

MARINHA DO BRASIL
CENTRO DE INSTRUÇÃO ALMIRANTE GRAÇA ARANHA - CIAGA
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO PARA OFICIAL DE MÁQUINAS

MIGUEL MARTIN

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

RIO DE JANEIRO

2015

MIGUEL MARTIN

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Projeto de monografia apresentado como exigência para o curso de Aperfeiçoamento para Oficial de Máquinas da Marinha Mercante, ministrado pelo Centro de Instrução Almirante Graça Aranha.

Orientadora: Profa. Dra. Claudia Adler

RIO DE JANEIRO

2015

MIGUEL MARTIN

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Projeto de monografia apresentado como exigência para o curso de Aperfeiçoamento para Oficial de Máquinas da Marinha Mercante, ministrado pelo Centro de Instrução Almirante Graça Aranha.

Orientadora: Profa. Dra. Claudia Adler

Data da aprovação: ___/___/_____

Orientador (a): Profa. Dra. Claudia Adler

Assinatura do
orientador

**RIO DE JANEIRO
2015**

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Transpetro, por me patrocinar este curso,

A todo corpo docente do CIAGA pelo ambiente criativo e amigável,

Aos meus amigos de turma que além de se tornarem amigos me apoiaram em todos os momentos,

À minha orientadora Profa. Dra. Claudia Adler pela sua orientação,apoio,e incentivo,

À minha esposa Yara e filhas Carina e Bianca por serem minha inspiração e motivação para superar obstáculos.

SUMÁRIO

- 1- INTRODUÇÃO**
- 2- AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**
 - 2.1- Métodos de Avaliação**
- 3- ERROS DE AVALIAÇÃO**
 - 3.1- Requisitos e Qualidades Necessárias aos Avaliadores**
 - 3.2- Caso Pratico**
 - 3.3- Erro de Avaliação Exemplo**
- 4- PROPOSTA DE AVALIAÇÃO**
- 5- CONCLUSÃO**
- 6 REFERÊNCIAS**

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como objetivo analisar a Avaliação de Desempenho de aquaviários quando embarcados em navios mercantes com o objetivo de identificar necessidades de treinamento, aperfeiçoamento e reestruturação de avaliações. Tema finalidade de demonstrar a importância do uso de novos critérios na avaliação de um tripulante para um melhor desempenho do profissional e com consequência uma maior lucratividade para o empregador.

Avaliação de Desempenho profissional não é uma prática moderna, segundo Chiavenato (2000, p.323), "As práticas de avaliação do desempenho não são novas. Desde que uma pessoa deu emprego à outra, seu trabalho passou a ser avaliado em termos de relação de custo e benefício. "

Avaliação de desempenho é um procedimento organizacional essencial para as empresas e profissionais de todas as áreas, visto que, por meio de avaliação, podem ser dadas oportunidades de ascensão a cargos e remuneração aos funcionários que desempenham suas obrigações profissionais com eficácia. No caso do profissional não atingir as metas desejadas, a organização poderá implementar treinamentos para suprir e remediar deficiências do avaliado.

O propósito deste trabalho é sugerir um sistema de avaliação que possa contribuir com a diminuição de deficiências no sistema de avaliação, assim como criar novos procedimentos a serem implementados para promover sensivelmente a qualidade e eficiência no sistema de Avaliação de Tripulantes.

2- AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Avaliação de desempenho não é uma prática recente na história. Segundo Chiavenato (1998), Santo Inácio de Loyola já utilizava um sistema de notas para medir o potencial de cada jesuíta. A partir da Segunda Guerra Mundial, o Sistema de avaliações de desempenho começa a difundir-se e é adotado por várias instituições. No Brasil, em 1936 o serviço público desenvolveu um sistema de avaliação de desempenho no qual inúmeros programas foram implementados, mas não alcançaram resultados positivos.

A avaliação de desempenho é definida por diversos autores. Para alcançar os objetivos deste trabalho, parte-se de dois autores:

“Avaliação é a verificação formal e permanente dos resultados alcançados comparados com os padrões de desempenho estabelecidos e o termo desempenho é definido como; compreende a atuação do empregado em seu posto de trabalho, traduzida em projetos, atividades ou tarefas que lhe foram atribuídas assim como os resultados que dele se espera, definidos por padrões de desempenho.” LUCENA, (1992, p.77)

"A avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento". Chiavenato (1999, p.189)

Avaliar significa julgar, apreciar, criticar. Sendo assim, Avaliação de desempenho é uma análise crítica da atuação profissional do avaliado, comparando o seu desempenho observado com o desempenho ideal definido pela organização na qual ele atua (organização estabelece critérios e padrões). Se for aplicada com

eficiência e transparência, pode ser usada como um indicador da necessidade de treinamento, intervenção, por um lado, e dos talentos a promover de outro. Dessa forma, serve como ferramenta de ascensão do avaliado, pois mostra seus pontos fortes e a melhorar; e de orientação para as gerências, que vislumbram claramente as contribuições de seus membros.

“Avaliação de desempenho é o processo que mede o desempenho do funcionário. O desempenho do funcionário e o grau em que ele alcança os requisitos do seu trabalho.” (CHIAVENATO, 1999, p.241). Vivemos em um mundo globalizado, onde existe uma concorrência profissional acirrada, gerando uma constante necessidade de atualização e qualificação profissional. Com isso, todo profissional busca não somente desenvolver suas habilidades, mas também, adquirir novas.

Sendo assim, podemos inferir que a Avaliação de Desempenho é um instrumento que mede os resultados do trabalho desenvolvido e identifica deficiências e potencialidades de cada profissional. Por isso a Avaliação de desempenho é essencial para o gerenciamento de uma organização, e, quando aplicada com eficácia, permite conciliar os objetivos individuais e organizacionais, gerando maior produtividade e qualidade de serviços.

2.1 -Métodos de Avaliação

Existem vários métodos de avaliação de desempenho. Caberá à organização escolher um método, dependendo da função e dos objetivos almejados. Devemos salientar a importância do critério na escolha adequada de método a ser utilizado Segundo Chiavenato os métodos mais comumente utilizados são:

Método de Avaliação 360°- Neste método informações sobre o avaliado são coletadas usando não somente os chefes diretos, mas também subordinados, clientes, colegas de trabalho e o próprio avaliado. Salienta-se por este método os pontos fortes e pontos a serem trabalhados do avaliado. Caso haja a necessidade de treinamento, será sempre transmitida por meio de sessões de *feedback* individuais.

Método de Avaliação de atividades: Avalia o empregado pelo resultado das atividades atribuídas e descritas para sua determinada função.

Método de Avaliação de Desempenho por Resultados: É um método no qual se faz necessário uma negociação prévia entre o avaliado e o avaliador para discutir e selecionar os padrões de desempenho que serão avaliados. Em seguida será feita comparações periódicas entre os resultados esperados com os efetivamente alcançados.

Métodos das Escalas Gráficas: Este método é o mais utilizado por ser de simples aplicação. O desempenho do avaliado é medido usando uma escala gráfica. Segundo Chiavenato (1999), este método avalia o desempenho através de fatores de avaliação previamente definidos e graduados. É um método baseado em uma tabela de dupla entrada, na horizontal estão os fatores de avaliação e na vertical os graus de avaliação de desempenho. Apesar de ser muito usado, tem se provado ineficiente por oferecer poucas alternativas ao avaliador se este necessitar ajustar características do avaliado em questão. Este método também dificulta a comunicação no processo de *feedback*.

Escala Gráfica da Avaliação de Desempenho

Fatores	Otimo	Bom	Regular	Sofrível	Fraco
Produção	Sempre ultrapassa os padrões	Às vezes ultrapassa os padrões	Satisfaz os padrões	Às vezes abaixo dos padrões	Sempre abaixo dos padrões
Qualidade	Excepcional qualidade no trabalho	Superior qualidade no trabalho	Qualidade satisfatória	Qualidade insatisfatória	Péssima qualidade no trabalho
Conhecimento do Trabalho	Conhece todo o trabalho	Conhece mais do que o necessário	Conhece o suficiente	Conhece parte do trabalho	Conhece pouco o trabalho
Cooperação	Excelente espírito de colaboração	Bom espírito de colaboração	Colabora normalmente	Colabora pouco	Não colabora
Compreensão de Situações	Excelente capacidade	Boa capacidade	Capacidade satisfatória	Pouca capacidade	Nenhuma capacidade
Criatividade	Tem sempre excelentes ideias	Quase sempre tem excelentes ideias	Algumas vezes apresenta ideias	Raramente apresenta ideias	Nunca apresenta ideias
Realização	Excelente capacidade de realizar	Boa capacidade de realizar	Razoável capacidade de realizar	Dificuldade em realizar	Incapaz de realizar

Método da Escolha Forçada: Método onde o avaliador é forçado à avaliar o funcionário por intermédio de determinados tipos de desempenho individual pré-determinados. Chiavenato (1999), demonstra que este método consiste em avaliar as pessoas através de grupos de frases descritivas que focalizam os aspectos do comportamento. O avaliador acaba escolhendo forçosamente apenas uma ou duas frases que mais se aplicam ao desempenho do funcionário avaliado.

3.- Erros de Avaliação

Este trabalho é caracterizado como uma pesquisa descritiva, explicativa e aplicada, sobre os processos de Avaliação e Desempenho dos aquaviários, principalmente os da Marinha Mercante abordo de navios.

Avaliação de Desempenho é de suma importância para toda organização. Para Chiavenato (2002, p. 332-333), um programa de avaliação do Desempenho, quando bem planejado, coordenado e desenvolvido traz benefícios a curto, médio e longo prazo. Os principais beneficiários são: o gerente, a organização e a comunidade. Aparentemente pode parecer uma ferramenta de fácil aplicação, mas na realidade está conectada com as habilidades dos responsáveis em executá-las. Segundo Marras (2000, p.178), os erros de avaliação estão ligados aos que avaliam e não à avaliação propriamente dito.

Sendo assim, erros comuns de avaliação podem anular a avaliação ou desqualificar o trabalho avaliativo. Em relação a aquaviários os erros mais comuns observados são:

3.1a. Erro Tendência Central. O avaliador irá usar uma nota média para não se comprometer. Este descompromisso pode ser para evitar prejudicar o avaliado ou até mesmo para não ter que se justificar no futuro. Neste caso o avaliador deverá focar no significado da avaliação sem receio de atribuir notas altas ou baixas.

3.1b. Rigor excessivo. Neste caso, o avaliador usa o seu próprio método de avaliação sem levar em consideração os padrões de desempenho da companhia.

3.1c. Erro de auto- identificação: Neste caso, o avaliador usa suas simpatias ou antipatias para avaliar o aquaviário. A avaliação poderá ser baseada em interesses pessoais, participando ou não em um determinado grupo social.

3.1d. Atualização de avaliação: Julgar o avaliado baseado em avaliações anteriores. Para corrigir este erro o avaliador deveria focar no momento atual para avaliar. Devera partir da premissa que o avaliado tem o direito de obter crédito por seu desenvolvimento profissional atual sem ser julgado por falhas do passado.

3.1e. Erro efeito Halo-Generalização: É quando o avaliador mantém uma avaliação positiva (halo) ou negativa (horn) durante todo o processo avaliativo sem diferenciar competências. Não haverá separação de itens, o avaliado será considerado bom ou mal em toda as suas competências. Para corrigir este erro o avaliador deverá realizar uma análise individual de cada item da avaliação conseguindo assim uma análise individual adequada de cada item avaliado.

3.1 - Requisitos e qualidades necessárias aos avaliadores

Segundo Nassif, (2008, c.10):

”Para o desenvolvimento dos requisitos e das qualidades dos avaliadores, e imprescindível que todos os avaliadores, a despeito da posição hierárquica na empresa, passem por um treinamento efetivo para aprender a avaliar adequadamente as pessoas.”

Uma implementação errônea da avaliação e dos resultados obtidos poderá comprometer consideravelmente a política da empresa, gerando muita insatisfação e injustiça. Por isso, não se pode deixar de mencionar a importância de treinar os

avaliadores. Para um resultado eficaz se faz necessário preparar também os avaliadores para que sejam concisos, tenham objetivos claros e definidos. Assim, os avaliadores

“**COGNITIVA;**Relacionadas aos conhecimentos teóricos,técnicos, operacionais e situacionais. O avaliador precisa conhecer e reconhecer com clareza o programa e os instrumentos relacionados ao programa que vai coordenar. Estabelecer uma comunicação clara e objetiva, aprender interpretar e analisar dados e resultados. Manter coerência diante dos critérios estabelecidos”.

Avaliadores devem ter um profundo conhecimento cognitivo e estarem preparados para clarificar os objetivos e metas da avaliação junto aos avaliados. Será de suma importância saber conduzir uma análise de reflexão sempre usando como base os critérios que foram previamente estipulados.

“**COMPORTAMENTAL;** relacionadas as características pessoais, cabe ao avaliador, desenvolver a capacidade de escutar e de observação, respeitar e manter o sigilo. Promover um relacionamento agradável com todos os membros do grupo. Estar aberto as opiniões contraria”.

O avaliador deverá possuir conhecimentos básicos de psicologia e comportamento humano para estabelecer um clima de tranquilidade e positivismo dentro da empresa. Assim como, abrir um espaço para reflexão, aprendizagem e troca de ideias.A capacidade de um avaliador de saber escutar será primordial para se alcançar as metas estipuladas.

“**GERENCIAL;** relacionados as características administrativas e de Coordenação. Cabe ao avaliador reconhecer o valor do conhecimento de cada pessoa e o comportamento de cada um. Não subestimar o potencial de nenhum profissional. Manter coerência entre a verbalização e a postura profissional”.

Avaliador deverá possuir valores éticos profissionais, e habilidade de reconhecer e valorizar as competências e motivações dos avaliados. Deve-se salientar também a importância de estar preparado para orientar o avaliado na correção de falhas observadas.

3.2 CASO PRÁTICO

Quando o autor começou na Marinha Mercante, em 1978, na companhia Lloyd Brasileiro, o sistema de avaliação era feito somente pelo comandante, e analisado pelo pessoal de terra, ou seja, o embarcador. Com isto, surgiam muitos conflitos a bordo, pois o processo de avaliação muitas vezes era subjetivo, inadequado e impessoal.

Os conflitos eram gerados pois não existia um sistema avaliativo coerente. Muitos tripulantes eram avaliados positivamente, não pelo seu profissionalismo, mas porque eram amigos do avaliador. O autor aponta um exemplo prático a seguir. Um marinheiro simpático ao comandante se recusava a cumprir com suas obrigações profissionais e quando era chamado atenção se revoltava e desrespeitava o oficial superior pois sabia que o comandante estava pronto para espaldar seu comportamento. Este tipo de conflito era comum a bordo em todas as embarcações gerando falta de respeito entre tripulantes, agressões físicas e verbais, depressão e abandono da profissão. O problema também se agravava com a falta de preparo do Recursos Humanos em admitir e embarcar profissionais não qualificados. Muitas vezes

esta escolha era feita usando favoritismo sem se preocupar ou até sem consultar o desempenho do profissional em questão.

Em resumo, era uma avaliação autocrática, ou seja, autoritária, já que não existia coerência com as normas e diretrizes da organização. Padrões de avaliação e desempenho não eram aplicados e usados corretamente.

Atualmente, o autor trabalha em uma companhia de grande porte. O sistema de avaliação é feito entre o imediato, chefe de máquinas e comandante. No momento do desembarque o comandante é responsável pela avaliação final do tripulante avaliado, conseqüentemente observa-se que o sistema de avaliação progrediu pois se observa que existe uma maior comunicação entre os avaliadores. Porém o autor abaixo demonstra que erros ainda são cometidos e o sistema de avaliação de desempenho necessita de alterações.

3.3 Erro de Avaliação na prática

Um marinheiro de máquinas, que trabalha diretamente com o 2º Oficial de Máquinas, atualmente é avaliado pelo Chefe de Máquinas e pelo Imediato. Porém, a avaliação final é dada pelo comandante, ao final de seu período de embarque. Neste caso, o comandante e o Imediato muitas vezes desconhecem o desempenho real deste aquaviário. Nestecaso, observa-se que avaliador julga o avaliado ora por suas características de personalidade, ora por primeira impressão ou até mesmo pela simpatia ou antipatia pelo avaliado. Esse é um erro de auto- identificação.

Em seguida, segue um exemplo de uma avaliação final, na qual se observa um descomprometimento por parte do avaliador. Este avaliador atribuiu notas médias para

não prejudicar o avaliado ou para não justificar sua avaliação no futuro. Este erro de avaliação chama-se Erro Tendência Central.

Exemplo de uma Avaliação de Desempenho com o Erro Tendência Central

REVIEW ATTRIBUTES	Scale	Weight	Score
[1] PESSOAS			
Autodesenvolvimento e desenvolvimento dos demais - Nível de Maturidade B	1 ~ 5	1	3
Trabalho em equipe e cooperação - Nível de Maturidade B	1 ~ 5	1	3
Autocontrole (resistência ao stress) - Nível de Maturidade C	1 ~ 5	1	3
Preparação e monitoramento - Nível de Maturidade B	1 ~ 5	1	3
[2] RESULTADOS			
Orientação para resultados - Nível de Maturidade B	1 ~ 5	1	3
Orientação para o cliente - Nível de Maturidade B	1 ~ 5	1	3
Visão sistêmica e estratégica - Nível de Maturidade B	1 ~ 5	1	3
[3] SUSTENTABILIDADE			
Liderança motivadora - Nível de Maturidade B	1 ~ 5	1	3
Comprometimento e orgulho de pertencer à TRANSPETRO - Nível de Maturidade B	1 ~ 5	1	3
Iniciativa e melhoria contínua - Nível de Maturidade B	1 ~ 5	1	3
Orientação para mercado - Nível de Maturidade B	1 ~ 5	1	3
TOTAL SCORE : 33			
WEIGHTED AVERAGE : 3,00			

APPRAISER REMARKS:

EMPLOYEE REMARKS:

4. PROPOSTA DE AVALIAÇÃO

O autor propõe que avaliação seja realizada por vários avaliadores, diminuindo a possibilidade de erro, aumentando a confiabilidade da avaliação final e amenizando a subjetividade. Por este sistema de avaliação, o avaliado seria submetido a avaliações semanais pelo 2 Oficial de Maquinas, seu superior hierárquico. O resultado da avaliação seria enviado via e-mail para o 1 Oficial de Máquinas, Chefe de Máquinas, Imediato e Comandante.

Ao final do período de embarque seria feita uma média ponderada dos conceitos avaliados entre o 2 Oficial de Maquinas, 1OM, OSM, IMT e o conceito do CMTE. Se a avaliação resultar menor que 60% este tripulante deverá ser chamado pelo Gerente para que possa passar por treinamento. O objetivo do treinamento será de melhorar o seu desempenho a bordo e corrigir qualquer falha profissional que foi observada na avaliação de desempenho. O autor também sugere que se nas primeiras semanas o avaliado consistentemente receber avaliação abaixo de 60%, deverá ser chamado pelo seu avaliador para um diálogo onde serão discutidos os resultados da avaliação. O avaliador deverá dispor de uma atitude positiva e proativa, usar os resultados da avaliação em prol de um melhor desempenho do avaliado, auxiliando o mesmo na aquisição de seu potencial como profissional.

A condução deste processo de avaliação, independentemente do método adotado, deve funcionar como um conjunto de engrenagens, de maneira harmônica e respeitosa. É imprescindível que todos os participantes, conheçam bem as formas de avaliação, os critérios e as perspectivas a serem traçadas, para chegarem a resultados concisos comprometidos com as reais expectativas da empresa.

5. CONCLUSÃO

Este método de avaliação proposto pelo autor apresenta vantagens em relação aos demais, pela sua eficiência, maior confiabilidade, segurança e por melhorar a comunicação entre CMTes e tripulantes. Conflitos e treinamentos desnecessários poderão ser diminuídos considerando que este método proporcionará durante as primeiras semanas oportunidade de *feedback* se for observado avaliação abaixo de 60%. Sendo assim, o avaliado poderá rever seu desempenho durante o processo avaliativo aumentando consideravelmente sua produtividade e relacionamento profissional a bordo. A avaliação proposta também prevê o envolvimento de vários avaliadores evitando erros subjetivos. Contudo, a plena aceitação pelo setor ainda dependerá da eliminação de diversos preconceitos operacionais.

Em resumo, os aquaviários poderão ser extremamente beneficiados com uma mudança no sistema de avaliação de desempenho. Se fará necessário repensar o processo e investir em treinamento dos avaliadores.

6.-Bibliografia

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**; o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campos, 1999

_____. **Gerenciando Pessoas**: O Passo Decisivo para a Administração Participativa. São Paulo: Makron Books, 1992

_____. **Recursos Humanos**. 7ª ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 2002

Livro texto: MARINHA DO BRASIL- Ensino Profissional TRP- Rio de Janeiro 2010- 2.ed.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos**: Do operacional ao Estratégico. 3ª ed. São Paulo: Futura, 2000.

NASSIF, V.M.J- **Gestão do Fator Desempenho**. In GODOY, A.S. - Gomes E.C. - HANASHIRO D.M.M. - BARELLA F.A. - ZACARELL L.M.- TEIXEIRA, M.L.M - SOARES, M.T.R.C. - BORIN, P.C. - MARCONDES, C.R.- DOMENICO, S.M.R.- NASSIF, V.M. **Gestão do Fator Humano -Stakeholders**. Capítulo 10. São Paulo: Saraiva, 2008. Tem esse parêntese?

TEIXEIRA, M.L.Z. **Gestão do Fator Humano** – Uma Visão Baseada em Stakeholders. São Paulo: Saraiva 2007.

VERGARA, S.C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1998.