

A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UMA FERRAMENTA DE GESTÃO DE TALENTOS NA MARINHA DO BRASIL

NELSON MÁRCIO ROMANELI DE ALMEIDA*
Capitão de Fragata (IM)

SUMÁRIO

Introdução
A avaliação de desempenho – aspectos conceituais
A avaliação do mérito dos militares da Marinha Portuguesa
Metodologia de avaliação do Ministério do Planejamento,
Orçamento e Gestão do Brasil
Normas para avaliação periódica de oficiais da
Marinha do Brasil
Considerações finais

INTRODUÇÃO

No mundo contemporâneo, onde ocorrem mudanças a cada minuto e em que as empresas privadas devem ter a capacidade de se adaptar a estas mudanças a fim de permitir suas sobrevivências em um mercado agressivo e altamente competitivo, a Admi-

nistração Pública, em que pese não ter suas atividades voltadas ao lucro financeiro, também deve estar atenta às inovações que contribuirão para o lucro social, uma vez que este deve ser a maior fonte de inspiração.

De acordo com Hansen e Silva (s.d.), “uma organização pública não difere muito de uma empresa em termos de responsabi-

* O autor atualmente realiza pela Marinha o curso de “Mestrado em Gestão” na Universidade do Minho, em Braga – Portugal.

lidade social, em relação aos desafios que enfrenta, na complexidade da organização do trabalho, estrutura organizacional e função do administrador”. Temos a convicção de que o “ramo de negócio” é diferente, mas as consequências pela não adequação às novas normas impostas pela sociedade podem ser danosas à Administração Pública, uma vez que “as organizações públicas têm sido cobradas a prestar serviços com maior efetividade”.

Vaz (s.d) assevera que “os serviços públicos, em regra sem concorrência no seu domínio de atividade, e com a subsistência assegurada pela parcela que lhes cabe do Orçamento de Estado, têm-se **acomodado numa postura de contínua sonolência neste âmbito** (o destaque é meu), mantendo modelos e esquemas de gestão ultrapassados e manifestamente inadequados”.

Contrariamente a este posicionamento estão inseridas as Marinhas de Portugal e do Brasil, que, mercê da especificidade de suas tarefas, apresentam um processo evolutivo contínuo na busca da excelência na avaliação do desempenho (AD). Podemos afirmar que está presente o modelo gestor, “caracterizado pela gestão profissional, pela fragmentação e o reforço das competências das unidades administrativas, pela adoção dos modelos de gestão empresarial, pela definição estratégica de índices de desempenho, pelo enfoque colocado nos resultados a atingir e pela importância dada ao uso racional e eficaz dos recursos disponíveis”. (Vaz, s.d.:1)

Bons gestores públicos, estando aí inseridos os oficiais das Forças Armadas (FFAA), devem estar preparados, ou seja, com as aptidões comportamentais necessárias e suficientes, para acompanhar o desenvolvimento de seus subordinados, entender suas necessidades e promover, se necessário, a alteração de rumo das coisas no sentido de buscar a excelência dos resultados.

Hansen e Silva (s.d.) afirmam que a AD é uma potente ferramenta de auxílio ao processo de tomada de decisão, tendo como objetivos: melhorar as relações dentro da empresa; melhorar a relação entre servidor público e contribuinte (atendimento); identificar necessidade de treinamento ou curso e de suas potencialidade; e promover a carreira. Estas afirmações podem ser extrapoladas para o meio militar na medida em que podem melhorar as relações superior/subordinado nos quartéis e navios, além de possibilitar a melhoria contínua da capacitação dos militares durante suas carreiras, de forma a extrair o que o homem tem de melhor de suas competências.

Inspirado por essa realidade, o presente artigo tem o propósito de compreender e analisar sucintamente o funcionamento das metodologias e critérios de AD praticadas na Marinha de Portugal (MP), na Marinha do Brasil (MB) e em um órgão civil da administração direta do Governo Federal, no caso o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão do Brasil (MPOG), além de identificar os pontos de convergência/divergência destas metodologias na tentativa de, se for o caso, apresentar considerações que possam contribuir para a melhoria do processo de avaliação adotado pela MB.

A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – ASPECTOS CONCEITUAIS

A AD é uma sistemática apreciação do comportamento do indivíduo na função que ocupa, suportando a análise **objetiva** (o destaque é meu) do comportamento do homem no trabalho, e comunicação ao colaborador de seu resultado (Rocha 1997:120). Se lermos com desatenção, esta afirmação, erroneamente, pode nos induzir a concluir que somente aspectos objetivos do comportamento do indivíduo podem ser passíveis de análise (assiduidade, pontua-

lidade etc.). Cabe mencionar que, quando estamos falando de AD, referimo-nos a seres humanos, e muitos aspectos comportamentais são de caráter subjetivo (lealdade, e confiabilidade, entre outros).

Segundo McGregor, citado por Caetano e Vala (2002:360), as organizações são impelidas a desenvolverem um processo de AD para satisfazer a três necessidades/objetivos: auxiliar as decisões administrativas ligadas a transferências e remunerações; permitir ao avaliado conhecer o que a organização pensa dele; e permitir ao avaliador aconselhar o colaborador em seu percurso profissional.

Esta perspectiva pode ser corroborada na medida em que Cowling e Mailer (1998:122) descrevem como objetivos das AD os seguintes: avaliação sistemática das necessidades de formação individual; encorajamento e recompensa de esforço individual; comunicação do nível de desempenho e progresso; fornecimento de dados sobre competências e capacidades essenciais para o planejamento de recursos humanos; fornecimento de informação objetiva para fins de promoção e planejamento de sucessões; e crítica e revisão regular de descrições dos postos de trabalho e dos objetivos do trabalho.

De posse dos objetivos da avaliação, devemos ter em mente o que avaliar dos subordinados. Robbins (2007:231-232) afirma que as três categorias de critérios mais comuns são os resultados da tarefa (por exemplo, quantidade individual produzida e volume de rejeição); comportamentos (como rapidez na entrega de um relatório e estilo de liderança); e traços (mais fraca, considerando que “ser mais confiável” ou parecer “ocupado” não tem ligação direta com os resultados positivos do trabalho).

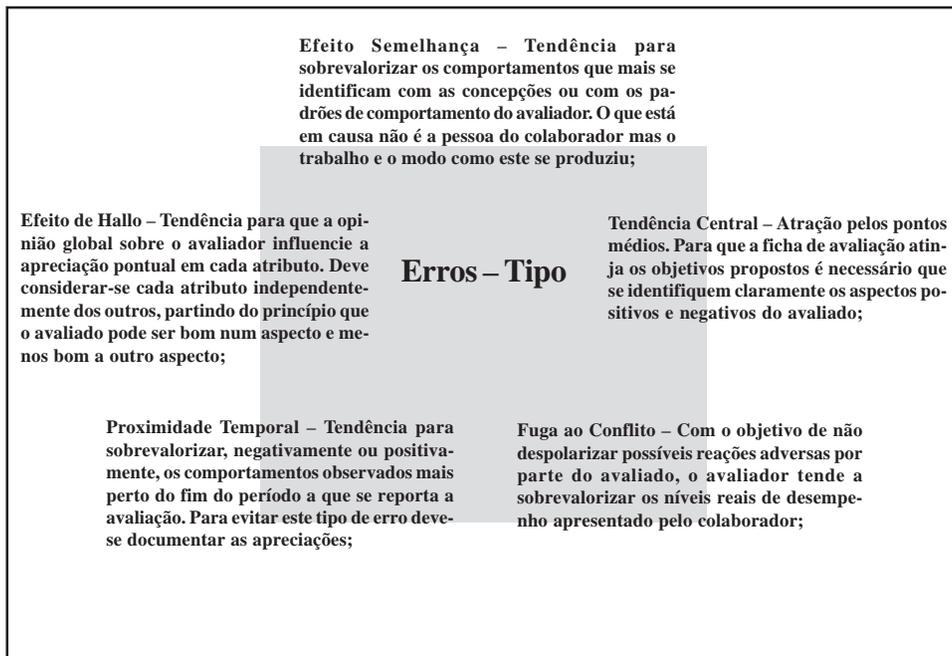
No que concerne a quem avaliar, Rocha (1997:121) elenca as seguintes formas: superiores avaliando subordinados, subordinados

avaliando superiores, os próprios funcionários avaliando-se uns aos outros e uma possível combinação de formas diferentes de avaliação. Entretanto, aparentemente, o referido autor olvidou-se de mencionar duas formas citadas por Robbins (2007:233), que na visão deste investigador merecem destaque. São elas: a autoavaliação, que permite o autogerenciamento e confere um grau de confiança da organização para com o subordinado, além de “atenuar a postura de defesa dos subordinados em relação à AD proposta por seus chefes”; e a abordagem mais abrangente, denominada avaliação 360 graus, que permite a todos aqueles que interagem com o avaliado (subordinados, pares, supervisores, bem como clientes internos ou externos) colocar suas opiniões acerca de seu desempenho, denotando maior amplitude na coleta de dados.

Mais especificamente quanto ao meio militar, cabem algumas ressalvas quanto a quem deve ser o avaliador. As FFAA têm como seus pilares a hierarquia e a disciplina, e um subordinado avaliar seu comandante parece ser uma postura que iria de encontro ao pilar hierarquia.

De posse das ferramentas e formas de avaliação, deparamo-nos com um fator que foge ao controle do avaliador – o fator humano – que está intrínseco ao processo. As avaliações são executadas por homens e, em face de tal premissa, estão sujeitas a falhas, desvios e até mesmo erros. Muitos são os erros de cotação, que têm sido alvo de investigações. De uma forma resumida, podem ser visualizados na figura a seguir.

Outros muitos erros poderiam ser incorporados à lista acima, como, por exemplo, a má preparação dos avaliadores e o erro “parecido comigo”. Os avaliadores muitas vezes entendem que a tarefa de AD é uma atividade que não agrega valor à empresa. Como observamos até agora, estão redondamente enganados. Quanto à tendência de muitos superiores de acreditar que suas



Erros de cotação (Manual de Apoio de Avaliação de Desempenho.
Ministério das Finanças de Portugal)

posturas são indubitavelmente as mais corretas, convém frisar que estes incorrem no erro de avaliar bem somente aqueles que se parecem com eles.

Por fim, segundo Robbins (2007:235-236), existem formas de minimizar o impacto da tarefa de avaliar. Podem ser resumidos em: ter atenção aos comportamentos e não aos traços, devendo o avaliador focalizar as atitudes dos subordinados em contrapartida dos seus traços, uma vez que a presença dos traços não implicará necessariamente aumento de produtividade; criar uma espécie de “dossiê” dos subordinados para registrar as principais ocorrências ao longo do tempo; utilizar múltiplos avaliadores para evitar que se incorram nos erros apresentados acima; utilizar a avaliação seletiva para evitar que o avaliador não conheça seu avaliado, ou seja, recomenda-se que os avaliadores estejam o mais

próximo dos avaliados; tratar a tarefa de avaliar como uma via “de duas mãos” de modo a permitir que os avaliados se pronunciem acerca de suas avaliações como forma de incutir em suas mentes que este é um processo justo; e, por fim, capacitar os avaliadores a fim de que eles tenham a consciência de que o processo de AD é importante não só para o avaliado, mas para a empresa como um todo, devendo, portanto, ser levado a sério e não ser mais uma incumbência subsidiária.

A AVALIAÇÃO DO MÉRITO DOS MILITARES DA MARINHA PORTUGUESA

A avaliação dos militares da MP é realizada com base na Portaria nº 502/95, de 26 de maio, com as alterações introduzidas pela Portaria nº 1.380/2002, de 23 de outo-

bro. De acordo com estes normativos, o sistema de avaliação do mérito “visa a assegurar a caracterização do merecimento dos militares, de modo a possibilitar a sua correta gestão no que tange a recrutamento e seleção, formação e aperfeiçoamento, promoção e desempenho de funções”.

Esse sistema de avaliação é composto pelos subsistemas de avaliação individual, de avaliação da formação, de avaliação disciplinar e de avaliação complementar.

Especificamente quanto à avaliação individual, cabe ressaltar que esta consiste na apreciação das aptidões reveladas pelo avaliado e do nível do desempenho das funções exercidas. Já a avaliação da formação consiste na apreciação dos conhecimentos, perícias e atitudes específicas dos militares enquanto sujeitos a ações de formação. A avaliação disciplinar consiste na apreciação do comportamento do militar à luz dos louvores, recompensas e condecorações atribuídas e, ainda, das sanções aplicadas. Por fim, a avaliação complementar diz respeito à apreciação do militar feita com base no conjunto dos demais elementos curriculares do militar. No âmbito deste trabalho, focalizaremos somente as avaliações individuais e complementar.

As avaliações individuais dos militares da Marinha destinam-se a: atualizar o conhecimento do potencial humano existente, contribuir para a seleção dos mais aptos para o exercício de determinados cargos e funções, avaliar a adequabilidade dos recursos humanos aos cargos e funções desempenhados, compatibilizar as aptidões do avaliado e os interesses da Marinha, incentivar o cumprimento dos deveres militares e o aperfeiçoamento técnico-militar.

Da leitura deste artigo depreendemos a busca pela excelência na gestão de recursos humanos na MP. Nesse sentido, cabe mencionar que, como consequência dos processos de AD, a MP poderá identificar ações de formação requeridas, além de possibilitar a identificação de implementação de ações que permitam a melhoria de desempenho e eficácia dos avaliados.

Um ponto singular é que na MP os militares são, em regra, apreciados por dois avaliadores, “o primeiro e o segundo avaliador, sempre que possível pertencentes à unidade ou ao organismo onde o avaliado presta serviço”. Esta questão parece ser uma maneira com que a MP consegue gerir, de forma justa, os processos de avaliação de desempenho, na medida em que existe um “duplo grau de jurisdição” nos processos, em que “as avaliações dos primeiros avaliadores são apreciadas pelos segundos avaliadores, que devem pronunciar-se quanto ao modo como o primeiro avaliador apreciou o avaliado”.

Já em se tratando da avaliação do desempenho, podemos mencionar que esta envolve o desempenho de cargos e funções no âmbito do conteúdo funcional da classe a que pertence, abreviadamente designado por desempenho específico; e o desempenho de cargos e funções fora do âmbito do conteúdo funcional da classe a que pertence, abreviadamente designado por desempenho não específico. A gradação destas avaliações acompanhará a seguinte escala: Insuficiente, Com Deficiências; Regular; Bom; Muito bom. Aparentemente, esta escala parece não permitir ao avaliador efetuar um escalonamento entre os militares subordinados, vez que, desta forma, ou o militar é bom ou é muito

Um ponto singular é que na Marinha de Portugal os militares são, em regra, apreciados por dois avaliadores

bom, não havendo a possibilidade de escalonar entre dois militares bons o que é o melhor, mas apenas é bom.

Sempre que o avaliado não concorde, no todo ou em parte, com o teor da avaliação individual, pode apresentar reclamação ou interpor recurso hierárquico, nos termos da legislação em vigor. Tal postura é adotada por toda a Administração Pública de Portugal, aí inserida a MP, na medida em que permite que um subordinado, mesmo sendo apreciado por dois avaliadores, recorra da AD. Tal fato poderia denotar dois aspectos: o cunho excessivamente democrático na gestão de Recursos Humanos da MP e, ao mesmo tempo, uma espécie de afronta aos princípios de hierarquia e disciplina.

A avaliação complementar leva em conta os elementos curriculares de avaliação. São alguns exemplos: dados biográficos e elementos respeitantes ao desenvolvimento de carreira, designadamente idade, datas de promoção e posicionamento em anteriores ordenamentos para promoções; situação relativamente ao quadro; tempos de serviço militar, efetivo e prestado ao Estado; tirocínios de embarque e em terra; cursos, instruções e exames, na Marinha ou fora do seu âmbito, no país ou no estrangeiro; prêmios recebidos; cargos exercidos por períodos superiores a seis meses, designadamente comandos, chefias ou direções; cargos desempenhados fora do âmbito da Marinha; realização de trabalhos ou participação em reuniões, comissões ou grupos de trabalho ou de projeto, no âmbito militar ou fora dele, decorrentes de despacho superior; trabalhos realizados no âmbito civil e com eventual interesse para a instituição militar. Observamos que a MP utiliza a avaliação complementar como uma fonte de informações dos militares durante suas carreiras navais.

De uma breve análise deste normativo podemos observar que os fatores de desempe-

nho têm forte tendência de traços em detrimen-

to de comportamentos em face das especificidades das tarefas executadas pelos militares. Outro ponto que não foi observado é a inexistência da autoavaliação e a avaliação “paralela”, ou seja, realizada por pares.

Quanto à periodicidade das AD (12 meses), esta parece ser demasiado longa para uma carreira em que existe um alto grau de rotatividade tanto do próprio militar quanto de seu superior.

A MP na avaliação complementar leva em conta aspectos que poderiam ser computados por meio de uma escala de valores parametrizada que permitisse aos avaliados saberem, de pronto, suas notas nesta parte da avaliação (trabalho publicado = 1 valor; prêmios recebidos = 2 valores, etc.). Esta metodologia parece ser demasiado longa, uma vez que o responsável tem que avaliar ponto a ponto.

Em que pese que a MP seja baseada na hierarquia e na disciplina, os subordinados que não se sentirem satisfeitos poderão interpor recurso e reclamação da mesma. Esta prática parece contrariar os pilares acima descritos, considerando que a MP já tomou a competente salvaguarda quando atribuiu não a um, mas a dois avaliadores, a tarefa de avaliar o mesmo militar. A possibilidade de erro de cotação cai sensivelmente.

Em uma breve comparação com a MB, podemos inferir que os pressupostos base em termos de aptidões e competências que devem ser objeto de avaliação são convergentes.

Por fim, para reforçar a ideia de que a MP, enquanto integrante da Administração Pública de Portugal, busca a excelência na gestão de recursos humanos na medida em que realmente se utiliza desta importante ferramenta de gestão de pessoas, ressaltamos que são ministradas palestras para todos os militares envolvidos no processo de AD.

METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO DO MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO DO BRASIL

Nesta parte do trabalho procuramos abordar a questão da AD em um ministério civil do Brasil. Em 10 de setembro de 2010, o MPOG emitiu a Portaria nº 399/2010, em que aprova os critérios e procedimentos específicos para o monitoramento sistemático e contínuo do **desempenho individual do servidor** (o destaque é meu), para efeito de pagamento da Gratificação de Desempenho do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo (GDPGPE) e da Gratificação de Desempenho de Atividade Técnica de Planejamento (GDATP).

Nesse documento estão expressas as regras para o cálculo da avaliação individual dos servidores, que possui a seguinte composição: desempenho das atribuições do servidor e sua contribuição

para o cumprimento das metas de desempenho individual; média resultante da avaliação efetuada pela equipe de trabalho em que está inserido; e avaliação da chefia imediata.

Depreendemos que, como não existem avaliações dos subordinados em relação a seus chefes, avaliações de méritos complementares (tempo de serviço, afastamentos do trabalho, prêmios recebidos, entre outras) e nem avaliação de clientes internos ou externos, não está presente a avaliação 360 graus.

Observamos que são explicitadas as normas para as avaliações individuais, nomeadamente: ciclo de avaliação – doze meses; responsável pela avaliação – servidor público, com perfil estratégico, designado pelo dirigente máximo da unidade administrativa

para conduzir as atividades inerentes às avaliações de desempenho institucional e individual; definição de equipe de trabalho – servidores que assumem, em conjunto, a responsabilidade pela condução de uma ou mais ações definidas no Plano de Trabalho; e definição de chefia imediata como sendo o responsável pela coordenação da avaliação de desempenho individual do servidor que lhe seja subordinado.

Observa-se a preocupação do administrador público em definir previamente as “regras do jogo” para os futuros avaliados ao especificar que as chefias imediatas das equipes de trabalho detalharão, nos seus

respectivos âmbitos de atuação, a sistemática de avaliação de desempenho individual a inseridos os critérios, as normas, os procedimentos, os mecanismos de avaliação e os controles necessários ao processo.

A portaria em lide enumera as fases como o processo deverá ser

conduzido: autoavaliação, avaliação da equipe e avaliação da chefia imediata. Cabe ressaltar o surgimento da componente autoavaliação, até então não mencionada.

Fato interessante são as ponderações das avaliações no cômputo da avaliação individual: autoavaliação – 15%; equipe – 25%; e chefia – 60%. Aduz-se que mais da metade da nota final provém da avaliação do chefe, sendo que a avaliação que o servidor faz de si mesmo corresponde ao menor *score* na pontuação geral.

O MPOG também concedeu o direito ao servidor de recorrer, em duas instâncias, caso se ache injustiçado com sua avaliação.

Concluindo esta parte do trabalho, da análise breve deste normativo podemos ti-

No MPOG, fato interessante são as ponderações das avaliações no cômputo da avaliação individual: autoavaliação – 15%; equipe – 25%; e chefia – 60%

rar algumas conclusões que serão pormenorizadas abaixo.

Alguns fatores de desempenho poderão ensejar um tratamento subjetivo na avaliação por estarem mais relacionados com os traços do que com comportamentos.

A variação dos pontos a serem atribuídos (zero = insuficiente, um = satisfatório e dois = excelente) aparentemente não parece efetuar uma gradação plena entre os avaliados. Se o colaborador não é excelente é simplesmente satisfatório? Não está presente a avaliação 360 graus. Um ponto positivo do processo acima descrito reside no fato de que os servidores devem ter sempre em mente o Plano de Metas com que se comprometeram.

Comparando-se com a MP e a MB, percebemos nitidamente que não há a preocupação deste ministério civil em relacionar nos fatores de desempenho aptidões como: disciplina, lealdade, capacidade para conduzir pessoas (liderança), senso de justiça, equilíbrio emocional, ética, coragem moral, entre outras. Todos os itens a serem avaliados referem-se tão somente à produtividade, deixando de fora as condutas éticas e morais subjacentes ao ser humano.

Como a AD em tela é necessária para uma percepção pecuniária, a periodicidade de avaliação (12 meses) poderá acarretar prejuízos financeiros ao servidor que melhorar seu desempenho, uma vez que deverá aguardar 12 meses para ser, então, novamente avaliado e poder ter direito à gratificação em causa.

A composição ponderada da avaliação individual pode ser um fator que contribuirá para a redução dos erros de cotação mencionados anteriormente. Isso não significa dizer que acabarão os erros. Simplesmente poderão ser minimizados, uma vez que existe um universo maior de avaliadores.

Finalmente, releva mencionar que resolvemos estudar este ministério brasileiro para entender como um órgão civil se com-

porta em relação aos processos de AD. Concluímos que esta sistemática de AD atua como instrumento de gestão de recursos humanos, pois possibilita não só a avaliação das pessoas como dos processos de trabalho, o que permitirá, *latu sensu*, o acompanhamento e, se necessário, a criação de planos contingentes que concorram para o avanço da qualidade dos serviços públicos, além de poder atuar como um “termômetro” em termos de melhoria na capacitação do pessoal.

NORMAS PARA AVALIAÇÃO PERIÓDICA DE OFICIAIS DA MARINHA DO BRASIL

No que concerne à legislação, a MB, para normatizar internamente a questão de AD, recorreu ao Decreto nº 107, de 29 de abril de 1991, que regulamenta, para a Marinha, a Lei nº 5.821/72, que dispõe sobre as Promoções dos Oficiais da Ativa das Forças Armadas – RPOM; ao Decreto nº 95.480, de 13 de dezembro de 1987, que aprova a Ordenança Geral para o Serviço da Armada; e ao Plano de Carreira de Oficiais da Marinha.

A Folha de Avaliação dos Oficiais (FAO) será aplicada a todos os oficiais, exceto os almirantes, tem o grau de sigilo confidencial após preenchida e é o “documento regulamentar que serve de base para a avaliação dos oficiais. Ela tem por propósito identificar perfis morais, profissionais e de desempenho dos avaliados, visando subsidiar as decisões relativas à carreira e à promoção dos oficiais”.

A FAO terá periodicidade semestral, havendo apenas uma avaliação a cada semestre, sem superposição de períodos de avaliação. A variação dos graus é de zero a dez valores. Nas grandes organizações, o titular da OM poderá delegar o preenchimento da FAO, que será por ele ratificada pela aposição de rubrica e carimbo. Dife-

rentemente da MP, há somente um avaliador, que é o comandante do militar.

A FAO é composta pelo conceito moral, conceito profissional e pela avaliação de desempenho no cargo ou na função. Existe ainda o conceito relativo à “Avaliação do Potencial Profissional”, destinado a subsidiar a futura inclusão em Quadro de Acesso por Escolha (QAE) dos oficiais no posto de capitão de mar e guerra. Estes atributos são destinados a avaliar os futuros oficiais-generais da Força Naval.

Os oficiais poderão, em qualquer ocasião, tomar conhecimento de suas FAO nos Órgãos Controladores. Quanto a eventuais ponderações acerca da nota obtida nas AD, cabe ressaltar que **não cabe recurso ou pedido de reconsideração** (o destaque é meu), pelo caráter subjetivo envolvido no processo.

A MB executa, ainda, uma avaliação complementar de oficiais por meio de uma Folha de Avaliação Complementar (FAC). Trata-se de uma forma distinta da qual a MP aborda o tema “complementar” em termos de avaliação. “A FAC é um documento regulamentar que serve de base para complementar a avaliação dos oficiais.” Ela tem por propósito identificar o conceito do oficial, em uma faixa selecionada de oficiais mais antigos. Trata-se de uma forma adotada pela MB de conhecer a AD dos oficiais não pela ótica dos superiores, mas sob o ponto de vista dos pares, ou seja, daqueles oficiais mais antigos (duas ou três turmas à frente do avaliado). Esta avaliação é composta por uma nota que varia de zero a dez valores.

Mais uma vez, fazendo-se uma breve análise desta sistemática de avaliação, podemos inferir que não está presente a autoavaliação. Por experiência própria, algumas vezes é utilizada de maneira informal por alguns avaliadores, mas sem cunho decisório.

A MB utiliza-se de uma avaliação 360 graus “customizada” na medida em que obtém a avaliação de superiores e pares. Não há hipótese de se obter a avaliação dos subordinados, em face da especificidade das tarefas executadas por uma Força Armada, baseada na hierarquia e na disciplina.

Os parâmetros de avaliação possuem

uma forte tendência para traços em detrimento de comportamento. Essa situação pode ser interpretada no sentido de que, em situações reais de combate, os militares devem possuir, além das competências profissionais requeridas para o exercício da função, características pessoais (equilíbrio emocional, lealdade,

coragem moral, entre outras) que lhes permitam tomar decisões em situações de crise. A disposição dos graus entre zero a dez valores permite maior gradação entre os militares avaliados.

Ponto interessante é que a avaliação individual é obtida por meio de uma média ponderada entre as FAO e as FAC, o que pode também contribuir para minimizar os efeitos decorrentes dos erros de cotação. Observamos que não há a possibilidade de interposição de recursos ou reclamações. Na verdade, esta questão deve ser tratada com muito cuidado, uma vez que não podemos comparar um ministério civil com uma Força Armada.

Na Marinha do Brasil, a avaliação individual é obtida por meio de uma média ponderada entre as FAO e as FAC, o que pode também contribuir para minimizar os efeitos decorrentes dos erros de cotação

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Da leitura deste trabalho, onde foram apresentados exemplos de sistemáticas de avaliação de desempenho adotadas por Forças Armadas congêneres de dois países, bem como por um ministério civil do Brasil, podemos aduzir que a AD é uma importante ferramenta que é, e deve ser, utilizada sempre, como forma de gerir os talentos¹ que as instituições possuem.

Entretanto, as AD, como pudemos observar, devem ser customizadas não só devido às especificidades das tarefas requeridas pelos cargos, como também pela peculiaridade das carreiras. Nesse sentido, convém ressaltar que as Marinhas do Brasil e de Portugal estão buscando o aperfeiçoamento das suas estruturas de AD, procurando as abordagens que mais se ajustam à realidade de cada momento.

Podemos afirmar que, nas últimas décadas, a cultura organizacional das instituições públicas, aí inseridas as tradicionais FFAA, acabou por experimentar mudanças que são necessárias para que pudéssemos acompanhar a evolução das coisas que provocaram a necessidade de alterações nos *status quo* em matéria de Recursos Humanos, corroborando o fato de que as AD são ferramentas indispensáveis nas organizações.

Depreendemos do estudo que o exemplo civil estudado de AD focaliza mais os fatores de desempenho na produtividade, deixando de lado alguns pontos comportamentais que, em um contexto de globalização em que vive-

mos, poderão ser um ponto crucial até mesmo no alcance de altas produtividades. São eles fatores intrínsecos do ser humano, como a liderança, a coragem moral, a ética e o senso de justiça, entre outros. A MP e a MB estão atentas a estes fatos.

Reiteramos que, da literatura pesquisada, não conseguimos obter uma “fórmula milagrosa” que atenuasse os efeitos das AD nos talentos das organizações. Motivação, empenho e produtividade são aspectos que sempre serão diretamente influenciados pela percepção que o avaliado tem de sua AD. Critérios são estudados pelas organizações e implementados de forma a se obter a máxima

efetividade da utilização desta ferramenta para a gestão de seus talentos. Pudemos observar que existem prós e contras em todas as óticas apresentadas, que vão desde o período de avaliação até a escala de gradação de valores a ser atribuída ao avaliado.

O tema avaliação de desempenho, por sua complexidade, tem demandado diversos estudos e discussões. Desta forma, entendemos que a metodologia de AD, nos moldes em que estão ora em vigor tanto na MP, na MB e no MPOG, constituem-se excelentes instrumentos institucionais para a normatização e o planejamento de gestão adequado a cada realidade cultural e organizacional. Entretanto, como contributo desta breve pesquisa são apresentadas algumas considerações que podem servir de ponto de partida para estudos mais aprofundados no tema, com o fito de possibilitar à MB uma

Podemos aduzir que a Avaliação de Desempenho é uma importante ferramenta que é, e deve ser, utilizada sempre, como forma de gerir os talentos que as instituições possuem

¹ A partir deste momento do trabalho, a denominação de subordinados e colaboradores passa a ser talentos. Talentos porque o maior patrimônio de qualquer instituição, quer civil ou militar, é o seu ativo humano.

oportunidade de aperfeiçoar a gestão de seus talentos.

Entendemos que a postura de dois avaliadores parece ser uma forma de minimizar os erros de cotação e eventuais injustiças no processo. Diferentemente da MP, a avaliação final poderia ser ou uma média das duas avaliações, ou aqueles pontos em que ocorreu discordância seriam objeto de discussão pelos avaliadores.

A autoavaliação seria uma outra maneira de envolver os subordinados na AD. Inicialmente, até que a cultura do autogerenciamento e autocontrole já estivesse sedimentada nos avaliados, seria utilizada somente como uma forma de *feedback* do avaliado. Em um momento futuro, poderia, até mesmo, compor a avaliação individual em termos percentuais.

A implementação da avaliação 360 graus de forma plena seria um passo muito “arrojado” em se tratando de FFAA. Contudo, a MB já se utiliza de uma forma de avaliação “360 graus customizada”. Para melhorar esta “customização”, poderia se pensar em inserir a componente de avaliação de clientes internos e externos dos militares.

Uma boa política adotada na MP para capacitar o seu pessoal que tange à AD foram as palestras. Capacitar significa formar todos os militares no assunto, não somente aqueles que estão em condições de avaliadores. Afinal de

contas, os avaliados também serão, em algum momento da carreira, avaliadores.

Não temos a pretensão de esgotar nestas breves considerações o tema “avaliação de desempenho” na MB. Os eventuais resultados advindos da implementação de inovações em matéria de AD somente serão observados ao longo do tempo, não são imediatos. Caso não haja o convencimento de que estamos

diante de uma potente ferramenta de gestão de talentos, poderemos incorrer na continuidade de aplicação dos procedimentos em vigor, que, à luz dos fatos apresentados e da constante dinâmica em que o assunto se encontra, podem ser considerados como sendo ações contraproducentes.

Finalmente, releva mencionar que a AD, em qualquer dimensão, deve se apresentar como um fator de gestão e não de punição ou desestímulo, a fim de possibilitar que os atores envolvidos no processo

tenham em mente que, quanto maior for a fiabilidade nas avaliações, maior será a sensação de justiça para com a instituição e, sobretudo, para com os avaliados. Avaliar com propriedade os subordinados implica ter consciência de que temos em mãos uma importante ferramenta de gestão dos nosso talentos, e, portanto, aqueles que já foram ou serão avaliadores devem ter a preocupação de implementar melhorias e aperfeiçoamentos dos métodos e instrumentos avaliativos.

Releva mencionar que a AD deve se apresentar como um fator de gestão e não de punição ou desestímulo, a fim de possibilitar que os atores envolvidos no processo tenham em mente que, quanto maior for a fiabilidade nas avaliações, maior será a sensação de justiça para com a instituição e, sobretudo, para com os avaliados

📁 CLASSIFICAÇÃO PARA ÍNDICE REMISSIVO:
<EDUCAÇÃO>; Avaliação; Marinha de Portugal; Marinha do Brasil;

REFERÊNCIAS

- Baraňano, A.M. *Métodos e técnicas de investigação em Gestão: Manual de apoio à realização de trabalhos de investigação*. 1ª ed. Lisboa. Sílabo. 2008.
- Caetano, A. – *Avaliação de Desempenho. Metáforas, Conceitos e Práticas*. 1ª ed. Lisboa. RH. 1991.
- Cowling, A.G. e Mailer, C. – *Gerir os recursos humanos*. 1ª ed. Lisboa. Dom Quixote. 1998.
- Robbins, S. P. – *Fundamentos de Comportamento Organizacional*. 7ª ed. São Paulo, Prentice Hall. 2004.
- Vala e Caetano. *Gestão de Recursos Humanos. Contextos, Processo e Técnicas*. 2ª ed. Lisboa. RH. 2002.
- Rocha, J.A. *Gestão de Recursos Humanos*. 1ª ed. Lisboa. Editorial Presença. 1997.
- Hansen e Silva (s.d.). *Avaliação de desempenho nas organizações públicas*. Acesso em 1º de março de 2011 em Hansen http://www.ead.fea.usp.br/semead/9semead/resultado_semead/
- Vaz, R.P. *Gestão por objectivos e avaliação de desempenho: a administração pública em mudança*. Acesso em 1º de março de 2011 em http://www.uc.pt/depacad/gee/AP_muda
- Portugal (1995) – Estabelece instruções para a execução do sistema de avaliação do mérito dos militares da Marinha. Portaria Nº 502/1995. Acedido a 01 de março de 2011 em <http://diario.vlex.pt/vid/portaria-maio-33189855>.
- Marinha do Brasil (2001) - DGPM-313. Dispõe sobre a avaliação de militares da Marinha do Brasil, 1ª revisão. Rio de Janeiro. 112p.
- Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Portaria nº 399/2010. Aprova os critérios e procedimentos específicos para o monitoramento sistemático e contínuo do desempenho individual do servidor. Acesso em 1º de março de 2011 <https://conlegis.planejamento.gov.br/conlegis/Downloads/file?PORTARIA%20399%20-%202010.pdf>