

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CC (AA) Júlio César Carlos Souza

A SISTEMÁTICA DE AVALIAÇÃO DE PRAÇAS NO CURSO DE  
APERFEIÇOAMENTO EM AVIAÇÃO NAVAL

São Pedro da Aldeia

2021

CC (AA) Júlio César Carlos Souza

A SISTEMÁTICA DE AVALIAÇÃO DE PRAÇAS NO CURSO DE  
APERFEIÇOAMENTO EM AVIAÇÃO NAVAL

Monografia apresentada à Escola de Guerra  
Naval, como requisito parcial para a conclusão  
do Curso Superior.

Orientadora: CF (T) Agnes Torres Aguiar

São Pedro da Aldeia  
Escola de Guerra Naval

2021

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por tudo o que tem me concedido, por me sustentar e me dar forças para que eu possa realizar meus objetivos.

Agradeço a meus pais, pela educação que me deram e por terem forjado minha personalidade.

Agradeço, também, a minha amada família: Elaine, minha esposa, e meus filhos Juliana e Júlio Gabriel, por estarem comigo em todos os momentos da minha carreira. Vocês fizeram parte de todas as conquistas e fazem de mais essa!

Por fim, agradeço a minha orientadora, CF Agnes, por todas as orientações a mim dispensadas nesse sacrificante e prazeroso trabalho.

## RESUMO

Esta pesquisa apresenta como tema a Sistemática de Avaliação de Pessoal da Marinha do Brasil e o problema a ser discutido é a Sistemática de Avaliação de Desempenho das praças matriculadas no Curso de Aperfeiçoamento em Aviação Naval, com o intuito de se verificarem as possibilidades de aprimoramento no processo avaliativo desses militares. Para alcançar o objetivo, são tratados, no decorrer do trabalho, a importância da Avaliação de Desempenho, tanto para a Marinha, quanto para o próprio militar e a rotina escolar no curso de aperfeiçoamento, verificando se essa rotina oferece óbices para o Oficial Avaliador, no que se refere à interação entre avaliador e avaliado. Também são estudadas as possibilidades que o líder tem de colaborar com o aprimoramento do processo. A metodologia utilizada para embasamento dos estudos é a Pesquisa Bibliográfica, em busca de fundamentação teórica a respeito do histórico da Avaliação de Desempenho, de maneira geral, e a aplicação na Marinha do Brasil. Para sedimentar as argumentações, são apresentadas entrevistas com oficiais avaliadores que atuam ou que já atuaram na área do Ensino, momento em que podem ser constatadas algumas dificuldades por parte desses oficiais para a realização do processo de Avaliação de Desempenho. É apresentada, ainda, uma pesquisa com ex-alunos do curso, cujo gráfico indica ligeira carência de contato das praças com seus líderes. No decorrer dos capítulos, são apontadas inconsistências e alternativas para melhoria do processo, com base nas entrevistas e na sistemática de outras forças. Por último, é apresentada a conclusão do trabalho.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho, Oficial Avaliador, Curso de Aperfeiçoamento e Avaliado.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AC	– Aptidão para a Carreira
AEN	– Ação Estratégica Naval
AMC	– Aptidão Média para a Carreira
EAD	– Escala de Avaliação de Desempenho
C-Ap	– Curso de Aperfeiçoamento
C-Esp-HabSG	– Curso Especial de Habilitação para Promoção a Sargento
CIAAN	– Centro de Instrução e Adestramento Aeronaval Almirante José Maria do Amaral Oliveira
DEnsM	– Diretoria de Ensino da Marinha
DSA	– Detalhe Semanal de Aulas
MB	– Marinha do Brasil
MD	– Ministério da Defesa
ModEAD	– Nova Sistemática de Avaliação de Praças
ModFAO	– Nova Sistemática de Avaliação de Oficiais
OA	– Oficial Avaliador
OGSA	– Ordenança Geral para o Serviço da Armada
OM	– Organização Militar
PCPM	– Plano de Carreira de Praças da Marinha
PEM	– Plano Estratégico da Marinha
SAM	– Serviço Ativo da Marinha
SG	– Sargento

## SUMÁRIO

<b>1 – INTRODUÇÃO.....</b>	<b>7</b>
<b>2 – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....</b>	<b>9</b>
2.1 – Evolução .....	9
2.2 – Avaliação de Desempenho na Marinha do Brasil.....	12
2.3 – A importância da Avaliação de Desempenho para a carreira das praças.....	15
<b>3 – O PROCESSO AVALIATIVO NO CURSO DE APERFEIÇOAMENTO (C-Ap) EM AVIAÇÃO NAVAL .....</b>	<b>19</b>
3.1 – O papel do Líder.....	19
3.2 – Rotina escolar no Curso de Aperfeiçoamento.....	21
3.3 – Análise da pesquisa realizada com militares avaliados.....	23
3.4 – Análise das entrevistas.....	25
<b>4 – CONSIDERAÇÕES SOBRE A SISTEMÁTICA DE AVALIAÇÃO .....</b>	<b>27</b>
4.1 – Fragilidades da Sistemática de Avaliação.....	27
4.2 – Possibilidades de aprimoramento.....	29
<b>5 – CONCLUSÃO .....</b>	<b>30</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>33</b>
<b>APÊNDICE A – Transcrição das Entrevistas.....</b>	<b>36</b>
<b>APÊNDICE B – Pesquisa sobre ModEAD.....</b>	<b>41</b>
<b>ANEXO – Detalhe Semanal de Aulas.....</b>	<b>42</b>

## 1 – INTRODUÇÃO

A complexa missão da Marinha do Brasil tem, dentre outras atribuições, a de “Preparar e empregar o Poder Naval, a fim de contribuir para a defesa da Pátria, para a garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem [...] e para o apoio à Política Externa” (BRASIL, 2020c, p. 8). Para cumprimento dessa missão, além de outros fatores, o material humano tem importância relevante. O Plano de Direção Setorial Pessoal – PDS Pessoal 2040 (PDS-2040), da Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha (BRASIL, 2021c), classificou o pessoal como o maior patrimônio da Marinha e estabeleceu, dentro do Objetivo de Direção Setorial (OBSET-1)<sup>1</sup>, a Ação de Direção Setorial (ADS-1.6)<sup>2</sup>, voltada para o acompanhamento e para o aprimoramento das sistemáticas de avaliação de oficiais e praças, com intuito de aferir, de forma cada vez mais precisa e justa o desempenho desses militares. Chiavenato (2014) compartilha desse pensamento de valorização do pessoal, afirmando que são as pessoas que dão vida e dinâmica à organização e que constituem o segredo do sucesso organizacional.

A Avaliação de Desempenho acompanha a vida do militar da Marinha ao longo de toda a sua carreira, impactando em diversos processos, desde a seleção para cursos, passando por designação para viagens e comissões no exterior até a ascensão profissional. Nesse sentido, observa-se a importância de um processo de Avaliação de Desempenho eficaz, que seja constantemente revisto e aprimorado. Assim, o assunto deste trabalho é a Sistemática de Avaliação de Desempenho das Praças da Aviação Naval, enquanto alunos do Curso de Aperfeiçoamento (C-Ap), com o intuito de verificar a existência de eventuais inconsistências e as possibilidades de melhorias, relacionadas à dificuldade de observação direta do Oficial Avaliador (Líder), em relação aos seus subordinados, em decorrência do distanciamento existente entre ambos, já que, por estarem em curso, os avaliados passam a maior parte do tempo realizando atividades de ensino, reduzindo-se, assim, as oportunidades de observação nas demais atividades.

---

<sup>1</sup> Os Objetivos de Direção Setorial (OBSET) serão traduzidos em Ações de Direção Setoriais (ADS) para as Organizações Militares subordinadas (BRASIL, 2021c, p. 11).

<sup>2</sup> As ADS expressam o “como” os OBSET serão alcançados, de maneira análoga ao que ocorre com as AEN e os OBNAV estabelecidos no PEM 2040 (BRASIL, 2021c, p. 36). ADS-1.6: Prosseguir no aprimoramento da avaliação de oficiais e praças, por meio do preenchimento coerente das ModFAO II e ModEAD (BRASIL, 2021c, p. 37).

Esse tema de pesquisa tem grande importância para a Marinha do Brasil, já que a Avaliação de Desempenho, excelente ferramenta de recursos humanos, tanto contribui para o desenvolvimento ético-profissional dos militares, refletindo positivamente no crescimento da instituição, quanto interfere significativamente em diversos processos das carreiras das próprias praças. Os estudos buscarão repostas ao seguinte questionamento: a atual Sistemática de Avaliação da MB e a participação do líder neste processo podem ser aprimoradas no caso das praças que realizam o Curso de Aperfeiçoamento em Aviação Naval?

O trabalho tem como suporte o curso de aperfeiçoamento realizado no Centro de Instrução e Adestramento Aeronaval Almirante José Maria do Amaral Oliveira – CIAAN, para as praças da Aviação Naval e tem o objetivo principal de verificar se a atual Sistemática de Avaliação de Desempenho da MB e a participação do líder no processo avaliativo podem ser aprimoradas, no caso das praças que realizam o Curso de Aperfeiçoamento em Aviação Naval. Como objetivos específicos, o trabalho pretende: I) Analisar a importância da avaliação de desempenho na MB e sua estrutura; II) Analisar a atuação do líder como um potencializador do desenvolvimento das praças dentro da Sistemática de Avaliação da MB; e III) Identificar possíveis inconsistências, bem como possibilidades de aprimoramento na Avaliação de Desempenho dos militares que se encontram realizando o Curso de Aperfeiçoamento no CIAAN.

A metodologia utilizada é a pesquisa bibliográfica, associada a entrevistas e a uma pesquisa. Tais entrevistas foram realizadas com o intuito de efetuar coleta de dados qualitativos que pudessem auxiliar nas análises, a partir de informações de oficiais que avaliam ou que já avaliaram militares na função de aluno. A transcrição das entrevistas consta no Apêndice A e o roteiro foi efetuado de modo que pudessem ser obtidas informações importantes, no que se refere às principais dificuldades encontradas pelos entrevistados e as estratégias utilizadas, por ocasião da realização do processo avaliativo, além de sugestões de aprimoramento da Sistemática de Avaliação de Praças da Marinha.

Já a pesquisa consta no Apêndice B deste trabalho e foi feita com egressos das turmas de 2019 e 2020 do Curso de Aperfeiçoamento em Aviação Naval, com o objetivo de se avaliar a sistemática também do ponto de vista do avaliado.

O segundo capítulo, baseado nos estudos de Chiavenato, trata da Avaliação de Desempenho, de maneira geral, com enfoque no histórico e nas modalidades.



Especificamente, este capítulo também trata da Sistemática de Avaliação de Desempenho das Praças da Marinha do Brasil, sua estrutura e sua importância para as carreiras dessas praças.

O terceiro capítulo aborda a atuação do líder dentro da Sistemática de Avaliação de Desempenho, sua importância na formação da praça inserida no Sistema de Ensino Naval, sobretudo no que se refere à disseminação dos preceitos da liderança e dos atributos da Rosa das Virtudes<sup>3</sup>. Apresenta as análises acerca das dificuldades encontradas pelo Oficial Avaliador, fazendo um paralelo com a rotina escolar dos militares avaliados, e verifica possíveis inconsistências. Nesse capítulo são efetuados os estudos das entrevistas realizadas com alguns oficiais avaliadores e as análises da pesquisa aplicada a ex-alunos avaliados.

O quarto capítulo efetua considerações, apontando as fragilidades e as sugestões de estratégias para aprimoramento da Sistemática de Avaliação de Desempenho.

O quinto e último capítulo apresenta a conclusão do presente trabalho.

## **2 – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Este capítulo contempla a evolução histórica da Avaliação de Desempenho, de maneira geral, assim como trata da execução desse processo na carreira dos sargentos da área de Aviação Naval e a importância da avaliação para tais militares, trazendo à reflexão os pensamentos de alguns autores sobre o assunto e a relação com as diretrizes da Marinha do Brasil.

### **2.1 – Evolução**

A Avaliação de Desempenho é uma ferramenta de recursos humanos cujo uso se observa desde antes do início da Idade Média. Segundo Chiavenato (2016), no Século IV, houve registro de uma técnica de avaliação, efetuado pela Companhia de Jesus, quando Santo Inácio de Loyola teria utilizado uma espécie de sistema de relatórios e notas das atividades e do potencial de cada um de seus jesuítas, em que membros da ordem efetuavam autoavaliações das atividades dos supervisores e dos seus subordinados. Também em Chiavenato (2016), consta que, em 1.842, o Serviço Público Federal dos Estados Unidos se

---

<sup>3</sup> Oficialmente publicada em 1954 no livreto “Nossa Voga”, a Rosa das Virtudes expressa as qualidades essenciais daqueles que navegam pelos mares. É composta por 16 valores que, quando perfeitamente assimilados, garantem a boa condução da instituição e o cumprimento de sua missão. Disponível em: <https://www.marinha.mil.br/cn/node/684>. Acessado em: 07/08/2021.

apossou de um sistema de relatórios anuais para avaliação. Chiavenato (2016, p. 106) ainda relata que “em 1880, o exército americano também desenvolveu o seu sistema e em 1918, a General Motors já tinha um sistema de Avaliação de Desempenho para seus executivos”. Para o autor, o caminho para aumentar a produtividade das empresas foi focado na eficiência das máquinas e equipamentos e, durante bastante tempo, a eficiência das organizações permaneceu insuficiente e o foco passou a ser o Ser Humano.

Segundo Brandão e Guimarães<sup>4</sup> *apud* Soares (2019), apenas na metade do Século XX, após a Segunda Guerra Mundial, a Avaliação de Desempenho teve notoriedade, ganhando ampla divulgação nas empresas. Para eles, o surgimento do capitalismo e das grandes indústrias foi o fator responsável pela significação da Avaliação de Desempenho. Conforme os autores,

Taylor com suas pesquisas para racionalização do trabalho deu origem às primeiras escalas de “avaliação de mérito”, que nesta época eram aplicadas para disciplinar o trabalhador e interferir diretamente na sua maneira de realizar o trabalho (BRANDÃO E GUIMARÃES, 2001 *apud* SOARES, 2019, p. 20).

Motta (2005) cita que os administradores gastaram bastante tempo destinando suas atenções especialmente para a eficiência das máquinas, visando ao aumento da produtividade das empresas e ainda afirma que a ênfase no equipamento e numa abordagem mecanicista da administração não foram suficientes para a solução do problema relacionado à eficiência da organização. Por último, Motta (2005) afirma que o homem era visto como um objeto facilmente manipulável, já que se acreditava serem os interesses econômicos e salariais as principais motivações do trabalhador.

Como definição, Chiavenato (2014) afirma que a Avaliação de Desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa ou de uma equipe, em função das atividades que desenvolve, das metas e dos resultados a serem alcançados, das competências que oferece e do potencial de desenvolvimento. Além disso, entende que esse processo recebe diversas denominações, como avaliação do mérito, avaliação de pessoal, relatórios de progresso, avaliação de eficiência individual ou grupal.

Em outras palavras, a Avaliação de Desempenho pode ser entendida como uma aferição, em que são analisados os resultados obtidos, às vistas do resultado esperado. Corroborar essa ideia mais uma citação de Motta (2005), que afirma ser a Avaliação de

---

<sup>4</sup> BRANDÃO, H.; GUIMARÃES, T. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo. Revista de administração de empresas. 2001.

Desempenho um processo de comparação entre o resultado efetivo e o resultado esperado do trabalho de uma pessoa ou de um grupo dentro da organização.

Quando se trata de gestão de pessoas, o desenvolvimento humano tem peso, pois compõe o que se pensa ser aquilo que uma organização tem de maior valor<sup>5</sup> e, para a Marinha, o indivíduo estará sempre relacionado ao que ela considera como seus valores organizacionais, que são os princípios e costumes já arraigados e expressos na Rosa das Virtudes (BRASIL, 2021c).

A busca pelo aprimoramento e pela excelência obriga as empresas a lançarem mão de artifícios que as permitam atingir seus principais objetivos, que devem ser o seu crescimento e o desenvolvimento dos seus funcionários. À medida que o indivíduo evolui e se torna mais eficiente dentro da empresa, esta torna-se uma instituição a caminho da excelência. A partir do entendimento de Tecchio *et al.* (2008), que trata a Avaliação de Desempenho como uma ferramenta muito versátil, que pode ser utilizada tanto em favor da empresa, quanto em favor do sujeito que está sendo avaliado, confirma-se a ideia de que a Avaliação de Desempenho constitui importante ferramenta, não apenas para medição da eficácia do indivíduo, como também para o seu desenvolvimento e o consequente crescimento da instituição.

A Sistemática de Avaliação de Desempenho é um processo contínuo, que possibilita não apenas medir o desempenho do indivíduo, como também incentivar o seu crescimento. Para o Comando-Geral do Pessoal da Aeronáutica (BRASIL, 2020a), a Avaliação de Desempenho surge como importante ferramenta de recursos humanos, assumindo papel significativo nas organizações, ao passo que gera informações que favorecem à otimização dos processos de Gestão de Pessoas.

Se, por um lado, Cabral (2017) a entende como uma das principais formas de auxiliar profissionais a crescer, tendo em vista que torna possível a identificação das competências e dos comportamentos que merecem ser aprimorados, por outro, Davis<sup>6</sup> *apud* Motta (2005) define que a Avaliação de Desempenho tem os objetivos de alocar recursos, recompensar, dar retorno aos empregados, manter justiça, aconselhar e desenvolver empregados e atender normas de igualdade de oportunidades.

---

<sup>5</sup> Valor é uma crença básica sobre o que é importante ou relevante para a organização, aquilo que ela espera que se deva ou não fazer. (CHIAVENATO, 2014, p. 57).

<sup>6</sup> DAVIS, Keith. Comportamento Organizacional. São Paulo: Pioneira, 1992.

A Avaliação de Desempenho pode ser classificada de diversas maneiras. Chiavenato (2014) atribuiu as seguintes classificações:

- Gerente ou líder: o avaliador do desempenho do pessoal é o próprio líder, que estabelece os meios e critérios.
- Avaliação interativa: Nesse tipo de avaliação, prevalece o envolvimento entre subordinado e líder, e o contato direto e cotidiano entre ambos é primordial.
- Equipe de trabalho: a equipe de trabalho avalia o próprio desempenho como um todo e também o individual.
- Avaliação 360°: a avaliação é feita por todos que circundam o avaliado e têm interação com ele. Participam gerente, pares, subordinados, clientes, fornecedores etc.
- Avaliação para cima: nesse caso, é a equipe que avalia o líder.
- Comissão de avaliação de desempenho: a avaliação é efetuada por uma comissão para esse fim designada.
- Órgão de gestão de pessoas: comum em organizações conservadoras. Possui caráter extremamente centralizador, monopolizador e burocrático.

Mas, por que avaliar o desempenho? Segundo Chiavenato (2014), toda pessoa tem necessidade de receber *feedback* a respeito do seu desempenho, para entender como seu trabalho está sendo executado e poder efetuar eventuais necessidades de mudanças. Além disso, as organizações precisam avaliar o desempenho dos seus funcionários para conhecer suas potencialidades e suas limitações.

Chiavenato (2014) estabelece que as principais razões pelas quais as organizações avaliam o desempenho de seus colaboradores são as recompensas, que podem ser traduzidas em aumentos salariais, promoções, transferências etc. Também há recompensas negativas como as demissões e a retroação. O objetivo é o desenvolvimento, que permite ao indivíduo conhecer seus pontos fortes e os pontos onde precisa melhorar.

Para Motta (2005) a Avaliação de Desempenho serve tanto para aferir se os resultados estão sendo atingidos, quanto para melhorar os processos e, conseqüentemente, os resultados da empresa, tendo como foco as pessoas, as quais podem ser orientadas a respeito de seus desempenhos.

## 2.2 – Avaliação de Desempenho na Marinha do Brasil

A Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha (BRASIL, 2012) define a Avaliação de Desempenho como um processo de apreciação do militar durante um período, quando devem ser observadas as tarefas por ele executadas, bem como suas aptidões e qualidades, e estabelece, como propósito principal de um programa de Avaliação de Desempenho, o desenvolvimento do potencial humano, com a promoção de uma atmosfera de trabalho na qual o indivíduo tenha plenas condições de crescimento em suas capacidades profissionais. Essas capacidades referem-se, sobretudo, no que diz respeito aos aspectos físicos, morais e disciplinares, já que se está falando de uma instituição cujos pilares fundamentais são a hierarquia e a disciplina. Daí a importância de uma boa sistemática de avaliação de desempenho, que deve estar sempre sendo revisada e aprimorada. Para o órgão,

As OM, de posse das avaliações de desempenho e por meio dos seus resultados, conseguem definir as áreas onde a falta de determinados conhecimentos esteja prejudicando os resultados do trabalho, podendo, assim, elaborar um planejamento racional de treinamento, capaz de sanar as deficiências constatadas. (BRASIL, 2012, p. 4-2).

A Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha (BRASIL, 2012) define, ainda, que o sucesso de um programa de Avaliação de Desempenho pode ser favorecido pelo ciclo formado de três ações: a Orientação e Motivação, que sugere que o avaliador oriente e motive seu avaliado para que ele melhore em seus pontos fracos e atinja as metas; o Controle da Seleção de Pessoal, que é um processo facilitado, a partir do momento que se conhece o nível de desempenho do pessoal; e as Necessidades de Treinamento, pois, de posse dos resultados das avaliações de desempenho, é possível definir-se as deficiências e as áreas que devem ser aprimoradas.

A atual Sistemática de Avaliação de Desempenho das Praças da Marinha do Brasil está vigente desde 2017, quando foi implementada de maneira experimental, nos meses de maio e agosto, concomitantemente com a sistemática vigente à época. A partir de janeiro de 2018, teve início efetivo e foi denominada de Nova Sistemática de Avaliação de Praças (ModEAD), cujas diretrizes foram emanadas pela Diretoria do Pessoal Militar da Marinha (BRASIL, 2017b). Nessa sistemática, os atributos de desempenho para os sargentos somam um total de 21 itens, distribuídos em três grupos de habilidades e atitudes, que são os Atributos Morais, os Atributos Profissionais e o Desempenho na Incumbência. Cada grupo é composto, conforme disposto a seguir, de acordo com a Diretoria do Pessoal Militar da Marinha (BRASIL, 2017b):

– **ATRIBUTOS MORAIS:** são classificados em sete e objetivam medir os aspectos relacionados aos valores éticos e morais, necessários à constituição da personalidade do militar. São eles: o Caráter, a Lealdade, a Coerência de Atitudes, o Equilíbrio Emocional, o Espírito de Cooperação, o Comportamento Social e a Coragem Moral. Este grupo de atributos engloba habilidades e atitudes mais relacionadas a valores éticos e morais, bastante exigidos na vida militar, e que se espera serem arraigados na personalidade de um sargento da Marinha do Brasil (BRASIL, 2017b).

Dentre os atributos desse grupo, destaca-se a **Lealdade**, que é a correção de procedimentos da praça, em relação a seus pares, seus superiores e subalternos e exige como atitudes características a fidelidade e a honestidade de propósito, além da franqueza e do empenho em acatar decisões superiores. Tal atributo pode ser aferido pela demonstração de sinceridade, franqueza, honestidade e fidelidade aos seus compromissos assumidos. Além de opinião própria, respeito, probidade, honra e esforço para o cumprimento da missão (BRASIL, 2017b).

Unida à Lealdade, destaca-se, também, a **Coragem Moral**, atributo reconhecido pela habilidade da praça em agir conforme sua convicção, em prol do interesse do serviço. A Coragem Moral pode ser aferida pela responsabilidade em assumir as consequências de seus atos, pela superação, valorização dos interesses da instituição, até mesmo em detrimento dos interesses pessoais, pela defesa de suas crenças, com base em valores e princípios morais e pelo senso de responsabilidade e consciência das consequências de seus atos e omissões (BRASIL, 2017b).

Não obstante não se tratar de hierarquização, à Lealdade e à Coragem Moral foi dada importância diferenciada, devido ao fato de, dentre os sete itens do grupo dos Atributos Morais, esses dois estarem diretamente ligados à relação entre avaliador e avaliado no processo avaliativo, enquanto os demais refletem apenas atitudes do militar avaliado.

– **ATRIBUTOS PROFISSIONAIS:** São sete atributos relacionados à essência da profissão militar, que são: Apresentação Pessoal, Disciplina, Motivação, Higiene Física, Interesse pela Carreira, Liderança Militar e Capacidade Decisória. Esse grupo de atributos tende a aferir atitudes de natureza meramente militar e que são importantes no cumprimento da missão.

Apesar de todos os atributos desse grupo terem suas relevâncias, cabe ressaltar a

**Disciplina**, um dos principais atributos presentes na vida militar que, junto com a hierarquia, forma os pilares da instituição. A Disciplina é traduzida pela capacidade de acatamento integral das ordens e, no processo de avaliação da praça, é aferida, dentre outras atitudes, pela boa conduta, pelo cumprimento das normas e pela observação dos preceitos e valores da vida militar (BRASIL, 2017b).

Ainda nesse grupo, destaca-se a **Liderança Militar**, por tratar-se de um atributo caro e importante em qualquer agrupamento humano, tornando-se essencial na área militar, para que a instituição perpetue sua unidade e sua integridade (BRASIL, 2017b). É um tema sempre presente nas ordens do comandante e uma preocupação do Setor de Pessoal da Marinha, como se pode constar na descrição do Objetivo de Direção Setorial-6 (OBSET-6), do PDS-2040:

OBSET-6 – Buscar o contínuo aprimoramento do corpo docente e dos modelos de formação, especialização e aperfeiçoamento do pessoal da MB e revitalizar as instalações físicas e infraestruturas de ensino, inserindo o aprendizado de novas tecnologias e temáticas relacionadas às futuras demandas da MB, bem como fortalecendo o ensino das boas-práticas de liderança como ferramenta de gestão de pessoas. (BRASIL, 2021c, p. 30).

De maneira análoga à Lealdade e à Coragem Moral, foram destacadas a Disciplina, por tratar esta de um dos pilares da instituição, e a Liderança Militar, por ser este um atributo de extrema importância na carreira do sargento, ocupando, ambos os atributos, posição de grande peso na avaliação de desempenho desse militar.

– DESEMPENHO NA INCUMBÊNCIA: É o último e não menos importante grupo de atributos, relacionado à proficiência técnica, de acordo com a formação profissional de cada militar. É composto dos indicadores Adaptação ao Serviço, Iniciativa, Conhecimento Profissional, Atitude Militar, Expressão Oral, Expressão Escrita e Capacidade Administrativa. (BRASIL, 2017b).

### 2.3 – A Importância da Avaliação de Desempenho para a carreira das praças

De acordo com a Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha (BRASIL, 2012), a Avaliação de Desempenho na Marinha visa a subsidiar diversos processos, durante a carreira do militar. Os resultados das avaliações são assinalados, conforme os seguintes indicadores: Aptidão para a Carreira (AC) – corresponde a um valor expresso em números, em uma escala de 0 a 10, que representa o desempenho da praça no período de um semestre e é extraída a

partir da média aritmética dos valores dos atributos morais, profissionais e do desempenho na incumbência, assinalados na folha de respostas da ModEAD; e Aptidão Média para a Carreira (AMC): corresponde a um valor expresso em números, em uma escala de 0 a 10 e é obtida a partir do somatório das avaliações de todos os semestres, desde a nomeação da praça a terceiro-sargento, dividida pelo número de semestres avaliados (BRASIL, 2017b).

A Marinha do Brasil tem sua visão e seus objetivos, com a implementação de uma sistemática própria de Avaliação de Desempenho e os utiliza como suporte para a gestão do seu pessoal. Tal sistemática é de suma importância, no sentido de orientar a instituição, quanto ao melhor caminho para conduzir seu pessoal, com foco no desenvolvimento.

A seguir, são listados alguns dos principais eventos presentes no decorrer das carreiras das praças, que percebem influência direta do processo de Avaliação de Desempenho:

a) Seleção e indicação de praças para a formação de Oficial Auxiliar da Armada e de Fuzileiros Navais: trata-se de um processo de extrema importância para a vida da praça, já que representa a possibilidade de ascensão na carreira, com significativa alteração de círculo hierárquico, tendo em vista que a praça deixa o Corpo de Praças e salta para as fileiras de oficiais da Marinha do Brasil. Dentre os diversos requisitos para que o sargento ou o suboficial seja considerado apto a se candidatar e, caso aprovado, matricular-se no Curso de Formação de Oficiais, consta a exigência de Aptidão Média para a Carreira (AMC) maior ou igual a 9,0 e o alcance, ao longo da carreira, de média das recomendações para Oficialato igual ou superior a 7,5 (BRASIL, 2019);

b) Seleção e capacitação de militares para o Programa “Suboficial-Mor”: de acordo com a Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha (BRASIL, 2019), o Suboficial-Mor é um elo entre o comandante e a guarnição de uma organização militar. É o assessor direto do comando da OM e tem a prerrogativa de acompanhá-lo na recepção de autoridades, por ocasião das honras de portaló e em comitivas. Para esse processo seletivo, é exigido que o suboficial possua Aptidão para a Carreira (AC) igual ou superior a 9,0 e AMC igual ou superior a 9,5 (BRASIL, 2019);

c) Seleção para o Curso de Assessoria em Estado-Maior para Suboficiais (C-ASEMSO): é um curso que confere ao suboficial Adicional de Habilitação, com parcela remuneratória mensal inerente a curso de altos estudos categoria 1. (MINISTÉRIO DA



DEFESA-MD, 2020). Tem o propósito de qualificar os suboficiais para o exercício de suas atividades, por meio da ampliação de conhecimentos em áreas de desenvolvimento gerencial do pessoal, visando ao assessoramento dos oficiais que estejam realizando funções de Estado-Maior. (MARINHA DO BRASIL, 2021). Além de outros requisitos, exige AMC igual ou maior que 8,5 (BRASIL, 2020b).

d) Seleção para o Curso de Aperfeiçoamento Avançado para Praças (C-ApA): é um curso que confere ao segundo-sargento Adicional de Habilitação, com parcela remuneratória mensal inerente a curso de altos estudos categoria 2. (MD, 2020). Tem o propósito de prover aos segundos-sargentos aperfeiçoados da Aviação Naval o desenvolvimento de competências técnicas de alto nível, para que esses militares atuem no planejamento, supervisão e execução de atividades relacionadas à manutenção de aeronaves da Marinha e à liderança de subalternos (DEnsM, 2020). Além de outros requisitos, exige AMC igual ou maior que 8,5 (BRASIL, 2021a).

e) Seleção e escolha de militares para Comissão Permanente no Exterior (CPE): é um processo que tem o objetivo de valorizar militares que se destacam em cursos de carreira ou em processo de aferição da proficiência no desempenho. Além de outros requisitos, exige AMC igual ou maior que 9,0 e computa pontuação extra para militares possuidores de tempo de instrutoria e condecorações (BRASIL, 2021b).

f) Seleção de militares para Viagem ao Estrangeiro (VE): o processo é referente à seleção da tripulação para o Navio-Escola, para o Navio de Apoio Oceanográfico e para o Navio Polar, sendo, esses dois últimos, os meios navais que realizam as viagens para a Estação Antártica Comandante Ferraz. Ocorre pautada no princípio da premiação de militares, tanto os que tenham se destacado em curso, quanto os que possuam elevada pontuação na carreira. Além de outros requisitos, o processo exige AMC igual ou superior a 8,0 e atribui prioridade para militares que possuam 3 anos ininterruptos de instrutoria (BRASIL, 2021b).

g) Seleção para Função de Instrutoria: a função de instrutoria compreende as atividades relacionadas com a condução de aulas programadas nos currículos dos cursos do Sistema de Ensino Naval (BRASIL, 2017c). Em outras palavras, é uma função que exerce atividades correlatas às exercidas por professores. Cabe salientar que a instrutoria é uma função bastante valorizada pela Marinha e oferece, aos militares, prioridade na execução de

diversos processos nas carreiras, inclusive os já citados. Além de outros requisitos, a seleção para instrutoria exige AMC igual ou superior a 8,0 (BRASIL, 2021b); e

h) Medalha Mérito Tamandaré: trata-se de condecoração de importância relevante na carreira militar. Tal importância pode ser observada devido ao fato de a medalha ter sido criada por ato do Presidente da República. Segundo a Presidência da República,

A Medalha Mérito Tamandaré, criada pelo Decreto nº 42.111, de 20 de agosto de 1957, é destinada a agraciar as autoridades, instituições e personalidades civis e militares, brasileiras ou estrangeiras, que tenham prestado relevantes serviços na divulgação ou no fortalecimento das tradições da Marinha do Brasil, honrando seus feitos ou realçando seus vultos históricos. (BRASIL, 1999, p. 1).

O mesmo ato, que também regulamenta a concessão desta condecoração, estipula, como requisito obrigatório, no caso de militares, não ter nada que o desabone, ser proeminente na classe dos militares, no que se refere à moral e a sua profissão, e possuir competência e exatidão no cumprimento do dever (BRASIL, 1999).

Além dos processos citados, também é utilizada a Avaliação de Desempenho como requisito para ascensão na carreira das praças. De acordo com o Plano de Carreira de Praças da Marinha, as promoções por antiguidade e por merecimento ocorrem após o ingresso da praça em Quadro de Acesso, que é efetuado mediante atendimento dos seguintes requisitos essenciais: condições de acesso; conceitos profissional e moral; e comportamento (MARINHA DO BRASIL, 2019).

Com base nos processos relatados, é possível verificar-se o peso que tem a Sistemática de Avaliação na carreira das praças. Em se tratando de praças num curso de aperfeiçoamento, esse peso torna-se ainda maior, devido à posição que os militares ocupam, estando localizado, na fila hierárquica da Marinha, entre a Oficialidade e os militares menos graduados, devido, ainda, ao momento formativo em que tais praças se encontram.

Conforme regras para reengajamento<sup>7</sup> previstas no Plano de Carreira de Praças da Marinha (MARINHA DO BRASIL 2019), o terceiro-sargento ingressa no Curso de Aperfeiçoamento, logo após ter realizado o C-Esp-HabSG. Nesse momento, a praça já conta

---

<sup>7</sup> É a prorrogação voluntária do tempo de serviço, uma vez terminado o engajamento ou o reengajamento anterior, contado a partir do dia imediato ao que terminar o compromisso anterior. Engajamento é a primeira prorrogação voluntária do tempo de serviço, uma vez terminado o tempo de compromisso inicial, contado a partir do dia imediato ao que terminar o compromisso inicial. Compromissos de Tempo de Serviço são as obrigações que a praça assume, voluntariamente, de permanecer no SAM, por um período de tempo variável. (MARINHA DO BRASIL, 2019, p. 3-4).

com nove anos de carreira e está próxima de atingir estabilidade. Isso significa que será um servidor da nação ainda por longo período até a transferência para a reserva, por mais de 20 anos. Assim, será esse militar o responsável por traduzir para os demais subalternos aquilo que a Marinha espera de cada um de nós, em termos de valores, princípios, tradições e liderança, que são a base da perpetuação da nossa Força.

Percebe-se, assim, que o curso de aperfeiçoamento é um curso de bastante relevância na carreira da praça. Daí decorre a importância de um bom processo de Avaliação de Desempenho, bem realizado, justo e preciso, isento de falhas ou vícios, já que seu desdobramento acarretará consequências primordiais na vida do militar e no crescimento, tanto dele, quanto da instituição Marinha do Brasil; já que, caso a praça saia do curso com uma experiência de aprendizagem negativa<sup>8</sup>, por conta de qualquer incoerência, o seu nível de comprometimento poderá ser impactado negativamente, mais adiante.

### **3 – O PROCESSO AVALIATIVO NO CURSO DE APERFEIÇOAMENTO (C-Ap) EM AVIAÇÃO NAVAL**

Este capítulo pretende abordar, tanto a participação do Oficial Avaliador, quanto a dos militares avaliados, bem como a rotina dos alunos, durante a realização do Curso de Aperfeiçoamento. A compreensão das rotinas dos atores do processo de avaliação, tanto do avaliador, quanto do avaliado, permitirá uma análise da eficácia desse processo no Curso de Aperfeiçoamento em Aviação Naval, sobretudo no que se refere à exequibilidade de uma observação direta do avaliador em relação ao avaliado.

#### **3.1 – O papel do Líder**

A liderança, para o Estado-Maior da Armada, consiste em influenciar pessoas, no sentido de que ajam voluntariamente, em prol do cumprimento da missão. É uma habilidade essencial no exercício da profissão militar e constitui um processo dinâmico e progressivo de aprendizado, desenvolvido nos cursos de carreira e nas atividades rotineiras das OM (BRASIL, 2013).

---

<sup>8</sup>Aprendizagem negativa, nesse caso, trata-se não da aprendizagem referente ao currículo formal do curso, mas de qualquer situação considerada como negativa, que o aluno possa vivenciar durante o período letivo. Ex.: sentimento de injustiça, atinente ao processo de Avaliação de Desempenho.

Dentro do contexto da Sistemática de Avaliação, o líder é o próprio Oficial Avaliador e tem função preponderante no crescimento e no desenvolvimento do avaliado, visto que a Marinha deposita apenas nas mãos dos oficiais a atribuição de efetuar a Avaliação de Desempenho (BRASIL, 2012), ou seja, confia a esses líderes todo o sucesso da sistemática e a responsabilidade pelo crescimento profissional de todo o pessoal militar da instituição. Por isso, o líder deve considerar a Avaliação de Desempenho como mais uma possibilidade de desenvolvimento de seu liderado e deve perceber-se com grande importância dentro do programa de avaliação e entender que a sua colaboração é primordial para que esse programa alcance seus propósitos (BRASIL, 2012).

O Estado-Maior da Armada (BRASIL, 2013) estipula que o líder, na figura de um condutor de homens, possui o importante papel de influenciar e inspirar seus subordinados. Em outras palavras, é primordial que o avaliador tenha frequente contato com seu avaliado, de modo que possa orientá-lo e servir de exemplo para a construção da sua personalidade e para a difusão e construção de valores organizacionais da Marinha que, de acordo com a Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha (BRASIL, 2021c, p. 27), “É o conjunto de conceitos e crenças gerais que uma organização respeita e pratica, que serve de orientação e inspiração para todas as gerações futuras de pessoas dentro da organização”.

Ainda para o Estado-Maior da Armada (BRASIL, 2013), a liderança é a essência da profissão militar e deve ter a implementação de seu desenvolvimento desde o início da seleção do militar até o final de sua formação, de maneira que a instituição disponha de subsídios de avaliações educacionais e psicológicas, a fim de que, numa seleção, possa ser efetuada análise dos valores militares exigidos pela instituição. Por isso que é importante a efetiva atuação do líder no contexto do Curso de Aperfeiçoamento, pois é o momento em que os liderados estão em condições favoráveis para absorver conhecimentos voltados para a liderança e, futuramente, utilizá-los e replicá-los no decorrer das suas carreiras.

Em outras palavras, o que se deseja é que o processo avaliativo ofereça um ambiente em que o militar tenha capacidade de se desenvolver. Para isso, o Oficial Avaliador deve conhecer seu avaliado intimamente. Conforme aquela Diretoria-Geral,

Um bom OA deve conhecer as qualidades e deficiências de cada subordinado, sabendo como ele está se desenvolvendo no seu campo profissional. Ao mesmo tempo, deve considerá-lo como parte integrante do grupo, conhecendo as suas aspirações e seu potencial de trabalho. Todo esse conhecimento, obtido pelo OA no contato diário com os seus subordinados, o auxiliará na organização da sua força de trabalho e no estabelecimento de metas individuais e gerais dentro de sua área. É

este conhecimento, adquirido na vivência do dia a dia, que servirá de subsídio para a avaliação do OA. (BRASIL, 2012, p. 4-2).

Também a Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha (BRASIL, 2012) espera que a Avaliação de Desempenho seja realizada somente pelo Oficial Avaliador (OA), por meio de uma observação contínua e sistemática da Praça, devendo contemplar um período mínimo de noventa dias de convivência entre avaliador e avaliado. Assim sendo, na figura de avaliador, é importante que o líder estimule situações que permitam constante contato com o avaliado, a fim de que sejam favorecidas as possibilidades de observação nos diversos aspectos, permitindo o crescimento profissional do avaliado.

Por se tratar de militares em atividade de Ensino, situação em que desenvolvimento da autodisciplina e da liderança são desejáveis, o líder possui papel fundamental na sedimentação desses atributos por parte dos subordinados, sobretudo pelo exemplo. Isso significa que o processo avaliativo também deve ocorrer alicerçado nesses valores. Portanto são primordiais determinadas atitudes do líder, no sentido de bem influenciar o seu liderado. Uma boa prática é a retroalimentação ou o *feedback* que, para o Comando-Geral do Pessoal da Aeronáutica (BRASIL, 2020a) pressupõe constante interação entre avaliador e avaliado, permitindo que os aspectos positivos e os negativos cheguem ao conhecimento do liderado. Santos (2016) apresenta o *feedback* como uma ferramenta potencialmente útil para o alcance da melhoria dos indivíduos, alegando tratar-se de uma prática de cunho pedagógico, que tem o objetivo de aprimorar o desenvolvimento das pessoas.

### 3.2 – Rotina Escolar no Curso de Aperfeiçoamento

O Curso de Aperfeiçoamento em Aviação Naval é destinado, por meio da atualização e da ampliação de informações, a habilitar a praça da área da Aviação Naval com conhecimento técnico, atividades e habilidades necessárias ao desempenho de cargos e ao exercício de funções próprias da graduação de terceiro-sargento (BRASIL, 2018).

É realizado no CIAAN, no período de abril a outubro, de acordo com o Plano Geral de Instrução da Diretoria de Ensino da Marinha (DEnsM, 2021b). Durante o curso, o sargento da Aviação Naval cumpre 700 ou 875 horas/aula, conforme a especialidade, o que corresponde a 20 ou 25 semanas de aulas, respectivamente.

A jornada diária é composta de sete tempos de aula, com duração de 50 minutos

cada tempo, distribuídos ao longo do dia, iniciando às 8h, com intervalo de uma hora e meia de almoço e encerrando às 16h10, conforme o Anexo, Detalhe Semanal de Aulas. Segundo as Diretrizes Gerais do Curso de Aperfeiçoamento,

O número máximo de Tempos de Aula (TA) diários deverá ser de 7 (sete), com 50 (cinquenta) minutos cada, espaçados por um intervalo obrigatório de 10 (dez) minutos entre eles ou, em situações especiais, 8 (oito) TA diários, com 45 (quarenta e cinco) minutos cada, com intervalo obrigatório com tempo mínimo de 5 (cinco) minutos. A utilização de 8 (oito) TA será admitida com a devida justificativa, de acordo com as especificações do curso. (DEnsM, 2021a, p. A-3).

Excetuando-se alguns poucos alunos que cumprem atividades colaterais fora do período acadêmico, a grande maioria apenas realiza atividades em salas de aula e oficinas, além de participarem de estágios em organizações da Marinha e em outras organizações. A carga horária disponível para a realização desses estágios é de 120 horas (DEnsM, 2021a).

Durante a maior parte do tempo, os alunos do Curso de Aperfeiçoamento encontram-se em salas de aula, apenas em contato com instrutores e coordenadores, para cumprimento dos currículos, que são compostos majoritariamente de conteúdos técnico-profissionais. As atividades fora de sala de aula e das oficinas costumam ser Treinamento Físico Militar, Sobrevivência na Selva, Parada Escolar (uma por semana) e pequenos deslocamentos diários em formatura, com destino aos esquadrões de aeronaves, rancho e outros locais do Complexo Aeronaval<sup>9</sup>.

Existem, ainda, as atividades extraclasse, constituídas de visitas a instituições extra-MB de interesse ao curso, pesquisas e trabalhos práticos, instrução em Ordem Unida, instruções para elaboração de trabalhos escritos, um Estágio de Qualificação em Desenvolvimento Comportamental e palestras diversas, sobre temas estabelecidos pela Diretoria de Ensino da Marinha. (DEnsM, 2021a).

Observa-se que, diante dessa rotina do Curso de Aperfeiçoamento, o aluno está, na maior parte do tempo, distante da observação do seu Oficial Avaliador e com possibilidades reduzidas de demonstrar conhecimentos, habilidades e atitudes que sejam condizentes com os atributos de desempenho utilizados nos critérios de avaliação pela ModEAD. De fato, por conta da rotina acadêmica no decorrer do curso de aperfeiçoamento, os militares têm mais contato com instrutores, coordenadores e com os militares da Divisão de

---

<sup>9</sup> Localizado na cidade de São Pedro da Aldeia, o complexo contempla doze OM, destinadas a atuar na Aviação da Marinha do Brasil, nas áreas de Operações, Apoio, Ensino, Instrução, Intendência e Saúde.

Alunos do CIAAN, que é a divisão em que os alunos são lotados dentro do centro, responsável pela parte militar, administrativa e pela carreira desses alunos.

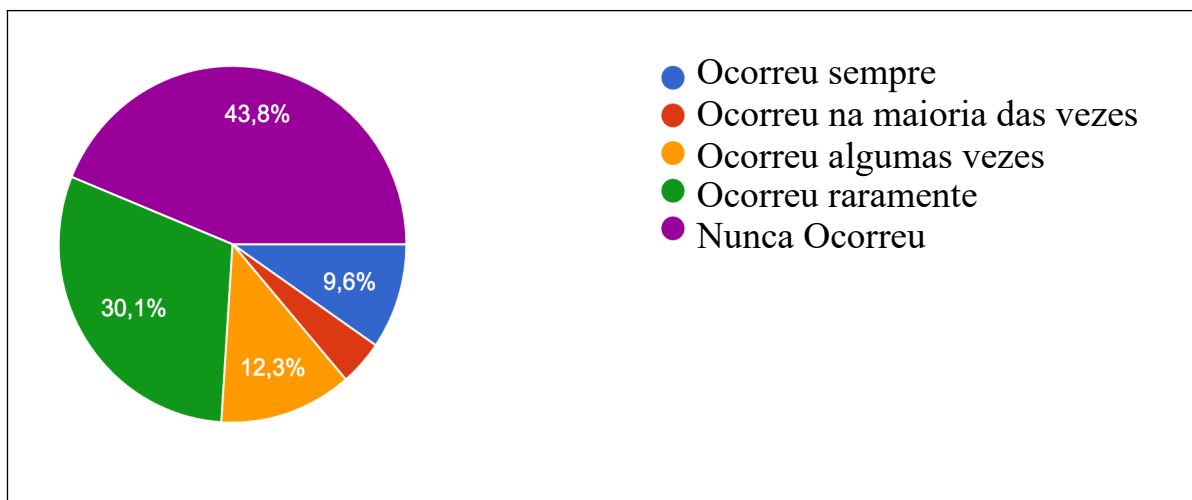
### 3.3 – Análise da pesquisa<sup>10</sup> realizada com militares avaliados

Ao se tratar de um trabalho a respeito da Sistemática de Avaliação de Praças, não seria justo realizar os estudos sem considerar a opinião dos militares avaliados. Com base nessa premissa, foi efetuada uma pesquisa, a fim de se ter uma visão dos militares que são objetos da sistemática.

Da pesquisa sobre ModEAD-SG (APÊNDICE B), realizada com 73 (setenta e três) militares egressos do Curso de Aperfeiçoamento em Aviação Naval, de um total de 330 alunos das turmas de 2019 e 2020, puderam ser extraídas as seguintes informações:

a) Na seguinte pergunta, sobre frequência de interação entre avaliador e avaliado: Em relação à Avaliação de Desempenho, durante o período em que você realizou o Curso de Aperfeiçoamento (C-Ap) e executou suas atividades rotineiras de aluno, como você qualifica a frequência de interação entre o seu Oficial Avaliador e você? (APÊNDICE B), cerca de 86,2% dos respondentes optaram na faixa de “nunca ocorreu”, “ocorreu raramente” ou “ocorreu algumas vezes” e apenas uma parcela inferior a 10% demonstrou satisfação com a interação, assinalando na faixa do “ocorreu sempre”, como pode ser visualizado no gráfico 1.

Gráfico 1: Pesquisa sobre ModEAD-SG com egressos do CIAAN.

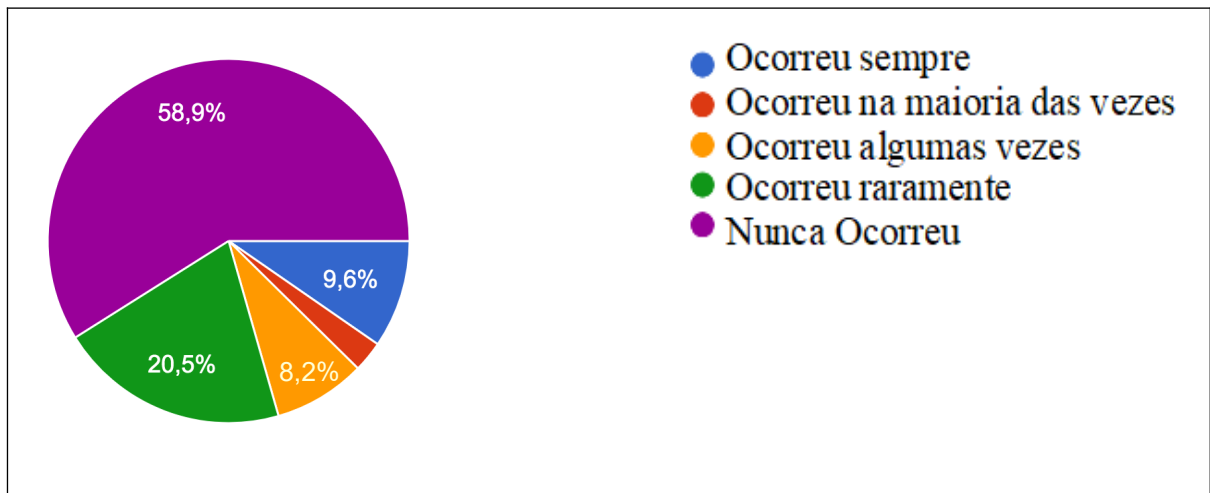


Fonte: Do autor.

<sup>10</sup> Pesquisa realizada pelo autor, no período de 07 a 10/06/2021, para egressos do C-Ap, turmas de 2019 e 2020, por meio da plataforma *Google Forms*, disponibilizada no link: <https://forms.gle/Mwc6CDARLeJJp7Ft9>.

b) Já na seguinte pergunta do Apêndice B: Em relação à Avaliação de Desempenho, durante o período em que você realizou o Curso de Aperfeiçoamento (C-Ap), como você classifica a ocorrência de situações em que seu Oficial Avaliador pôde observar os quesitos previstos nos itens 3.0 e 5.0 da ModEAD? 87,6% dos egressos responderam na faixa de “nunca ocorreu”, “ocorreu raramente” ou “ocorreu algumas vezes” e apenas menos de 9,6% responderam que “ocorreu sempre”, como demonstra o gráfico 2. Cabe ressaltar que o item 3.0 da ModEAD-SG apresenta os quesitos a serem avaliados, concernentes aos Atributos Morais, aos Atributos Profissionais e ao Desempenho na Incumbência, enquanto o item 5.0 trata da Folha de Informação de Sargento, onde são lançadas as recomendações para o Oficialato, para Promoção por Merecimento, para a função de Suboficial-Mor e para a função de Instrutoria, com notas de 0 a 10.

Gráfico 2: Pesquisa sobre ModEAD-SG com egressos do CIAAN.



Fonte: Do autor.

A primeira pergunta foi elaborada com a proposta de verificar, do ponto de vista do militar avaliado, se a observação do seu avaliador está sendo efetiva, ao ponto de se permitir precisão do avaliador, se este está aplicando de maneira coerente o processo. Por outro lado, a segunda pergunta foi elaborada para verificar, também do ponto de vista do militar avaliado, se os quesitos utilizados para a sua avaliação são realmente condizentes com as atividades possíveis de serem apresentadas, durante a realização do Curso de Aperfeiçoamento.

Com base nos percentuais apurados, percebe-se que os militares avaliados



indicam deficiência de interação, apontando carência de aproximação com o avaliador e entendem que os quesitos utilizados na ModEAD não estão sendo abrangentes, em relação às atividades que esses militares executam durante o curso. Cabe salientar que, durante a realização do curso, ocorre a primeira avaliação da praça na graduação de terceiro-sargento, avaliação que comporá seus assentamentos e que influenciará durante toda a sua carreira.

### 3.4 – Análise das entrevistas

Com o intuito de buscar subsídios que auxiliassem na identificação de eventuais problemas, assim como sugestões de aprimoramento da atual Sistemática de Avaliação, foram efetuadas entrevistas com sete oficiais, todos com experiência em centros de formação de praças, atuando ou que já tivessem atuado na função de avaliador de militares em curso.

Do que pôde ser apurado, entre os diversos fatos comuns aos entrevistados, chamou à atenção o elevado número de militares que cada um avalia ou avaliou, que variou entre 200 avaliados o que teve menos militares no ano e mais de 1.900, o que teve mais militares a avaliar.

As entrevistas constam no Apêndice A e foram realizadas com o objetivo de se buscar, em oficiais avaliadores de militares na função de aluno, informações que pudessem auxiliar na elucidação da problemática proposta para a presente pesquisa. Tais oficiais foram selecionados, em virtude da experiência com a Sistemática de Avaliação, objeto de estudo deste trabalho.

Para se verificar as dificuldades encontradas durante a avaliação de desempenho dos alunos, foi efetuado o seguinte questionamento: Quais as dificuldades observadas durante a avaliação? Como resposta, a maior parte dos entrevistados relacionou suas dificuldades ao fato de terem de contar com observação de terceiros, seja por se tratar de elevado número de avaliados, seja pelo fato de os avaliadores não conhecerem os alunos, por conta do afastamento do convívio diário com eles, ocasionado pela rotina escolar. Essas argumentações foram efetuadas pelos entrevistados 1 e 2, que se queixaram do fato de terem dificuldades de efetuar observação direta em elevado número de avaliados. Tal situação acaba fazendo com que o Oficial Avaliador não conheça intimamente seus avaliados, ao ponto de conseguir efetuar uma avaliação precisa. Além disso, o segundo entrevistado também se queixou do tempo disponível para efetuar os lançamentos relativos às avaliações no sistema ModEAD-

WEB<sup>11</sup> (APÊNDICE A, p. 36 e 37).

Para a mesma pergunta a respeito das dificuldades encontradas, foi obtida resposta sobre enquadramento das atividades realizadas pelos alunos dentro dos critérios apontados como atributos de desempenho para a ModEAD, ou seja, nos Atributos Morais, Profissionais e Desempenho na Incumbência, já que os avaliados realizam apenas atividades acadêmicas, que nem sempre são compatíveis com os fatores citados, tendo em vista que o aluno ainda não exerce a função para a qual está sendo preparado, conforme relatado pelo terceiro entrevistado,

**Entrevistado 3:** Enquadrar as observações dos alunos nos quesitos da ModEAD torna a avaliação complicada. Enquadrar o aluno dentro da profissão que ele ainda está aprendendo, ou ainda um aluno que está cursando o curso de formação de sargento, ou o aperfeiçoamento requer avaliação em quesitos dos quais ele está distante das funções, sendo este um aluno em tempo integral. Acredito que isso valha para todas as profissões. Além disso, temos de realizar avaliações subjetivas sem ter contato, sem saber como o aluno se comporta em sua profissão. Assim sempre levei como peso maior na avaliação o **pendor escolar**. Na parte moral, acaba o aluno, se não der nenhum lance, sendo avaliado pelo todo visto que as inspeções semanais, era onde conseguia maior contato. (APÊNDICE A, 2021, p. 37, grifo nosso).

Também se questionou, nas entrevistas (APÊNDICE A), a respeito do método ou estratégia utilizada pelo líder, para que as avaliações pudessem ser realizadas a contento. Para isso, foi efetuada a seguinte pergunta: Qual o método de avaliação utilizado? Ao que foram obtidas respostas citando, na maioria dos casos, a observação indireta, realizada por comandantes de companhia e pelotão; utilização da Ficha de Avaliação Individual do Aluno (FAIA), que se trata de uma ficha em que são lançadas todas as ocorrências diárias dos alunos, positivas ou negativas ou, como denominada por outro entrevistado, Ficha Individual do Aluno (FIA) ou ficha de acompanhamento do aluno, que tem, praticamente, o mesmo objetivo. Tais fichas são de uso interno das organizações militares dos respectivos oficiais.

Importante ressaltar que essas estratégias, embora permitam que o Oficial Avaliador obtenha subsídios para realizar a Avaliação de Desempenho de seus subordinados, não representam a aproximação entre ambos, possibilitando um processo eficiente como o desejado pela Marinha, pois a avaliação, nesses casos, está sendo indireta e, conforme a Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha, cabe ao Oficial Avaliador a tarefa de avaliar seus subordinados, já que este é o mais familiarizado com seu desempenho. (BRASIL, 2012).

<sup>11</sup> Sistema *online* disponibilizado pela Marinha do Brasil, que possui um módulo de avaliação de praças utilizado para inserção das notas referentes à Folha de Respostas da Escala de Avaliação de Desempenho de Praças (FR-EAD).

Observa-se, nas respostas dos avaliadores, unanimidade na estratégia utilizada na avaliação, baseada nas observações de comandantes de pelotão, comandantes de companhia e supervisores, dentre outros. Isso significa que o oficial avaliador efetuou uma observação indireta para o cumprimento da tarefa de avaliar seus subordinados. Apenas o Entrevistado 7 não é explícito nessa observação indireta, entretanto cita o registro das atividades dos alunos em Folha de Avaliação Individual do Aluno (FAIA), que não é efetuado pelo avaliador, mas sim, por seus auxiliares. Como já é sabido, de acordo com a Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha (BRASIL, 2012), a Avaliação de Desempenho deve ser realizada somente pelo Oficial Avaliador. Além disso, a mesma Diretoria-Geral considera como boa prática que o avaliador tome suas próprias decisões, não se deixando influenciar pela decisão de outros e ainda estipula que ninguém é mais familiarizado com uma praça do que seu Oficial Avaliador, a quem é confiada a tarefa de avaliá-la (BRASIL, 2012).

Por fim, foram obtidas respostas sobre o tempo disponível para a inserção de dados no Sistema ModEAD-WEB e à incompatibilidade das atividades educacionais com os quesitos constantes da ModEAD-SG, dos quais chama-se atenção para os Atributos Profissionais: como Motivação, Liderança Militar e Capacidade Decisória.

#### **4 – CONSIDERAÇÕES SOBRE A SISTEMÁTICA DE AVALIAÇÃO**

Este capítulo busca identificar as fragilidades e as possibilidades de aprimoramento na Avaliação de Desempenho dos militares que se encontram realizando o Curso de Aperfeiçoamento no CIAAN.

##### **4.1 – Fragilidades da Sistemática de Avaliação**

Em decorrência da rotina dos militares avaliados, enquanto alunos do Curso de Aperfeiçoamento, associada às diversas atribuições do Oficial Avaliador, é possível observar carência do contato entre ambos, o que dificulta a observação de habilidades, comportamentos e atitudes, deste em relação àqueles. Como a Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha (BRASIL, 2012) estabelece que a avaliação será eminentemente um reflexo de comportamentos observados pelo Oficial Avaliador, relacionados ao ambiente funcional das praças, observa-se existência de vulnerabilidade no processo de avaliação de desempenho

dessas praças, tendo em vista as suas funções, que são voltadas meramente para atividades acadêmicas e o distanciamento existente entre avaliador e avaliado.

Possibilidade de fragilidades numa sistemática de avaliação de desempenho é abordada por diversos autores. Chiavenato (2014) cita, como principais pontos fracos, os seguintes: maior atenção no preenchimento de formulários do que na avaliação crítica e objetiva; o fato de as pessoas avaliadas perceberem o processo como injusto ou tendencioso; e a realização de uma avaliação inócua, ou seja, que não leva ninguém a nada ou não agrega nenhum valor. Martin (2015) afirma que uma avaliação equivocada, com obtenção de resultados equivocados pode comprometer a política da empresa, gerando muita insatisfação e sentimento de injustiça. Segundo Soares (2015), a Avaliação de Desempenho, quando tratada como um evento isolado no tempo e tida apenas como um julgamento, torna a ferramenta mera negociação de notas mais altas, não agregando nenhum valor de crescimento à empresa.

Em contrapartida, Cabral (2017) entende que uma boa avaliação de desempenho facilita a análise dos pontos fortes e fracos de uma pessoa, permitindo que seja verificada a real contribuição desta para a sua empresa.

Entretanto é possível perceber que efetuar julgamento de pessoas não é tarefa simples. A Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha entende que,

Julgar as pessoas é uma tarefa extremamente difícil, pois exige um esforço muito grande, por parte de quem avalia. Sabe-se que quem avalia também é uma pessoa com qualidades e defeitos, pontos fortes e fracos, padrões próprios de comportamento e que, na maioria das vezes, tende a basear-se nas suas características pessoais e a não aceitar diferentes padrões de comportamento. Entretanto, há que se ressaltar que os indivíduos não são iguais entre si. (BRASIL, 2012, p. 4-3).

A própria Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha (BRASIL, 2012) percebe que é possível a ocorrência de equívocos no processo de avaliação de Desempenho e cita alguns erros mais comuns, quais sejam, “Efeito de Halo”, “Erro Constante” e “Tendência Central”. No caso das avaliações realizadas no Curso de Aperfeiçoamento, o fato de o oficial possuir elevado número de alunos, somado ao distanciamento existente, em virtude da rotina escolar e das diversas atribuições do Oficial Avaliador, a possibilidade de ocorrência do erro de Tendência Central deve ser considerada, tendo em vista que a situação relatada pode conduzir o avaliador no sentido de manter um nivelamento dos avaliados, seja por não conhecer intimamente o avaliado, seja pela falta de oportunidade de verificação de todos os quesitos constantes da ModEAD.

#### 4.2 – Possibilidades de aprimoramento

Para a mitigação das eventuais inconsistências observadas no processo de avaliação dos militares que realizam o Curso de Aperfeiçoamento em Aviação Naval, algumas sugestões podem ser consideradas, as quais são citadas a seguir.

a) A Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha (BRASIL, 2012) prevê, no inciso 4.10.3, que as praças que realizam cursos fora do âmbito da Marinha e não têm condições de serem observadas por um Oficial Avaliador de maneira direta não devem ser avaliadas, prevalecendo, nesse caso, a avaliação anterior, com a utilização do módulo de repetição da avaliação, existente no programa *online* utilizado no processo avaliativo. Tal procedimento também foi sugerido pelo Entrevistado 4, para avaliação de militares, durante o período em que estes estiverem realizando cursos de carreira (APÊNDICE A, p. 38).

b) O Departamento Geral do Pessoal do Exército (BRASIL, 2017a) estipula uma modalidade de avaliação classificada como Avaliação Interna Escolar, destinada a avaliar militares que estejam matriculados em cursos presenciais com duração superior a 6 (seis) meses. Nessa situação, os militares são avaliados, tanto por alunos da mesma turma, quanto pelos instrutores e monitores do curso. Além disso, o Departamento Geral sugere que cada avaliador avalie, no máximo, 20 (vinte) militares, podendo esse número ser extrapolado, porém sempre obedecendo o critério da razoabilidade. (BRASIL, 2017a).

c) Outra proposta, também relatada por um dos entrevistados, é a utilização de uma espécie de algoritmo que considera quesitos diferentes dos previstos na ModEAD. Uma avaliação mais objetiva, em que são usadas a média acadêmica no curso com peso diferenciado, tendo em vista que estaria relacionada à principal função do militar; a avaliação dos Comandantes de Pelotão e de Companhia; a nota atribuída pelos alunos do pelotão; e o último conceito obtido antes de se tornarem alunos do curso de aperfeiçoamento. Essa ideia consta em documento interno do CIAAN e é representada pela seguinte equação:

$$C = [3MA + 3AC + 2AV + 2AA] \div 10.$$

Onde:

C	=	Conceito
MA	=	Média Acadêmica
AC	=	Avaliação da Companhia
AV	=	Avaliação Coletiva
AA	=	Avaliação Anterior (CIAAN, 2021, Anexo H, p. 1).

A alegação do Oficial avaliador ao implementar essa estratégia para a realização da avaliação de desempenho de seus subordinados foi a dificuldade de convivência com os alunos devido à grande quantidade de avaliados e à rotina acadêmica deles.

d) Durante a entrevista, outro entrevistado sugeriu aplicação diferenciada, com critérios distintos para militares em diferentes situações de trabalho, como Área da Saúde, Área de Ensino, fuzileiros navais, Área Operativa e Área Administrativa. No entendimento do entrevistado, a adoção dessa metodologia ofereceria maior precisão no processo de Avaliação de Desempenho, tendo em vista que os quesitos relacionados ao desempenho na função estariam mais próximos das realidades de cada militar (APÊNDICE A, p. 38).

## 5 – CONCLUSÃO

A considerar o que a Marinha apregoa, conforme descrito na introdução – Pessoal, o nosso maior patrimônio – este trabalho teve como propósito a análise da Sistemática de Avaliação de Praças no Curso de Aperfeiçoamento em Aviação Naval, objetivando verificar se tal sistemática apresenta inconsistências, e se há possibilidade de aprimoramento da mesma, circundando o estudo da importância da Avaliação de Desempenho na Marinha do Brasil e a atuação do líder como potencializador do desenvolvimento das praças da Aviação Naval.

Na área de gestão de pessoas, a Avaliação de Desempenho é uma ferramenta que proporciona o crescimento dos indivíduos e das instituições. A constante revisão da sistemática proporciona seu aperfeiçoamento, o que favorece a aferição do desempenho dos militares de maneira cada vez mais precisa e justa, conforme pôde ser verificado nessa pesquisa. A ênfase na busca pela precisão e pela justiça na avaliação é dada por considerar-se extremamente prejudicial ao desenvolvimento das praças o ato de se atribuir tratamento indevido ou incompatível com o mérito de cada um.

Durante o trabalho, observou-se que a Avaliação de Desempenho é efetivamente preponderante na vida das praças da Marinha do Brasil, pois está presente desde a admissão até a transferência dessas praças para a reserva, fazendo parte de todos os principais processos característicos das atividades de um militar da Marinha, como promoções, designações, cursos de carreira, cursos de estado-maior, dentre outros. Além disso, a avaliação interfere

diretamente nas carreiras dessas praças, de maneira positiva ou negativa, no que se refere à motivação, à elevação do moral e à autodisciplina, pois um sentimento de injustiça no processo pode prejudicar todo o desenvolvimento desses militares.

Também foi visto que o líder ou Oficial Avaliador deve ter consciência da sua atribuição de tratar a Sistemática de Avaliação de Desempenho não apenas como mera atribuição de notas aos seus avaliados ou liderados, mas, principalmente, estar atento às intervenções necessárias ao constante crescimento profissional destes, preocupando-se sempre com o exemplo, o desenvolvimento da mentalidade de liderança, a orientação e a retroalimentação da sistemática (*feedback*), para que seus subordinados tenham um direcionamento efetivo. Em outras palavras, sair da esfera do “fazer por fazer”.

Apesar de o curso de aperfeiçoamento ser constituído de conteúdos prioritariamente profissionais, também tem a responsabilidade de aprimorar a formação militar, de maneira transversal, levando-se em consideração que, além do currículo formal do curso, ocorrem, rotineiramente, situações em que são passados os valores e tradições navais aos alunos, como cerimônias, formaturas, paradas escolares, dentre outros. Por isso, para os avaliados são significativos o bom exemplo e a orientação do seu líder, tendo em vista tratar-se de ocasião adequada para a sedimentação de boas práticas de liderança, principalmente dos atributos da Rosa das Virtudes.

Conforme relatado nas entrevistas, releva assinalar que o distanciamento entre o avaliador e o avaliado, provocado pela rotina acadêmica, gera deficiência na observação direta do primeiro em relação ao segundo. De igual modo, cabe ressaltar que os quesitos vigentes na ModEAD podem estar distantes da realidade diária das praças na condição de aluno, ocasionando incompatibilidade desta Sistemática de Avaliação com as tarefas realizadas pelos militares.

Numa visão mais estratégica, pensando na formação das praças da Marinha do Brasil, torna-se interessante entender que a Sistemática de Avaliação de Desempenho, sobretudo quando realizada durante o curso de aperfeiçoamento, que ocorre logo após o curso que habilita a praça à promoção a sargento e transcorre num momento em que o militar está prestes a adquirir a estabilidade na carreira, deve ser tratada com relevância até maior do que uma avaliação em condições normais, tendo em vista que a praça, após a conclusão do curso, passará a ocupar posição de liderança, já que o sargento, na Marinha, também tem a tarefa de

liderar grupos, ainda que pequenos, tornando-se um importante elo entre a oficialidade e os menos graduados e sendo um considerável replicador dos valores pregados pela instituição.

Acrescenta-se a ideia de que a Avaliação de Desempenho seja, também, uma atividade instrucional durante o Curso de Aperfeiçoamento, ou seja, que o seu exercício durante o curso tenha condições de contribuir para moldar todos os militares que estiverem passando por este ciclo formativo, de modo que a Marinha tenha seus interesses e seus valores difundidos e multiplicados, por meio desses militares, que ocupam posição tão importante no corpo da instituição. A conjugação dessas ideias, decerto, culminará no crescimento e na manutenção da Marinha do Brasil como uma instituição centenária e vitoriosa.

Salienta-se que todo o trabalho foi realizado, de modo que fosse possível oferecer uma visão diferente da sistemática, considerando, tanto o ponto de vista do avaliador, quanto o do avaliado e, dessa forma, ficou constatado que a Sistemática de Avaliação de Desempenho aplicada às praças que realizam o Curso de Aperfeiçoamento em Aviação Naval, assim como a participação do líder no processo, pode ser aprimorada, e sugere-se, a título de assessoramento, que o Setor de Pessoal atente às possibilidades de vulnerabilidades apresentadas e verifique a viabilidade de implementação de uma ou mais alternativas, dentre as quatro apresentadas como sugestão de aprimoramento.

Por fim, é importante explicitar que, dentre as possibilidades de aprimoramento apresentadas no presente trabalho, o autor tem preferência pela alternativa assinalada na letra d), pelo fato de a ideia apresentada permitir a aplicação de um tipo específico de sistemática para cada situação, tornando os quesitos de avaliação menos genéricos, mais objetivos e mais intrinsecamente apropriados à atividade de cada militar.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. Comando-Geral do Pessoal da Aeronáutica. **Portaria COMGEP N° 81, de 21 de setembro de 2020**. Aprova a reedição da ICA 39-17 – Avaliação de Desempenho de Graduados. Brasília, 2020a.

BRASIL. **Decreto n° 3.299, de 21 de dezembro de 1999**. Aprova o Regulamento para Concessão da Medalha Mérito Tamandaré. Brasília: Presidência da República, 1999. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/D3299.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D3299.htm). Acessado em: 09/07/2021.

BRASIL. Departamento Geral do Pessoal do Exército. Portaria N° 174-DGP, de 17 de agosto de 2017. Aprova as Instruções Reguladoras para o Sistema de Gestão do Desempenho do Pessoal Militar do Exército (EB30-IR-60.007). Brasília, 2017a.

BRASIL. Diretoria de Comunicações e Tecnologia da Informação da Marinha. **Boletim de Ordens e Notícias Especial n° 257 de 09 de março de 2021**. Processo Seletivo ao Curso de Aperfeiçoamento Avançado para praças (C-ApA). Rio de Janeiro, 2021a.

BRASIL. Diretoria de Comunicações e Tecnologia da Informação da Marinha. **Boletim de Ordens e Notícias Especial n° 912 de 20 de outubro de 2020**. Processo Seletivo ao Curso de Assessoria em Estado-Maior para Suboficiais (C-ASEMSO). Rio de Janeiro, 2020b.

BRASIL. Diretoria do Pessoal Militar da Marinha. **Circular N° 3/2017, de 13 de março de 2017**. Instruções para o preenchimento experimental da Nova Sistemática de Avaliação de Praças - ModEAD. Rio de Janeiro, 2017b.

BRASIL. Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha. **DGPM-101: Normas para o Sistema de Ensino Naval (SEN)**. 8ª Revisão. Rio de Janeiro, 2018.

BRASIL. Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha. **DGPM-103: Normas para o Corpo Docente da Marinha**. 4ª Revisão. Rio de Janeiro, 2017c.

BRASIL. Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha. **DGPM-307: Normas sobre seleção e indicação para cursos**. Rio de Janeiro, 2019.

BRASIL. Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha. **DGPM-310: Normas para designação, nomeação e afastamentos temporários do serviço para o pessoal militar da MB**. 5º Revisão. Rio de Janeiro, 2021b.

BRASIL. Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha. **DGPM-313: Normas para avaliação de militares, organização, funcionamento e procedimentos da Comissão de Promoções de Praças, aplicação da quota compulsória, alteração de dados cadastrais e cômputo e registro de tempos**. Rio de Janeiro, 2012.

BRASIL. Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha. **Plano de Direção Setorial de Pessoal –**

**PDS Pessoal 2040.** Rio de Janeiro, 2021c.

BRASIL. Estado-Maior da Armada. **EMA-137:** Doutrina de Liderança da Marinha. Brasília, 2013.

BRASIL. Estado-Maior da Armada. **EMA-300:** Plano Estratégico da Marinha – PEM 2040. Brasília, 2020c. Disponível em: [https://www.marinha.mil.br/sites/all/modules/pub\\_pem\\_2040/book.html](https://www.marinha.mil.br/sites/all/modules/pub_pem_2040/book.html). Acessado em: 25/08/2021.

CABRAL, Ângelo da Silva. **Avaliação de desempenho utilizando métodos estatísticos:** um estudo de caso na área da saúde. UFPR. Curitiba, 2017. Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/47484/R%20-%20D%20-%20ANGELO%20DA%20SILVA%20CABRAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acessado em: 05/05/2021.

CENTRO DE INSTRUÇÃO E ADESTRAMENTO AERONAVAL ALMIRANTE JOSÉ MARIA DO AMARAL OLIVEIRA (BRASIL). **Ordem Interna 40-02b:** Normas para Funcionamento da Divisão de Alunos. São Pedro da Aldeia-RJ, 2021. Disponível em: <http://www.ciaan.mb/docs/OI/CIAAN-40/OI%2040-02B/OI%2040%2002B.pdf>. Acessado em: 10/08/2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho humano nas empresas:** Como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados. São Paulo: Manole, 2016. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788520450604/cfi/122!/4/4@0.00:0.00>. Acessado em: 03/07/2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas:** O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4 ed. Rio de Janeiro: Manole, 2014.

DIRETORIA DE ENSINO DA MARINHA (Brasil). **Ofício N° 10-94, de 11 de setembro de 2020.** Aprovação de currículo do Curso de Aperfeiçoamento Avançado para Praças. Rio de Janeiro, 2020.

DIRETORIA DE ENSINO DA MARINHA (Brasil). **Ofício N° 10-58, de 12 de agosto de 2021.** Aprovação de Currículo. Rio de Janeiro, 2021a.

DIRETORIA DE ENSINO DA MARINHA (Brasil). **Portaria N° 155/DEnsM, de 27 de agosto de 2021.** Aprova a alteração N° 8 do Plano Geral de Instrução para 2021. Rio de Janeiro, 2021b.

MARINHA DO BRASIL. Portaria n° 20/2021, de 05 de abril de 2021. Aprova as Normas para o Curso de Assessoria em Estado-Maior para Suboficiais C-ASEMSO. **Boletim da Marinha do Brasil**, Rio de Janeiro, n. 4, t. 1, abril 2021.

MARINHA DO BRASIL. Portaria n° 149/2019, de 24 de maio de 2019. Aprova o Plano de Carreira de Praças da Marinha. **Boletim da Marinha do Brasil**, Rio de Janeiro, n. 05, t. 1, maio 2019.

MARTIN, Miguel. **Avaliação de Desempenho**. Centro de Instrução Almirante Graça Aranha. Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: <http://www.redebim.dphdm.mar.mil.br/vinculos/000007/00000705.pdf>. Acessado em: 11/04/2021.

MINISTÉRIO DA DEFESA. Portaria Normativa nº 86/2020, de 22 de setembro de 2020. Estabelece os cursos que dão direito à concessão do adicional de habilitação aos militares das Forças Armadas. **Diário Oficial da União**, Brasília, n. 188, p. 55, setembro 2020.

MOTTA, Carolina da Cruz. **Avaliação de Desempenho**. Centro Universitário de Brasília – UniCEUB. Brasília, 2005. Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/123456789/713/2/20000260.pdf>. Acessado em: 08/05/2021.

SANTOS, Adriana Pacheco dos. **O líder e a sistemática de avaliação de pessoal na MB: A importância do *feedback* para a avaliação de pessoal e o papel do líder em sua execução**. Escola de Guerra Naval. Rio de Janeiro, 2016.

SOARES, Luiz Paulo Martins. **O impacto da avaliação de desempenho na carreira profissional da Geração Y**. Universidade do Minho – Escola de Economia e Gestão. Braga, 2019. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/225317365.pdf>. Acessado em: 02/04/2021.

TECCHIO *et al.* **Avaliação de Desempenho Humano: um estudo de caso no curso de graduação em Administração na modalidade a distância**. CINTED-UFRGS. Porto Alegre, 2008. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/renote/article/view/14507/8426>. Acessado em: 04/05/2021.

## APÊNDICE A – Transcrição das Entrevistas

ENTREVISTADO 1

**Qual a OM em que serve?**

Entrevistado 1: “CIAA”.

**Qual a função que exerce?**

Entrevistado 1: “Chefe do Departamento do Curso de Aperfeiçoamento”.

**Há quanto tempo exerce ou exerceu a função de líder de alunos?**

Entrevistado 1: “Um ano”.

**Quantos militares avalia?**

Entrevistado 1: “1.934 alunos”.

**Qual o método de avaliação utilizado?**

Entrevistado 1: “Efetuo as avaliações por meio de comandantes de companhia, suboficiais que efetuam a observação, normalmente, de 40 alunos por companhia, havendo em que o militar responde por duas companhias. Além das observações efetuadas pelos comandantes de companhia, o oficial usa, como ferramenta de avaliação, a Ficha de Avaliação Individual do Aluno (FAIA), documento onde são efetuados registros diários da vida do aluno”.

**Quais as dificuldades observadas durante a avaliação?**

Entrevistado 1: “Dificuldade de efetuar uma observação direta em número tão elevado de militares, tanto pela quantidade, quanto pelo pouco contato, tendo em vista as atividades em salas de aula”.

**Algum comentário ou sugestão?**

Entrevistado 1: XXXX

ENTREVISTADO 2

**Qual a OM em que serve?**

Entrevistado 2: “CIAAN”

**Qual a função que exerce?**

Entrevistado 2: “Encarregado da Divisão de Alunos”.

**Há quanto tempo exerce ou exerceu a função de líder de alunos?**

Entrevistado 2: “Há dois anos”.

**Quantos militares avalia?**

Entrevistado 2: “Em média, avalio cerca de 285 alunos por ano, considerando os 252 militares que avaliarei em 2021.”

**Qual o método de avaliação utilizado?**

Entrevistado 2: “Conto com os Comandantes de Pelotão para a observação diária dos alunos

quanto aos aspectos positivos e negativos, que os registram nas Fichas Individuais do Aluno (FIA). Tais apontamentos são considerados na avaliação. Além disso utilizo um algoritmo que considera a média acadêmica, a avaliação dos Comandantes de Pelotão e de Companhia, a nota atribuída pelo aluno mais antigo do pelotão e o último conceito obtido antes de se tornarem alunos do CIAAN”.

**Quais as dificuldades observadas durante a avaliação?**

Entrevistado 2: “A minha maior dificuldade é o fato de eu não conhecer os alunos, não conviver com eles; primeiro pela quantidade e segundo porque eles não trabalham comigo, ficam em salas de aula. A outra dificuldade gira em torno do tempo disponível para a avaliação no sistema ModEAD-WEB”.

**Algum comentário ou sugestão?**

Entrevistado 2: “Sugiro as seguintes linhas de ação: elaboração de uma metodologia para os centros de formação, ou média das avaliações anteriores, ou não avaliação do militar no período em que estiver realizando um curso de carreira”.

**ENTREVISTADO 3**

**Qual a OM em que serve?**

Entrevistado 3: “Estou Na Reserva. Servi no CIAAN por 03 anos”.

**Qual a função que exerce?**

Entrevistado 3: “Não se aplica”.

**Há quanto tempo exerce ou exerceu a função de líder de alunos?**

Entrevistado 3: “Exerci a função de Encarregado do Corpo de Alunos do CIAAN por 3 anos”.

**Quantos militares avalia?**

Entrevistado 3: “Na época avaliava em torno de 400 alunos por ano”.

**Qual o método de avaliação utilizado?**

Entrevistado 3: “Cada aluno possuía uma ficha de acompanhamento, onde eram realizadas as anotações com pontuações em uma planilha, então depois eram realizadas reuniões semanais com os comandantes de companhia, comandantes de pelotão e supervisores para verificar os destaques da semana. Os destaques poderiam ser bons ou ruins. As inspeções e visitas de sala de aula para verificar o comportamento eram constantes. Na época de avaliação eram colocadas todas as fichas junto com as tabelas de notas de estudos dos alunos. Um outro fator importante era conversar com os instrutores dos alunos”.

**Quais as dificuldades observadas durante a avaliação?**

Entrevistado 3: “Enquadrar as observações dos alunos nos quesitos da ModEAD torna a avaliação complicada. Enquadrar o aluno dentro da profissão que ele ainda está aprendendo, ou ainda um aluno que está cursando o curso de formação de sargento, ou o aperfeiçoamento requer avaliação em quesitos dos quais ele está distante das funções, sendo este um aluno em tempo integral. Acredito que isso valha para todas as profissões. Além disso, temos de realizar avaliações subjetivas sem ter contato, sem saber como o aluno se comporta em sua profissão. Assim sempre levei como peso maior na avaliação ou pendor escolar. Na parte moral, acaba o

aluno, se não der nenhum lance, sendo avaliado pelo todo visto que as inspeções semanais, era onde conseguia maior contato. Às vezes para que eu tivesse uma ideia melhor, quando as atividades me permitiam, eu ia às salas de aulas para conversar com eles, ou ainda participava um dia da semana no rancho com eles, e nisso acabava conhecendo um pouco melhor e tentava aplicar uma avaliação mais justa”.

**Algum comentário ou sugestão?**

Entrevistado 3: “Sempre achei complexo realizar avaliação de alunos, pois os itens da avaliação deveriam receber uma atenção especial, já que a condição de aluno é especial. Além disso, acredito que nossa instituição deveria ter formas diferentes para avaliar quem é da Saúde, Ensino, Fuzileiro Naval, Área Operativa e Área Administrativa”.

**ENTREVISTADO 4**

**Qual a OM em que serve?**

Entrevistado 4: “CIAAN”.

**Qual a função que exerce?**

Entrevistado 4: “Encarregado da Divisão de Pessoal”.

**Há quanto tempo exerce ou exerceu a função de líder de alunos?**

Entrevistado 4: “Exerci a Função de Encarregado do Núcleo de Formação de Reservistas Navais (NFRN) da BAeNSPA por cinco anos (2012 a 2016)”.

**Quantos militares avaliou?**

Entrevistado 4: “Avaliei 1.000 marinheiros recrutas (MN-RC) em período de formação para o Serviço Militar Obrigatório”.

**Qual o método de avaliação utilizado?**

Entrevistado 4: “Como o contato diário do Oficial Avaliador (Encarregado do NFRN) com os alunos a serem avaliados era dificultado pela rotina de instrução incompatível com as diversas atribuições do Encarregado, era realizada uma ‘Reunião de Conceitos’ integrada pelo Oficial Avaliador, Supervisor do NFRN, Coordenador de Ensino, Comandante de CIA e Comandantes de PEL. A reunião tinha o objetivo de subsidiar o avaliador com informações dos alunos, observadas pelos graduados que tinham contato diário com eles”.

**Quais as dificuldades observadas durante a avaliação?**

Entrevistado 4: “A falta de convívio diário do avaliador com os alunos dificulta a avaliação, que é realizada mediante observação de outros militares. As percepções divergentes, quanto aos aspectos observados, mesmo com a metodologia da “Reunião de Conceitos, causam distorções na avaliação final realizada pelo Encarregado”.

**Algum comentário ou sugestão?**

Entrevistado 4: “Creio que a melhor solução para mitigar as distorções das avaliações nos períodos em que os militares se encontram na condição de aluno e evitar impactos futuros na carreira seria a suspensão da avaliação nesses períodos, mantendo os militares na condição de "sem avaliação" nos semestres em que ocorressem.

Tal procedimento já existe no Módulo de Avaliação do SisPes (ModEAD-WEB), aplicados

em algumas situações previstas, como por exemplo: "militares em LTS". Essa proposição poderia ser encaminhada pelas OM do SEN, a fim de que fosse incluída na Norma em vigor”.

#### ENTREVISTADO 5

##### **Qual a OM em que serve?**

Entrevistado 5: “Centro de Instrução Almirante Sylvio de Camargo – CIASC”.

##### **Qual a função que exerce?**

Entrevistado 5: “Imediato do Corpo de Alunos – ImCA”.

##### **Há quanto tempo exerce ou exerceu a função de líder de alunos?**

Entrevistado 5: “Há 2 meses apenas, fui nomeado em março do presente ano na função de Imediato do Corpo de Alunos”.

##### **Quantos militares avalia?**

Entrevistado 5: “Total de alunos na data de 05/05/2021, são 1.196 alunos”.

##### **Qual o método de avaliação utilizado?**

Entrevistado 5: “Antes, é feita uma reunião com os comandantes de companhia do corpo de alunos, pois os mesmos tiveram uma relação com mais proximidade dos alunos, em seguida, são discutidos o comportamento disciplinar e o desempenho profissional de cada um deles. Somente depois chega-se a uma conclusão da avaliação que cada aluno deve receber”.

##### **Quais as dificuldades observadas durante a avaliação?**

Entrevistado 5: “A dificuldade maior é em relação ao quantitativo elevado dos alunos e a proximidade dos mesmos com o avaliador, pelo motivo de estarem, na maioria de seu tempo, em sala de aula com avaliações acadêmicas”.

##### **Algum comentário ou sugestão?**

Entrevistado 5: “A participação ativa dos comandantes de companhia é essencial para discutir a avaliação dos alunos junto ao oficial avaliador”.

#### ENTREVISTADO 6

##### **Qual a OM em que serve?**

Entrevistado 6: “Fui Imediato do Corpo de alunos”.

##### **Há quanto tempo exerce ou exerceu a função de líder de alunos?**

Entrevistado 6: “9 meses”.

##### **Quantos militares avalia ou avaliou?**

Cerca de 900 militares dos cursos de carreira.

##### **Qual o método de avaliação utilizado?**

Entrevistado 6: “por meio de reuniões com os comandantes de pelotão e Cia, pois não tinha como conhecer cada um dos alunos dos cursos de formação e habilitação”.

##### **Quais as dificuldades observadas durante a avaliação?**

Entrevistado 6: “Tínhamos que confiar na observação dos Comandantes de pelotão e Cia, o que pode trazer uma avaliação equivocada”.

**Algum comentário ou sugestão?**

Entrevistado 6: “A maneira atual de avaliação tem funcionado, visto que apenas dois alunos pediram consideração na questão dos conceitos, porém, as informações levadas em consideração dos militares que estão em contato com os alunos, podem ser analisadas pelos avaliadores finais para evitar injustiças”.

**ENTREVISTADO 7**

**Qual a OM em que serve?**

Entrevistado 7: “Centro de Instrução Almirante Alexandrino”.

**Qual a função que exerce?**

Entrevistado 7: “Chefe do Departamento dos Cursos de Especialização”.

**Há quanto tempo exerce ou exerceu a função de líder de alunos?**

Entrevistado 7: “4 anos e 5 meses”.

**Quantos militares avalia?**

Entrevistado 7: “Em torno de 900 militares.”

**Qual o método de avaliação utilizado?**

Entrevistado 7: “Na avaliação dos alunos utilizamos algumas ferramentas para auxiliar as avaliações, das quais, cabem destacar as seguintes;

- FAIA (folha de avaliação individual dos alunos) - nesta folha constam todas as atividades individuais realizadas pelos alunos: licenças, anotações por disciplina, meritórias e de meritórias e outras;
- Nós utilizamos também o GCM (GRAU DE CONCEITO MILITAR) este conceito é realizado a cada três meses, além de ser somado a média acadêmica do aluno. O propósito é equilibrar o conhecimento técnico profissional com o conhecimento militar naval; e
- Vale a pena também ressaltar, que durante a curso a parte disciplinar conta como conceito da turma, estabelecendo diante das quantidades de contravenções, atrasos, faltas e outras atividades uma avaliação para a turma”.

**Quais as dificuldades observadas durante a avaliação?**

Entrevistado 7: “As dificuldades encontradas, acredito ser comum a todos os Centro de Instrução, que seria ter uma avaliação fidedigna dentro dos níveis e itens avaliados nos Atributos Morais, Profissionais e Desempenho na Incumbência”.

**Algum comentário ou sugestão?**

Entrevistado 7: “Acredito que uma avaliação diferenciada para o período de curso poderia evitar possíveis erros e discrepâncias nas avaliações”.



## APÊNDICE B – Pesquisa sobre ModEAD

Estimado respondente, esta pesquisa é totalmente anônima e visa à captação de informações sobre a percepção de sua avaliação no Curso de Aperfeiçoamento (C-Ap), com o intuito de verificar possíveis melhorias.

1 – Em relação à Avaliação de Desempenho, durante o período em que você realizou o Curso de Aperfeiçoamento (C-Ap) e executou suas atividades rotineiras de aluno, como você qualifica a frequência de interação entre o seu Oficial Avaliador e você?

- ( ) Ocorreu Sempre  
 ( ) Ocorreu na maioria das vezes  
 ( ) Ocorreu algumas vezes  
 ( ) Ocorreu raramente  
 ( ) Nunca ocorreu

2 – Em relação à Avaliação de Desempenho, durante o período em que você realizou o Curso de Aperfeiçoamento (C-Ap), como você classifica a ocorrência de situações em que seu Oficial Avaliador pode observar os quesitos previstos nos itens 3.0 e 5.0 da ModEAD (abaixo)?

- ( ) Ocorreu sempre  
 ( ) Ocorreu na maioria das vezes  
 ( ) Ocorreu algumas vezes  
 ( ) Ocorreu raramente  
 ( ) Nunca ocorreu

ModEAD – SG									
<b>1.0 – IDENTIFICAÇÃO DO AVALIADO</b>									
1.1- NIP:		1.2 - Graduação:		1.3 - Espec/Aperf.:		1.4 - Subspec.:			
1.5 - Nome do Avaliado:									
<b>2.0 – PERÍODO DE AVALIAÇÃO E OM</b>									
2.1 - Período		2.2 FR – EAD:		2.3 - OM:					
Início:		Semestral							
Fim:		Extraordinária							
<b>3.0 – ITENS A AVALIAR (0 a 10)</b>									
ATRIBUTOS MORAIS			ATRIBUTOS PROFISSIONAIS			DESEMPENHO NA INCUMBENCIA			
Item		Nota	Item		Nota	Item		Nota	
CARÁTER			APRESENTAÇÃO PESSOAL			ADAPTAÇÃO AO SERVIÇO			
LEALDADE			DISCIPLINA			INICIATIVA			
COERÊNCIA DE ATITUDES			MOTIVAÇÃO			CONHECIMENTO PROFISSIONAL			
EQUILÍBRIO EMOCIONAL			HIGIEZ FÍSICA			ATTITUDE MILITAR			
ESPÍRITO DE COOPERAÇÃO			INTERESSE PELA CARREIRA			EXPRESSÃO ORAL			
COMPORTAMENTO SOCIAL			LIDERANÇA MILITAR			EXPRESSÃO ESCRITA			
CORAGEM MORAL			CAPACIDADE DECISORIA			CAPACIDADE ADMINISTRATIVA			
MÉDIA			MÉDIA			MÉDIA		CALCULAR	
<b>4.0 – APTIDÃO PARA CARREIRA</b>					AC	TOTAL AC	Nº de Sem	AMC	
AMC = Total de AC / Nº de Semestre									
<b>5.0 – FOLHA DE INFORMAÇÕES DE SG-FIS</b>									
							Recomendações – Nota (0 a 10)		
Oficialato									
Promoção por Merecimento									
Suboficial-Mor (a partir de 14SG)									
Função de Instrutoria									
<b>6.0 – JUSTIFICATIVA</b>									
<b>7.0 – REUNIÃO DE ACONSELHAMENTO</b>									
<input type="checkbox"/> Reunião de aconselhamento efetuada									

## ANEXO (Detalhe Semanal de Aulas)

MARINHA DO BRASIL

CENTRO DE INSTRUÇÃO E ADESTRAMENTO AERONAVAL  
ALMIRANTE JOSÉ MARIA DO AMARAL OLIVEIRA

### DETALHE SEMANAL DE AULAS

ESCOLA:  
CURSO:

TURMA:  
Nº DE ALUNOS:

TOTAL DE SEMANAS:  
SEMANA ATUAL:  
SEMANAS RESTANTES:

DISCIPLINAS		DOCENTE	CARGA HORÁRIA			
CÓDIGO	NOME	POSTO/GRAD./NOME DE GUERRA	TOTAL	DADAS	SEMANA	RESTANTE
<b>Carga horária total do curso</b>			0	0	0	0

HORÁRIO	SEGUNDA-FEIRA	TERÇA-FEIRA	QUARTA-FEIRA	QUINTA-FEIRA	SEXTA-FEIRA
1º TEMPO 08:00 às 08:50					
2º TEMPO 09:00 às 09:50					
3º TEMPO 10:00 às 10:50					
4º TEMPO 11:00 às 11:50					
5º TEMPO 13:20 às 14:10					
6º TEMPO 14:20 às 15:10					
7º TEMPO 15:20 às 16:10					
<b>Observações:</b>					