

**CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA  
UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA**

**CENTRO DE ENSINO BOMBEIRO MILITAR  
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS**

**CURSO DE COMANDO E ESTADO MAIOR: ESPECIALIZAÇÃO EM  
ADMINISTRAÇÃO EM SEGURANÇA PÚBLICA COM ÊNFASE NA ATIVIDADE  
BOMBEIRO MILITAR**

**HENRIQUE PIOVEZAM DA SILVEIRA**

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: PROPOSTA DE APERFEIÇOAMENTO NO  
CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA.**

**FLORIANÓPOLIS  
2017**

**HENRIQUE PIOVEZAM DA SILVEIRA**

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: PROPOSTA DE APERFEIÇOAMENTO NO  
CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA.**

Monografia apresentada ao Curso de Comando e Estado-Maior e ao Curso de Especialização em Administração em Segurança Pública com ênfase na atividade Bombeiro Militar, do Centro de Ensino Bombeiro Militar (CBMSC) e do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas (UDESC), como requisito parcial para a obtenção do grau de Especialista em Administração em Segurança Pública com Ênfase à Atividade Bombeiro Militar.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Simone Ghisi Feuerschütte

**Florianópolis  
2017**

**DEVERÁ SER IMPRESSA NO VERSO DA FOLHA DE ROSTO.  
NÃO CONTA COMO NÚMERO DE PÁGINAS.  
SÓ PREENCHER O QUE ESTÁ EM VERMELHO**

*Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor com orientações da Biblioteca CBMSC*

**Silveira, Henrique Piovezam da**

Avaliação de Desempenho: proposta de aperfeiçoamento no Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, apresentada como TCC no Curso de Comando e Estado Maior do CBMSC. / Henrique Piovezam da Silveira. -- Florianópolis : CEBM, 2017.

104 p.

Monografia (Curso de Formação de Oficiais) – Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, Centro de Ensino Bombeiro Militar, Curso de Formação de Oficiais, 2016.

Orientador: Simone Ghisi Feuerschütte, Dra.

1. Avaliação de Desempenho. 2. Gestão de Pessoas. 3. Corpo de Bombeiros Militar. I. Feuerschütte, Simone Ghisi. II. Avaliação de Desempenho: proposta de aperfeiçoamento no Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina.

---

**HENRIQUE PIOVEZAM DA SILVEIRA**

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: PROPOSTA DE APERFEIÇOAMENTO NO  
CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA.**

Monografia apresentada ao Curso de Comando e Estado-Maior e ao Curso de Especialização em Administração em Segurança Pública com ênfase na atividade Bombeiro Militar, do Centro de Ensino Bombeiro Militar (CBMSC) e do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas (UDESC), como requisito parcial para a obtenção do grau de Especialista em Administração em Segurança Pública com Ênfase à Atividade de Bombeiro Militar.

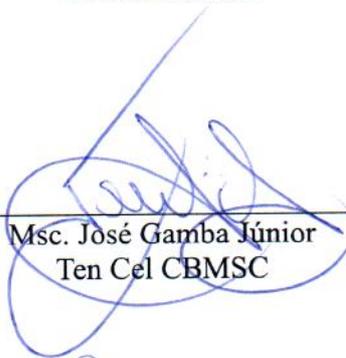
**Banca Examinadora:**

**Orientador(a):**



Profª. Drª. Simone Ghisi Feuerschütte  
UDESC/ESAG

**Membros:**



Msc. José Gamba Júnior  
Ten Cel CBMSC



Profª. Drª. Patrícia Vendramini  
UDESC/ESAG

**Florianópolis, 11 de setembro de 2017**

Dedico este trabalho aos meus pais, Ausenir e Amélia, e à minha esposa, Eduarda, por todo amor, apoio e confiança depositados em mim.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente à Deus por me conceber a oportunidade de concluir com êxito mais uma etapa de minha vida.

Aos meus pais, Ausenir e Amélia, pelo amor, pela compreensão, pelo incentivo, pelos conselhos, pelas orações, por toda a oportunidade que me deram e por sempre acreditarem no meu potencial.

Ao grande amor da minha vida, Eduarda, por ser a fonte de inspiração da minha caminhada, por todo o teu amor, companheirismo, pela paciência, pelos incentivos nos momentos de fraqueza, pelos estímulos nos momentos de alegria, por ter sempre uma palavra de carinho e compreensão. Sem dúvida, você também é responsável pelo meu sucesso.

À minha sogra e ao meu cunhado, por todo o carinho, apoio, orações, conselhos e por sempre acreditarem na minha capacidade.

À minha orientadora pela atenção, dedicação e paciência dispensadas. Agradeço profundamente as suas observações e palavras que contribuíram muito para a construção desse trabalho de conclusão de curso.

A todos os professores e instrutores que contribuíram na minha formação.

Aos meus colegas de curso, pela paciência, pelo apoio e por proporcionarem condições favoráveis para a conclusão desse curso.

Aos oficiais e às praças do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina por laborarem ininterruptamente nessa tão nobre missão de salvar vidas.

“Mas pra quem tem pensamento forte  
o impossível é só questão de opinião.”  
(Charle Brown Jr)

## RESUMO

O presente trabalho faz um estudo sobre o processo de avaliação de desempenho (AD) no Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina (CBMSC), com o objetivo de apresentar uma proposta de aperfeiçoamento desta prática de gestão de pessoas na instituição. A operacionalização da pesquisa ocorreu com a realização de estudo documental e bibliográfico, bem como pela aplicação de questionário aos Comandantes de Batalhões Bombeiros Militar e aos Alunos do Curso de Formação de Sargentos, com o intuito de apresentar a percepção dos avaliadores e dos avaliados sobre o processo de AD na Corporação. Como resultados da pesquisa, identificou-se, principalmente, que a maior parte dos bombeiros militares respondentes conhecem a missão, a visão e os valores do CBMSC, porém as políticas de Recursos Humanos da Instituição não estão claras. Constatou-se que muitos bombeiros militares desconhecem os propósitos e os critérios da avaliação de desempenho e que não ocorre, ao final do ciclo avaliatório, o *feedback* entre avaliador e avaliado, embora a maior parte dos Comandantes respondentes afirme ser importante fornecer esse *feedback* ao seu avaliado. Na conclusão, identifica-se que o processo de avaliação de desempenho necessita de aperfeiçoamento; e, diante disso, recomenda-se ao CBMSC medidas que podem ser adotadas para que haja melhoria no processo de avaliação de desempenho.

**Palavras-chave:** Avaliação de Desempenho. Gestão de Pessoas. Corpo de Bombeiros Militar.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 -	Conhecimento da Missão do CBMSC pelos Comandantes.....	56
Gráfico 2 -	Conhecimento da Missão do CBMSC pelos Subordinados.....	56
Gráfico 3 -	Conhecimento da Visão do CBMSC pelos Comandantes.....	57
Gráfico 4 -	Conhecimento da Visão do CBMSC pelos Subordinados.....	58
Gráfico 5 -	Conhecimento dos Valores do CBMSC pelos Comandantes.....	58
Gráfico 6 -	Conhecimento dos Valores do CBMSC pelos Subordinados.....	59
Gráfico 7 -	Conhecimento dos Comandantes sobre Políticas de RH do CBMSC.....	59
Gráfico 8 -	Conhecimento dos Subordinados sobre Políticas de RH do CBMSC.....	60
Gráfico 9 -	Conhecimento dos Comandantes sobre os propósitos da AD no CBMSC.....	61
Gráfico10-	Conhecimento dos Comandantes sobre os critérios da AD no CBMSC.....	62
Gráfico11-	Apresentação dos critérios de AD aos Subordinados, pelos Comandantes....	63
Gráfico12-	Notificação aos Subordinados sobre a nota da AD, pelos Comandantes.....	63
Gráfico13-	Informação aos Subordinados quanto ao acesso à nota da AD, pelos Comandantes .....	64
Gráfico14-	<i>Feedback</i> e discussão dos resultados da AD pelos Comandantes junto aos Subordinados.....	65
Gráfico15-	Acompanhamento e correção do desempenho do Subordinado na AD.....	65
Gráfico16-	Conhecimento dos Comandantes acerca da relação da nota final da AD e Critério de promoção por merecimento no CBMSC.....	66
Gráfico17-	Visão dos Comandantes sobre a AD e o cumprimento da legislação.....	67
Gráfico18-	Opinião dos Comandantes quanto à relação entre o conhecimento dos critérios de avaliação pelos subordinados e a melhoria do seu desempenho..	68
Gráfico19-	Opinião dos Comandantes quanto a realizar autoavaliação.....	68
Gráfico20-	Opinião dos Comandantes quanto a realizar avaliação dos pares.....	69
Gráfico21-	Opinião dos Comandantes quanto a serem avaliados por Subordinados.....	70
Gráfico22-	Opinião dos Comandantes quanto a fornecer <i>feedback</i> aos Subordinados.....	70
Gráfico23-	Opinião dos Comandantes quanto à contribuição da AD aos Subordinados..	71
Gráfico24-	Conhecimento dos Subordinados sobre os propósitos da AD no CBMSC.....	72
Gráfico25-	Conhecimento dos Subordinados sobre a periodicidade da AD no CBMSC.	73
Gráfico26-	Conhecimento dos Comandantes acerca da relação entre a nota final da AD e o critério de promoção por merecimento no CBMSC.....	73
Gráfico27-	Conhecimento dos critérios de AD pelos Subordinados.....	74

Gráfico28-	Conhecimento dos itens da AD pelos Subordinados no início do período avaliatório.....	75
Gráfico29-	Interesse dos Subordinados sobre a sua AD.....	75
Gráfico30-	Notificação dos Subordinados sobre a nota da AD, pelos Comandantes.....	76
Gráfico31-	<i>Feedback</i> e discussão dos resultados da AD dos Comandantes junto aos Subordinados.....	77
Gráfico32-	Recebimento de <i>feedback</i> de aprimoramento do Subordinado pelo Comandante.....	77
Gráfico33-	Opinião dos Subordinados quanto a realizar autoavaliação.....	78
Gráfico34-	Opinião dos Subordinados quanto a realizar a avaliação de pares e de Superiores.....	79
Gráfico35-	Opinião dos Subordinados quanto à contribuição da AD.....	79

## **LISTA DE SIGLAS**

AD – Avaliação de Desempenho

CBMSC – Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina

PMSC – Polícia Militar de Santa Catarina

RH – Recursos Humanos

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
1.1 OBJETIVOS.....	15
<b>1.1.1 Objetivo Geral.....</b>	<b>15</b>
<b>1.1.2 Objetivos Específicos.....</b>	<b>15</b>
1.2 CONTRIBUIÇÃO DA PESQUISA.....	15
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>17</b>
2.1 GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	17
<b>2.1.1 Evolução da Gestão de Pessoas no Brasil.....</b>	<b>17</b>
<b>2.1.2 O Modelo Tradicional da Gestão de Pessoas.....</b>	<b>20</b>
2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA....	21
<b>2.2.1 Gestão Estratégica de Recursos Humanos.....</b>	<b>21</b>
<b>2.2.2 Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público.....</b>	<b>23</b>
2.3 AVALIAÇÃO COMO PROCESSO DE GESTÃO DE PESSOAS.....	29
<b>2.3.1 Evolução, Histórico e Conceitos.....</b>	<b>29</b>
<b>2.3.2 Objetivos e Métodos de Avaliação de Desempenho.....</b>	<b>32</b>
<b>2.3.3 Interferências na Avaliação de Desempenho.....</b>	<b>36</b>
<b>2.3.4 Estudos Recentes sobre Avaliação de Desempenho no Setor Público.....</b>	<b>38</b>
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>44</b>
<b>4 CONTEXTUALIZAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO CBMSC. 47</b>	
4.1 O CBMSC: ASPECTOS GERAIS E CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO. 47	
4.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO CBMSC: CRITÉRIOS, IMPLEMENTAÇÃO E ASPECTOS CRÍTICOS.....	51
<b>5 RESULTADOS DO ESTUDO: ANÁLISE E DISCUSSÃO.....</b>	<b>55</b>
5.1 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO CBMSC: PERCEPÇÃO DOS RESPONDENTES .....	55
5.2 A PERCEPÇÃO DOS COMANDANTES SOBRE O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO CBMSC.....	60
5.3 A PERCEPÇÃO DOS SUBORDINADOS SOBRE O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO CBMSC.....	71
5.4 SÍNTESE E ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS COMANDANTES E SUBORDINADOS SOBRE O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO CBMSC.....	80

<b>6 PROPOSTA DE APERFEIÇOAMENTO DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO CBMSC.....</b>	<b>85</b>
<b>7 CONCLUSÃO.....</b>	<b>88</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>90</b>
<b>APÊNDICE A – Questionário Comandantes .....</b>	<b>97</b>
<b>APÊNDICE B – Questionário Curso de Formação de Sargentos 2017.....</b>	<b>99</b>
<b>ANEXO A – Ficha de Informações .....</b>	<b>101</b>
<b>ANEXO B – Ficha de Avaliação Semestral do Militar Estadual.....</b>	<b>103</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A partir da década de 90, o mundo experimentou o processo de globalização, criando maior integração entre os países, abrindo espaço para a troca de experiências entre as nações. Dentre os diferentes setores afetados pelas transformações, destaca-se o setor tecnológico como um dos mais alavancados, haja vista o grande fluxo de informações compartilhadas pelas pessoas e organizações. Com isso, as organizações que desenvolvem e prestam serviços públicos, no âmbito do Estado, tais como os Corpos de Bombeiros Militar, acompanharam essa tendência mundial, modernizando suas viaturas de combate a incêndios, tornando-as automatizadas, melhorando o acesso à informação, diminuindo o tempo resposta entre a solicitação de atendimento emergencial e o despacho de viaturas, dentre outros.

Sob outro aspecto, a sociedade está se organizando e se tornando, cada vez mais, esclarecida de seus direitos. Esse fator, aliado a maior liberdade de expressão dos órgãos de imprensa, desencadeia forte pressão para que os serviços, que são prestados pelo Estado, sejam realizados com maior qualidade. Ou seja, os usuários de serviços públicos aumentaram o nível das suas exigências, requerendo maior qualidade e adequação na prestação desses serviços (SCHIKMANN, 2010).

A Administração Pública se constitui no aparelhamento do Estado, que presta serviços com a finalidade de satisfazer as necessidades coletivas (MEIRELLES, 2013). As organizações que desenvolvem e prestam serviços públicos, então, como os Corpos de Bombeiros Militar, necessitam pautar suas atividades pelos princípios da legalidade e da eficiência, não bastando que se execute os serviços previstos na legislação; faz-se necessário que esses serviços sejam prestados de maneira eficiente (MEIRELLES, 2013).

No setor público, o desafio que se coloca para a nova administração pública é como transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas e que tendem a um processo de insulamento em organizações flexíveis e empreendedoras. [...] As tentativas de inovação na administração pública significam a busca da eficiência e da qualidade na prestação de serviços públicos. Para tanto, são necessários o rompimento com os modelos tradicionais de administrar os recursos públicos e a introdução de uma nova cultura de gestão (GUIMARÃES, 2000, p. 127).

A fim de prestar um serviço público de maneira eficiente, mister que seja dado ênfase na gestão de recursos humanos em nível estratégico, identificando-se as competências necessárias para os cargos, realizando-se treinamentos, avaliando-se o desempenho, promovendo a seleção de modo mais racional e profissional, enfim, valorizando o servidor público. Assim, nesse contexto de modernização e no que diz respeito à gestão dos recursos humanos no Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina (CBMSC), verifica-se que há uma preocupação constante do Governo do Estado de valorizar o seu efetivo. Tal constatação pode

ser exemplificada com a publicação da Lei Complementar nº 623/2013, que garante uma conquista para as Praças Estaduais, instituindo um plano de carreira que permite, desde que atendidos outros critérios, ao Soldado, que possua 12 (doze) anos ou mais de efetivo serviço, ascender à graduação de Cabo; e, ao Cabo, que possua 02 (dois) anos ou mais na graduação, e que conte com 20 (vinte) anos ou mais de efetivo serviço, ascender à graduação de Sargento. Ou, ainda, a permissão para que a Praça preste concurso para o Curso de Formação de Oficiais independente de sua idade, de acordo com o disposto na Lei Complementar nº 318/2006. Na mesma perspectiva de valorização de pessoal, mister citar a Lei nº 614/2013, que fixou o subsídio mensal dos militares estaduais, garantindo um considerável reajuste salarial no período.

No âmbito interno da Corporação, está se estruturando, cada vez mais, a Divisão de Saúde e Promoção Social, com o objetivo de melhorar a qualidade de vida e a saúde do efetivo do CBMSC. As movimentações do efetivo procuram fazer com que o Bombeiro Militar atue em uma região próxima a seu domicílio, desde que sejam atendidos os critérios de conveniência, oportunidade e interesse público.

Destarte, depreende-se que o setor responsável pela gestão de pessoas, que no CBMSC ocorre por meio da Diretoria de Pessoal, constitui-se de fundamental importância nesse processo de valorização do efetivo, uma vez que a qualidade do serviço prestado pela Corporação sofre a influência direta dos seus membros, tornando-se imprescindíveis para o cumprimento das metas e objetivos propostos pela Instituição. Com efeito,

[...] A capacidade de satisfação dos clientes por parte da empresa depende, assim, do nível de satisfação e do grau de orientação para os clientes e o mercado de funcionários. [...] A ferramenta fundamental para manter a satisfação dos colaboradores segundo esta abordagem é trata-los como clientes internos que trocam serviços entre si (MORAIS; SOARES, 2016, p. 200).

Nessa perspectiva, a área de recursos humanos está obtendo mais espaço nas organizações e começa a ser entendida como uma área estratégica. Por conseguinte, o setor de recursos humanos não apenas elabora folhas de pagamento, efetua registro de funcionários, recolhe tributos; mas sim, adapta-se a necessidade atual, cujo foco está na valorização das pessoas (OLIVEIRA, 2014). Sob esta ótica, “[...] a gestão de pessoas que não procure antever o amanhã pode ser apanhada de surpresa pelas transformações que venham a atingir os fornecedores, os clientes, a competição do mercado e o ambiente como um todo, impedindo assim a organização de reagir de forma eficaz” (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001, pág. 21).

Nesse cenário, a Administração Pública, embora busque a constante valorização do seu

agente, necessita que este produza a sua função social da melhor maneira possível, isto é, desempenhe a sua atividade com comprometimento. Inicialmente, cumpre esclarecer que o conceito de desempenho está intimamente relacionado ao conceito de competência. Desse modo, “[...] o conceito de competência é pensado como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, conjunto de capacidades humanas) que justificam um alto desempenho” (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 185). Os conhecimentos, as habilidades e as atitudes do indivíduo quando utilizados dentro do contexto de determinada organização, buscando adequar a sua competência às metas, objetivos e ao planejamento estratégico da instituição, constituirão o seu desempenho. Ou seja, [...] competências representam combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes expressas pelo desempenho profissional, dentro de determinado contexto organizacional” (DURAND, 2000; NISEMBAUM, 2000 *apud* FARIA; BRANDÃO, 2003, p. 37).

Dessa forma, com o escopo de analisar o desempenho de seus empregados, inseriu-se, dentro do contexto da área de gestão de pessoas, a avaliação de desempenho.

[...] Avaliar significa, em síntese, comparar os resultados alcançados com os esperados (planejados), de forma que apenas o trabalho previamente planejado deve ser objeto de avaliação. Isso pressupõe não só a comparação entre o que se espera do indivíduo em termos de realização (resultado esperado) e a sua atuação efetiva (trabalho realizado) mas também a existência de algum mecanismo de acompanhamento que permita corrigir desvios para assegurar que a execução corresponda ao que foi planejado (LUCENA, 1977; ALURI e REICHEL, 1994 *apud* BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p. 12).

O CBMSC, no que diz respeito à avaliação de desempenho, dispõe de um mecanismo denominado de “Ficha de Avaliação Semestral do Militar Estadual”. Sobre o ingresso na carreira do Corpo de Bombeiros Militar, ele se dá por meio de concurso público, sendo que o Bombeiro Militar poderá ingressar na carreira de praças (inicia como aluno soldado), com função mais voltada para a execução; ou, na carreira de oficiais (iniciando como cadete), com função de comando.

A partir do ingresso, o bombeiro militar, no intuito de ser promovido, deve cumprir alguns requisitos necessários em cada posto (para oficiais) ou em cada graduação (praças); dentre eles, são avaliados os seus conceitos profissional e moral, conforme previsto na Lei nº 6215/1983<sup>1</sup> (que dispõe sobre promoção de oficiais da Polícia Militar de Santa Catarina) e no

<sup>1</sup> Art. 13 – Para ser promovido pelos critérios de antiguidade ou de merecimento é indispensável que o Oficial PM esteja incluído no Quadro de Acesso.

Art. 14 – Para ingresso no Quadro de Acesso é necessário que o Oficial PM satisfaça os seguintes requisitos essenciais, estabelecidos para cada posto:

I – Condições de Acesso:

[...]

Decreto nº 4633/2006<sup>2</sup> (que regulamenta a Lei Complementar nº 318/2006, que dispõe sobre a carreira e a promoção das praças militares do Estado de Santa Catarina).

Cabe salientar que essa avaliação ocorre semestralmente, sendo avaliados, dentre outros, o engajamento institucional, a orientação para resultados, a qualidade e a produtividade, o equilíbrio emocional. Desse modo, todos os bombeiros militares são avaliados duas vezes por ano, todos os anos.

Todavia, o CBMSC é uma instituição militar, possuindo regras de conduta diferentes da população civil, com código penal e de processo penal próprios; com Estatuto, que regula obrigações, os deveres, os direitos, dentre outros; e, ainda, um Regulamento Disciplinar bem rígido, para que sejam mantidas a hierarquia e a disciplina. Por se tratar de uma instituição cuja base é a hierarquia e a disciplina, a avaliação semestral ocorre de maneira vertical, ou seja, o Comandante avalia o seu subordinado. Historicamente, portanto, essa avaliação existe para cumprir uma formalidade, qual seja, um requisito para a progressão na carreira militar.

Diante de tal realidade, e considerando o potencial de aprendizagem que a avaliação de desempenho pode promover enquanto ferramenta de gestão, acredita-se que, além de cumprir o requisito legal, a avaliação de desempenho poderia ser utilizada para realmente identificar as competências e a sua implementação no contexto de trabalho de cada Bombeiro Militar, no âmbito da Instituição. Em sentido lato, isso seria legitimar o próprio processo de gestão de pessoas e a busca por atingir a maior parte dos objetivos a que a Avaliação de Desempenho se propõe, quais sejam:

[...] identificar aqueles empregados que necessitam de aperfeiçoamento; definir o grau de contribuição (individual ou grupal) nos resultados da empresa; descobrir o surgimento de novos talentos na organização; facilitar o autodesenvolvimento dos empregados; fornecer *feedback* aos empregados; subsidiar programas de mérito, promoções e transferências (MARRAS, 2000, p. 174).

No atual sistema de avaliação semestral do CBMSC, um dos problemas que se apresentam é que, embora esteja disponível para acesso no SIGRH – Sistema Integrado de Recursos Humanos, em muitas situações, o avaliado nem toma conhecimento de sua avaliação, ou seja, não há um *feedback* para que se conduza o avaliado a produzir/trabalhar de maneira mais efetiva no desempenho de suas atribuições; adicionalmente, não há correções de conduta

---

II – Conceito Profissional;

III – Conceito Moral.

[...] (SANTA CATARINA, 1983a).

<sup>2</sup> Art. 6º Cada praça será avaliada semestralmente pelo oficial comandante, chefe ou diretor que emitirá conceito em Ficha de Avaliação conforme modelo do Anexo III deste Decreto (SANTA CATARINA, 2006a).

durante o transcurso do período da avaliação, para que o mesmo desempenhe sua função pública com maior qualidade. É claro que “nem sempre é fácil julgar acuradamente o desempenho de um subordinado e, frequentemente, é ainda mais difícil comunicar esse julgamento ao subordinado de modo construtivo e indolor” (STONER; FREEMAN, 1985, p. 288).

Porém, mister se faz sensibilizar os Comandantes sobre a importância e a riqueza de um sistema de Avaliação de Desempenho, que poderá possibilitar correções de atitudes durante o processo de avaliação, culminando com um serviço de maior qualidade, maior transparência nas avaliações, compartilhamento de responsabilidades e melhora do desempenho dos bombeiros militares do CBMSC, sem que se atente contra os princípios basilares da Corporação: a hierarquia e a disciplina.

Nessa perspectiva, este trabalho de conclusão de curso apresenta como situação problema *a necessidade de aprimoramento do processo de avaliação de desempenho no CBMSC, visando a melhoria do desempenho dos bombeiros militares e não apenas o cumprimento de norma legal.*

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo Geral

Propor o aperfeiçoamento do processo de avaliação de desempenho no Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina (CBMSC).

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- Descrever o processo de avaliação de desempenho realizado no CBMSC;
- Verificar como comandantes e subordinados do CBMSC percebem o processo de avaliação de desempenho desenvolvido na instituição;
- Sistematizar uma proposta de aprimoramento do processo de avaliação de desempenho, para que se obtenha uma melhoria na prestação do serviço do CBMSC.

## 1.2 CONTRIBUIÇÃO DA PESQUISA

O CBMSC é um órgão da Administração Direta do Estado, vinculado à Secretaria de Segurança Pública. O CBMSC surgiu em 26 de setembro de 1926, como integrante da então

Força Pública (hoje Polícia Militar), sendo que, em 13 de junho de 2003, teve sua emancipação da Polícia Militar; e, com isso, assumiu atribuições específicas de bombeiro militar. Ocorre que, com a emancipação da Polícia Militar e com uma política expansionista, que inaugurou inúmeras Organizações de Bombeiros Militar pelo estado, e com um efetivo reduzido, os bombeiros militares necessitam, diariamente, cumprir suas funções públicas com maior efetividade.

Nessa conjuntura, mesmo possuindo um quantitativo menor de bombeiros militares, e com um aumento das suas atribuições, a sociedade necessita que esses desempenhem suas atividades com comprometimento, para que o serviço seja prestado com qualidade à população catarinense. Destarte, com o escopo de avaliar o desempenho do efetivo do CBMSC, existe a Avaliação Semestral. No entanto, ela, em princípio, apenas cumpre uma previsão legal.

Em outra perspectiva, a avaliação de desempenho poderia atingir a todos os objetivos a que se propõe; promovendo-se, dessa forma, uma melhora na qualidade da prestação desse serviço essencial para a população. Ademais, compreendendo-se a finalidade desse mecanismo de avaliação, poder-se-ia obter maior comprometimento do efetivo do CBMSC, maior transparência nas avaliações, compartilhamento de responsabilidades, além da melhoria no desempenho dos bombeiros militares. Assim, torna-se relevante a pesquisa para que o CBMSC consiga obter, cada vez mais, um desempenho de excelência de seu efetivo; e, conseqüentemente, excelência na prestação de seus serviços à população catarinense.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

No intuito de demonstrar a importância da gestão de pessoas nas organizações, em especial nas organizações que prestam serviços públicos, este tópico irá abordar a evolução histórica da gestão de pessoas no Brasil e as características do modelo predominante no país.

#### **2.1.1 Evolução da Gestão de Pessoas no Brasil**

A evolução da gestão de pessoas nas organizações, no Brasil, pode ser entendida como um reflexo de algumas das fases da própria história brasileira: a Primeira República, o Estado Novo, a Segunda República, a Ditadura Militar e a Redemocratização (DUTRA, 2006; MATIAS-PEREIRA, 2014). Enquanto processo de gestão que trata da administração da dimensão humana, a gestão de pessoas, surge em virtude de demandas trabalhistas, ou seja, para cumprir a legislação trabalhista e como medida de controle, no tocante a medidas disciplinares (GEMELLI; FILIPPIM, 2010).

No período da Primeira República (até 1930), a sociedade brasileira assistia a um processo de industrialização incipiente, decorrente da decadência das exportações do setor cafeeiro, que até então dominava a economia. Resultante desse modelo exportador vigente na época, os grupos de trabalhadores mais organizados eram os dos setores ferroviário e portuário, destacando-se que, nesse período, inexistiam legislações trabalhistas (DUTRA, 2006).

O Estado Oligárquico, nesse período de República Velha, não dava muita importância às políticas públicas de cunho social nem à mobilização da sociedade civil. Até mesmo as instituições religiosas ficavam a margem das políticas sociais básicas (MATIAS-PEREIRA, 2014). Nesse contexto de carência de legislação trabalhista não existia nas empresas uma repartição estruturada para gerir pessoas, já que os trabalhadores não eram organizados para reivindicar quaisquer direitos; suas manifestações eram consideradas como caso de polícia (DUTRA, 2006). Todavia, com a queda das oligarquias, no final da década de 1920, surgem as mobilizações sociais (MATIAS-PEREIRA, 2014).

O Estado Novo, assim denominado o período de 1930 a 1945, é caracterizado pela edição de um conjunto de legislações que disciplinavam as relações de capital e trabalho, com o fortalecimento da atividade industrial no país (DUTRA, 2006). “Surtem os primeiros departamentos de pessoal, centrados na rotina de “apontamentos” de frequência, pontualidade,

absenteísmo, registro de ponto, pagamento de salários. Alguns desses departamentos eram originários das atividades contábeis” (WOOD JR, 1995, *apud* FRANÇA, 2009, p. 9).

Com assunção ao Governo de Getúlio Vargas, implantou-se, no Brasil, o modelo de administração burocrática, em que

[...] o Estado passa a ter uma função decisiva, visto que passou a intervir fortemente no setor produtivo de bens e serviços [...] a Administração Pública é submetida a um forte processo de racionalização. Esse esforço viabilizou a criação das primeiras carreiras burocráticas, bem como a busca de adotar o concurso como forma de acesso ao serviço público [...] (MATIAS-PEREIRA, 2014, p. 105).

Nesse panorama merece destaque a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), em 1936, com o escopo de realizar a modernização administrativa do Brasil. Esse processo teve como base a teoria da administração científica de Taylor, objetivando-se racionalizar a Administração Pública brasileira mediante a simplificação, padronização, aquisição racional de materiais, bem como implantar a função orçamentária vinculando-a ao planejamento. A administração de recursos humanos, por sua vez, se sustentou nos fundamentos do modelo weberiano, considerando o princípio do mérito profissional (MATIAS-PEREIRA, 2014). Nesse sentido o propósito era garantir maior eficiência à administração pública, reformando o sistema de pessoal, implantando e simplificando os sistemas administrativos e as atividades de orçamento (MARCELINO, 2003).

Os pressupostos do modelo weberiano, vale ressaltar, são expressos na Constituição da República de 1934 como, por exemplo, no artigo 168, que garantia o princípio da impessoalidade ao estabelecer que os cargos públicos são acessíveis a todos os brasileiros, sem distinção de sexo ou estado civil. Além disso, no artigo 169 era definida a estabilidade do servidor público no cargo público (TERABE; BERGUE, 2014). Destarte, com a gestão burocrática de natureza legalista, entende-se que a atividade de gestão de pessoas possuía como principal atribuição o atendimento às exigências legais (DUTRA, 2006).

No período da Segunda República, entre 1945 e 1964, o Brasil experimenta um processo de redemocratização, cuja maior preocupação era o desenvolvimento econômico. O período caracterizava-se pelo incentivo à instalação de multinacionais no país e, com isso, são introduzidas práticas estruturadas de gestão de pessoas. Esse modelo se baseava no paradigma taylorista/fordista que, segundo Hirata (1991 *apud* DUTRA, 2006, p. 29), apresentava os seguintes traços: “racionalização do trabalho com uma profunda divisão [...] e especialização do trabalho; desenvolvimento da mecanização [...]; produção em massa de bens padronizados; salários incorporando os ganhos de produtividade [...]”. Desse modo, percebe-se que há uma incipiente gestão mais profissionalizada de pessoas (DUTRA, 2006).

[...] Nesse período, a Administração de Recursos Humanos no Brasil já adota o conceito de Sistemas de Recursos Humanos, compostos por: recrutamento e seleção, treinamento [...], avaliação de desempenho, programas de cargos e salários higiene industrial e serviço social. Há maior preocupação com eficiência e desempenho. (WOOD JR, 1995 *apud* FRANÇA, 2009, p. 9).

Durante a Ditadura Militar, de 1964 a 1985, ocorria a intervenção estatal na economia, com grande expansão desse segmento. A partir da década de 1970, o desenvolvimento econômico provocou maior competitividade por quadros e preocupação com a capacidade de atrair e reter pessoas; e, com isso, houve a necessidade de profissionalizar a gestão de pessoas (DUTRA, 2006). Começam a ser criados os primeiros cargos de gerência de recursos humanos, cuja atribuição era de coordenar os sistemas de recursos humanos da empresa, com ênfase em treinamento e desenvolvimento, bem como no bem estar do trabalhador (WOOD JR, 1995 *apud* FRANÇA, 2009).

Com a publicação do Decreto-lei nº 200, de 1967, percebe-se que houve uma quebra com o modelo burocrático vigente no país, sendo entendido como a primeira experiência de implantação do modelo gerencial na Administração Pública Brasileira. Com efeito,

A criação da Secretaria de Modernização, nos anos 1970, representou um novo esforço para estimular a modernização da Administração Pública. Nessa fase, procurou-se implantar novas técnicas de gestão [...]. A criação do Ministério da Desburocratização e do Programa Nacional de Desburocratização – PrND – no início da década de 1980, que tinham como objetivos a revitalização e agilização das organizações do Estado, a descentralização da autoridade, a melhoria e simplificação dos processos administrativos e a promoção da eficiência, visava reformar a burocracia e direcioná-la rumo à Administração Pública Gerencial (MATIAS-PEREIRA, 2014, p. 108).

Por fim, a evolução da área de gestão de pessoas na administração pública brasileira passa pelo período da Redemocratização, pós 1985, no qual ocorre uma descentralização das ações governamentais e a busca constante pela garantia dos direitos dos cidadãos. Inicia-se, então, um processo de municipalização da gestão pública. Apesar das transformações e movimentos por gestão autônoma e profissional em recursos humanos, a transição democrática proporcionou um retrocesso na modernização da Administração Pública, pois “[...] os acordos políticos espúrios – resultantes de um novo populismo patrimonialista – propiciaram um rateio dos cargos públicos da administração indireta e dos órgãos dos ministérios nos Estados para os dirigentes políticos dos partidos vitoriosos [...]” (MATIAS-PEREIRA, 2014, p. 108-109).

O período também se caracteriza por uma maior integração entre as perspectivas administrativa, estruturalista e comportamental, alinhando o setor de pessoal, a estrutura organizacional e o comportamento do indivíduo. Nesse sentido, a referida área passa por mudanças em sua própria concepção, acompanhando as transformações sociais e econômicas

que afetaram a sociedade em geral e a administração pública, em particular. O setor de recursos humanos vive uma fase turbulenta recebendo, por conseguinte, inúmeras nomenclaturas: gestão de pessoas, gestor de talentos, departamento de gente, dentre outros (WOOD JR, 1995, *apud* FRANÇA, 2009).

### **2.1.2 O Modelo Tradicional de Gestão de Pessoas**

Historicamente, os departamentos de recursos humanos, denominados de departamentos de pessoal, desempenhavam duas funções nos Governos: processar as tarefas administrativas rotineiras que, em sua grande maioria, estavam atreladas ao pagamento e aos benefícios das aposentadorias; e propor legislações ou demais normas relativas a esses temas (MARCONI, 2005).

Até o início da Primeira Guerra Mundial, a figura que mais representa o modelo clássico da gestão de recursos humanos era a do capataz, aquele que contratava, visual e subjetivamente, e demitia os funcionários das fábricas, mantendo um modo de produção artesanal (TONELLI; LACOMBE; CALDAS, 2002).

As observações do funcionamento das fábricas por Taylor, entretanto, no período entre guerras, mostraram que as pessoas poderiam produzir muito mais do que produziam. Diante disso, este que é precursor dos estudos no campo da Administração, desenvolveu o sistema chamado de Administração Científica, sob o foco da racionalização do trabalho, simplificando os movimentos requeridos para executar as tarefas (ÁVILA; STECCA, 2015). Nesse período, orientadas pelos princípios racionais da Administração, as organizações passam a gerir as pessoas de modo mais sistemático, estruturando a área em torno do clássico Departamento de Pessoal (DP), que possuía as atribuições de: "recrutar, selecionar, remunerar e demitir funcionários fundamentalmente com base nas ideias tayloristas" (TONELLI; LACOMBE; CALDAS, 2002, p. 5).

Posteriormente, mas ainda no período entre guerras, nos anos 1930, com a difusão da Escola de Relações Humanas reforça-se a necessidade da empresa focar mais na gestão de pessoas, separando-a de outros recursos. E, com isso, ampliaram-se as atribuições da área de Departamento de Pessoal das empresas contribuindo, dessa forma, para o surgimento das principais legislações que regulam a relação empresa e empregado. A Escola de Relações Humanas demonstrou o quão importante é para a organização que o gestor motive e lidere seus empregados (TONELLI; LACOMBE; CALDAS, 2002). Ou seja, que devem ser considerados

fatores sociais e psicológicos no tocante à produtividade, pois esses fatores, principalmente o emocional, afetam o desempenho dos empregados (ÁVILA; STECCA, 2015).

Ao tratar da evolução da área de Recursos Humanos e da atuação do profissional que nela atua, Tose (*apud* FRANCO 2012) também aponta que, na evolução do perfil profissional de Recursos Humanos podem ser citadas cinco fases: contábil (antes de 1930); legal (1930 a 1950); tecnicista (1950 a 1965); administrativa (1965 a 1985) e; estratégica (após 1985). A fase contábil inicia juntamente com a introdução da teoria da Administração Científica, caracterizando o setor por sua atuação direcionada aos fatos contábeis e ao controle de entrada e saída do pessoal. A fase legal evidencia-se pela necessidade de organizar a relação entre empregado e empresa, haja vista a legislação trabalhista que se criara (Consolidação das Leis do Trabalho – CLT). É nesta fase que surge a figura e a função do chefe de pessoal.

Na fase tecnicista, a área de Recursos Humanos é vista não apenas como centro de registros e controles, mas uma área com funções de treinamento, recrutamento e seleção, administração de cargos e salários. Com a fase administrativa tem-se uma evolução na área de Recursos Humanos, adicionando-se a função de tratar com assuntos relacionados à negociação com sindicatos. Nesse período, a área de Recursos Humanos assume um foco mais voltado ao indivíduo. Por fim, na fase estratégica se verifica a necessidade de adequar o setor de Recursos Humanos ao planejamento estratégico das organizações, ou seja, uma visão contemporânea que focaliza a sustentabilidade da área de recursos humanos por meio do alinhamento de sua prática às diretrizes e à missão organizacional.

## 2.2. GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Após apresentada a evolução histórica da gestão de pessoas no Brasil, bem como as características do modelo tradicional de gerir pessoas, este tópico irá apresentar peculiaridades do modelo estratégico de gestão de recursos humanos, bem como as particularidades desta maneira de gerir pessoas no setor público.

### 2.2.1. Gestão Estratégica de Recursos Humanos

Conforme destacado no tópico anterior, a fase atual da administração de pessoas é a fase estratégica. A gestão de pessoas, no âmbito das organizações públicas e das empresas foi modificada, ascendendo de atividades de nível operativo e focadas na legislação, para atividades corporativas estratégicas (FRANÇA, 2009).

Nesse cenário, cumpre inicialmente, esclarecer o conceito de gestão de pessoas, que pode ser entendida como “[...] um processo de gestão descentralizada apoiada nos gestores responsáveis, cada qual em sua área, pelas atividades-fim e atividades-meio das organizações” (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001, p. 19). Ou seja, “Conjunto das forças humanas voltadas para as atividades produtivas, gerenciais e estratégicas dentro de um ambiente organizacional” (FRANÇA, 2009, p. 5).

Destarte, faz-se necessário que o modelo de gestão de pessoas da organização se pautem em valores e não apenas em regras e papéis, preconizando-se o aprendizado, bem como o aperfeiçoamento (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001). Ou seja, deve-se buscar obter o comprometimento entre as pessoas e a organização com o escopo de satisfação e desenvolvimento conjuntos; obtendo-se, com isso, maior consistência no tocante à gestão de pessoas (DUTRA, 2006). Desse modo, deve ser criado um clima organizacional adequado à educação continuada e programas que incentivem a retenção de seu pessoal, pois entende-se que quando uma pessoa deixa a organização, perde-se, com ela, muito conhecimento; e, com isso, há a perda de valor (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001).

Avançando um pouco no tema, encontra-se o termo gestão estratégica de recursos humanos (ou gestão estratégica de pessoas) que, segundo Marras (2000, p. 253), pode ser conceituado como “[...] a gestão que privilegia como objetivo fundamental, através de suas intervenções, a otimização dos resultados finais da empresa e da qualidade dos talentos que a compõem”. Ou, ainda, “[...] como a ligação de missão, estratégia, estrutura e RH. Põe mais ênfase temporal e quantitativa na missão e na estratégia, RH se adequando àqueles fatores” (LABOMBE; TONELLI, 2001, p. 158).

Para autores como Tichy, Fombrum e Devanna (*apud* FISCHER, 2002) a gestão de recursos humanos necessitaria estar alinhada às políticas da empresa que, por sua vez, estariam identificadas no planejamento estratégico.

A gestão estratégica é o conjunto de decisões e ações estratégicas que determinam o desempenho de uma corporação em longo prazo. Hoje, a gestão estratégica tem como fundamento ajudar a organização a operar de maneira bem sucedida em um ambiente dinâmico e complexo. Para serem competitivas em ambientes dinâmicos, as corporações estão tendo que se tornarem menos burocráticas e mais flexíveis (RIBAS; DURAN, 2013, p. 14).

A responsabilidade do profissional que atua com a gestão de pessoas se amplia, tendo que se envolver com “[...] qualidade de pessoal, qualificações culturais, competências tecnológicas, responsabilidade empresarial e cidadania [...]” (FRANÇA, 2009, p. 5). Isto é, a administração de recursos humanos atua assessorando e prestando subsídio a toda a cúpula da

organização (MARRAS, 2000). Sendo que a própria atividade da área de recursos humanos é repensada em nível estratégico, integrando as perspectivas de longo prazo da empresa com as suas necessidades de pessoal (LABOMBE; TONELLI, 2001).

Assim, com as demandas que o mercado impôs, percebe-se que a área de recursos humanos alterou suas características, deixando de atuar apenas no controle dos funcionários, ou seja, de maneira operacional, passando a atuar de maneira estratégica. Constitui-se em um setor importante, já que cabe a ela a missão de garantir melhor desempenho dos seus funcionários, assumindo portanto a responsabilidade e atribuição de identificar as competências necessárias na empresa e recrutar funcionários que se adequem ao perfil esperado, promovendo sua capacitação e supervisão.

No setor público essa situação não é diferente, já que a sociedade está exigindo novas demandas aos estados que, na atualidade, apresentam-se com déficit financeiro e de pessoal, “fazendo mais com menos”. Desse modo, a área de recursos humanos no âmbito da administração pública também necessita ser focalizada como estratégica, para que se mantenha um alto desempenho na prestação dos serviços públicos, ainda que diante das limitações que se apresentam no contexto.

### **2.2.2. Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público:**

A sociedade está se organizando e se tornando cada vez mais esclarecida de seus direitos. Esse fator, aliado a maior liberdade de expressão dos órgãos de imprensa, iniciam grande pressão para que os serviços prestados pelo Estado sejam realizados com maior qualidade. Os usuários dos serviços públicos aumentaram o nível das suas exigências, requerendo maior qualidade e adequação na prestação dos mesmos (SCHIKMANN, 2010).

No setor público, o desafio que se coloca para a nova administração pública é como transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas e que tendem a um processo de insulamento em organizações flexíveis e empreendedoras. [...] As tentativas de inovação na administração pública significam a busca da eficiência e da qualidade na prestação de serviços públicos. Para tanto, são necessários o rompimento com os modelos tradicionais de administrar os recursos públicos e a introdução de uma nova cultura de gestão (GUIMARÃES, 2000, p. 127).

Apesar da necessidade de se transformar a perspectiva de ação da gestão no setor público, o modo como se realiza a gestão dos recursos humanos, hoje em dia, está relacionado a algumas características que são comuns a grande parte das suas organizações, mas que deveriam ser evitadas, quais sejam: rigidez imposta pela legislação; desvinculação da visão do cidadão como destinatário do serviço público; pouca ênfase no desempenho; mecanismos de

remuneração que desvinculam os vencimentos do desempenho; limites à postura inovativa; poucos mecanismos de planejamento e pouca preocupação com a gestão; rotatividade na ocupação de posições de chefia; o papel da gratificação (SCHIKMANN, 2010).

Nesse cenário, verifica-se a necessidade de implementação de uma gestão estratégica de pessoas no setor público, que possui características diferentes do setor privado (FERREIRA et al, 2010). A Administração Pública necessita, dentre outros, cumprir aos seus princípios gerais, presentes no *caput* do artigo 37 da Constituição Federal de 1988, quais sejam: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

No que diz respeito ao princípio da eficiência, em especial, ele pode ser articulado à gestão estratégica de pessoas no setor público, uma vez que, segundo Meirelles (2013, p. 102), se apresenta como uma exigência de "que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional [...] exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros". Percebe-se que para a Administração Pública não basta apenas executar os serviços previstos na legislação, faz-se necessário que esses serviços sejam prestados de maneira eficiente. Nesse sentido, o serviço público prestado com eficiência se apresenta sob dois aspectos:

[...] pode ser considerado em relação ao **modo de atuação do agente público**, do qual se espera o melhor desempenho possível de suas atribuições, para lograr os melhores resultados; e em relação ao **modo de organizar, estruturar, disciplinar a Administração Pública**, também com o mesmo objetivo de alcançar os melhores resultados na prestação do serviço público (DI PIETRO, 2013, p. 84).

A prestação de serviço público com maior eficiência pode ser resultado, portanto, da gestão estratégica de pessoas no Setor Público, que pode ser conceituada, segundo Bergue (2014, p. 25), por meio dos elementos que a caracterizam, quais sejam:

- a adoção de uma perspectiva sistêmica, complexa e contextualizada de análise dos fenômenos organizacionais;
- a inserção qualificada dos profissionais da área de gestão de pessoas no processo de estratégia;
- uma gestão de pessoas alinhada com a estratégia da organização (as pessoas na organização são pensadas em termos estratégicos);
- a função gestão de pessoas (não necessariamente a área) próxima à alta administração;
- os agentes públicos (servidores e agentes políticos) no centro da organização e da sociedade;
- a gestão de pessoas como compromisso de todos os gestores;
- a gestão de pessoas como função legitimada no contexto organizacional;
- o reconhecimento das pessoas como elemento fundamental na produção de valor público e de continuidade da organização;
- um modelo erigido sobre políticas de gestão de pessoas assumida uma perspectiva de longo prazo;
- a existência de um suporte normativo formal não somente para a atuação da área, mas para a gestão de pessoas em sentido amplo [...].

Assim, a gestão estratégica de pessoas faz-se necessária para aumentar a habilidade dos seus servidores e, conseqüentemente, do órgão público, por meio da articulação das capacidades individuais às suas políticas e diretrizes, visando melhorar a prestação dos seus serviços. Para tanto, torna-se essencial saber qual a missão, os objetivos e as metas do órgão público (MARCONI, 2005).

A gestão estratégica de pessoas no setor público constitui-se em um processo que está em permanente elaboração, que necessita da participação e colaboração de todos os gerentes da organização (e não apenas dos gerentes de Recursos Humanos). Ou seja, os gestores necessitam apoiar e acreditar no conceito, pois “[...] o desenvolvimento de uma gestão estratégica de pessoas, então, depende menos de estrutura e da dimensão da organização, e mais da intensidade com que o conceito se afirma e é traduzido em ação pelos gestores” (BERGUE, 2014, p. 27).

Esse modelo de gestão define o perfil dos profissionais que serão necessários ao órgão, bem como define a quantidade. Ademais, define uma política que servirá de respaldo para a sustentabilidade dessa gestão, que “[...] deverá contemplar os aspectos relativos ao recrutamento de pessoal, à estratégia de desenvolvimento profissional e pessoal, à estratégia de realocação e redistribuição do pessoal, à avaliação de desempenho, à estrutura de carreira, à remuneração e aos incentivos, entre outros” (SCHIKMANN, 2010, p. 18).

No tocante ao recrutamento de pessoal, após a promulgação da Constituição da República Federativa de 1988, as contratações de pessoal se tornaram mais transparentes e mais profissionais, pois toda a contratação, no setor público, deve ocorrer mediante concurso público, que está aberto a toda a população e ocorre mediante critérios técnicos (GEMELLI; FILIPPIM, 2010).

Enquanto que na iniciativa privada o recrutamento pode ser dirigido para uma parcela específica da população, privilegiando inclusive as diferenças entre pessoas, no setor público o recrutamento é regido pelo princípio da isonomia, da democracia, onde aqueles indivíduos que satisfizerem as condições mínimas para ocupar um determinado cargo podem pleitear igualmente aquela oportunidade (FERREIRA et al, 2010, p. 513).

No entanto, cabe à política de recursos humanos da organização definir um recrutamento que seja eficiente e rigoroso, apontando o perfil desejável para que as pessoas contratadas atendam às necessidades do órgão (MARCONI, 2005). “É preciso que as organizações busquem, além da seleção por meio de provas e comprovação de títulos, outras formas de avaliação, procurando identificar as competências interpessoais, estratégicas e gerenciais de cada candidato” (GEMELLI; FILIPPIM, 2010, p. 168-169).

Com relação à estrutura de carreira, a política de recursos humanos deve promover, ao servidor, uma busca por seu aprimoramento, capacitação e desempenho; e, aos gestores, mecanismos que possibilitem cobrar os resultados. Para tanto, seria necessário a criação de regras de progressão na carreira que se baseiem no desempenho e na capacitação (MARCONI, 2005). Além do que, deve-se garantir ao servidor a estabilidade típica da Administração Direta pois, “[...] é improdutiva a troca frequente de funcionários, seja pelos custos trabalhistas, seja pelo tempo e recurso investidos na integração e aprendizado do contratado, no entanto, também é ruim não poder trocar nenhum funcionário quando necessário” (LEMOS *apud* GEMELLI; FILIPPIM, 2010, p. 167).

Além disso, é necessário que a política de recursos humanos da organização contemple uma estratégia para que o servidor se capacite e busque, constantemente, o seu aprimoramento. Uma estrutura de incentivos, para estímulo do servidor e para que se justifique uma cobrança pelo desempenho adequado. E, ainda, “uma estrutura de avaliação que permita verificar o desempenho e identificar necessidades de capacitação, e que esteja vinculada à progressão do servidor” (MARCONI, 2005, p. 7).

É nesse contexto que entra a gestão estratégica de pessoas que, alinhada aos objetivos e metas da organização, se preocupa com o perfil e com o quantitativo adequados ao quadro de pessoal, para realizar as atividades que lhe são atribuídas, garantindo o desempenho esperado (SCHIKMANN, 2010, p. 19).

Nesse sentido foi publicado, em 23 de fevereiro de 2006, o Decreto nº 5707, que institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Sendo que, em seu artigo 1º, indica como finalidade questões como: qualidade de serviço, desenvolvimento permanente do servidor público e competência. Com efeito,

Art. 1º Fica instituída a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, a ser implementada pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, com as seguintes finalidades:

- I - melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;
- II - desenvolvimento permanente do servidor público;
- III - adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual;
- IV - divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e
- V - racionalização e efetividade dos gastos com capacitação (BRASIL, 2006).

Assim, com a publicação da citada legislação, o legislador visa melhorar a qualidade do serviço prestado, a competência e o desempenho dos servidores públicos.

A competência resulta da aplicação sinérgica dos conhecimentos, das habilidades e das atitudes do indivíduo frente a uma situação do trabalho. Os conhecimentos, habilidades e

atitudes são insumos para a geração de um desempenho, manifestado por comportamentos, realizações e resultados, num contexto organizacional, gerando um valor econômico e/ou social (FLEURY E FLEURY, 2001 *apud* CARBONE et al, 2009). Ou seja, “[...] competências representam atitudes identificadas como relevantes para a obtenção de alto desempenho em um trabalho específico ao longo de uma carreira profissional ou no contexto de uma estratégia corporativa” (SPARROW; BOGNANNO, 1994 *apud* BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p. 9). Percebe-se, dessa forma, que a palavra competência, no âmbito das organizações, se relaciona com a pessoa, por meio de seus conhecimentos, habilidades e atitudes, e com a tarefa, por meio dos resultados apresentados (ROCHA-PINTO et al, 2007). Desse modo, é imprescindível que o quadro de funcionários de uma organização pública seja composto por pessoas com conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias à prestação de um serviço público com qualidade (GEMELLI; FILIPPIM, 2010).

Desmembrando o conceito de competência, tem-se que o conhecimento são informações prévias, que ficaram retidas na memória do indivíduo, que poderão causar impacto sobre o seu comportamento. Ou seja, são os saberes acumulados ao longo da vida. A habilidade, por sua vez, está relacionada com a aplicação produtiva dos conhecimentos obtidos. Ela pode ser intelectual, quando abrange processos mentais; ou, motora, quando exige coordenação neuromuscular. Por fim, a atitude está relacionada com o aspecto social ou afetivo relacionado ao trabalho; com o sentimento ou a predisposição do indivíduo de influenciar sua conduta frente aos demais integrantes do grupo de trabalho (CARBONE et al, 2009). Com efeito,

Portanto, a noção de competência está associada a desempenho profissional, que exige do funcionário não só *saber fazer* bem suas atividades, como *saber ser* um bom profissional. Por exemplo, o vendedor competente não é o que apenas sabe fazer uma negociação, e sim aquele que sabe ser um bom negociador. Isso implica conhecimentos técnicos (como planejar, executar e avaliar uma negociação), como também crenças, valores, características e traços de personalidade, que delinham os “como”, “quês” e “porquês” da atitude e, conseqüentemente, da *performance* profissional. Contudo, para *saber ser* é imprescindível *saber fazer* (ROCHA-PINTO et al, 2007, p. 39).

Verifica-se que o conceito de competência está intimamente ligado ao conceito de desempenho pois para se ter um bom desempenho é necessário que a pessoa utilize de suas competências para executar determinado serviço. “O desempenho humano é, portanto, o ato de cumprir ou de executar uma missão ou uma meta previamente definida, utilizando as competências humanas relacionadas ao conhecimento, às habilidades e às atitudes” (OLIVEIRA; MEDEIROS, 2012, p. 96). Ele é diretamente proporcional a duas condições que envolvem o ser humano, quais sejam: querer fazer, que se constitui em sua motivação intrínseca, e o saber fazer, que está ligado aos seus conhecimentos e as suas experiências, que

possibilitam a realização de um serviço com efetividade (MARRAS, 2000). Isto é, “o desempenho é um aspecto primordial para qualquer organização. São os resultados obtidos pela organização que interessam ao gestor, e são esses resultados que determinam o sucesso de qualquer empresa” (FOGAÇA; COELHO JÚNIOR, 2015, p. 761).

Nessa conjuntura, dentro da gestão estratégica de pessoas no setor público, ganha espaço a gestão de desempenho, pois em épocas em que os recursos encontram-se escassos e ocorrem mudanças constantes, decorrentes das inovações tecnológicas e de gestão, faz-se imperioso que os servidores apresentem níveis de desempenho efetivos. E, assim, sejam atendidas as demandas da sociedade, por meio da prestação de um serviço público de maior qualidade (ODELIUS, 2010).

A gestão de desempenho pode ser resumida, no nosso entender, como o processo de administrar expectativas sobre a atuação e/ou resultados da organização, de suas unidades constituintes e dos indivíduos. Esse processo estrutura formas para identificar e eliminar as lacunas entre o desempenho atual e o pretendido, por intermédio da avaliação da situação encontrada, do planejamento das ações para atingir as expectativas e do acompanhamento do funcionário na realização do planejado por meio de *feedback* constante. (ORSI; SILVA, 2014, p.196-197).

A gestão do desempenho não se destina especificamente para as pessoas, mas sim para que o serviço público seja aperfeiçoado, ou seja, é um processo que visa proporcionar aprendizagem dentro das organizações, cujo foco está nas pessoas no âmbito do trabalho (BERGUE, 2014). Com efeito,

A gestão do desempenho, no entanto, não é um tema que se restringe à dimensão individual – atuação do servidor –, impondo-se pensar a abordagem da performance como elemento de legitimação institucional – a organização ou a gestão política – frente à sociedade, preponderantemente (BERGUE, 2014, p. 228).

Contudo, apesar de ser importante, percebe-se que o modo como a gestão de desempenho está sendo realizada nas organizações apresenta algumas dificuldades e problemas, quais sejam: “[...] resistências a avaliações, adoção de sistemas e de critérios inadequados, resultados imprecisos, falta de efetividade nas políticas adotadas e de integração com outros sistemas de gestão de pessoas” (ODELIUS, 2010, p. 145). Dessa maneira, esse modelo de gestão não terá muita utilidade se os gestores não forem treinados para avaliar a performance dos integrantes da sua equipe, identificando e melhorando o rendimento, fornecendo *feedbacks* frequentes, dentre outras práticas estratégicas (SILVERSTEIN, 2013).

O grande desafio para a área de gestão de pessoas, portanto, é “proporcionar à organização pessoas com características superiores e experientes, bem capacitadas, motivadas e leais, contribuindo com uma cultura de alto desempenho, além de se manter austero e atuar disciplinadamente conforme as diretrizes definidas” (GEMELLI; FILIPPIM, 2010, p. 170).

Com isso, com a finalidade de melhorar o desempenho dos funcionários das organizações, mantendo-os motivados, foi introduzida, no âmbito da gestão de pessoas, a avaliação de desempenho, que será abordada a seguir.

## 2.3. AVALIAÇÃO COMO PROCESSO DE GESTÃO DE PESSOAS

Tendo-se analisado o modelo estratégico de gestão de pessoas no setor público, verificou-se que a avaliação de desempenho pode ser utilizada como um processo que poderá melhorar o desempenho dos funcionários que nele atuam. Diante disso, este tópico abordará a evolução da avaliação de desempenho, os seus objetivos, os métodos de avaliação, bem como possíveis interferências neste processo de gestão de pessoas.

### 2.3.1. Evolução, histórico e conceitos

Avaliar o desempenho de uma pessoa não é uma prática nova. Na Idade Média, a Companhia de Jesus, fundada por Santo Inácio de Loyola, já se utilizava de relatórios e de notas das atividades e também do potencial dos seus jesuítas, que tinham a missão de pregar a religião em todo o mundo (CHIAVENATO, 2009).

Na Administração Pública, a avaliação de desempenho ocorre muito posteriormente, quando o Serviço Público Federal dos Estados Unidos, por volta do ano de 1842, estabeleceu um sistema para avaliar o desempenho dos seus funcionários, por meio de relatórios anuais. Esse sistema de avaliação serviu de base para o Exército Americano no ano de 1880 (CHIAVENATO, 2009).

Todavia, é após a Segunda Guerra Mundial que a avaliação de desempenho se prolifera nas organizações. Nessa época, com a influência da Escola da Administração Científica buscava-se utilizar a avaliação de desempenho para aumentar a produtividade da organização; em primeiro plano avaliar a capacidade das máquinas e, em paralelo, o trabalho humano (CHIAVENATO, 2009).

Com a Escola das Relações Humanas ocorreu completa reversão de abordagem. A preocupação principal dos administradores deslocou-se da máquina e passou a ser focalizada nas pessoas. [...] provocando o aparecimento de técnicas administrativas capazes de criar condições para uma efetiva melhoria do desempenho humano dentro das organizações [...] (CHIAVENATO, 2009, p. 246-247).

Com a escola das Relações Humanas no contexto da Administração Científica, com ênfase mais humanista, altera-se a visão da avaliação de desempenho, deixando de ser um

artifício punitivo e de controle e passando a ser vista como uma política de recursos humanos, adquirindo o status de elencar as necessidades e as realizações dos indivíduos e das organizações (BARBOSA, 1996).

A avaliação de desempenho pode ser entendida como “um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e área específicos (conhecimentos, metas, habilidades etc.)” (MARRAS, 2000, p. 173). É um julgamento e uma apreciação feita por meio da gestão de pessoas de uma organização, se os objetivos foram alcançados; e, se esses foram atingidos utilizando-se eficientemente os recursos disponíveis (FRANÇA, 2009).

A avaliação de desempenho pode ser considerada um dos mais importantes instrumentos de que dispõe a administração de uma empresa para analisar os resultados à luz da atuação de sua força de trabalho e para prever posicionamentos futuros, considerando o potencial humano disponível em seus quadros (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001, p. 207).

No âmbito da Administração Pública, com o escopo de atender ao princípio da eficiência, já citado, a avaliação de desempenho foi introduzida na Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (CRFB/88), por meio da Emenda Constitucional nº 19/1998, (NASSUNO, 1998), que

[...] visa aumentar a eficiência e a qualidade das ações realizadas no setor público, por meio da implantação da administração gerencial. A possibilidade de demissão por insuficiência de desempenho [...] representa, por um lado, um instrumento importante para a efetiva administração de pessoal pelos gerentes do setor público (NASSUNO, 1998, p. 3).

A Emenda Constitucional nº 19/1998 alterou o texto do artigo 41 da CRFB/88, que passou a vigorar com a seguinte redação:

Art. 41. São estáveis após três anos de efetivo exercício os servidores nomeados para cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público.

§ 1º O servidor público estável só perderá o cargo:

[...]

III - mediante procedimento de avaliação periódica de desempenho, na forma de lei complementar, assegurada ampla defesa.

[...]

§ 4º Como condição para a aquisição da estabilidade, é obrigatória a avaliação especial de desempenho por comissão instituída para essa finalidade (BRASIL, 1988).

Destarte, percebe-se que há duas modalidades de avaliar o desempenho do servidor: a avaliação especial de desempenho, prevista no art. 41, §4º, que trata sobre a aquisição de estabilidade; e a avaliação permanente de desempenho, prevista no art. 41, § 1º, inciso III, que institui mecanismo para aferir permanentemente o desempenho do servidor (BERGUE, 2014).

Cabe enfatizar que na esfera federal o tema já fora previsto em algumas legislações, por exemplo, com o Decreto nº 80.602/1977, que regulamentava a Lei nº 5.645/1970 (abandonados em virtude do Decreto nº 84.699/1980); a Lei nº 8.627/1993, que instituiu a progressão automática, baseada no mérito; a Lei nº 9.625/1998, que tratava da gratificação por desempenho e produtividade, extinta no ano de 2000 (BERGUE, 2014).

Atualmente, a gestão de desempenho é prevista na Lei Federal nº 11.784/2008, que apresenta as diretrizes gerais da avaliação de desempenho, principalmente no que tange a avaliação institucional e a individual (BERGUE, 2014). Essa lei foi regulamentada pelo Decreto nº 7.133, publicado em 19 de março de 2010, que estabelece os critérios e os procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento das gratificações de desempenho.

O citado Decreto também apresenta um conceito para avaliação de desempenho:

Art. 2º, I, monitoramento sistemático e contínuo da atuação individual do servidor e institucional dos órgãos e das entidades de lotação dos servidores integrantes dos planos de cargos e de carreiras abrangidos pelo art. 1º, tendo como referência as metas globais e intermediárias destas unidades (BRASIL, 2010).

Prosseguindo, o Decreto 7.133, em seu artigo 4º, apresenta, ainda, os critérios e os fatores pelos quais os servidores são avaliados.

Art. 4º A avaliação de desempenho individual será feita com base em critérios e fatores que reflitam as competências do servidor, aferidas no desempenho individual das tarefas e atividades a ele atribuídas.

§ 1º Na avaliação de desempenho individual, além do cumprimento das metas de desempenho individual, deverão ser avaliados os seguintes fatores mínimos:

I - produtividade no trabalho, com base em parâmetros previamente estabelecidos de qualidade e produtividade;

II - conhecimento de métodos e técnicas necessários para o desenvolvimento das atividades referentes ao cargo efetivo na unidade de exercício;

III - trabalho em equipe;

IV - comprometimento com o trabalho; e

V - cumprimento das normas de procedimentos e de conduta no desempenho das atribuições do cargo.

§ 2º Além dos fatores mínimos de que trata o § 1º, o ato a que se refere o *caput* do art. 7º poderá incluir, entre os fatores mínimos a serem avaliados, um ou mais dos seguintes fatores:

I - qualidade técnica do trabalho;

II - capacidade de autodesenvolvimento;

III - capacidade de iniciativa;

IV - relacionamento interpessoal; e

V - flexibilidade às mudanças.

[...] (BRASIL, 2010).

Desse modo, percebe-se que o legislador institui análise de desempenho individual, ou seja, o servidor público terá que cumprir suas tarefas e metas com eficiência, sob pena de ser demitido, conforme artigo 41 da CRFB (1988). Assim, as regras da administração burocrática

começam a ceder, principalmente a que garante a estabilidade do servidor público no cargo, o que poderia gerar um descompromisso ou uma diminuição de desempenho (NASSUNO, 1998).

### 2.3.2. Objetivos e Métodos de Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho (AD) foi desenvolvida para aferir o nível de conhecimentos, habilidades e atitudes dos empregados das empresas. Por meio deste instrumento as empresas encontravam as suas carências, realizavam programas de treinamento e desenvolvimento e mensuravam se os resultados haviam sido atingidos (MARRAS, 2000).

A AD visa diagnosticar e analisar o desempenho dos indivíduos e também dos grupos de empregados; e promover a melhora no crescimento pessoal e no profissional, visando, portanto, a melhoria de desempenho (FRANÇA, 2009). Ou seja, tem o escopo de acompanhar o trabalho e os objetivos definidos aos trabalhadores, oferecendo *feedback* com o fito de motivá-los e torná-los mais produtivos (PONTES, 1991).

A prática de avaliar, nas organizações modernas, “foi tendo sua dimensão e nível de abrangência largamente modificados e ampliados para fazer frente às necessidades surgidas no âmbito do controle administrativo (MARRAS, 2000, p. 174). Como objetivos principais, portanto, estão:

[...] adequação do indivíduo ao cargo; identificação das necessidades de treinamento; promoções; incentivo salarial ao bom desempenho; melhoria do relacionamento entre supervisores e liderados; auto-aperfeiçoamento do funcionário; estimativa do potencial de desenvolvimento dos empregados; estímulo à maior produtividade; divulgação dos padrões de desempenho da instituição; *feedback* para o próprio indivíduo avaliado; e decisões sobre transferências, dispensas e progressão/ascensão funcional (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001, p. 207).

A avaliação de desempenho é um processo que se articula a todos os demais processos de gestão dos recursos humanos nas organizações que, a partir da sua realização, conseguem selecionar e atrair pessoas que compartilham das suas crenças e dos seus valores. Além disso, utilizam-se de sistemas de remuneração e de reconhecimento com o intuito de estimular e de garantir melhores desempenhos, e que estes sejam adequados à sua realidade (ROCHA-PINTO, 2007).

A vantagem preponderante de ter uma política de avaliação de desempenho dentro da empresa é permitir que o próprio desempenho (tanto individual quanto coletivo) melhore, beneficiando a todos. Essa é a principal razão da avaliação: o retorno sobre a qualidade melhora o desempenho. Trata-se do ponto central no gerenciamento moderno (FRANÇA, 2009, p. 116).

Quando realizada com atenção, a avaliação de desempenho pode ser um instrumento facilitador entre os objetivos individuais e os da organização, pode melhorar a comunicação entre o chefe e o subordinado, apresentar claramente as expectativas e os critérios de avaliação, subsidiar salários, as movimentações e a seleção na organização, identificar as necessidades de treinamento, melhorar as competências estratégicas, enfim, melhorar os processos no ambiente do trabalho (BERGAMINI *apud* FRANÇA, 2009). Assim, esta avaliação necessita atender alguns objetivos, quais sejam:

- Comunicação do desempenho ao funcionário, com a finalidade de aperfeiçoá-lo, criação de clima de diálogo, eliminação de dissonâncias, ansiedades e incertezas.
- Estabelecimento de objetivos para os subordinados.
- Levantamento de necessidades de treinamento e desenvolvimento. [...].
- Planejamento de carreira [...].
- Retro-informação para o Recrutamento e Seleção, quanto ao preenchimento das vagas.
- Pode ajudar em diagnósticos de cargos, não muito bem estruturados ou projetados.
- Pode, ainda, ser usado para concessões de aumentos salariais (PONTES, 1991, p. 15).

Para atingir tais objetivos, a AD pode ser implementada por meio de métodos ou sistemas diversos, abrangendo autoavaliação, avaliação de pares e, até mesmo, avaliação em que o subordinado avalia o seu superior.

A autoavaliação se constitui de um método muito simples, no qual o servidor irá realizar a sua própria avaliação. Ou seja, o que se requer é que ele realize uma análise sincera sobre o seu próprio desempenho dentro da empresa (FRANÇA, 2009). No entanto, como é uma avaliação realizada pelo próprio avaliado, ela pode sofrer a influência de alguns vieses, principalmente, da falta de sinceridade. Para evitar este tipo de situação faz-se necessário que tal sistema de avaliação seja utilizado em conjunto com algum outro método de avaliação de desempenho (FRANÇA, 2009).

O método de Escala Gráfica é um método simples que possui grande aceitação nas organizações. A organização define um grupo de fatores, que ela entende determinantes para o desempenho do empregado, tais como: qualidade no serviço, iniciativa, criatividade, assiduidade, entre outros (MARRAS, 2000). A Escala Gráfica tem a vantagem de “[...] permitir averiguar o desempenho dos funcionários frente às características mais preconizadas pelas empresas” (PONTES, 1991, p. 27). É um sistema que se baseia “em um gráfico de dupla entrada, apresentando nas linhas os fatores de avaliação de desempenho e nas colunas os graus desses fatores” (FRANÇA, 2009, p. 119).

Destarte, cada um dos fatores

[...] está normalmente dividido em graus, os quais representam uma escala desde um mínimo até um máximo, de acordo com os parâmetros de cada organização. Cada

grau dessa escala tem um valor em pontos que permite ao avaliador, uma vez escolhidos os graus que melhor se adequam ao avaliado, chegar a um total numérico que identifica a sua performance final comparativamente ao esperado ou à média de um grupo [...] (MARRAS, 2000, p. 176).

Entretanto, este método também apresenta desvantagens: não permite ao avaliador ser flexível; pode apresentar distorções de desempenho; está mais preocupado com o passado e não com o futuro; o avaliador atua semelhante a um juiz e o avaliado como um réu. Ademais, por ser subjetivo, o processo de entrevista pode ser prejudicado, principalmente quando o desempenho do avaliado não é bom (PONTES, 1991).

Já o método de Incidentes Críticos aborda características extremas do comportamento humano, que são capazes de resultar em dados positivos (sucesso) ou em negativos (fracasso). É um método em que o superior imediato registra diariamente (ou semanalmente) os fatos considerados excepcionalmente positivos e negativos, referentes ao desempenho dos seus subordinados (FRANÇA, 2009).

O avaliador busca se concentrar nos grandes pontos fortes e fracos dos seus subordinados, registrando os comportamentos extremos sem, no entanto, analisar aspectos relacionados a traços de personalidade. O método apresenta duas séries de afirmativas, nas quais o avaliador apenas assinala o quesito avaliado. Exemplo: nas características positivas, avalia-se se o trabalhador é pontual, se ele está fortemente motivado. Por outro lado, nas características negativas, verifica-se se o mesmo tem dificuldade para tomar decisões, se não se comunica bem, entre outros (MARRAS, 2000).

A utilização desse sistema facilita bastante o avaliador por ocasião da entrevista de avaliação de desempenho. Pelo sistema, o avaliador registra à parte, diária ou semanalmente, todos os episódios, fatos, resultados relevantes, quantificando-os sempre que possível. Assim, o avaliador passa a dispor de farto manancial de dados para consubstanciar seus comentários e as análises sobre o desempenho do subordinado (FRANÇA, 2009, p. 121).

No método da Comparação aos Pares busca-se comparar um empregado ao outro, ou um empregado ao grupo em que ele trabalha (MARRAS, 2000). Quando se está comparando dois empregados coloca-se os dois em cada coluna e se anota qual dos dois é melhor no tocante ao desempenho. Pode-se, inclusive, utilizar alguns fatores de avaliação para efetivar essa comparação de desempenho (FRANÇA, 2009). Trata-se de um método pouco eficiente, sendo que deve ser utilizado somente em situações em que os avaliadores não dispõem de outros métodos de avaliação (FRANÇA, 2009).

O método da Escolha Forçada foi criado para os oficiais das Forças Armadas norte-americanas com o escopo de neutralizar o subjetivismo e as demais interferências que os

sistemas de avaliação possuíam. Nesse sentido, o método se traduz em um dos métodos mais objetivos utilizados (MARRAS, 2000).

Ele parte do pressuposto de que, em cada organização, existe uma curva normal de desempenho (PONTES, 1991). São apresentadas afirmativas e estas são ponderadas por meio da estatística, como ocorre com os testes psicológicos, por exemplo (FRANÇA, 2009).

Essas frases estão presentes no instrumento de avaliação em blocos e a estes são atribuídos valores diferenciados, possibilitando a discriminação. Os valores são obtidos calculando-se os índices de `aplicabilidade` e `discriminação` de cada frase em particular num trabalho de cálculo estatístico bastante trabalhoso. Cabe ao avaliador indicar em cada um dos blocos qual frase (ou frases) que mais se identifica com o desempenho do avaliado. Como o avaliador desconhece os valores dados a cada frase e a cada bloco de questões, não poderá `manipular` ou `conduzir` o resultado final (MARRAS, 2000, p. 177).

Desse modo, são apresentadas, em cada bloco, duas ou mais frases das quais o avaliador terá que escolher (obrigatoriamente) somente uma ou duas que mais se aproximam do desempenho do empregado avaliado (FRANÇA, 2009). No entanto, esse método não garante todos os benefícios de um sistema de avaliação. Com efeito,

Este método não permite garantir os objetivos amplos que desejamos obter de um sistema de avaliação de desempenho e, dada a sua rigidez, pode levar a danos desastrosos em matéria de motivação e produtividade na organização, Sistema que sempre parte do pressuposto que existe certo número de pessoas ineficazes, que não podem ter seu desempenho melhorado em qualquer das unidades da organização. (PONTES, 1991, p. 26).

Por fim, o método de avaliação denominado de 360 graus (ou de *feedback* por múltiplas fontes) está ganhando espaço nas organizações brasileiras, por se apresentar mais democrático e participativo, e que considera informações advindas dos ambientes interno e externo à organização (MARRAS, 2000). Nesse modelo, o funcionário é avaliado por vários atores do processo: por seu superior hierárquico, por seus pares (colegas de equipe), por subordinados; e, até mesmo, por clientes e/ou fornecedores. Além disso, ele também realiza uma autoavaliação (BRANDÃO et al, 2008). “Esse processo de ‘avaliação total’ recebe o nome de 360 graus exatamente pela dimensão que assume o campo *feedback*” (MARRAS, 2000, p. 178).

O *feedback* está relacionado ao grau em que o trabalhador recebe as informações, que devem ser claras e diretas, sobre o seu desempenho na organização. Ele pode ser intrínseco, advindo da execução do trabalho, ou extrínseco, advindo dos seus supervisores e colegas. Esse *feedback* propiciará informações mais fidedignas sobre os resultados do indivíduo na prestação do seu serviço (REIS, 2003).

O pressuposto é o de que a avaliação realizada por diversos atores é mais rica e fidedigna do que aquela feita por uma única pessoa, sobretudo porque os envolvidos passam a compartilhar a responsabilidade pelo processo e eventuais distorções na

percepção de um dos avaliadores se diluem nas avaliações realizadas pelos demais. Assim, ao enriquecer a mensuração do desempenho profissional, a avaliação 360 graus pode contribuir para tornar mais preciso o diagnóstico de competências [...] (BRANDÃO et al, 2008, p. 883).

Reis (2003) ressalta três importantes premissas que visam orientar as pesquisas e as expectativas a respeito desse modelo de avaliação de desempenho, quais sejam:

1. o *feedback* estruturado, claro e cuidadoso pode ser um instrumento efetivo de aprendizagem e desenvolvimento de atributos de liderança;
2. o fato de os *feedbacks* originarem-se em diferentes fontes permite compreensão mais completa e clara dos impactos dos próprios comportamentos no ambiente organizacional [...];
3. os resultados comportamentais dependerão de: diferenças individuais, de empenho pessoal e de um ambiente organizacional favorável à mudança (REIS, 2003, p. 55).

Para cada fonte são utilizados, normalmente, de três a dez *feedbacks*, pois, esse número mínimo irá garantir a confidencialidade do processo, e o número máximo está correlacionado com a logística, já que um número maior torna mais complexa a avaliação. Cabe salientar que esses *feedbacks* propiciarão subsídios para a efetivação de um plano de desenvolvimento pessoal e/ou treinamentos para o avaliado (REIS, 2003).

Apesar de se possuir avaliações mais ricas e fidedignas, esse modelo pode ser visualizado como um choque na organização, já que se utiliza a crítica como principal característica (por meio do *feedback*), o que pode criar barreiras entre as pessoas da organização. E, com isso, poderiam ser perdidos os benefícios desse método de avaliação (ROCHA-PINTO et al, 2007).

É preciso cuidado para balancear essas dimensões na interpretação dos *feedbacks*, principalmente porque o 360 graus, o receber *feedbacks* de múltiplas fontes, é sempre uma aprendizagem acompanhada de intensa mobilização emocional. Nem todos podem estar preparados para recebê-los e utilizá-los produtivamente da mesma forma, com a mesma intensidade (REIS, 2003, p. 71).

### **2.3.3. Interferências na Avaliação de Desempenho**

A validade da avaliação de desempenho, ainda hoje, é encarada com controvérsia: há organizações que a defendem fortemente; e, por outro lado, há outras que relatam que ela acrescenta pouca coisa ao processo. Essa controvérsia está relacionada à subjetividade no julgamento que envolve algumas avaliações, devido à interferência, mesmo que inconsciente, no transcurso do processo (MARRAS, 2000). Isso acontece com os "gerentes que não conseguem separar a pessoa do subordinado do seu comportamento no trabalho" (PONTES,

1991, p. 36). A seguir serão analisadas as principais interferências no processo de avaliação de desempenho: efeito halo, tendência central, diferentes graus de rigor e efeito recenticidade.

O efeito halo consiste na tendência do julgador avaliar um indivíduo “por cima ou por baixo”. Desse modo, quando o avaliado é malvisto pelo avaliador ele poderá receber nota baixa, mesmo nos quesitos em que possui um bom desempenho. Em contrapartida, avaliados que são tidos como bons empregados poderão receber um alto conceito, independente de terem um bom desempenho (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001).

Ele acontece quando um superior tem sua opinião distorcida sobre o desempenho de um avaliado pelo fato de gostar deste. Assim, possui a opinião de que o desempenho deste é bom (PONTES, 1991). Ou seja, o efeito halo “é a tendência que um avaliador imprime ao processo de avaliação quando se deixa levar por alguma característica do avaliado, que o marcou de forma tão significativa que lhe impede de interpretar as demais características com neutralidade e clareza” (MARRAS, 2000, p. 179).

A interferência denominada tendência central ocorre nas situações em que o gestor não tem o hábito de avaliar seus empregados como ótimos ou péssimos. Desse modo, ele os avalia sempre como médios (PONTES, 1991).

[...] o avaliador ‘força’ sua avaliação num ponto central da escala, entre outros motivos, por exemplo, para não se comprometer ou para não criar a constrangedora situação de ter de explicar a um subordinado com avaliação altamente negativa em relação a outro com avaliação positiva as razões e os argumentos que subsidiaram sua decisão (MARRAS, 2000, p. 179).

Diferentes graus de rigor ocorrem quando o avaliador valora de diferentes maneiras os seus empregados, atribuindo maior rigor na avaliação de alguns e menos rigor a outros (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001). Alguns avaliadores tendem a ser ‘bonzinhos’ na avaliação de alguns funcionários e rigorosos na avaliação de outros. “O resultado disso é que todos os funcionários são classificados como ótimos ou péssimos” (PONTES, 1991, p. 36).

Já o efeito recenticidade acontece quando o avaliador baseia a sua avaliação em fatos que ocorreram recentemente ao processo de avaliação de desempenho (MARRAS, 2000). Assim, se os fatos recentes foram ótimos a avaliação desse empregado será ótima. Por outro lado, se forem péssimos, sua avaliação de desempenho também o será (PONTES, 1991). “Os acontecimentos recentes são os que permanecem acima do nível da memória, enquanto aqueles que tiveram lugar há mais tempo encontram-se submersos, tal qual um *iceberg*” (MARRAS, 2000, p. 179).

Após apresentadas as características principais da avaliação de desempenho, no próximo tópico serão analisados alguns órgãos públicos que a utilizam.

### 2.3.4. Estudos Recentes sobre Avaliação de Desempenho no Setor Público

Após analisar alguns dos artigos na Revista de Administração Contemporânea (RAC), na Revista de Administração Pública (RAP), na Revista de Administração IMED (RAIMED) e na Escola Brasileira de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas (EBAPE.BR) e no site *SPELL – Scientific Periodicals Eletronic Library*, entre os anos de 2012 e 2017, destacam-se quatro estudos sobre o tema de avaliação de desempenho desenvolvidos em órgãos públicos (dois realizados no Estado de Minas Gerais; um na Universidade Federal do Espírito Santo e; um no Instituto Nacional de Seguro Social). Além disso, ao final do tópico, será analisado como é realizada a avaliação de desempenho no Exército Brasileiro.

O primeiro artigo é intitulado *Avaliação de Desempenho no Governo Mineiro: alterações dos indicadores e metas*, publicado na RAC, no ano de 2017. Os autores, Gonzaga et al, analisaram o Governo de Aécio Neves, a partir de 2002, que implantou o denominado Choque de Gestão na administração pública estadual. Para implementar o Choque de Gestão foram utilizados instrumentos de avaliação de desempenho relacionados a um acordo de resultados entre o Poder Executivo e os servidores públicos, para que a eficiência fosse aumentada.

Foram definidos alguns indicadores de desempenho para os órgãos públicos, com o incentivo de possibilitar o recebimento de bonificação financeira caso os índices de desempenho fossem alcançados. No entanto, alguns desses indicadores evoluíram e outros foram alterados à medida que o tempo passava.

Os autores definiram como objetivo principal do estudo “identificar os fatores organizacionais e ambientais que, na percepção dos servidores públicos, levam às alterações dos indicadores na estrutura gerencial do governo do Estado de Minas Gerais, com base em um estudo de caso” (GONZAGA et al, 2017, p. 4). Eles realizaram a pesquisa por meio de um questionário, aplicado a 21 (vinte e um) servidores públicos do estado, distribuídos em seis secretarias.

Os autores concluem apresentando os problemas que ocorreram em três dimensões:

A primeira se refere à falta de integração entre o horizonte temporal dos objetivos estratégicos, definidos para o longo prazo, e as metas e os indicadores, definidos para períodos distintos e voltados para o curto prazo. A segunda, prende-se à forma como são construídos os elementos que o compõe, desconsiderando o alinhamento entre estes e as particularidades de cada uma das áreas/secretarias. A terceira tem a ver com a forma como é realizado o acompanhamento da execução das atividades previstas e da avaliação final. Esses problemas abrem espaço para que as metas e os indicadores sejam alterados e descontinuados ao longo do tempo, ora por comportamento oportunista do gestor, ora para corrigir falhas e amenizar as possíveis consequências dessas disfuncionalidades (GONZAGA et al, 2017, p. 18).

Este artigo foi selecionado pois se verifica que, apesar dos problemas apresentados no Estado de Minas Gerais, a gestão de pessoas ocorre de maneira estratégica, em que são definidos objetivos estratégicos para o cumprimento de metas e de indicadores em cada secretaria. Nele, destaca-se como crítica a questão de que o acompanhamento e a avaliação de desempenho foram efetuados de maneira equivocada, ou seja, há equívoco na forma de realização do processo de avaliação de desempenho.

O segundo artigo é intitulado *Mudança organizacional e satisfação no trabalho: um estudo com servidores públicos do estado de Minas Gerais*, publicado na RAP, no ano de 2016. Os autores, Marques, Borges e Reis, analisaram o modelo denominado Choque de Gestão, cujo objetivo foi implementar o modelo de administração pública gerencial em substituição ao modelo burocrático. Eles definiram como objetivo da pesquisa “compreender como a reação dos servidores em relação à implantação da avaliação de desempenho individual (ADI) no governo de Minas Gerais influencia os níveis de satisfação no trabalho (MARQUES; BORGES; REIS, 2016, p. 43). Para atingir o objetivo do estudo os autores realizaram um questionário com 679 (seiscentos e setenta e nove) servidores, de três Secretarias de Estado daquele governo.

Os autores apresentaram como resultados o fato de que, “em relação à consistência organizacional os servidores resistem porque julgam que a organização e os profissionais envolvidos na concepção e implantação da avaliação de desempenho não são os mais capacitados para a tarefa” (MARQUES; BORGES; REIS, 2016, p. 53). E concluem que “esse dado pode ser um indicativo de que houve falha no processo de comunicação e que a administração pública não foi capaz de convencer seus funcionários da sua competência para desenvolver e implantar a mudança (MARQUES; BORGES; REIS, 2016, p. 53). Por fim, constataram que parte da satisfação desses servidores no trabalho se dá em virtude da implantação do sistema de avaliação de desempenho.

O artigo parece apontar para um resultado importante, que mostra que para a avaliação de desempenho atingir os objetivos a que se propõe, conforme já salientado no referencial teórico, faz-se necessário que o processo seja construído de maneira transparente, apresentando-se os benefícios desse sistema. Requer a participação de todos os setores da organização e, principalmente, deve haver comunicação entre os gestores e servidores.

O terceiro artigo analisado é intitulado *Contradições na avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação na universidade pública*, publicado na EBAPE.BR, no ano de 2015. Os autores, Pinto e Behr, definiram como objetivo para a pesquisa “compreender, a partir do entendimento dos servidores técnico-administrativos em educação e das chefias imediatas, como ocorre a avaliação de desempenho na Universidade

Federal do Espírito Santo (UFES)" (PINTO; BEHR, 2015, p. 795). Eles esclarecem que, na UFES, a avaliação de desempenho ocorre em quatro etapas: a primeira avalia as condições de trabalho (esta não influencia na nota final do servidor); a segunda está relacionada à autoavaliação do servidor (possui peso 3 na nota final); a terceira ocorre pela avaliação da equipe de trabalho (possui peso 3 na nota final); e, por fim, há a avaliação da chefia imediata (possui peso 4 na nota final). Por outro lado, a chefia imediata, que ocupa cargo de técnico-administrativo, deve preencher a ficha de avaliação do servidor, além dos demais formulários citados.

Para atingir o objetivo da pesquisa, os autores entrevistaram 29 (vinte e nove) técnico-administrativos em educação (TAE) e 11 (onze) chefes imediatos. Os resultados apresentados na pesquisa são bem pertinentes:

As chefias imediatas dizem ter dificuldade para realizar a avaliação de desempenho de modo objetivo, como é requerido na legislação, no entanto, esses entrevistados afirmam que buscam maneiras para que avaliação seja justa. Já os TAE apontam que a subjetividade na avaliação pelas chefias imediatas favorece alguns servidores.

O medo de que a avaliação resulte em represálias e penalizações faz com que os TAE tenham receio na hora de fazer avaliação, assim como para as chefias imediatas existe um receio de que a avaliação possa criar um conflito com o avaliado. Além disso, nota-se que a chefia imediata busca na avaliação de desempenho um instrumento que possa trazer melhores resultados, enquanto que os TAE têm a esperança que esta promova melhores condições de trabalho.

Apesar dos problemas apresentados, as chefias imediatas e os TAE aprovam a utilização da avaliação de desempenho. Assim, os entrevistados acreditam que esse instrumento é necessário para promover melhorias no serviço público. Para tanto, os entrevistados apontaram que é necessário um maior retorno por parte da universidade após a realização da avaliação de desempenho.

[...]

Outro aspecto contraditório diz respeito à defesa pela manutenção da avaliação de desempenho. No entender dos TAE e das chefias imediatas, ela vem sendo utilizada na universidade especialmente por questões salariais. Ou seja, além da progressão por mérito, outros resultados não são visíveis (PINTO; BEHR, 2015, p. 817).

Percebe-se que o artigo apresenta um método de avaliação de desempenho próximo à avaliação 360 graus, no qual praticamente todos os envolvidos no processo se avaliam. No entanto, verifica-se que não houve uma construção efetiva do processo, pois ainda existe o receio de o subordinado avaliar o superior. Por fim, no entender dos entrevistados, a avaliação de desempenho é necessária para a melhoria do serviço público, porém na UFES ela está sendo usada apenas para a progressão por mérito, ou seja, os participantes não conseguem identificar os demais benefícios desse processo.

O último artigo selecionado é intitulado *Avaliação de desempenho no serviço público: a experiência do Instituto Nacional do Seguro Social na implantação da gratificação de avaliação de desempenho do seguro social – GDASS*, publicado na RAIMED, no ano de 2012. Os autores, Biulchi e Pauli, informam que no Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) a

avaliação de desempenho é constituída de duas partes: avaliação institucional (80% da nota) e avaliação individual (20% da nota). Eles definiram como objetivo da pesquisa “apurar quais resultados, limites e melhorias a avaliação de desempenho trouxe para o serviço prestado pela instituição e pelos seus servidores” (BIULCHI; PAULI, 2012, p. 130). Sendo que para atingir o objetivo da pesquisa, os autores analisaram as avaliações de desempenho, iniciada em maio de 2009, dos servidores do INSS da regional de Passo Fundo, no Estado do Rio Grande do Sul.

Os autores concluíram que a implantação da GDASS por parte do INSS demonstra que o órgão está buscando a excelência na prestação do serviço público, além de explicitar uma gestão moderna na instituição. Eles salientam que houve melhora significativa na qualidade do serviço prestado pela instituição, isto é, houve melhora no desempenho. Todavia, os autores informam que a avaliação de desempenho individual não está sendo utilizada com sua máxima eficiência.

Da análise dessa pesquisa, percebe-se o quão importante é o processo de avaliação de desempenho na instituição pública, que se traduz na melhoria da qualidade do serviço prestado. Entretanto, no referido órgão também há deficiência no processo de avaliação de desempenho.

Para encerrar esse tópico será analisado como ocorre o processo de avaliação no Exército Brasileiro, já que muitas das doutrinas e rotinas das organizações militares estaduais decorrem deste órgão.

A Portaria nº 280 do Departamento-Geral do Pessoal, datada de 17 de dezembro de 2015, aprovou as *Instruções Reguladoras para o Sistema de Gestão do Desempenho (SGD) do Pessoal Militar do Exército (EB30-IR-60.007)*. Esta Portaria apresenta como um dos objetivos do SGD subsidiar a melhoria do desempenho dos militares (artigo 2º, I).

Desse modo, com a finalidade de melhoria de desempenho, a citada Portaria define que a gestão do desempenho será baseada na avaliação por competências dos militares. E, para tanto, os militares do Exército Brasileiro são avaliados em duas modalidades de competências: as básicas e as específicas. No artigo 9º estão definidas quais são essas competências básicas, e o artigo 10º define as competências específicas.

O artigo 6º do citado disposto prevê que a avaliação, quanto ao tipo de processo, poderá ser formativa (que tem a finalidade de melhoria do desempenho do militar) e somativa (com a finalidade de subsidiar os diversos processos administrativos de pessoal). Quanto ao tipo de avaliação (ambiente) poderá ser interna ou externa. E, quanto ao tipo hierárquico, poderá ser vertical, lateral, escolar ou do Aspirante a Oficial, enfatizando-se a avaliação interna e a vertical.

A avaliação de desempenho é realizada anualmente, com o auxílio de um programa de informática, sendo que a avaliação formativa ocorre no 1º semestre e a somativa no 2º semestre

de cada ano. A avaliação interna, prevista no Capítulo IV, envolve todos os escalões do Exército Brasileiro: o Comandante, Chefe ou Diretor de Organização Militar (OM) é o responsável por designar o Gestor da Avaliação daquela OM e por homologar as avaliações; o Gestor da Avaliação é o responsável por selecionar os Avaliadores e os Avaliados.

A avaliação vertical, prevista na Seção 3 do Capítulo IV, é realizada por militar com grau hierárquico superior ao do avaliado, desde que tenha vínculo de subordinação. Ela pode ser realizada por Oficiais e Subtenentes, devendo-se selecionar até 03 (três) avaliadores por avaliado, o que garante maiores informações para subsidiar a avaliação.

O militar avaliador deve marcar uma entrevista inicial com os seus avaliados (artigo 21, § 2º), informando quais os itens serão avaliados. Salienta-se que podem ser realizadas entrevistas de acompanhamento ao longo do período de avaliação (artigo 21, § 4º). Enfim, o avaliador pode registrar, no sistema de informática, todos os fatos relevantes que o avaliado realizou durante o período de avaliação, para embasar a sua nota final.

Após realizada a avaliação, o avaliador poderá dar conhecimento da avaliação ao avaliado que, em até dois dias após tomar conhecimento da nota, poderá registrar suas observações no sistema de informática. Com isso, o avaliador encaminhará a Ficha de Avaliação ao Oficial homologador, que poderá: homologar a ficha de avaliação, devolver ao avaliador para ratificar ou retificar a ficha, desconsiderar a ficha de avaliação (caso considere as observações do avaliado), ou designar outro militar para realizar nova avaliação (artigo 26).

A Portaria prescreve que a avaliação deve ser justa, imparcial e precisa (artigo 42), sendo que o militar poderá receber uma nota que varia entre 1 (abaixo do esperado) e 7 (excepcional), porém caso o militar receba nota nesses extremos (1 ou 7), o avaliador deverá justificá-la. Em caso de médias 2 ou 1, necessitará de uma ação do comando visando a melhoria do desempenho.

Art. 50, § 1º - Os militares que apresentarem, em um determinado período de avaliação, médias correspondentes às pautas “2” ou “1”, em qualquer uma das competências, necessitam de uma ação de comando mais particularizada e focada nos déficits identificados, devendo essa ação buscar a melhoria do desempenho profissional do militar. O comandante, se julgar necessário, poderá recorrer a programa de instrução ou treinamento personalizado, troca de função, mudança de subordinação, encaminhamento a profissionais de saúde para tratamento de problemas físicos, psicológicos ou dependência química, orientações pessoais, apoio de capelães militares, entre outras providências (BRASIL, 2014).

Por fim, no Anexo B da Portaria está previsto o rol de competências específicas por postos e graduações; e, no Anexo C, está a relação de competência por função/cargo.

Da análise dessa Portaria percebe-se que o Exército Brasileiro possui um sistema de gestão de desempenho que busca, constantemente, a melhoria do desempenho dos seus

militares. Verifica-se que o processo parece ser transparente, que tenta suprimir os vieses do sistema de avaliação de desempenho. Ou seja, mesmo se tratando de uma instituição militar, que possui como princípios basilares a hierarquia e a disciplina, busca a melhoria de desempenho por meio de um processo justo, imparcial e que garante ao avaliado o conhecimento dos itens pelos quais está sendo avaliado oportunizando-se, ainda, que ele registre suas observações no sistema, caso discorde da avaliação.

Encerrando o tópico, entende-se que a busca empírica por artigos recentes que abordam o tema avaliação de desempenho no setor público poderá contribuir para a confecção da proposta de aperfeiçoamento a ser realizado no processo de avaliação de desempenho realizado no CBMSC, propósito final do presente trabalho.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo versará sobre os procedimentos metodológicos, com o escopo de alcançar os objetivos propostos nesse trabalho. Os procedimentos foram desenvolvidos em quatro fases: a) levantamento de estudos e dados bibliográficos e documental; b) pré-teste do instrumento de coleta de dados junto a um grupo de Bombeiros Militares do Curso de Comando e Estado Maior – 2017; c) aplicação do questionário com os Comandantes de Batalhões de Bombeiros Militar (Apêndice A) e com os Bombeiros Militares que estão frequentando o Curso de Formação de Sargentos – 2017 (Apêndice B) e; d) descrição da análise dos dados, correlacionando-os com os preceitos teóricos.

Para atender aos propósitos da pesquisa, o estudo pode ser classificado, com relação a sua forma, como descritivo, uma vez que buscou identificar e compreender diferentes fatores envolvidos com o fenômeno pesquisado (OLIVEIRA, 2001), que foi o processo de avaliação de desempenho no CBMSC. Neste caso, a pesquisa descreveu as características do referido processo de gestão de pessoas, por meio da análise dos fatores que a compõem (percepção de avaliadores e avaliados).

Quanto a sua finalidade, a pesquisa é considerada exploratória, já que possibilita aumentar a familiaridade do autor com o assunto, clarificando conceitos. A pesquisa exploratória tem tripla finalidade: “desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos” (LAKATOS; MARCONI, 1991, p. 188).

Considerando, ainda, que a pesquisa foi realizada para analisar o processo de avaliação de desempenho desenvolvido no CBMSC, visando aprimorá-lo e torná-lo mais estratégico na corporação, pode-se caracterizá-la como um estudo de caso avaliativo. Nesse aspecto, o estudo avaliativo pressupõe a análise das especificidades e limitações da avaliação de desempenho a partir dos entes envolvidos, na perspectiva de se apresentar propostas que possam contribuir para o seu aprimoramento no âmbito da gestão de pessoas na organização.

A pesquisa se realizou, então, conforme já apontado, na organização CBMSC, sendo envolvidos dois grupos de participantes: um grupo de Comandantes de Batalhões Bombeiros Militar (avaliadores do processo de Avaliação de Desempenho); e outro grupo de Bombeiros Militares que estão em processo de formação, frequentando o Curso de Formação de Sargentos – 2017 – os avaliados.

A operacionalização da pesquisa ocorreu, em uma primeira etapa, com a realização de estudo documental e bibliográfico, visando sustentar teoricamente o assunto, bem como ter

subsídios históricos e do contexto do CBMSC; e, ainda, os relacionados às políticas e às regulamentações do processo de avaliação de desempenho na organização.

A pesquisa bibliográfica tem por finalidade conhecer as diferentes formas de contribuição científica que se realizaram sobre determinado assunto ou fenômeno. Normalmente o levantamento bibliográfico é realizado em bibliotecas públicas [...]. Além de a pesquisa documental ser realizada em bibliotecas, pode ser feita em institutos, [...], bem como em locais que sirvam como fonte de informações para o levantamento do documento, no sentido de possibilitar o encontro de uma série de informações para comprovar a existência ou não de uma determinada hipótese que é ou foi objeto de estudo de outros pesquisadores e que, a partir dali, o pesquisador passa a somar uma série de informações, com a finalidade de elaborar o seu projeto de pesquisa (OLIVEIRA, 2001, p. 119).

A coleta de dados primários, por sua vez, foi realizada com a aplicação de questionários junto aos Bombeiros Militares do Curso de Formação de Sargentos e aos Comandantes dos Batalhões de Bombeiros Militar de Santa Catarina, com o objetivo de conhecer a sua percepção e experiência em relação ao processo de avaliação de desempenho na Corporação.

A aplicação do questionário foi precedida de um pré-teste, ou pesquisa-piloto, para verificar se o instrumento se adequava aos objetivos pretendidos. A testagem do instrumento ocorreu com oito Capitães Bombeiros Militares que estão frequentando o Curso de Comando e Estado Maior (CCEM – 2017). De acordo com Lakatos e Marconi (1991, p.227),

a pesquisa-piloto tem, como uma das principais funções, testar o instrumento de coleta de dados [...] evidenciará ainda: ambigüidade das questões, existência de perguntas supérfluas, adequação ou não da ordem de apresentação das questões, se são muito numerosas ou, ao contrário, necessitam ser complementadas, etc.

A operacionalização da coleta dos dados da pesquisa, então, por meio dos questionários, abrangeu a distribuição a alguns bombeiros militares, já que seria inviável analisar toda a população deste grupo profissional, distribuída em várias regiões do Estado de Santa Catarina. Diante disso, optou-se pela aplicação dos questionários aos bombeiros militares que estão frequentando o Curso de Formação de Sargentos 2017, aprovados em concurso interno, que totalizam 58 (cinquenta e oito) bombeiros militares. Deste número, 02 (dois) questionários foram extraviados, restando 56 (cinquenta e seis) questionários para análise. Esses militares possuem entre 05 (cinco) e 30 (trinta) anos de efetivo serviço; e, com isso, já foram avaliados, no mínimo, 10 (dez) vezes em suas carreiras. Trata-se de um grupo oriundo de 14 (catorze) Batalhões operacionais do CBMSC, ou seja, representativo de quase todo o Estado. Destarte, obter-se-á a visão dos avaliados.

Os questionários também foram enviados, por meio de correio eletrônico, aos Comandantes dos 15 (quinze) Batalhões Operacionais (incluído o Batalhão de Operações

Aéreas) e ao Comandante do Centro de Ensino Bombeiro Militar (CEBM) do CBMSC. Desse modo, buscou-se também obter a visão de alguns dos avaliadores do CBMSC.

A estrutura do questionário contempla uma Escala do tipo Likert, e é constituída por duas seções: a primeira está relacionada ao conhecimento sobre o planejamento estratégico do CBMSC, composta por quatro assertivas. A segunda seção do questionário teve como propósito identificar como ocorre a avaliação de desempenho no CBMSC, na percepção dos respondentes. Essa seção foi composta por 12 (doze) assertivas, para os avaliados, e 15 (quinze) assertivas, para os avaliadores.

Cabe salientar que, em ambas as seções, as assertivas foram elaboradas na forma de afirmativas, do tipo fechadas. O respondente utilizou uma escala que varia de 01 (um), valor mínimo, a 05 (cinco), valor máximo, associando sua percepção a: 1. discordo totalmente; 2. discordo; 3. não tenho opinião formada a respeito; 4. concordo; 5. concordo totalmente.

Para a análise dos dados foram utilizadas técnicas de análise estatística descritiva, “[...] que procura somente descrever e analisar um certo grupo, sem tirar quais conclusões ou inferências sobre um grupo maior [...]” (SPIEGEL, 1994, p. 2). Com isso, verificou-se a percepção dos Bombeiros Militares pesquisados sobre o processo de avaliação de desempenho na Corporação. A análise teve como base os conceitos estudados sobre o tema, buscando-se, posteriormente, a elaboração de proposta para o aprimoramento do processo de Avaliação de Desempenho no CBMSC.

## 4 CONTEXTUALIZAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO CBMSC

Este capítulo aborda as características da organização em que a pesquisa foi realizada. Para tanto, inicialmente, será apresentada a evolução histórica do CBMSC, a caracterização da mesma no contexto da Administração Pública e o seu sistema de Gestão de Pessoas. Por fim, apresentam-se as características do processo de avaliação de desempenho do CBMSC.

### 4.1. O CBMSC: ASPECTOS GERAIS E CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO

O CBMSC é um órgão pertencente à Administração Direta, vinculado ao Poder Executivo do Estado de Santa Catarina, cuja organização se baseia nos princípios da hierarquia e da disciplina, consoante o disposto nos artigos 42 e 144 da Constituição da República Federativa do Brasil, de 1988. Com efeito,

Art. 42. Os membros das Polícias Militares e Corpos de Bombeiros Militares, instituições organizadas com base na hierarquia e disciplina, são militares dos Estados, do Distrito Federal e dos Territórios (BRASIL, 1988).

Art. 144. A segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, através dos seguintes órgãos:

[...]

V - polícias militares e corpos de bombeiros militares.

[...]

§ 5º Às polícias militares cabem a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública; aos corpos de bombeiros militares, além das atribuições definidas em lei, incumbe a execução de atividades de defesa civil.

§ 6º As polícias militares e corpos de bombeiros militares, forças auxiliares e reserva do Exército, subordinam-se, juntamente com as polícias civis, aos Governadores dos Estados, do Distrito Federal e dos Territórios (BRASIL, 1988).

O CBMSC tem sua origem na então Força Pública que fora criada, por meio da Lei nº 12, em 05 de maio de 1835. Após praticamente um ano da sua criação, a Força Pública recebeu sua primeira regulamentação, por meio da Lei nº 31, que apresentava como uma de suas atribuições “acudir aos incêndios, dando parte deles ao comandante, ou guardas e patrulhas que primeiro encontrassem” (BASTOS JÚNIOR, 2006, p. 289). Apesar desta designação, não havia uma formação específica para bombeiros e não havia equipamentos para a prestação desse serviço; e, diante disso, os integrantes daquela Força Pública pouco faziam em caso de sinistros dessa natureza (BASTOS JÚNIOR, 2006).

Por volta de 1870, a cidade de Desterro, capital da Província de Santa Catarina, começava a se expandir com a construção de novos prédios, que se tornavam cada vez maiores e mais próximos uns dos outros. E, com isso os incêndios, até então raros, começaram a ser

mais frequentes. Face a tal situação, a imprensa pressionava as autoridades públicas, sem surtir muito efeito (BASTOS JÚNIOR, 2006).

Aos poucos, o pequeno vilarejo registrava a eclosão dos primeiros núcleos de edificações. Dada a precariedade da urbanização e os recursos disponíveis o desenvolvimento trouxe consigo os primeiros registros de incêndio e expôs a necessidade de o Estado organizar previamente o trabalho de combate a ocorrências desta natureza – a exemplo do que já ocorria em outras capitais (SANTA CATARINA, 2017).

Para a preocupação de todos, os incêndios continuavam a destruir mais e mais edificações. “Na Semana Santa de 1919, exatamente quando a solene Procissão do Enterro passava pela Rua Trajano, irrompeu talvez o mais terrível daqueles sinistros, que destruiu o Hotel Majestic [...] e outros estabelecimentos comerciais instalados em prédios vizinhos” (BASTOS JÚNIOR, 2006, p. 291). Com a publicação da Lei nº 1288, de 16 de setembro de 1919, então, autorizava-se o Poder Executivo a criar uma seção de corpo de bombeiros, que seria anexa à Força Pública. Todavia, esta lei também caiu no esquecimento (BASTOS JÚNIOR, 2006).

Tinha-se naquele momento o primeiro desafio institucional: operacionalizar o serviço de combate a incêndios, ainda restrito à vila de Florianópolis, com integrantes da tropa que até então era empenhada e capacitada para atuar somente nas atividades de segurança pública (manter a ordem pública e atender às requisições de autoridades judiciárias e policiais) (SANTA CATARINA, 2017).

Foi sob o comando do Coronel Pedro Lopes Vieira que, enfim, foi criada a Seção de Bombeiros da Força Pública, mais precisamente em 26 de setembro de 1926. Cabe salientar que, à época, a Seção de Bombeiros tinha como atribuição principal o combate a incêndios (BASTOS JÚNIOR, 2006).

Duas décadas depois de sua ativação, em 1957, a Seção de Bombeiros havia recebido constitucionalmente a denominação de Corpo de Bombeiros Militar e já ocupava o quartel sede - considerado quartel histórico do CBMSC - à rua Visconde de Ouro Preto [...]. Ao mesmo tempo em que se consolidava a atuação do Corpo de Bombeiros Militar na Capital, tiveram início as ações administrativas e de planejamento para a gradativa interiorização do serviço de combate a incêndio por meio da instalação de unidades em outros municípios do Estado que já reuniam grande número de habitantes e edificações – o que de fato efetivou-se nas décadas seguintes nas diferentes regiões de Santa Catarina (SANTA CATARINA, 2017).

Desde a sua criação, o Corpo de Bombeiros Militar exercia suas atribuições subordinado à Polícia Militar de Santa Catarina (PMSC), ou seja, dependia dos recursos e das políticas relativas à PMSC. No entanto, em 13 de junho de 2003, por meio da Emenda Constitucional nº 033/2003, o CBMSC adquiriu autonomia administrativa e financeira da Polícia Militar de Santa Catarina. Isso possibilitou a aplicação de uma política específica para a atividade de bombeiro, com expansão da atividade para os mais diversos municípios catarinenses. Além disso, garantiu

a modernização da frota de viaturas, equipamentos e mais investimentos na formação do seu efetivo (SANTA CATARINA, 2017).

Os serviços prestados pelo CBMSC também se expandiram, como pode ser percebido no artigo 108, da Constituição do Estado de Santa Catarina:

Art. 108. O Corpo de Bombeiros Militar, órgão permanente, força auxiliar, reserva do Exército, organizado com base na hierarquia e disciplina, subordinado ao Governador do Estado, cabe, nos limites de sua competência, além de outras atribuições estabelecidas em Lei:

I - realizar os serviços de prevenção de sinistros ou catástrofes, de combate a incêndio e de busca e salvamento de pessoas e bens e o atendimento pré-hospitalar;

II - estabelecer normas relativas à segurança das pessoas e de seus bens contra incêndio, catástrofe ou produtos perigosos;

III - analisar, previamente, os projetos de segurança contra incêndio em edificações, contra sinistros em áreas de risco e de armazenagem, manipulação e transporte de produtos perigosos, acompanhar e fiscalizar sua execução, e impor sanções administrativas estabelecidas em lei;

IV - realizar perícias de incêndio e de áreas sinistradas no limite de sua competência;

V - colaborar com os órgãos da defesa civil;

VI - exercer a polícia judiciária militar, nos termos de lei federal;

VII - estabelecer a prevenção balneária por salva-vidas; e,

VIII - prevenir acidentes e incêndios na orla marítima e fluvial (SANTA CATARINA, 1989).

Para atender a essas atribuições constitucionais, o CBMSC se organiza em quatro grandes órgãos: a) órgãos de direção, constituído pelo Comandante Geral; b) órgãos de assessoria, composto pela Ajudância Geral, Conselho Estratégico, Ajudante de Ordens, Estado Maior, Assessorias, Corregedoria Geral, Ouvidoria Geral, Controle Interno, Coordenadorias, Comissão de Promoção de Oficiais e de Praças; c) órgãos de apoio, constituído pelo Subcomandante Geral e pelas Diretorias: de Atividade Técnica, de Pessoal, de Ensino e de Logística e Finanças; e, d) órgãos de execução, composto pelos três Comandos Regionais, pelos Batalhões, Companhias, Pelotões e Grupos de Bombeiros Militar (SANTA CATARINA, 2017).

Cabe salientar que em nível de Batalhões existem atividades administrativas para dar suporte à atividade operacional. Elas compõem o *staff* de Comando, denominado por Estado Maior sendo assim divididas: 1ª Seção – Recursos Humanos, 2ª Seção – Informações e Corregedoria, 3ª Seção – Planejamento e Instrução, 4ª Seção – Apoio Logístico, e, 5ª Seção – Comunicação Social (GAMBA JÚNIOR, 2015).

Todavia, como o objetivo deste trabalho de conclusão de curso é tratar sobre a avaliação de desempenho no CBMSC, será dado ênfase na Diretoria de Pessoal, que é o órgão de apoio ao Comando Geral, responsável por gerenciar os recursos humanos na Corporação. Já que, conforme salientado, esta Diretoria constitui-se de fundamental importância no processo de

valorização do efetivo e, com isso, responsável para que o serviço seja prestado com maior qualidade.

Segundo informações da Diretoria de Pessoal, então, ela é composta por um Diretor, que é função de Coronel; e é dividida em três grandes Divisões: a Divisão de Recursos Humanos (DiRH), a Divisão de Saúde e Promoção Social (DiSPS) e a Divisão de Seleção, Ingresso e Estudos de Pessoal (DiSIEP). Estas Divisões são comandadas por oficiais superiores.

A DiRH trata das situações afetas à área de recursos humanos, sendo subdivida em três centros: o Centro de Justiça e Disciplina (CJD), auxilia o comando nas questões de requisições judiciais e policiais, identificando e notificando os bombeiros militares requisitados; o Centro de Controle de Efetivo e Movimentações (CEM), que atua nas atividades relacionadas a férias, licenças, afastamentos, reserva remunerada, inserção de dependentes, averbação de tempo de serviço, exclusão e licenciamento do CBMSC, nomeações e gratificações, bem como nas situações envolvendo a transferência de bombeiros militares no CBMSC; e, o Centro de Vencimentos e Consignações (CVC), responsável pelas atribuições atinentes à folha de pagamento dos bombeiros militares.

A DiSPS é responsável pelas políticas de saúde e qualidade de vida no CBMSC. Ela é subdividida em dois centros: o Centro de Saúde e o Centro de Promoção Social, que auxiliam os bombeiros militares que sofreram lesões em serviços, auxiliando psicologicamente e, até mesmo, na busca de benefícios financeiros.

A DiSIEP é a responsável pelas políticas de seleção interna e externa, contribuindo para a confecção de editais de concursos, identificação de pessoal. Ou seja, atua na parte de recrutamento e identificação de recursos humanos. Ela é dividida em dois centros: Centro de Estudo de Pessoal (não ativado) e Centro de Seleção e Inclusão (CSI).

No tocante ao recrutamento, cabe enfatizar que o ingresso na carreira do Corpo de Bombeiros Militar se dá por meio de concurso público, sendo que o bombeiro militar poderá ingressar na carreira de praças (inicia como aluno soldado), com função mais voltada para a execução; ou, na carreira de oficiais (iniciando como cadete), com função de comando.

Salienta-se, ainda, que para ingresso no CBMSC, faz-se necessário possuir diploma ou certificado de conclusão de nível superior, conforme a Lei Complementar nº 587/2013. Ou seja, verifica-se a busca por pessoal mais qualificado, com maior nível de formação para a prestação de um serviço de qualidade.

Após apresentados os aspectos gerais da atividade do CBMSC, bem como a organização da sua Diretoria de Pessoal, o tópico a seguir irá abordar como se desenvolve a avaliação de desempenho na Instituição.

## 4.2. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO CBMSC: CRITÉRIOS, IMPLEMENTAÇÃO E ASPECTOS CRÍTICOS

A partir do ingresso na carreira do CBMSC, o oficial e a praça são avaliados pelos seus Comandantes imediatos semestralmente. A avaliação, inicialmente, tem como objetivo compor o conceito do bombeiro militar, para que se consiga ascender profissionalmente, em caso de promoção por merecimento.

[...] as avaliações servem como um dos parâmetros para aferição de conceito para a promoção. Note-se, porém, que no sistema militar esse é o momento mais delicado que pode haver, pois além de representar um acréscimo salarial para os melhores avaliados, irá gerar novos "superiores hierárquicos" que assumirão postos de comandos cada vez mais significativos [...] (ZATARIANO, 2007, p. 23).

A promoção por merecimento está prevista na Lei 6.218, de 10 de fevereiro de 1983, Estatuto dos Policiais Militares<sup>3</sup>. Sendo que, a promoção por merecimento é aquela que se relaciona ao conjunto de qualidades e atributos do militar. Com efeito,

Art. 62. As promoções dos Oficiais e Praças da Polícia Militar serão efetuadas pelos seguintes critérios:

- I – merecimento;
- II – antigüidade;
- III – bravura;
- IV – “post mortem”; e
- V – merecimento intelectual.

§ 1º Promoção por merecimento é aquela que se baseia no conjunto de atributos e qualidades que distinguem e realçam o valor do policial militar entre seus pares, avaliados no decurso da carreira e no desempenho de cargos, comissões funções exercidas, em particular no posto ou graduação que ocupa, ao ser relacionado e indicado para a promoção (SANTA CATARINA, 1983b).

Além do citado dispositivo legal, a Lei de Promoção de Oficiais e seu Decreto Regulamentador (Lei nº 6215/83 e Decreto nº 19.238/83), e a Lei de Promoção de Praças e seu Decreto (Lei Complementar nº 318/2006 e Decreto nº 4633/2006) também discorrem sobre a promoção por merecimento. As legislações condicionam que para a promoção do bombeiro militar, faz-se necessário que ele esteja compondo o Quadro de Acesso.

Art. 14. Para ingresso no Quadro de Acesso é necessário que o Oficial PM satisfaça os seguintes requisitos essenciais, estabelecidos para cada posto:

- I – Condições de Acesso:
  - a) interstício;
  - b) aptidão física;
  - c) as peculiares a cada posto dos diferentes Quadros;
- II – Conceito Profissional;
- III – Conceito Moral.

Parágrafo único. A regulamentação da presente Lei definirá e discriminará as condições de acesso e os procedimentos para a avaliação dos conceitos profissional e moral (SANTA CATARINA, 1983a).

<sup>3</sup> Cabe enfatizar que após a emancipação do CBMSC da Polícia Militar de Santa Catarina, por força da Emenda Constitucional nº 033/2003, as legislações que regulamentavam apenas a PMSC, passaram a disciplinar os militares estaduais, englobando-se, dessa forma, os militares do CBMSC.

Art. 14. O processamento das promoções obedecerá, normalmente, a seguinte seqüência a ser observada pela Comissão de Promoção de Praças através da sua secretaria:

[...]

II – a fixação dos limites quantitativos para o ingresso das praças nos quadros de acesso por antigüidade, merecimento e tempo máximo de permanência na graduação; [...] (SANTA CATARINA, 2006).

Assim, percebe-se, pela análise da Lei de Promoção de Oficiais, que dentre os requisitos para compor o Quadro de Acesso, para a promoção de oficial é avaliado o seu conceito profissional e moral. E, embora na promoção das praças não exista esta previsão de maneira explícita, no Anexo II do Decreto nº 4633-2006, que apresenta a Ficha de Pontuação para a promoção por merecimento, há entre os itens, um que trata sobre a nota da Ficha de Avaliação.

Nesse cenário, com o escopo de compor uma nota que explicitará o conceito profissional e moral, encontra-se a avaliação de desempenho. Por se tratar de dois quadros diferentes, de oficiais e de praças, será realizada uma análise separada.

No que tange a avaliação de desempenho dos oficiais, o Decreto nº 19.236/83 estabelece que os conceitos profissional e moral serão apreciados pela Comissão de Promoção de Oficiais (CPO), sendo que para o oficial ingressar no Quadro de Acesso para a promoção por merecimento é necessário que esteja com conceito, no mínimo, suficiente (artigos 15 e 16).

Os oficiais são avaliados por seus Comandantes, por meio da Ficha de Informação (ANEXO A) que, segundo a citada legislação, possui caráter confidencial e o oficial conceituado não terá conhecimento dela, conforme segue:

Art. 22 - A Ficha de Informações a que se refere o inciso IV do artigo 20, destina-se a sistematizar as apreciações sobre o valor moral e profissional do Oficial PM por parte das autoridades referidas no artigo 18.

§ 1º - A Ficha de Informações terá caráter confidencial e será feita em uma única via.

§ 2º - O Oficial PM conceituado não poderá ter conhecimento da Ficha de Informações que a ele se referir.

§ 3º - As Fichas de Informações serão normalmente preenchidas uma vez por semestre, com observações até 30 de junho e 31 de dezembro, e serão remetidas à CPOPM, de forma a darem entrada naquele órgão dentro de 40 (quarenta) dias após terminado o semestre.

[...]

§ 5º - Quando o conceito final for INSUFICIENTE ou EXCEPCIONAL, o Oficial que emitir o conceito deverá justificá-lo, por escrito, no espaço correspondente da Ficha de Informações (FI) (SANTA CATARINA, 1983c).

A Ficha de Informações é constituída por 21 (vinte e um) itens, distribuídos em 07 (sete) seções: **A – Caráter** (1. Lealdade e amor à verdade, 2. Noção de responsabilidade, 3. Comportamento em face das situações, e, 4. Energia e perseverança); **B – Inteligência** (5. Capacidade de raciocínio e decisão, 6. Facilidade de expressão); **C – Espírito e Conduta Militar** (7. Cumprimento do dever, 8. Espírito de disciplina, 9. Correção de atitudes, 10.

Espírito de camaradagem e relações humanas); **D – Cultura Profissional e Geral** (11. Conhecimentos profissionais, 12. Conhecimentos gerais, 13. Conduta civil); **E – Capacidade como Comandante, Chefe ou Diretor** (14. Capacidade de liderança, 15. Capacidade de julgamento, 16. Capacidade de planejamento); **F – Capacidade como Administrador** (17. Probidade e zelo, 18. Capacidade de organização e eficiência, 19. Capacidade como instrutor); **G – Capacidade Física** (20. Resistência à fadiga, 21. Disposição para o trabalho) (SANTA CATARINA, 1983c).

Para mensurar a avaliação [...] cada comandante deverá considerar inicialmente cada item, atribuindo conceito insuficiente (1,00 a 2,00), regular (2,01 a 3,00), bom (3,01 a 4,00), muito bom (4,01 a 5,00) ou excepcional (5,01 a 6,00) e, no final, fazer a média aritmética dos valores anotados e gerar uma única média, que será transformada em conceito sintético (ZATARIANO, 2007, p. 27).

A avaliação de desempenho das praças está prescrita no Decreto nº 4.663/2006, em que o bombeiro militar recebe um conceito, que servirá também para compor a nota final na promoção por merecimento. As Praças também são avaliadas semestralmente por seus Comandantes, Chefes ou Diretores, por meio da Ficha de Avaliação Semestral do Militar Estadual (ANEXO B). Esta avaliação tem caráter reservado, sendo que o bombeiro militar somente poderá conhecer sua nota se solicitar formalmente, conforme segue:

Art. 6º Cada praça será avaliada semestralmente pelo oficial comandante, chefe ou diretor que emitirá conceito em Ficha de Avaliação conforme modelo do Anexo III deste Decreto.

§ 1º Quando da transferência da praça, deverá ser emitido ficha de avaliação referente ao período do semestre que o militar esteve sob seu comando, chefia ou direção, devendo ser entregue no destino quando da apresentação da praça.

§ 2º A Ficha de Avaliação possui caráter reservado, podendo dela tomar conhecimento apenas o avaliado, quando formalmente requerido (SANTA CATARINA, 2006).

A Ficha de Avaliação Semestral do Militar Estadual é constituída por 16 (dezesseis) itens, distribuídos em 03 (três) seções: **Dimensão Institucional** – (1. Engajamento institucional, 2. Orientação para resultados, 3. Capacidade de análise/solução de problemas, e, 4. Segurança no serviço); **Dimensão Funcional** – (5. Qualidade e produtividade, 6. Habilidade técnica, 7. Energia e disposição para o serviço, 8. Pontualidade/assiduidade, e, 9. Trabalho em equipe); **Dimensão Individual** – (10. Atualização, 11. Orientação para o cidadão, 12. Flexibilidade/adaptabilidade, 13. Relacionamento interpessoal, 14. Administração de condições de trabalho, 15. Equilíbrio emocional, e, 16. Asseio e apresentação pessoal) (SANTA CATARINA, 2006).

Para cada item, o Comandante atribui um conceito que varia de 01 (um) a 04 (quatro), sendo considerado abaixo do esperado (1,00 a 1,99), atinge parcialmente o esperado (2,00 a

2,99), atinge o esperado (3,00 a 3,99) e acima do esperado (4,00). Sendo que o conceito final é a média aritmética dos itens avaliados (SANTA CATARINA, 2006).

Pela análise da literatura, percebe-se que o método de Avaliação de Desempenho praticado no CBMSC é o de Escalas Gráficas, já que são definidos um conjunto de fatores, que a Corporação entende determinante para melhora do desempenho dos seus militares. Assim, tendo-se em vista que os oficiais desempenham, além das funções de execução, atividades de comando, eles são avaliados com uma quantidade maior de itens e com uma escala de valores maior, quando comparados às praças, que executam funções ditas operacionais.

À luz do proposto na literatura e conhecendo algumas práticas de avaliação de desempenho em outras organizações de natureza pública, é possível considerar que o processo de avaliação de desempenho praticado no CBMSC, muito em função da legislação vigente, apresenta algumas inconsistências: a) o caráter da avaliação é sigiloso, o que vai de encontro ao previsto na literatura, já que um dos pré-requisitos deste processo de gestão de pessoas, para a melhoria de desempenho, é o *feedback*. Cabe salientar que, hoje em dia, o militar consegue ter acesso a sua nota de avaliação no Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH), porém entende-se que isso não deveria substituir o retorno fornecido pelo avaliador; b) não há, em muitas situações, o “acordo de trabalho”, ou seja, não há a entrevista inicial do avaliador com o subordinado, apresentando os itens da avaliação (apesar de os itens serem estanques) e informando o que se espera do desempenho do avaliado naquele período; c) não há políticas de Recursos Humanos informando o início do período avaliativo, nem informações que reforcem tal processo durante o transcurso desse processo. O que ocorre, geralmente, é uma nota eletrônica, no final do semestre, fornecendo um prazo curto (normalmente, uma semana), para que a avaliação seja realizada e inserida no SIGRH. Com isso, alguns comandantes fazem de maneira acelerada, incorrendo em muitas das interferências ou problemas do processo de avaliação, como o efeito halo e a recenticidade; d) não há uma política visando identificar o militar com baixo desempenho, com o intuito de treiná-lo, capacitá-lo, corrigir suas ações, enfim, promover um processo de aprendizagem que auxilie na superação de suas dificuldades e melhore o seu desempenho.

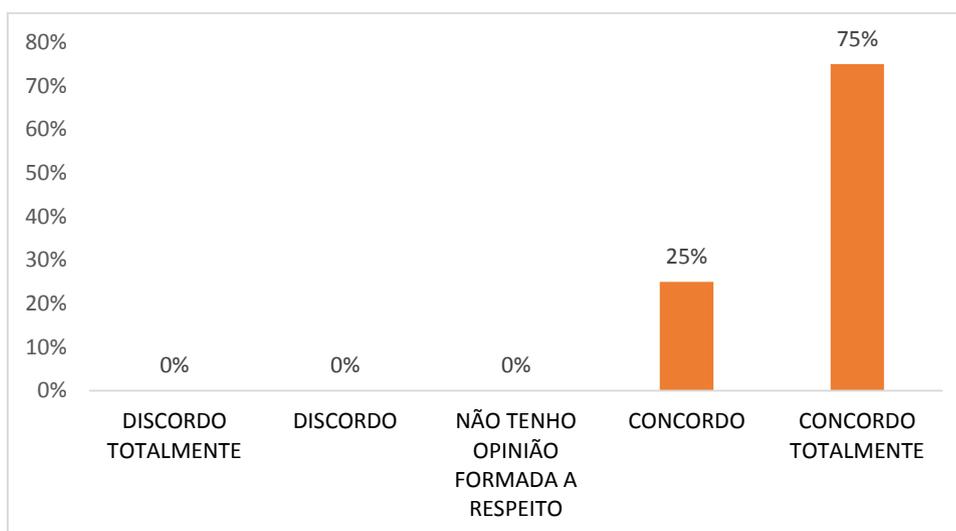
## **5 RESULTADOS DO ESTUDO: ANÁLISE E DISCUSSÃO**

Este capítulo, em consonância aos objetivos propostos no estudo, apresenta a percepção dos comandantes e subordinados do CBMSC sobre o processo de avaliação de desempenho desenvolvido na Instituição. O capítulo será dividido em quatro itens: apresentação geral das respostas sobre a percepção referente ao planejamento estratégico do CBMSC; percepção dos comandantes sobre o processo de avaliação de desempenho; percepção dos subordinados sobre o mesmo processo. Por fim, elaborou-se uma síntese e a análise sobre as percepções identificadas junto aos participantes da pesquisa.

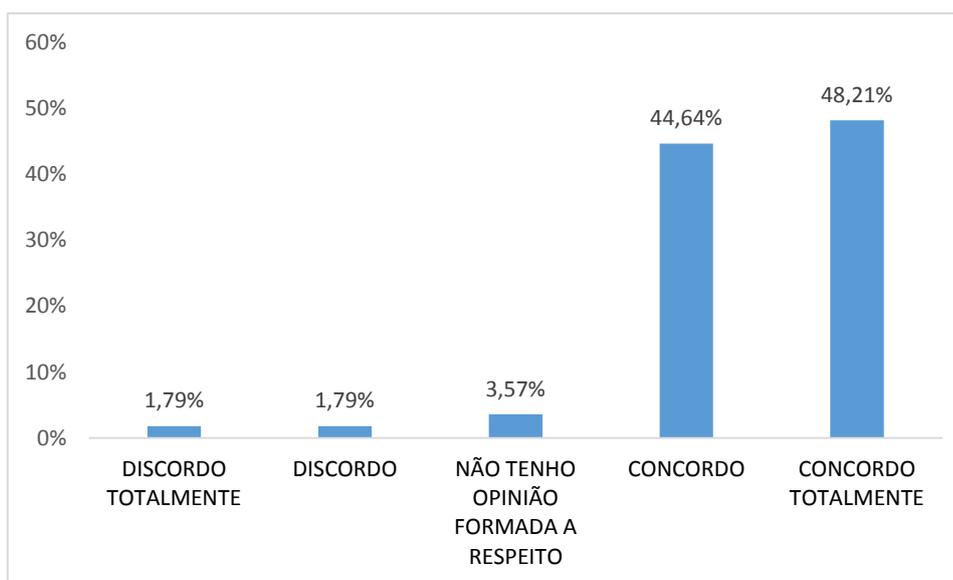
### **5.1. O planejamento estratégico no CBMSC: percepção dos respondentes**

Sob uma perspectiva estratégica da gestão de pessoas nas organizações, discute-se que os profissionais que nela atuam, no desenvolvimento de suas atribuições e práticas, precisam estar alinhados aos propósitos organizacionais. Já que a “gestão estratégica no âmbito da gestão de pessoas representa efetiva evolução na administração de Recursos Humanos, que resulta na sintonia entre as ações de uma organização nas metas do negócio e o comprometimento das pessoas para o sucesso destes resultados” (FRANÇA, 2009, p. 24).

Nesse sentido, a área de gestão de pessoas atua em direção à missão, visão e objetivos da Instituição, o que se pressupõe que desde a etapa de ingresso até a avaliação de desempenho os processos precisam seguir tal visão. Para cumprir com esse desiderato, buscou-se verificar se os respondentes da pesquisa, comandantes e subordinados, “conheciam a missão do CBMSC”, para o que se obteve como resultado o exposto nos gráficos 1 e 2, que mostram que a maioria dos bombeiros militares afirma conhecer a missão da corporação.

**Gráfico 1 – Conhecimento da Missão do CBMSC pelos Comandantes**

Fonte: Dados da pesquisa.

**Gráfico 2 – Conhecimento da Missão do CBMSC pelos Subordinados**

Fonte: Dados da pesquisa.

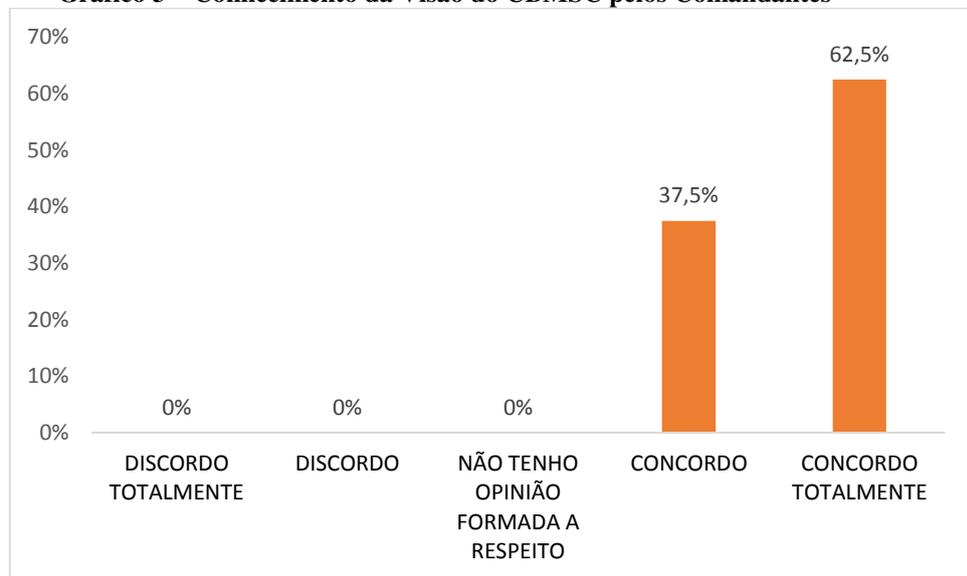
Cabe enfatizar que, embora não se tenha solicitado para que fosse descrita a missão do CBMSC, os respondentes relataram conhecê-la. Isso parece demonstrar que a Instituição apresenta a sua missão de maneira clara, enfatizando a sua razão de ser. E, ainda, pode-se inferir que os profissionais que responderam ao questionário conhecem, ao menos em tese, parte do planejamento estratégico da Corporação, já que é a missão institucional que norteia o processo desta ferramenta de gestão organizacional. A missão atual do CBMSC é: “prover e manter serviços profissionais e humanitários que garantam a proteção da vida, do patrimônio e do meio ambiente, visando proporcionar qualidade de vida a sociedade” (MURER, 2008, p. 1).

O planejamento estratégico também precisa ser norteado pela visão que uma organização assume, isto é, a definição de onde ela pretende chegar, ou como ela deseja ser reconhecida no futuro. Uma vez que, segundo Bryson (1988 *apud* ARAÚJO E SILVA; MÁRIO, p. 1408)

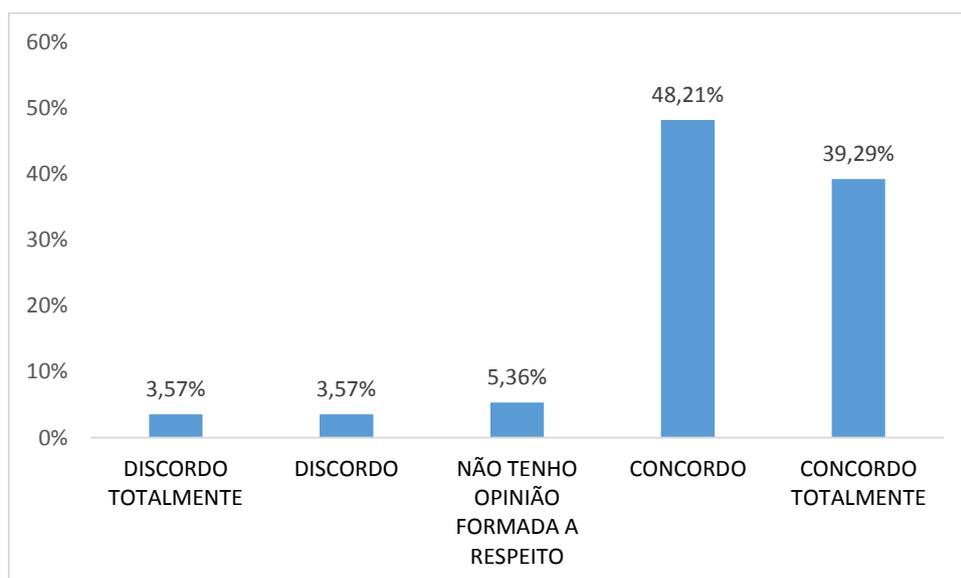
o planejamento estratégico é desenhado para ajudar organizações públicas e não orientadas ao lucro a responderem de forma efetiva às novas situações. É um esforço disciplinado para produzir decisões fundamentadas para moldar a natureza e a direção das atividades de uma organização, dentro de certos limites legais.

Nesse sentido, a segunda assertiva do questionário apresentado aos respondentes: “Conheço a visão do CBMSC.” Mais uma vez, a maioria dos comandantes e subordinados afirmam que conhecem a visão da Instituição, como mostram os gráficos 3 e 4.

**Gráfico 3 – Conhecimento da Visão do CBMSC pelos Comandantes**



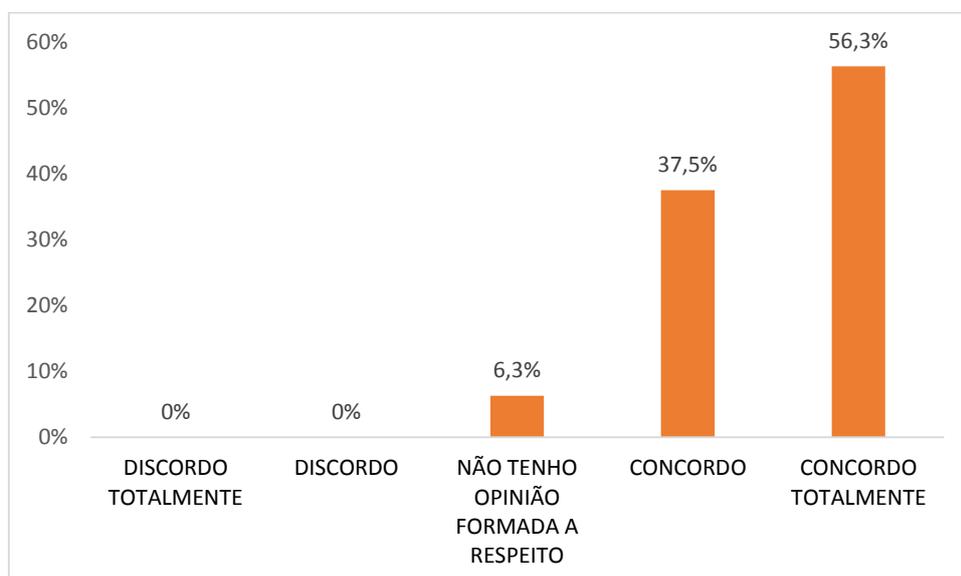
Fonte: Dados da pesquisa.

**Gráfico 4 – Conhecimento da Visão do CBMSC pelos Subordinados**

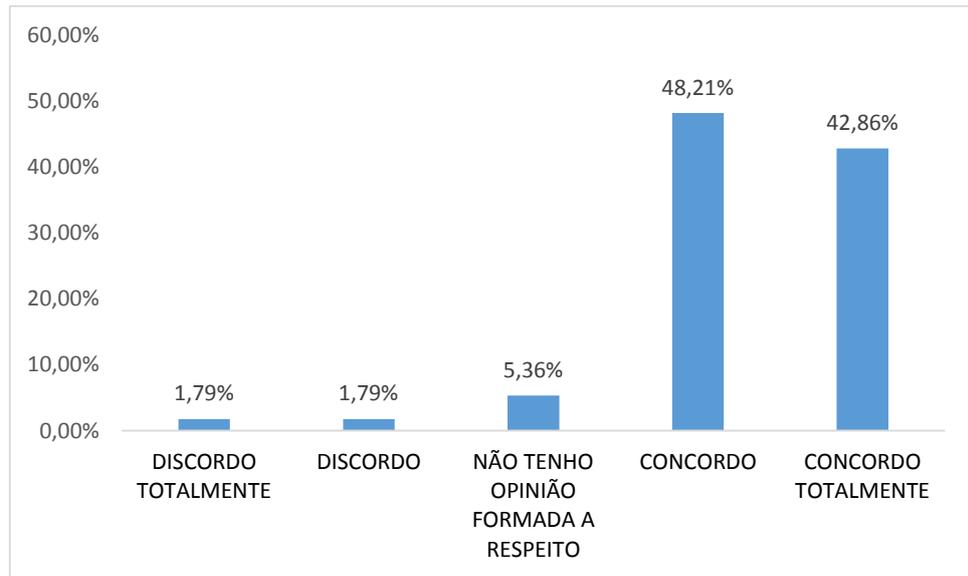
Fonte: Dados da pesquisa.

Assim como na assertiva anterior, também não foi solicitado para que descrevessem a visão da Instituição, mas os respondentes relataram que a conhecem. Diante disso, entende-se que tanto comandantes como subordinados sabem quais os rumos da Corporação, ou seja, que a instituição os deixa cientes do caminho a ser seguido. Atualmente, a visão se traduz por “Ser referência e modelo de excelência na prestação de serviços de bombeiro” (SILVA, 2014, p. 83).

A terceira assertiva apontada no questionário é descrita da seguinte maneira: “Conheço os valores do CBMSC.” Pela análise dos gráficos, identifica-se que quase a totalidade dos respondentes afirma conhecer os valores firmados pela instituição. Isto é, conhecem os princípios éticos que norteiam a atividade da Corporação.

**Gráfico 5 – Conhecimento dos Valores do CBMSC pelos Comandantes**

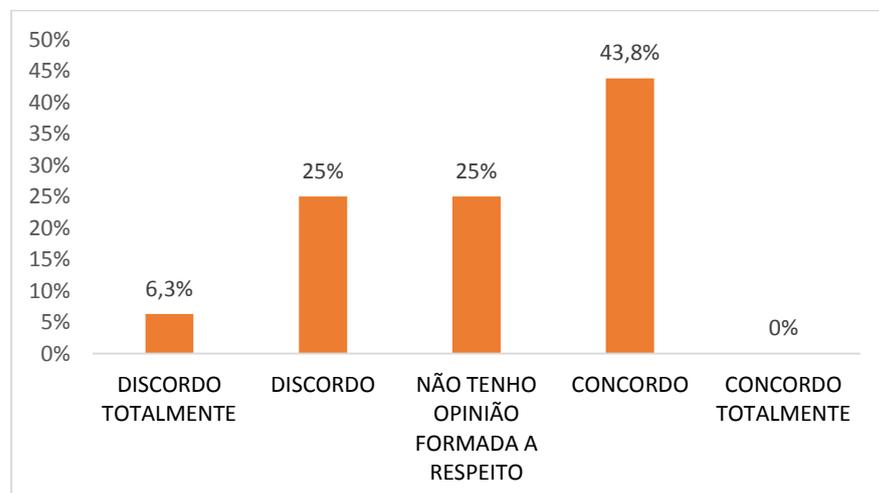
Fonte: Dados da pesquisa.

**Gráfico 6 – Conhecimento dos Valores do CBMSC pelos Subordinados**

Fonte: Dados da pesquisa.

Salienta-se que os valores definidos pelo CBMSC são: “responsabilidade socioambiental; trabalho com ética e moral; excelência na prestação do serviço; valorização profissional; integração com a comunidade e instituições; foco na prevenção; empatia; resiliência; inovação Tecnológica; hierarquia e disciplina (SILVA, 2016, p. 27-28).

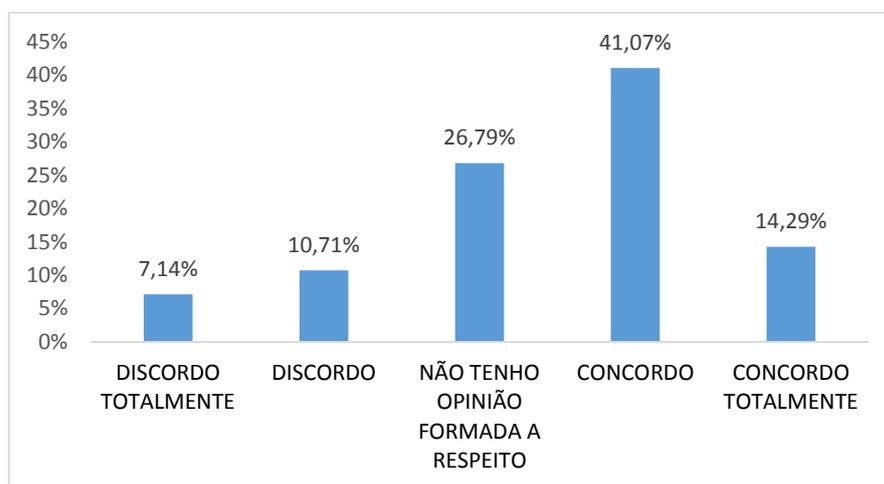
A quarta e última assertiva da seção relacionada ao Planejamento Estratégico do CBMSC que se apresenta no questionário afirma: “Conheço as políticas de recursos humanos do CBMSC.” Analisando-se os gráficos 7 e 8 percebe-se que, aproximadamente, 44% dos Comandantes afirmam conhecer as políticas de recursos humanos da Corporação. No entanto, constata-se que um número considerável destes respondentes indicou que não conhece ou não soube se manifestar sobre o assunto.

**Gráfico 7 – Conhecimento dos Comandantes sobre as Políticas de RH do CBMSC**

Fonte: Dados da pesquisa.

Da mesma forma, a maior parte dos subordinados afirma conhecer essas políticas, porém há um número significativo deles que reflete não saber ou não ter opinião formada a respeito do tema.

**Gráfico 8 – Conhecimento dos Subordinados sobre as Políticas de RH do CBMSC**



Fonte: Dados da pesquisa.

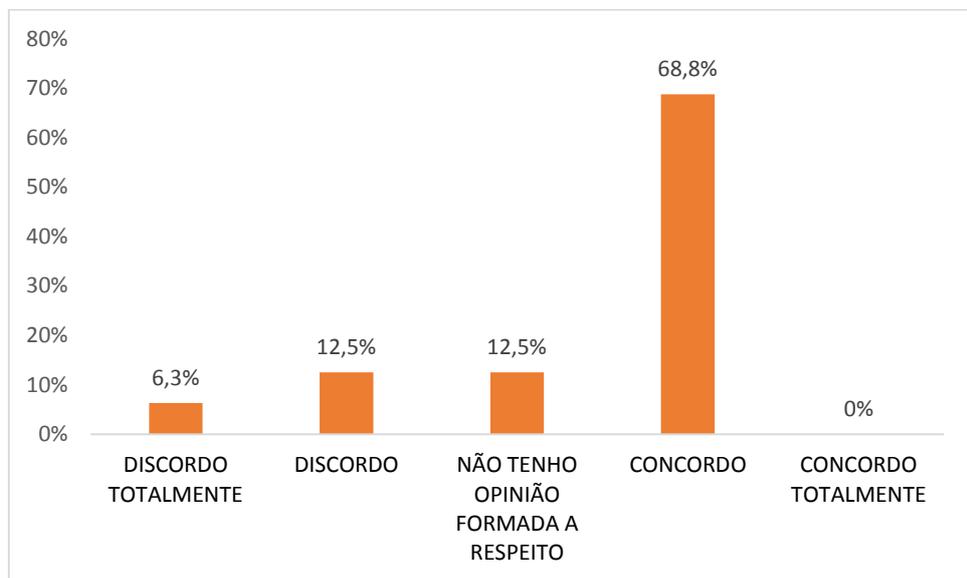
Cabe enfatizar que quando se incorpora a gestão estratégica de recursos humanos em uma Instituição, tão importante quanto conhecer a missão e a visão da instituição em que se labora, torna-se necessário conhecer as políticas de recursos humanos, já que demonstra uma evolução da organização no que tange à gestão de pessoas, conforme abordado no referencial teórico. Com efeito, “O cenário da gestão de pessoas nas organizações e empresas ascendeu de atividades operacionais e legisladas para ações corporativas estratégicas (FRANÇA, 2009, p. 3). No entanto, com base nos dados obtidos nos questionários, embora não se tenha realizado uma entrevista com os respondentes, parece haver falta de clareza nessas políticas de recursos humanos no CBMSC, o que se pode pensar que se está diante de uma gestão de pessoas mais voltada à parte operativa, em detrimento à parte estratégica.

## **5.2. A percepção dos Comandantes sobre o processo de Avaliação de Desempenho (AD) no CBMSC:**

No intuito de cumprir com os objetivos desta pesquisa, este item irá apresentar a visão dos Comandantes – que exercem a função de avaliadores – acerca do processo de avaliação de desempenho realizado no CBMSC. Conforme apresentado na metodologia, a segunda seção do questionário aplicado junto aos respondentes buscou identificar tal percepção, iniciando-se com a assertiva “Conheço os propósitos da avaliação de desempenho no CBMSC.”

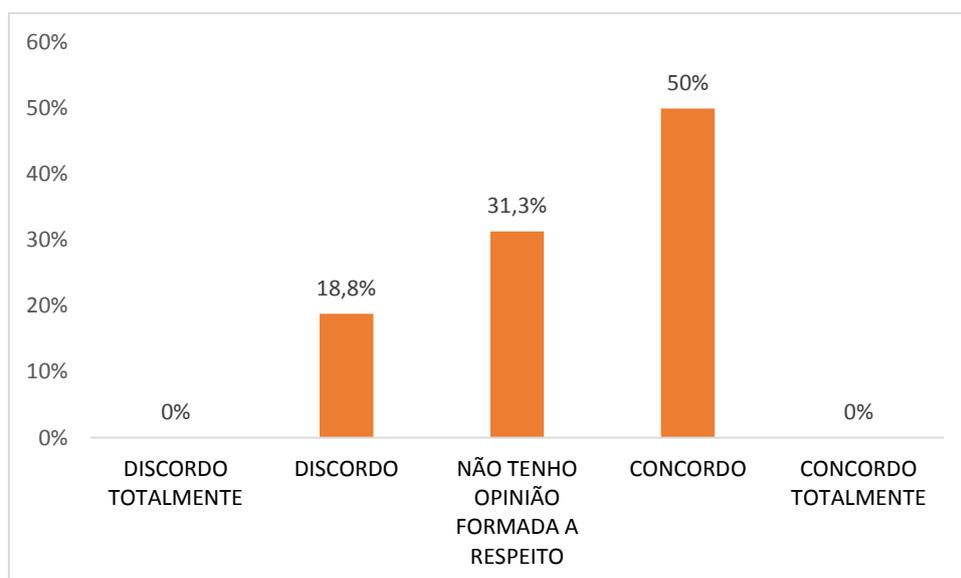
De acordo com os dados obtidos, apontados no gráfico 9, percebe-se que a maior parte dos respondentes dizem conhecer os propósitos da avaliação de desempenho; seguida de aproximadamente 32% que não soube opinar a respeito ou discorda da afirmação. Ou seja, para alguns Comandantes, embora já tenham realizado inúmeras avaliações ao longo de suas carreiras, existem dúvidas quanto à finalidade do processo. Outro dado que chama a atenção é que nenhum dos respondentes afirma conhecer totalmente os propósitos do sistema de avaliação.

**Gráfico 9 – Conhecimento dos Comandantes sobre os propósitos da AD no CBMSC**



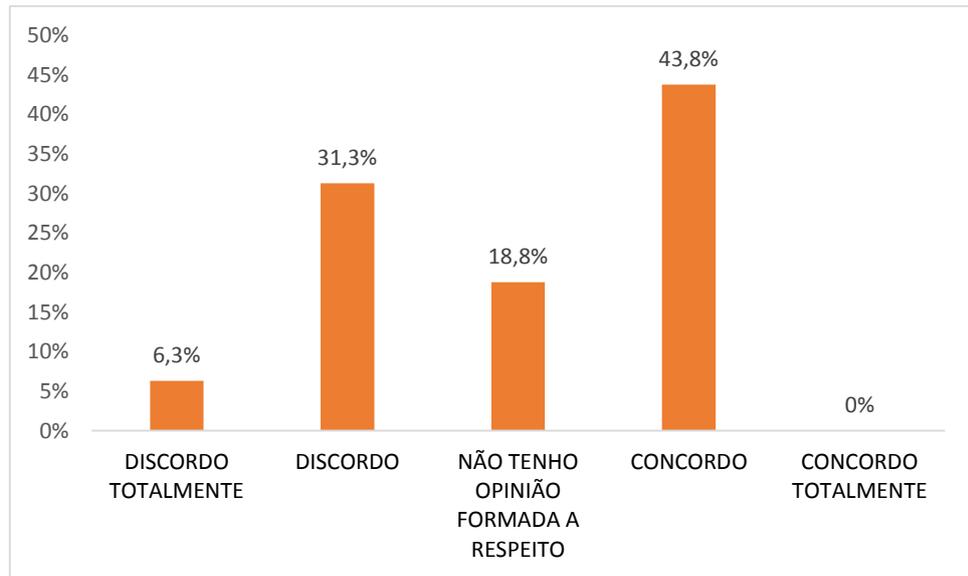
Fonte: Dados da pesquisa.

Prosseguindo-se na descrição dos dados, buscou-se também verificar se os Comandantes pesquisados “conhecem os critérios da avaliação de desempenho.” De acordo com o gráfico 10, apenas metade dos Comandantes respondentes afirma conhecer os critérios deste processo de avaliação. Desse modo, pode-se inferir que os critérios podem não ter sido ensinados ou discutidos com os comandantes durante sua formação/capacitação como avaliadores. Isso pode contribuir para que o processo de avaliação de desempenho se torne mais subjetivo na Corporação.

**Gráfico 10 – Conhecimento dos Comandantes sobre os Critérios da AD do CBMSC**

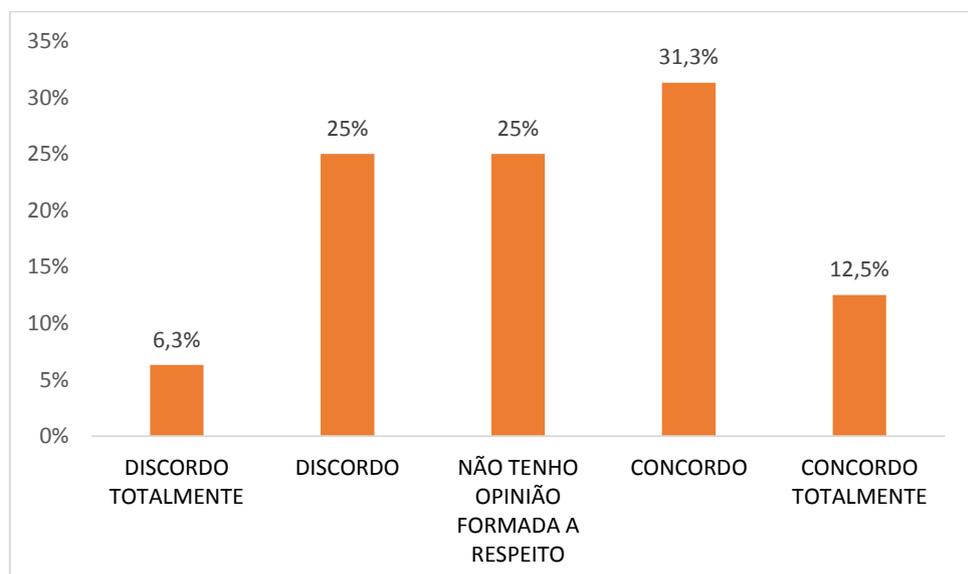
Fonte: Dados da pesquisa.

A sétima assertiva relacionada à percepção dos comandantes sobre o processo de avaliação de desempenho no CBMSC refere-se à forma como eles procedem para operacionalizá-la: “No início do semestre, chamo meu subordinado e apresento os itens pelos quais irei avaliá-lo.” O gráfico 11 ilustra os dados obtidos em relação a esta questão. Observa-se que menos da metade dos respondentes (43,8%) realizam a entrevista inicial com os seus avaliados; a maior parte não realiza o “acordo de trabalho”, ou seja, não apresentam os itens da avaliação, que é fundamental para que o profissional conheça as expectativas que a organização tem sobre seu trabalho.

**Gráfico 11 – Apresentação dos critérios de AD aos Subordinados, pelos Comandantes**

Fonte: Dados da pesquisa.

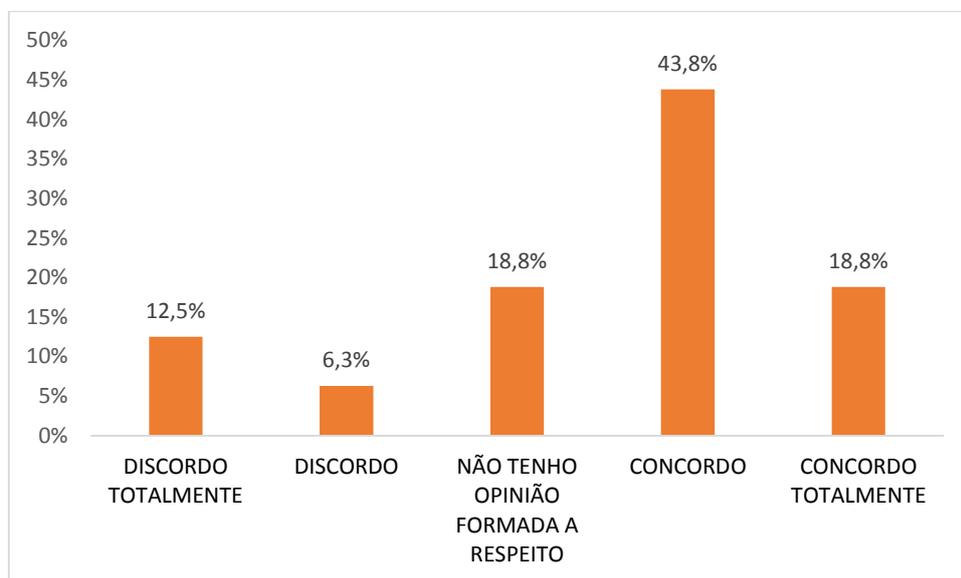
Na mesma linha de compartilhamento com os subordinados dos aspectos e procedimentos da AD, verificou-se a percepção dos comandantes diante da assertiva “Sempre notifico meu subordinado sobre a sua nota.” Pela análise gráfica (gráfico 12), verifica-se que menos da metade dos respondedores (aproximadamente 44%) notificam o subordinado sobre a nota da avaliação de desempenho. Embora a legislação que disciplina o assunto atribua o caráter sigiloso à avaliação, alguns comandantes notificam seus avaliados sobre a nota que lhes foi atribuída. Com efeito, de acordo com o referencial teórico, uma das principais vantagens na AD é retornar ao avaliado a sua nota para que este melhore o seu desempenho (FRANÇA, 2009).

**Gráfico 12 – Notificação aos Subordinados sobre a nota da AD, pelos Comandantes**

Fonte: Dados da pesquisa.

Já na assertiva nove apresentou-se para os comandantes responderem: “Informo ao meu subordinado o local onde ele poderá verificar a sua nota da avaliação de desempenho.” O gráfico 13 mostra que a maior parte dos avaliadores informa aos seus subordinados o local onde eles podem ter acesso à nota de suas avaliações de desempenho. Salienta-se que apenas informar o local onde o avaliado possa encontrar a sua nota da avaliação não substitui o *feedback*, já que “feedbacks no ambiente de trabalho são um importante elemento no desenvolvimento profissional e pessoal, contribuindo com a aquisição e o amadurecimento de habilidades e com a melhoria de desempenho” (LEPSINGER; LÚCIA, 1997; TORNOW; LONDON, 1998 *apud* REIS, 2003, p. 52).

**Gráfico 13 – Informação aos Subordinados quanto ao Acesso à nota da AD, pelos Comandantes**

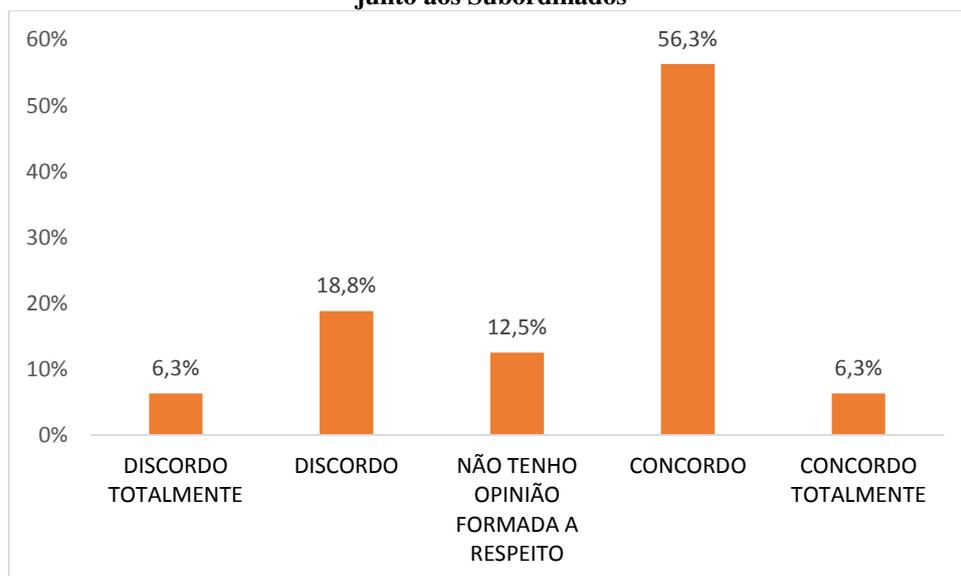


Fonte: Dados da pesquisa.

A décima assertiva aborda um tema importante da avaliação de desempenho, o *feedback* (retorno). Ela afirma que: “Ao final da avaliação, discuto os pontos da avaliação de desempenho, informando quais quesitos o subordinado deve manter e quais quesitos que ele deve melhorar, ou seja, dou o *feedback* (retorno) da sua avaliação.”

Pela análise do gráfico 14, verifica-se que a maior parte dos Comandantes (aproximadamente 62%) afirma discutir os pontos da avaliação com seus subordinados, o que pode contribuir para a melhoria do desempenho. Ou seja, apesar de a maior parte não realizar o “acordo de trabalho” e não notificar o avaliado sobre a nota final da avaliação de desempenho, eles afirmam realizar o *feedback* com seus avaliados. Isso parece demonstrar que os comandantes objetivam a melhoria de desempenho de seus subordinados, pois discutem os pontos em que os avaliados se destacaram e quais itens que estes deverão melhorar seus desempenhos.

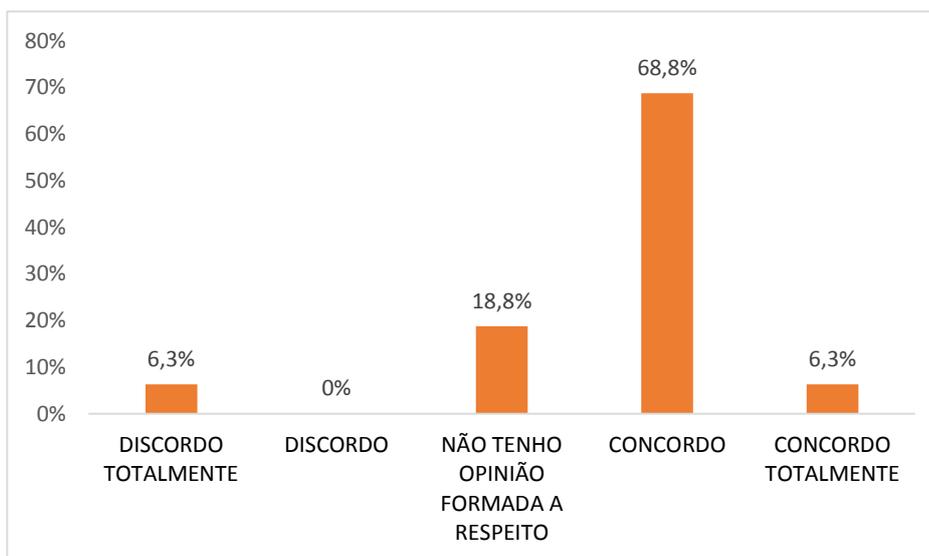
**Gráfico 14 – Feedback e Discussão dos Resultados da AD pelos Comandantes junto aos Subordinados**



Fonte: Dados da pesquisa.

Já na assertiva onze apresentada no questionário, afirma-se: “No transcurso do semestre, como Comandante (ou alguém designado por mim) corrijo a postura do subordinado para que ele melhore o seu desempenho”. Buscou-se com tal afirmação verificar sobre o acompanhamento do desempenho dos subordinados, durante o período da realização da avaliação de desempenho. De acordo com os dados recebidos, ilustrados no gráfico 15, a maioria dos Comandantes realiza a correção de postura dos seus avaliados, no sentido de melhoria do desempenho, durante o ciclo avaliatório.

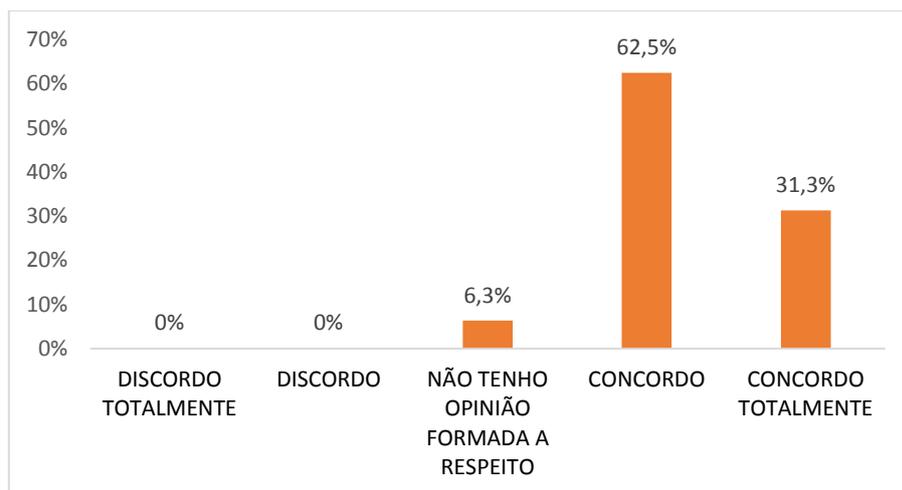
**Gráfico 15 – Acompanhamento e correção do Desempenho do Subordinado durante a AD**



Fonte: Dados da pesquisa.

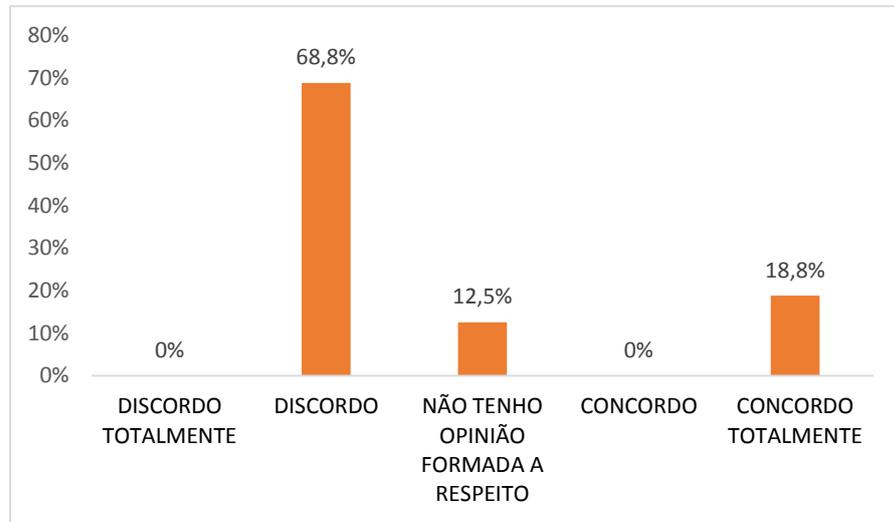
Na sequência da busca dos dados, objetivou-se ainda verificar se os comandantes “teriam conhecimento que a nota da avaliação de desempenho contribui para a nota final do subordinado no critério de promoção `merecimento`.” Em relação a tal questão, foi possível constatar que os respondentes, quase em sua totalidade, têm a referida informação (gráfico 16).

**Gráfico 16 – Conhecimento dos Comandantes acerca da relação entre nota final da AD e critério de Promoção por Merecimento no CBMSC**



Fonte: Dados da pesquisa.

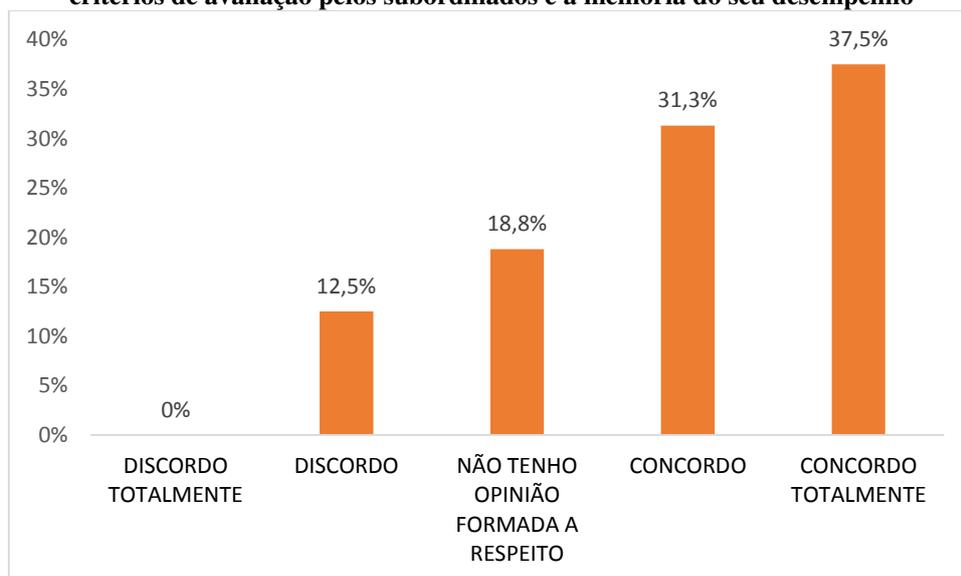
Ainda em relação à percepção dos Comandantes sobre o processo de AD no CBMSC, buscou-se verificar, na assertiva treze, o seguinte: “Acredito que a Avaliação de Desempenho serve apenas para cumprir um requisito da legislação.” A maioria das respostas mostrou que os respondentes entendem que o processo de AD possui outras finalidades na Corporação, embora existam avaliadores que pensam que o propósito da avaliação seja apenas cumprir requisito legal, como ilustra o gráfico 17.

**Gráfico 17 – Visão dos Comandantes sobre a AD e o cumprimento da Legislação**

Fonte: Dados da pesquisa.

Buscou-se, com a presente pesquisa, conhecer a opinião mais específica dos respondentes em termos da forma como é tratado o processo de AD no CBMSC. Assim, na assertiva catorze afirma-se que: “O desempenho do meu subordinado seria melhor se ele conhecesse todos os itens da avaliação de desempenho.” Para ver o que os comandantes pensam sobre isso, o gráfico 18 mostra que a maior parte dos avaliadores concorda com a afirmação feita. Ou seja, entendem que se os subordinados conhecessem os critérios das suas avaliações, que poderiam ser repassados em uma entrevista inicial, poderia haver melhora do desempenho na corporação.

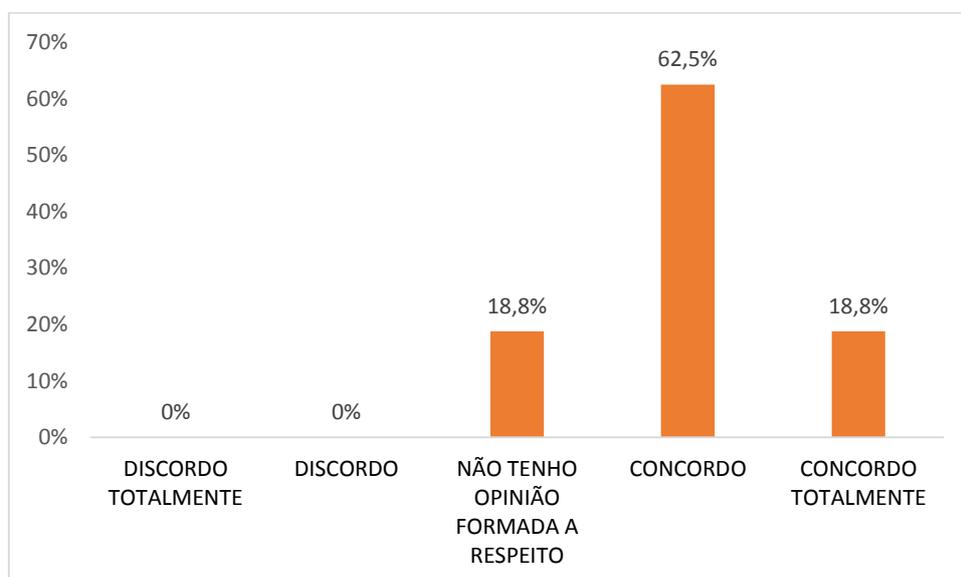
**Gráfico 18 – Opinião dos Comandantes quanto à relação entre o conhecimento dos critérios de avaliação pelos subordinados e a melhoria do seu desempenho**



Fonte: Dados da pesquisa.

Já na sequência do questionário, verificou-se como os comandantes percebem a autoavaliação como possível procedimento do processo de AD. Para tanto, a décima quinta assertiva do instrumento de coleta foi: “Sinto-me à vontade para realizar uma autoavaliação sobre o meu desempenho.” Pela análise do gráfico 19, observa-se que a maior parte dos comandantes indicam não ter problemas em realizar uma avaliação sobre seu próprio desempenho. Cabe enfatizar que, conforme já apresentado no referencial teórico, em muitos dos sistemas de avaliação de desempenho há a realização de autoavaliação, que fazem parte de uma nota final.

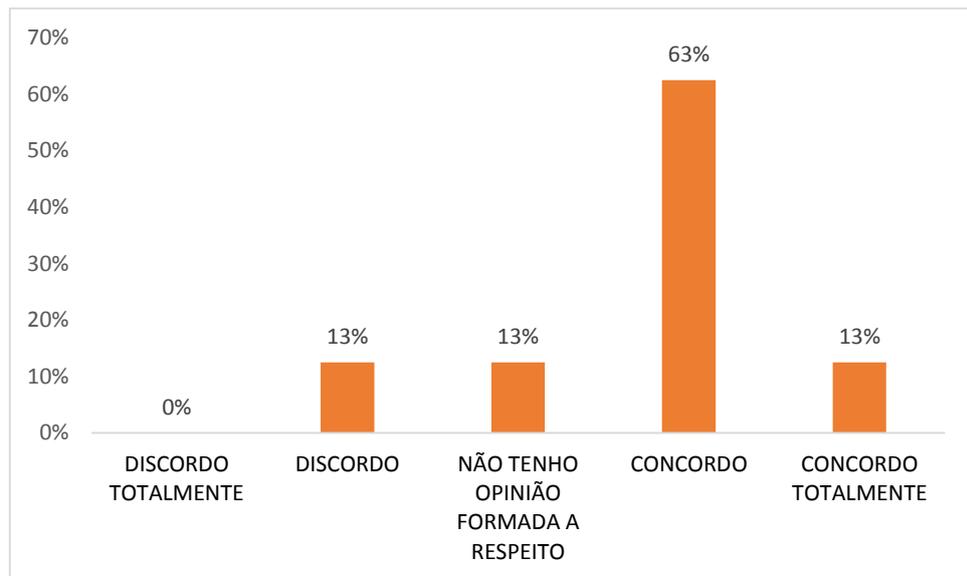
**Gráfico 19 – Opinião dos Comandantes quanto a realizar autoavaliação**



Fonte: Dados da pesquisa.

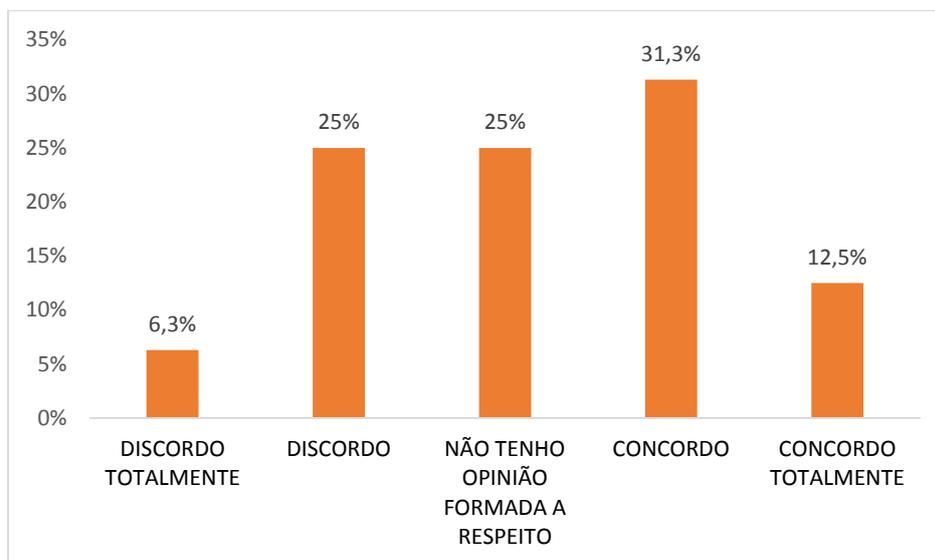
Igualmente, buscou-se saber dos comandantes, na assertiva dezesseis: “Sinto-me à vontade para realizar a avaliação do desempenho dos meus pares.” Apreciando-se o gráfico 20, verifica-se que a maioria dos comandantes afirma que avaliar os demais pares também não seria problema.

**Gráfico 20 – Opinião dos Comandantes quanto a realizar avaliação dos pares**



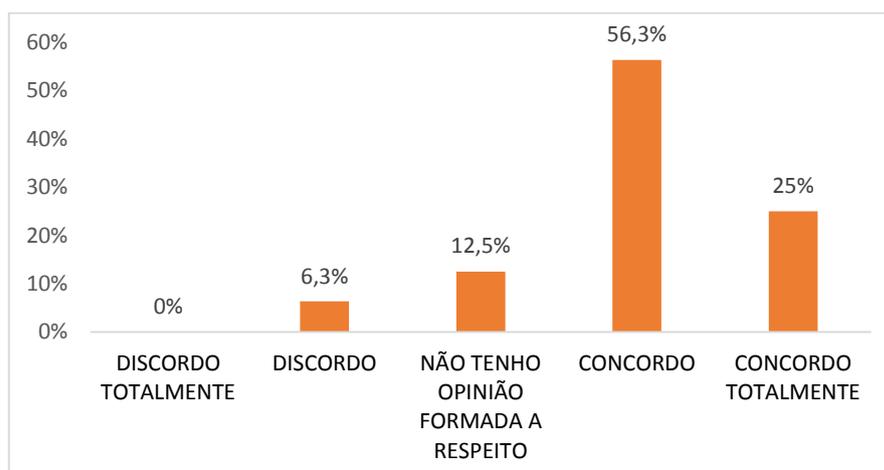
Fonte: Dados da pesquisa.

Por outro lado, na assertiva dezessete, afirma-se: “Não vejo problema em ter meu desempenho avaliado pelo meu subordinado.” Nesta questão, em particular, observa-se maior divergência entre os respondentes. Boa parte dos comandantes concordam com a afirmação, mas há um número considerável de comandantes que discordam ou não tem, ainda, opinião formada acerca do tema (gráfico 21).

**Gráfico 21 – Opinião dos Comandantes quanto a serem avaliados por subordinados**

Fonte: Dados da pesquisa.

Procurou-se, ainda, verificar a visão dos comandantes acerca da realização do *feedback*, que se trata de uma ação necessária para que se estimule a aprendizagem a partir do processo da AD. Nesse sentido, a assertiva dezoito aponta: “Acredito ser importante dar o *feedback* (retorno) ao meu subordinado sobre a sua avaliação de desempenho.” Os dados obtidos mostram, como ilustra o gráfico 22, que a maioria dos avaliadores (aproximadamente 81%) considera importante retornar ao avaliado as considerações que foram realizadas sobre o seu desempenho.

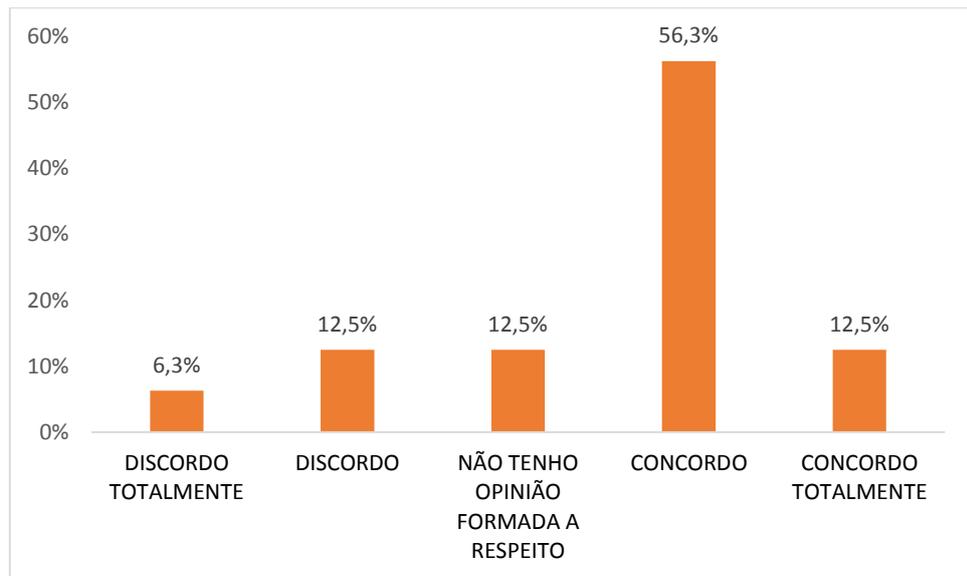
**Gráfico 22 – Opinião dos Comandantes quanto a fornecer *feedback* aos subordinados**

Fonte: Dados da pesquisa.

Na última assertiva do questionário, buscou-se conhecer o entendimento e a visão dos Comandantes quanto a importância do processo de AD no contexto do desenvolvimento dos

subordinados. Assim, a assertiva décima nona afirma: “Percebo que a avaliação de desempenho contribui para o desenvolvimento profissional e pessoal dos meus subordinados no CBMSC.” De um modo geral, os dados mostram que a maior parte dos comandantes acredita que hoje, na Corporação, a avaliação de desempenho está contribuindo para o desenvolvimento profissional e pessoal do efetivo do CBMSC (gráfico 23).

**Gráfico 23 – Opinião dos Comandantes quanto à contribuição da AD para os subordinados**



Fonte: Dados da pesquisa.

Encerrando o tópico, verificou-se, com base nos dados apresentados, que alguns dos avaliadores não conhecem os propósitos e os critérios da avaliação de desempenho, apesar de saberem que a avaliação de desempenho contribui para a promoção pelo critério “merecimento” de seus subordinados. Além disso, identificou-se que não há realização de uma entrevista inicial, em que o avaliador apresenta ao avaliado os itens de sua avaliação. Não há, por parte de alguns Comandantes, o *feedback* para com os avaliados, apesar de que eles concordam que este retorno é importante para a melhoria de desempenho. Percebeu-se que os Comandantes concordaram em ser possível realizar suas autoavaliações e avaliações de seus pares, porém divergiram na possibilidade de terem seus desempenhos avaliados por seus subordinados.

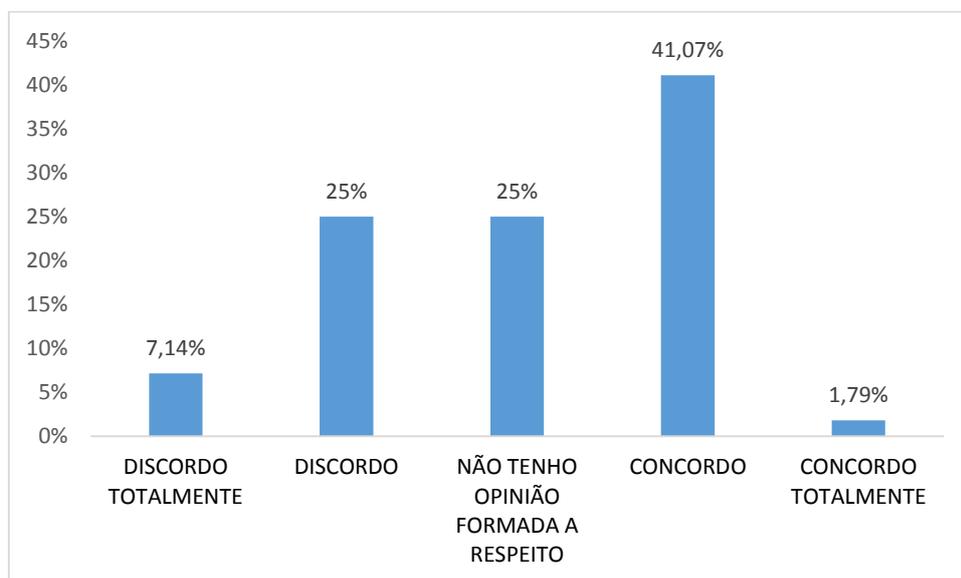
### **5.3. A percepção dos subordinados sobre o processo de Avaliação de Desempenho (AD) no CBMSC:**

Este item irá expor os dados obtidos, por meio da aplicação do questionário, sobre o processo de avaliação de desempenho na visão dos subordinados, que compõem parte dos avaliados desse processo. Desse modo, essa seção do questionário aplicado junto aos

subordinados buscou identificar tal percepção, iniciando-se com a assertiva “Conheço os propósitos da avaliação de desempenho no CBMSC.”

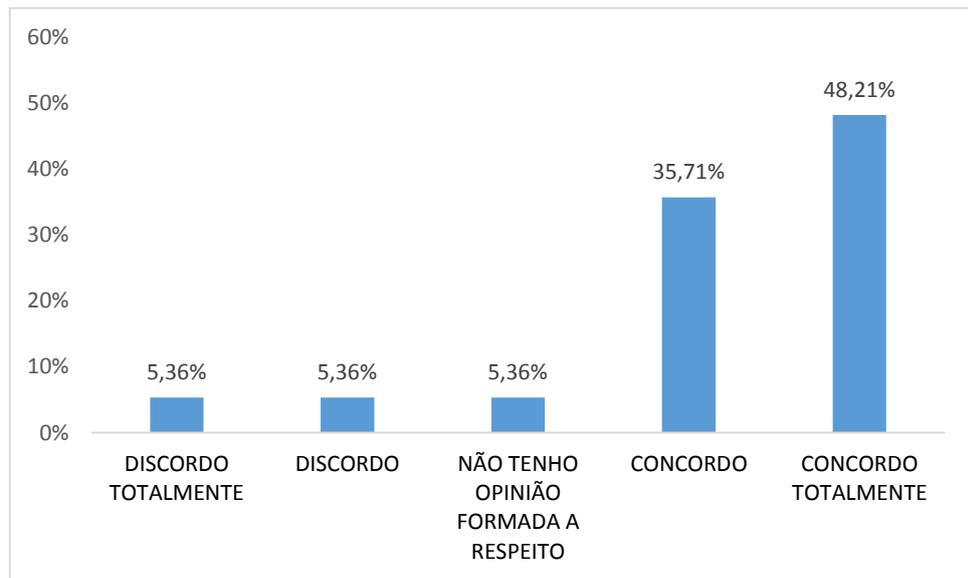
De acordo com os dados obtidos, apontados no gráfico 24, identifica-se que não há consenso por parte dos respondentes. Assim, mesmo tendo sido avaliados algumas vezes em suas carreiras, os subordinados, ainda, possuem dúvidas quanto à finalidade do processo, ou seja, percebe-se que não está claro, para os avaliados, quais os objetivos da avaliação de desempenho na Corporação.

**Gráfico 24 – Conhecimento dos Subordinados sobre os propósitos da AD no CBMSC**



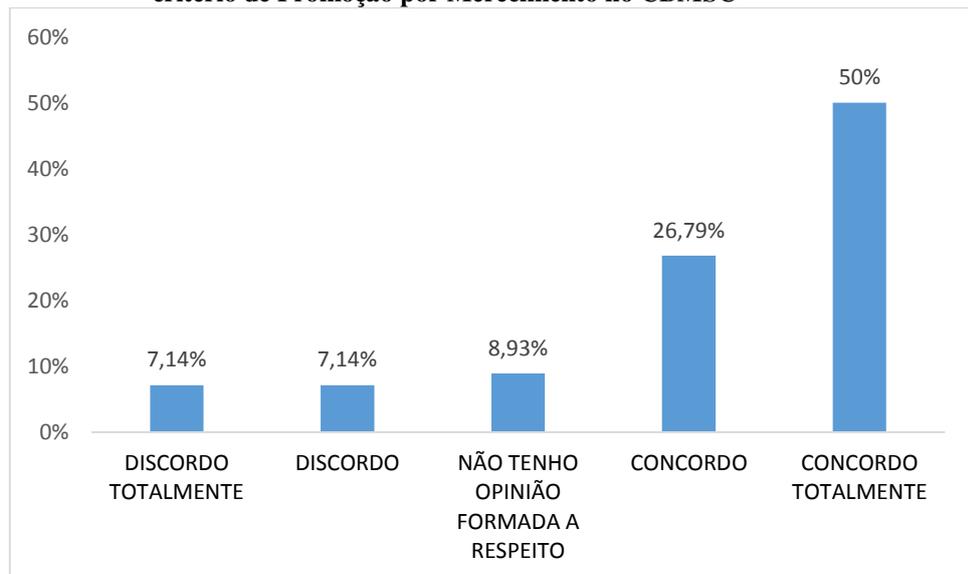
Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação ao conhecimento dos subordinados sobre a existência do processo de AD no CBMSC, buscou-se verificar, na assertiva seis, o seguinte: “Tenho conhecimento que meu desempenho é avaliado, semestralmente, pelo meu comandante.” Pela análise gráfica (gráfico 25) percebe-se que a grande maioria das respostas mostrou que os respondentes conhecem a existência e a periodicidade do processo de AD na Corporação, embora exista um pequeno grupo alheio ao tema.

**Gráfico 25 – Conhecimento dos Subordinados sobre a periodicidade da AD no CBMSC**

Fonte: Dados da pesquisa.

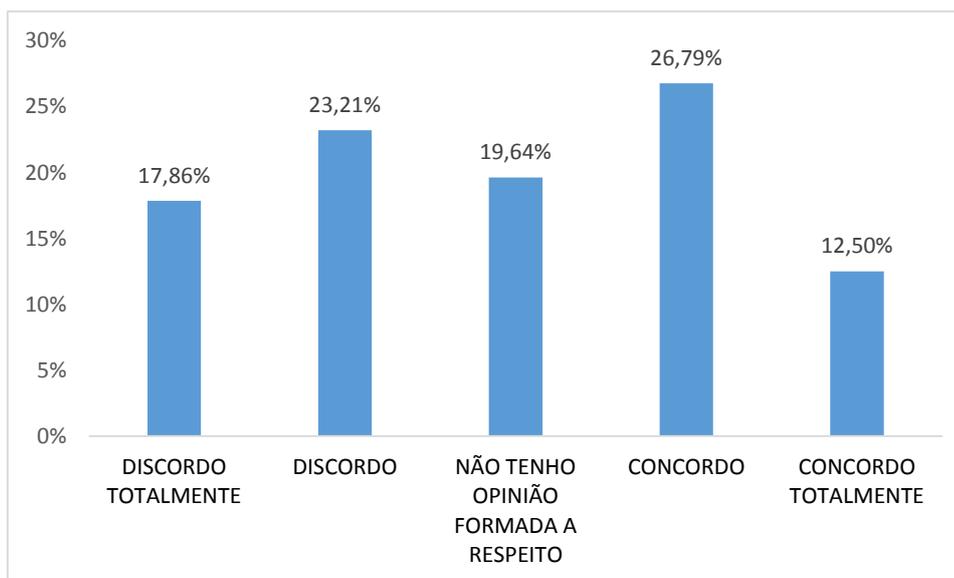
Na sequência da busca dos dados, objetivou-se verificar se os subordinados teriam “conhecimento de que a nota da avaliação de desempenho contribui para a minha nota final no critério de promoção `merecimento.” Em relação a tal questão foi possível constatar que os respondentes possuem a referida informação. Embora, um número considerável (aproximadamente 23%) afirma não conhecer esse critério (gráfico 26).

**Gráfico 26 – Conhecimento dos Subordinados acerca da relação entre a nota final da AD e o critério de Promoção por Merecimento no CBMSC**

Fonte: Dados da pesquisa.

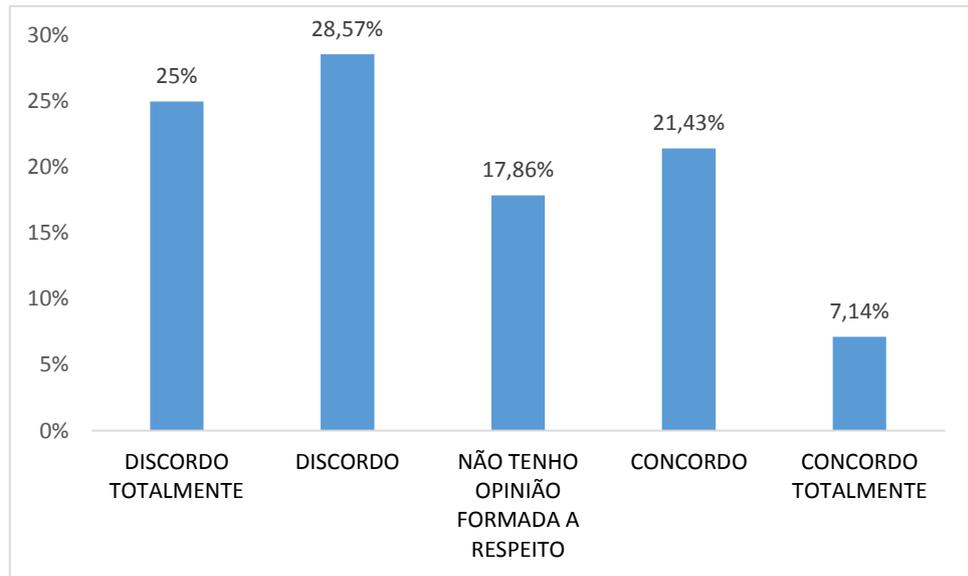
Prosseguindo-se na análise dos dados, buscou-se também verificar se os subordinados “conhecem os critérios da avaliação de desempenho.” De acordo com o gráfico 27, verifica-se que não há consenso entre os avaliados sobre os critérios da avaliação de desempenho, ou seja, muitos dos respondentes não têm conhecimento sobre os critérios pelos quais foram/são avaliados semestralmente.

**Gráfico 27 – Conhecimento dos critérios de AD pelos Subordinados**



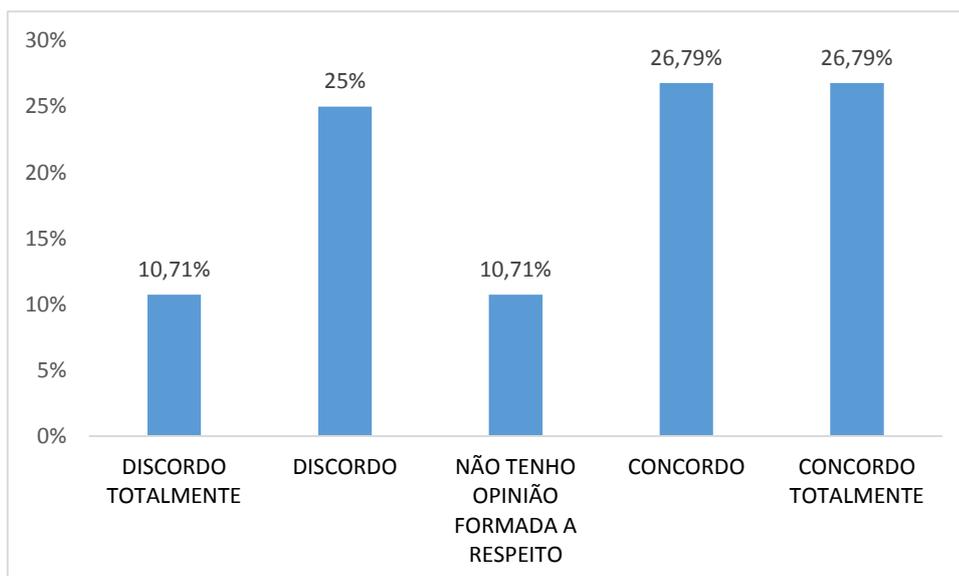
Fonte: Dados da pesquisa.

A nona assertiva relacionada à percepção dos subordinados sobre o processo de avaliação de desempenho no CBMSC refere-se à: “No início do semestre, tomo ciência dos itens pelos quais serei avaliado.” O gráfico ilustra que também há divergência entre os avaliados, apesar de a maioria (aproximadamente 53%) afirmar não ser cientificada pelos itens da avaliação de desempenho. Ou seja, percebe-se não haver a entrevista inicial, o “acordo de trabalho”, entre avaliador e avaliado, que é deveras importante para que o profissional conheça as expectativas que a organização tem sobre seu trabalho.

**Gráfico 28 – Conhecimento dos itens da AD pelos Subordinados no início do período avaliatório**

Fonte: Dados da pesquisa.

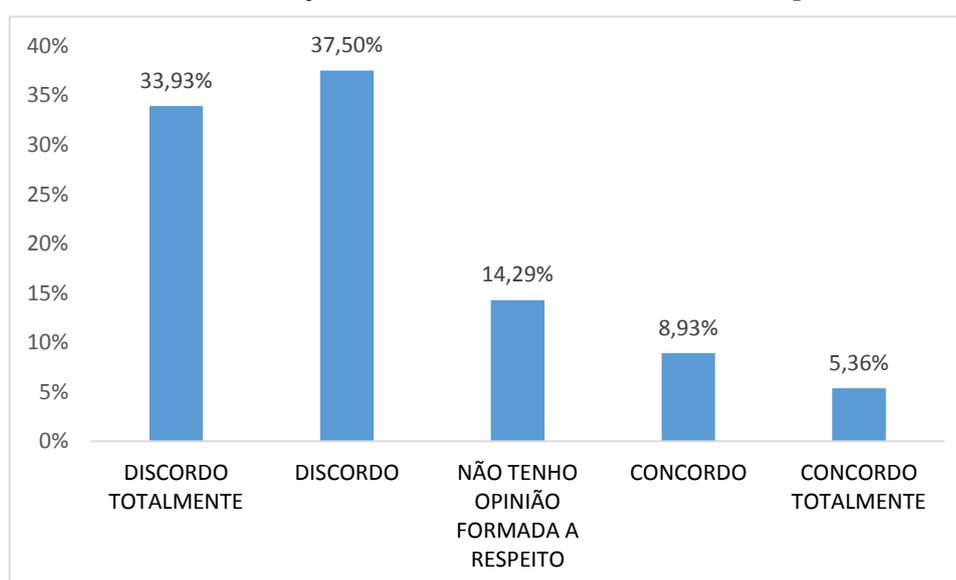
Ainda em relação à percepção dos subordinados sobre o processo de AD no CBMSC, buscou-se verificar, na assertiva dez, o seguinte: “Sempre verifico a minha nota da avaliação de desempenho.” A maioria das respostas mostrou que os respondentes se interessam em buscar informações sobre a nota de sua avaliação semestral. No entanto, chama atenção que um número considerável dos respondentes não tenha interesse em saber sobre o seu desempenho no semestre, como ilustra o gráfico 29.

**Gráfico 29 – Interesse dos Subordinados sobre a sua AD**

Fonte: Dados da pesquisa.

Objetivando-se, mais uma vez, identificar se há compartilhamento do comandante com os subordinados acerca dos aspectos e dos procedimentos da AD, identificou-se a percepção dos subordinados diante da assertiva “Meu comandante me notifica sobre a nota da avaliação de desempenho.” Pela análise gráfica (gráfico 30), percebe-se que a maioria (aproximadamente 71%) afirma não ser notificada pelos seus comandantes acerca da nota de sua avaliação semestral. Neste item cabe ressaltar, mais uma vez, o caráter sigiloso que a legislação atribui à avaliação de desempenho.

**Gráfico 30 – Notificação dos Subordinados sobre a nota da AD, pelos Comandantes**

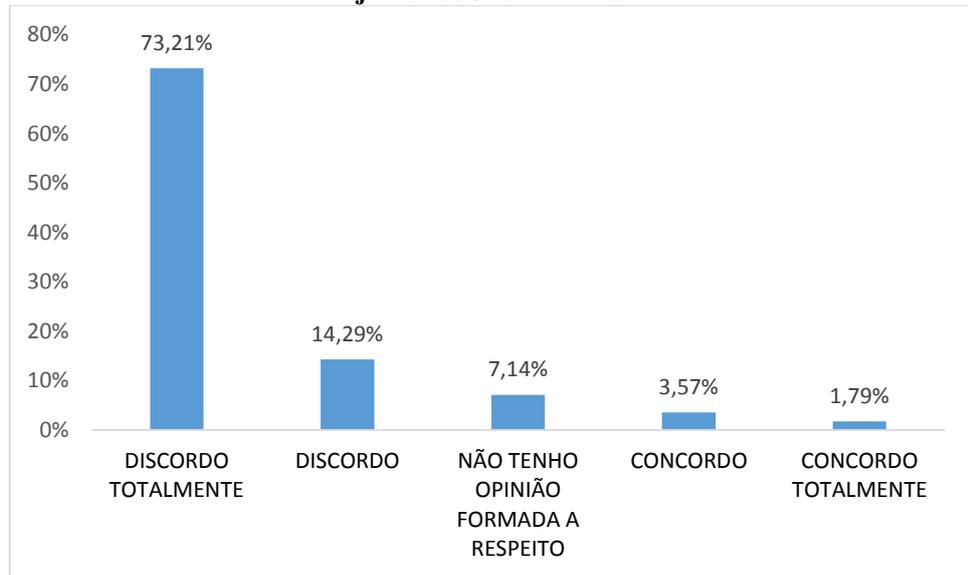


Fonte: Dados da pesquisa.

A décima segunda assertiva aborda, novamente, um tema importante da avaliação de desempenho, o *feedback* (retorno). Ela afirma que: “Meu comandante discute os pontos da avaliação, ou seja, tenho o *feedback* (retorno) da minha avaliação depois de encerrado o ciclo avaliatório.”

Pela análise do gráfico 31, percebe-se que a grande maioria dos subordinados (aproximadamente 87%) afirma que seus comandantes não discutem os pontos da avaliação com os mesmos. Ou seja, o subordinado não recebe as informações necessárias sobre o seu desempenho. Com isso, torna-se difícil se obter melhoria de desempenho do subordinado, já que não há discussão, principalmente, sobre os pontos a melhorar.

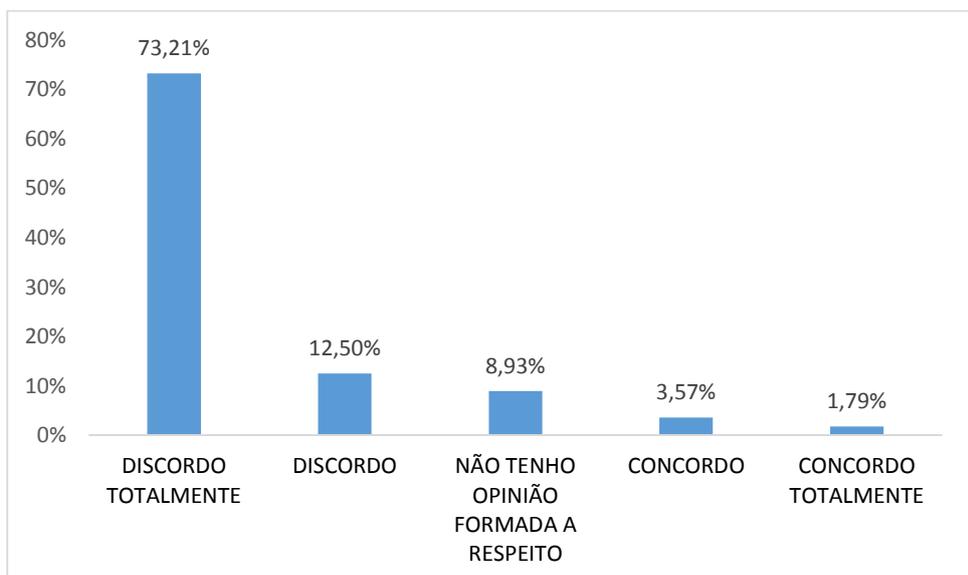
**Gráfico 31 – Feedback e Discussão dos Resultados da AD dos Comandantes junto aos Subordinados**



Fonte: Dados da pesquisa.

Já na assertiva treze apresentada no questionário, afirma-se: “Meu comandante fornece *feedbacks* (retornos) de aprimoramento no período da avaliação, corrigindo minha postura referente à avaliação de desempenho”. O objetivo desta afirmação foi verificar se há o engajamento do comandante na correção de posturas com o escopo de melhorar o desempenho do avaliado. De acordo com os dados recebidos, ilustrados no gráfico 32, a grande maioria dos subordinados afirma não receber esses *feedbacks*, no sentido de melhoria dos seus desempenhos.

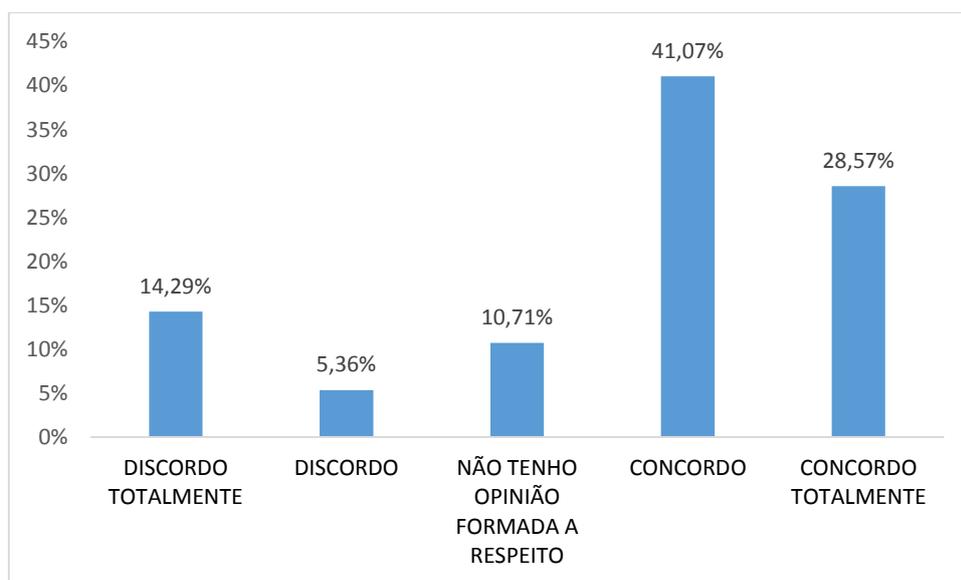
**Gráfico 32 – Recebimento de *feedback* de aprimoramento do Subordinado pelo Comandante**



Fonte: Dados da pesquisa.

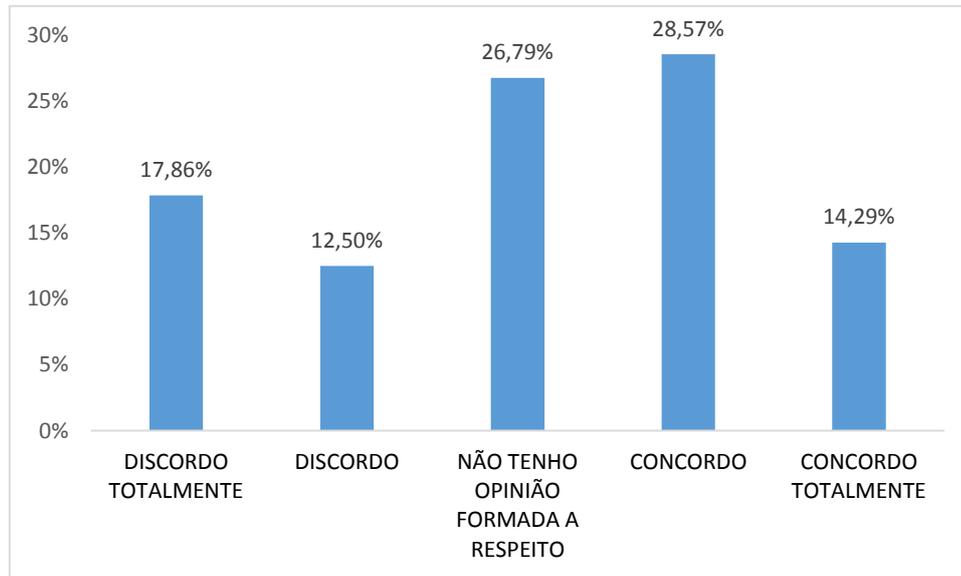
Prosseguindo-se no questionário, identificou-se como os subordinados percebem a autoavaliação como possível procedimento do processo de AD. Assim, a décima quarta assertiva do instrumento de coleta foi: “Sinto-me à vontade para realizar uma autoavaliação sobre o meu desempenho.” Analisando-se o gráfico 33, observa-se que a maior parte dos subordinados indica não ter problemas em realizar uma avaliação sobre seu próprio desempenho.

**Gráfico 33 – Opinião dos Subordinados quanto a realizar autoavaliação**



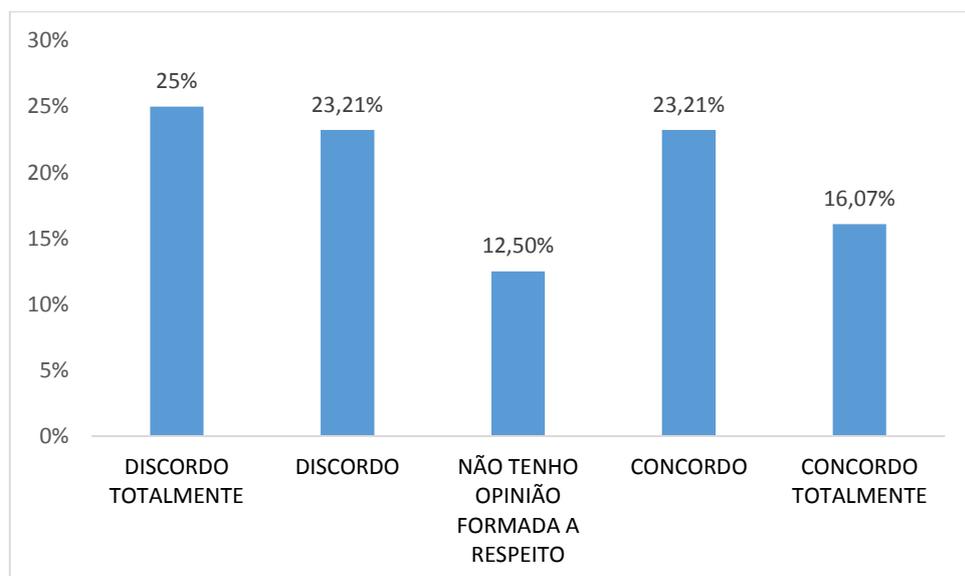
Fonte: Dados da pesquisa.

Na sequência, buscou-se saber dos subordinados, na assertiva quinze: “Sinto-me à vontade para realizar a avaliação do desempenho dos meus pares e de meu comandante.” Apreciando-se o gráfico 34, verifica-se que há maior divergência entre os respondentes. Boa parte dos subordinados concorda com a afirmação, mas há um número considerável de subordinados que discorda ou não tem, ainda, opinião formada sobre o tema.

**Gráfico 34 – Opinião dos Subordinados quanto a realizar a avaliação de pares e de superiores**

Fonte: Dados da pesquisa.

Na última assertiva do questionário, procurou-se conhecer o entendimento e a visão dos subordinados quanto a importância do processo de AD no contexto dos seus desenvolvimentos. Desse modo, a assertiva dezesseis afirma: “Percebo que a avaliação de desempenho contribui para o meu desenvolvimento profissional e pessoal no CBMSC.” Os dados mostraram que não há consenso entre os avaliados respondentes, já que houve grande divergência entre os subordinados (gráfico 35).

**Gráfico 35 – Opinião dos Subordinados quanto à contribuição da AD**

Fonte: Dados da pesquisa.

Encerrando este item, verificou-se que, assim como os Comandantes, alguns dos avaliados não conhecem os propósitos, nem os critérios da avaliação de desempenho, apesar de saberem que a avaliação de desempenho contribui para a sua promoção pelo critério “merecimento”. Da mesma forma, identificou-se que não há realização de uma entrevista inicial e não há *feedback* do seu avaliador. Percebeu-se que os subordinados respondentes divergiram sobre a contribuição da avaliação de desempenho acerca do seu desenvolvimento pessoal e profissional.

#### **5.4. Síntese e análise da percepção dos comandantes e dos subordinados sobre o processo de Avaliação de Desempenho no CBMSC:**

Este item tem a finalidade de sintetizar e analisar os dados que foram advindos do questionário aplicado aos Comandantes de Batalhões Bombeiros Militar, que apresentaram a visão de parte dos avaliadores, e aos Alunos Sargentos, com a visão de parte dos avaliados. Ou seja, serão comparados os dados da pesquisa com os preceitos teóricos já abordados.

A primeira seção do questionário visava identificar questões relacionadas ao planejamento estratégico do CBMSC. Verificou-se que tanto comandantes quanto comandados referem conhecer a missão, a visão e os valores que norteiam a Corporação. Constata-se que os bombeiros militares identificam a razão de existir da Corporação, manifestada por meio da sua missão, os rumos que direcionam o futuro da Instituição, revelado na sua visão, bem como os princípios éticos que balizam o CBMSC, identificados nos seus valores. Com isso, verifica-se que há uma tendência de evolução para uma gestão estratégica de pessoas, já que o efetivo do CBMSC afirma conhecer e, teoricamente, atuar com base nos valores da Instituição e não apenas em regras formais. Com efeito,

O modelo de gestão da organização tenderá a pautar-se por valores, e não por regras e papéis, enfatizando-se o aprendizado e o aperfeiçoamento contínuos. A organização assimilará conceitos como sistemas flexíveis e procedimentos adaptativos, ampla delegação no processo de tomada de decisões, múltiplos fluxos de comunicação em todas as direções com base nas tecnologias da informação, recursos humanos de múltiplas habilidades cumprindo tarefas variáveis, autodefinidas e quase sempre autocontroladas (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001, p. 25).

Desse modo, caberia à avaliação de desempenho realizar a aferição desse conteúdo. Isto é, ela forneceria informações relevantes, à Diretoria de Pessoal, sobre planejamento de carreira, promoções e demissões; e, principalmente, sobre necessidade de treinamento (FRANÇA, 2009).

No entanto, ressalta-se que o CBMSC está em fase de elaboração do seu novo planejamento estratégico e que a missão, a visão e os valores apresentados, muito provavelmente, serão alterados. Destaca-se, ainda, que não é possível identificar, na página eletrônica oficial da Corporação, informações sobre a missão, a visão e os valores que ainda vigoram na instituição. Para encontrá-los, foi necessário recorrer a trabalhos de conclusão de cursos realizados no órgão. Essas informações, que compõem o planejamento estratégico do CBMSC, e que mereceriam local de destaque na página eletrônica, não estão disponíveis.

A base para a gestão estratégica dos recursos humanos seria, portanto, uma gestão estratégica da própria organização pública, a qual tem início com uma ampla discussão sobre o seu papel para os próximos anos diante das necessidades atuais da sociedade brasileira, incluindo o levantamento da missão, objetivos, macro-atividades e metas mais gerais, isto é, a realização de um planejamento estratégico (MARCONI, 2005, p.4).

Com relação às políticas de recursos humanos da Corporação, percebe-se que elas não estão claras para os grupos que participaram da pesquisa. Sendo que quando não se tem conhecimento dessas políticas, torna-se mais complexo conseguir o comprometimento das pessoas para com a instituição, ou seja, fica mais difícil gerir as pessoas. Cabe salientar que, como já citado no referencial teórico, a área de gestão de pessoas se tornou, ao longo do tempo, estratégica nas corporações. Com isso, faz-se necessário investir tempo e recurso neste setor, para que se consiga melhor desempenho, que se traduz pela melhoria de serviço prestado.

[...]a área de recursos humanos deve atuar como facilitadora e consultora das demais, propiciando as atividades necessárias ao desenvolvimento profissional dos servidores. Esta é uma mudança significativa e, apesar de difícil, dada a cultura predominante, é muito relevante para o aprimoramento da gestão de recursos humanos das organizações públicas (MARCONI, 2005, p.7).

No tocante à avaliação de desempenho praticada no CBMSC, percebe-se que este processo ainda carece de aperfeiçoamento, já que muitos bombeiros militares (comandantes e subordinados) não conhecem nem ao menos os seus propósitos. Além disso, metade dos avaliadores afirmou não conhecer os critérios de avaliação de desempenho da Corporação, assim como parte dos avaliados também fez esta afirmação. Ou seja, além de não entenderem a finalidade da avaliação de desempenho, também não conhecem os seus critérios, mesmo já tendo passado por este processo, no mínimo, dez vezes. Isso pode concorrer para dificultar a condução da avaliação de desempenho, gerando insatisfação do avaliado. Já que "os resultados da avaliação de desempenho certamente têm papel determinante na motivação dos funcionários" (FRANÇA, 2009, p. 117).

Identificou-se que não é realizada, no início do semestre, a reunião (ou entrevista inicial) entre avaliador e avaliado, em que deveriam ser apresentadas claramente as expectativas e os

critérios de avaliação. Já que “o processo de avaliação consistirá na definição dos resultados esperados, tendo como palco o planejamento estratégico ou as estratégias da organização [...]” (FRANÇA, 2009, p. 118). Isso facilitaria a comunicação entre as partes que compõem o processo e contribuiria para a melhoria de desempenho, já que a maioria dos comandantes (avaliadores) afirma que, possivelmente, o desempenho dos seus avaliados seria melhor se eles conhecessem os critérios pelos quais são avaliados.

Nesse cenário, verificou-se que, ao final do ciclo de avaliação, não há discussão acerca dos pontos da avaliação entre avaliador e avaliado. Isto é, não ocorre o *feedback* entre as partes, apresentando-se os pontos em que o desempenho está bom (e deve ser mantido) e os pontos em que o militar deveria melhorar. Sendo que isso vai de encontro ao preconizado na doutrina, já que por meio do *feedback* o militar poderia se desenvolver pessoal e profissionalmente, pois esse retorno demonstra como a Instituição está identificando o seu desempenho. Aliado a isso, identificou-se, também, que não há correções de postura referente à melhoria de desempenho, embora a maioria dos comandantes tenha afirmado que realiza, os avaliados não percebem que isso ocorre. Com efeito,

Cada empregado deve ter pleno conhecimento de sua avaliação, a fim de que possa manter e desenvolver os seus pontos fortes e corrigir os seus pontos fracos. Seu desempenho tem que considerar os indicadores de avaliações anteriores e as metas negociadas com o seu supervisor (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001, p. 213).

Cabe enfatizar que a maior parte dos avaliadores afirmou que entende ser importante fornecer *feedback* ao seus avaliados. Desse modo, entende-se que apesar de não realizá-los, os comandantes compreendem a importância de retornar a avaliação aos seus avaliados, para melhoria do desempenho. Vale destacar que, pesquisas realizadas em meados dos anos 80, no *Center for Creative Leadership*, orientadas para o desenvolvimento gerencial, destacaram que os gestores entrevistados afirmaram trabalhar em ambientes organizacionais carentes de *feedback* (REIS, 2003). Ainda, ressalta-se que os comandantes também entendem que a avaliação de desempenho não serve apenas para cumprir um requisito legal. Verifica-se que há contradições entre o que os avaliadores realizam na prática e o que eles entendem ser o correto. Neste aspecto, percebe-se que o CBMSC atua com base em uma política de recursos humanos tradicional, talvez não por culpa dos avaliadores (já que compreendem a necessidade de mudança), mas por falta de políticas de recursos humanos mais flexíveis, foco do debate permanente quando se fala em profissionalização da gestão de pessoas no setor público. “O Estado possui, portanto, uma iminente necessidade de modernização, enquanto a força que deveria impulsionar essas mudanças – o seu corpo de profissionais – ainda possui um perfil

correspondente a outras épocas, em que as demandas da sociedade eram outras” (MARCONI, 2005, p. 4). Ou seja, faltam políticas mais incisivas de recursos humanos com visão mais estratégica.

O planejamento estratégico de gestão de pessoas refere-se à maneira como a função de gestão de pessoas pode contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais e, simultaneamente, favorecer e incentivar o alcance dos objetivos individuais dos funcionários. Trata-se de alinhar talentos e competências com as necessidades organizacionais (ÁVILA; STECCA, 2015, p. 25).

Outro ponto importante demonstrado pelos resultados obtidos é que a maior parte dos avaliados não é notificada de sua nota da avaliação de desempenho, ou seja, além de não ter a discussão dos itens da avaliação, a maior parte dos comandantes não notifica os subordinados sobre a sua nota. Neste item cabe uma ressalva, pois a legislação, que disciplina a avaliação de desempenho no CBMSC, atribui o caráter sigiloso à avaliação. Ou seja, muito provavelmente, por vedação legal, os avaliadores não notificam os seus subordinados acerca da nota.

Todavia, a maior parte dos comandantes afirma que informa aos seus avaliados o local onde ele poderá ter acesso a sua nota. Assim, mesmo havendo o caráter sigiloso da avaliação, o avaliado pode ter acesso a sua nota no SIGRH. Em outro sentido, percebeu-se que um número considerável dos avaliados afirma não verificar a sua nota no sistema. Além disso, chama a atenção o fato de um grupo de avaliados não saber que são avaliados semestralmente.

Um item de concordância entre os respondentes é que a maioria entende que a avaliação de desempenho contribui para a nota final, que comporá o conceito do bombeiro militar no critério de promoção por merecimento. Entretanto, é de se estranhar que um número considerável dos avaliados não sabe desse critério. E, talvez por isso, não busca saber sobre a sua nota e sobre o seu desempenho.

No tocante à autoavaliação, à avaliação dos pares e à avaliação do superior pelo subordinado, verificou-se que a maior parte não vê problema em realizar a autoavaliação e a avaliação dos pares.

Toda a avaliação de desempenho deveria começar com a autoavaliação, pois isso obrigaria a pessoa a pensar no seu trabalho, meditar sobre seus pontos fortes e suas fraquezas e formular planos para alcançar resultados. Neste processo, o papel do supervisor é vincular os resultados e metas, e propostas com as necessidades da organização. Este sistema coloca a responsabilidade maior no subordinado e desloca a ênfase de uma avaliação para uma análise (ÁVILA; STECCA, 2015, p. 47).

Porém, os dados apresentam divergência no quesito avaliação do superior pelo subordinado, tanto sob o ponto de vista dos comandantes quanto sob a perspectiva dos comandados. Isso, muito provavelmente, está relacionado ao caráter militar da instituição, já que os princípios basilares das organizações militares são a hierarquia e a disciplina.

Por fim, sobre a percepção de que a avaliação de desempenho auxilia na melhora do desenvolvimento profissional e pessoal, apesar de os comandantes entenderem que realmente ela contribui, os avaliados não confirmaram este ponto de vista. Aliás, não houve consenso entre os subordinados sobre o tema. Desse modo, efetivamente, não há, no momento, o entendimento de que ela esteja contribuindo para o desenvolvimento profissional e pessoal do efetivo do CBMSC. Ou seja, perde-se uma relevante oportunidade de crescimento de ambas as partes que compõem o processo de avaliação de desempenho.

[...] torna-se extremamente importante pensar num programa de avaliação de desempenho que, além de cumprir o seu papel principal, faça com que avaliadores e avaliados (líderes e liderados) encontrem um campo fértil para se aproximar e fortalecer de forma saudável a relação que permeia os contornos tanto do campo profissional como pessoal [...] (MARRAS, 2000, p. 181).

## **6 PROPOSTA DE APERFEIÇOAMENTO DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO CBMSC**

Após a análise da literatura e de como os Comandantes e subordinados respondentes entendem como o processo de avaliação de desempenho é realizado, na prática, no CBMSC, este capítulo apresenta uma proposta de aperfeiçoamento do processo de avaliação de desempenho na Corporação, atendendo ao objetivo final do presente estudo.

O primeiro item que necessita ser alterado é o caráter de sigilo que a legislação atribui ao processo, pois o SIGRH já disponibiliza ao avaliado a sua nota. Porém, alguns Comandantes informaram não notificar o subordinado, muito provavelmente, pelo caráter de sigilo da legislação. Ou seja, a alteração da legislação irá apenas validar uma conduta que o SIGRH já disponibiliza.

Além disso, seria interessante que fossem criadas, assim como no Exército Brasileiro, as competências básicas (que cada bombeiro militar deveria possuir independente de posto ou graduação – pode-se manter os itens que constam na ficha de avaliação existente) e as competências específicas de cada posto e graduação, bem como das funções, já que seria mais coerente para comparação entre pares e/ou entre o efetivo que labora na atividade administrativa e na operacional. Vale ressaltar que, por se tratar de legislações que regulam a atividade dos militares estaduais (Policiais Militares e Bombeiros Militares), qualquer alteração da legislação irá impactar nos dois órgãos.

É relevante que no início de cada ciclo avaliativo, o Comandante realize uma entrevista inicial com os seus subordinados, apresentando os itens da avaliação, bem como a sua expectativa em relação ao avaliado. Além disso, no mínimo, mais uma vez, no transcurso do semestre deveria haver reunião de aprimoramento, ou seja, expondo-se os itens em que o desempenho do avaliado está bom (e que deve ser mantido), e os pontos a melhorar.

Assim como no Exército Brasileiro, para se obter mais de uma percepção na avaliação de desempenho, deveria haver mais de um avaliador por avaliado (o ideal seriam três), desde que tenham ascendência funcional e possam avaliar o desempenho do avaliado. Poderiam figurar como avaliadores os Subtenentes e os Sargentos, além dos oficiais (que já realizam atualmente a avaliação).

Antes de encerrar o período avaliativo, o avaliador deveria se reunir com o avaliado e apresentar a sua avaliação de desempenho, dando o *feedback*, e discutindo os pontos da avaliação, colhendo o ciente do mesmo. Após isso, abrir-se-ia o prazo de 48 (quarenta e oito) horas para o avaliado apresentar, caso entenda necessário, as suas observações sobre o processo.

Findo o prazo, as informações iriam para o oficial Comandante da OBM (Unidades e Subunidades), que irá homologar a avaliação, homologar parcialmente, ou desconsiderar a avaliação, nomeando outro avaliador.

Uma proposta alternativa seria a alteração na composição dos avaliadores: mantendo-se um avaliador (oficial Comandante de OBM), uma avaliação realizada pelos pares (com mais dois bombeiros militares de mesmo posto ou graduação) e uma autoavaliação. Nesse caso, a avaliação do oficial constituiria 70% (setenta por cento) da nota, a avaliação de pares 20% (vinte por cento) da nota e a autoavaliação responderia por 10% (dez por cento) da nota final. Assim, seria mantida toda a formatação do processo de avaliação de desempenho proposto, porém modificar-se-iam os avaliadores e os métodos do processo.

É claro que, para não tornar o processo muito “engessado”, faz-se necessária a criação de um programa de informática que agilize o trâmite de informações e que permita que o avaliador possa realizar as suas observações no sistema, durante todo o período avaliativo, para que se evitem algumas interferências do processo, conforme apresentado no referencial teórico.

Além disso, é necessário que a Diretoria de Pessoal encaminhe, para a rede interna do CBMSC, notas eletrônicas, bimestralmente, estimulando a prática do processo de avaliação de desempenho e lembrando aos avaliadores, periodicamente, sobre a sua função neste processo. Isso é relevante já que a rotina diária pode prejudicar a efetividade da avaliação de desempenho, tal como ocorre hoje no CBMSC. Há, ainda, a necessidade de uma participação maior dessa Diretoria, já que o processo de avaliação de desempenho oportuniza, dentre outras, a identificação de lacunas de competências que poderiam ser supridas com o concurso público mais direcionado para determinados cursos/áreas e/ou com treinamentos específicos para bombeiros militares que já fazem parte da Corporação, que seriam ministrados em conjunto com a Diretoria de Ensino. Ou seja, necessita haver uma mudança na política de gestão de pessoas, tornando-a mais clara e estratégica, para que se obtenha, cada vez mais, o comprometimento dos bombeiros militares que compõem o quadro do CBMSC.

É interessante, ainda, que nos Cursos de Formação (de Oficiais, de Sargentos, de Cabos e de Soldados), a Diretoria de Ensino apresente uma disciplina (ou uma matéria dentro de uma disciplina existente), que explique a importância do processo, bem como os itens da avaliação, estimulando a participação e o conhecimento sobre o assunto. E, ainda, que sejam realizados treinamentos, principalmente, com os avaliadores do processo de avaliação de desempenho, para que sejam realizadas avaliações menos subjetivas.

Por fim, caso o avaliado se mantenha com mais de duas avaliações de desempenho com conceito insuficientes, será necessário que ele realize treinamentos periódicos, específicos para os déficits apresentados, com o intuito de melhoria do seu desempenho.

Dessa forma, com as medidas apresentadas, acredita-se que o processo de avaliação de desempenho se tornará mais transparente, menos subjetivo, e poderá melhorar o desempenho do efetivo do CBMSC, que se manifestará pela prestação de um serviço público de melhor qualidade.

## 7 CONCLUSÃO

A finalidade desse trabalho foi propor o aperfeiçoamento do processo de avaliação de desempenho no Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina (CBMSC), descrevendo como tal processo é realizado na Instituição e verificando como Comandantes e Subordinados o percebem.

O método utilizado permitiu a concretização dos objetivos propostos neste trabalho. Com a revisão teórica, foi possível identificar a evolução da gestão de pessoas, evoluindo do modelo tradicional para o estratégico; e, com isso, verificou-se que a avaliação de desempenho possui caráter essencial nesse processo de gestão de pessoas. Além disso, por meio da pesquisa bibliográfica e documental, se identificou como o processo de avaliação de desempenho é desenvolvido no âmbito do CBMSC, cumprindo-se, desse modo, um dos objetivos ao qual se propunha esse trabalho.

A pesquisa possibilitou, ainda, apresentar a percepção dos Comandantes de Batalhão de Bombeiros Militar (com a visão dos avaliadores) e dos alunos do Curso de Formação de Sargentos 2017 (com a visão dos avaliados) sobre o processo de avaliação que ocorre na Corporação. Com base nos resultados encontrados, analisou-se a percepção dos avaliadores e dos avaliados no processo de avaliação de desempenho no CBMSC.

É interessante observar que a maioria dos bombeiros militares que responderam os questionários informaram que conhecem a missão, a visão e os valores da Corporação, ou seja, a razão de existir, os seus rumos e os preceitos éticos que norteiam a Instituição. Porém, observou-se que as políticas de recursos humanos do CBMSC não estão claras para os respondentes, o que pode dificultar o comprometimento das pessoas para com a Instituição.

Sobre o processo de avaliação de desempenho, alguns dados da pesquisa merecem destaque: muitos bombeiros militares não conhecem os propósitos nem os critérios deste processo; não é realizada, no início do semestre, a reunião entre avaliador e avaliado, para apresentação das expectativas e dos critérios da avaliação; não ocorre, ao final do ciclo avaliatório, a discussão dos pontos da avaliação entre avaliador e avaliado (*feedback*); a maior parte dos avaliados afirmou não ser notificada de sua nota da avaliação; os avaliados percebem que a avaliação de desempenho não está contribuindo para o seu desenvolvimento profissional e pessoal.

Dessa forma, com base nos resultados encontrados foi possível a construção de uma proposta para o aperfeiçoamento do processo de avaliação de desempenho na Corporação, descrevendo-se como poderia ocorrer esse processo. Além disso, destacou-se a importância de

haver maior engajamento da Diretoria de Pessoal, enviando lembretes bimestral sobre a importância do processo, identificando *gaps* de competências; e, da Diretoria de Ensino, com uma disciplina (ou com uma matéria inserida em outra disciplina existente) demonstrando, nos cursos de formação, como ocorre a avaliação de desempenho, bem como treinamento para o efetivo atual do CBMSC.

Vale ressaltar que a pesquisa possibilitou ao autor maior aprendizado sobre o tema de gestão de pessoas, já que o mesmo também é avaliador no processo de avaliação de desempenho do CBMSC. O estudo possibilitou, inclusive, a identificação, por parte do autor, do cometimento de algumas interferências durante algumas avaliações, ocorridas de maneira inconsciente.

Entretanto, deve-se considerar as limitações deste trabalho de conclusão de curso, pois a pesquisa foi realizada por meio de questionários, na forma de um estudo descritivo, se restringindo aos Comandantes de Batalhão de Bombeiros Militar, ou seja, não sendo realizada com todos os oficiais avaliadores do processo. Além disso, como amostra para os avaliados, o questionário foi aplicado aos bombeiros militares que estão frequentando o Curso de Formação de Sargentos 2017 que, embora seja constituído por um grupo representativo de todo o Estado, com alguns anos de experiência, não se tem visão geral dos avaliados do CBMSC, o que seria possível somente com análise de toda a população.

A sugestão para pesquisas futuras é que seja ampliada a amostra, obtendo-se a percepção dos oficiais (avaliadores) e das praças (avaliados) do CBMSC. Ou, a realização de uma pesquisa baseada na realização de entrevistas com os atores do processo de avaliação de desempenho. Ou, ainda, poder-se-ia evoluir o processo para outros métodos de avaliação de desempenho, por exemplo, o de múltiplas fontes (avaliação 360 graus), em que todos os participantes do processo são avaliadores e avaliados. Desse modo, permitir-se-ia uma evolução, ainda maior, no processo de avaliação de desempenho do CBMSC, a qual, ao longo do tempo, poderia se traduzir na melhora da qualidade do serviço prestado pelos agentes da Corporação.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO E SILVA, Flávia de; MÁRIO, Poueri do Carmo. O processo de formulação e monitoramento do planejamento estratégico de Tribunais de Contas sob a ótica da nova sociologia institucional. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 49, n. 6, p.1401-1427, 05 novembro 2015. Bimestral. Disponível em: <[http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/56591/pdf\\_33](http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/56591/pdf_33)>. Acesso em: 02 julho 2017.

ÁVILA, Lucas Veiga; STECCA, Jaime Peixoto. **Gestão de pessoas**. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico, Rede e-Tec Brasil, 2015.

BARBOSA, Lívia. Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil? **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 120, n. 3, p.58-102, 01 set 1996. Quadrimestral.

BASTOS JÚNIOR, Edmundo José de. **Polícia Militar de Santa Catarina: história e histórias**. Florianópolis: Garapuvu, 2006.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**. São Paulo: Atlas, 2014.

BIULCHI, Adão Felipe; PAULI, Jandir. Avaliação de desempenho no serviço público: a experiência do instituto nacional do seguro social na implantação da gratificação de avaliação de desempenho do seguro social - GDASS. **Revista de Administração IMED**, Passo Fundo, v. 2, n. 2, p.129-137, 2012. Anual. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/31765/avaliacao-de-desempenho-no-servico-publico-a-e--->>. Acesso em: 02 julho 2017.

BRANDÃO, Hugo Pena et al. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 5, 2008. Bimestral.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**, Brasília, v. 41, n. 1, p.01-10, 10 jan. 2001. Anual. Disponível em: <<http://www.fgv.br/rae/artigos/revista-rae-vol-41-num-1-ano-2001-nid-46469/>>. Acesso em: 15 maio 2017.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: 10 maio 2017.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 5707, de 23 de fevereiro de 2006. **Institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm)>. Acesso em: 10 maio 2017.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 7133, de 19 de março de 2010. **Regulamenta os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de**

**desempenho individual e institucional e o pagamento das gratificações de desempenho.** Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2010/decreto/d7133.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7133.htm)>. Acesso em: 10 maio 2017.

\_\_\_\_\_. Portaria nº 280-DGP, de 17 de dezembro de 2014. **Aprova as Instruções Reguladoras para o Sistema de Gestão do Desempenho do Pessoal Militar do Exército (EB30-IR-60.007) e dá outras providências.**

CARBONE, Pedro Paulo *et al.* **Gestão por competências e gestão do conhecimento.** 3.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O capital humano das organizações.** 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo.** 26. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2006.

FARIA, Maria de Fátima Bruno; BRANDÃO, Hugo Pena. Competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 7, n. 3, p.35-56, 01 jul. 2003. Trimestral. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v7n3/v7n3a03.pdf>>. Acesso em: 10 maio 2017.

FERREIRA, Márcio Reinaldo de Lucena *et al.* Gestão de pessoas no setor público: um estudo dos níveis de conflito a partir da visão interacionista. **Revista Ciências Administrativas**, Fortaleza, v. 16, n. 2, p.510-528, 01 jul. 2010. Semestral. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/38498/gestao-de-pessoas-no-setor-publico--um-estudo-dos-niveis-de-conflito-a-partir-da-visao-interacionista>>. Acesso em: 15 maio 2017.

FISCHER, André Luiz. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas.** As pessoas na organização. São Paulo: Gente, v. 1, p. 11-34, 2002.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 5, s/n., p.183-196, 01 jul. 2001. Trimestral. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-6552001000500010](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552001000500010)>. Acesso em: 10 maio 2017.

FOGAÇA, Natasha; COELHO JUNIOR, Francisco Antônio. A hipótese "trabalhador feliz, produtivo": o que pensam os servidores públicos federais. **Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas FGV**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 4, p.759-775, 10 out 2015. Anual. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/cebape/v13n4/1679-3951-cebape-13-04-00759.pdf>>. Acesso em: 15 maio 2017.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos - PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos.** São Paulo: Atlas, 2009.

FRANCO, José de Oliveira. **Recursos Humanos: fundamentos e processos.** Curitiba: IESDE Brasil, 2012.

GAMBA JUNIOR, José. **Proposta para aprimoramento da gestão de projetos no Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina**. 2015. 105 f. Monografia (Especialização) - Curso de Especialização em Gestão Pública com ênfase na atividade bombeiril da Escola Superior de Administração e Gerência, Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

GEMELLI, Inês Maria Picoli; FILIPPIM, Eliane Salette. Gestão de pessoas na administração pública: o desafio dos municípios. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, Joaçaba, v. 9, n. 1-2, p.153-180, 10 jan. 2010. Anual. Disponível em: <<https://keillalopes.files.wordpress.com/2011/10/conceito-e-historico-de-gp-na-c3a1rea-publica.pdf>>. Acesso em: 15 maio 2017.

GONZAGA, Rosimeire Pimentel et al. Avaliação de desempenho no governo mineiro: alterações dos indicadores e metas. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 21, Edição Especial, p.01-21, 01 abr 2017. Anual. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v21nspe/1415-6555-rac-21-spe-00001.pdf>>. Acesso em: 02 julho 2017.

GUIMARÃES, Tomas de Aquino. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 34, p.125-140, 01 maio 2000. Bimestral.

LACOMBE, Beatriz Maria Braga; TONELLI, Maria José. O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre modelos de gestão de recursos humanos. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 5, n. 2, p.157-174, 01 maio 2001. Quadrimestral.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

\_\_\_\_\_. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARCELINO, Gileno Fernandes. Em busca da flexibilidade do Estado: o desafio das reformas planejadas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 37, p.641-659, 01 maio 2003. Bimestral.

MARCONI, Nelson. **Políticas integradas de recursos humanos para o setor público**. In: Evelyn Levy; Pedro Aníbal Drago. (Org.). *Gestão Pública no Brasil Contemporâneo*. Gestão Pública no Brasil Contemporâneo. 1ed.São Paulo: Edições Fundap, 2005.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: Do operacional ao estratégico**. 9. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de administração pública: foco nas instituições e ações governamentais**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

MARQUES, Antônio Luiz; BORGES, Renata; REIS, Isabella do Couto. Mudança organizacional e satisfação no trabalho: um estudo com servidores públicos no estado de Minas Gerais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 50, n. 1, p.41-58, 10

janeiro 2016. Bimestral. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v50n1/0034-7612-rap-50-01-00041.pdf>>. Acesso em: 02 julho 2017.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 39. ed. São Paulo: Malheiros Editores Ltda, 2013.

MORAIS, Iara Dantas Cordeiro de; SOARES, Ana Maria. Impacto do marketing interno sobre a orientação para o mercado em empresas brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 20, n. 2, p.197-215, 01 mar. 2016. Bimestral. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v20n2/1982-7849-rac-20-2-0197.pdf>>. Acesso em: 10 maio 2017.

MURER, Gladimir. **A missão ambiental do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina e seu papel junto ao sistema nacional de meio ambiente**. 2009. 73 f. Monografia (Especialização) - Curso de Especialização em Administração Pública Com ênfase na Gestão Estratégica de Serviços de Bombeiro Militar, Universidade do Sul de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

NASSUNO, Marianne. Demissão por insuficiência de desempenho na reforma gerencial: avanços e desafios. **Escola Nacional de Administração Pública**, Brasília, Cap.30, p.01-21, 10 jan. 1998. Anual. Disponível em: <[http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/658/1/Demissão por insuficiência de desempenho na reforma gerencial.pdf](http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/658/1/Demissão%20por%20insufici%C3%ancia%20de%20desempenho%20na%20reforma%20gerencial.pdf)>. Acesso em: 15 maio 2017.

ODELIUS, Catarina Cecília. Gestão de Desempenho Profissional: conhecimento acumulado, características desejadas ao sistema e desafios a superar+. In: PANTOJA, Maria Júlia; CAMÕES, Marizaura R. de Souza; BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010.

OLIVEIRA, José Arimatés de; MEDEIROS, Maria da Penha Machado de. **Gestão de pessoas no setor público**. 2. ed. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2012.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

ORSI, Ademar; SILVA, Cassiano Machado. Gestão do Desempenho no Setor Público: dificuldades e alternativas para seu tratamento. In: TEIXEIRA, Hélio Janny; BASSOTTI, Ivani Maria; SANTOS, Thiago Souza. **Mérito, Desempenho e Resultados: ensaios sobre gestão de pessoas para o setor público**. FIA/USP. São Paulo, 2014.

PINTO, Juliana de Fátima; BEHR, Ricardo Roberto. Contradições na avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação na universidade pública. **Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas FGV**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 4, p.795-820, 10 out 2015. Anual. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cebape/v13n4/1679-3951-cebape-13-04-00795.pdf>>. Acesso em: 02 julho 2017.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho: uma abordagem sistêmica**. 5. ed. São Paulo: LTr, 1991.

REIS, Germano Glufke. **Avaliação 360 graus**: um instrumento de desenvolvimento gerencial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

RIBAS, Andreia; DURAN, Cristiana. **Apostila de gestão de pessoas nas organizações**. Brasília, 2013. Disponível em: <  
[http://www.academia.edu/8158244/Gest%C3%A3o\\_de\\_Pessoas\\_nas\\_Organiza%C3%A7%C3%B5es\\_GEST%C3%83O\\_DE\\_PESSOAS\\_NAS\\_ORGANIZA%C3%87%C3%95ES](http://www.academia.edu/8158244/Gest%C3%A3o_de_Pessoas_nas_Organiza%C3%A7%C3%B5es_GEST%C3%83O_DE_PESSOAS_NAS_ORGANIZA%C3%87%C3%95ES)>.  
Acesso em: 15 maio 2017.

ROCHA-PINTO, Sandra Regina da et al. **Dimensões funcionais da gestão de pessoas**. 9. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

SANTA CATARINA (Estado). **Constituição do Estado de Santa Catarina**. Florianópolis: Editora da Assembleia Legislativa, 1989. Disponível em: <  
[http://www.alesc.sc.gov.br/portal\\_alesc/sites/default/files/CONSTITUICAO\\_-\\_ate\\_EC74.pdf](http://www.alesc.sc.gov.br/portal_alesc/sites/default/files/CONSTITUICAO_-_ate_EC74.pdf)>. Acesso em: 10 jun. 2017.

\_\_\_\_\_. Lei nº 6215, de 10 de fevereiro de 1983. **Dispõe sobre promoção de oficiais da Polícia Militar do Estado, e dá outras providências**. Florianópolis, SC, Disponível em: <[http://leis.alesc.sc.gov.br/html/1983/6215\\_1983\\_lei.html](http://leis.alesc.sc.gov.br/html/1983/6215_1983_lei.html)>. Acesso em: 10 jun. 2017.

\_\_\_\_\_. Lei nº 6218, de 10 de fevereiro de 1983. **Dispõe sobre o estatuto dos policiais militares do Estado de Santa Catarina, e dá outras providências**. Florianópolis, SC, Disponível em: <[http://leis.alesc.sc.gov.br/html/1983/6218\\_1983\\_lei.html](http://leis.alesc.sc.gov.br/html/1983/6218_1983_lei.html)>. Acesso em: 10 jun. 2017.

\_\_\_\_\_. Lei Complementar nº 318, de 17 de janeiro de 2006. **Dispõe sobre a carreira e a promoção das praças militares do Estado de Santa Catarina e estabelece outras providências**. Florianópolis, SC, Disponível em: <  
[http://leis.alesc.sc.gov.br/html/2006/318\\_2006\\_lei\\_complementar.html](http://leis.alesc.sc.gov.br/html/2006/318_2006_lei_complementar.html)>. Acesso em: 12 jun. 2017.

\_\_\_\_\_. Lei Complementar nº 587, de 14 de janeiro de 2013. **Dispõe sobre o ingresso nas carreiras das instituições militares de Santa Catarina e estabelece outras providências**. Florianópolis, SC, Disponível em: <  
<http://server03.pge.sc.gov.br/LegislacaoEstadual/2013/000587-010-0-2013-002.htm>>.  
Acesso em: 10 jun. 2017.

\_\_\_\_\_. Lei Complementar nº 614, de 20 de dezembro de 2013. **Fixa o subsídio mensal dos militares estaduais, conforme determinam o § 9º do art. 144 da Constituição da República e o art. 105-A da Constituição do Estado e estabelece outras providências**. Florianópolis, SC, Disponível em: <  
[http://leis.alesc.sc.gov.br/html/2013/614\\_2013\\_lei\\_complementar.html](http://leis.alesc.sc.gov.br/html/2013/614_2013_lei_complementar.html)>. Acesso em: 10 mai. 2017.

\_\_\_\_\_. Lei Complementar nº 623, de 20 de dezembro de 2013. **Altera a Lei nº 6.153, de 1982, e a Lei Complementar nº 318, de 2006, e estabelece outras providências**. Florianópolis, SC, Disponível em: <  
[http://leis.alesc.sc.gov.br/html/2013/623\\_2013\\_lei\\_complementar.html](http://leis.alesc.sc.gov.br/html/2013/623_2013_lei_complementar.html)>. Acesso em: 12 jun. 2017.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 19236, de 14 de março de 1983. **Regulamenta a lei de promoção de oficiais da Polícia Militar do Estado - Lei nº 6.215, de 10 de Fevereiro de 1983.**

Florianópolis, SC, Disponível em:

<<http://server03.pge.sc.gov.br/LegislacaoEstadual/1983/019236-005-0-1983-000.htm>>.

Acesso em: 10 jun. 2017.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 4633, de 11 de agosto de 2006. **Regulamenta a lei complementar nº 318, de 17 de Janeiro de 2006, que define a carreira e a promoção das praças militares do Estado de Santa Catarina.** Florianópolis, SC, Disponível em:

<<http://server03.pge.sc.gov.br/legislacaoestadual/2006/004633-005-0-2006-002.htm>>. Acesso em: 10 jun. 2017.

\_\_\_\_\_. Corpo de Bombeiros Militar. **História.** 2017. Disponível em:

<<https://portal.cbm.sc.gov.br/index.php/historia>>. Acesso em: 03 jul. 2017.

SCHIKMANN, Rosane. Gestão Estratégica de Pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. In: PANTOJA, Maria Júlia; CAMÕES, Marizaura R. de Souza; BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público.** Brasília: ENAP, 2010.

SILVA, Felipe Daniel da. **Imagem institucional: uma proposta de política de comunicação para o Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina.** 2016. 76 f. TCC (Graduação) - Curso de Formação de Oficiais, Centro de Ensino Bombeiro Militar, Florianópolis, 2016.

SILVA, Luíza Fregapani. **Marketing como ferramenta estratégica no Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina.** 2014. 92 f. TCC (Graduação) - Curso de Formação de Oficiais, Centro de Ensino Bombeiro Militar, Florianópolis, 2014.

SILVERSTEIN, Barry. **Avaliação de desempenho: aprenda a avaliar, promover e demitir.** Rio de Janeiro: Senac, 2013.

SPIEGEL, Murray R. **Estatística.** 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1994.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração.** 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1985. 533 p. Tradução de: Alves Calado.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas: Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios.** Rio de Janeiro: Fgv, 2001.

TERABE, Carla Patrícia Almeida Rocha; BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão estratégica de pessoas como política pública: estudo de caso no ministério da ciência, tecnologia e inovação.** In: Marizaura Reis de Souza Camões; Diogo Ribeiro da Fonseca; Valéria Porto. (Org.). Estudos em Gestão de Pessoas no Serviço Público. Brasília: ENAP, 2014, Disponível em: <<http://www.enap.gov.br/documents/52930/707328/Caderno37.pdf/4f0c1476-27c5-4205-8d91-eedafa3c3c76>>. Acesso em: 10 mai. 2017.

TONELLI, Maria José; LACOMBE, Beatriz; CALDAS, M. P. **Desenvolvimento histórico do RH no Brasil e no mundo.** Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências, v. 1, p. 59-84, 2002.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZATARIANO, Rogério Luiz. **Lei de promoção de oficiais: conceituação dos oficiais na Polícia Militar de Santa Catarina**. 2007. 53 f. Monografia (Especialização) - Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da Polícia Militar de Santa Catarina, Universidade do Sul de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

## APÊNDICE A – Questionário Comandantes

As questões abaixo - que fazem parte da pesquisa do Trabalho de Conclusão de Curso do Capitão Henrique Piovezam da Silveira - têm como finalidade identificar a percepção dos Bombeiros Militares avaliadores no tocante à **avaliação de desempenho realizada no Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina**. Assim, conto com a sua participação e solicito o preenchimento das questões ora apresentadas com a máxima sinceridade, haja vista a importância do tema. Ressalta-se que o questionário não possui qualquer forma de identificação, sendo que sua identidade não será revelada em nenhum momento deste trabalho.

As questões são apresentadas na forma de afirmações que devem ser respondidas de acordo com a seguinte escala de valor:

- 1- discordo totalmente;**
- 2- discordo;**
- 3- não tenho opinião formada a respeito;**
- 4- concordo;**
- 5- concordo totalmente;**

<b>Percepção quanto ao Planejamento Estratégico</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1) Conheço a missão do CBMSC.					
2) Conheço a visão do CBMSC.					
3) Conheço os valores do CBMSC.					
4) Conheço as políticas de recursos humanos do CBMSC.					
<b>Avaliação de Desempenho</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
5) Conheço os propósitos da avaliação de desempenho no CBMSC.					
6) Conheço os critérios da avaliação de desempenho.					
7) No início do semestre, chamo meu subordinado e apresento os itens pelos quais irei avaliá-lo.					
8) Sempre notifico meu subordinado sobre a sua nota.					
9) Informo ao meu subordinado o local onde ele poderá verificar a sua nota da avaliação de desempenho.					
10) Ao final da avaliação, discuto os pontos da avaliação de desempenho, informando quais quesitos o subordinado deve manter e quais quesitos que ele deve melhorar, ou seja, dou o <i>feedback</i> (retorno) da sua avaliação.					
11) No transcurso do semestre, como comandante (ou alguém designado por mim) corrijo a postura do subordinado para que ele melhore o seu desempenho.					
12) Tenho conhecimento que a nota da avaliação de desempenho contribui para a nota final do subordinado no critério de promoção “merecimento”.					
13) Acredito que a Avaliação de Desempenho serve apenas para cumprir um requisito da legislação.					

14) O desempenho do meu subordinado seria melhor se ele conhecesse todos os itens da avaliação de desempenho.					
15) Sinto-me à vontade para realizar uma autoavaliação sobre o meu desempenho.					
16) Sinto-me à vontade para realizar a avaliação do desempenho dos meus pares.					
17) Não vejo problema em ter meu desempenho avaliado pelo meu subordinado.					
18) Acredito ser importante dar o <i>feedback</i> (retorno) ao meu subordinado sobre a sua avaliação de desempenho.					
19) Percebo que a avaliação de desempenho contribui para o desenvolvimento profissional e pessoal dos meus subordinados no CBMSC.					

## APÊNDICE B – Questionário Curso de Formação de Sargentos 2017

As questões abaixo - que fazem parte da pesquisa do Trabalho de Conclusão de Curso do Capitão Henrique Piovezam da Silveira - têm como finalidade identificar a percepção dos Bombeiros Militares avaliados no tocante à **avaliação de desempenho realizada no Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina**.

Assim, conto com a sua participação e solicito o preenchimento das questões ora apresentadas com a máxima sinceridade, haja vista a importância do tema. Ressalta-se que o questionário não possui qualquer forma de identificação, sendo que sua identidade não será revelada em nenhum momento deste trabalho.

As questões são apresentadas na forma de afirmações que devem ser respondidas de acordo com a seguinte escala de valor:

- 1- discordo totalmente;**
- 2- discordo;**
- 3- não tenho opinião formada a respeito;**
- 4- concordo;**
- 5- concordo totalmente;**

<b>Percepção quanto ao Planejamento Estratégico</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1) Conheço a missão do CBMSC.					
2) Conheço a visão do CBMSC.					
3) Conheço os valores do CBMSC.					
4) Conheço as políticas de recursos humanos do CBMSC.					
<b>Avaliação de Desempenho</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
5) Conheço os propósitos da avaliação de desempenho no CBMSC					
6) Tenho conhecimento que meu desempenho é avaliado, semestralmente, pelo meu comandante.					
7) Tenho conhecimento de que a nota da avaliação de desempenho contribui para a minha nota final no critério de promoção “merecimento”.					
8) Conheço os critérios dessa avaliação de desempenho.					
9) No início do semestre, tomo ciência dos itens pelos quais serei avaliado.					
10) Sempre verifico a minha nota da avaliação de desempenho.					
11) Meu comandante me notifica sobre a nota da avaliação de desempenho.					
12) Meu comandante discute os pontos da avaliação, ou seja, tenho o <i>feedback</i> (retorno) da minha avaliação depois de encerrado o ciclo avaliatório.					
13) Meu comandante fornece <i>feedbacks</i> (retornos) de aprimoramento no período da avaliação, corrigindo minha postura referente à avaliação de desempenho.					

14) Sinto-me à vontade para realizar uma autoavaliação sobre o meu desempenho.					
15) Sinto-me à vontade para realizar a avaliação do desempenho dos meus pares e de meu comandante.					
16) Percebo que a avaliação de desempenho contribui para o meu desenvolvimento profissional e pessoal no CBMSC.					

## ANEXO A – Ficha de Informações

POLÍCIA MILITAR DE SANTA CATARINA  
COMISSÃO DE PROMOÇÃO DE OFICIAIS  
FICHA DE INFORMAÇÕES

Período de: \_\_\_\_\_

Referência ao: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_\_

I - CARGOS DESEMPENHADOS (no período)		
II - QUALIDADES PESSOAIS E FUNCIONAIS	CONCEITO (E, MB, B, R, I)	NÃO-OBSERVADO (NO)
<b>A - CARÁTER (Manifestações atinentes à personalidade)</b>		
1. Lealdade e amor à verdade		
2. Noção de responsabilidade		
3. Comportamento em face das situações		
4. Energia e perseverança		
<b>B – INTELIGÊNCIA</b>		
5. Capacidade de raciocínio e decisão		
6. Facilidade de expressão (escrito e oral)		
<b>C - ESPIRITO E CONDUTA MILITAR</b>		
7. Cumprimento do dever		
8. Espírito de disciplina		
9. Correção de atitudes		
10. Espírito de camaradagem e relações humanas		
<b>D – CULTURA PROFISSIONAL E GERAL</b>		
11. Conhecimentos profissionais		
12. Conhecimentos gerais		
13. Conduta civil		
<b>E - CAPACIDADE COMO COMANDANTE, CHEFE OU DIRETOR</b>		
14. Capacidade de liderança		
15. Capacidade de julgamento		
16. Capacidade de planejamento		
<b>F - CAPACIDADE COMO ADMINISTRADOR</b>		
17. Probidade e zelo		
18. Capacidade de organização e eficiência		
19. Capacidade como instrutor		
<b>G - CAPACIDADE FÍSICA</b>		
20. Resistência à fadiga		
21. Disposição para o trabalho		
III - CONCEITO FINAL	SINTÉTICO	NUMÉRICO
IV - JUSTIFICATIVA (Para os casos de conceito final INSUFICIENTE e EXCEPCIONAL)		
V - ASSINATURA, NOME, POSTO e FUNÇÃO DO OFICIAL QUE EMITIU O CONCEITO.		

OBSERVAÇÕES

1. Os conceitos numéricos terão a seguinte correspondência:

EXCELENTE	- E.....	6
MUITO BOM	- MB .....	5
BOM	- B .....	4
REGULAR	- R .....	3
INSUFICIENTE	- I.....	1

2. O conceito numérico final será o quociente da divisão da soma dos conceitos numéricos parciais pelo número de itens observados. Deverá ser expresso com o arredondamento até uma casa decimal.

3. Nos casos de conceito final EXCEPCIONAL ou INSUFICIENTE, o Oficial que emitiu o conceito deverá justificá-lo no quadro para esse fim destinado - § 5º do artigo 22.

## ANEXO B – Ficha de Avaliação Semestral do Militar Estadual

<b>FICHA DE AVALIAÇÃO SEMESTRAL DO MILITAR ESTADUAL</b>			
Nome do Avaliado:		Função:	
OPM/OBM:	Graduação:	Matrícula:	Data da Avaliação:
Nome do Oficial Avaliador:		Posto:	Semestre / Ano:

**Analise cada uma das características abaixo e assinale com um “X” somente UM dos conceitos:**

CONCEITOS					
1 - ABAIXO DO ESPERADO	2 - ATINGE PARCIALMENTE O ESPERADO	1	2	3	4
3 - ATINGE O ESPERADO	4 - ACIMA DO ESPERADO				
<b>DIMENSÃO INSTITUCIONAL</b> – características que agregam valor e contribuem para o desenvolvimento da Instituição.					
1 - <b>ENGAJAMENTO INSTITUCIONAL</b> - responsabilidade e cuidado no tratamento do patrimônio da Corporação e comprometimento com programas Institucionais.					
2 - <b>ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS</b> - concentra-se nos resultados assumindo compromissos com as metas, contribuindo com idéias e sugestões para obtenção satisfatória dos mesmos.					
3 - <b>CAPACIDADE DE ANÁLISE/SOLUÇÃO DE PROBLEMAS</b> - capacidade para julgar e emitir recomendações adequadas sobre assuntos relativos à sua área de atuação, após criteriosa análise da situação.					
4 - <b>SEGURANÇA NO SERVIÇO</b> - conhece as normas de segurança individual e coletiva e faz uso adequado dos equipamentos de proteção.					
<b>DIMENSÃO FUNCIONAL</b> – características que geram impacto nos processos e formas de trabalho.					
5 - <b>QUALIDADE E PRODUTIVIDADE</b> - realiza suas atividades de forma completa, precisa e criteriosa, atendendo aos padrões de qualidade esperados.					
6 - <b>HABILIDADE TÉCNICA</b> - nível de conhecimento sobre os procedimentos, normas e padrões internos necessários para exercer suas atividades.					
7 - <b>ENERGIA E DISPOSIÇÃO PARA O SERVIÇO</b> - demonstra interesse, entusiasmo e determinação na execução de suas atividades. É pró-ativo.					
8 - <b>PONTUALIDADE / ASSIDUIDADE</b> - cumpre a jornada de trabalho pré-estabelecida tanto no aspecto horário como em frequência.					
9 - <b>TRABALHO EM EQUIPE</b> - habilidade de interagir com os demais membros da equipe e saber ouvir posições contrárias. Busca alternativas e contribui para a atuação positiva dos demais. Está sempre pronto a cooperar.					
<b>DIMENSÃO INDIVIDUAL</b> – características que aparecem nas atitudes, comportamentos e são um diferencial do funcionário.					
10 - <b>ATUALIZAÇÃO</b> - é preocupado com seu desenvolvimento profissional. Toma para si a responsabilidade de manter-se atualizado. Procura prover os meios de preencher as lacunas de competências técnico-funcionais, solicitando, quando necessário, apoio institucional.					
11 - <b>ORIENTAÇÃO PARA O CIDADÃO</b> - estabelece contatos pessoais de forma assertiva, buscando atender às expectativas e necessidades dos usuários internos e externos.					

<b>12 - FLEXIBILIDADE / ADAPTABILIDADE</b> - reage bem a mudanças. Tem facilidade para utilizar novos métodos, procedimentos e ferramentas, adaptando-se rapidamente às necessidades e mudanças na rotina de seu trabalho.				
<b>13 - RELACIONAMENTO INTERPESSOAL</b> - habilidade no relacionamento com seus pares, superiores e subordinados.				
<b>14 - ADMINISTRAÇÃO DE CONDIÇÕES DE TRABALHO</b> - habilidade em administrar prazos e solicitações apresentando resultados satisfatórios mesmo diante de demandas excessivas. Capacidade de trabalhar sob pressão.				
<b>15 - EQUILÍBRIO EMOCIONAL</b> - habilidade para lidar com situações críticas, mantendo a serenidade e tomando decisões no sentido de reduzir conflitos.				
<b>16 - ASSEIO E APRESENTAÇÃO PESSOAL</b> - demonstra cuidados com sua apresentação pessoal, bem como com o fardamento, caracterizando assim a valorização da imagem da corporação.				
<b>Total de Pontos</b>				
<b>Conceito Final</b> (total de pontos divididos pela quantidade de itens avaliados)				

*Obs: Se o Conceito Final for inferior a 2 (dois) deverá ser justificado.*

Ass. Oficial Avaliador:	Local e Data:
-------------------------	---------------