Conclusão de Estágio.

O que sabemos é uma gota.
O que ignoramos é um oceano.
(Isaac Newton)

RESUMO

PEREIRA, Marcus Vinícius Gomes. **Análise do programa de avaliação de desempenho na Escola de Aprendizes-Marinheiros de Santa Catarina**, 2009. 101 p. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2009.

A prática da avaliação, em seu sentido genérico, é inerente à natureza humana assim como é também a base para tomada de decisão que está presente em toda escolha. As organizações buscam atrair e selecionar colaboradores que compartilham de seus valores e crenças e utilizam sistemas de reconhecimento para estimular e tentar garantir os desempenhos considerados adequados e desejáveis às suas realidades. Assim, o principal objetivo deste trabalho é analisar a percepção das Praças (avaliados) e dos Oficiais (avaliadores) da Escola de Aprendizes-Marinheiros de Santa Catarina (EAMSC), em relação ao programa de avaliação de desempenho para as Praças adotado pela Marinha do Brasil. A EAMSC é uma Organização Militar de Ensino, que tem como propósito formar marinheiros para o Corpo de Praças da Armada. Quanto à metodologia utilizada o estudo caracterizou-se quanto aos fins como: aplicada, descritiva, qualitativa e qualitativa. Em relação à classificação quanto aos meios classificou-se como: documental, bibliográfica e estudo de caso. A análise de dados foi realizada através do estabelecimento de relações entre a análise documental, as informações obtidas nos questionários, nas entrevistas e nas observações do pesquisador, correlacionando estas relações com a teoria. A correlação de dados permitiu traçar um perfil da percepção dos avaliadores e avaliados em relação ao programa de avaliação adotado pela Marinha do Brasil, respondendo, assim, o problema de pesquisa, bem como a consecução dos objetivos da pesquisa. Dentre os resultados obtidos, constatou-se que o método de avaliação utilizado pela organização é o de escala gráfica e é processada semestralmente. Os objetivos estratégicos da Marinha do Brasil quanto à adoção da avaliação de desempenho são: orientação, motivação, controle de seleção de pessoal e necessidades de treinamento. Na análise do impacto da avaliação de desempenho na carreira das praças foi observado que de acordo com o desempenho demonstrado visam: promoção, indicação para função de instrutoria, indicação para o oficialato, seleção para matrícula em cursos; prosseguimento da carreira e acompanhamento sistemático do desempenho funcional. Também foi possível fazer algumas sugestões para a melhoria do programa de avaliação, tais como: aumentar a divulgação do programa de avaliação tanto entre os avaliadores como os avaliados, principalmente quanto à metodologia e os objetivos do mesmo; intensificar o treinamento dos avaliadores, sobretudo em relação à entrevista de avaliação (*feedback*); e, por fim, criar uma comissão de avaliadores, a fim de tornar o sistema de avaliação o mais abrangente possível.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho. Praças. Oficiais. EAMSC.

ABSTRACT

The practice of evaluation in its generic sense, is inherent to human nature so it is also the basis for decision making that is present across choice. The organizations seek to attract and select employees who share their values and beliefs and use of recognition systems to encourage and try to ensure the performances are appropriate and desirable to their realities. Thus, the main objective of this study is to analyse the perception of Praças (evaluated) and the Official (evaluators), of the School of Learning-Sailors from Santa Catarina (EAMSC) on the program of performance evaluation for Praças adopted by the Brazilian Navy. The EAMSC is a military organization of education, which aims to train sailors for the Army Corps of Praças. Regarding the study methodology it was characterized about the purpose as applied, descriptive, qualitative and qualitative. Regarding the classification by the means, it is classified as: documentary, literature and case study. The analysis of data was done through the establishment of relations between document analysis, information obtained in questionnaires, interviews and observations of the researcher, correlating these relations with the theory. The correlation of data allowed to draw a profile of perceptions of evaluators and evaluated in relation to the evaluation program used by Brazilian Navy, responding to the problem of research as well as achieving the objectives of the research. Among the results, it was found that the method used by the organization is graphic scale and it is processed every six months. The strategic objectives of the Brazilian Navy on the adoption of the performance evaluation are: coaching, motivation, control of personnel selection and training needs. In the analysis of the impact of the performance evaluation on the praça's career it was observed that according to the performance shown to: promotion, assignment for instructor function, indication for official career, selection for enrollment in courses, career and continued monitoring of functional performance. It was also possible to make some suggestions for improving the evaluation program, such as: increasing the dissemination of the evaluation program among the evaluators and the evaluated, especially its methodology and objectives; intensify the training of evaluators, especially in relation to the evaluation interview (feedback) and, finally, create a committee of evaluators to make the evaluation system as comprehensive as possible.

Keywords: Performance evaluation. Praças. Officers. EAMSC.

LISTA DE FIGURAS

Figura	1	Modelo de escala gráfica descontínua com atribuição de pontos.....	32
Figura	2	Modelo de método de escolha forçada.....	34
Figura	3	Modelo de método de pesquisa de campo.....	35
Figura	4	Modelo de método pelos incidentes críticos.....	36
Figura	5	Modelo de método de comparação aos pares.....	37

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Pendor para acesso à graduação de 3ºSG.....	54
Quadro 2	Atribuição da aptidão carreira.....	56
Quadro 3	Cálculo da aptidão média para a carreira.....	57

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Sexo.....	60
Tabela 2	Idade.....	60
Tabela 3	Escolaridade.....	61
Tabela 4	Tempo de serviço.....	62
Tabela 5	Posto ou graduação.....	62
Tabela 6	Programa de AD.....	63
Tabela 7	Processo de AD (avaliadores e avaliados).....	63
Tabela 7.1	Processo de AD (avaliadores).....	64
Tabela 7.2	Processo de AD (avaliados).....	65
Tabela 8	Divulgação do Processo de AD (avaliadores e avaliados).....	65
Tabela 8.1	Divulgação do Processo de AD (avaliadores).....	66
Tabela 8.2	Divulgação do Processo de AD (avaliados).....	67
Tabela 9	Objetivos da AD.....	67
Tabela 10	Divulgação dos Objetivos da AD (avaliadores e avaliados).....	68
Tabela 10.1	Divulgação dos Objetivos da AD (avaliadores).....	68
Tabela 10.2	Divulgação dos Objetivos da AD (avaliados).....	69
Tabela 11	Parâmetros da AD (avaliadores e avaliados).....	70
Tabela 11.1	Parâmetros da AD (avaliadores).....	70
Tabela 11.2	Parâmetros da AD (avaliados).....	71
Tabela 12	Concorda com os Parâmetros da AD.....	71
Tabela 13	Credibilidade da Escala de AD.....	72
Tabela 14	Parcialidade da Escala de AD.....	73
Tabela 15	Existência de <i>Feedback</i>	73
Tabela 16	Importância do <i>Feedback</i>	74
Tabela 17	Execução dos Treinamentos.....	75
Tabela 18	Sistema de AD.....	75
Tabela 19	Satisfação da AD.....	76

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico	1	Sexo.....	60
Gráfico	2	Idade.....	61
Gráfico	3	Escolaridade.....	61
Gráfico	4	Tempo de serviço.....	62
Gráfico	5	Posto ou graduação.....	62
Gráfico	6	Programa de AD.....	63
Gráfico	7	Processo de AD (avaliadores e avaliados).....	64
Gráfico	7.1	Processo de AD (avaliadores).....	64
Gráfico	7.2	Processo de AD (avaliados).....	65
Gráfico	8	Divulgação do Processo de AD (avaliadores e avaliados).....	66
Gráfico	8.1	Divulgação do Processo de AD (avaliadores).....	66
Gráfico	8.2	Divulgação do Processo de AD (avaliados).....	67
Gráfico	9	Objetivos da AD.....	67
Gráfico	10	Divulgação dos Objetivos da AD (avaliadores e avaliados).....	68
Gráfico	10.1	Divulgação dos Objetivos da AD (avaliadores).....	69
Gráfico	10.2	Divulgação dos Objetivos da AD (avaliados).....	69
Gráfico	11	Parâmetros da AD (avaliadores e avaliados).....	70
Gráfico	11.1	Parâmetros da AD (avaliadores).....	70
Gráfico	11.2	Parâmetros da AD (avaliados).....	71
Gráfico	12	Concorda com os Parâmetros da AD.....	72
Gráfico	13	Credibilidade da Escala de AD.....	72
Gráfico	14	Parcialidade da Escala de AD.....	73
Gráfico	15	Existência de <i>Feedback</i>	74
Gráfico	16	Importância do <i>Feedback</i>	74
Gráfico	17	Execução dos Treinamentos.....	75
Gráfico	18	Sistema de AD.....	76
Gráfico	19	Satisfação da AD.....	76

LISTAS DE SIGLAS

AC	Aptidão para a Carreira
AMC	Aptidão Média para a Carreira
CAP	Corpo Auxiliar de Praças
CB	Cabo
C-FSG	Curso de Formação de Sargentos
CPA	Corpo de Praças da Armada
CPesFN	Comando do Pessoal dos Fuzileiros Navais
CPFN	Corpo de Praças de Fuzileiros Navais
CR	Caderneta-Registro
DGPM	Diretoria Geral do Pessoal da Marinha
DPMM	Diretoria do Pessoal Militar da Marinha
EAD	Escala de Avaliação de Desempenho
EAM	Escolas de Aprendizes-Marinheiros
EAMSC	Escola de Aprendizes-Marinheiros de Santa Catarina
FA	Frequência Absoluta
FAAc	Frequência Absoluta Acumulada
FIS	Folha de Informação de Suboficiais e Sargentos
FN	Fuzileiros Navais
FR	Frequência Relativa
FRAc	Frequência Relativa Acumulada
FR-EAD	Folha de Respostas da Escala de Avaliação de Desempenho de Praças
FR-EAD-CB	Folha de Respostas da Escala de Avaliação de Desempenho de CB
FR-EAD-MN/SD	Folha de Respostas da Escala de Avaliação de Desempenho de MN e SD
FR-EAD-SO/SG	Folha de Respostas da Escala de Avaliação de Desempenho de SO e SG
FUSMA	Fundo de Saúde da Marinha
MB	Marinha do Brasil
MN	Marinheiro
NEO	Nota Eletrônica Oficial
NFRN	Núcleo de Formação de Reservistas Navais
N-SAIPM	Núcleo
OM	Organização Militar
PCPM	Plano de Carreira de Praças da Marinha
QS	Quadro Suplementar
SAI	Serviço de Apoio à Informática
SAME	Seção de Arquivo Médico
SD	Soldado
SDP	Setor de Distribuição de Pessoal
SG	Sargento
SIMH	Serviço de Indenização Médico-Hospitalar
SISDPMM	Sistema Informatizado da DPMM
SO	Suboficial
SOE	Serviço de orientação Educacional
SOP	Serviço de Orientação Pedagógica
TL	Tabela de Lotação
TTC	Trabalho por Tempo Certo

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	8
LISTA DE QUADROS.....	9
LISTA DE TABELAS.....	10
LISTA DE GRÁFICOS.....	11
LISTA DE SIGLAS.....	12
1 INTRODUÇÃO.....	15
1.1 Objetivo geral.....	17
1.2 Objetivos específicos.....	17
1.3 Justificativa.....	17
1.4 Estrutura do trabalho.....	18
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	20
2.1 Avaliação de desempenho e recursos humanos.....	20
2.2 O que é a avaliação de desempenho.....	21
2.3 Objetivos da avaliação de desempenho.....	22
2.4 Benefícios e críticas à avaliação de desempenho.....	23
2.4.1 Benefícios da avaliação de desempenho.....	23
2.4.2 Críticas à avaliação de desempenho.....	24
2.5 Responsabilidade pela avaliação de desempenho.....	26
2.6 Treinamento dos avaliadores.....	28
2.7 Métodos tradicionais de avaliação de desempenho.....	31
2.7.1 Método de escalas gráficas.....	31
2.7.2 Método da escolha forçada.....	33
2.7.3 Método de pesquisa de campo.....	34
2.7.4 Método dos incidentes críticos.....	35
2.7.5 Método de comparação aos pares.....	36
2.8 Tendências em avaliação de desempenho.....	37
2.8.1 Reunindo tudo: a Avaliação 360 graus.....	39
2.8.2 A avaliação de competências.....	39
2.9 Entrevista de avaliação de desempenho.....	40
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	43
3.1 Caracterização e tipo de estudo.....	43
3.2 Universo e amostra.....	45
3.3 Coleta de dados.....	46
3.4 Limitações da pesquisa.....	48
4 ESTUDO DE CASO.....	49
4.1 Histórico da organização.....	49
4.1.1 Missão.....	49
4.1.2 Estrutura organizacional.....	50
4.1.3 Recursos humanos.....	52
4.2 Programa de avaliação de desempenho adotado pela MB.....	53
4.2.1 Propósito.....	53

4.2.2	Generalidades.....	53
4.2.3	Escala de avaliação de Desempenho (EAD).....	55
4.2.4	Folha de Respostas da Escala de Avaliação de Desempenho (FR-EAD).....	55
4.2.5	Atribuição da aptidão para a carreira (AC).....	56
4.2.6	Cálculo da Aptidão Média para a Carreira (AMC).....	56
4.2.7	Folha de Informações de SO/SG (FIS).....	57
4.2.8	Periodicidade das FR-EAD.....	57
4.2.9	Arquivamento e controle das FR-EAD.....	58
4.2.10	Programa de avaliação.....	59
4.3	Análise dos dados.....	60
4.4	Avaliação dos resultados e sugestões de melhorias para o programa.....	77
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	80
	REFERÊNCIAS.....	83
	APÊNDICE A - Questionário.....	85
	APÊNDICE B - Roteiro de entrevista com os avaliadores.....	88
	APÊNDICE C - Roteiro de entrevista com a Enc. da Divisão do Pessoal Militar...	89
	ANEXO A - Escala de avaliação de desempenho para SO/SG (EAD - SO/SG).....	91
	ANEXO B - Escala de avaliação de desempenho para CB ou MN (EAD - CB).....	94
	ANEXO C - Escala de avaliação de desempenho para MN/SD (EAD-MN/SD).....	97
	ANEXO D - Folha de respostas da escala de avaliação de desempenho de SO/SG.	99
	ANEXO E - Folha de respostas da escala de avaliação de desempenho de CB.....	100
	ANEXO F - Folha de respostas da escala de avaliação de desempenho de MN/SD	101

1 INTRODUÇÃO

Avaliações estão sempre ocorrendo, de forma natural e constante no dia-a-dia das pessoas, dentro e fora das organizações. A prática da avaliação, em seu sentido genérico, é inerente à natureza humana assim como é também a base para tomada de decisão que está presente em toda escolha.

As organizações buscam atrair e selecionar colaboradores que compartilham de seus valores e crenças e utilizam sistemas de reconhecimento para estimular e tentar garantir os desempenhos considerados adequados e desejáveis às suas realidades.

Contudo, entre o desempenho real, que é o resultado apresentado como consequência do desempenho, representado pela manifestação concreta e objetiva do que o funcionário é capaz de fazer; e o desempenho esperado, que é o resultado alcançado, tendo como parâmetros os padrões de desempenho definidos antecipadamente, tais como: qualidade, prazo, quantidade, custo e contribuições à evolução da empresa, podem ocorrer um hiato, que é muitas vezes designado como discrepância de desempenho e descaracterizará a avaliação de resultados, que será substituída pela avaliação de pessoas, a partir de critérios subjetivos e duvidosos (LUCENA, 1992).

Para sanar essa lacuna é comum ver as organizações delinearem diversas atividades e implantarem conceitos e metodologias que nem sempre atendem suas próprias necessidades. É necessário criar uma metodologia que implemente na prática o gerenciamento contínuo e sistematizado do desempenho, compondo, integralmente aos demais processos gerenciais, uma ferramenta de gestão das pessoas na sua relação com o trabalho e com os objetivos da organização (LUCENA, 1992).

A Avaliação de Desempenho é um processo que busca auxiliar na estruturação de uma visão mais objetiva do potencial de cada servidor, por se tratar de uma avaliação sistemática que envolve não só o avaliado, mas também o seu gerente e representa uma técnica de direção imprescindível na atividade administrativa (CHIAVENATO, 2001).

A Escola de Aprendizes-Marinheiros de Santa Catarina (EAMSC) é uma Organização Militar de Ensino, pertencente à Marinha do Brasil (MB). A atual estrutura organizacional possui quatro departamentos (Escolar, Administração, Intendência e Saúde). Além disso, diretamente subordinados ao Imediato¹, estão o Núcleo do Serviço de Assistência Integrada

¹ O Imediato é o Oficial cuja autoridade se segue, em qualquer caso, à do Comandante. Na ausência deste, o representa e, nos seus impedimentos, o substitui interinamente no exercício do Comando.

ao Pessoal da Marinha (N-SAIPM) e o Serviço de Apoio à Informática (SAI). O pessoal da EAMSC é constituído por militares e servidores civis da MB, atualmente, o seu quadro efetivo possui 48 (quarenta e oito) Oficiais², 116 (cento e dezesseis) Praças³ e 24 (vinte e quatro) Servidores Civis.

Para o cumprimento da sua missão, que é formar Marinheiros para o Corpo de Praças da Armada (CPA), a EAMSC necessita de militares com elevada Aptidão para a Carreira (AC), que espelha a dedicação ao Serviço Naval e a capacidade para o mando, pois estes influenciam direta e indiretamente na formação dos futuros marinheiros. Esta influência se dá diretamente por meio de instrutoria de algumas disciplinas ligadas ao serviço naval, tais como: legislação militar, ordem unida, organização de navios, armamento, etc. Para o exercício da função de instrutoria, além de possuir um bom domínio técnico de sua especialidade, o militar deverá ser capaz de transmitir com facilidade esses conhecimentos e habilidades.

Outra influência direta é através dos Monitores, que são praças, normalmente Sargentos, que têm a função de exercer o elo entre os alunos e a Organização Militar (OM), além de manter a disciplina e hierarquia. Indiretamente, os demais militares da OM influenciam na formação dos alunos, seja por meio de esclarecimento de dúvidas durante algum serviço, por meio de orientação quanto aos procedimentos militares observados no dia-a-dia, ou seja, todos são responsáveis, de alguma maneira, pela formação moral e profissional dos mesmos.

O programa de avaliação adotado pela MB constitui a informação regulamentar que, de acordo com o desempenho demonstrado, visa à (ao): promoção, indicação para função de instrutoria, indicação para o oficialato, seleção para matrícula em cursos, prosseguimento na carreira e acompanhamento sistemático do desempenho funcional.

Diante desse contexto, o estudo visa analisar como o programa de avaliação adotado pela MB é percebido pelas Praças e Oficiais da EAMSC, pois esses são responsáveis pelo sucesso ou insucesso de sua missão.

Nesse sentido, o presente estudo está norteado pela seguinte pergunta de pesquisa:

Qual é a percepção das Praças (avaliados) e dos Oficiais (avaliadores) da Escola de

² Os Oficiais da Marinha são distribuídos pelos seguintes postos, em ordem decrescente de hierarquia: Almirante-de-Esquadra, Vice-Almirante, Contra-Almirante, Capitão-de-Mar-e-Guerra, Capitão-de-Fragata, Capitão-de-Corveta, Capitão-Tenente, Primeiro-Tenente e Segundo-Tenente.

³ As Praças da Marinha são distribuídas pelas seguintes graduações, em ordem decrescente de hierarquia: Suboficial (SO), Primeiro-Sargento (1ºSG), Segundo-Sargento (2ºSG), Terceiro-Sargento (3ºSG), Cabo (CB), e Marinheiro (MN) ou Soldado Fuzileiro Naval (SD-FN).

Aprendizes-Marinheiros de Santa Catarina (EAMSC), em relação ao programa de avaliação de desempenho para as Praças adotado pela Marinha do Brasil (MB)?

1.1 Objetivo geral

O objetivo deste trabalho é analisar a percepção das Praças (avaliados) e dos Oficiais (avaliadores) da Escola de Aprendizes-Marinheiros de Santa Catarina, em relação ao programa de avaliação de desempenho para as Praças adotado pela Marinha do Brasil.

1.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos consistem em:

- a) identificar os objetivos estratégicos quanto à adoção da avaliação de desempenho;
- b) identificar o programa de avaliação de desempenho das Praças utilizado pela MB;
- c) explicar de que forma é processada a avaliação de desempenho das Praças da MB;
- d) analisar o impacto da avaliação de desempenho na carreira das Praças da EAMSC;
- e) propor melhorias, se necessário.

1.3 Justificativa

Segundo Castro (1978), qualquer que seja o tema, não importa o tipo de pesquisa, determinados critérios deverão ser atendidos na escolha, com o intuito de justificar a pesquisa e de não frustrar o pesquisador com seus resultados. Estes critérios são: importância, originalidade e viabilidade do tópico escolhido.

Inicialmente, este trabalho é de suma importância, pois possibilita ao acadêmico pôr em prática os conhecimentos teóricos adquiridos no decorrer do curso, além de conhecer a realidade cotidiana de uma organização pública integrante das Forças Armadas⁴ quanto aos processos administrativos em relação à avaliação de desempenho de seus integrantes e, com isso, desenvolver competências que possibilitarão a aquisição de experiência, contribuindo para a sua formação acadêmica.

Num segundo momento, a importância do tema consiste na oportunidade de verificar a percepção das Praças e Oficiais da EAMSC em relação ao programa de avaliação de

⁴ As Forças Armadas, constituídas pela Marinha, pelo Exército e pela Aeronáutica, são instituições nacionais permanentes e regulares, organizadas com base na hierarquia e na disciplina.

desempenho adotado pela MB, pois as praças influenciam direta e indiretamente na missão da organização, conforme citado anteriormente. Além disso, o estudo tem o objetivo de identificar alguma lacuna no programa e sugerir ações corretivas, caso necessário, visando o aprimoramento do processo.

A originalidade do tema escolhido se dá pelo fato do estudo ainda não ter sido estruturado na EAMSC, visando analisar a percepção dos avaliadores e avaliados, corroborando para identificar as necessidades de melhorias, agregando valor ao atual programa de avaliação de desempenho. Assim, pode-se justificar tal estudo pelo critério de originalidade, pois segundo Castro (1978) é o tema cujo potencial surpreende com seus resultados.

Algo é viável quando pode ser executado. Para Castro (1978) a viabilidade estabelece as condições mínimas necessárias para que a execução da pesquisa seja possível. Castro (1978) afirma que a viabilidade se dá principalmente em virtude dos prazos, dos recursos financeiros, da competência do futuro autor e da disponibilidade de informações.

A presente pesquisa se mostra viável, de acordo com os itens citados, devido ao fato de o tempo para a execução ser apropriado, por não apresentar alto custo de execução, pois a pesquisa será realizada por acadêmico do curso de Graduação em Ciências da Administração. Além do mais, o pesquisador tem acessibilidade às informações relacionadas ao tema abordado, pois faz parte da Tripulação da EAMSC.

1.4 Estrutura do trabalho

O presente estudo divide-se em cinco capítulos, considerando os objetivos do trabalho, distribuídos conforme a seguir:

No primeiro capítulo apresentam-se a introdução e a apresentação do problema de pesquisa, o objetivo geral, os objetivos específicos, a justificativa do estudo e a estrutura do trabalho.

O segundo capítulo apresenta a fundamentação teórica sobre avaliação de desempenho, apresentando os principais conceitos, as finalidades e objetivos, benefícios, críticas, responsabilidades, treinamento dos avaliadores, métodos, tendências, e a entrevista de avaliação de desempenho.

No terceiro capítulo, apresentam-se os procedimentos metodológicos que forneceram suporte para alcançar os objetivos propostos, caracterização e tipo de estudo, universo e amostra, coleta de dados e as limitações da pesquisa.

No quarto capítulo, apresentam-se o estudo de caso com o histórico da organização, o programa de avaliação de desempenho existente, a apresentação e análise dos dados, correlacionando tais resultados com as teorias estudadas, e assim atingindo o objetivo geral proposto no presente trabalho e sugestões de melhorias.

No quinto e último capítulo, apresentam-se as considerações finais do trabalho.

Por fim, apresentam-se as referências, apêndices e anexos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta a fundamentação teórica que norteia o presente estudo, destacando os principais conceitos, objetivos, benefícios, responsabilidades, treinamento dos avaliadores, métodos de avaliação de desempenho e tendências.

2.1 Avaliação de desempenho e recursos humanos

A avaliação de desempenho, como um sistema, tem suas importantes e imediatas aplicações dentro da própria gerência de recursos humanos. Dentro desse contexto, está claro que para cada uma das áreas dessa gerência ela oferece e, ao mesmo tempo, aufere diferentes subsídios, tais como: na seleção de pessoal, no treinamento e desenvolvimento de pessoal, na administração salarial e na movimentação de pessoal.

A necessidade de avaliar periódica e sistematicamente os funcionários surge do fato dos supervisores, chefes, gerentes, diretores e administradores sentirem, pela experiência, que os operários, empregados ou funcionários não são iguais entre si, e tampouco apresentam forma semelhante e homogênea de lidarem com suas tarefas, ou, ainda, de atingirem as metas que os chefes necessitam fazê-los atingir. E sendo diferentes uns dos outros, não podem receber o mesmo tipo de tratamento. É necessário definir bem suas diferenças individuais no trabalho, para que, lidando eficazmente com esse fenômeno, se possa conseguir que, num clima de maior satisfação, maior eficiência.

Alguns funcionários, recentemente promovidos a cargos de supervisão, esquecem-se que as pessoas não são capazes de trabalhar da mesma forma pela qual elas trabalhariam. Têm esses novos chefes uma grande dificuldade de perceber tais diferenças individuais, atrapalhando de início a atividade de dirigir pessoas.

Para tais supervisores, o sistema de avaliação de desempenho será de muita ajuda, pois, ao ter que avaliar pessoas e responsabilizar-se pelos juízos valorativos emitidos, o novo chefe começa seu processo de sensibilização quanto às diferenças individuais entre os subordinados (BERGAMINI, 1981).

2.2 O que é a avaliação de desempenho

Para compreender melhor o conceito de avaliação de desempenho, antes é adequado citar o conceito de desempenho humano, que é mencionado por Marras (2000, p. 173) como “o ato ou efeito de cumprir ou executar determinada missão ou meta previamente traçada”.

Do mesmo modo, Bergamini e Beraldo (1988) afirmam que a palavra desempenho significa ação, atuação, comportamento.

Já para Chiavenato (2001), o desempenho humano no cargo é contingencial, dependendo de fatores condicionantes que exercem influência sobre o mesmo, variando de pessoa para pessoa e de situação para situação, tais como o valor das recompensas, que determina o volume do esforço individual que o funcionário estará disposto a realizar; a relação de custo/benefício que cada pessoa faz para poder avaliar até quando vale a pena fazer determinado esforço. O esforço individual depende das habilidades e capacidades da pessoa e sua percepção do papel a ser desempenhado.

De acordo com Lucena (1992, p. 18):

O desempenho positivo, por sua vez, está condicionado a algumas variáveis, tais como a definição do que é esperado do empregado (resultados) e ao equacionamento dos requisitos necessários a bom desempenho. Esses requisitos estão relacionados à qualificação profissional, às facilidades administrativas identificadas na cultura organizacional, ao estilo gerencial praticado e às contingências do ambiente externo.

Os autores mantêm uma linha de raciocínio semelhante, e percebe-se que o desempenho está inteiramente ligado ao comportamento e este é diretamente influenciado pelo ambiente em que se está inserido.

Agora que está claro o significado da palavra desempenho, podem-se compreender melhor os conceitos de avaliação de desempenho, que serão apresentados a seguir.

Segundo Chiavenato (2001, p. 107), a avaliação de desempenho:

É uma apreciação sistemática do desempenho de cada ocupante de cargo, bem como de seu potencial de desenvolvimento [...] a avaliação de desempenho constitui um poderoso meio de resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida das organizações.

Avaliação de desempenho “é um dos procedimentos básicos que acionam o sistema de RH, face aos seus objetivos (*outputs*)” (CARVALHO; NASCIMENTO, 1998, p. 242).

Pontes (2002), afirma que a avaliação de desempenho é um método que visa estabelecer um acordo com os colaboradores em relação aos resultados esperados pela

organização, acompanhar os desafios propostos, corrigir os rumos, se necessário, e avaliar os resultados obtidos.

Diante do exposto, pode-se dizer que a avaliação de desempenho visa analisar o desempenho de cada funcionário em seu respectivo cargo, avaliando os resultados de acordo com os objetivos da organização.

2.3 Objetivos da avaliação de desempenho

Segundo Chiavenato (2001), a avaliação de desempenho é, de modo geral, uma ferramenta que tem por objetivo básico melhorar os resultados dos recursos humanos da organização. Assim, para que se possa atingir tal objetivo, é necessário alcançar uma variedade de objetivos intermediários, como adequação do indivíduo ao cargo, treinamento, promoções, incentivo salarial ao bom desempenho, melhoria das relações humanas entre superiores e subordinados, auto-aperfeiçoamento do empregado, informações básicas para pesquisa de recursos humanos, estimativa do potencial de desenvolvimento dos empregados, estímulo a maior produtividade, conhecimento dos padrões de desempenho da organização, *feedback* ao avaliado, e outras decisões de pessoal.

Para Carvalho e Nascimento (1998), entre as finalidades da avaliação de desempenho, excetuando as já apresentadas anteriormente, destaca-se a identificação de problemas de ordem social, pois podem ser detectados problemas de relacionamento entre padrões empregados, tais como: atraso, indisciplina, ausência de motivação e outros.

Já para Pontes (2002), um programa formal de avaliação de desempenho tem como principais objetivos, além dos já citados pelos autores anteriores, conseguir melhorias na organização, voltadas à produtividade, qualidade e satisfação dos clientes, bem como, em relação aos aspectos econômicos e financeiros; e obter o comprometimento das pessoas em relação aos resultados desejados pela organização, fazendo com que os funcionários se sintam fazendo parte da empresa, que seus atos e atividades demandam um resultado positivo ou negativo, tanto para eles quanto para a organização.

Verifica-se, assim, que as finalidades e os objetivos da avaliação de desempenho são, em suma, proporcionar melhorias para a organização quanto ao seu planejamento e definição de objetivos organizacionais, analisar e conhecer o perfil dos cargos e de seus funcionários, auxiliar no desempenho do funcionário melhorando sua produtividade e tomando-o mais preparado para produzir de forma eficaz e eficiente.

2.4 Benefícios e críticas à avaliação de desempenho

A seguir serão apresentados alguns benefícios e críticas à avaliação de desempenho.

2.4.1 Benefícios da avaliação de desempenho

De acordo com Chiavenato (2001), um programa de avaliação de desempenho bem planejado, coordenado e desenvolvido, pode trazer muitos benefícios para as organizações, sejam eles de curto, médio e longo prazo. O autor relaciona os principais benefícios trazidos aos gerentes, subordinados e à organização.

a) benefícios para os gerentes: avaliar o desempenho e o comportamento dos subordinados, tendo por base fatores de avaliação e, contando com um sistema de medição capaz de neutralizar a subjetividade; propor providências no sentido de melhorar o padrão de desempenho de seus subordinados; comunicar-se com seus subordinados, no sentido de fazê-los compreender a avaliação do desempenho como um sistema objetivo e como está seu desempenho através desse sistema.

b) benefícios para os subordinados: conhecer as regras do jogo, ou seja, os aspectos de comportamento e de desempenho que a empresa valoriza em seus funcionários; conhecer quais as expectativas de seu chefe a respeito de seu desempenho e seus pontos fortes e fracos; conhecer as providências que o chefe está tomando quanto à melhoria de seu desempenho e as que ele (subordinado) deve tomar por conta própria; fazer auto-avaliação e autocrítica quanto ao seu autodesenvolvimento e autocontrole.

c) benefícios para as organizações: avaliar seu potencial humano a curto, médio e longo prazo e definir qual a contribuição de cada empregado; identificar os empregados que necessitam de reciclagem e/ou aperfeiçoamento em determinadas áreas de atividades e selecionar os empregados com condições de promoção ou transferência; dinamizar sua política de recursos humanos, oferecendo oportunidades aos empregados, estimulando a produtividade e melhorando o relacionamento humano no trabalho.

Diante destes benefícios, fica claro que a avaliação de desempenho atende as necessidades de todos os envolvidos, desde que seus objetivos estejam claramente definidos, para que proporcionem padrões de desempenho adequados e úteis.

A avaliação de desempenho, portanto, vem a atender às necessidades da empresa, orientando os esforços dos colaboradores para a consecução das metas organizacionais;

atende às necessidades dos gerentes, fornecendo uma metodologia de administração que integra a gerência do trabalho e a gerência das pessoas; e, atende às necessidades dos colaboradores, propiciando um melhor acompanhamento e aproveitamento de suas potencialidades. (STOFFEL, 1997).

2.4.2 Críticas à avaliação de desempenho

Na década de 70 foi verificada no Brasil uma grande preocupação das empresas em implantar sistemas de avaliação de desempenho. Entretanto, na década de 80 as empresas passaram a demonstrar um desencantamento com relação a esse propósito. Gil (2001) acredita que esse desencanto deu-se em virtude do clima recessivo da época, que desestabilizou tanto os sistemas de avaliação de desempenho quanto o próprio Recursos Humanos das empresas. Diante disso, o autor cita as principais críticas que se podem fazer à avaliação de desempenho, quais são:

- a) definição inadequada dos objetivos: muitos avaliadores entendem que o preenchimento dos formulários visa somente satisfazer a área de Recursos Humanos, não percebendo conseqüências concretas, tais como: programas de treinamento, remanejamento, promoções, desenvolvimento do potencial do funcionário, dentre outros.
- b) baixo nível de envolvimento da alta administração: na maioria dos casos, a alta administração não se envolve com o sistema de avaliação de desempenho como o faz com outras áreas como, por exemplo, produção e marketing. De modo geral, a alta administração não tem consciência da importância da avaliação de desempenho para a gestão de pessoas, ficando para o profissional de Recursos Humanos a tarefa de demonstrar que as pessoas são essenciais para a gestão e respectivo sucesso do negócio;
- c) despreparo para administrar pessoas: de modo geral, os gerentes não são qualificados para tratar de assuntos de pessoal, tais como: fazer entrevista de seleção, diagnosticar necessidade de treinamento, ensinar o trabalho, fornecer *feedback*, assim como, avaliar pessoas;
- d) avaliação circunscrita há um dia: a avaliação de desempenho ocorre pelos avaliadores em um período determinado e o formulário entregue em dia marcado para a empresa. Tal metodologia resulta em uma avaliação influenciada pelos acontecimentos mais próximos da ocasião, visto que são os mais fáceis de serem

lembrados pelo avaliador. A tendência é a de que esse tipo de avaliação seja pessoal, impossibilitando o confronto do desempenho esperado com o realmente demonstrado.

Com o intuito de transpor tal dificuldade, é adequado que a avaliação de desempenho seja realizada de forma contínua e com o efetivo estabelecimento de seus parâmetros;

e) baixo nível de participação das chefias: a chefia tende a um baixo comprometimento com a avaliação de desempenho, pois sua participação se restringe ao preenchimento de formulários. É recomendável que a chefia participe inclusive do estabelecimento dos parâmetros da avaliação, assim como, as informações referentes à avaliação de desempenho sejam utilizadas e analisadas pela gerência, não ficando somente para a área e Recursos Humanos;

f) exclusão dos empregados do processo de planejamento: não ocorre uma participação ativa dos empregados na avaliação de desempenho. É recomendável que a chefia e o subordinado negocie o desempenho esperado e que ocorra um acompanhamento através de reuniões periódicas entre ambos.

As críticas feitas à avaliação de desempenho são justificadas em razão de equívocos cometidos na implantação do sistema e da inadequação de sua metodologia às novas realidades empresariais.

Chiavenato (2001) relata que os métodos tradicionais de avaliação de desempenho tornaram-se tão comuns, que criam nos responsáveis por sua aplicação uma tendência para o descuido. Quando o descaso domina essa atividade, a visão que se deveria ter dos empregados torna-se confusa e a validade das avaliações, contestável.

O mesmo autor coloca ainda que existem dois tipos de barreiras que prejudicam o processo de avaliação de desempenho:

a) barreiras metodológicas, intrínseco aos formulários e ao funcionamento dos métodos de avaliação: dificuldade de coleta de informações sobre o desempenho e dificuldade de análise do desempenho do funcionário;

b) barreiras de conduta profissional, que envolve receios, preocupações, e preconceitos das pessoas que avaliam e que estão sendo avaliadas, conduzindo a: obstáculos políticos, pois a maioria das pessoas acredita que o superior conduz o método de avaliação segundo suas conveniências pessoais; e obstáculos interpessoais, que surgem do confronto face a face do avaliador com o avaliado nas entrevistas de avaliação.

Nesse contexto, as avaliações sofrem distorções como: multiplicidade de objetivos diferentes; eficiência duvidosa, pois a racionalidade das avaliações não é muito clara, nem convincente; a medida do desempenho permanece problemática; e há pouca certeza de os

sistemas de avaliação estejam cumprindo seus objetivos, isto é, alcançando eficácia (CHIAVENATO, 2001).

Mesmo com críticas, das aplicações distorcidas e dos obstáculos para a sua efetiva utilização como instrumento administrativo, a avaliação do desempenho continua sendo amplamente utilizada pela maioria das organizações.

2.5 Responsabilidade pela avaliação de desempenho

Bergamini e Beraldo (1988), afirmam que se a avaliação de desempenho implica crescimento e crescimento implica entendimento entre as pessoas, a responsabilidade pela avaliação, ainda que formalmente assumida pelo gerente, na realidade, é de todos na organização.

Ainda segundo os autores, o procedimento de avaliar as pessoas nas organizações é concretizado por três métodos:

- a) avaliação direta: quem avalia é o supervisor direto, representado pela chefia hierárquica ou funcional ligada ao avaliado. Possui pontos favoráveis, tais como: por ser o supervisor direto, conhece melhor o avaliado; conhece melhor o padrão de desempenho esperado; e tem a autoridade para distribuir tarefas e cobrar resultados, assim, recebe de volta a reafirmação de sua autoridade. Como pontos desfavoráveis, destacam-se: a proximidade do avaliador com o avaliado pode precipitar disfunções perceptivas, contaminando o julgamento; os dados fornecidos podem ser qualitativamente inexpressivos; o avaliador não propõe o *feedback* do avaliado, podendo sentir-se inseguro sobre a precisão do mesmo;
- b) avaliação conjunta: nesse método o avaliador e o avaliado conversam sobre o desempenho e, quando é o caso, preenchem juntos a ficha de avaliação;
- c) auto-avaliação: esse método implica uma participação mais ativa do avaliado. Ele próprio explica o julgamento sobre o seu desempenho, preenchendo, quando é o caso, o formulário de avaliação. Esse método não exclui o supervisor totalmente, pois ele é envolvido após o avaliado ter feito seu próprio julgamento. Possui pontos favoráveis, tais como: proporcionar esclarecimento mútuo entre avaliador e avaliado; podem ser reparados muitos defeitos de avaliação originados da distorção de percepção; e o avaliador pode orientar o avaliado, bem como dá ao avaliado a oportunidade de ver os defeitos de sua supervisão. Como pontos desfavoráveis, destacam-se: pode gerar atritos entre avaliador e avaliado; poderá levar o avaliador a assumir um julgamento

que não seja dele, caso o avaliado seja mais competente que seu supervisor; e exige muitas qualidades, tanto do avaliador como do avaliado, que não são facilmente encontráveis.

Para Chiavenato (2001) a responsabilidade pela avaliação de desempenho depende do tipo de política de recursos humanos adotadas pela organização. Segundo o autor a avaliação de desempenho pode ser atribuída aos seguintes membros:

- a) o gerente: quem avalia o desempenho das pessoas é o próprio gerente ou supervisor com auxílio do órgão de gestão de pessoas, que se encarrega de estabelecer os meios e critérios de avaliação;
- b) o próprio indivíduo: neste caso, é utilizada a auto-avaliação, ou seja, cada pessoa se auto-avalia conforme sua performance, eficiência e eficácia, de acordo com parâmetros estabelecidos pelo gerente ou pela organização;
- c) o indivíduo e o gerente: é utilizada quando se faz administração por objetivos, e é feita em conjunto, entre gerente e indivíduo. Visa mais o planejamento do desempenho futuro do que o julgamento do desempenho passado. Este tipo de avaliação segue os seguintes passos: formulação de objetivos consensuais, comprometimento pessoal com relação ao alcance dos objetivos conjuntamente formulados, atuação e negociação com o gerente na alocação de recursos e meios necessários para o alcance dos objetivos, desempenho, constante medição dos resultados e comparação com os objetivos formulados, retroação intensiva e contínua avaliação conjunta;
- d) a equipe de trabalho: neste tipo de avaliação, é a própria equipe que se encarrega de avaliar, programar melhorias necessárias e estabelecer os objetivos e metas a serem cumpridos;
- e) o órgão de gestão de pessoal: a avaliação é feita pelo órgão de gestão de pessoal, sendo este responsável pela avaliação de desempenho de todas as pessoas da organização. As informações sobre o desempenho são colhidas através de cada gerente e são processadas e interpretadas a fim de estabelecer programas de providências que são coordenadas pelo órgão de gestão de pessoas;
- f) comissão de avaliação: a avaliação é feita por um grupo constituído de pessoas pertencentes a diversos órgãos ou departamentos, e é formada por membros permanentes (presidente ou seus representantes) e membros transitórios (gerente de cada avaliado e seu supervisor).

Percebe-se uma correlação de idéias entre os autores, acerca da das responsabilidades pela avaliação, onde Chiavenato (2001) atribui também ao órgão de gestão de pessoal e a comissão de avaliação.

Em relação às responsabilidades da avaliação, pode-se notar a clara intenção dos autores em diluir a responsabilidade pela avaliação de desempenho profissional pelo maior número de pessoas possível, visando garantir a justiça e imparcialidade que esse processo exige.

2.6 Treinamento dos avaliadores

Para Lucena (1977), está na competência dos avaliadores a maior responsabilidade pelo sucesso de um programa de Avaliação de Desempenho. Uma avaliação de desempenho eficaz só é possível se o avaliador tenha sido convenientemente preparado para tal. Isto porque a fase mais difícil de todo o processo é o ato de julgar o empregado. Mesmo que se adote o melhor dos sistemas, pouco será conseguido de êxito, se o avaliador demonstrar falta de conhecimento quanto aos objetivos, problemas, perigos e conceitos básicos que envolvem essa atividade natural do seu dia-a-dia como líder, e que é sistematizada através da avaliação de desempenho.

Segundo Bergamini e Beraldo (1988), o treinamento dos avaliadores deve ser tanto cognitivo, para cobrir as lacunas de conhecimento das pessoas sobre o assunto, como comportamental, para trabalhar as atitudes e sentimentos dos avaliadores em relação ao ato de avaliar. É necessário desenvolver a aptidão do bom avaliador através de um programa intenso de treinamento específico que começa antes do lançamento das primeiras idéias de avaliação na organização. “O objetivo principal é desenvolver neles a atitude do bom avaliador, do orientador competente do pessoal avaliado” (BERGAMINI; BERALDO 1988, p. 57).

Para Bohlander; Snell e Sherman (2005), a deficiência dos programas de avaliação de desempenho está no fato dos gerentes e supervisores não estarem adequadamente treinados para a tarefa de avaliação e fornecem pouco *feedback* significativo aos subordinados. Portanto, treinar os avaliadores pode melhorar e aprimorar bastante o processo de avaliação do desempenho.

Bergamini e Beraldo (1988) afirmam que todo treinamento deve ter objetivos bem claros, quer diante da implantação de um sistema inédito para a empresa, quer diante da necessidade de reformulá-lo, tais como:

- a) interligar os objetivos organizacionais aos objetivos da Administração de Recursos Humanos (ARH) e estes aos objetivos da avaliação de desempenho, evidenciando como cada um desses objetivos pode favorecer ou comprometer um ao outro;
- b) deixar claro o que se pretende com a avaliação, apresentando as diretrizes para todos os níveis da organização, seus benefícios, bem como propor as novas bases sobre o entendimento do comportamento humano dentro da situação de trabalho;
- c) ao explicar detalhadamente a técnica, desenvolver atitudes corretas de avaliação, colocando os avaliadores diante dos tipos de erros que podem cometer e situá-los diante da responsabilidade que lhes cabe como principais agentes do sistema.
- d) estabelecer dentro da empresa um clima de tranquilidade deixando claro que não se trata de um ajuste de contas ou de uma lista negra, mas, pelo contrário, é um programa através do qual se pretende apontar os pontos fortes daqueles que trabalham, oferecendo-lhes a possibilidade de reflexão, análise e orientação para o desenvolvimento de suas potencialidades.
- e) preparar os avaliadores para a Entrevista de Avaliação ou discussão do desempenho com o avaliado. Essa fase do treinamento é muito importante, pois no momento em que o avaliador se defronta com o avaliado, para a discussão do assunto, está-se atingindo o ponto máximo da Avaliação. A atitude desenvolvida nesse momento pode, quando inadequada, comprometer o trabalho que foi feito até então.

As ações para atingir esses objetivos devem ser planejadas e realizadas dentro de um clima de satisfação e moral alto, sob todos os pontos de vista e níveis da empresa.

Esses objetivos podem, portanto, ser atendidos por meio de um consistente programa de treinamento que focalize os aspectos técnicos característicos do sistema de avaliação e também forneça conhecimentos teóricos básicos de psicologia do comportamento humano. O futuro avaliador deve ter, além das recomendações de ordem técnica, compreender ainda como se explicam as diferenças individuais de desempenho em situação de trabalho.

Ainda segundo os autores há uma série de fases que são recomendáveis para o desenvolvimento da atitude requerida para a tarefa de avaliar o pessoal. São elas:

- a) fase de esclarecimento: após estudos de ordem teórica bem sólida, sobre a viabilidade da implantação da avaliação de desempenho e, depois de ter colocado a cúpula empresarial a par do processo inteiro, esses pressupostos básicos vão normalmente ser transmitidos aos demais participantes do processo. O esclarecimento começa então a ser desenvolvido por meio de uma campanha objetivando estimular toda a empresa para o novo assunto. Logo após é necessário orientar o pessoal sobre

onde e com quem procurar maiores informações sobre o tema. Cria-se, desde essa primeira fase, um setor responsável pela avaliação de desempenho que estará, a qualquer dia e hora, à disposição do pessoal, para responder a qualquer dúvida que apareça sobre o assunto;

b) fase de sensibilização: é importante nessa fase estabelecer as bases comportamentais dos avaliadores quanto à avaliação. É o momento de maior envolvimento e aprofundamento do avaliador com o assunto. Trabalha-se nesta fase com os conceitos e situações que proporcionem aos avaliadores vivências em que aflorem seus sentimentos relacionados com o tema. Utilizam-se para isso exercícios individuais, em grupo, jogos dramáticos, dinâmicas de grupo, estudos de casos, diagnóstico de estilo, e outros recursos que possam estar à disposição dos técnicos que planejam essa intervenção; e

c) fase de colaboração prática: esta fase se aplica principalmente às organizações que se decidam pela utilização de um instrumento ou ficha de avaliação para registro do desempenho avaliado. É importante a participação ativa dos supervisores na confecção do instrumento de avaliação, uma vez definida sua existência. Normalmente esta fase se dá em meio ao programa de treinamento dos avaliadores. O responsável pela implantação da avaliação prepara, a partir disso, as listagens de características que são comentadas em reuniões com os supervisores, com a finalidade de selecionar aquelas que integrarão a ficha de avaliação. Depois de selecionadas essas características, os supervisores participam na definição ou conceituação das mesmas, devendo adotá-las, desde que tenham sido consideradas válidas para avaliar o pessoal sob sua responsabilidade.

Conforme supracitado pelos autores, numa linha de pensamento de quase três décadas, o treinamento dos avaliadores é fator determinante para o sucesso de qualquer programa de avaliação de desempenho. De nada adiante ter o melhor sistema de avaliação existente se os avaliadores não estiverem capacitados para tal tarefa.

Por fim, é importante reforçar que uma boa avaliação do desempenho das pessoas depende da atitude produtiva com que se assume essa responsabilidade, a qual, em grande parte, é desenvolvida por um bom treinamento.

2.7 Métodos tradicionais de avaliação de desempenho

Segundo Chiavenato (2001), são métodos tradicionais os métodos mais populares de avaliação de desempenho. Os métodos de avaliação de desempenho variam de uma organização para outra, visto que cada uma pode construir seu próprio sistema de avaliação, de acordo com as suas necessidades específicas. Desta forma, nota-se que a utilização de cada um destes métodos é variada de empresa para empresa, de acordo com o perfil de cada uma delas. Cada uma tenta se adaptar a um determinado método que vá de acordo com as características específicas que este método possui, bem como com suas reais necessidades.

2.7.1 Método de escalas gráficas

Para Bohlander; Snell e Sherman (2005, p. 228) o método da escala gráfica consiste na “abordagem de traços de personalidade de avaliação de desempenho em que cada funcionário é classificado de acordo com uma escala de características”.

Chiavenato (2001) afirma que este método avalia o desempenho através de fatores previamente definidos e graduados. É utilizado um formulário de dupla entrada, no qual as linhas horizontais representam os fatores de avaliação, enquanto as colunas verticais representam os graus de variação daqueles fatores. Os fatores são previamente selecionados para se definir as qualidades que se pretende avaliar em cada empregado. De acordo com o autor, algumas organizações podem também utilizar o método da escala gráfica com atribuição de pontos para melhor quantificar os resultados e facilitar a comparação entre os avaliados.

Ainda segundo o autor, para dimensionar o desempenho de cada fator existe três alternativas de escalas a serem usadas:

- a) escalas gráficas contínuas: possuem apenas dois pontos extremos e a avaliação de desempenho poderá se situar em qualquer ponto da linha que os une;
- b) escalas gráficas semicontínuas: bastante parecida com escala contínua com inserção de pontos intermediários definidos entre os pontos extremos;
- c) escalas gráficas descontínuas: a posição das marcações já está previamente fixada e descrita e o avaliador terá que escolher uma delas para avaliar o desempenho.

Nome completo: _____ Data: __/__/____.						
Seção: _____ Cargo: _____.						
Cada fator de eficiência foi dividido em número de graus de aplicação. Considere cada um separadamente e assinale somente um grau para cada fator. Indique o valor de pontos na coluna à direita.						
FATORES DE EFICIÊNCIA	GRAU DE APLICAÇÃO					PONTOS
1- Produção Avalie a produção do trabalho ou a quantidade de serviços. Não se deixe influenciar pela qualidade dos serviços feitos.	1-2-3 Produção Inadequada.	4-5-6 Produção apenas aceitável.	7-8-9 Produção satisfaz, mas não tem nada de especial.	10-11-12 Sempre mantém uma boa produção.	13-14-15 Dá sempre conta de um volume de serviço realmente invulgar.	
2- Qualidade Avalie a exatidão, a frequência de erros, a apresentação, a ordem e o esmero que caracterizam o serviço do empregado e não tome em consideração o volume de serviço efetuado.	1-2-3 Comete erros em demasia e o serviço demonstra desleixo e falta de cuidado.	4-5-6 Geralmente satisfaz, mas, às vezes, deixa a desejar.	7-8-9 Trabalha em geral com cuidado.	10-11-12 Seu trabalho é sempre bem feito.	13-14-15 Seu trabalho demonstra cuidado excepcional. Confiante e seguro no serviço que faz.	

Figura 1 – Modelo de escala gráfica descontínua com atribuição de pontos.

Fonte: Chiavenato, 2001.

Chiavenato (2001) cita algumas vantagens e desvantagens neste método. As vantagens citadas pelo autor são as seguintes: é um instrumento de fácil entendimento e aplicação simples para os avaliadores; permite uma visão integrada e resumida das características de desempenho mais realçadas pela organização e a situação de cada funcionário diante delas; e proporciona pouco trabalho ao avaliador no registro de avaliação. Como desvantagens o autor destaca os seguintes pontos: não permite flexibilidade ao avaliador; é sujeito a distorções e interferências pessoais do avaliador; tende a rotinizar e bitolar os resultados das avaliações; necessita de procedimentos matemáticos e estatísticos para corrigir as distorções e influência pessoal do avaliador; e tende a apresentar resultados condescendentes ou exigentes para todos os avaliados.

Pontes (1996) relata que o método de escala gráfica é sujeito a certas propensões do avaliador motivadas pela dificuldade em separar a pessoa do seu comportamento. Mesmo com treinamento dos avaliadores, na prática as distorções surgem. As principais propensões dos avaliadores são:

- a) efeito halo: ocorre quando o avaliador gosta do avaliado e sua opinião é sempre boa em todos os fatores;

- b) efeito tendência central: ocorre quando o avaliador não gosta de avaliar sua equipe com desempenho extremados, excelente ou péssimo, e, assim, sua avaliação tende ao centro – média.
- c) efeito complacência ou rigor: é o defeito contrário ao da tendência central. Ocorre quando o avaliador acha que todos os membros da sua equipe têm um ótimo ou péssimo desempenho, assim em todos os fatores os indicadores serão extremados.
- d) efeito preconceito pessoal: ocorre quando a avaliação é distorcida pelo avaliador por preconceito em relação à pessoa avaliada por motivo de cor, religião, sexo, entre outros.
- e) efeito recentidade: ocorre quando o avaliador as ações mais recentes e não as de todo o período correspondente à avaliação. Assim, se as últimas ações forem positivas ou negativas os resultados serão ótimo ou ruim.

A fim de melhorar a precisão da avaliação, os formulários devem fornecer, também, espaço suficiente para comentários sobre o comportamento associado a cada escala (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005).

2.7.2 Método da escolha forçada

Para Bohlander; Snell e Sherman (2005, p. 228) o método de escolha forçada consiste na “abordagem de traços de personalidade de avaliação de desempenho que requer que o avaliador escolha entre afirmações destinadas a fazer distinção entre o desempenho bem-sucedido e o inadequado”.

Este método:

Consiste em avaliar o desempenho dos indivíduos por intermédio de frases descritivas de determinadas alternativas de tipos de desempenho individual. Em cada bloco, ou conjunto composto de duas, quatro ou mais frases, o avaliador deve escolher, forçosamente, apenas uma ou duas alternativas, que mais se aplicam ao desempenho do empregado avaliado (CHIAVENATO, 2001, p. 126).

Ainda segundo o autor, este método apresenta vantagens por proporcionar resultados confiáveis e isentos de interferências pessoais, além de ser simples a sua aplicação. Entre as desvantagens, o autor destaca: elaboração e montagem complexa; apresenta apenas resultados globais; necessita de várias informações a respeito de treinamentos, potencial de desenvolvimento etc; não fornece noção ao avaliador do resultado da avaliação de seus subordinados.

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO							
Funcionário _____							
Cargo _____ Seção _____							
Abaixo você encontrará frases de desempenho combinadas em blocos de quatro. Anote um “x” na coluna ao lado, sob o sinal “+” para indicar a frase que melhor define o desempenho do empregado e também o sinal “-” para a frase que menos define seu desempenho. Não deixe nenhum bloco sem preencher duas vezes.							
	Nº	+	-		Nº	+	-
Faz apenas o que mandam	01			Tem medo de pedir ajuda	41		
Comportamento irrepreensível	02			Mantém seu arquivo sempre em ordem	42		
Aceita críticas construtivas	03			Já apresentou queda de produção	43		
Não produz quando está sob pressão	04			É dinâmico	44		

Figura 2 – Modelo de método de escolha forçada.

Fonte: Chiavenato, 2001.

No caso de optar por este método, além das questões citadas, cada organização pode vir a desenvolver outras frases, de acordo com seus objetivos em relação ao processo de avaliação de desempenho de seus funcionários.

2.7.3 Método de pesquisa de campo

Segundo Pontes (1996), dentre os métodos tradicionais, este método é o que melhor neutraliza a subjetividade da avaliação, pois é baseado em reuniões entre um técnico do setor de recursos humanos com cada líder, para avaliação do desempenho de cada funcionário da equipe. Neste método o avaliador é treinado para analisar o comportamento do indivíduo na execução do trabalho e não a pessoa, na tentativa de eliminar a subjetividade da avaliação.

Chiavenato (2001), afirma que este é um método com base em entrevistas. É realizado pelo chefe, com assessoria de um especialista em avaliação de desempenho. O especialista vai a cada sessão para entrevistar a chefia sobre o desempenho de seus respectivos subordinados.

O autor levanta várias vantagens relacionadas a este método, tais como: permite maior visualização do conteúdo do cargo; proporciona um relacionamento proveitoso com o especialista em avaliação; proporciona uma avaliação profunda, imparcial e objetiva, localizando causas de comportamento e problemas; permite planejamento de ação para proporcionar melhoria de desempenho; permite entrosamento com as áreas de RH; acentua a responsabilidade de linha e a função de Staff na avaliação de pessoal; é um método mais completo de avaliação. O autor cita apenas duas desvantagens com relação ao método: custo operacional elevado e morosidade no processo.

Avaliação de desempenho – Pesquisa de campo				
Avaliado: _____		Cargo: _____		
Seção: _____		Data: _____		
Avaliação Inicial				
	+	+	-	
Avaliação Suplementar				
Planejamento				
Aconselhar			Candidato à Promoção	
Readaptar			Bloqueado	
Desligar			Limitado ao Cargo Atual	
Treinar				

Figura 3 – Modelo de método de pesquisa de campo.
Fonte: Chiavenato, 2001.

Trata-se de um método "[...] que permite, além de um diagnóstico do desempenho do empregado, a possibilidade de planejar com o superior imediato seu desenvolvimento no cargo e na organização" (CHIAVENATO, 2001, p. 129).

2.7.4 Método dos incidentes críticos

Segundo Bohlander; Snell e Sherman (2005, p. 231), o método dos incidentes críticos consiste “na análise de um evento incomum que denota desempenho superior ou inferior do funcionário em alguma parte de seu trabalho”.

Para Chiavenato (2001) este método baseia-se no fato de que, no comportamento humano, existem certas características extremas, capazes de levar a resultados positivos. Trata-se de uma técnica sistemática, por meio da qual o supervisor imediato observa e registra os fatos excepcionalmente positivos e os fatos excepcionalmente negativos a respeito do desempenho dos seus subordinados.

O método dos incidentes críticos não exige planejamento e montagem prévios e é dividida em três fases distintas (CHIAVENATO, 2001):

- a) fase um: observação do comportamento dos subordinados – nessa fase o avaliador observa cuidadosamente o comportamento do avaliado no desempenho de suas tarefas;

b) fase dois: registro dos fatos significativos – nessa fase o avaliador registra os fatos relevantes do comportamento do subordinado (incidentes críticos) que poderão ser positivos ou negativos;

c) fase três: pesquisa de atitude e comportamento – nessa fase são realizadas entrevistas entre avaliador e avaliado em intervalos regulares de tempo. É a fase mais importante do método, pois o avaliador anota juntamente com o avaliado as observações, fatos e mudanças a seu respeito.

Lado vermelho:			Lado azul:			
	Data da ocorrência	Item	Incidente crítico negativo	Data da ocorrência	Item	Incidente crítico positivo
Fator de avaliação: PRODUTIVIDADE			Item:			
Item:			A – Trabalhou rapidamente.			
A – Trabalhou lentamente.			B – Economizou tempo no trabalho.			
B – Perdeu tempo no período de trabalho.			C – Iniciou imediatamente a nova tarefa.			
C – Não iniciou sua tarefa prontamente.						

Figura 4 – Modelo de método pelos incidentes críticos.
Fonte: Chiavenato, 2001.

Segundo o autor, este método focaliza tanto as exceções positivas como as negativas no desempenho das pessoas. As exceções positivas devem ser realçadas e mais utilizadas, enquanto que as negativas devem ser corrigidas e eliminadas.

2.7.5 Método de comparação aos pares

De acordo com Chiavenato (2001), este método consiste em comparar os empregados de dois em dois, de cada vez, e então se anota na coluna da direita aquele que é considerado o melhor quanto ao desempenho. Pode-se, também, utilizar fatores de avaliação e, assim, cada folha do formulário seria ocupada por um fator de avaliação de desempenho.

Comparação dos empregados quanto à produtividade:				
	A	B	C	D
A e B		X		
A e D	X			
C e D			X	
A e C	X			
B e C		X		
B e D		X		
Pontuação				
	2	3	1	0

Figura 5 – Modelo de método de comparação aos pares.

Fonte: Chiavenato, 2001.

Segundo o autor, a aplicação deste método é recomendada apenas quando os avaliadores não têm condições de utilizar métodos mais apurados de avaliação de desempenho. Este método, na ótica do autor, é relativamente simples e pouco eficiente.

Percebe-se que os métodos tradicionais de avaliação de desempenho supracitados têm algo em comum: a tarefa de avaliar o desempenho dos subordinados recai somente sobre o superior imediato. Tal fato não traz muita credibilidade a esses métodos, pois está sujeito a distorções e interferências pessoais do avaliador.

2.8 Tendências em avaliação de desempenho

Segundo Chiavenato (2001), a economia do país pressionou as empresas a buscar a excelência como única alternativa de sobrevivência. Uma dessas conseqüências pode ser observada na avaliação de desempenho, já que os processos complicados e estruturados estão em baixa gradativa, enquanto passa a prevalecer a avaliação qualitativa das pessoas de forma direta e sem depender de relatórios sucessivos até chegar ao responsável pela tomada de decisão. Além disso, de acordo com o autor, a avaliação de desempenho tem sido influenciada pela gradativa substituição da organização funcional e departamentalizada pela organização por processos, e pela participação dos trabalhadores no resultado das empresas.

Diante desse contexto, Chiavenato (2001), destaca as principais tendências na avaliação de desempenho:

- a) os indicadores tendem a ser sistêmico, a fim de visualizar a empresa de forma holística e compor um conjunto homogêneo e integrado que privilegia todos os aspectos importantes e relevantes;

- b) os indicadores tendem a ser escolhidos e selecionados como critérios distintos de avaliação: é necessário distinguir os indicadores adequados para servir a cada um dos critérios específicos;
- c) os indicadores tendem a ser escolhido em conjunto, com o propósito de evitar possíveis distorções e para não desalinhar outros critérios;
- d) avaliação do desempenho como elemento integrador das práticas de RH: a avaliação de desempenho continua e complementa o trabalho dos processos de provisão de pessoas, no sentido de monitorar e localizar pessoas com características interessantes ao perfil da empresa;
- e) avaliação de desempenho através de processos simples e não estruturados: sem os antigos relatórios e formulários burocráticos. A avaliação não estruturada e flexível é quase uma negociação entre o avaliador (executivo imediato de nível mais alto) e o avaliado, no sentido de que ambos trocam idéias e informações, resultando num compromisso conjunto;
- f) avaliação de desempenho como forma de retroação às pessoas: a retroalimentação (*feedback*) de informações proporciona às pessoas orientação, auto-avaliação, autodireção e conseqüentemente autocontrole;
- g) Avaliação do desempenho requer a medição e comparação de algumas variáveis individuais, grupais e organizacionais: a fim de evitar a falta de critérios, o sistema de avaliação deve estabelecer um ponto de referência que seja consoante em todos os seus aspectos;
- h) avaliação de desempenho está enfatizando cada vez mais os resultados, as metas e os objetivos alcançados do que o próprio comportamento;
- i) a avaliação de desempenho está intimamente ligada com a noção de expectativa: a relação entre as expectativas pessoais e as recompensas decorrentes do nível de produtividade do indivíduo.

Ao analisar todas essas tendências, percebe-se que a avaliação de desempenho está se tornando cada vez mais indispensável no ambiente organizacional. Sendo assim, acredita-se ser importante dirigir os esforços de todos, de modo a servir ao negócio da empresa (objetivos organizacionais), bem como aos interesses individuais das pessoas (objetivos individuais).

2.8.1 Reunindo tudo: a Avaliação 360 graus

Segundo Bohlander; Snell e Sherman (2005), diversas empresas estão combinando várias fontes de informação de avaliação de desempenho para criar sistemas de *feedback* e de avaliação mais completos, ou 360°. Os cargos são variados e pessoas diferentes vêem coisas diferentes. Como o nome sugere, o *feedback* 360° destina-se a fornecer aos funcionários a visão mais concisa possível, com pareceres de todos os ângulos: supervisores, colegas, subordinados, clientes e outros.

Ainda segundo os autores a avaliação 360° apresenta alguns prós e contras. As vantagens citadas são: o sistema é mais abrangente no sentido de que são reunidas respostas de várias perspectivas; a qualidade das informações é melhor, ou seja, a qualidade dos respondentes é mais importante que a quantidade; complementar as iniciativas de gestão de qualidade total, enfatizando clientes e equipes internos/externos; pode suavizar noções tendenciosas/preconceitos, visto que o *feedback* vem de mais pessoas e não de apenas um indivíduo; e o *feedback* de colegas e de outros pode contribuir para o autodesenvolvimento do funcionário. As desvantagens citadas pelos autores são as seguintes: o sistema é complexo na combinação de todas as respostas; o *feedback* pode ser intimidante e causar ressentimento se o funcionário sentir que os respondentes fizeram “complô” contra ele; pode haver opiniões conflitantes, embora precise, de cada ponto de vista respectivo; o sistema requer treinamento para funcionar bem; os funcionários podem tramar ou “jogar” com o sistema, dando avaliações inválidas uns sobre os outros; e os avaliadores podem não se responsabilizar por suas avaliações, se elas forem anônimas.

Embora o *feedback* de 360° possa ser vantajoso tanto para fins de desenvolvimento quanto de gestão, a maioria das empresas começa com foco exclusivo no desenvolvimento. Os funcionários podem ficar preocupados quanto à possibilidade de todos “conspirarem” contra eles em suas avaliações, o que é compreensível. Se uma empresa começar apenas com *feedback* de desenvolvimento – não vinculado à remuneração, a promoções e a outros aspectos – os funcionários se habituarão ao processo e possivelmente valorizarão as opiniões que recebem de várias partes (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005).

2.8.2 A avaliação de competências

De acordo com Freitas (2001), o sucesso presente de uma empresa depende do valor percebido de seus produtos e serviços, mas o seu sucesso permanente está ligado às

competências de suas pessoas. Mas o que são competências? Competências são conhecimentos, habilidades e atitudes de uma pessoa. A empresa que opta pela vanguarda em Gestão de Pessoas, apresentando uma visão sistêmica de seu negócio, colherá muitos benefícios ao fazer a Avaliação de Competências, pois os resultados positivos refletirão no aumento de produtividade e garantia de sobrevivência no negócio.

Dutra (2002) afirma que a Gestão de Pessoas deve oferecer ferramentas que permitam ao executivo desenvolver-se por si mesmo para entregar o que é demandado pela organização ou pelo ambiente profissional. Para o autor, o estímulo às pessoas para que elas planejem suas carreiras tem sido um instrumento importante para tomá-las empreendedoras consigo próprias. A fim de impulsionar os indivíduos a repensarem sobre sua empregabilidade, preocupando-se com seu constante desenvolvimento e com o rumo de suas carreiras, uma das ferramentas que vem sendo utilizada pelas organizações é a Avaliação de Competências.

Portanto, investir em pessoas, desenvolvendo suas competências é a melhor maneira de a empresa crescer de forma sustentável.

2.9 Entrevista de avaliação de desempenho

Bergamini e Beraldo (1988, p. 192) afirmam que “é somente por meio da entrevista que o sistema de avaliação virá a se caracterizar como fator de reforço de comportamentos desejáveis, podendo também atuar como desincentivadores daqueles que causam problemas dentro da empresa”.

A entrevista de avaliação de desempenho, de acordo com Carvalho e Nascimento (1998), constitui-se de uma série de técnicas e procedimentos designados a dinamizar o diálogo entre avaliador e avaliado, com troca de informações, dados e referências com vistas ao esclarecimento de dúvidas que possam existir entre ambos. Sendo a entrevista em geral um instrumento de uso universal, sua importância é decisiva na avaliação de desempenho, demandando, por parte do avaliador, equilíbrio, autodomínio e boa disposição para ir agrupando informações sobre o funcionário avaliado.

Para Bohlander; Snell e Sherman (2005), a entrevista de avaliação pode ser a parte mais importante de todo o processo de avaliação do desempenho, pois dá ao gerente a oportunidade de discutir o registro de desempenho de um subordinado e de explorar áreas de possível aprimoramento e crescimento. Além disso, fornece ocasião para identificar mais plenamente atitudes e sentimentos dos subordinados e, assim, aperfeiçoar a comunicação.

Conforme exposto pelos autores, a entrevista de avaliação de desempenho é fundamental para o sucesso do programa de avaliação e, como tal, deve ser dada atenção especial para esta etapa do processo.

Bergamini e Beraldo (1988) sugerem um roteiro de pontos-chave a serem observados na entrevista que são:

- a) demonstrar a seu subordinado aquilo que pensa dele;
- b) reconhecer um bom trabalho feito;
- c) conversar sobre áreas que necessitem de aprimoramento;
- d) facilitar o conhecimento que possa melhorar e desenvolver o desempenho em situações habituais de trabalho para que novas necessidades sejam satisfeitas do ponto de vista da organização;
- e) estabelecer uma linha básica de desenvolvimento que conduza a um trabalho mais complexo;
- f) salientar sua possibilidade, em termos de potencial dentro da empresa;
- g) mostrar como está encaixado dentro da estrutura do departamento;
- h) orientar e entusiasmar o funcionário para elevar a sua eficiência, se ele realmente pretende permanecer dentro da organização.

Nota-se que roteiro de entrevista sugerido acima pelos autores não só informa os funcionários dos resultados de sua avaliação, mas permite aos gerentes e aos funcionários discutir problemas atuais e estabelecer metas futuras.

A entrevista de avaliação possui objetivos que devem ser alcançados por meio da observância de determinadas regras, que por sua vez, constituem os pressupostos básicos de toda boa entrevista de avaliação (BERGAMINI; BERALDO, 1988). Ressaltam ainda os autores (1988, p. 195) que "toda boa entrevista deve ser considerada como um sistema onde os elementos devem estar integrados entre si, com vistas ao objetivo a ser atingido".

Bergamini e Beraldo (1988) apresentam como características da pessoa a ser entrevistada as condições físicas como estar bem de saúde, não estar em horário de almoço; condições psíquicas como não possuir preocupações com problemas pessoais graves; e condições circunstanciais como não estar prestes a deixar a empresa por outro emprego. Já as características do entrevistador são condições físicas ou ambientais, como estar confortável fisicamente e em local adequado; condições psicológicas, como estar seguro e possuir os dados pertinentes à entrevista; e condições técnicas, como ter controle da entrevista, conduzindo-a com produtividade.

Dispõem ainda Bergamini e Beraldo (1988) que a boa técnica da entrevista recomenda a observância de suas fases em seus requisitos básicos, quais são: aquecimento inicial, que tem como objetivo colocar o entrevistado a vontade e prepará-lo para a entrevista; fornecimento de informações, onde se deve colocar o interessado a par de suas qualidades e deficiências, fazendo com que os aceite sem sentir-se injustiçado; encerramento da entrevista, momento em que surgem as conclusões de ordem prática e os propósitos para melhorar os pontos fracos existentes; e acompanhamento (novo encontro onde o avaliador deverá lembrar os propósitos feitos e constatar juntamente com o avaliado em que medida se está atingindo os objetivos inicialmente pretendidos pelos dois).

Segundo Chiavenato (2001, p. 145):

A comunicação dos resultados da avaliação ao subordinado é ponto fundamental de todos os sistemas de avaliação do desempenho. De nada adianta a avaliação sem que o maior interessado - o próprio empregado - tome conhecimento dela. É necessário dar-lhe conhecimento das informações relevantes e significativas de seu desempenho, a fim de que os objetivos possam ser plenamente alcançados.

Portanto, a entrevista de avaliação de desempenho ou *feedback* contribui para a orientação na melhoria do desempenho do avaliado nos pontos em que há esta necessidade e, estimula e consolida ao desempenho positivo dentro das habilidades que já estão desenvolvidas.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Apresentam-se neste capítulo, os procedimentos metodológicos que orientaram este estudo. A confiabilidade da pesquisa, bem como o real alcance dos objetivos estabelecidos depende da utilização de uma adequada metodologia. Inicialmente apresenta-se o tipo de estudo, seguido pelo universo e amostra, a coleta de dados e finalmente os limites da pesquisa.

3.1 Caracterização e tipo de estudo

Vergara (2007) propõe a classificação da pesquisa quanto aos fins e aos meios. Quanto aos fins, esta pesquisa pode ser classificada como: aplicada, descritiva, quantitativa e qualitativa. Em relação aos meios foi qualificada como: documental, bibliográfica e estudo de caso.

Caracteriza-se como aplicada, segundo Vergara (2007), pois é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos. Tem, portanto, finalidade prática, ao contrário da pesquisa pura, motivada basicamente pela curiosidade intelectual do pesquisador.

Complementa Gil (1994), que a pesquisa aplicada visa gerar conhecimentos para a aplicação prática dirigida à solução de problemas específicos, envolvendo, assim, verdades e interesses locais.

Assim, considerando-se o objetivo deste trabalho, que é analisar, com base em estudos teóricos e empíricos, a percepção das Praças (avaliados) e dos Oficiais (avaliadores) da Escola de Aprendizes-Marinheiros de Santa Catarina (EAMSC), em relação ao programa de avaliação de desempenho adotado pela Marinha do Brasil (MB), a presente pesquisa caracteriza-se como sendo do tipo aplicada.

Apresenta-se como descritiva, a pesquisa que expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno (VERGARA, 2007). Esta pesquisa descreve a realidade organizacional da EAMSC, quanto ao programa de avaliação de desempenho adotado pela MB, mais especificamente em relação às Praças.

Segundo Richardson et al (1985), método em pesquisa significa a escolha de procedimentos sistemáticos para a descrição e explicação de fenômenos. Para se determinar qual o método de investigação apropriado para a descrição e explicação de fenômenos em pesquisa, faz-se necessário considerar a natureza e o nível de aprofundamento do problema.

Os métodos são classificados em quantitativos e qualitativos, e se diferenciam pela sistemática e pela forma de abordagem do problema.

No estudo quantitativo o pesquisador busca a precisão, evitando distorções na etapa de análise e interpretação dos dados, garantindo assim uma margem de segurança em relação às inferências. Neste estudo foi utilizada a pesquisa quantitativa para aferir a percepção dos avaliadores e avaliados da EAMSC, em relação ao programa de avaliação de desempenho adotado pela MB.

Já a pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem tampouco utiliza instrumental estatístico para a análise dos dados. Parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se tornando mais diretos e específicos no decorrer da investigação. Envolve a obtenção de dados descritivos em relação a pessoas, métodos, lugares e processos interativos, pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando, assim, compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos envolvidos na situação em estudo (GODOY, 1995). Neste estudo, a parte qualitativa foi no que diz respeito ao levantamento do processo de avaliação de desempenho adotado, bem como foram identificadas e interpretadas as informações pesquisadas em documentos, nos questionários respondidos pelos avaliadores e avaliados e nas entrevistas realizadas com os avaliadores, onde não houve critério numérico para garantir sua representatividade, mas sim a interpretação que buscou evidências com o intuito de refletir a realidade.

Em relação aos meios, de acordo com Vergara (2007) a investigação documental é a realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas: registros, anais, regulamentos, circulares, ofícios, memorandos, balancetes, comunicações informais, filmes, microfilmes, fotografias, videoteipe, disquetes, diários, cartas pessoais e outros.

Lakatos e Marconi (1990) caracterizam a pesquisa documental pela fonte de coleta de dados restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias.

Foram utilizados documentos como Normas, Regimento Interno e Regulamento da EAMSC, arquivos virtuais e físicos com dados sobre a organização estudada e outros documentos referentes aos recursos humanos.

Já a pesquisa bibliográfica, outra classificação desta pesquisa, é apresentada por Vergara (2007) como o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral.

Lakatos e Marconi (1990) apresentam a pesquisa bibliográfica como sendo de fontes secundárias (livros, revistas, jornais, publicações avulsas, sendo a autoria conhecida), e abrangendo toda a bibliografia já publicada em relação ao tema em estudo.

Foram utilizadas bibliografias referentes à avaliação de desempenho humano, administração de recursos humanos, gestão de pessoas, metodologia científica e revista especializada nesta área.

Quanto ao estudo de caso, de acordo com Lakatos e Marconi (1990), é definido como o levantamento de dados no próprio local em que os fenômenos ocorrem.

Vergara (2007) descreve que o estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país. Tem caráter de profundidade e detalhamento.

A metodologia de estudo de caso utilizada para a realização desta pesquisa foi uma combinação das duas abordagens citadas, pois é restrita apenas à EAMSC, os dados foram coletados diretamente na organização, a fim de aprofundar os estudos na instituição escolhida.

3.2 Universo e amostra

Para a realização deste estudo, na etapa quantitativa, foram pesquisados, por meio de questionário estruturado, 88 militares do total de 155 da população acessível que, de acordo com Barbetta (2002) é o conjunto de elementos que se quer abranger no estudo e que são passíveis de serem observados, com respeito às características que se pretende levantar. Desse total são 14 (quatorze) militares avaliadores (100% dos avaliadores), pois mesmo o efetivo sendo composto de 48 Oficiais, somente os Oficiais - Encarregados de Divisões e alguns Chefes de Departamento que possuem praças diretamente subordinados - avaliam, e 74 avaliados (69,15% dos avaliados) do total de 107. Requer lembrar que todas as praças de carreira (Marinheiros/Soldados, Cabos, Sargentos e Suboficiais) são avaliadas, já algumas praças temporárias (Marinheiros-Recrutas e Cabos de Segunda-Classe) não são avaliadas.

Cabe ressaltar que no período em que foi realizada a pesquisa – 14 a 17 de outubro de 2008 – havia muitos avaliados (praças) ausentes na organização, cerca de 33 militares (30,85% do total de avaliados) por motivo de viagens, férias, licenças médicas e outros tipos de afastamento, não sendo possível realizar um censo. Já quanto aos avaliadores foram atingidos 100% dos 14 avaliadores existentes na organização.

Vergara (2007) define esse tipo de estudo, segundo seu critério de representatividade como sendo de amostra não probabilística por acessibilidade, que é a seleção de elementos pela facilidade de acessos a eles e que não possui procedimento estatístico.

Para a etapa qualitativa da pesquisa, foram selecionados e entrevistados os Oficiais Avaliadores e a Encarregada da Divisão de Pessoal Militar (setor de recursos humanos) da EAMSC. Em virtude da movimentação de dois avaliadores, foram entrevistados 12 avaliadores dos 14 que responderam os questionários supracitados.

3.3 Coletas de dados

Para realização deste estudo foram coletados dados por meio de cinco fontes, tais como: observação participante, análise documental, pesquisa bibliográfica, questionário e entrevistas.

Os dados sobre a EAMSC foram coletados com a utilização de observação participante do pesquisador, que faz parte do efetivo da organização estudada, correlacionando os comportamentos observados com a teoria estudada. De acordo com Vergara (2007), na observação participante, o pesquisador está engajado ou se engaja na vida do grupo ou na situação; é um ator ou um expectador interativo.

Foi realizada a análise de documentos editados pela Marinha do Brasil como, por exemplo, Normas para Avaliação de Militares, Regimento Interno da EAMSC, e Regulamento das Escolas de Aprendizes-Marinheiros, possibilitando responder alguns objetivos específicos, tais como: identificar os objetivos estratégicos quanto à adoção da avaliação de desempenho; identificar o programa de avaliação de desempenho das Praças utilizado pela MB; explicar de que forma é processada a avaliação de desempenho das Praças da MB; e analisar o impacto da avaliação de desempenho na carreira das Praças da EAMSC.

A pesquisa bibliográfica em livros, revista especializada e outros possibilitaram o levantamento de dados relativos à fundamentação teórica do presente trabalho.

O questionário utilizado (Apêndice A), segundo Cervo e Bervian, (1996), é a forma mais usada para coletar dados, uma vez que possibilita medir com melhor exatidão o que se deseja. O questionário contém um conjunto de questões, todas logicamente relacionadas com um problema central. Uma das vantagens do questionário é a de sua natureza impessoal, para assegurar uniformidade na avaliação de uma situação para outra. Também tem a vantagem de os respondentes sentirem-se mais confiantes, dado o anonimato, o que possibilita coletar informações e respostas mais reais.

Quanto à elaboração, o questionário estruturado foi elaborado com base no atendimento ao problema de pesquisa e aos objetivos específicos do trabalho, mais especificamente o quarto e quinto objetivo específico: analisar o impacto da avaliação de desempenho na carreira das Praças da EAMSC; e propor melhorias, se necessário. Contou com dezenove perguntas fechadas e cinco abertas. De acordo com Cerro e Bervian (1996), as perguntas fechadas destinam-se a obter respostas mais precisas. São padronizadas, de fácil aplicação e fácil de codificar e analisar. As perguntas abertas destinam-se a obter uma resposta livre e destinam-se a recolher dados e informações mais ricas.

Foi realizado um pré-teste com cinco respondentes entre as pessoas envolvidas com a pesquisa, no dia 9 de outubro de 2008, sendo um Oficial, um Suboficial, um Sargento, um Cabo e um Marinheiro, a fim de verificar se todas as perguntas foram respondidas adequadamente, se as respostas dadas não denotaram dificuldade e o tempo médio despendido para respondê-lo. Gil (1991) afirma que somente a partir do pré-teste que o instrumento estará validado para o levantamento. Ele está centrado na avaliação dos instrumentos enquanto tais, visando garantir que meçam exatamente aquilo que pretendem medir.

A aplicação do questionário ocorreu entre os dias 14 e 17 de outubro de 2008, entre os 88 respondentes da população acessível, nas próprias dependências da organização estudada. Foi aplicado pelo pesquisador e contou com a ajuda de um Marinheiro-Recruta da tripulação para distribuição e recolhimento dos questionários respondidos.

Foram realizadas entrevistas com os sujeitos da pesquisa envolvidos diretamente com os objetivos do estudo. De acordo com Vergara (2007), a entrevista é um procedimento no qual o pesquisador faz perguntas a alguém que, oralmente, responde.

Os sujeitos da pesquisa foram selecionados entre os oficiais da EAMSC, que desempenham a tarefa de avaliadores das Praças, num total de doze avaliadores, além da Encarregada da Divisão do Pessoal Militar da organização (setor de Recursos Humanos), a fim de completar os dados extraídos do questionário. Segundo Cerro e Bervian (1996) recorre-se à entrevista quando não há fontes mais seguras para as informações desejadas ou quando se quer completar dados extraídos de outras fontes. Outro critério para escolha da Encarregada da Divisão do Pessoal Militar foi sua responsabilidade formal pelo gerenciamento da carreira de todos os militares da EAMSC, bem como o controle das avaliações semestrais, lançamento nos assentamentos dos militares (Caderneta Registro) dos resultados das avaliações e envio à Diretoria de Pessoal Militar da Marinha para processamento.

O roteiro de entrevista com os avaliadores (Apêndice B) contou com oito perguntas estruturadas, foram realizadas entre os dias 4 e 15 de maio de 2009, no próprio setor de trabalho dos entrevistados e duraram entre 10 e 15 minutos.

Já o roteiro de entrevista com a Encarregada da Divisão do Pessoal Militar da EAMSC (Apêndice C) contou com dez perguntas estruturadas, foi realizada no dia 5 de maio de 2009, no próprio setor de trabalho da entrevistada e durou cerca de 20 minutos.

3.4 Limitações da pesquisa

A pesquisa é limitada apenas aos militares avaliadores e avaliados da EAMSC. Também foi limitada no que diz respeito à disponibilidade total dos servidores para responder a pesquisa, por motivo de viagens, licenças, férias, dentre outros afastamentos. Sendo assim, seus resultados valem especificamente para a população definida anteriormente como acessível, não podendo generalizar os resultados deste estudo para toda a MB.

Outra limitação que se faz necessário ressaltar é quanto ao tratamento dos dados empíricos e teóricos, que poderão sofrer algumas distorções, haja vista a presença de interpretações subjetivas a que estão submetidos. Tais interpretações decorrerão única e exclusivamente da análise do pesquisador junto à documentação, bibliografia, questionário e entrevistas que, inevitavelmente, serão submetidos à dedução direta deste, a partir de suas interpretações.

Limitações referentes às técnicas utilizadas também devem ser consideradas. Em relação às limitações da pesquisa documental, pode-se citar a subjetividade dos documentos. Gil (1991) afirma que é importante que o pesquisador considere as mais diversas implicações relativas aos documentos antes de formular uma conclusão definitiva. Quanto às restrições da pesquisa bibliográfica, um trabalho fundamentado nessas fontes poderá reproduzir algum erro de interpretação ou incoerências. A limitação do estudo de caso está na dificuldade da generalização dos resultados obtidos, pois a organização escolhida para o estudo pode ser bastante atípica em relação às outras organizações da MB.

Outra restrição a ser considerada é que o tipo de organização escolhido para o estudo, além de ser militar, possui as suas peculiaridades, bem como o próprio tema avaliação de desempenho, pela sua abrangência, restrita a esse tipo de organização.

4 ESTUDO DE CASO

Este capítulo apresenta o histórico da organização e sua estrutura organizacional, o programa de avaliação de desempenho adotado, a análise dos dados levantados e sugestões de melhorias.

4.1 Histórico da organização

De acordo com Brasil (2003), nos primórdios da Marinha, as tripulações dos navios de guerra eram compostas, quase que exclusivamente, por marinheiros e oficiais estrangeiros. Em decorrência disso, foram criadas pela lei nº 148 de 27 de agosto de 1840, as Companhias de Aprendizes Nacionais, embriões das atuais Escolas de Aprendizes-Marinheiros.

Pelo Decreto-lei nº 2003, de 24 de outubro de 1857, surgiu, juntamente com a Escola de Pernambuco, a Escola de Aprendizes-Marinheiros de Santa Catarina, formada por duas Companhias, uma situada na Capital e outra na cidade de Laguna. A Companhia de Aprendizes-Marinheiros da Capital, inicialmente, instalou-se a bordo do patacho (embarcação mercante) "Ativa", em 5 de janeiro de 1858, ocasião em que foram matriculados os primeiros 15 Aprendizes-Marinheiros.

Desde aquela época, vários locais abrigaram a Escola de Aprendizes-Marinheiros de Santa Catarina, dentre eles, a Fortaleza de Santa'Anna e bem mais tarde a antiga Hospedaria dos Imigrantes em Coqueiros, onde atualmente está instalado o Portal Turístico da cidade de Florianópolis. Ali permaneceu até o seu fechamento, em 1943, quando então foi iniciada a construção das atuais instalações inauguradas em 24 de outubro de 1950.

4.1.1 Missão

Segundo Brasil (2003), a EAMSC tem o propósito de formar Marinheiros para o Corpo de Praças da Armada (CPA). Para a consecução de seu propósito, cabem à EAMSC as seguintes tarefas:

- a) assegurar ao aluno preparo intelectual, físico, psicológico, moral e militar-naval; e
- b) proporcionar a habilitação básica ao exercício de atribuições destinadas aos marinheiros dos Quadros Suplementares (QS).

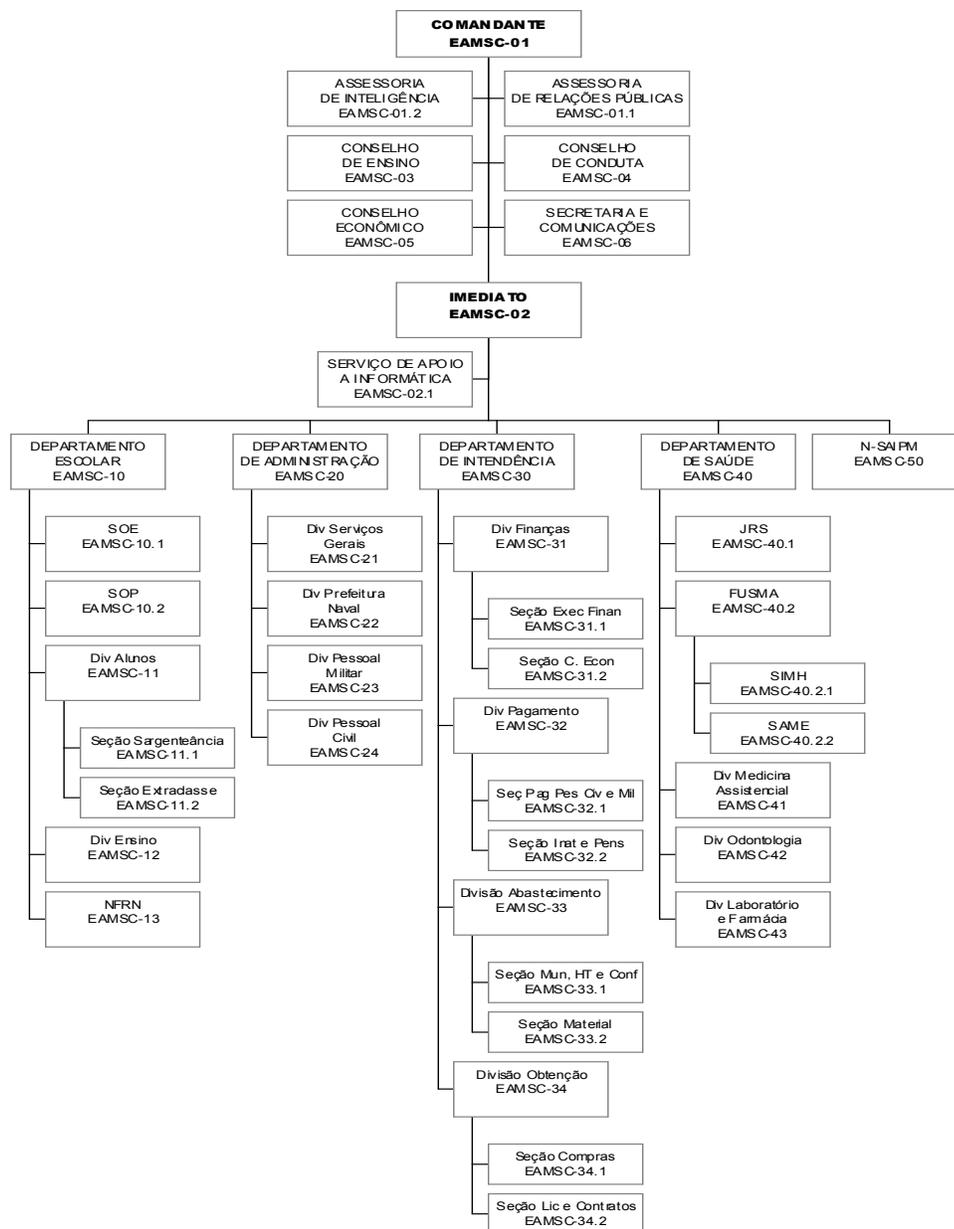
Em situação de mobilização, conflito, estado de defesa, estado de sítio, intervenção federal e em regimes especiais, cabem à EAMSC as tarefas que lhe forem atribuídas pelas

Normas e Diretrizes referentes à Mobilização Marítima e as emanadas pelo Comando do Distrito Naval a que estiverem subordinadas (BRASIL, 2003).

4.1.2 Estrutura organizacional

Segundo EAMSC (2005), a Estrutura organizacional da Escola de Aprendizes-Marinheiros de Santa Catarina, contida no seu regulamento, tem seu detalhamento especificado abaixo e está sintetizada no Organograma a seguir:

ORGANOGRAMA DA ESCOLA DE APRENDIZES-MARINHEIROS DE SANTA CATARINA



A EAMSC é dirigida pelo Comandante (EAMSC-01), diretamente auxiliado pelo Imediato (EAMSC-02), e compreende quatro Departamentos, a saber: Departamento Escolar (EAMSC-10); Departamento de Administração (EAMSC-20); Departamento de Intendência (EAMSC-30); e Departamento de Saúde (EAMSC-40).

O Comandante é assessorado por um Conselho de Ensino (EAMSC-03), um Conselho de Conduta (EAMSC-04), um Conselho Econômico (EAMSC-05), um Serviço de Secretaria e Comunicações (EAMSC-06), uma Assessoria de Relações Públicas (EAMSC-01.1) e uma Assessoria de Inteligência (EAMSC-01.2).

Diretamente subordinados ao Imediato, estão o Núcleo do Serviço de Assistência Integrada ao Pessoal da Marinha - N-SAIPM (EAMSC-50) e o Serviço de Apoio à Informática - SAI (EAMSC-02.1).

O Departamento Escolar (EAMSC-10), sob a direção do respectivo chefe, é constituído de: Divisão de Alunos (EAMSC-11); Divisão de Ensino (EAMSC-12); Núcleo de Formação de Reservistas Navais - NFRN (EAMSC-13); Serviço de Orientação Educacional – SOE (EAMSC-10.1); e Serviço de Orientação Pedagógica – SOP (EAMSC-10.2).

A Divisão de Alunos, sob a direção do respectivo encarregado é constituída de: Seção de Sargenteância (EAMSC - 11.1); e Seção de Atividades Extraclasse (EAMSC - 11.2).

O Departamento de Administração (EAMSC-20), sob a direção do respectivo chefe, é constituído de: Divisão de Serviços Gerais (EAMSC-21); Divisão de Prefeitura Naval (EAMSC-22); Divisão de Pessoal Militar (EAMSC-23); e Divisão de Pessoal Civil (EAMSC-24).

O Departamento de Intendência (EAMSC-30), sob a direção do respectivo chefe, é constituído de: Divisão de Finanças (EAMSC-31); Divisão de Pagamento (EAMSC-32); Divisão de Abastecimento (EAMSC-33); e Divisão de Obtenção (EAMSC-34).

A Divisão de Finanças, sob a direção do respectivo encarregado, é constituída de: Seção de Execução Financeira (EAMSC-31.1); e Seção de Caixa de Economias (EAMSC-31.2).

A Divisão de Pagamento, sob a direção do respectivo encarregado, é constituída de: Seção de Pagamento de Pessoal Militar e Civil (EAMSC-32.1); e Seção de Inativos e Pensionistas (EAMSC-32.2).

A Divisão de Abastecimento, sob a direção do respectivo encarregado, é constituída de: Seção de Municamento, Hotel de Trânsito e Conforto (EAMSC-33.1); e Seção de Material (EAMSC-33.2).

A Divisão de Obtenção, sob a direção do respectivo encarregado, é constituída de: Seção de Compras (EAMSC-34.1); e Seção de Licitações e Contratos (EAMSC-34.2).

O Departamento de Saúde (EAMSC-40), sob a direção do respectivo chefe, é constituído de: Junta Regular de Saúde (JRS-EAMSC-40.1); Gestoria do Fundo de Saúde da Marinha - FUSMA (EAMSC-40.2); Divisão de Medicina Assistencial (EAMSC-41); Divisão de Odontologia (EAMSC-42); e Divisão de Laboratório e Farmácia (EAMSC-43).

A Gestoria do FUSMA, sob a direção do respectivo encarregado, é constituída de: Seção de Indenização Médico-Hospitalar - SIMH (EAMSC-40.2.1); e Seção de Arquivo Médico - SAME (EAMSC-40.2.2).

4.1.3 Recursos humanos

O pessoal da EAMSC é constituído por militares e servidores civis da Marinha do Brasil constantes da Tabela de Lotação (TL). Possui, atualmente, em seu efetivo 195 militares, 23 servidores civis e 12 militares da reserva, designados para Trabalho por Tempo Certo (TTC).

A tripulação está distribuída em quatro departamentos: Escolar, Administração, Intendência e Saúde. Além disso, diretamente subordinados ao Imediato estão o Núcleo do Serviço de Assistência Integrada ao Pessoal da Marinha (N-SAIPM) e o Serviço de Apoio à Informática (SAI).

Os cargos e as funções previstas no Regimento Interno serão preenchidos pelo pessoal alocado para a EAMSC, pelo Setor de Distribuição de Pessoal (SDP) do Comando do 5º Distrito Naval, localizado na cidade do Rio Grande - RS, cabendo ao Comandante da EAMSC determinar as acumulações que se fizerem necessárias (EAMSC, 2005).

Compete à Diretoria de Ensino da Marinha executar os processos seletivos para ingresso na Marinha e acesso na carreira, cabendo à EAMSC apenas atuar como Órgão de Execução Local de tais processos (concursos).

É de competência da Diretoria do Pessoal Militar da Marinha as demissões, promoções, movimentações e plano de carreira, cabendo à EAMSC o gerenciamento dos militares nos assuntos afetos à carreira, tais como: guardar e manter atualizadas as cadernetas registros, controlar e elaborar tabela de serviço, controlar as férias do pessoal, elaborar e controlar as escalas de representação, concurso e outros eventos, confeccionar Ordem de Serviço a respeito de pessoal militar, distribuição do efetivo, controlar o auxílio-transporte, auxílios natalidade e pré-escolar, os adicionais natalinos e de férias, indenização de alimentação, diárias e passagens a que fazem jus os Militares, etc.

4.2 Programa de avaliação de desempenho adotado pela MB

A seguir apresentam-se as normas para avaliação de praças da MB, segundo a publicação Normas Para Avaliação e Seleção de Militares, Quota Compulsória e Cômputo e Registro de Tempos – DGPM-313 (2001).

4.2.1 Propósito

Estabelecer normas para a avaliação periódica das Praças e regulamentar a remessa, o processamento e o controle de Folha de Respostas da Escala de Avaliação de Desempenho de Praças (FR-EAD). Tem como documentos condicionantes o Regulamento de Promoções de Praças da Marinha (RPPM) e o Plano de Carreira de Praças da Marinha (PCPM).

4.2.2 Generalidades

A Aptidão para a Carreira (AC) espelha a dedicação ao Serviço Naval e a capacidade para o mando. É avaliada pelos resultados das FR-EAD.

As EAD exprimem a AC das Praças nos seguintes valores:

- a) excelente: 5 (cinco);
- b) muito boa: 4 (quatro);
- c) boa: 3 (três);
- d) aceitável: 2 (dois); e
- e) deficiente: 1 (um).

A Folha de Informação de SO e SG (FIS) exprime a aptidão para o exercício de funções no prosseguimento da carreira de SO e SG, sendo somente utilizada nas graduações mencionadas. A FIS preenchida terá classificação CONFIDENCIAL, podendo o Avaliado tomar ciência do seu conteúdo.

A AMC será computada semestralmente, levando-se em consideração os graus da AC da Praça considerada, desde seu ingresso no Corpo de Praças da Armada (CPA), Corpo de Praças de Fuzileiros Navais (CPFN) ou no Corpo Auxiliar de Praças (CAP).

As Praças nomeadas/promovidas à graduação de 3^o SG iniciam novo cômputo de AMC, a partir da nomeação/promoção à referida graduação.

As FR-EAD/FIS constituem a informação regulamentar que, de acordo com o desempenho demonstrado, visam à (ao):

- a) promoção;
- b) indicação para função de instrutoria;
- c) indicação para o oficialato;
- d) seleção para matrícula em cursos;
- e) prosseguimento da carreira; e
- f) acompanhamento sistemático do desempenho funcional.

A promoção por merecimento, a indicação para função de instrutoria e a indicação para o oficialato são expressas por três níveis de recomendação: recomendação com empenho; recomendação; e não recomendação.

Na promoção por merecimento, os recomendados com empenho devem ser os de atuação funcional acima da média, que se destacam de seus pares e cujas qualificações criam a expectativa de que serão muito bem sucedidos na graduação superior.

Na indicação para o exercício de função de instrutoria, os recomendados com empenho são os que, além de possuírem um bom domínio técnico de sua especialidade, são capazes de transmitir com facilidade esses conhecimentos e habilidades.

Na indicação para o oficialato deve-se ter em mente o que se espera de um bom Oficial Auxiliar. Capacidade profissional e de supervisão, liderança, expressão oral e escrita, tato no relacionamento e civilidade são atributos importantes que devem estar presentes no avaliado ou com potencialidade de serem bem desenvolvidos.

Na FR-EAD de Cabos (CB), o pendor para acesso à graduação de 3ºSG exprime o nível do conhecimento técnico, a aptidão para o desempenho de funções de liderança e a capacidade para o mando. A avaliação deverá ser expressa por meio de nota de zero a dez, a qual corresponderá a um conceito, conforme o quadro nº 1 abaixo:

PENDOR PARA ACESSO À GRADUAÇÃO DE 3ºSG	
Recomendo com muito empenho	9 a 10
Recomendo com empenho	7 a 8
Recomendo	4 a 6
Indiferente	1 a 3
Não recomendo	0

Quadro 1 – Pendor para acesso à graduação de 3ºSG.
Fonte: Brasil (2001).

A AMC e a média do Pendor, entre outros parâmetros, formarão a base para o cálculo da avaliação e quantificação⁵ do Perfil de Carreira de CB.

4.2.3 Escala de Avaliação de Desempenho (EAD)

Existem três Escalas para a avaliação da AC:

- a) avaliação de Desempenho para Suboficiais/Sargentos - EAD-SO-SG (Anexo A);
- b) avaliação de Desempenho para Cabos ou Marinheiros especializados - EAD-CB (Anexo B); e
- c) avaliação de Desempenho para Marinheiros do Quadro Suplementar-QS/Soldados-SD - EAD-MN-QS/SD (Anexo C).

Todas as escalas apresentam uma definição da característica a ser avaliada em sete níveis de desempenho. Quatro destes representam exemplos típicos de comportamento e três são níveis intermediários entre os quatro descritos.

A avaliação do desempenho deverá ser realizada somente por Oficial, através da observação contínua e sistemática da Praça, normalmente por um período mínimo de noventa dias.

Admite-se que nem sempre todos os aspectos da EAD possam, sistematicamente, ser observados. Nesta situação, a avaliação deverá representar o julgamento do avaliador, partindo do seguinte posicionamento: “pelo que já conheço desta praça, minha expectativa é de que, nessa característica analisada, ela agirá de tal ou qual forma”.

A avaliação será, portanto, um reflexo tanto de COMPORTAMENTOS OBSERVADOS como de COMPORTAMENTOS ESPERADOS, os quais devem ter por base os aspectos da escala relativa à graduação da Praça e as peculiaridades de seu ambiente funcional.

4.2.4 Folha de Respostas da Escala de Avaliação de Desempenho (FR-EAD)

A FR-EAD é o documento destinado a processar a avaliação, determinar a AC, calcular a AMC, atribuir aos CB o pendor para acesso à graduação de 3ºSG e, no caso de

⁵ Esta quantificação encontra-se detalhada no Capítulo 13 – Normas para o concurso de Seleção ao C-FSG, da publicação DGPM-104.

avaliação de SO e SG, fazer recomendações (FIS). A FR- EAD será aplicada a todas as Praças. Existem três FR-EAD:

- a) FR-EAD-SO/SG - utilizada na avaliação dos SO e SG (Anexo D);
- b) FR-EAD-CB - utilizada na avaliação dos CB e dos MN/SD especializados (Anexo E); e
- c) FR-EAD-MN/SD - utilizada na avaliação dos MN-QS ou SD não especializados (Anexo F).

4.2.5 Atribuição da Aptidão para a Carreira (AC)

Para se obter a Aptidão para a Carreira (AC) o avaliador deverá preencher a FR-EAD, seguindo as seguintes prescrições:

- a) identificar o avaliado, preenchendo os itens 1.1 a 1.7 da FR-EAD;
- b) preencher os campos 2.1 a 2.3 da FR-EAD; no caso do item 2.3, colocar o "X" na opção que define o tipo de OM: Navio, Força ou OM de terra;
- c) atribuir para cada item de avaliação nota que variam de um até sete, conforme a segunda coluna da EAD;
- d) somar as notas atribuídas e, com o resultado, obter a AC, de acordo com o quadro nº 2;
- e) lançar o total de pontos no campo 4.1 e a AC no campo 4.2 da FR-EAD.

AC		SO / SG	CB	MN / SD
DEFICIENTE	1	24 a 56	21 a 52	15 a 33
ACEITÁVEL	2	57 a 85	53 a 73	34 a 50
BOA	3	86 a 123	74 a 107	51 a 74
MUITO BOA	4	124 a 150	108 a 131	75 a 93
EXCELENTE	5	151 a 168	132 a 147	94 a 105

Quadro 2: Atribuição da aptidão carreira.
Fonte: Brasil (2001).

4.2.6 Cálculo da Aptidão Média para a Carreira (AMC)

Para calcular a Aptidão Média para a Carreira - AMC deverá ser obtido o somatório de todas as AC recebidas pelo militar, incluindo a relativa ao semestre em que a Praça está sendo

avaliada, e dividir este resultado pelo número de avaliações recebidas, inclusive a do semestre. Exemplo: Cálculo da AMC de uma Praça ao término do 2º Semestre de 1989:

SEMESTRE	AC	SOMATÓRIO AC (X)	Nº DE AVALIAÇÃO (Y)	AMC (AMC=X/Y)
1º DE 1988	3	3	1	3.0
2º DE 1988	4	7	2	3.5
1º DE 1989	5	12	3	4.0
2º DE 1989	5	17	4	4.25 = 4,3

Quadro 3: Cálculo da aptidão média para a carreira.
Fonte: Brasil (2001).

4.2.7 Folha de Informações de SO/SG (FIS)

Os campos 5.1 a 5.3 da FR-EAD de SO/SG representam as notas referentes à FIS:

- a) cinco - recomendo com empenho;
- b) três - recomendo; ou
- c) zero - não recomendo.

O campo 5.0 da FR-EAD de CB será preenchido com o “X” na opção que define o pendor para acesso à graduação de 3ºSG:

- a) nove a dez - recomendo com muito empenho;
- b) sete a oito - recomendo com empenho;
- c) quatro a seis - recomendo;
- d) um a três - indiferente; e
- e) zero - não recomendo.

4.2.8 Periodicidade das FR-EAD

A FR-EAD terá periodicidade semestral, havendo apenas uma avaliação a cada semestre, sem superposição de períodos de avaliação.

A FR-EAD semestral será preenchida computando-se os dados até 30 de junho e 31 de dezembro, desde que haja um período de convivência entre o Avaliador e o Avaliado igual ou superior a noventa dias.

A FR-EAD extraordinária será preenchida em função da mudança de Avaliador ou de Avaliado, nas seguintes situações:

- a) na movimentação do Avaliador ou do Avaliado, quando a mudança de um ou de outro ocorrer com mais de noventa dias de convivência, a partir de 30 de junho ou 31 de dezembro, caso em que a FR-EAD extraordinária substituirá a FR-EAD semestral relativa ao semestre em curso; e
- b) por ocasião do encerramento do semestre, quando, por mudanças sucessivas do Avaliador ou do Avaliado, não houver ocorrido período de convivência superior a noventa dias.

As FR-EAD/FIS, preenchidas semestralmente em junho e dezembro de cada ano, serão remetidas à Diretoria do Pessoal Militar da Marinha (DPMM) ou ao Comando do Pessoal dos Fuzileiros Navais (CPesFN) até o dia 15 dos meses de janeiro e julho, respectivamente, utilizando-se o SISDPMM.

Deverá ser lançado na Caderneta-Registro (CR) da Praça o envio de sua FR-EAD/FIS, mencionando-se a data-hora da Nota Eletrônica Oficial (NEO) que a encaminhou, assim como o Somatório das AC (incluindo a última), o número de avaliações (incluindo a última), a AC e a AMC calculada pela OM (somatório das AC dividido pelo número de avaliações), com as aproximações previstas conforme abaixo especificado. Exemplo: 3,68 aproxima a 3,7; 3,64 aproxima a 3,6; e 3,65 aproxima a 3,7.

As informações das FIS serão registradas na DPMM ou no CPesFN para gerenciamento de carreira.

Os Oficiais Avaliadores deverão manter em arquivo, cópia das FR-EAD/FIS preenchidas, para melhor acompanhar o processo de avaliação e para darem aos seus subordinados a orientação adequada à melhoria dos aspectos que estão comprometendo o bom desempenho funcional.

4.2.9 Arquivamento e controle das FR-EAD

As FR-EAD/FIS, encaminhadas por meio magnético, serão arquivadas na DPMM ou no CPesFN, conforme o caso, por um período de dois anos.

Compete à DPMM e ao CPesFN controlar o recebimento das FR-EAD/FIS nas épocas devidas, bem como verificar o seu preenchimento.

4.2.10 Programa de Avaliação

Um programa de avaliação de desempenho tem como propósito principal desenvolver o potencial humano de uma organização, promovendo uma atmosfera de trabalho que permita a cada elemento obter o máximo crescimento profissional possível, trabalhando em direção aos objetivos da organização como um todo. Tal programa também propicia um maior entrosamento e, conseqüente, aprimoramento técnico entre as diversas OM nele engajadas.

São três as suas finalidades básicas que, quando efetivadas na prática, favorecem o sucesso de um programa de avaliação de desempenho:

- a) Orientação e Motivação - Com base na avaliação feita, o Avaliador deve orientar o Avaliado no sentido de melhorar seu desempenho nos pontos considerados como fracos e motivá-lo para que ele atinja as metas fixadas;
- b) Controle da Seleção de Pessoal - A OM responsável pela seleção, de posse das avaliações de desempenho e com base nelas, pode verificar a validade de seus programas de seleção, pois se espera que uma seleção seja capaz de indicar, antecipadamente, aqueles que serão bons profissionais quando no desempenho efetivo de suas funções; e
- c) Necessidades de Treinamento - A OM de treinamento, de posse das avaliações de desempenho e por meio dos seus resultados, consegue definir as áreas onde a falta de determinados conhecimentos esteja a prejudicar os resultados do trabalho, podendo, assim, elaborar um planejamento racional de treinamento, capaz de sanar as deficiências constatadas.

Como pode ser verificada, a utilização de um programa de avaliação de desempenho é mais importante do que se pode imaginar, pois ajuda efetivamente na manutenção de um processo de treinamento e um processo seletivo adequados, por meio de realimentação necessária. Entretanto, isto somente será possível se houver critério dos avaliadores no preenchimento da FR-EAD, de maneira que ela possa expressar a realidade existente.

4.3 Análises dos dados

As questões de pesquisa tiveram suas respostas baseadas nos pontos de maior convergência da opinião dos respondentes. Pretende-se demonstrar através dos dados pesquisados o alcance dos objetivos propostos pelo presente estudo.

TABELA 1: Qual seu sexo

	FA	FAAc	FR	FRAc
Masculino	78	78	89%	89%
Feminino	10	88	11%	100%
Total	88		100%	

Fonte: Dados primários

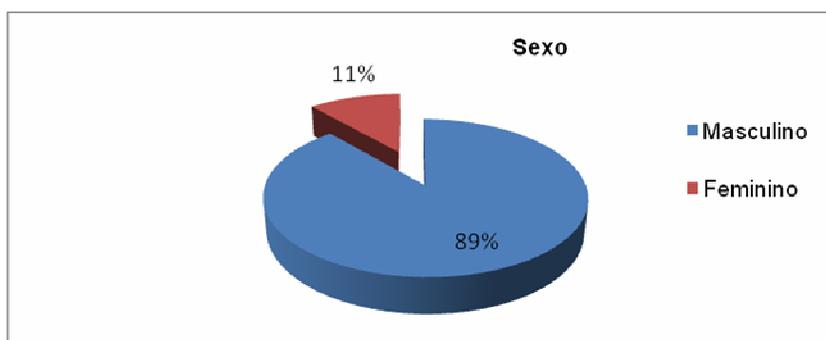


Gráfico 1: Sexo

No gráfico pode-se notar a maioria masculina entre os respondentes com 89%, sendo este fato condizente com a realidade da organização, pois a mulher ingressou na MB somente a partir de 1980. A EAMSC possui no total 31 militares do sexo feminino, entre oficiais e praças (de carreira e temporária), contra 124 militares do sexo masculino, ou seja, 75% são homens.

TABELA 2: Idade

	FA	FAAc	FR	FRAc
de 18 a 25 anos	2	2	2%	2%
de 26 a 33 anos	15	17	17%	19%
de 34 a 41 anos	32	49	36%	56%
de 42 a 49 anos	38	87	43%	99%
acima de 50 anos	1	88	1%	100%
Total	88		100%	

Fonte: Dados primários

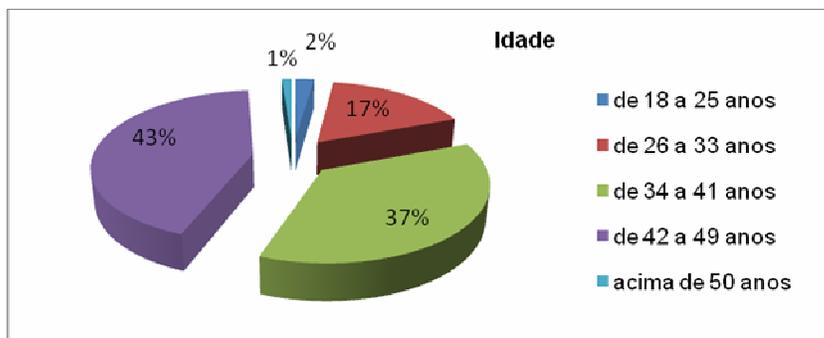


Gráfico 2: Idade

Pode-se notar que a organização possui um quadro de militares predominantemente maduros com a maioria dos respondentes entre 42 a 49 anos com 43%, tal fato se dá pela necessidade da organização em possuir militares experientes para exercer a função de instrutoria, pois a EAMSC é uma organização militar de ensino.

TABELA 3: Grau de Escolaridade

	FA	FAAc	FR	FRAc
Ensino Médio Incomp.	0	0	0%	0%
Ensino Médio Comp.	45	45	51%	51%
Superior Incomp.	17	62	19%	70%
Superior Comp.	26	88	30%	100%
Total	88		100%	

Fonte: Dados primários

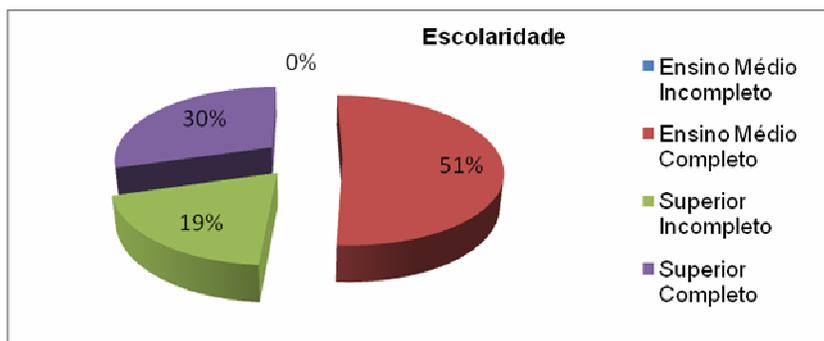


Gráfico 3: Escolaridade

Nota-se que a organização possui em sua maioria militares de ensino médio completo com 51% dos respondentes. Tal fato se dá porque a maioria dos respondentes é praça e este grau de escolaridade é o exigido pela MB para que o militar seja promovido à graduação de Sargento, bem como atinja as demais graduações até Suboficial (última).

TABELA 4: Tempo de serviço na MB

	FA	FAAc	FR	FRAc
de 1 ano e 1 mês a 5 anos	2	2	2%	2%
de 5 anos e 1 mês a 10 anos	10	12	11%	14%
de 10 anos e 1 mês a 15 anos	7	19	8%	22%
de 15 anos e 1 mês a 20 anos	16	35	18%	40%
de 20 anos e 1 mês a 25 anos	25	60	28%	68%
de 25 anos e 1 mês a 30 anos	28	88	32%	100%
Total	88		100%	

Fonte: Dados primários

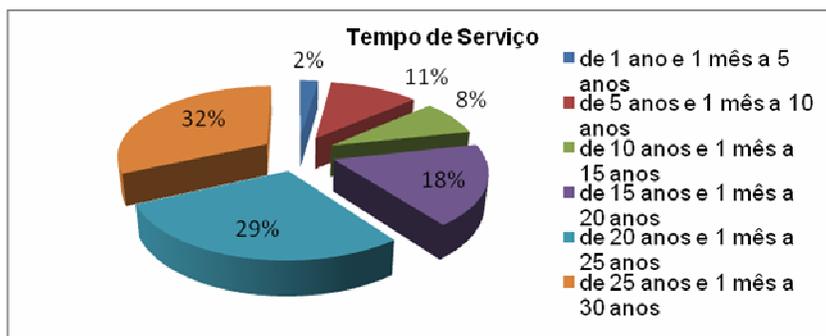


Gráfico 4: Tempo de serviço

De acordo com os dados acima é possível verificar que o tempo de serviço dos respondentes possui entre 25 a 30 anos de serviço com 32%, vem corroborar com os dados do gráfico 2, isto é, necessidade da organização em possuir militares experientes para exercer a função de instrutoria, pois a EAMSC, como já citado, é uma organização militar de ensino.

TABELA 5: Posto ou Graduação

	FA	FAAc	FR	FRAc
Oficial (avaliador)	14	14	16%	16%
Praça (avaliado)	74	88	84%	100%
Total	88		100%	

Fonte: Dados primários

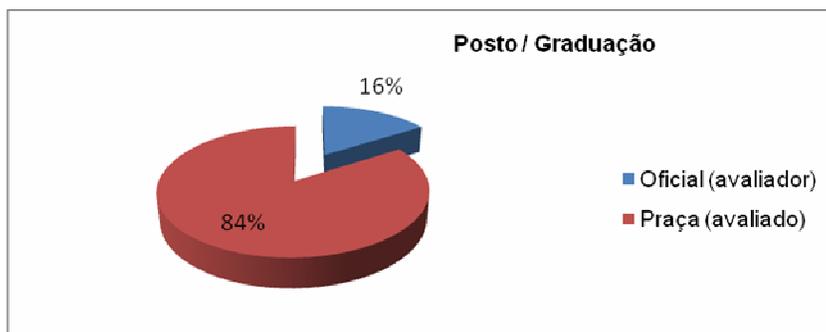


Gráfico 5: Posto ou Graduação

De acordo com os dados da tabela 5 é possível verificar que do total dos respondentes (88), 74 são praças com 84% e 14 são oficiais com 16%, essa grande diferença de posto e graduação se dá pelo fato de todas as praças de carreira da MB serem obrigatoriamente avaliadas. Já quanto aos oficiais nem todos são avaliadores, pois mesmo com o efetivo de 48 (quarenta e oito) Oficiais, somente os Oficiais (Encarregados de Divisões e alguns Chefes de Departamento que possuem praças diretamente subordinados) avaliam, sendo o caso dos 14 respondentes.

TABELA 6: Você tem conhecimento que a MB possui um programa de avaliação de desempenho?

	FA	FAAc	FR	FRAc
SIM	78	78	89%	89%
NÃO	10	88	11%	100%
Total	88		100%	

Fonte: Dados primários

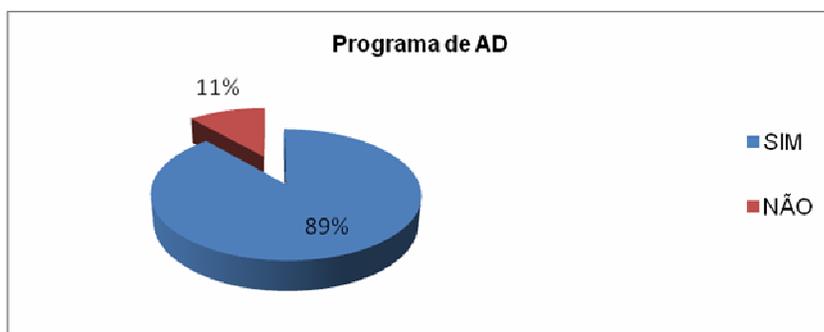


Gráfico 6: Programa de AD

Nota-se que a maioria dos respondentes, 89% têm conhecimento que a MB possui um programa de avaliação de desempenho implantado, o que não poderia ser diferente, pois a MB executa semestralmente a avaliação de desempenho de seus militares. Mesmo assim, 11% dos respondentes (10 militares) afirmaram não ter conhecimento de tal programa, sendo estes praças (avaliados).

TABELA 7: Você considera que o processo (metodologia) do programa de avaliação de desempenho é (avaliadores e avaliados):

	FA	FAAc	FR	FRAc
Ótima	7	7	9%	9%
Boa	26	33	33%	42%
Satisfatória	19	52	24%	67%
Regular	18	70	23%	90%
Ruim	8	78	10%	100%
Total	78		100%	

Fonte: Dados primários

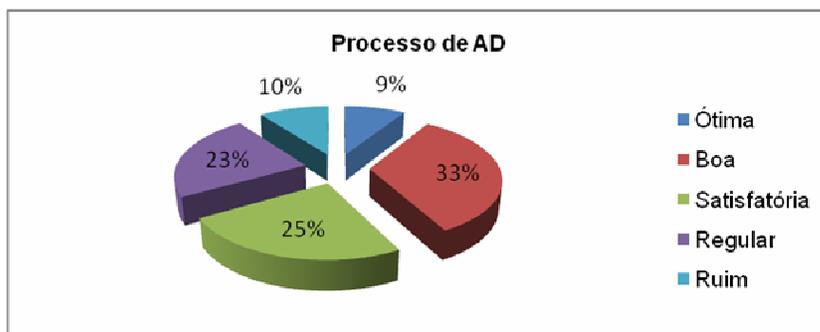


Gráfico 7: Processo de AD (avaliadores e avaliados)

Em relação ao processo (metodologia) do programa de avaliação de desempenho, entre os avaliadores e avaliados respondentes, os maiores percentuais oscilaram entre boa, satisfatória e regular. O que demonstra que o processo agrada a maioria, pois somente 10% dos respondentes consideraram ruim. Cabe lembrar que não foi considerada a opinião de 10 respondentes, pois os mesmos afirmaram não conhecer o programa de avaliação de desempenho existente na MB.

TABELA 7.1: Você considera que o processo (metodologia) do programa de avaliação de desempenho é (avaliadores):

	FA	FAAc	FR	FRAc
Ótima	2	2	14%	14%
Boa	5	7	36%	50%
Satisfatória	5	12	36%	86%
Regular	2	14	14%	100%
Ruim	0	14	0%	100%
Total	14		100%	

Fonte: Dados primários

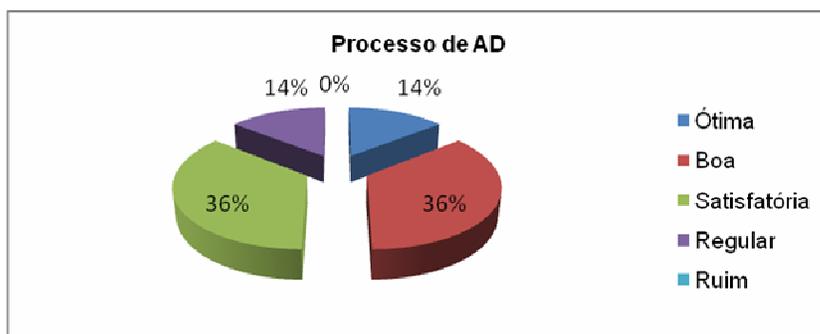


Gráfico 7.1: Processo de AD (avaliadores)

Já em relação ao processo (metodologia) do programa de avaliação de desempenho, entre os avaliadores respondentes, os maiores percentuais oscilaram entre boa e satisfatória.

Demonstrando que o processo agrada a maioria dos avaliadores. Além disso, 14% consideram ótima e os outros 14% regular.

TABELA 7.2: Você considera que o processo (metodologia) do programa de avaliação de desempenho é (avaliados):

	FA	FAAc	FR	FRAc
Ótima	5	5	8%	8%
Boa	21	26	33%	41%
Satisfatória	14	40	22%	63%
Regular	16	56	25%	88%
Ruim	8	64	12%	100%
Total	64		100%	

Fonte: Dados primários

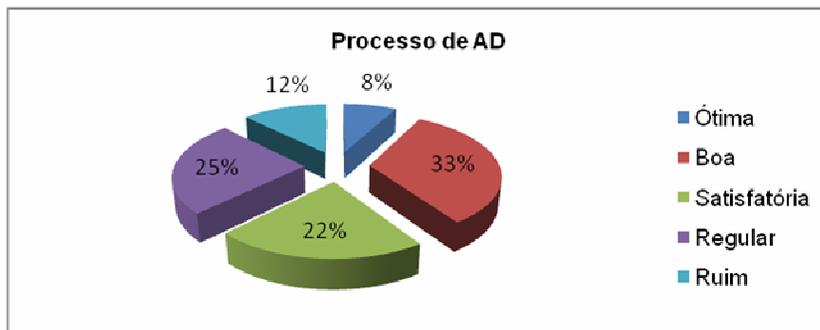


Gráfico 7.2: Processo de AD (avaliados)

Com relação ao processo (metodologia) do programa de avaliação de desempenho, entre os avaliados respondentes, os maiores percentuais oscilaram entre boa, satisfatória e regular. Demonstrando que o processo agrada, também, a maioria dos avaliados. Ainda assim, 12% consideram ruim.

TABELA 8: Em relação à divulgação do processo (metodologia) do programa de avaliação de desempenho você considera que é (avaliadores e avaliados):

	FA	FAAc	FR	FRAc
Ótima	7	7	9%	9%
Boa	24	31	31%	40%
Satisfatória	17	48	22%	62%
Regular	18	66	23%	85%
Ruim	12	78	15%	100%
Total	78		100%	

Fonte: Dados primários

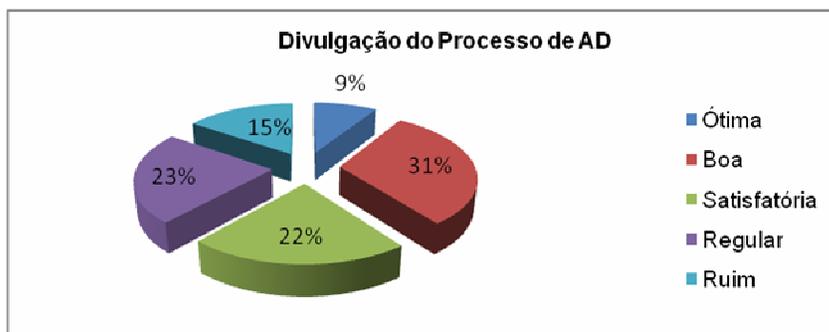


Gráfico 8: Divulgação do Processo de AD (avaliadores e avaliados)

Em relação à divulgação sobre a metodologia que o programa adota, os maiores percentuais oscilaram entre boa, satisfatória e regular entre os avaliadores e avaliados, demonstrando assim que a metodologia foi devidamente comunicada aos respondentes. Embora 15% dos respondentes ainda achem a divulgação da metodologia ruim.

TABELA 8.1: Em relação à divulgação do processo (metodologia) do programa de avaliação de desempenho você considera que é (avaliadores):

	FA	FAAc	FR	FRAc
Ótima	1	1	7%	7%
Boa	5	6	36%	43%
Satisfatória	5	11	36%	79%
Regular	3	14	21%	100%
Ruim	0	14	0%	100%
Total	14		100%	

Fonte: Dados primários

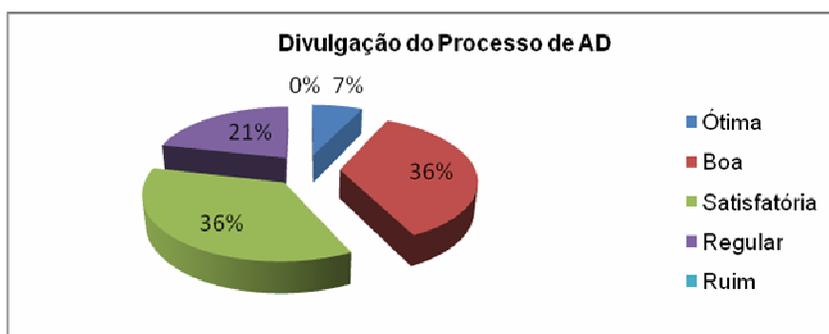


Gráfico 8.1: Divulgação do Processo de AD (avaliadores)

Já em relação à divulgação sobre a metodologia, entre os avaliadores, que o programa adota, os maiores percentuais oscilaram entre boa, satisfatória e regular, demonstrando assim que a metodologia foi devidamente comunicada aos respondentes.

TABELA 8.2: Em relação à divulgação do processo (metodologia) do programa de avaliação de desempenho você considera que é (avaliados):

	FA	FAAc	FR	FRAc
Ótima	6	6	9%	9%
Boa	19	25	30%	39%
Satisfatória	12	37	19%	58%
Regular	15	52	23%	81%
Ruim	12	64	19%	100%
Total	64		100%	

Fonte: Dados primários

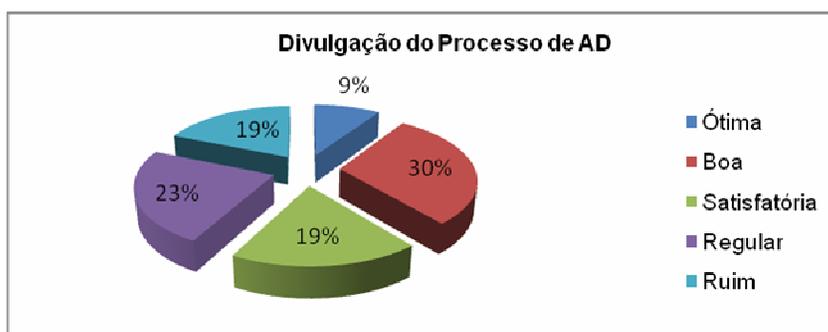


Gráfico 8.2: Divulgação do Processo de AD (avaliados)

Com relação à divulgação sobre a metodologia, entre os avaliados, que o programa adota, os maiores percentuais oscilaram entre boa, satisfatória, regular e ruim, demonstrando assim que a comunicação da divulgação da metodologia é um pouco maior entre os avaliadores do que os avaliados, pois, 19% dos avaliados consideraram a comunicação ruim.

TABELA 9: Você conhece os objetivos do programa da avaliação de desempenho?

	FA	FAAc	FR	FRAc
SIM	68	68	87%	87%
NÃO	10	78	13%	100%
Total	78		100%	

Fonte: Dados primários



Gráfico 9: Objetivos da AD

Nota-se que a maioria dos respondentes, 87% têm conhecimento dos objetivos do programa de avaliação de desempenho implantado. Mesmo assim, 13% dos respondentes (10 militares) afirmaram não ter conhecimento dos objetivos, sendo estes praças (avaliados).

A encarregada do setor de pessoal da EAMSC também demonstrou durante a entrevista que conhece os objetivos do programa, corroborando com o resultado.

TABELA 10: Em relação aos objetivos do programa de avaliação de desempenho você considera que a divulgação é (avaliadores e avaliados):

	FA	FAAc	FR	FRAc
Ótima	7	7	9%	9%
Boa	22	29	28%	37%
Satisfatória	17	46	22%	59%
Regular	21	67	27%	86%
Ruim	11	78	14%	100%
Total	78		100%	

Fonte: Dados primários



Gráfico 10: Divulgação dos Objetivos da AD (avaliadores e avaliados)

Conforme a tabela 10 à divulgação sobre os objetivos do programa adotado, os maiores percentuais oscilaram entre boa, satisfatória e regular entre os avaliadores e avaliados, demonstrando assim que os objetivos foram devidamente comunicados aos respondentes. Mesmo assim, 14% dos respondentes ainda acham a divulgação dos objetivos ruim.

TABELA 10.1: Em relação aos objetivos do programa de avaliação de desempenho você considera que a divulgação é (avaliadores):

	FA	FAAc	FR	FRAc
Ótima	2	2	14%	14%
Boa	4	6	29%	43%
Satisfatória	4	10	29%	71%
Regular	4	14	29%	100%
Ruim	0	14	0%	100%
Total	14		100%	

Fonte: Dados primários

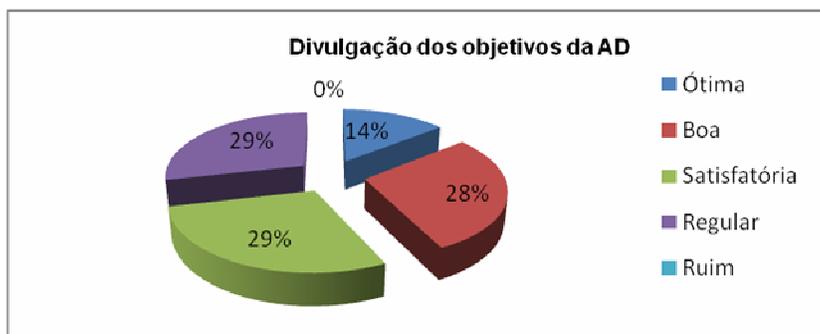


Gráfico 10.1: Divulgação dos Objetivos da AD (avaliadores)

Já em relação à divulgação dos objetivos, entre os avaliadores, que o programa adota, os maiores percentuais oscilaram entre boa, satisfatória e regular, demonstrando assim que os objetivos foram devidamente comunicados aos respondentes.

TABELA 10.2: Em relação aos objetivos do programa de avaliação de desempenho você considera que a divulgação é (avaliados):

	FA	FAAc	FR	FRAc
Ótima	5	5	8%	8%
Boa	18	23	28%	36%
Satisfatória	13	36	20%	56%
Regular	17	53	27%	83%
Ruim	11	64	17%	100%
Total	64		100%	

Fonte: Dados primários

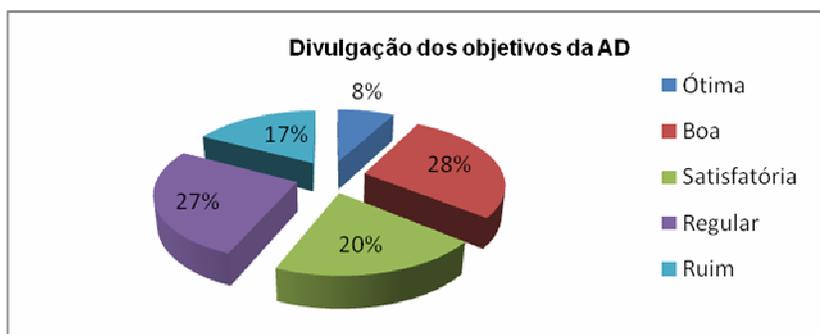


Gráfico 10.2: Divulgação dos Objetivos da AD (avaliados)

Com relação à divulgação dos objetivos, entre os avaliados, que o programa adota, os maiores percentuais oscilaram entre boa, satisfatória e regular, demonstrando assim que a comunicação da divulgação dos objetivos é um pouco maior entre os avaliadores do que os avaliados, pois, 17% dos avaliados consideraram a comunicação ruim. Tal fato pode ser explicado por estar disponível na *intranet* um documento com as normas sobre o programa de

avaliação adotado pela MB, mas muitos avaliados (praças) não sabem da sua existência e ou não são estimulados a conhecê-lo.

TABELA 11: Você tem conhecimento de onde saem os parâmetros da avaliação de desempenho? (avaliadores e avaliados)

	FA	FAAc	FR	FRAc
SIM	48	48	62%	62%
NÃO	30	78	38%	100%
Total	78		100%	

Fonte: Dados primários

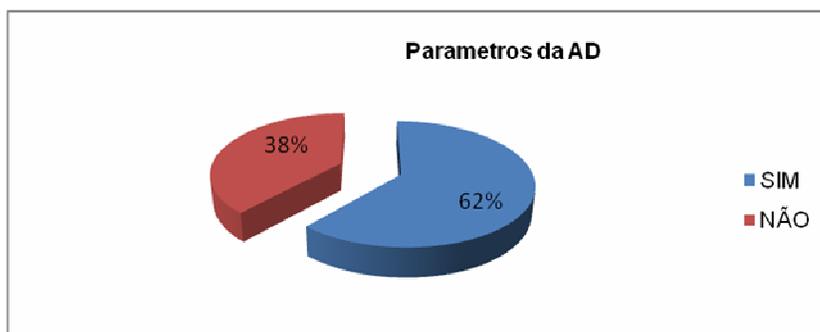


Gráfico 11: Parametros da AD (avaliadores e avaliados)

Percebe-se que 62% dos respondentes têm conhecimento de onde saem os parâmetros da avaliação de desempenho e 38% desconhecem a origem dos parâmetros. Isso pode ser atribuído a uma divulgação ineficiente do programa de avaliação, em relação aos parâmetros.

TABELA 11.1: Você tem conhecimento de onde saem os parâmetros da avaliação de desempenho? (avaliadores)

	FA	FAAc	FR	FRAc
SIM	8	8	57%	57%
NÃO	6	14	43%	100%
Total	14		100%	

Fonte: Dados primários

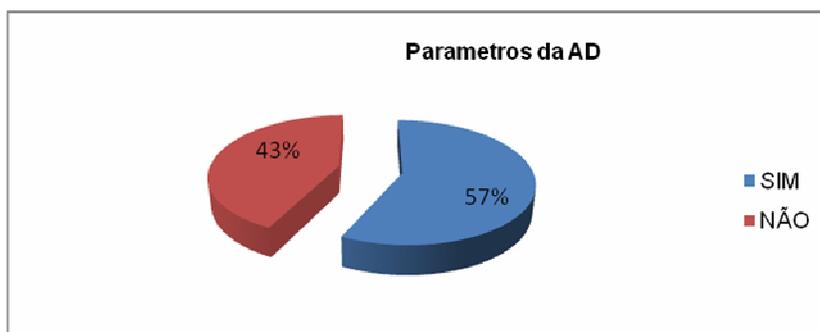


Gráfico 11.1: Parametros da AD (avaliadores)

Conforme os dados apresentados, 57% dos respondentes avaliadores demonstraram conhecimento de onde saem os parâmetros, porém 43% responderam desconhecer de onde saem tais parâmetros, dado este preocupante, pois isto representa quase a metade dos avaliadores. Este fato evidencia a falta de treinamento para com os avaliadores, o que poderá prejudicar os resultados das avaliações. Tal fato é confirmado nas entrevistas realizadas com os avaliadores, onde nove dos doze avaliadores afirmaram não terem recebido treinamento para realizar a tarefa de avaliar. Embora a encarregada do setor de pessoal afirme, em entrevista, que os treinamentos são realizados.

TABELA 11.2: Você tem conhecimento de onde saem os parâmetros da avaliação de desempenho? (avaliados)

	FA	FAAc	FR	FRAc
SIM	40	40	62%	62%
NÃO	24	64	38%	100%
Total	64		100%	

Fonte: Dados primários

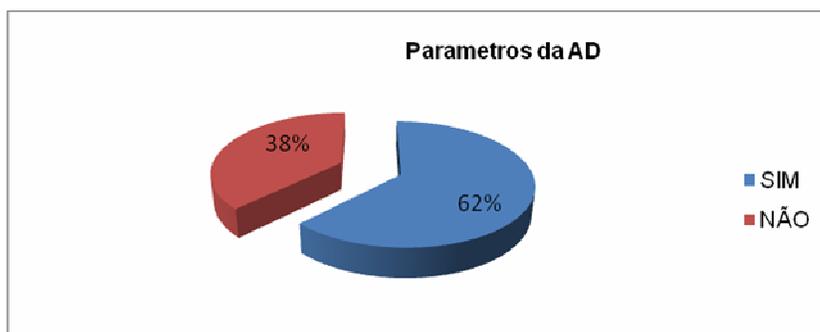


Gráfico 11.2: Parametros da AD (avaliados)

De acordo com a tabela 11.2, 62% dos respondentes demonstraram conhecimento de onde saem os parâmetros, já 38% responderam que desconhecem, dado este que merece atenção. Este fato demonstra a falta de divulgação dos parâmetros utilizados para a avaliação das praças, bem como a insuficiência de entrevista de avaliação (*feedback*).

TABELA 12: Você concorda com os parâmetros avaliados nas escalas de avaliação de desempenho?

	FA	FAAc	FR	FRAc
SIM	51	51	65%	65%
NÃO. Por quê? _____	27	78	35%	100%
Total	78		100%	

Fonte: Dados primários

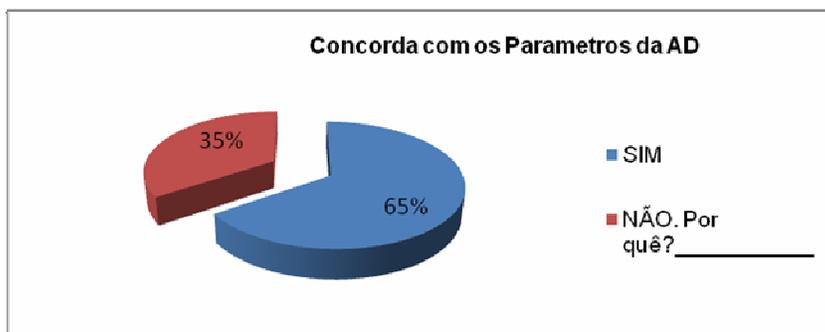


Gráfico 12: Concorde com os Parâmetros da AD

Os respondentes concordam com os parâmetros avaliados nas escalas de avaliação de desempenho com 65%, já 35% não concordam por que desconhecem de onde saem os parâmetros, são ultrapassados e não são aplicáveis a todos os avaliados. Tal dado demonstra a necessidade da MB rever os parâmetros, no sentido de adaptá-los a realidade atual, bem como melhorar a divulgação dos mesmos.

TABELA 13: Você acredita que as escalas de avaliação de desempenho utilizadas realmente avaliam o desempenho do avaliado de maneira completa?

	FA	FAAc	FR	FRAc
SIM	40	40	51%	51%
NÃO. Por quê? _____	38	78	49%	100%
Total	78		100%	

Fonte: Dados primários

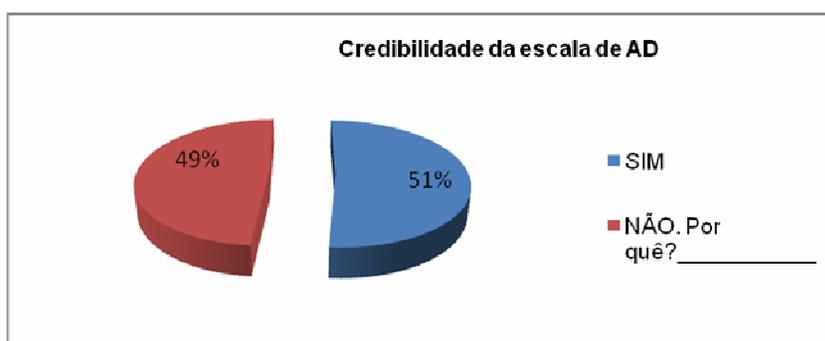


Gráfico 13: Credibilidade da Escala de AD

Com relação à credibilidade o resultado demonstra um empate técnico entre os respondentes, dentre as respostas negativas (49%), alguns respondentes justificaram que muitas vezes existe vínculo entre avaliador e avaliado tornando a avaliação parcial e também pelo fato do avaliador não conhecer suficientemente o avaliado, não avaliando o desempenho de maneira completa. Já a encarregada do setor de pessoal afirma que sim, de acordo com sua

declaração na entrevista: “Sim. A escala avalia o militar em vários parâmetros, o que é necessário é a criteriosidade do avaliador”.

TABELA 14: Em sua opinião a avaliação de desempenho, quando feita, é:

	FA	FAAc	FR	FRAc
Imparcial	58	58	74%	74%
Parcial. Por quê? _____	20	78	26%	100%
Total	78		100%	

Fonte: Dados primários

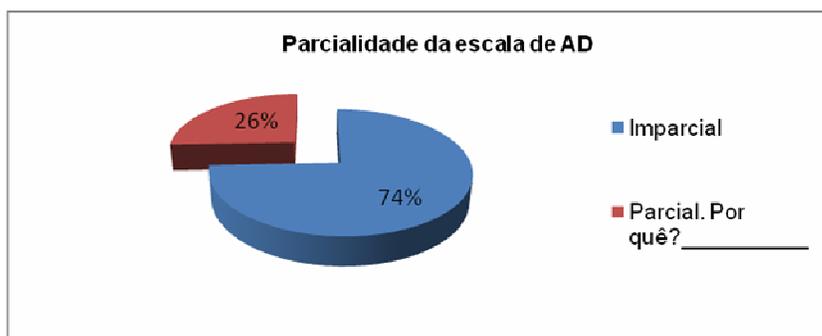


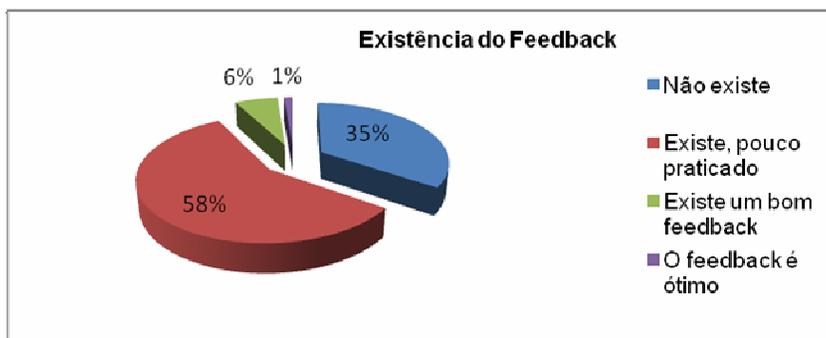
Gráfico 14: Parcialidade da Escala de AD

Pode-se observar que a maioria dos respondentes, com 74%, afirmaram que a avaliação de desempenho é feita de maneira imparcial, o que é um bom resultado. Dentre os respondentes que acharam a avaliação de desempenho parcial (injusta), com 26%, a justificativa com maior frequência foi pelo fato dos avaliadores considerarem mais os aspectos pessoais do que os profissionais dos avaliados.

TABELA 15: Em relação ao *feedback* (retorno sobre a avaliação do avaliador para com o avaliado), você acha que:

	FA	FAAc	FR	FRAc
Não existe	27	27	35%	35%
Existe, pouco praticado	45	72	58%	92%
Existe um bom feedback	5	77	6%	99%
O feedback é ótimo	1	78	1%	100%
Total	78		100%	

Fonte: Dados primários

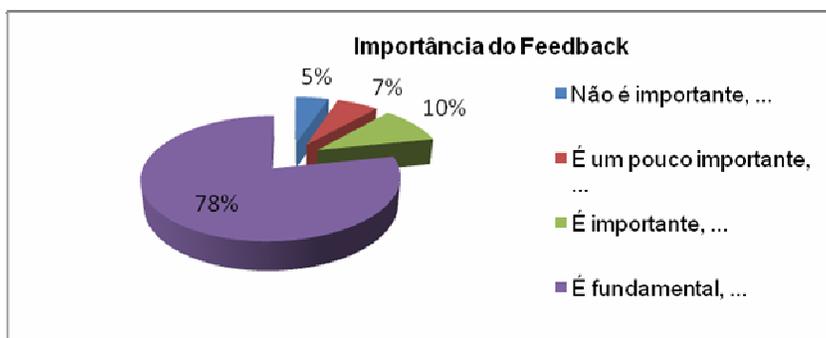
Gráfico 15: Existência de *Feedback*

De acordo com os dados, a maioria dos respondentes com 58% afirmaram existir *feedback*, porém pouco praticado, já 35% afirmam não existir nenhum. Este fato merece atenção da organização, pois demonstra a falta de treinamento dos avaliadores, bem como a ausência da entrevista de avaliação no processo, não permitindo, assim, o progresso profissional do subordinado. Esses dados são confirmados nas entrevistas realizadas com os avaliadores, onde um dos doze entrevistados confirmou não fornecer o *feedback* das avaliações e quatro apenas algumas vezes.

TABELA 16: Ainda em relação ao *feedback* (retorno sobre a avaliação, do avaliador para com o avaliado), você acha que:

	FA	FAAc	FR	FRAc
Não é importante, ...	4	4	5%	5%
É um pouco importante, ...	5	9	6%	12%
É importante, ...	8	17	10%	22%
É fundamental, ...	61	78	78%	100%
Total	78		100%	

Fonte: Dados primários

Gráfico 16: Importância do *Feedback*

Ainda em relação ao *feedback*, a maioria dos respondentes com 78%, acham que é fundamental, mesmo sendo pouco praticado. Esse evento também pode ser explicado pela

falta de treinamento dos avaliadores. A realimentação contribui para a melhoria dos aspectos que estão comprometendo o desempenho profissional e impedindo o desenvolvimento da carreira dos avaliados.

TABELA 17: Os treinamentos sugeridos com base nos resultados da avaliação de desempenho, a fim de definir as áreas onde a falta de determinados conhecimentos esteja a prejudicar os resultados do trabalho são executados?

	FA	FAAc	FR	FRAc
Sempre	5	5	6%	6%
Na maioria das vezes	16	21	21%	27%
Algumas vezes	39	60	50%	77%
Nunca	18	78	23%	100%
Total	78		100%	

Fonte: Dados primários

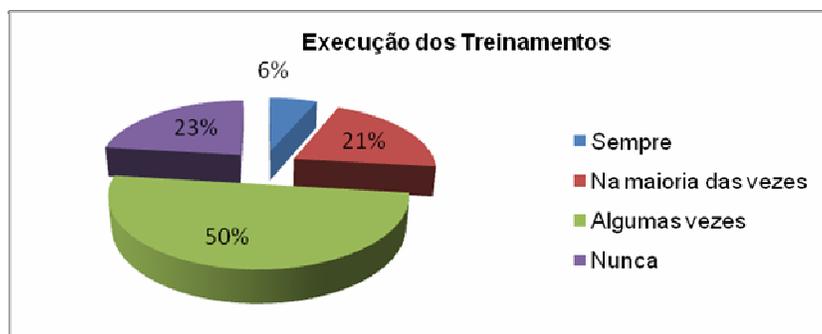


Gráfico 17: Execução dos Treinamentos

De acordo com 50% dos respondentes os treinamentos sugeridos com base na avaliação de desempenho são praticados algumas vezes e, com 21%, na maioria das vezes. Porém, 23% responderam que nunca ocorreu treinamento, o que evidencia uma deficiência nesta área, a fim de melhorar o desempenho profissional dos avaliados e, conseqüentemente, o resultado das avaliações.

TABELA 18: Você acha que o sistema de avaliação deve:

	FA	FAAc	FR	FRAc
Ser como o sistema vigente, ...	17	17	22%	22%
Propiciar a auto-avaliação, ...	22	39	28%	50%
Ser o mais abrangente possível, ...	39	78	50%	100%
Total	78		100%	

Fonte: Dados primários

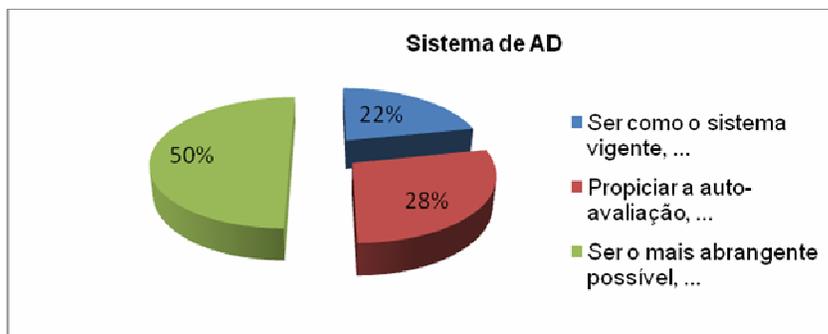


Gráfico 18: Sistema de AD

Na opinião de 50% dos respondentes o sistema de avaliação deve ser o mais abrangente possível. Já com 28% responderam que se deve propiciar a auto-avaliação e ainda com 22% sugerem que deve ser como o sistema vigente. Tal fato demonstra a necessidade da MB reavaliar o sistema de avaliação vigente, pois os dados apresentados demonstram um descontentamento dos respondentes referente ao sistema atual.

TABELA 19: Como você se sente em relação à avaliação atual?

	FA	FAAc	FR	FRAc
Muito satisfeito	12	12	15%	15%
Satisfeito	43	55	55%	71%
Pouco satisfeito	19	74	24%	95%
Insatisfeito. Por quê? _____	4	78	5%	100%
Total	78		100%	

Fonte: Dados primários

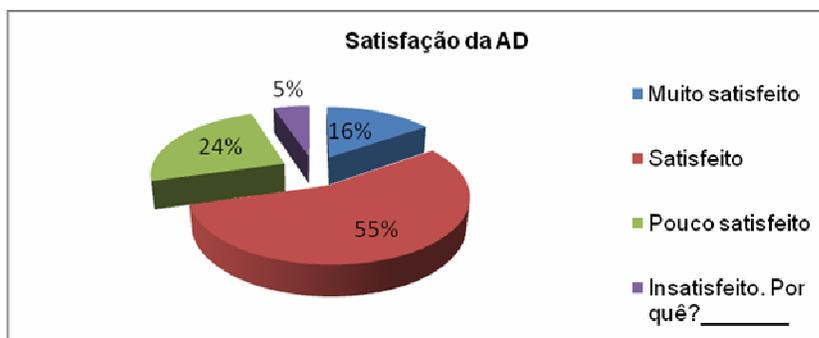


Gráfico 19: Satisfação da AD

Em relação à satisfação da avaliação atual, 55% dos respondentes se acham satisfeitos, 24% pouco satisfeitos, 15% muito satisfeito e apenas 5% insatisfeitos. A frequência alta de indivíduos satisfeitos pode não demonstrar de fato a realidade, pois pode estar mascarada com a complacência ou a falta de treinamento dos avaliadores, conforme já evidenciado no presente trabalho.

4.4 Avaliação dos resultados e sugestões de melhorias para o programa

O programa de avaliação de desempenho adotado pela MB, como toda prática de gestão, tem alguns pontos aonde cabem melhorias que visam contribuir para o alcance dos objetivos da organização e do próprio programa de avaliação.

Conforme já visto na percepção dos respondentes da EAMSC, existe uma lacuna quanto à divulgação do programa de avaliação existente, haja vista que alguns militares (11% dos respondentes) afirmam não ter conhecimento de tal programa e da metodologia utilizada, sendo estes praças (avaliados). Bergamini e Beraldo (1988) citam o esclarecimento do programa de avaliação como uma das fases do treinamento dos avaliadores, que é desenvolvido por meio de uma campanha objetivando estimular toda a empresa para o assunto.

O mesmo acontece em relação ao processo (metodologia) do programa de avaliação de desempenho, pois mesmo a maioria dos respondentes (33%) avaliando o processo como bom, consideram que há pouca divulgação. Segundo Stoffel (1997) a participação das pessoas envolvidas no processo de avaliação de desempenho é importante para a compreensão e engajamento dessas pessoas. Para sanar esses problemas sugere-se que seja realizada uma campanha de divulgação e conscientização de todos os envolvidos no processo, por meio de palestras, informações em quadro de avisos, reuniões entre os avaliadores e a encarregada do setor de pessoal e facilitar mais o acesso à *intranet* – onde as informações estão disponíveis – a fim de explicar a metodologia do programa, seus objetivos e as ações que poderão ser tomadas pela organização em função deste.

Um dado preocupante e que merece muita atenção da organização é em relação aos parâmetros da avaliação de desempenho, pois 43% dos avaliadores e 38% dos avaliados não sabem de onde saem tais parâmetros, mesmo a maioria concordando com os mesmos, evidenciando a falta de treinamento dos avaliadores. Embora a encarregada do setor de pessoal afirmar que sim, de acordo com sua declaração, em entrevista, com relação à pergunta: o setor de pessoal realiza algum tipo de treinamento com os avaliadores? Resposta: “Sim. A escala avalia o militar em vários parâmetros, o que é necessário é a criteriosidade do avaliador”. Essa incoerência poderá trazer sérios prejuízos ao programa de avaliação, fazendo com que o mesmo não atinja seus objetivos como deveria.

Segundo Bergamini; Beraldo (1988), o treinamento dos avaliadores deve ser tanto cognitivo, para cobrir as lacunas de conhecimento das pessoas sobre o assunto, como comportamental, para trabalhar as atitudes e sentimentos dos avaliadores em relação ao ato de

avaliar. Para Bohlander; Snell e Sherman (2005), a deficiência dos programas de avaliação de desempenho está no fato dos gerentes e supervisores não estarem adequadamente treinados para a tarefa de avaliação e fornecem pouco *feedback* significativo aos subordinados. Portanto, treinar os avaliadores pode melhorar e aprimorar bastante o processo de avaliação do desempenho.

Para melhorar essa deficiência sugere-se desenvolver a aptidão do bom avaliador através de um programa intenso de treinamento específico. Explicar detalhadamente a técnica, desenvolver atitudes corretas de avaliação, colocando os avaliadores diante dos tipos de erros que podem cometer e situá-los diante da responsabilidade que lhes cabe como principais agentes do sistema.

Segundo foi verificado junto aos respondentes, muitos afirmaram que o *feedback* (retorno sobre a avaliação, do avaliador para com o avaliado) mesmo de existindo é pouco praticado. Essa afirmativa pode ser verificada diante da declaração de um dos avaliadores durante entrevista – vamos chamá-lo de avaliador nº 1 – diante da pergunta: você faz a entrevista de avaliação (*feedback*), ou seja, informa aos avaliados os resultados da sua avaliação? Resposta: “algumas vezes. Este é o procedimento correto, que muitas vezes acaba não sendo cumprido por falta de tempo”.

Além disso, a grande maioria acha o *feedback* fundamental para o desenvolvimento da carreira. Bergamini e Beraldo (1988, p. 192) afirmam que: “É somente por meio da entrevista que o sistema de avaliação virá a se caracterizar como fator de reforço de comportamentos desejáveis, podendo também atuar como desincentivadores daqueles que causam problemas dentro da empresa”. Para Bohlander; Snell e Sherman (2005), a entrevista de avaliação pode ser a parte mais importante de todo o processo de avaliação do desempenho, pois dá ao gerente a oportunidade de discutir o registro de desempenho de um subordinado e de explorar áreas de possível aprimoramento e crescimento. Além disso, fornece ocasião para identificar mais plenamente atitudes e sentimentos dos subordinados e, assim, aperfeiçoar a comunicação.

Conforme exposto pelos autores, a entrevista de avaliação de desempenho é fundamental para o sucesso do programa de avaliação e, como tal, deve ser dada atenção especial para esta etapa do processo.

Portanto, a entrevista de avaliação de desempenho ou *feedback* contribui para a orientação na melhoria do desempenho do avaliado nos pontos em que há esta necessidade e, estimula e consolida ao desempenho positivo dentro das habilidades que já estão desenvolvidas. Para sanar essa discrepância, sugere-se que a organização invista mais em

treinamento dos avaliadores, preparando-os para a entrevista de avaliação ou discussão do desempenho com o avaliado. Essa fase do treinamento é muito importante, pois no momento em que o avaliador se defronta com o avaliado, para a discussão do assunto, está-se atingindo o ponto máximo da Avaliação.

De acordo com o verificado, na opinião de 50% dos respondentes, o sistema de avaliação deveria ser o mais abrangente possível e não apenas de um único avaliador, a fim de se evitar algumas propensões do avaliador o qual o método de escalas gráficas está sujeito. Pontes (1996) expõe que o método de escala gráfica é sujeito a certas propensões do avaliador motivadas pela dificuldade em separar a pessoa do seu comportamento, tais como: efeito halo, efeito tendência central, efeito complacência ou rigor, efeito preconceito pessoal, efeito recentidade. Mesmo com treinamento dos avaliadores, na prática as distorções surgem.

Para sanar esse problema, sugere-se que a organização crie uma Comissão de Avaliadores, a fim de reduzir os efeitos de certas propensões do avaliador, conforme citadas acima. Segundo Bohlander, Snell e Sherman (2005), diversas empresas estão combinando várias fontes de informação de avaliação de desempenho para criar sistemas de *feedback* e de avaliação mais completos, ou 360°. Os cargos são variados e pessoas diferentes vêem coisas diferentes. Como o nome sugere, o *feedback* 360° destina-se a fornecer aos funcionários a visão mais concisa possível, com pareceres de todos os ângulos: supervisores, colegas, e outros.

Com essas sugestões, espera-se que o programa de avaliação de desempenho para praças adotado pela MB e, conseqüentemente, utilizado pela EAMSC melhore, tornando dinâmico o planejamento da organização, tanto na definição dos objetivos organizacionais quanto na análise e conhecimento do perfil de carreira dos militares.

Tomando-se por base os resultados decorrentes desta pesquisa e a relevância do tema abordado, recomenda-se o seu aprofundamento em trabalhos futuros, tanto no âmbito da EAMSC, como em outras organizações militares da MB, a fim de que os resultados obtidos não fiquem restritos apenas à EAMSC. Trabalhos com esse enfoque vêm contribuir de forma positiva para o desenvolvimento das pessoas e, conseqüentemente, das organizações.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a análise das informações coletadas é possível fazer algumas considerações a respeito do programa de avaliação de desempenho adotado pela Marinha do Brasil (MB), atendendo, assim, os objetivos propostos.

Em atendimento ao primeiro objetivo específico, os objetivos estratégicos da MB quanto à adoção da avaliação de desempenho são: orientação e motivação, controle de seleção de pessoal e necessidades de treinamento. Pode-se notar que com esses objetivos a MB espera aumentar o desempenho de seu pessoal para que assim possa alcançar seus objetivos estratégicos.

Quanto ao segundo objetivo específico proposto, o programa de avaliação de desempenho utilizado pela MB para as praças foi identificado como o método de escala gráfica de acordo com Chiavenato (2001), citado no capítulo 2. Possui três escalas de avaliação de desempenho distintas, sendo uma para avaliação dos Suboficiais/Sargentos - SO/SG, uma para Cabos (CB) e uma para Marinheiro/Soldado (MN/SD). Todas as escalas apresentam uma definição da característica a ser avaliada em sete níveis de desempenho. Quatro destes representam exemplos típicos de comportamento e três são níveis intermediários entre os quatro descritos.

Em resposta ao terceiro objetivo específico, a avaliação de desempenho é processada semestralmente por meio da Folha de Respostas da Escala de Avaliação de Desempenho (FR-EAD), computando-se os dados até 30 de junho e 31 de dezembro, desde que haja um período de convivência entre o Avaliador e o Avaliado igual ou superior a noventa dias. A FR-EAD é o documento destinado a processar a avaliação, determinar a Aptidão para a Carreira (AC), calcular a Aptidão Média para a Carreira (AMC), atribuir aos CB o pendor para acesso à graduação de 3ºSG e, no caso de avaliação de SO e SG, fazer recomendações por meio da Folha de Informações de SO/SG (FIS). A FR-EAD será aplicada a todas as Praças. Existem três FR-EAD: FR-EAD-SO/SG - utilizada na avaliação dos SO e SG; FR-EAD-CB - utilizada na avaliação dos CB e a FR-EAD-MN/SD - utilizada na avaliação dos MN-QS ou SD. De acordo com a pontuação obtida na FR-EAD é atribuído um conceito (Aptidão para Carreira - AC), sendo: 1 - deficiente; 2 - aceitável; 3 - bom; 4 - muito bom e 5 - excelente.

Em consecução ao quarto objetivo específico, na análise do impacto da avaliação de desempenho na carreira das praças foi observado que de acordo com o desempenho demonstrado nas FR-EAD visam: promoção, indicação para função de instrutoria, indicação para o oficialato, seleção para matrícula em cursos; prosseguimento da carreira e

acompanhamento sistemático do desempenho funcional. Os objetivos supracitados foram obtidos por meio da análise documental, especificamente das Normas para Avaliação de Militares – DGPM-313.

Em resposta ao objetivo geral concluiu-se que:

O programa de avaliação de desempenho é conhecido pela maior parte dos respondentes, cerca de 89% (78 dos 88 militares), mesmo alguns militares afirmando não ter conhecimento do mesmo, cerca de 11% (10 militares).

Em relação ao processo (metodologia) do programa de avaliação de desempenho, há uma maior satisfação entre os avaliadores do que os avaliados, bem como em relação a sua divulgação.

Quanto aos objetivos do programa de avaliação de desempenho, a maior parte tem conhecimento dos mesmos. Ainda segundo os objetivos, a satisfação em relação à divulgação é boa tanto entre os avaliadores como os avaliados.

Em relação aos parâmetros utilizados no programa de avaliação de desempenho, a maioria, tanto os avaliadores quanto os avaliados, conhecem e concordam com os mesmos. Mesmo com o índice de militares que afirmaram não conhecerem a origem dos parâmetros ter sido elevado – 43% dos avaliadores e 38% dos avaliados. Indicador preocupante, pois pode comprometer o programa de avaliação, conforme já mencionado.

Referente à credibilidade das escalas aplicadas no programa de avaliação de desempenho, houve empate técnico entre os avaliadores e os avaliados, onde as respostas negativas mais pertinentes apontaram que existe vínculo entre avaliador e avaliado, comprometendo assim a credibilidade do programa de avaliação. Ainda quanto à credibilidade, $\frac{3}{4}$ dos respondentes afirmaram que a avaliação de desempenho é feita de maneira imparcial, o que é um bom resultado. Dentre os respondentes que acharam a avaliação de desempenho parcial (injusta), a justificativa com maior frequência apontada pelos respondentes está no fato dos avaliadores considerarem mais os aspectos pessoais do que os profissionais dos avaliados.

De acordo com os respondentes o *feedback* existe, porém é pouco praticado, já em relação à importância do *feedback* a maioria acha fundamental para a melhoria do desempenho.

Na opinião dos respondentes os treinamentos sugeridos com base nos resultados da avaliação de desempenho são realizados apenas algumas vezes, comprometendo a melhoria do desempenho profissional dos avaliados.

Com relação ao sistema de avaliação aplicado, os respondentes acham que deve ser o mais abrangente possível, ou seja, ser avaliado por um número maior de pessoas envolvidas com o resultado do seu trabalho.

Por fim, com relação à avaliação atual os respondentes se mostraram satisfeitos. A frequência alta de indivíduos satisfeitos pode não demonstrar de fato a realidade, pois pode estar mascarada com a complacência ou a falta de treinamento dos avaliadores.

REFERÊNCIAS

- BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às Ciências Sociais**. 5. ed. Florianópolis: UFSC, 2002.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1981.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker; BERALDO, Deobel Garcia Ramos. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1988.
- BOHLANDER, G; SNELL, S; SHERMAN, A. Avaliação e aprimoramento do desempenho. In: **Administração de Recursos humanos**. São Paulo: Thomson, 2005. p.213-249.
- BRASIL. Marinha do Brasil. Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha: **Normas para avaliação e seleção de militares, quota compulsória e cômputo e registro de tempos (DGPM-313)**. Rio de Janeiro, capítulo 4, rev. 1, p. 4-1-4-11, 2001.
- _____. Marinha do Brasil. Comando de Operações Navais. Aprova o regulamento das Escolas de Aprendizes-Marinheiros. Portaria n. 79, de 19 de setembro de, p. 1-2, 2003.
- CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 1998. v. 1. p. 241-292.
- CASTRO, Claudio de Moura. **Estrutura e apresentação de publicações científicas**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho**. 5. ed São Paulo: Atlas, 2001.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão por competências**. 2. ed. São Paulo: Gente, 2002.
- EAMSC. Escola de Aprendizes-Marinheiros de Santa Catarina. **Regimento Interno**. Florianópolis, p. 1-6, 2005.
- FREITAS, Rubens cerqueira. **Avaliação de competências**. out. 2001. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Desempenho/Artigo/3185/avaliacao-de-competencias.html>>. Acesso em: 03 jun. 2009.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- _____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- _____. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GODOY, Arilda Schimidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, vol. 35, n. 2, p.57-63, maio/jun. 1995a.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Avaliação de desempenho: métodos e acompanhamento**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

_____. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

PONTES, B. R. (Benedito Rodrigues). **Avaliação de desempenho: nova abordagem**. 8. ed. rev. e atual. São Paulo: LTr, 2002.

_____. **Avaliação de desempenho: nova abordagem**. 6. ed. São Paulo: LTr, 1996.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.

STOFFEL, Inácio. **Administração do desempenho: metodologia gerencial e excelência**. Florianópolis: perspectiva, 1997.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

APÊNDICE A – Questionário

Este Questionário é parte integrante do Trabalho de Conclusão de Estágio – TCE, do Curso de Administração da UFSC, com o objetivo de avaliar a percepção dos Oficiais (avaliadores) e Praças (avaliados) da EAMSC, a respeito do Programa de Avaliação de Desempenho para as Praças adotado pela Marinha do Brasil. Não precisa se identificar e as informações terão caráter confidencial.

Perfil

- 1) Qual seu sexo:
 1. Masculino
 2. Feminino

- 2) Idade:
 1. de 18 a 25 anos
 2. de 26 a 33 anos
 3. de 34 a 41 anos
 4. de 42 a 49 anos
 5. acima de 50 anos

- 3) Grau de Escolaridade:
 1. Ensino Médio incompleto
 2. Ensino Médio completo
 3. Superior incompleto
 4. Superior completo

- 4) Tempo de serviço na MB:
 1. de 1 ano e 1 mês a 5 anos
 2. de 5 anos e 1 mês a 10 anos
 3. de 10 anos e 1 mês a 15 anos
 4. de 15 anos e 1 mês a 20 anos
 5. de 20 anos e 1 mês a 25 anos
 6. de 25 anos e 1 mês a 30 anos

Parte específica

- 5) Posto ou Graduação:
 1. Oficial (avaliador)
 2. Praça (avaliado)

- 6) Você tem conhecimento que a MB possui um programa de avaliação de desempenho? (caso negativo, sua entrevista termina aqui).
 1. Sim
 2. Não

- 7) Você considera que o processo (metodologia) do programa de avaliação de desempenho é:
 1. Ótima
 2. Boa
 3. Satisfatória
 4. Regular
 5. Ruim

- 8) Em relação à divulgação do processo (metodologia) do programa de avaliação de desempenho você considera que é:
 1. Ótima
 2. Boa
 3. Satisfatória

4. Regular
 5. Ruim
- 9) Você conhece os objetivos do programa da avaliação de desempenho?
1. Sim
 2. Não
- 10) Em relação dos objetivos do programa de avaliação de desempenho você considera que a divulgação é:
1. Ótima
 2. Boa
 3. Satisfatória
 4. Regular
 5. Ruim
- 11) Você tem conhecimento de onde saem os parâmetros da avaliação de desempenho?
1. Sim
 2. Não
- 12) Você concorda com os parâmetros avaliados nas escalas de avaliação de desempenho?
1. Sim
 2. Não. Por quê? _____.
- 13) Você acredita que as escalas de avaliação de desempenho utilizadas realmente avaliam o desempenho do avaliado de maneira completa?
1. Sim
 2. Não. Por quê? _____.
- 14) Em sua opinião a avaliação de desempenho, quando feita, é:
1. Imparcial
 2. Parcial. Por quê? _____
- 15) Em relação ao *feedback* (retorno sobre a avaliação do avaliador para com o avaliado), você acha que:
1. Não existe *feedback*;
 2. Existe *feedback*, mas ainda é pouco praticado;
 3. Existe um bom *feedback*;
 4. O *feedback* é ótimo.
- 16) Ainda em relação ao *feedback* (retorno sobre a avaliação, do avaliador para com o avaliado), você acha que:
1. Não é importante, podendo ser deixado de lado ou ser considerado opcional;
 2. É um pouco importante, ficando a critério dos chefes e/ou dos avaliadores considerá-lo ou não;
 3. É importante, mas não essencial ao desenvolvimento de um sistema de avaliação de desempenho;
 4. É fundamental e nenhum sistema de avaliação de desempenho pode ser completo, sem que seja dado conhecimento ao avaliado sobre sua avaliação e os passos a serem seguidos para melhorar seu desempenho.
- 17) Os treinamentos sugeridos com base nos resultados da avaliação de desempenho, a fim de definir as áreas onde a falta de determinados conhecimentos esteja a prejudicar os resultados do trabalho são executados?
1. Sempre
 2. Na maioria das vezes
 3. Algumas vezes
 4. Nunca
- 18) Você acha que um sistema de avaliação deve:
1. Ser como o sistema vigente, ou seja, os chefes diretos devem ser responsáveis pela avaliação;
 2. Propiciar que o avaliado também faça sua auto-avaliação, a qual deve fazer parte do total da pontuação, mesmo que através de média ponderada;
 3. Ser o mais abrangente possível, de modo que o indivíduo seja avaliado pelo maior número de pessoas envolvidas com o resultado do seu trabalho, mesmo que sendo uma média ponderada.

19) Como você se sente em relação à avaliação atual?

1. Muito satisfeito
2. Satisfeito
3. Pouco satisfeito
4. Insatisfeito. Por quê? _____.

20) Você tem sugestões para melhoria do programa de avaliação de desempenho adotado pela MB?

APÊNDICE B – Roteiro de entrevista com os avaliadores.

Data: ___ / ___ / ____.

1) Qual o seu cargo na EAMSC?

2) Qual o seu tempo de serviço na MB e há quanto tempo cumpre a tarefa de avaliar o desempenho dos subordinados?

3) Recebeu algum tipo de treinamento para a tarefa de avaliar o desempenho?

4) Sentiu necessidade de treinamento?

5) Quais as maiores dificuldades encontradas para efetuar a avaliação do desempenho?

6) A quem solicita informação quando sente dificuldades?

7) Você faz a entrevista de avaliação (*feedback*), ou seja, informa aos avaliados os resultados da sua avaliação? Caso negativo, por quê?

8) Como avaliador, você acredita que existam melhorias a serem implantadas no Programa de Avaliação de Desempenho para Praças da MB? Você pode descrevê-las.

APÊNDICE C – Roteiro de entrevista com a Encarregada da Divisão do Pessoal Militar.

Data: ___ / ___ / ____.

9) Qual o seu cargo na EAMSC?

10) Há quanto tempo exerce a atual função? Já tinha experiência anterior?

11) Recebeu algum tipo de treinamento antes de assumir a função atual?

12) Você conhece os objetivos do Programa de Avaliação de Desempenho para Praças da MB?

13) O setor de pessoal faz a divulgação do processo (metodologia) do programa de avaliação de desempenho? Caso afirmativo, de que maneira?

14) O setor de pessoal realiza algum tipo de treinamento com os avaliadores? Caso negativo, por quê?

15) Você acredita que as escalas de avaliação de desempenho utilizadas realmente avaliam o desempenho do avaliado de maneira completa? Caso negativo, por quê?

16) Em relação ao *feedback* (retorno sobre a avaliação, do avaliador para com o avaliado), você acha importante para o desenvolvimento da carreira do militar? Por quê?

17) Os treinamentos sugeridos com base nos resultados da avaliação de desempenho, a fim de definir as áreas onde a falta de determinados conhecimentos esteja a prejudicar os resultados do trabalho são executados? Caso negativo, por quê?

18) Como Encarregado do Setor de Pessoal, você acredita que existam melhorias a serem implantadas no Programa de Avaliação de Desempenho para Praças da MB? Você pode descrevê-las.

ANEXO A – Escala de avaliação de desempenho para Suboficiais e Sargentos (EAD - SO/SG)

Nº ITEM	DESCRIÇÃO DO ITEM	ORIENTAÇÃO PARA NOTA						
		1	2	3	4	5	6	7
1.	“Dar o pronto” de suas tarefas.	Deixa de “dar o pronto” de suas tarefas por não tê-las executado.	Espera ser cobrado para “dar o pronto” das tarefas executadas.	Dá o “pronto” de suas tarefas, mas não mantém o superior informado sobre o seu andamento.	Mantém o superior informado do andamento das tarefas até o “pronto”.			
2.	Cumprir ordens no tempo determinado pelo superior.	Costuma ser “rebarbado”.	Pondera quanto às ordens recebidas, podendo retardar o seu cumprimento.	Apesar de ponderar, cumpre “na marca” as ordens recebidas.	Acata e cumpre prontamente as ordens recebidas.			
3.	Mantém apresentação pessoal compatível com seu local de trabalho.	Sua apresentação pessoal deixa a desejar, mesmo em inspeções ou mostras.	Só se preocupa com a apresentação pessoal por ocasião de inspeções.	Mantém uma apresentação pessoal razoável.	É cuidadoso com sua apresentação pessoal, mantendo-se na “marca”.			
4.	Decidir dentro do limite de sua Autoridade.	Mesmo em situações de rotina, só consegue decidir após consultar o superior.	Tende a tomar decisões precipitadas quando deveria recorrer ao seu superior.	Decide adequadamente e dentro dos seus limites em situações rotineiras.	Em situações críticas e na ausência de superior, é capaz de decidir adequadamente.			

Nº ITEM	DESCRIÇÃO DO ITEM	ORIENTAÇÃO PARA NOTA						
		1	2	3	4	5	6	7
5.	Inspirar confiança aos superiores.	Por seus antecedentes, deixa de ser cogitado para tarefas/funções de confiança.	A impressão global que transmite não o recomenda para tarefas/funções de confiança.	Nada o contra-indica para tarefas/funções de confiança.	É logo lembrado por seus superiores para o desempenho de tarefas/funções de confiança.			
6.	Proceder de acordo com a condição de militar.	Comporta-se displicentemente, mesmo em cerimônias ou formaturas.	Pode descuidar-se de alguns aspectos, precisando ser alertado.	Tem atitudes condizentes com a sua condição de militar.	É vibrador, valorizando com suas atitudes o uniforme que veste.			
7.	Improvisar na solução de problemas.	Mesmo nas situações mais rotineiras deixa pegar	Geralmente necessita de instruções detalhadas acerca do que deve fazer.	É capaz de executar tarefas de rotina, havendo recursos disponíveis.	Mesmo em situações novas, e havendo deficiência de meios, é capaz de executar as			
8.	Expressar-se de forma correta e objetiva.	É “confuso” ao se expressar oralmente.	Apresenta alguma deficiência de comunicação, mas se faz entender	É capaz de transmitir informações e se fazer entender sem dificuldades.	Expressa-se muito bem, de forma clara e correta.			

Nº ITEM	DESCRIÇÃO DO ITEM	ORIENTAÇÃO PARA NOTA						
9.	Colaborar nas tarefas dos companheiros de equipe.	1	2	3	4	5	6	7
		Deixa de realizar as tarefas que lhe competem, sobrecarregando os demais companheiros.	Realiza apenas as tarefas que lhe competem, não se importando com a situação dos companheiros.	Ajuda seus colegas quando solicitado ou estimulado.	Coopera espontaneamente com os colegas, evitando-lhes sobrecargas de trabalho.			
10.	Conviver harmoniosamente no ambiente de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
		Está constantemente em atrito com as pessoas.	Mostra-se pouco tolerante no convívio diário, podendo entrar em atrito com um ou outro.	Sua presença não "causa massa", sendo bem aceito pelo grupo.	Tem bom relacionamento, facilitando a integração no seu ambiente de trabalho.			
11.	Manter-se agindo de forma adequada, numa situação de emergência.	1	2	3	4	5	6	7
		Reage de forma inadequada entrando em pânico ou "cristalizando".	Hesita, reduz seu ritmo de trabalho ou comete erros com maior frequência.	Consegue superar o impacto inicial, dominando-se e agindo conforme o esperado.	Age com presteza e mantém a eficiência habitual.			
12.	Assumir as consequências de suas ações.	1	2	3	4	5	6	7
		Não assume os seus erros, lançando a culpa em terceiros.	Tende a apresentar desculpas evasivas para os seus erros.	Reconhece seus erros, mas tenta justificar-se.	Reconhece um possível erro, assumindo prontamente as consequências.			

Nº ITEM	DESCRIÇÃO DO ITEM	ORIENTAÇÃO PARA NOTA						
13.	Resistir fisicamente ao cansaço.	1	2	3	4	5	6	7
		Não consegue levar a termo uma tarefa que exija esforço continuado.	Por suas limitações físicas, geralmente consome muito mais tempo que o esperado para completar suas tarefas.	Necessita de pequenos intervalos de tempo para refazer-se, antes de continuar uma tarefa.	Quando necessário, mantém o mesmo pique de trabalho durante um longo tempo.			
14.	Colocar os interesses do serviço em prioridade sobre os outros.	1	2	3	4	5	6	7
		Está constantemente pedindo licença para tratar de assuntos particulares.	Larga tudo assim que "toca volta".	Faz algum sacrifício pessoal para completar uma tarefa.	Deixa de gozar uma licença ou de ranchar para terminar uma faina importante.			
15.	Adaptar-se aos diferentes tipos e situações de trabalho e às condições desfavoráveis.	1	2	3	4	5	6	7
		Demonstra constantes sinais de insatisfação com os diferentes tipos e condições de trabalho.	É mais sensível e/ou resistente às mudanças em geral, precisando de algum tempo para ajustar-se.	Ajusta-se bem às mudanças, precisando de pouco esforço para se adaptar.	É capaz de ajustar-se rapidamente aos diferentes tipos e condições de trabalho.			
16.	Manter sua incumbência dentro dos padrões pré-estabelecidos.	1	2	3	4	5	6	7
		Mesmo nas inspeções programadas apresenta sua incumbência com mau aspecto.	No dia-a-dia mantém sua incumbência fora dos padrões, só melhorando nas inspeções.	Mantém habitualmente sua incumbência com bom aspecto.	Cuida de sua incumbência com tal esmero que ela é tida como "padrão".			

Nº ITEM	DESCRIÇÃO DO ITEM	ORIENTAÇÃO PARA NOTA						
17.	Demonstrar habilidade ao utilizar equipamentos / instrumentos.	1 Utiliza inadequadamente os equipamentos/instrumentos, podendo danificá-los.	2 Tem certa dificuldade para utilizar equipamentos/instrumentos, mas é capaz de executar tarefas a	3 Utiliza com prioridade os equipamentos/instrumentos ao executar suas tarefas.	4 Utiliza com prioridade os equipamentos/instrumentos ao executar suas tarefas.	5 Utiliza com prioridade os equipamentos/instrumentos ao executar suas tarefas.	6 Obtém o máximo de rendimento dos equipamentos/instrumentos, apresentando trabalho de qualidade	7 Obtém o máximo de rendimento dos equipamentos/instrumentos, apresentando trabalho de qualidade
18.	Executar, em curto espaço de tempo, grande quantidade de trabalho.	1 É lento, consumindo mais tempo que o esperado na prontificação de suas tarefas.	2 Com algum esforço consegue manter um ritmo de trabalho aceitável.	3 Mantém um bom ritmo de trabalho, não comprometendo a execução das tarefas.	4 Mantém um bom ritmo de trabalho, não comprometendo a execução das tarefas.	5 Mantém um bom ritmo de trabalho, não comprometendo a execução das tarefas.	6 Dada à sua rapidez, é escolhido para executar tarefas com prazo exiguo.	7 Dada à sua rapidez, é escolhido para executar tarefas com prazo exiguo.
19.	Possuir e aplicar conhecimento profissional adequado à solução de problemas/avarias.	1 Usualmente comete erros e deixa "pegar".	2 Tem alguma dificuldade para executar suas tarefas, precisando de ajuda.	3 Consegue resolver satisfatoriamente os problemas técnicos de rotina.	4 Consegue resolver satisfatoriamente os problemas técnicos de rotina.	5 Consegue resolver satisfatoriamente os problemas técnicos de rotina.	6 Quando está "pegando" é consultado sobre a solução técnica do problema.	7 Quando está "pegando" é consultado sobre a solução técnica do problema.
20.	Utilizar-se das precauções de segurança.	1 "Arvora" as precauções de segurança, podendo causar danos físicos ou materiais.	2 Utiliza as precauções de segurança de acordo com seu critério pessoal.	3 Cumprir as precauções de segurança, embora em determinadas situações descuide de alguns	4 Cumprir as precauções de segurança, embora em determinadas situações descuide de alguns	5 Cumprir as precauções de segurança, embora em determinadas situações descuide de alguns	6 Busca seguir rigorosamente as precauções de segurança, utilizando todos os recursos disponíveis.	7 Busca seguir rigorosamente as precauções de segurança, utilizando todos os recursos disponíveis.

Nº ITEM	DESCRIÇÃO DO ITEM	ORIENTAÇÃO PARA NOTA						
21.	Mantém-se profissionalmente atualizado.	1 Por não estar atualizado, pode até cometer erros grosseiros.	2 Limita-se a consultar publicações especializadas apenas quando está "na onça".	3 Mantém-se atualizado apenas nos assuntos de sua incumbência.	4 Mantém-se atualizado apenas nos assuntos de sua incumbência.	5 Mantém-se atualizado apenas nos assuntos de sua incumbência.	6 Recorre, com frequência, a publicações e aos mais experientes, mantendo-se atualizado.	7 Recorre, com frequência, a publicações e aos mais experientes, mantendo-se atualizado.
22.	Conduzir um grupo de forma a alcançar os objetivos estabelecidos.	1 Não mantém a sua equipe sob controle.	2 Só consegue conduzir o seu grupo impondo sua posição hierárquica ou regulamentos.	3 Conduz razoavelmente bem o seu grupo.	4 Conduz razoavelmente bem o seu grupo.	5 Conduz razoavelmente bem o seu grupo.	6 Faz com que seu grupo trabalhe com harmonia, interessado e de forma eficaz.	7 Faz com que seu grupo trabalhe com harmonia, interessado e de forma eficaz.
23.	Estimar tempo e recursos necessários à execução de uma faina.	1 Não prevê os meios necessários para a execução de uma faina.	2 Em geral o planejamento que faz para uma faina "fura" em algum aspecto.	3 É capaz de avaliar os recursos necessários para a execução de fainas rotineiras.	4 É capaz de avaliar os recursos necessários para a execução de fainas rotineiras.	5 É capaz de avaliar os recursos necessários para a execução de fainas rotineiras.	6 Em fainas de qualquer monta, prevê e providencia os recursos necessários.	7 Em fainas de qualquer monta, prevê e providencia os recursos necessários.
24.	Orientar e corrigir o trabalho de sua equipe.	1 Geralmente é omissivo, deixando de orientar sua equipe.	2 Ao supervisionar sua equipe pode deixar passar pequenos erros que poderão "pegar" mais tarde.	3 Acompanha o trabalho de sua equipe, mas apenas aponta os erros cometidos.	4 Acompanha o trabalho de sua equipe, mas apenas aponta os erros cometidos.	5 Acompanha o trabalho de sua equipe, mas apenas aponta os erros cometidos.	6 Flota e corrige falhas de sua equipe, orientando-a sobre a maneira correta de trabalhar.	7 Flota e corrige falhas de sua equipe, orientando-a sobre a maneira correta de trabalhar.

ANEXO B - Escala de avaliação de desempenho para Cabo ou MN especializado (EAD - CB)

Nº ITEM	DESCRIÇÃO DO ITEM	ORIENTAÇÃO PARA NOTA						
1.	“Dar o pronto” de suas tarefas.	1 Deixa de “dar o pronto” de suas tarefas por não tê-las executado.	2 Espera ser cobrado para “dar o pronto” das tarefas executadas.	3 Dá o “pronto” de suas tarefas, mas não mantém o superior informado sobre o seu andamento.	4 Mantém o superior informado do andamento das tarefas até o “pronto”.	5	6	7
2.	Cumprir ordens no tempo determinado pelo superior.	1 Costuma ser “rebarbado”.	2 Pondera quanto às ordens recebidas, podendo retardar o seu cumprimento.	3 Apesar de ponderar, cumpre “na marca” as ordens recebidas.	4 Acata e cumpre prontamente as ordens recebidas.	5	6	7
3.	Mantém apresentação pessoal compatível com seu local de trabalho.	1 Sua apresentação pessoal deixa a desejar, mesmo em inspeções ou mostras.	2 Só se preocupa com a apresentação pessoal por ocasião de inspeções.	3 Mantém uma apresentação pessoal razoável.	4 É cuidadoso com sua apresentação pessoal, mantendo-se na “marca”.	5	6	7
4.	Decidir dentro do limite de sua autoridade.	1 Mesmo em situações de rotina, só consegue decidir após consultar o superior.	2 Tende a tomar decisões precipitadas quando deveria recorrer ao seu superior.	3 Decide adequadamente e dentro dos seus limites em situações rotineiras.	4 Em situações críticas e na ausência de superior, é capaz de decidir adequadamente.	5	6	7

Nº ITEM	DESCRIÇÃO DO ITEM	ORIENTAÇÃO PARA NOTA						
5.	Inspirar confiança aos superiores.	1 Por seus antecedentes, deixa de ser cogitado para tarefas/funções de confiança.	2 A impressão global que transmite não o recomenda para tarefas/funções de confiança.	3 Nada o contra-indica para tarefas/funções de confiança.	4 É logo lembrado por seus superiores para o desempenho de tarefas/funções de confiança.	5	6	7
6.	Proceder de acordo com a condição de militar.	1 Comporta-se displicentemente, mesmo em cerimônias ou formalidades.	2 Pode descuidar-se de alguns aspectos, precisando ser alertado.	3 Tem atitudes condizentes com a sua condição de militar.	4 É vibrador, valorizando com suas atitudes o uniforme que veste.	5	6	7
7.	Improvisar na solução de problemas.	1 Mesmo nas situações mais rotineiras deixa pegar.	2 Geralmente necessita de instruções detalhadas acerca do que deve fazer.	3 É capaz de executar tarefas de rotina, havendo recursos disponíveis.	4 Mesmo em situações novas, e havendo deficiência de meios, é capaz de executar as	5	6	7
8.	Expressar-se de forma correta e objetiva.	1 É “confuso” ao se expressar oralmente.	2 Apresenta alguma deficiência de comunicação, mas se faz entender.	3 É capaz de transmitir informações e se fazer entender sem dificuldades.	4 Expressa-se muito bem, de forma clara e correta.	5	6	7

Nº ITEM	DESCRIÇÃO DO ITEM	ORIENTAÇÃO PARA NOTA						
		1	2	3	4	5	6	7
9.	Colaborar nas tarefas dos companheiros de equipe.	Deixa de realizar as tarefas que lhe competem, sobrecarregando os demais companheiros.	Realiza apenas as tarefas que lhe competem, não se importando com a situação dos companheiros.	Ajuda seus colegas quando solicitado ou estimulado.	Coopera espontaneamente com os colegas, evitando-lhes sobrecargas de trabalho.			
10.	Conviver harmoniosamente no ambiente de trabalho.	Está constantemente em atrito com as pessoas.	Mostra-se pouco tolerante no convívio diário, podendo entrar em atrito com um ou outro.	Sua presença não "causa massa", sendo bem aceito pelo grupo.	Tem bom relacionamento, facilitando a integração no seu ambiente de trabalho.			
11.	Manter-se agindo de forma adequada, numa situação de emergência.	Reage de forma inadequada entrando em pânico ou "cristalizando".	Hesita, reduz seu ritmo de trabalho ou comete erros com maior frequência.	Consegue superar o impacto inicial, dominando-se e agindo conforme o esperado.	Age com presteza e mantém a eficiência habitual.			
12.	Assumir as consequências de suas ações.	Não assume os seus erros, lançando a culpa em terceiros.	Tende a apresentar desculpas evasivas para os seus erros.	Reconhece seus erros, mas tenta justificar-se.	Reconhece um possível erro, assumindo prontamente as consequências.			

Nº ITEM	DESCRIÇÃO DO ITEM	ORIENTAÇÃO PARA NOTA						
		1	2	3	4	5	6	7
13.	Resistir fisicamente ao cansaço.	Não consegue levar a termo uma tarefa que exija esforço continuado.	Por suas limitações físicas, geralmente consome muito mais tempo que o esperado para completar suas tarefas.	Necessita de pequenos intervalos de tempo para refazer-se, antes de continuar uma tarefa.	Quando necessário, mantém o mesmo pique de trabalho durante um longo tempo.			
14.	Colocar os interesses do serviço em prioridade sobre os outros.	Está constantemente pedindo licença para tratar de assuntos particulares.	Larga tudo assim que "toca volta".	Faz algum sacrifício pessoal para completar uma tarefa.	Deixa de gozar uma licença ou de ranchar para terminar uma faina importante.			
15.	Adaptar-se aos diferentes tipos e situações de trabalho e às condições desfavoráveis.	Demonstra constantes sinais de insatisfação com os diferentes tipos e condições de trabalho.	É mais sensível e/ou resistente às mudanças em geral, precisando de algum tempo para ajustar-se.	Ajusta-se bem às mudanças, precisando de pouco esforço para se adaptar.	É capaz de ajustar-se rapidamente aos diferentes tipos e condições de trabalho.			
16.	Manter sua incumbência dentro dos padrões pré-estabelecidos.	Mesmo nas inspeções programadas apresenta sua incumbência com mau aspecto.	No dia-a-dia mantém sua incumbência fora dos padrões, só melhorando nas inspeções.	Mantém habitualmente sua incumbência com bom aspecto.	Cuida de sua incumbência com tal esmero que ela é tida como "padrão".			

Nº ITEM	DESCRIÇÃO DO ITEM	ORIENTAÇÃO PARA NOTA						
		1	2	3	4	5	6	7
17.	Demonstrar habilidade ao utilizar equipamentos / instrumentos.	Utiliza inadequadamente os equipamentos/instrumentos, podendo danificá-los.	Tem certa dificuldade para utilizar equipamentos / instrumentos, mas é capaz de executar tarefas a	Utiliza com propriedade os equipamentos/instrumentos ao executar suas tarefas.	Obtém o máximo rendimento dos equipamentos/instrumentos, apresentando trabalho de qualidade superior.			
18.	Executar, em curto espaço de tempo, grande quantidade de trabalho.	É lento, consumindo mais tempo que o esperado na prontificação de suas tarefas.	Com algum esforço consegue manter um ritmo de trabalho aceitável.	Mantém um bom ritmo de trabalho, não comprometendo a execução das tarefas.	Dada à sua rapidez, é escolhido para executar tarefas com prazo exiguo.			
19.	Possuir e aplicar conhecimento profissional adequado à solução de problemas/avarias.	Usualmente comete erros e deixa "pegar".	Tem alguma dificuldade para executar suas tarefas, precisando de ajuda.	Consegue resolver satisfatoriamente os problemas técnicos de rotina.	Quando está "pegando" é consultado sobre a solução técnica do problema.			
20.	Utilizar-se das precauções de segurança.	"Arvora" as precauções de segurança, podendo causar danos físicos ou materiais.	Utiliza as precauções de segurança de acordo com seu critério pessoal.	Cumprre as precauções de segurança, embora em determinadas situações descuide de alguns	Busca seguir rigorosamente as precauções de segurança, utilizando todos os recursos disponíveis			
21.	Mantem-se profissionalmente atualizado.	Por não estar atualizado, pode até cometer erros grosseiros.	Limita-se a consultar publicações especializadas apenas quando está "na onca".	Mantém-se atualizado apenas nos assuntos de sua incumbência.	Recorre, com frequência, a publicações e aos mais experientes, mantendo-se atualizado.			

ANEXO C - Escala de avaliação de desempenho para marinheiros dos quadros suplementares / soldados (EAD - MN-QS/SD)

Nº ITEM	DESCRIÇÃO DO ITEM	ORIENTAÇÃO PARA NOTA						
		1	2	3	4	5	6	7
1.	“Dar o pronto” de suas tarefas.	Deixa de “dar o pronto” de suas tarefas por não tê-las executado.	Espera ser cobrado para “dar o pronto” das tarefas executadas.	Dá o “pronto” de suas tarefas, mas não mantém o superior informado sobre o seu andamento.	Mantém o superior informado do andamento das tarefas até o “pronto”.			
2.	Cumprir ordens no tempo determinado pelo superior.	Costuma ser “rebarbado”.	Pondera quanto às ordens recebidas, podendo retardar o seu cumprimento.	Apesar de ponderar, cumpre “na marca” as ordens recebidas.	Acata e cumpre prontamente as ordens recebidas.			
3.	Mantém apresentação pessoal compatível com seu local de trabalho.	Sua apresentação pessoal deixa a desejar, mesmo em inspeções ou mostras.	Só se preocupa com a apresentação pessoal por ocasião de inspeções.	Mantém uma apresentação pessoal razoável.	É cuidadoso com sua apresentação pessoal, mantendo-se na “marca”.			
4.	Inspirar confiança aos superiores.	Por seus antecedentes, deixa de ser cogitado para tarefas/funções de confiança.	A impressão global que transmite não o recomenda para tarefas/funções de confiança.	Nada o contra-indica para tarefas/funções de confiança.	É logo lembrado por seus superiores para o desempenho de tarefas/funções de			

Nº ITEM	DESCRIÇÃO DO ITEM	ORIENTAÇÃO PARA NOTA						
		1	2	3	4	5	6	7
5.	Proceder de acordo com a condição de militar.	Comporta-se displicentemente, mesmo em cerimônias ou formalidades.	Podem descuidar-se de alguns aspectos, precisando ser alertado.	Tem atitudes condizentes com a sua condição de militar.	É vibrador, valorizando com suas atitudes o uniforme que veste.			
6.	Improvisar na solução de problemas.	Mesmo nas situações mais rotineiras deixa pegar.	Geralmente necessita de instruções detalhadas acerca do que deve fazer.	É capaz de executar tarefas de rotina, havendo recursos disponíveis.	Mesmo em situações novas, e havendo deficiência de meios, é capaz de executar as			
7.	Expressar-se de forma correta e objetiva.	É “confuso” ao se expressar oralmente.	Apresenta alguma deficiência de comunicação, mas se faz entender.	É capaz de transmitir informações e se fazer entender sem dificuldades.	Expressa-se muito bem, de forma clara e correta.			
8.	Colaborar nas tarefas dos companheiros de equipe.	Deixa de realizar as tarefas que lhe competem, sobrecarregando os demais companheiros.	Realiza apenas as tarefas que lhe competem, não se importando com a situação dos companheiros.	Ajuda seus colegas quando solicitado ou estimulado.	Coopera espontaneamente com os colegas, evitando-lhes sobrecargas de trabalho.			

Nº ITEM	DESCRIÇÃO DO ITEM	ORIENTAÇÃO PARA NOTA						
9.	Conviver harmoniosamente no ambiente de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
		Está constantemente em atrito com as pessoas.	Mostra-se pouco tolerante no convívio diário, podendo entrar em atrito com um ou outro.		Sua presença não "causa massa", sendo bem aceito pelo grupo.			Tem bom relacionamento, facilitando a integração no seu ambiente de trabalho.
10.	Mantêr-se agindo de forma adequada, numa situação de emergência.	1	2	3	4	5	6	7
		Reage de forma inadequada entrando em pânico ou "cristalizando".	Hesita, reduz seu ritmo de trabalho ou comete erros com maior frequência.		Consegue superar o impacto inicial, dominando-se e agindo conforme o esperado.			Age com presteza e mantém a eficiência habitual.
11.	Assumir as conseqüências de suas ações.	1	2	3	4	5	6	7
		Não assume os seus erros, lançando a culpa em terceiros.	Tende a apresentar desculpas evasivas para os seus erros.		Reconhece seus erros, mas tenta justificar-se.			Reconhece um possível erro, assumindo prontamente as conseqüências.
12.	Resistir fisicamente ao cansaço.	1	2	3	4	5	6	7
		Não consegue levar a termo uma tarefa que exija esforço continuado.	Por suas limitações físicas, geralmente consome muito mais tempo que o esperado para completar suas tarefas.		Necessita de pequenos intervalos de tempo para refazer-se, antes de continuar uma tarefa.			Quando necessário, mantém o mesmo pique de trabalho durante um longo tempo.

Nº ITEM	DESCRIÇÃO DO ITEM	ORIENTAÇÃO PARA NOTA						
13.	Colocar os interesses do serviço em prioridade sobre os outros.	1	2	3	4	5	6	7
		Está constantemente pedindo licença para tratar de assuntos particulares.	Larga tudo assim que "toca volta".		Faz algum sacrifício pessoal para completar uma tarefa.			Deixa de gozar uma licença ou de ranchar para terminar uma faina importante.
14.	Adaptar-se aos diferentes tipos e situações de trabalho e às condições desfavoráveis.	1	2	3	4	5	6	7
		Demonstra constantes sinais de insatisfação com os diferentes tipos e condições de trabalho.	É mais sensível e/ou resistente às mudanças em geral, precisando de algum tempo para ajustar-se.		Ajusta-se bem às mudanças, precisando de pouco esforço para se adaptar.			É capaz de ajustar-se rapidamente aos diferentes tipos e condições de trabalho.
15.	Mantêr sua incumbência dentro dos padrões pré-estabelecidos.	1	2	3	4	5	6	7
		Mesmo nas inspeções programadas apresenta sua incumbência com mau aspecto.	No dia-a-dia mantém sua incumbência fora dos padrões, só melhorando nas inspeções.		Mantém habitualmente sua incumbência com bom aspecto.			Cuida de sua incumbência com tal esmero que ela é tida como "padrão".

ANEXO D – Folha de respostas da escala de avaliação de desempenho de SO/SG.

FOLHA DE RESPOSTA DA EAD-SO/SG													
1.0 IDENTIFICAÇÃO DO AVALIADO													
1.1 - NIP				1.2 - Graduação				1.3 - Espec.		1.4 - Subespec.		1.5 – Possui C-QTE ?	
<input type="text"/>				<input type="text"/>				<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.6 - Função Técnica ? (para C-QTE e CAP – PCPM art. 1.15)													
SIM <input type="checkbox"/> NÃO <input type="checkbox"/>													
1.7 – NOME DO AVALIADO													
<input type="text"/>													
2.0 PERÍODO DA AVALIAÇÃO E OM													
2.1 - PERÍODO				2.2 - FR-EAD				OM					
Início <input type="text"/>				Semestral <input type="checkbox"/>				2.3 - Cod.		<input type="text"/>		Navio <input type="checkbox"/>	
Fim <input type="text"/>				Extraordinária <input type="checkbox"/>				2.4 - Tipo		Força <input type="checkbox"/>		Terra <input type="checkbox"/>	
Os itens 2.2 e 2.4, marcar com “X” na quadrícula correspondente.													
3.0 ITENS A AVALIAR													
Para atribuir notas, consultar a EAD.	ITEM	NOTA	ITEM	NOTA	ITEM	NOTA	ITEM	NOTA	ITEM	NOTA	ITEM	NOTA	TOTAL
	1		2		3		4		5		6		
	7		8		9		10		11		12		
	13		14		15		16		17		18		
	19		20		21		22		23		24		
TOTAL													
4.0 APTIDÃO PARA A CARREIRA													
DEFICIENTE	ACEITÁVEL	BOA	MUITO BOA	EXCELENTE	AC	Σ AC	Nº DE SEM.	AMC					
1	2	3	4	5									
24 a 56	57 a 85	86 a 123	124 a 150	151 a 168									
Marcar com “X” a quadrícula correspondente ao total do item 3.0					AMC = Σ AC/Nº DE SEM								
5.0 FOLHA DE INFORMAÇÕES DE SO/SG - FIS													
Assinalar com “X” a quadrícula correspondente	RECOMENDAÇÕES				Recomendo c/empenho		Recomendo		Não Recomendo				
	Promoção por Merecimento				5		3		0				
	Oficialato				5		3		0				
	Função de Instrutoria				5		3		0				
6.0 IDENTIFICAÇÃO DO AVALIADOR													
6.1 - NIP				6.2 - Posto e Nome									
<input type="text"/>				<input type="text"/>									
7.0 AUTENTICAÇÃO E RATIFICAÇÃO													
Em _____ / _____ / _____												Ratifico,	
Local e Data													
(a) _____						(a) _____							
Avaliador						Comandante/Diretor							

ANEXO E – Folha de respostas da escala de avaliação de desempenho de CB.

FOLHA DE RESPOSTA DA EAD-CB													
1.0 IDENTIFICAÇÃO DO AVALIADO													
1.1 - NIP				1.2 - Graduação				1.3 - Espec.			1.4 - Subespec.		
<input type="text"/>				<input type="text"/>				<input type="text"/>			<input type="text"/>		
1.5 – Função Técnica? (para o CAP – PCPM art. 1.15)													
SIM <input type="checkbox"/>				NÃO <input type="checkbox"/>									
1.6 - NOME DO AVALIADO													
<input type="text"/>													
2.0 PERÍODO DA AVALIAÇÃO E OM													
2.1 - PERÍODO				2.2 - FR-EAD				O M					
Início <input type="text"/>				Semestral				2.3 - Cod. <input type="text"/>					
Fim <input type="text"/>				Extraordinária				2.4 - Tipo					
								Navio					
								Força					
								Terra					
Os itens 2.2 e 2.4, marcar com “X” na quadrícula correspondente.													
3.0 ITENS A AVALIAR													
Para atribuir notas consultar a EAD.	ITEM	NOTA	ITEM	NOTA	ITEM	NOTA	ITEM	NOTA	ITEM	NOTA	ITEM	NOTA	TOTAL
	1		2		3		4		5		6		
	7		8		9		10		11		12		
	13		14		15		16		17		18		
	19		20		21								
TOTAL													
4.0 APTIDÃO PARA A CARREIRA													
DEFICIENTE	ACEITÁVEL	BOA	MUITO BOA	EXCELENTE	AC	Σ AC	Nº DE SEM.	AMC					
1	2	3	4	5									
21 a 52	53 a 73	74 a 107	108 a 131	132 a 147									
Marcar com “X” a quadrícula correspondente ao total do item 3.0						AMC = Σ AC/Nº DE SEM							
5.0 PENDOR PARA ACESSO À GRADUAÇÃO DE 3ºSG													
Recomendo com muito empenho		Recomendo com empenho		Recomendo			Indiferente			Não Recomendo			
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0			
6.0 IDENTIFICAÇÃO DO AVALIADOR													
6.1 - NIP				6.2 - Posto e Nome									
<input type="text"/>				<input type="text"/>									
7.0 AUTENTICAÇÃO E RATIFICAÇÃO													
Em _____ / _____ / _____												Ratifico,	
Local e Data													
(a) _____						(a) _____							
Avaliador						Comandante/Diretor							

