

WELLINGTON LEVY TEIXEIRA

AVALIAÇÃO ANUAL DE DESEMPENHO E PRODUTIVIDADE (AADP): ANÁLISE DA  
NECESSIDADE E VIABILIDADE DE ATUAÇÃO DOS SARGENTOS COMANDANTES  
DE DESTACAMENTO COMO AVALIADORES

BELO HORIZONTE  
2011

WELLINGTON LEVY TEIXEIRA

AVALIAÇÃO ANUAL DE DESEMPENHO E PRODUTIVIDADE (AADP): ANÁLISE DA  
NECESSIDADE E VIABILIDADE DE ATUAÇÃO DOS SARGENTOS COMANDANTES  
DE DESTACAMENTO COMO AVALIADORES

Trabalho apresentado junto à Polícia Militar  
de Minas Gerais, como requisito para  
aprovação no Curso de Especialização em  
Segurança Pública (CESP/2011).

Orientador: Ten Cel PM Ney de Castro Brito

BELO HORIZONTE

2011

WELLINGTON LEVY TEIXEIRA

AValiação ANUAL DE DESEMPENHO E PRODUTIVIDADE (AADP): ANÁLISE DA  
NECESSIDADE E VIABILIDADE DE ATUAÇÃO DOS SARGENTOS COMANDANTES  
DE DESTACAMENTO COMO AVALIADORES

**FICHA DE APROVAÇÃO**

Monografia apresentada no Curso de Especialização em Segurança Pública – CESP/2011 da Polícia Militar de Minas Gerais e da Fundação João Pinheiro, como requisito para obtenção do título de Especialista em Segurança Pública.

Belo Horizonte, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2011.

---

Ten Cel Ney de Castro Brito  
Orientador

---

Avaliador

---

Avaliador

Dedico este trabalho a todos aqueles que, de uma forma ou de outra, me auxiliaram na sua elaboração, aos mestres que me ensinaram o que hoje possuo de conhecimento e à minha esposa e filhos que compreenderam os momentos que não pude lhes dar atenção durante esta jornada.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, primeiramente, a Deus que, a começar pelo Dom da vida, têm me presenteado com bênçãos dia após dia;

À minha esposa Daniella e meus filhos Márcio, Ana Patrícia e Maria Beatriz, que, muito além da compreensão, me apoiaram e incentivaram, apesar dos momentos de ausência;

Aos meus pais, pelo exemplo de vida e o modo como fui criado, me proporcionando condições de crescimento profissional e como pessoa;

Ao comando da Polícia Militar de Minas Gerais e da Academia de Polícia Militar, por nos oferecer essa oportunidade de aquisição de novos conhecimentos;

Em especial, ao meu orientador, Tenente-Coronel Ney de Castro Brito, pela prova de amizade e cujos aconselhamentos foram fundamentais;

E por fim, àqueles que contribuíram para a conclusão desse trabalho.

A todos, o meu sincero “obrigado”.

## RESUMO

O objetivo desta pesquisa é realizar uma análise do modelo de avaliação de desempenho em vigor na Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG), observando se os atuais critérios de definição do chefe direto e avaliador são os ideais para que se tenha efetividade no processo, refletindo no alcance de melhorias nos resultados. A Avaliação Anual de Desempenho e Produtividade (AADP) é muito importante para a PMMG, pois seus reflexos, além dos objetivos gerenciais de uma avaliação de desempenho para a organização, atingem o servidor em sua vida profissional: sendo fator de progressão na carreira, por meio das promoções e determinante no valor remuneratório a ser pago no Adicional de Desempenho (ADE). Trata-se de uma pesquisa exploratória, para a qual foi realizada pesquisa de campo, com aplicação de questionários a três grupos de comandantes (Unidade, Pelotão e Destacamento) em uma amostra composta por oficiais e praças da 7ª Região da Polícia Militar de Minas Gerais (7ª RPM); observação de avaliações reais produzidas pelos avaliadores no período avaliatório 2010/2011; e realização de uma avaliação simulada, aplicada aos comandantes de Destacamento na área da 13ª Companhia Independente (13ª Cia PM Ind), integrante da 7ª RPM. Sobressai-se, desta pesquisa, que o perfil de avaliador determinado pelas atuais regras da AADP, não atende plenamente as necessidades impostas pela doutrina e pelas condições práticas de sua realização e que os sargentos comandantes de Destacamento devem ser considerados pela norma como chefes diretos, pois, assim o são de fato, podendo ser incluídos no rol de avaliadores.

Palavras-chave: Avaliação. Desempenho. Avaliador. Chefe direto. Comandante de Destacamento.

## **ABSTRACT**

The aim of this research is to analyze the performance assessment model in place in the Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG), noting if the current criteria for definition of direct boss and appraiser are the ideal to had effectiveness in the process, reflecting in achieving of better results. The annual performance assessment and productivity (AADP) is very important to PMMG because their reflexes, in addition to the management objectives of a performance evaluation for the organization, they affect to server in your professional life: being a factor of career development through promotions, and determinant in the value of remuneration in the Adicional de Desempenho (ADE). It is about an exploratory research, for which it was accomplished: field research with questionnaires to three groups of commanders (unit, platoon and detachment) in a sample of officers and soldiers of the 7th Região de Polícia Militar de Minas Gerais (7th RPM); observation of real assessments produced by the appraisers in the period evaluative 2010/2011; and realization of a simulated assessment, applied to the commanders of detachment in the area of the 13th Companhia Independente (13th Cia PM Ind), a member of the 7th RPM. Excelled from this research that the profile of the appraiser determined by the AADP current rules do not fully meet the needs imposed by the doctrine and by practical conditions of its realization, and the sergeants, commanders of detachment, should be considered by the norm as direct boss, because so are in fact, could be included in the list of appraisers.

**Keywords:** Assessment. Performance. Appraiser. Direct boss. Commander of Detachment.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>2 VISÃO GERAL SOBRE A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....</b>	<b>12</b>
<b>2.1 A burocracia na administração .....</b>	<b>12</b>
<b>2.2 A Gestão de Pessoas no contexto da avaliação.....</b>	<b>13</b>
<b>2.3 Conceituações de avaliação de desempenho.....</b>	<b>16</b>
2.3.1 Tipos de avaliação .....	19
2.3.2 Métodos de avaliação .....	20
2.3.3 Responsáveis pela avaliação: quem deve avaliar .....	23
2.3.4 Erros no processo de avaliação.....	24
<b>2.4 A importância da avaliação na organização .....</b>	<b>26</b>
<b>2.5 Críticas à avaliação de desempenho .....</b>	<b>28</b>
<b>2.6 O perfil do avaliador de desempenho .....</b>	<b>29</b>
<b>2.7 Cultura organizacional.....</b>	<b>31</b>
<b>3 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE PESQUISA.....</b>	<b>36</b>
<b>3.1 Evolução histórica da avaliação de desempenho na PM.....</b>	<b>36</b>
<b>3.2 A avaliação no âmbito do Estado de Minas Gerais .....</b>	<b>41</b>
<b>3.3 A atual avaliação na PMMG .....</b>	<b>48</b>
<b>3.4 Considerações sobre chefe direto .....</b>	<b>54</b>
<b>3.5 O papel do sargento comandante de Destacamento .....</b>	<b>56</b>
<b>4 METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>	<b>60</b>
<b>4.1 Problema .....</b>	<b>60</b>
<b>4.2 Hipótese básica.....</b>	<b>60</b>
<b>4.3 Tipo e natureza da pesquisa .....</b>	<b>60</b>
<b>4.4 Técnicas de pesquisa.....</b>	<b>61</b>
<b>4.5 Método de abordagem e de procedimento .....</b>	<b>63</b>
<b>5 A EXECUÇÃO DA ATIVIDADE AVALIATÓRIA PELOS COMANDANTES DE DESTACAMENTO: ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS .....</b>	<b>64</b>
<b>5.1 Análise da função exercida pelos pesquisados .....</b>	<b>64</b>

<b>5.2 Avaliação simulada.....</b>	<b>65</b>
5.2.1 Desenvolvimento .....	65
5.2.2 Análise dos dados .....	67
<b>5.3 Análise das respostas obtidas por meio dos questionários.....</b>	<b>72</b>
5.3.1 Quanto a dificuldades na realização da avaliação .....	72
5.3.2 Quanto a dificuldades nos procedimentos do CD .....	74
5.3.3 Quanto à proximidade do Cmt Dst e distanciamento do Cmt Pel.....	76
5.3.4 Quanto às condições subjetivas de realização da avaliação .....	79
5.3.5 Quanto à influência por questões de cunho pessoal .....	82
5.3.6 Quanto à chefia direta.....	84
5.3.7 Quanto à responsabilidade pela avaliação .....	85
5.3.8 Quanto à formação X exercício de função de comando.....	87
5.3.9 Quanto à formação X atuação como avaliador.....	89
<b>6 CONCLUSÃO.....</b>	<b>91</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>96</b>
<b>ANEXO A: Compromisso de Desempenho da AADP (Resolução n. 4.019/09-CG).....</b>	<b>100</b>
<b>ANEXO B – Ficha de Avaliação da AADP (Resolução n. 4.019/09-CG).....</b>	<b>101</b>
<b>APÊNDICE A – Questionário aplicado aos comandantes de Destacamento.....</b>	<b>104</b>
<b>APÊNDICE B – Questionário aplicado aos comandantes de Pelotão .....</b>	<b>107</b>
<b>APÊNDICE C – Questionário aplicado aos comandantes de Unidade .....</b>	<b>109</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Mais do que nunca o ambiente organizacional, seja ele público ou privado, passa por uma única constante, comum a todos: a mudança.

Entende-se por mudança, a inovação, no que diz respeito à prestação de serviços ou fornecimento de produtos, considerando que se passa por inúmeros desafios como instabilidade política, financeira ou econômica, concorrência exacerbada e o oferecimento de serviços públicos por entidades privadas ou por níveis locais de administração pública (municípios).

Algumas organizações administram bem essas mudanças, outras não. Mas, acima de tudo, quem determina essa qualidade (ou mesmo se haverá mudança) são as pessoas responsáveis pelos rumos da empresa. Aos pesquisadores, cabe demonstrar o fruto de seu trabalho. Aos assessores, compete levar propostas e pareceres aos gestores, participando-lhes de suas visões e interpretações. E, por fim, os altos gestores, possuem a incumbência de decidir, o que muitas vezes leva à **renovação**. Não se mantém a excelência sem renovação.

Há alguns anos o setor de Recursos Humanos vem passando por transformações na maneira de lidar com seu público interno, buscando uma gerência participativa e a satisfação do empregado. Para tanto, tem à disposição uma série de ferramentas de gestão, sendo a avaliação de desempenho considerada uma das mais interessantes e capazes de se traduzir em bons resultados.

Constitui-se tema desta pesquisa uma análise do modelo de avaliação adotado pela Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG): a Avaliação Anual de Desempenho e Produtividade (AADP), sob o enfoque do perfil do avaliador.

Delimitou-se o tema à análise das competências, habilidades e condições necessárias para se atuar como avaliador, verificando se nelas enquadrariam os sargentos da PMMG e, assim ocorrendo, a viabilidade de sua atuação na AADP como avaliador.

Logo, o objetivo geral desta pesquisa é verificar se há viabilidade, conveniência e necessidade de se empregar os sargentos, comandantes de Destacamento (Cmt Dst), como avaliadores na AADP com o intuito de se aprimorar o processo avaliatório.

São objetivos específicos:

- Examinar as reais condições de realização da AADP, com suas metas e acompanhamentos pelos comandantes de Pelotão (Cmt Pel);
- Determinar se há necessidade de se ampliar a quantidade de avaliadores;
- Investigar a capacitação técnica do sargento da PMMG para execução das atividades inerentes à AADP como avaliador e a conveniência de seu emprego;
- Qualificar a qualidade das avaliações realizadas no período avaliatório 2010/2011;
- Conceituar “chefe direto” e delimitar sua participação no processo de avaliação de desempenho, relacionando esses conceitos às características, estrutura e hierarquia da PMMG.

O tema carece de minucioso estudo, uma vez que trata de assunto extremamente importante para a PMMG, pois a avaliação de desempenho do empregado já é uma realidade no contexto das empresas e organizações e deve ser conduzida com a maior seriedade para o atingimento de resultados confiáveis e positivos, sob o ponto de vista do gerenciamento de pessoas.

O emprego do sargento na atividade de avaliação é um anseio há muito manifestado pelos oficiais e motivado, quer seja pela sobrecarga de atividades, quer seja pelas dificuldades eventualmente encontradas para se realizar o acompanhamento sistemático dos comandados, muitas vezes provocado pela distância entre eles.

A pergunta norteadora foi no sentido de investigar se poderia o sargento da PMMG, comandante de Destacamento, atuar como avaliador na realização da AADP, partindo-se do princípio de que o acompanhamento e a avaliação do desempenho devem ser executados pelo chefe direto.

Formulou-se, como hipótese básica, que o emprego dos sargentos comandantes de Destacamento como avaliadores na AADP é viável, necessário e aprimorará o processo de avaliação, proporcionando melhor acompanhamento dos avaliados e resultados mais efetivos e justos.

Quanto à metodologia, trata-se de uma pesquisa exploratória, de natureza quantitativa e qualitativa, para a qual foi realizada pesquisa de campo com aplicação de questionários e observação, por meio de avaliações reais da AADP, período avaliatório 2010/2011, e de uma avaliação simulada. Valeu-se, ainda, das técnicas de pesquisa documental e bibliográfica.

A pesquisa bibliográfica teve como ênfase uma abordagem recente das teorias sobre gestão de pessoas, avaliação de desempenho, competência e meritocracia, presentes em autores tais como Gil (1994), Barbosa (1999 e 2003), Chiavenato (2002b e 2004) e Hipólito e Reis (2010).

Outros assuntos abordados, como teorias da administração gerencial, também presentes no trabalho, encontram-se ainda em Duarte (2005), Robbins (2005) e Lucena (2007) entre outros, além das fontes documentais referentes à legislação mineira e normatização interna da PMMG (pesquisa documental).

Para propiciar a compreensão do tema, este trabalho foi dividido em seis seções: a seção **1**, esta introdução, é indicativa do conteúdo deste estudo; a seção **2** apresenta o referencial teórico da pesquisa; a seção **3** caracteriza o objeto de estudo; a seção **4** detalha a metodologia adotada; a seção **5** analisa os resultados da pesquisa e observação; a seção **6** tece as conclusões obtidas.

## **2 VISÃO GERAL SOBRE A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Nesta seção procurou-se construir o referencial teórico da pesquisa, buscando nas teorias gerais e específicas relacionadas com o principal objeto de estudo: avaliação de desempenho. Apresentam-se sua conceituação, concepções teóricas, modelos e a relação com novas técnicas de gestão.

### **2.1 A burocracia na administração**

Fala-se muito, nesses dias de globalização e informatização generalizada dos meios de comunicação e administração, da burocracia nas empresas. No entanto, para a maioria das pessoas burocracia é algo ruim, prejudicial ao atingimento de objetivos e fator de deterioração do produto final ofertado ao cliente.

Essas pessoas, obviamente leigas no assunto, entendem erroneamente que um processo ou sistema burocrático é aquele demorado, onde há utilização de muita papelada, com excesso de observância às normas e leis, culminando em ineficiência dos resultados. Muitos ainda denominam como burocracia as imperfeições encontradas no sistema organizacional.

Os conceitos formulados por Max Weber<sup>1</sup>, e presentes na doutrina da administração, contradizem essa visão popular, como nos ensina Chiavenato (2002a). Weber define burocracia como uma organização eficiente e com certas características baseadas no caráter legal das normas; na formalidade (porém com racionalidade e divisão de tarefas); com hierarquia de autoridade; rotina e procedimentos padronizados, além da competência técnica e meritocrática entre outros aspectos.

O caráter formal das comunicações, presente nas organizações eficientes, é a característica que marca o sistema onde há formalização por escrito das decisões e ações administrativas; o processo avaliatório formal então pode se enquadrar nesse aspecto.

---

<sup>1</sup> Max Weber: sociólogo alemão e teórico da administração do início do século XX.

Continuando, Chiavenato (2002a) também caracteriza burocracia como uma estrutura organizada onde há uma divisão sistemática e racional do trabalho a ser executado e, conseqüentemente, há divisão de poder. Dessa forma estabelecem-se de maneira clara e específica as atribuições de cada um na sua esfera de competência e responsabilidade:

Cada participante deve saber qual a sua tarefa, qual é a sua capacidade de comando sobre os outros e, sobretudo, quais são os limites de sua tarefa, direito e poder, para não ultrapassar esses limites, não interferir na competência alheia nem prejudicar a estrutura existente (CHIAVENATO, 2002a, p. 13).

A divisão racional do trabalho está intimamente relacionada com outro aspecto, o do caráter impessoal da burocracia, com o qual o poder é exercido em razão do cargo ou função e não da pessoa que o ocupa.

Destaca-se também a estrutura marcada pela hierarquia, complementando os dois aspectos anteriores: divisão racional e impessoalidade. Cargos e postos são distribuídos em uma escala hierárquica e o poder em cada nível está também relacionado à sua posição na estrutura e não à pessoa.

Por fim, Chiavenato (2002a, p.13) entende que “[...] o ocupante de um cargo - o funcionário - não faz o que quer, mas o que a *burocracia* impõe que ele faça”. É essa a característica de uma organização onde há delimitação através de regras e normas para o desempenho das atividades, regulando o que faz cada funcionário com rotinas e procedimentos-padrões e garantindo que haja disciplina na execução das tarefas. Complementa o autor dizendo que “[...] os padrões facilitam a avaliação de desempenho de cada participante”.

## **2.2 A Gestão de Pessoas no contexto da avaliação**

Tem-se verificado nas organizações, nesses últimos anos e principalmente no avançar do início deste século, importantes mudanças na cultura em relação a recursos humanos, cujo próprio termo está sendo substituído por outro mais apropriado: a “gestão de pessoas”, com uma concepção nova de valorização dos trabalhadores como pessoas e não

como “recursos”, motivado, talvez, pela compreensão de que para atingir o sucesso qualquer organização depende do desempenho humano.

Da mesma forma, vivencia-se na PMMG um momento em que a Instituição se preocupa em valorizar o potencial humano de seus integrantes, buscando dentre outras as qualidades do conhecimento, criatividade e sensibilidade. Nesse processo, a avaliação de desempenho tem se mostrado uma importante ferramenta.

As teorias administrativas voltadas para a Gestão de Pessoas indicam a necessidade da existência de dois aspectos importantes: a reciprocidade e o equilíbrio organizacional.

Para Chiavenato (2002b e 2004), as pessoas são peças fundamentais das quais as organizações dependem para poder funcionar e, por isso, não devem ser vistas por elas apenas como fator de produtividade, mas também se deve primar pela sua qualidade de vida no trabalho (QVT), proporcionando satisfação profissional e pessoal:

As pessoas deixaram de ser simples recursos (humanos) organizacionais para serem abordadas como seres dotados de inteligência, conhecimentos, habilidades, personalidades, aspirações, percepções, etc. (...) Assim, a gestão de pessoas representa a maneira como as organizações procuram lidar com as pessoas que trabalham em conjunto em plena era da informação. Não mais como recursos organizacionais que precisam ser passivamente administrados, mas como seres inteligentes e proativos, capazes de responsabilidade e de iniciativa e dotados de habilidades e de conhecimentos que ajudam a administrar os demais recursos organizacionais inertes e sem vida própria. Não trata mais de administrar pessoas, mas de administrar com as pessoas (CHIAVENATO, 2002b, p. 30).

Nesse cenário, necessita-se pensar em novas formas de gestão de pessoas, de maneira mais participativa e flexível, de modo que os funcionários (ou colaboradores, como muitos autores preferem atualmente) possam desenvolver suas competências e ser reconhecidos no âmbito profissional e pessoal. Os gestores, então, se investem de grande relevância nesse contexto, pois cabe a eles perceber as necessidades dos funcionários, acompanhando o desenvolvimento de cada um e do todo.

Assim, como cada empresa está inserida em contextos e setores diferenciados, diferentes também serão os modelos de gestão, ou seja, a maneira como a organização se

estrutura para lidar com o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho e, conseqüentemente, para medir o desempenho. Aferindo o desempenho, o gestor irá verificar se as pessoas estão adaptadas aos objetivos traçados e às necessidades (demandas) do trabalho.

Diante disso, o principal instrumento de gestão (ou ferramenta) específico para avaliar as pessoas no ambiente da organização, e mais frequentemente associado a essa prática, é a Avaliação de Desempenho.

A avaliação do funcionário, mais do que um mecanismo auxiliar para observação e mensuração individual, consiste em um sistema de Gestão do Desempenho, sendo então muito mais abrangente, pois busca continuamente produzir reflexos nos resultados, alcançando melhorias no desempenho e produtividade das pessoas (HIPÓLITO e REIS, 2010).

A prática da avaliação foi introduzida nas doutrinas da administração logo que esta se tornou ciência e vem acompanhando sua evolução através dos tempos, recebendo contribuições de vários outros setores, principalmente no campo da psicologia. Se no início era útil ao gestor apenas como forma de controle e disciplinamento do funcionário, com os avanços doutrinários veio a possibilitar uma melhor relação e maior interação entre chefia e subordinado, sendo este alvo de preocupação quanto à sua motivação de desenvolvimento profissional.

Uma teoria interessante, vinda da área da psicologia cognitiva e incorporada à administração é a **teoria das expectativas**, segundo a qual as pessoas vão investir no desempenho de certa tarefa tão intensamente quanto for sua expectativa de alcançar resultados que lhe tragam benefícios e de que eles possam ser efetivamente alcançados. Entre outras teorias no campo da motivação, buscadas na psicologia, também se destaca a **teoria da fixação de objetivos**, para a qual é importante que a expectativa que se tem do trabalhador, quanto aos objetivos e metas, sejam claros, específicos, desafiadores e antecipadamente definidos.

No entanto, em determinado momento a utilização da avaliação passou por inúmeras críticas, muitas delas em decorrência do aspecto tão somente burocrático, apenas

para cumprir formalidades (falta de aplicação prática para o desenvolvimento profissional, por exemplo) que o sistema acabou assumindo nas empresas. Também se considerou prejudicial o seu aspecto altamente subjetivo, fazendo com que o processo tivesse seu resultado prejudicado em razão das distorções de percepção. Abordar-se-ão esses aspectos mais à frente, neste trabalho.

### 2.3 Conceituações de avaliação de desempenho

De acordo com Houaiss e Villar (2009, p. 227), **avaliação** é “[...] verificação que objetiva determinar a competência, o progresso etc. de um profissional, aluno etc [...]”.

Para o mesmo autor, **desempenho** é “[...] maneira como atua ou se comporta alguém ou algo, avaliada em termos de eficiência, de rendimento [...]” (HOUAISS E VILLAR, 2009, p. 642).

Assim, tem-se que, no estrito sentido do significado dos termos, Avaliação de Desempenho vem a ser a aferição dos resultados de um profissional (entre outros) baseado no rendimento e eficiência, na maneira de atuação e no desenvolvimento individual, concluindo-se pela determinação de sua competência.

Thines e Lempereur (1984, p. 110) trazem no Dicionário Geral das Ciências Humanas que “[...] no sentido de avaliação do pessoal, o termo [avaliação] é sinónimo (*sic*) de apreciação do mérito [...]”.

Partindo para o campo da doutrina da administração, Chiavenato (1994, p. 213) explica que “[...] a Avaliação de Desempenho não é um fim em si mesma, mas uma ferramenta, um meio para melhorar os resultados do desempenho e proporcionar condições e oportunidades de crescimento profissional e de participação pessoal”.

Por isso tem se mostrado uma ferramenta importante para as organizações, indispensável para auxiliar no aperfeiçoamento das atividades, servindo como um meio para desenvolver os recursos humanos da organização e não como solução finalizadora dos problemas.

Na moderna administração, as empresas estabelecem os deveres e responsabilidades esperadas para cada cargo, também definindo dessa forma o comportamento desejado de seus funcionários no desempenho de cada tarefa; chama-se a isso de expectativa de papel e definição de cargos. Contudo, nem sempre o comportamento do indivíduo, na prática, corresponde à expectativa da organização ou do chefe, apresentando então a chamada discrepância de desempenho:

Nem sempre o que o empregador (*sic*) [empregado] efetivamente faz corresponde àquilo que se espera dele. Entre o desempenho real e o desempenho esperado costuma ocorrer um hiato, que pode ser designado como discrepância de desempenho (GIL, 1994, p. 84).

Para identificação dos problemas e a tomada de medidas saneadoras, visando corrigir distorções e promover o aperfeiçoamento da execução das tarefas, é importante conhecer essas discrepâncias e sua dimensão, comparativamente com o resultado final obtido. Para esse fim, os sistemas de avaliação de desempenho de pessoal tem se mostrado úteis e são utilizados cada vez mais pelas organizações.

Para Fischer (2001), um dos pontos mais importantes nesse processo é o desenvolvimento mútuo entre organização e pessoas.

Partindo para uma busca da definição conceitual do nosso principal foco de pesquisa, este estudo se norteará pelas bases teóricas em torno do termo competência e sua aplicação na designação dos avaliadores na AADP.

Competência é o conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos manifestados no desempenho das atividades por meio de ações, a partir de três variáveis:

- Saber fazer: são os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para realizar um determinado trabalho;
- Querer fazer: envolve as motivações, as iniciativas pessoais e a vontade de realizar um determinado trabalho;
- Poder fazer: são os recursos necessários para realizar um determinado trabalho e a autonomia para fazê-lo.

Essas variáveis, para serem analisadas e dimensionadas, sofrem a influência direta do desempenho percebido pelo avaliador, nos indivíduos, naquilo que se refere ao comprometimento quanto à atuação e contribuição no atingimento dos resultados desejáveis.

O desempenho, então, será analisado a partir de certas competências e habilidades:

- **Competências Técnicas:** aplicabilidade dos conhecimentos e experiências “específicas” como: uso de ferramentas, materiais, normas, procedimentos e metodologias à atividade;
- **Habilidades Pessoais:** características próprias e particulares de cada indivíduo. Diz respeito às ações que são um referencial de personalidade e que refletem no desempenho das atividades;
- **Habilidades Comportamentais:** atitudes que refletem na ação/reação comportamental e no desenvolvimento das atividades do indivíduo.

A partir dessas variáveis, competências e habilidades, demonstradas e dimensionadas na avaliação, permite-se a análise dos resultados que poderão fornecer indicadores benéficos a todos os envolvidos.

Com essa análise a Instituição terá informações importantes que permitirão fazer ajustes em seu planejamento estratégico e outros mecanismos relacionados à gestão de pessoas.

De acordo com Duarte (2005, p. 365), meritocracia é a “[...] fórmula utilizada por organizações, como estímulo profissional, oferecendo recompensas aos seus integrantes que proporcionem melhorias importantes para elas ou para sua clientela”.

Já Barbosa (2003) a define como um conjunto de valores postulando que o patamar hierárquico dos indivíduos na organização deve resultar do mérito de cada um.

Similarmente, Milkovich e Boudreau (2000) acrescentam que a meritocracia está para as organizações como uma filosofia que estimula o desempenho de seus indivíduos.

Barbosa (1999) defende que, em uma organização que adote o sistema de meritocracia, a melhor ferramenta de aferição dos resultados dos seus funcionários é a avaliação de desempenho. Quanto a isso, Milkovick e Boudreau (2000, p.98) se posicionam:

O desempenho reflete-se no sucesso da própria organização, e talvez por isso é a característica mais óbvia a ser medida. O desempenho do empregado é fundamental para outras atividades de RH, tais como quem contratar, promover, despedir ou recompensar. (...) A avaliação de desempenho é o processo que mede o desempenho do empregado. O desempenho do empregado é o grau de realização das exigências de seu trabalho.

Chiavenato (2002b, p. 325), aponta problemas que podem ser detectados por meio da aferição do desempenho profissional: “[...] Problemas de supervisão de pessoal, de integração do empregado à organização ou ao cargo que ocupa, de dissonâncias, de desaproveitamento de empregados com potencial mais elevado do que aquele que é exigido pelo cargo, de motivação, etc.”.

Nesse ponto, já se percebe que a avaliação de desempenho é, sem dúvida, uma excelente ferramenta de gestão, mas que não basta colocá-la em prática empiricamente ou de qualquer maneira. Antes de tudo, deve-se buscar o modelo ideal para o tipo de empresa e o serviço ou produto ofertado, adequando-o ao comportamento observado e esperado das pessoas. Muitas vezes constrói-se um modelo totalmente novo, dado à peculiaridade da organização.

### 2.3.1 Tipos de avaliação

São tipos de avaliação, conforme o foco desejado ou necessário:

- a) **Foco na aferição de potencial:** normalmente utilizada com o objetivo de se realizar promoções, principalmente nos níveis gerenciais, onde se verifica a predisposição e a capacidade do avaliado para ocupação de posições hierárquicas superiores. Na maioria das vezes o avaliador o submete a situações simuladas em que é aferido seu desempenho na solução de demandas inerentes àquele cargo. É também empregada para captação de potencialidades para ocupação de cargos importantes, assim

identificando e podendo preparar o indivíduo em longo prazo (plano de sucessão);

- b) **Foco na análise comportamental:** mais comumente empregada na avaliação dos principais gestores da empresa. Baseia-se nos comportamentos de liderança que a empresa espera de seus líderes. É marcada pela percepção também de outros contatos do avaliado no seu campo de trabalho, repassados ao avaliador através de relatórios de *feedback*;
- c) **Foco no desenvolvimento profissional:** nesse tipo, a principal característica consiste na observação dos diferentes graus de desenvolvimento, baseado na área de trabalho de cada pessoa e na concepção de que cada um ocupará o cargo mais adequado para sua evolução profissional;
- d) **Foco na realização de metas e resultados:** verifica-se o comportamento do indivíduo na execução de seu trabalho e na realização daquilo que foi estabelecido para atingimento em determinado prazo.

### 2.3.2 Métodos de avaliação

Existem diversos modelos disponíveis para se avaliar o desempenho dos funcionários de uma organização, contudo, não existe um método que apresente apenas vantagens em sua utilização.

#### 2.3.2.1 Relatórios

É o mais simples dos procedimentos de avaliação, consistindo apenas na elaboração de pareceres pelo chefe acerca da eficiência de cada funcionário sob sua subordinação. Esse método, como todos os outros, possui vantagens e desvantagens.

Como vantagem, cita-se a extrema rapidez com que podem ser preenchidos, a livre expressão do avaliador e a documentação de sua opinião.

As desvantagens residem no fato de que são incompletos, favorecem o subjetivismo, a linguagem utilizada pode deixar margem à interpretação e a dificuldade em se tabular os dados para posterior comparação dos resultados.

#### 2.3.2.2 Escala Gráfica

Consiste em um formulário onde constam as características ou aspectos a serem observados, previamente definidos e fixados, e os respectivos graus de avaliação, que indicam o nível de satisfação do desempenho do funcionário. Sua apresentação é, geralmente, em forma de tabela.

É o método mais utilizado pelas empresas dado ao fato de proporcionarem “[...] resultados mais confiáveis que os obtidos por meio de relatórios, de modo relativamente simples, já que não exige treinamento intenso dos avaliadores [...]” (GIL, 1994, P. 89).

#### 2.3.2.3 Escolha Forçada

É a avaliação mediante uma escolha, entre frases pré-definidas e elaboradas cientificamente dentro do contexto da atividade, da que melhor descrever o comportamento observado no avaliado. São apresentadas em formulários próprios e obrigatoriamente o avaliador tem que optar por uma delas, notadamente, a que identificar o desempenho do funcionário.

O método é visto como confiável em razão da maior precisão e minimização da subjetividade. Apesar disso, as desvantagens são expressivas: sua elaboração é complexa e não proporciona outras informações sobre os avaliados, além das requeridas.

#### 2.3.2.4 Distribuição Forçada

É um método interessante, visto que obriga o avaliador a realizar uma avaliação comparativa e não apenas individual. Os funcionários são colocados em grupos (logicamente, dentro do mesmo contexto de atividade, local etc) no qual serão classificados por desempenho em conformidade com padrões e percentuais definidos pela organização.

Por exemplo: o padrão de classificação de desempenho definido por determinada empresa é de 10% com desempenho inferior; 80% desempenho médio; e 10% com desempenho superior. Então, em um grupo de 10 funcionários tem-se ao final da avaliação: um funcionário com desempenho inferior; oito funcionários com desempenho médio; e apenas um com desempenho superior.

A simplicidade do sistema o indica para organizações com grande número de empregados. Porém, requer intenso e constante acompanhamento dos servidores para que apresente bons resultados, não no sentido de desempenho, mas como instrumento de avaliação.

Esse método é convalidado pela estatística no seu conceito da Distribuição Normal, baseado em estudos científicos, conforme cita Gil (1994), afirmando que as pessoas, em suas diferenças, estão distribuídas de acordo com um padrão de normalidade.

#### 2.3.2.5 Avaliação por Resultados

É um método relativamente novo e aparece como alternativa aos demais por sua melhor adaptação aos sistemas de gerenciamento de pessoas e do trabalho, em consonância com as teorias do planejamento estratégico, sendo adequado às empresas que adotam essa modalidade de gestão.

Para Gil (1994, p. 94), “[...] esse sistema, ainda pouco utilizado no Brasil, é desenvolvido a partir da comparação periódica entre as metas fixadas para cada empregado e os resultados efetivamente alcançados”.

A avaliação por resultados diferencia-se dos métodos tradicionais em vários fatores, um deles porque depende de um acordo prévio entre a chefia e o subordinado, a partir do qual serão estabelecidos os padrões esperados de comportamento e desempenho, bem como prazos.

### 2.3.3 Responsáveis pela avaliação: quem deve avaliar

Este tema, dada a sua complexidade, à peculiaridade das organizações, das estruturas corporativas e à própria dificuldade em se avaliar formalmente as pessoas, tem se tornado um dos principais problemas ao se implementar um sistema de avaliação de desempenho.

Entende Gil (1994, p. 86) que “[...] a definição dos responsáveis pela avaliação de desempenho varia de empresa para empresa, de acordo com seu organograma e a política de recursos humanos adotada”.

Essa responsabilidade é mais frequentemente atribuída ao próprio chefe direto de cada funcionário, já que, em tese, é o responsável por sua atuação, além de conviverem a maior parte do tempo juntos. Critica-se apenas o fato de que a avaliação por uma única pessoa seria inadequada por restringir a percepção e favorecer o subjetivismo.

Na tentativa de contornar esse problema, muitas empresas adotam o sistema de Comissões de Avaliação, especialmente formadas para esse fim, compostas por membros de origem diversificada dentro da organização. A literatura sugere que as comissões sejam constituídas por membros permanentes e transitórios:

Como membros permanentes, costumam participar da comissão pessoas que têm poder de decisão [...] bem como responsáveis pelo controle da avaliação e especialistas em recursos humanos.

Como membros transitórios da comissão são convocados desde o superior direto até a mais alta autoridade do setor onde se está avaliando os empregados (GIL, 1994, p. 87).

Contudo, os bons resultados do processo avaliatório realizado por comissões somente serão percebidos com o passar do tempo, pois os avaliadores irão, paulatinamente,

desenvolvendo seus padrões de julgamento que se tornarão mais homogêneos. A dificuldade do modelo está em se conseguir o necessário comprometimento das pessoas envolvidas em todos os níveis hierárquicos e áreas de atividades; é necessário que estejam convencidas de suas responsabilidades e que a empresa esteja preparada para alocar seus recursos e atenção nessa finalidade por determinado espaço de tempo.

Outras duas situações existentes, porém em pouca escala são as avaliações pelo próprio funcionário e do subordinado para o superior.

Quanto à primeira, não se tem ainda, de modo geral, um nível de maturidade dos empregados suficiente para execução desse sistema de avaliação, onde o resultado é obtido por meio de uma autoavaliação; essa deveria ser totalmente isenta de distorções pessoais, sendo aplicável, talvez, nos níveis hierárquicos mais altos e ocupados por pessoas com graus de escolaridade superiores.

Já o sistema da “avaliação invertida”, como é chamado, em que não são os chefes avaliando os subordinados, mas sim o contrário, tem a vantagem de se conhecer o que o funcionário pensa a respeito da chefia, podendo se orientar para superar suas dificuldades, principalmente de relacionamento. Existem também aspectos negativos, tornando-se facilmente um canal de desabafo dos insatisfeitos contumazes, que apresentam críticas sem nenhum critério ou escrúpulo, apenas se limitando a “olhar para o próprio umbigo” ou na tentativa de prejudicar o chefe de que não gosta; assim, não acrescentam qualquer aspecto positivo ao processo de avaliação.

#### 2.3.4 Erros no processo de avaliação

Não obstante o tipo e método escolhidos para avaliar o desempenho individual, o processo é sempre passível de problemas. São os mais constantes defeitos da avaliação provocados por erros dos avaliados: efeito de halo (julgar indevidamente todas as características baseado na percepção de uma delas), leniência (superestimar ou subestimar o avaliado), similaridade (favorecimento inconsciente de indivíduos com qualidades ou traços semelhantes aos próprios) e a utilização do resultado com fins políticos (recompensar ou punir).

Para se evitar ou minimizar as ocorrências desses defeitos ou erros na avaliação, tornando o processo mais justo e objetivo, existem certos aspectos a serem observados, segundo os especialistas e condensados por Robbins (2005, p. 409-410).

Primeiramente, deve-se “ênfatizar mais os comportamentos e traços”, pois nem sempre esses têm relação com a execução da atividade. Por exemplo, coragem ou lealdade: podem assumir conotações diferenciadas conforme o observador ou a situação e podem ou não ter influência no desempenho.

Deve-se “documentar os comportamentos”, uma vez que a prática dessa técnica auxilia o avaliador a manter organizadas suas informações e a não confiar apenas na sua memória, favorecendo para que as avaliações sejam mais precisas, com menos erros de interpretação e reduzindo a ocorrência do efeito halo e leniência.

Convém “utilizar múltiplos avaliadores”, visto que aumenta a probabilidade de que as informações sejam mais vastas e precisas. É um recurso largamente utilizado nas competições esportivas e também se aplica às organizações.

É necessário “avaliar seletivamente” para validar o processo de avaliação, o que significa que o **avaliador só deve julgar o que tem pleno conhecimento**. Considera-se que para os diferentes níveis da organização existem orientações e contextos diferenciados.

Por último, é imprescindível “treinar os avaliadores”, pois há evidências de que o treinamento os torna mais eficazes, com isso evitando-se erros comuns. “[...] Se você não consegue encontrar bons avaliadores, a alternativa é criá-los” (ROBBINS, 2005, p. 410). Mas, o passar do tempo faz com que os efeitos do treinamento se dissipem; a solução, então, é aplicar atualizações regulares.

Por fim, ensinam Hipólito e Reis (2010, p. 85) que “[...] não existem soluções únicas nem respostas definitivas quando o assunto é avaliação”.

O processo adotado também não dever ser inflexível. É necessário ao longo do tempo buscar seu aperfeiçoamento, procurando aprender com os erros cometidos e promovendo mudanças nos aspectos em que se verificar necessário. Por isso, a implantação

da avaliação deve ser cautelosa e de forma planejada, tentando não cometer falhas, pois levam à banalização e descrédito do sistema, fazendo com que sua execução seja vista apenas como mais uma formalidade inútil em uma burocracia ineficiente.

## **2.4 A importância da avaliação na organização**

A avaliação é um dos processos mais importantes e mais utilizados no que se refere à gestão de recursos humanos ou, como visto, gestão de pessoas. A prática da avaliação, na verdade, é uma atividade natural do ser humano e, conseqüentemente, dos chefes ou gerentes. As pessoas estão sempre fazendo avaliações: sejam de pais com os filhos ou vice-versa, de amigos entre si ou em qualquer outra relação interpessoal.

Nas organizações, ainda que não exista um instrumento formal de avaliação, os gerentes valem-se dessa capacidade para consubstanciar suas decisões na administração do corpo de funcionários, mas de forma limitada e empírica.

A existência de uma avaliação tecnicamente elaborada, ou avaliação formal, é importante para a organização, pois, teoricamente, evita que ela seja praticada com distorções, de forma superficial ou apenas do chefe para o subordinado, alcançando-se maior profundidade e auxiliando a identificar possíveis causas de redução do desempenho.

A avaliação formal também é importante partindo-se da premissa de que as pessoas são diferentes entre si: sejam os avaliados (que apresentam comportamentos diferentes) ou os avaliadores (que possuem percepções diferenciadas diante de um mesmo objeto de observação). Ambos, normalmente não o admitem, mas suas atuações e rendimentos devem ser conhecidos, avaliados e gerenciados pela organização.

Sendo a avaliação de desempenho um “[...] meio para desenvolver os recursos humanos da organização” ela servirá para:

- [...]
- definir o grau de contribuição de cada empregado para a organização;
- identificar os empregados que possuem qualificação superior à requerida pelo cargo;

- identificar em que medida os programas de treinamento têm contribuído para a melhoria do desempenho dos empregados;
- promover o autoconhecimento e o autodesenvolvimento dos empregados;
- obter subsídios para redefinir o perfil requerido dos ocupantes dos cargos;
- obter subsídios para remuneração e promoção;
- obter subsídios para elaboração de planos de ação para desempenhos insatisfatórios (GIL, 1994, p. 84).

Quando se adota um modelo de gestão fundamentado em um instrumento consolidado de avaliação formal é possível produzir inúmeros benefícios para a empresa, como melhoria no recrutamento e seleção, desenvolvimento de programas de capacitação ou até mesmo proporcionar a realocação de pessoas de acordo com as aptidões ou características como motivação e dedicação.

Diante disso Lucena (2007, p.130) assevera que:

Do ponto de vista de plano de sucessão, representa o alicerce básico. O desempenho é a manifestação concreta, objetiva do que um indivíduo é capaz de fazer. É algo que pode ser observado, controlado e mensurado. Por esta razão é, também, a principal fonte de informação que possibilitará projetar o que o indivíduo é capaz de fazer no futuro, pois o seu potencial revela-se através do seu desempenho.

Isto porque é possível afirmar, pelo menos teoricamente, que há uma relação diretamente proporcional entre o desempenho apresentado e o potencial existente no indivíduo, principalmente se observado em atividades mais complexas.

Os resultados obtidos por meio da avaliação de desempenho poderão também demonstrar e individualizar possíveis funcionários que não estejam apresentando comportamento, *performance* ou produtividade de acordo com a expectativa e o perfil traçado para o cargo ou função, possibilitando, assim, implementar programas especiais de treinamento ou identificar indivíduos que não estejam em posições adequadas.

Outro aspecto igualmente importante da avaliação de desempenho é a verificação da contribuição do funcionário, através de seu desempenho, de forma que possa subsidiar decisões sobre concessão de recompensas. Julgamentos errôneos ou defeituosos poderão fatalmente gerar injustiças e insatisfações entre os servidores.

## 2.5 Críticas à avaliação de desempenho

Não obstante sua destacada importância como instrumento de gestão, a avaliação nem sempre é “levada a sério” pela organização ou pelas pessoas, conduzindo-a ao declínio ou mesmo à extinção.

Gil (1994, p. 85) condensa críticas à avaliação de desempenho em função de equívocos cometidos na sua implantação ou pela inadequação de seus métodos:

- a) Definição inadequada dos objetivos: como tem-se visto neste estudo, os propósitos da avaliação possuem grande abrangência; ainda assim, as organizações não definem com clareza onde querem chegar com o processo; ao final, os avaliadores entendem apenas como mais uma exigência banal do setor de recursos humanos e assim, realizam a avaliação sem observar aspectos relevantes para ações concretas, como programas de treinamento, etc;
- b) Baixo nível de envolvimento da alta administração: normalmente as altas administrações das organizações estão mais focadas nas questões de produtividade e *marketing*, relegando a um segundo plano as referentes à gestão de seu pessoal e muito mais no que se refere à sua avaliação. Esquecem, no entanto, que as pessoas são a força motriz que impulsiona o sucesso ou fracasso, o alcançamento ou não dos objetivos organizacionais. Cabe então às assessorias, principalmente aos gestores de recursos humanos, demonstrarem-lhes sua importância.
- c) Despreparo para administrar pessoas: os gerentes geralmente são especialistas apenas na sua área de atividade, despreparados para os assuntos de pessoal, entre eles avaliar pessoas. Os treinamentos superficiais por vezes limitam-se ao preenchimento de formulários.
- d) Avaliação circunscrita a um dia: consiste em um grande erro no processo, capaz de pôr a perder toda a concepção da avaliação. Nesse caso, se estabelece uma data para que o avaliador apresente seus formulários

preenchidos, o que fazem “de forma ritualística”. A falta de um processo contínuo e duradouro de avaliação propicia que esta seja baseada apenas em fatos lembrados pelo avaliador, muitas vezes influenciando no resultado, de maneira exacerbada, algum acontecimento recente, positivo ou negativo.

- e) Baixo nível de participação das chefias: se a responsabilidade da chefia no processo se restringe ao preenchimento de formulários, fatalmente não haverá o comprometimento necessário para com a avaliação. Por isso é importante seu envolvimento a todo o momento, inclusive no estabelecimento de parâmetros e, posteriormente, com aplicação dos resultados.
- f) Exclusão dos empregados do processo de planejamento: esses não costumam possuir atribuições no processo de avaliação. É também necessária sua participação, construindo junto com as chefias as metas a serem atingidas e a maneira de sua operacionalização. Deve haver o acompanhamento periódico do desempenho entre chefia e subordinado.

## **2.6 O perfil do avaliador de desempenho**

Neste estudo, analisa-se a competência para realizar a avaliação de desempenho na PMMG. Portanto, para alcançar tal intento é mister estabelecer, de acordo com os princípios existentes na literatura sobre a matéria, qual o perfil exigido de um profissional que execute essa tarefa.

Primeiramente, para se dimensionar o perfil profissional, é imperativo conhecer os objetivos do cargo e a contribuição que trarão os resultados que forem alcançados. Com isso, facilita-se a assimilação do que se deve exigir do indivíduo que irá ocupar tal posição, no que tange à qualificação e responsabilidades entre outros aspectos. Para Lucena (2007, p.115) são “[...] condições para o desempenho do ocupante do cargo” e sendo assim o perfil “[...] define a qualificação profissional e pessoal, e não o desempenho” em si.

Ressalta-se que na PMMG não existe (e, portanto, neste estudo não se busca) um profissional especificamente para atuar como avaliador, sendo a atividade executada como uma atribuição ou encargo, e não como um cargo, conforme tratado na conceituação do parágrafo anterior.

É de fácil percepção que a qualidade e a legitimidade da avaliação de desempenho são, em muito, devidas à metodologia utilizada. O mais importante, contudo, é o investimento na capacitação do avaliador, o que, independentemente de sua qualidade, provavelmente produzirá resultados apenas em médio prazo. No entendimento de Gil (1994) o treinamento deve proporcionar também a mudança de atitudes que favoreçam o processo de avaliação.

Para Hipólito e Reis (2010, p.74), a divisão de responsabilidades é importante no sistema de gestão do desempenho, e por sua vez na avaliação: “[...] a área de recursos humanos apoia e gerencia o sistema, mas seus principais atores são, de fato, o avaliado e o avaliador. Tradicionalmente, existe clara relação hierárquica entre os dois e normalmente o avaliador é o superior imediato do avaliado”.

Embora não exista uma receita para se traçar o exato perfil do avaliador, algumas características podem ser elencadas e devem estar presentes naquele que for desempenhar esse papel.

Primeiramente, é importante ter em mente que as pessoas são diferentes entre si e, normalmente, em uma mesma tarefa os rendimentos tendem a ser diferenciados. É preciso que o avaliador conheça muito bem todas as características dos cargos cujos ocupantes irá avaliar e, ainda, ter definidos com clareza sob quais aspectos será sua apreciação.

O avaliador deve ser pessoa isenta e não pode se deixar influenciar somente por fatos recentemente acontecidos ou de grande repercussão; deve levar em consideração o comportamento manifestado pelo subordinado e estar atento à suas mudanças com o decorrer do tempo. Por isso a importância de se realizar constante acompanhamento dos avaliados, fazendo o registro, por escrito, ao longo de todo o período avaliatório, e não somente à época do registro da avaliação, geralmente em datas pré-estabelecidas.

Também, não se admite o avaliador vingativo ou imparcial, ou seja, aquele que se aproveita do momento da avaliação para fazer o “ajuste de contas” com o subordinado ou, ainda, aquele que atribui boas notas a alguém com quem tenha afinidades e notas inferiores a quem não tenha, sem realmente considerar o desempenho.

Por fim, é importante que o avaliador conheça “[...] bem cada um dos seus subordinados: suas aptidões físicas, seu temperamento, suas habilidades sociais etc” (GIL, 1994, p. 96) (grifo nosso).

Corroborando Robbins (2005, p.410):

[...] recomenda-se que os avaliadores estejam o mais próximo possível do avaliado, em termos de nível organizacional. Quanto maior essa distância, menores as oportunidades de o avaliador observar o comportamento do avaliado e, portanto, maior a probabilidade de que erros sejam cometidos[...] (grifo nosso).

Esta última característica é indispensável para propiciar a existência de todos os outros aspectos comentados e, principalmente, para realizar uma boa avaliação, no sentido de que seja justa, técnica, imparcial e legítima.

## **2.7 Cultura organizacional**

É sabido que as organizações, nas suas individualidades, possuem vida própria em relação a aspectos comportamentais das pessoas que ali atuam; aspectos esses relativos às próprias regras, comunicação, estilos e até mesmo a forma de tratamento entre os funcionários. Esses aspectos, no seu conjunto, formam a Cultura Organizacional da empresa.

Chiavenato (1994) diz que o comportamento social é aquele verificado quando as pessoas agem de acordo com o esperado por outras. Está presente no decorrer de toda a vida, influenciando o indivíduo para que aja e se comporte dentro dos padrões, explícitos e implícitos, convencionados e aceitos pela sociedade em que vive.

Nas organizações não é diferente. Cada empresa possui suas próprias características e cultura, pois ali também há um sistema social:

Cultura organizacional significa o modo de vida, o sistema de crenças e valores sociais, a forma aceita de interação e de relacionamento que caracterizam cada organização. A cultura organizacional condiciona e determina as normas de comportamento das pessoas dentro de cada empresa. É a maneira de ser de cada empresa e de seus componentes (CHIAVENATO, 1994, p. 52).

Resumidamente, pode ser definida como o conjunto de valores dos componentes de uma organização que a diferenciam de outras lhe proporcionando uma personalidade, independentemente do que se produz ou do serviço que se presta. Perpetua-se no tempo pela retransmissão aos novos integrantes por aqueles mais antigos. Na maioria das vezes esses valores não são natos do indivíduo, mas adquiridos ao ingressar na empresa, por influência dos demais.

A cultura organizacional reflete uma percepção comum por parte dos integrantes da organização. Assim, pessoas de diferentes níveis, trajetórias profissionais ou gerações demonstram valores semelhantes, o que não quer dizer que não existam nichos de **subculturas**. Enquanto a cultura consiste numa visão macro da empresa e que é comumente denominada **cultura dominante**, a subcultura pode surgir em determinados grupos de pessoas ou departamentos, bem como refletem situações e problemas sazonais. Nas subculturas são preservados os valores fundamentais da cultura dominante, acrescidos dos valores próprios e específicos de determinados grupos, interferindo no comportamento de seus integrantes.

O entendimento desses conceitos e definições e a capacidade de se avaliar a cultura existente em uma organização são essenciais para a realização de diagnósticos, necessários ao se empreender um projeto de gestão ou intervenção, na medida em que as novas propostas ou implementos podem entrar em choque com os valores presentes.

Em uma breve avaliação, pode-se dizer que a cultura existente na PMMG apresenta-se de forma bastante peculiar, principalmente no que se refere ao militarismo e à hierarquia. Nos últimos tempos tem se verificado uma aproximação maior entre os níveis hierárquicos, notadamente nas bases. No entanto, principalmente nas questões administrativas, persiste ainda a antiga diferenciação entre os dois grupos distintos: oficiais e praças, ambos marcados por fortes subculturas.

Para uma melhor compreensão é necessário conhecer a estrutura hierárquica da PMMG, abaixo em ordem decrescente de superioridade<sup>2</sup>:

a) Oficiais (postos):

- Coronel;
- Tenente-Coronel;
- Major;
- Capitão;
- 1º Tenente;
- 2º Tenente.

b) Praças (graduações):

- Subtenente;
- 1º Sargento;
- 2º Sargento;
- 3º Sargento;
- Cabo;
- Soldado.

A avaliação de desempenho é hoje executada, via de regra, tendo como avaliadores os oficiais. Dentro de um conceito tradicional, são esses os gerentes da organização, em que pese existirem militares do grupo das praças em função regular de comando, além desse exercício em forma de substituição temporária em funções privativas de oficiais.

Vê-se abaixo a composição básica e resumida da estrutura orgânica das unidades operacionais da PMMG<sup>3</sup>, com os respectivos postos/graduação previstos para o comandamento:

- Unidade de Direção Intermediária (UDI): Regiões de Polícia Militar (RPM), comandada por Coronel;

---

<sup>2</sup> Lei n. 5.301, de 16/10/1969. Estatuto dos Militares do Estado de Minas Gerais (EMEMG).

<sup>3</sup> Lei n. 6.624, de 18/07/1975. Lei de Organização Básica (LOB) da PMMG.

- Unidade de Execução Operacional (UEOp): Batalhões (BPM) ou Companhias Independentes (Cia PM Ind), comandado por Tenente-Coronel ou Major;
- Companhias orgânicas (Cia): comandadas por Major (capital) ou Capitão (interior);
- Pelotões (Pel): comandados por Tenente;
- Destacamentos (Dst): comandados por Sargento.

Um dos fatores importantes e que determinam o modelo de gestão de pessoas são os costumes existentes na própria organização, pois a cultura organizacional tanto interfere quanto recebe a influência desse comportamento típico de seus componentes (FISCHER, 2010). Isso porque falar de cultura é falar de comportamento humano, e se o comportamento em questão se desenvolve no ambiente de trabalho, então a cultura organizacional nada mais é do que o **comportamento organizacional**, assim definido por Robbins (2005, p. 6):

[...] comportamento organizacional é um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações com o propósito de utilizar esse conhecimento para melhorar a eficácia organizacional.

A PMMG é uma organização muito grande, presente em todo o estado de Minas Gerais, dividida em 18 regiões com responsabilidade territorial, além de uma na RMBH, que atua em atividades especializadas (cavalaria, choque, eventos, etc.). Essas regiões são subdivididas em unidades, e assim por diante. Existem, ainda, inúmeras unidades da área meio (administrativas, ensino/treinamento, saúde, etc.), em posições hierárquicas diversas, estando as mais elevadas em nível de UDI.

Com esse breve panorama, pretende-se inferir pela existência de tantas subculturas quantas forem as divisões e subdivisões estruturais da PMMG, cada qual com suas próprias peculiaridades e valores. Observa-se no contexto uma subcultura diferenciada entre capital e interior, entre unidade administrativa e operacional, entre unidade de ensino e de apoio à saúde. Cada modalidade também traz uma subcultura entre suas próprias divisões, como cavalaria e ROTAM dentro do comando especializado.

Dessa forma, além da cultura dominante torna-se dificultoso, ou pelo menos extenso, descrever todas essas variações de subcultura. No entanto, pode-se depreender que interferem diretamente no desempenho da organização e, também, devem ser consideradas quando da avaliação desse desempenho, que é derivado do esforço individual de cada componente.

Contudo, ainda não faz parte da cultura organizacional presente na PMMG, genericamente expressando, a valorização da avaliação de desempenho. Tal afirmativa baseia-se em experiência pessoal desse pesquisador, que participou do processo de implementação da AADP e atualmente exerce função operacional em Unidade do interior do estado tendo, portanto, uma visão teórica e prática da questão. A maioria dos policiais militares (aí incluídos avaliadores e avaliados) a veem como um processo que toma muito tempo e esforço; que não traz informações válidas e confiáveis para o gerenciamento de recursos humanos e que serve, em alguns casos, para desmotivar as pessoas.

A introdução desse instrumento é recente e ainda levará algum tempo para que seja visto com todos os benefícios que proporciona. Por isso, e como é certo que mudanças e melhorias fazem parte do processo natural de implantação, faz-se necessário repensar o modelo atual até mesmo como forma de quebrar as barreiras do preconceito e da resistência natural ao novo.

### **3 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE PESQUISA**

Nesta seção, apresenta-se o objeto de pesquisa, já nas suas concepções reais, atualmente aplicadas no âmbito da PMMG e do governo de Minas Gerais partindo de sua evolução histórica. Ao final, caracterizam-se as funções do chefe direto e do sargento comandante de Destacamento.

#### **3.1 Evolução histórica da avaliação de desempenho na PM**

O primeiro instrumento formal de avaliação na PMMG foi instituído por meio da Instrução Geral (IG) n. 3.002-EMPM, em vigor a partir de 1º de março de 1990, denominado Avaliação de Desempenho Operacional. A finalidade da norma era de estabelecer critérios e parâmetros para a avaliação do desempenho dos militares empregados nas atividades operacionais, ou seja, servia para avaliar apenas os militares no exercício da atividade-fim.

Posteriormente, foi alterada pela Instrução Geral n. 1.001-EMPM, de 1º de outubro de 1990, passando a ser denominada apenas Avaliação de Desempenho e aplicada também aos militares que exerciam atividades na área meio da Corporação.

Eram objetivos da avaliação:

- a) Reconhecimento meritório daqueles que se destacassem;
- b) Adoção de instrumentos de controle do cumprimento das diversas missões operacionais e de apoio;
- c) Aferição do desempenho do militar, da fração e da Corporação como um todo;
- d) Estímulo para busca de uma melhor “performance” na atividade, em razão de ter seu trabalho reconhecido ou na expectativa de sê-lo;
- e) Identificação de militares que deveriam passar por reciclagens, avaliações específicas e remanejamentos de áreas de atuação;
- f) Orientação para o comandante, diretor ou chefe implementar seus mecanismos de controle das atividades.

No contexto geral da norma, vê-se delineado também como objetivo do Comando da PMMG, um melhor direcionamento das prioridades em termos de prestação de serviço, melhorando, ao final, sua qualidade.

O documento trazia, ainda, a conceituação da avaliação, definindo-a como “[...] uma sistemática apreciação do desempenho do militar e do seu potencial de desenvolvimento profissional”. Para o legislador da norma, avaliar era “[...] medir o desempenho do militar na realização do seu trabalho” e desempenho “[...] o resultado da execução, pelo militar, de seu trabalho”. Percebe-se então que naquela época, a Corporação já buscava introduzir cientificidade na sua administração, alinhada aos conceitos teóricos em torno da avaliação de desempenho.

A metodologia de aplicação da avaliação, no entanto, diferenciava-se dos modelos tradicionais encontrados na doutrina teórica ou em aplicação pelos administradores da época.

Basicamente, seu funcionamento resumia-se no acompanhamento dos militares pelo comandante ou chefe direto (ou qualquer outra autoridade hierarquicamente superior), responsável por lançar em uma ficha própria<sup>4</sup> a pontuação para cada ação desenvolvida (mesmo as de caráter preventivo), imediatamente após a realização desta.

Posteriormente, as anotações eram transportadas para a FICHA INDIVIDUAL DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO (FIAD), sendo esse o principal documento da avaliação, pois dele resultariam as premiações de acordo com o grau de desempenho demonstrado individualmente. Os pontos por ação/atividade variavam conforme uma tabela pré-estabelecida e, no período de 90 (noventa) dias o militar que computasse 56 (cinquenta e seis) pontos seria premiado, a critério do comandante.

De acordo com Minas Gerais (1990b), havia as seguintes autoridades com competência para realizar a avaliação de desempenho dos respectivos comandados, com responsabilidade para aquela à qual estivessem diretamente subordinados:

---

<sup>4</sup> FICHA PARA PREENCHIMENTO MANUAL. Anexo A.1 à Instrução Geral n. 1001/90-EMPM.

- a) Comandante de Destacamento (Cmt Dst): avaliava os integrantes de sua fração;
- b) Comandante de Pelotão (Cmt Pel): avaliava os Cmt Dst subordinados, se fração desdobrada, ou todos os integrantes do Pel, se numa mesma localidade;
- c) Comandante de Companhia (Cmt Cia): avaliava os Cmt Pel;
- d) Subcomandante (SCmt): avaliava os Cmt Cia, o Estado Maior da Unidade (EMU) e os Chefes de Seções da Unidade;
- e) Comandante Regional (Cmt RPM): avaliava os Cmt de Batalhão (Btl) e seu EMU;
- f) Chefe de Seção do Estado-Maior da Polícia Militar (EMPM): avaliava seus auxiliares e eram avaliados pelo Chefe do EMPM.

À primeira vista, apesar de sua especificidade, esse modelo avaliatório próprio se mostrou ser muito bem formulado e eficiente. No entanto, poucos anos após ser colocado em prática começaram a surgir desvios comportamentais, tanto por parte dos avaliados quanto dos avaliadores. Os primeiros, aproveitando-se dos critérios predominantemente objetivos, se beneficiavam com alguns pontos em ações sem mérito relevante ou mesmo forjadas. Já alguns avaliadores, sabedores dessas situações, passaram a nivelar o mérito sempre por baixo; outros pontuavam sem critério e subjetivamente, promovendo, assim, a incidência de desequilíbrios e, por conseguinte, de insatisfações. Por fim, havia uma quantidade muito grande de Elogios e Notas Meritórias, principalmente na base da escala hierárquica, banalizando tais recompensas. Com isso, o sistema, aos poucos, foi caindo em desuso até ser abortado por completo.

Outro fator que marcou o declínio da avaliação através da FIAD foi a sua utilização tão somente para aferição de mérito na concessão de recompensas. A PMMG não soube se aproveitar da imensa gama de informações em proveito da administração da organização conforme proposto em seus objetivos. E, ainda, ao advirem os problemas de execução da avaliação, não houve uma tentativa de remodelagem ou melhoria, apenas optou-se pela sua extinção.

No ano de 2002, foi implementada, por intermédio da Resolução do Comando Geral (CG) n. 3.676, de 16 de setembro de 2002, a Avaliação Anual de Desempenho e

Produtividade (AADP). Naquele ano, então, iniciou-se o processo que levaria a organização a uma contínua busca pelo aperfeiçoamento de seu instrumento de mensuração do desempenho.

A sua implantação consistiu na proposta inicial da PMMG de se dimensionar o mérito com base no desempenho apresentado pelo militar a partir de habilidades individuais e funcionais, baseadas em uma definição ampla e subjetiva que, depois de observadas, seriam transcritas em um modelo próprio de formulário. Naquele momento, o resultado da avaliação era importante tão somente para utilização na composição da ficha de promoção, da qual era apenas um dos fatores de mensuração.<sup>5</sup>

Nesse modelo inicial da AADP sua aplicação era direcionada somente aos oficiais, à exceção do Coronel. Este não se submetia à avaliação por não mais concorrer à promoção, não necessitando de seu resultado.

Como que cancelando a iniciativa da PMMG, em 2003, o Governo de Minas Gerais deu os primeiros passos para a implementação da avaliação de desempenho no Estado, inserindo no texto constitucional estadual a previsão de regulamentação em lei de um sistema de avaliação de desempenho, que passaria a ser um dos requisitos para fins de promoção e progressão nas carreiras<sup>6</sup>.

Nesse ano, efetivou-se o marco inicial do processo com a realização das primeiras avaliações no âmbito do Estado, cuja regulamentação em lei previa, em tese, abrangência a todos os órgãos e entidades.

No entanto, em razão de sua peculiaridade, foi facultado à PMMG estabelecer metodologia própria para sua avaliação. A partir desse momento, passou-se a estudar o tema com maior amplitude, pois, apesar de já dispor do instrumento avaliativo na organização, este contemplava apenas o ciclo dos oficiais, quando, com a nova normatização, deveria ser estendido a todos os militares.

---

<sup>5</sup> Alterações trazidas pelo Decreto Estadual n. 42.842, de 16 de agosto de 2002, ao Decreto n. 12.460, de 20 de fevereiro de 1970, que contém o regulamento de promoções de Oficiais da PMMG, acrescentando, entre outras providências, a AADP ao processo promocional.

<sup>6</sup> Emenda Constitucional n. 57, de 15 de julho de 2003.

Deste estudo, realizado por comissões internas, resultou o modelo de avaliação que atualmente é aplicado.

A AADP foi remodelada em 24 de abril de 2009, com o advento da Resolução n. 4.019/09-CG, passando então a contemplar todos os policiais militares do serviço ativo com a condição de avaliado.

Para atender às novas necessidades muitas alterações foram introduzidas no modelo inicial de avaliação da AADP, principalmente, no que se refere ao público alvo (avaliados) e executores (avaliadores), o que é muito importante ressaltar, pois, focalizar-se-á este estudo, em linhas gerais, na competência para atuação como avaliador na AADP.

Devido ao grande número de avaliados, a questão da designação dos avaliadores tornou-se um grave problema a ser contornado, pois o processo não se resume ao preenchimento de uma ficha ao final de determinado período: é algo bem mais complexo, pois envolve o acompanhamento sistemático do avaliado, sem mencionar que o resultado da avaliação, que influenciava na carreira do oficial, assumiu importância ainda maior, pois, além de influenciar decisivamente na pontuação final da ficha de promoção (agora para oficiais e praças), também se tornou requisito promocional e fator importante para o pagamento e cálculo do Adicional de Desempenho<sup>7</sup>.

Assim, estabeleceu-se que a composição das comissões de avaliação contaria, obrigatoriamente, com a participação do chefe direto do avaliado, porém restringindo-se aos oficiais da Corporação.

O modelo atual de avaliação será apresentado com maior detalhamento na seção 3.3.

---

<sup>7</sup> Redação dada à Constituição do Estado pelo art.3º, da Emenda Constitucional n. 57, de 15 de julho de 2003: “Art. 31. O Estado assegurará ao servidor público civil da Administração Pública direta, autárquica e fundacional os direitos previstos no art. 7º, [...] da Constituição da República e os que, nos termos da lei, visem à melhoria de sua condição social e da produtividade e da eficiência no serviço público, em especial o prêmio por produtividade e o adicional de desempenho.

### 3.2 A avaliação no âmbito do Estado de Minas Gerais

A Avaliação de Desempenho Individual (ADI), instituída pelo Governo de Minas Gerais com a edição da Lei Complementar n. 71, de 30 de julho de 2003, e regulamentada pelo Decreto n. 43.672, de 04 de dezembro de 2003, foi concebida com o fito de avaliar o mérito e promover a valorização de todos os seus servidores efetivos estáveis. O projeto fazia parte do Programa Choque de Gestão, sendo um dos principais alicerces dessa reforma gerencial introduzida no Estado.

Além da sua responsabilidade pela implementação da avaliação, o modelo foi totalmente idealizado pela Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG), que posteriormente percebeu a necessidade de envolvimento dos demais órgãos e entidades. Com isso, inovações foram introduzidas por meio do Decreto n. 44.559, de 29 de junho de 2007, que substituiu o anterior.

Apesar de metodologia e critérios comuns à ADI, também foi implementada, com regras e regulamentação distintas, a avaliação para o servidor em estágio probatório, denominada Avaliação Especial de Desempenho (AED). No entanto, limitar-se-á neste trabalho a comentários acerca da ADI, em razão do foco de estudo concentrar-se na metodologia e não em regras de aplicação.

O modelo de avaliação, no que diz respeito aos critérios a serem observados e avaliados, foi construído diferenciando-se o servidor quanto à natureza das atividades desenvolvidas nos cargos, sendo classificados em três tipos: técnico ou execução, assessoramento e direção; e, quanto à natureza do provimento do cargo, servidores efetivos ocupantes de cargos de provimento em comissão e servidores no exercício de seu próprio cargo de provimento efetivo (para o qual foram nomeados após prestarem concurso)<sup>8</sup>.

Para cada uma dessas situações foi elaborado um formulário específico, contendo os aspectos a serem considerados pelo avaliador dentro do contexto da atividade exercida.

---

<sup>8</sup> Para efeito de avaliação de desempenho assemelham-se a servidor efetivo os detentores de função pública nos termos da Lei n. 10.254/90, efetivados ou não.

O servidor de nível técnico ou de execução, nesse caso, sendo ocupante apenas do próprio cargo efetivo, tem sua avaliação orientada a partir dos seguintes critérios<sup>9</sup>:

- a) Qualidade do trabalho: grau de exatidão, correção e clareza dos trabalhos executados;
- b) Produtividade no trabalho: volume de trabalho executado em determinado espaço de tempo;
- c) Iniciativa: comportamento proativo no âmbito de atuação, buscando garantir a eficiência e eficácia na execução dos trabalhos;
- d) Presteza: disposição para agir prontamente no cumprimento das demandas de trabalho;
- e) Aproveitamento em programas de capacitação: aplicação dos conhecimentos adquiridos em atividades de capacitação na realização dos trabalhos;
- f) Assiduidade: comparecimento regular e permanência no local de trabalho;
- g) Pontualidade: observância do horário de trabalho e cumprimento da carga horária definida para o cargo ocupado;
- h) Administração do tempo e tempestividade: capacidade de cumprir as demandas de trabalho dentro dos prazos previamente estabelecidos;
- i) Uso adequado dos equipamentos e instalações de serviço: cuidado e zelo na utilização e conservação dos equipamentos e instalações no exercício das atividades e tarefas;
- j) Aproveitamento dos recursos e racionalização nos processos: melhor utilização dos recursos disponíveis, visando à melhoria dos fluxos dos processos de trabalho e a consecução de resultados eficientes;
- k) Capacidade de trabalho em equipe: capacidade de desenvolver as atividades e tarefas em equipe, valorizando o trabalho em conjunto na busca de resultados comuns.

Para o servidor ocupante de cargo de provimento em comissão em nível de assessoramento, são os seguintes critérios<sup>10</sup>:

---

<sup>9</sup> Anexo II à Resolução SEPLAG n. 31, de 29 de agosto de 2007.

<sup>10</sup> Anexo IV à Resolução SEPLAG n. 31, de 29 de agosto de 2007.

- 1) Assessoramento:
  - a) Atendimento de demandas: capacidade de articulação para atender as demandas de trabalho, empenhando-se para tomar as providências necessárias sem necessidade de supervisão constante de sua chefia, à qual será submetido o trabalho executado;
  - b) Monitoramento: capacidade de perceber e identificar os pontos fortes e fracos da equipe de trabalho, auxiliando a chefia para uma melhor distribuição do trabalho;
  - c) Planejamento: capacidade de determinar, em função dos objetivos estabelecidos, planos e programas, definindo o que fazer, como fazer, os recursos necessários, prazos, equipe, critérios de acompanhamento, controle e ações contingenciais;
  - d) Suporte gerencial: capacidade de gerar informações e dados para subsidiar a tomada de decisão.
  
- 2) Competência técnica:
  - a) Conhecimento do trabalho: domínio técnico do seu campo de atuação, com conhecimento de todos os processos e rotinas de trabalho e interação com os objetivos do órgão ou entidade bem como do Estado;
  - b) Eficácia: realização dos trabalhos e cumprimento das metas dentro dos prazos estabelecidos;
  - c) Eficiência: desenvolvimento dos trabalhos e tarefas utilizando da melhor forma os recursos financeiros, humanos, materiais e técnicos disponíveis;
  - d) Qualidade e produtividade: volume de trabalho executado com exatidão, correção e clareza dentro dos prazos estabelecidos;
  - e) Qualificação profissional: busca contínua de aprendizado e de novas experiências que agreguem valor ao trabalho e contribuam para o alcance dos objetivos.
  
- 3) Competência interpessoal:
  - a) Adaptabilidade: capacidade de se adaptar com facilidade a situações novas e pressões de trabalho, assimilando rapidamente mudanças de qualquer natureza, encarando-as com naturalidade e boa vontade;

- b) Capacidade de trabalho em equipe: capacidade de desenvolver trabalhos em equipe, mantendo uma postura profissional participativa e colaboradora, sabendo integrar as contribuições de cada um, canalizando-as para melhorar consecução dos objetivos;
  - c) Comunicação: capacidade de expressar ideias com lógica e objetividade, por escrito e oralmente, preocupando-se em verificar o entendimento das mensagens transmitidas e recebidas;
  - d) Iniciativa: capacidade de prever oportunidades e ameaças, apresentar ideias e sugestões e agir prontamente, buscando soluções para que o trabalho seja realizado dentro dos prazos e com qualidade.
- 4) Disciplina:
- a) Assiduidade: comparecimento regular e permanência no local de trabalho;
  - b) Pontualidade: observância do horário de trabalho e cumprimento da carga horária definida para o cargo ocupado;
  - c) Uso adequado de equipamentos e instalações: cuidado e zelo na utilização e conservação de equipamentos e instalações no exercício das atividades e tarefas.

Já para avaliação dos servidores ocupantes de cargos de provimento em comissão em nível de direção e chefia, os critérios são<sup>11</sup>:

- 1) Competência gerencial:
- a) Delegação de funções: capacidade de distribuir responsabilidade e autonomia aos membros da equipe na realização de tarefas, respeitando o potencial, os conhecimentos e habilidades de cada um deles;
  - b) Desenvolvimento de pessoas: habilidade para identificar e reconhecer potencialidades e estimular as pessoas com quem trabalha a envolver-se em atividades que promovam a melhoria de suas capacidades e habilidades, para melhor conhecimento e execução do trabalho;

---

<sup>11</sup> Anexo III à Resolução SEPLAG n. 31, de 29 de agosto de 2007.

- c) Flexibilidade: capacidade para encarar situações e mudanças sem atitudes preconcebidas ou rígidas, demonstrando disposição, interesse e abertura para entender as situações e adaptar-se em novos contextos;
- d) Gerência participativa: capacidade de gerenciar buscando o envolvimento e o comprometimento da equipe e dos usuários de seus serviços na formulação de planos de trabalho, na análise de problemas, nas decisões, no planejamento e na avaliação dos resultados;
- e) Planejamento: capacidade de determinar, em função dos objetivos estabelecidos, planos e programas, definindo o que fazer, como fazer, os recursos necessários, prazos, equipe, critérios de acompanhamento, controle e ações contingenciais;
- f) Tomada de decisão: escolha ponderada, segura e inovadora de alternativas, com análise da viabilidade e da oportunidade da decisão empenhando-se na implementação da decisão.

## 2) Competência técnica:

- a) Conhecimento do trabalho: domínio técnico do seu campo de atuação, com conhecimento de todos os processos e rotinas de trabalho e interação com os objetivos do órgão ou entidade bem como do Estado;
- b) Eficácia: realização dos trabalhos e cumprimento das metas dentro dos prazos estabelecidos;
- c) Eficiência: desenvolvimento dos trabalhos e tarefas utilizando da melhor forma os recursos financeiros, humanos, materiais e técnicos disponíveis;
- d) Qualidade e produtividade: volume de trabalho executado com exatidão, correção e clareza dentro dos prazos estabelecidos;
- e) Qualificação profissional: busca contínua de aprendizado e de novas experiências que agreguem valor ao trabalho e contribuam para o alcance dos objetivos.

## 3) Competência interpessoal:

- a) Comunicação: capacidade de expressar ideias com lógica e objetividade, por escrito e oralmente, preocupando-se em verificar o entendimento das mensagens transmitidas e recebidas;

- b) Iniciativa: capacidade de prever oportunidades e ameaças, apresentar ideias e sugestões e agir prontamente, buscando soluções para que o trabalho seja realizado dentro dos prazos e com qualidade.

4) Disciplina:

- a) Assiduidade: comparecimento regular e permanência no local de trabalho;
- b) Uso adequado de equipamentos e instalações: cuidado e zelo na utilização e conservação de equipamentos e instalações no exercício das atividades e tarefas.

O objetivo primordial com a criação do modelo sistemático de avaliação foi o de proporcionar uma melhoria no desempenho dos servidores públicos, como forma de contribuir para o inovador projeto de gestão pública implantado em Minas Gerais, bem como propiciar um melhor gerenciamento das pessoas, descobrindo potencialidades, subsidiando o recrutamento e seleção de servidores e, ainda, o planejamento de programas de capacitação.

São objetivos específicos da ADI, elencados em Minas Gerais (2007?):

[...]

- contribuir para a implementação do princípio da eficiência no setor público;
- aferir a aptidão do servidor para o efetivo desempenho de suas funções;
- aferir o desempenho do servidor no exercício de cargo ocupado ou função exercida;
- fornecer subsídios à gestão da política de recursos humanos, apoiando as decisões relacionadas à carreira, remuneração, mobilidade e provimento;
- aprimorar o desempenho dos servidores e dos órgãos e entidades;
- valorizar e reconhecer o desempenho eficiente do servidor;
- identificar as necessidades e as prioridades de capacitação do servidor;
- possibilitar o estreitamento das relações interpessoais e a cooperação dos servidores entre si e com suas chefias;
- promover a adequação funcional do servidor;
- contribuir para o crescimento pessoal e profissional do servidor;
- contribuir para o desenvolvimento de novas habilidades do servidor;
- identificar as condições de trabalho do servidor;
- produzir informações gerenciais;
- ser instrumento de alinhamento das metas individuais com as institucionais;
- identificar habilidades e talentos do servidor;
- estimular a reflexão e a conscientização do papel de cada servidor no contexto organizacional.

Atualmente o período avaliatório coincide com o ano civil, sendo iniciado em janeiro e concluído nos meses de novembro e dezembro com a avaliação propriamente dita. O processo de avaliação compreende 04 (quatro) etapas distintas:

1ª etapa - Elaboração do Plano de Gestão do Desempenho Individual (PGDI)<sup>12</sup>: acontece no primeiro mês do período avaliatório e na ocasião são estabelecidas pela chefia imediata, juntamente com o servidor, as metas, atividades e tarefas a serem realizadas ao longo do período (negociação do desempenho);

2ª etapa - Acompanhamento do desempenho: estabelecidos os objetivos, o servidor será observado por sua chefia na execução daquilo que foi proposto. Rotineiramente essa percepção do chefe deve ser comunicada ao servidor que procurará adequar suas ações ao alcance das metas com o melhor desempenho possível, pois disso dependerá o resultado de sua avaliação. Obrigatoriamente, o avaliador (chefe) deverá fazer o registro formal do acompanhamento do formulário próprio do PGDI, onde já estarão descritas as metas, sendo necessários no mínimo dois registros;

3ª etapa - Registro do desempenho: baseado no que foi acordado no PGDI e nos acompanhamentos realizados pela chefia, o avaliador ou a comissão de avaliação irá preencher os formulários próprios, de acordo com a natureza do cargo do avaliado, sendo o resultado final uma nota cuja pontuação varia até 100 (cem) pontos. O registro do desempenho ocorre nos dois últimos meses do período avaliatório;

4ª etapa – Notificação do resultado da avaliação ao servidor, reduzindo a distância para com a chefia. É considerado um dos aspectos mais importantes do modelo avaliatório.

Enquanto a elaboração do PGDI e o acompanhamento das atividades são de responsabilidade única e exclusiva do chefe direto do avaliado, a realização da avaliação com

---

<sup>12</sup> Anexo I à Resolução SEPLAG n. 31, de 29 de agosto de 2007.

o preenchimento do Termo Final de Avaliação Individual pode ser atribuição de uma comissão especialmente constituída para esse fim, dependendo da natureza do provimento do cargo.

Servidores ocupantes de cargos de provimento em comissão devem ser avaliados pelo próprio chefe direto. Já os servidores ocupantes do próprio cargo efetivo são avaliados por uma comissão designada pela autoridade máxima do respectivo órgão. A comissão será composta, em igual proporção, por membros indicados pela autoridade e membros eleitos pelos servidores, obedecendo-se a determinadas regras e critérios.

Os resultados obtidos através da Avaliação de Desempenho Individual poderão produzir reflexos na vida profissional e na carreira do servidor de diversas maneiras, conforme se verifica na legislação:

- Pagamento do Adicional de Desempenho (substituto da vantagem pelo critério tempo de serviço, ou quinquênios) proporcional ao resultado da avaliação;
- Pagamento de gratificações (em algumas carreiras);
- Progressão na carreira: os planos de carreira contemplam melhorias de posição baseados nos resultados da avaliação;
- Possibilidade de exoneração (ocupantes de cargos de provimento em comissão) ou submissão a processo administrativo visando demissão para o caso de servidores que apresentem resultados considerados insatisfatórios, na forma da Lei; e
- Direcionamento dos programas de capacitação do servidor.

### **3.3 A atual avaliação na PMMG**

A Avaliação Anual de Desempenho e Produtividade é o processo sistemático e contínuo de acompanhamento e aferição do desempenho, exclusivo da PMMG, aplicada a todos os policiais militares do serviço ativo. Como regra geral, cada militar será avaliado por uma comissão designada pelo Comandante de Unidade (Cmt UEOp).

São objetivos da AADP dispostos em Minas Gerais (2009b, p.2):

[...]

I - aferir o desempenho do militar no exercício do cargo ou da função;

II - valorar e reconhecer o desempenho do militar;

III - aprimorar o desempenho do militar e da Unidade na qual ele estiver subordinado;

IV - promover a adequação funcional do militar;

V - identificar necessidades de capacitação do militar;

VI - contribuir para o aperfeiçoamento profissional do militar e para o desenvolvimento de novas habilidades;

VII - contribuir para a implementação do princípio da eficiência na Administração Pública do Poder Executivo Estadual e para a melhoria da prestação do serviço público;

VIII - fornecer subsídios à gestão da política de recursos humanos;

IX - possibilitar o estreitamento das relações interpessoais e a cooperação dos militares entre si e com suas chefias.

Além dos objetivos institucionais, a AADP também será fator relevante em vários aspectos individuais da carreira do militar, dessa forma sendo considerada:

- a) para preenchimento de requisito para promoção: o desempenho satisfatório para fins de promoção corresponde a 60% da nota máxima;
- b) para aferição do mérito na promoção com a utilização da nota obtida para composição da Ficha de Promoção (oficiais e sargentos);
- c) como um dos fatores na aferição da Avaliação de Desempenho Individual (ADI) para cálculo do Adicional de Desempenho (ADE).

O ADE é o valor remuneratório devido mensalmente ao policial militar que ingressou no serviço público após a Emenda à Constituição n. 57, de 15 de julho de 2003, ou que tenha feito opção em substituição ao Adicional por Quinquênio. Terá seu valor determinado a cada ano, com base na remuneração básica, sendo o percentual máximo definido pelo número de avaliações satisfatórias do servidor. Para fins de ADE, considera-se desempenho satisfatório o resultado igual ou superior a 70% da nota máxima na ADI, ou seja, 70 pontos. Após determinado o percentual máximo devido, o valor a ser pago será calculado com base no resultado da Avaliação de Desempenho Individual (ADI).

A ADI na PMMG, diferentemente da avaliação homônima instituída pelo governo estadual, é a avaliação de desempenho com a finalidade única de se estabelecer a pontuação para cálculo do Adicional de Desempenho. Para tanto é composta por três fatores de aferição:

- a) o resultado da avaliação de mérito na AADP;
- b) a pontuação obtida pelo nível do conceito disciplinar;
- c) o resultado do aproveitamento no Treinamento Profissional Básico (TPB): capacitação e reciclagem realizado a cada dois anos.

O resultado da ADI será o somatório de todos os pontos alcançados. Multiplicando-se sua centésima parte pelo respectivo percentual máximo da remuneração básica obtêm-se o percentual a ser pago ao militar como Adicional de Desempenho, aplicado à própria remuneração básica.

Os critérios de avaliação constituem-se de 08 habilidades, que devem ser demonstradas pelos avaliados, de acordo com a atividade exercida, no desempenho de suas funções e para consecução dos objetivos traçados no Compromisso de Desempenho<sup>13</sup>:

[...]

1. Planejamento: capacidade de analisar fatos e situações, de estabelecer planos e ações e de assessorar a chefia, visando alcançar os objetivos de seu trabalho, de forma sistemática e prevendo as conseqüências;
2. Produtividade: capacidade de obter resultados positivos, considerando o grau de exatidão, correção e clareza dos trabalhos executados, bem como o empenho, a dedicação, o domínio técnico, o entusiasmo e o compromisso com a Instituição;
3. Disciplina: capacidade de proceder conforme as normas que regem a PMMG, preservando os Valores Institucionais, sem a perda da visão crítica e da criatividade;
4. Liderança: capacidade de comandar, coordenar, gerenciar e desenvolver trabalhos em equipe, demonstrada pela influência que suas ações e palavras exercem sobre as pessoas;
5. Relacionamento Interpessoal: habilidade no trato com as pessoas, independente do nível hierárquico ou social, com demonstração de respeito, compreensão e ausência de conflitos interpessoais;
6. Representatividade Institucional: capacidade de representar a PMMG perante o público interno, a comunidade, a outros órgãos e autoridades, demonstrada pela assimilação e prática dos Valores Institucionais;
7. Assiduidade: demonstrada pela frequente e habitual disponibilidade do militar no local e horário de trabalho, se fazendo presente e em condições efetivas de execução das atividades;
8. Higiene física: capacidade de cuidar da própria saúde com a manutenção do condicionamento físico geral e de seu corpo, refletido no seu desempenho satisfatório e na apresentação pessoal (MINAS GERAIS, 2009b, p.2)

---

<sup>13</sup> Artigo 4º, da Resolução n. 4.019/09-CG.

Não são avaliados, ficando com 0 (zero) ponto, aqueles militares que durante o período avaliatório tenham sido afastados do exercício de suas funções por mais de 120 (cento e vinte) dias, contínuos ou não, por motivo de:

- a) licença para tratar de interesse particular, sem vencimento;
- b) ausência, extravio ou deserção;
- c) privação ou suspensão de exercício de cargo ou função, nos casos previstos em lei;
- d) cumprimento de sentença penal transitada em julgado ou de prisão judicial;
- e) interdição judicial;

A Avaliação Anual de Desempenho e Produtividade tem o período avaliatório de 1º de agosto a 31 de julho do ano seguinte, dividindo-se o processo em três fases.

1ª Fase - **PREENCHIMENTO DO COMPROMISSO DE DESEMPENHO:** a primeira etapa ocorre, regularmente, no mês de agosto de cada ano devendo coincidir com a entrevista de notificação de resultados da avaliação anterior. Nessa fase, todos os militares serão entrevistados pelos respectivos chefes diretos, ocasião em que serão estabelecidas as metas a serem alcançadas e tarefas a serem realizadas no período avaliatório que se inicia. Aquilo que ficar acordado deverá ser formalizado no formulário do Compromisso de Desempenho (ANEXO A), e assinado por ambos, chefe e avaliado.

2ª Fase - **ACOMPANHAMENTO:** nessa etapa, compreendida entre 1º de agosto e 31 de maio do ano seguinte, cada chefe direto deverá fazer a observação rotineira do desempenho de seus avaliandos, sendo obrigatório o registro de pelo menos dois acompanhamentos. O CD é o documento norteador das ações do militar e a ferramenta balizadora dos acompanhamentos periódicos de seu desempenho, no entanto, o chefe deve observar também o comportamento do militar em todas as atividades e ações relacionadas com as habilidades a serem avaliadas.

3ª Fase - **REGISTRO DO DESEMPENHO:** o processo se encerra com o preenchimento da Ficha de Avaliação (ANEXO B) que deve ser realizado

no período de 1º de junho a 31 de julho de cada ano. A Ficha de Avaliação (FA) conterá, essencialmente, os critérios e a metodologia de Avaliação de Desempenho traduzidos em 8 (oito) habilidades atreladas a uma escala de pontuação que varia de 0 a 10 . Devem ser considerados o conteúdo do CD e as observações do chefe direto.

A comissão de avaliação, designada pelo comandante, será composta pelo respectivo chefe direto, obrigatoriamente, e mais um oficial que tenha ligação funcional com o avaliado e que seja superior hierárquico ou mais antigo, de acordo com os critérios de antiguidade estabelecidos pelo artigo 12, do EMEMG.

São **chefes diretos** na AADP os responsáveis pela Unidade/Fração de exercício do policial militar até o nível de Seção ou Pelotão PM, restringindo-se, porém, à esfera dos oficiais. As praças, na graduação de sargento, podem ser consideradas chefes diretos se estiverem temporariamente exercendo substituição de função de oficial. Dessa forma, os responsáveis pela menor Fração da estrutura orgânica da PMMG não atuam como avaliadores de seus comandados: o sargento comandante de Destacamento.

Entende-se por ligação funcional, o fato do Oficial avaliador pertencer à mesma Unidade ou a Unidade de nível hierarquicamente superior que a do militar avaliado e, preferencialmente, ter autoridade de linha sobre este. De tal modo, na impossibilidade de se designar Oficial da própria Unidade a que pertença o avaliado para compor a Comissão, o comandante hierarquicamente superior fará a designação dentre seus oficiais.

Quando da formação das Comissões de Avaliação, poderão ocorrer várias situações que vedem a atuação do membro, em razão de impedimentos e suspeições. Os impedimentos e suspeições poderão ser suscitados tanto pelos avaliados quanto pelos próprios membros da Comissão, sendo que o avaliado poderá fazê-lo, através de requerimento fundamentado, até 05 (cinco) dias úteis após a publicação da respectiva comissão de avaliação em boletim, e o membro deverá acusar seu impedimento ou suspeição antes da reunião de avaliação, sob pena de responsabilidade disciplinar.

A reunião de avaliação é realizada sem a presença do avaliado, em data e horário determinados pelo presidente da comissão. O registro do desempenho é feito em uma

única Ficha de Avaliação e para cada uma das habilidades, os membros individualmente emitem sua nota, em uma escala de 0 (zero) a 10 (dez) pontos, devendo ser transcrito na ficha, na respectiva habilidade, apenas a média simples obtida pelas notas dadas. A nota final é a média simples das notas obtidas em cada habilidade (figura 1).

Caso os integrantes da Comissão de Avaliação não possuam informações suficientes para emitir nota em determinada habilidade o campo deverá ser preenchido com SI - “sem informações”, com a devida justificativa, não computando a habilidade no cálculo da média final. Caso apenas um dos avaliadores optarem por SI deverá ser considerada a nota emitida pelo outro membro (figura 1).

**Ex.:**

	<b>Avaliador 1</b>	<b>Avaliador 2</b>	<b>Nota da Ficha</b>
<b>Habilidade A</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>8,5</b>
<b>Habilidade B</b>	<b>SI</b>	<b>SI</b>	<b>SI</b>
<b>Habilidade C</b>	<b>SI</b>	<b>10</b>	<b>10</b>
<b>Nota final</b>			<b>9,25</b>

Figura 1 – Exemplo do cálculo das notas por habilidade e média final na Ficha de Avaliação.

Fonte: dados fictícios

A autoavaliação, apesar de preenchimento obrigatório pelo próprio avaliado, não é computada nos cálculos para obtenção da nota. No entanto, pode ser levada em conta pelos avaliadores, bem como demais documentos a ela juntados.

Após a etapa de avaliação, os chefes diretos realizam entrevista individualizada com cada avaliado, ocasião em que ele será notificado sobre o resultado na avaliação.

Do resultado da avaliação cabem duas instâncias recursais:

- a) pedido de reconsideração: requerimento fundamentado por meio do qual o policial militar avaliado se posiciona contrariamente ao resultado obtido em sua Avaliação Anual de Desempenho e Produtividade, diretamente a quem o avaliou;

- b) recurso: requerimento fundamentado por meio do qual o policial militar avaliado se posiciona contrariamente à decisão do seu pedido de reconsideração, apresentando-o a seu comandante de Unidade ou autoridade imediatamente superior, caso este tenha atuado na avaliação.

São direitos do avaliado:

- a) Ter conhecimento prévio das normas e dos critérios a serem utilizados na Avaliação Anual de Desempenho e Produtividade;
- b) Ser comunicado, pelo seu chefe direto, do início de cada período avaliatório através da elaboração do CD;
- c) Ser notificado do resultado de sua avaliação e das demais decisões relativas ao pedido de reconsideração e ao recurso;
- d) Interpor pedido de reconsideração e recurso, em caso de discordância do resultado de sua avaliação;
- e) Consultar, a qualquer tempo, todos os documentos que compõem o seu processo de Avaliação Anual de Desempenho e Produtividade.

Constituem deveres do avaliado:

- a) Inteirar-se da legislação que regulamenta o processo de AADP;
- b) Manter-se informado de todos os atos que tenham por objeto a avaliação de seu desempenho;
- c) Participar dos momentos de elaboração do CD e dos acompanhamentos, juntamente com o chefe direto;
- d) Realizar autoavaliação e encaminhá-la à Comissão antes da reunião de avaliação.

### **3.4 Considerações sobre chefe direto**

Também de grande importância nesta pesquisa será a conceituação de chefe imediato, tendo em vista a peculiaridade da estrutura organizacional da PMMG, em consonância com sua escala hierárquica que, além dos diversos níveis de postos e graduações, possui ainda uma subdivisão por ciclos: oficiais e praças (Subseção 2.6).

Tecnicamente, **chefe** é aquele que tem a função de comandar, coordenar, liderar, gerenciar; de acordo com Houaiss e Villar (2009, p. 451), é “[...] o responsável pelo funcionamento de repartição ou serviço [...]”. Reportando Peter Drucker, um gerente é:

Qualquer trabalhador com conhecimentos, nas organizações modernas, [...] se, em virtude de sua posição e desse conhecimento, for responsável por uma contribuição que afeta, materialmente, a capacidade da organização de trabalhar e obter resultados.[...] Tal homem (ou mulher) deve tomar decisões; não pode apenas obedecer ordens. Tem de assumir responsabilidade pela sua contribuição (DRUCKER, 1986, p. 13).

Também existem conceituações teóricas, ou no campo motivacional para o trabalho, que colocam proposições mais abstratas para definir a qualidade do chefe, e, nesse sentido, confunde-se com liderança.

A chefia pode e vai existir em diversos níveis em uma organização consolidada na hierarquia; por isso, a importância de se definir a quem chamar de **chefe direto** quando a este cabem responsabilidades importantes para o destino da organização ou de parte dela ou, mais ainda, cruciais para o futuro das pessoas.

Para Courtois (1984) o chefe tem o dever de conhecer particular e profundamente os seus subordinados diretos, principalmente no que se refere aos seus compromissos, a ele cabendo coordenar as atividades do grupo para se obter o máximo de rendimento no trabalho. Então, de outra forma, o dirigente ou administrador pode até ser chefe, mas no sentido hierárquico do termo ou de acordo com as relações de trabalho, e não como relação de subordinação direta.

Maximiano (1995) aduz da teoria de Max Weber que autoridade é a probabilidade de que uma ordem seja cumprida, podendo ser originária de três bases legítimas: a tradição, o carisma ou criada por normas e regras em uma organização. Esta última é classificada como **autoridade formal**.

No contexto da autoridade formal, as normas e regulamentos estabelecem quais os poderes de que dispõe o ocupante do cargo e a abrangência desse poder ou sua jurisdição, ou seja, sua limitação geográfica, temporal, etc.

Para o autor, “[...] a autoridade é mais bem entendida como contrapartida da responsabilidade” (MAXIMIANO, 1995, p.46). Todo chefe é dotado de autoridade formal, uma vez que é depositado nele o encargo pela condução de determinado grupo de funcionários, sendo responsável pelo sucesso ou fracasso.

Assim, pode-se concluir que chefe direto é a pessoa com quem se trabalha e que é responsável pelo seu trabalho, normalmente imediatamente acima na hierarquia. Em outras palavras, é a primeira pessoa a quem se está subordinado ou a quem deva responder dentro do organograma da organização.

### **3.5 O papel do sargento comandante de Destacamento**

O Estado de Minas Gerais possui 853 municípios, nos quais em 553 a Polícia Militar se faz presente através de suas menores Frações, o Destacamento e o Subdestacamento, ou seja, quase 65% do total de municípios.

Nessas Frações, o principal representante da PMMG é o sargento, que por sua posição hierárquica superior aos demais policiais militares e pela função de comando que exerce, recebe o título designativo de “comandante”.

Os Subdestacamentos, em sua maioria, estão sediados nos distritos municipais, não há previsão de lotação por sargentos e, dessa forma, os militares neles destacados respondem diretamente ao comandante de Destacamento a que estão subordinados.

Mas, o que vem a ser o papel do sargento comandante de Destacamento e quais as atribuições inerentes ao seu cargo, além das atividades típicas como policial militar, procurar-se-á esclarecer nas reflexões que se seguem, buscando estabelecer o perfil esperado desse comandante.

Segundo Chiavenato (1985, p.147), cargo é a posição hierárquica que um conjunto de tarefas ou atribuições possui na organização formal da empresa e cada cargo “[...] constitui uma designação de trabalho, com um conjunto específico de deveres, responsabilidades e condições, geralmente diferentes de outras designações”.

Para Pontes (1993), cargo é conjunto de funções de mesma natureza das tarefas; função é o conjunto das tarefas atribuídas ao indivíduo na organização; e tarefa é a atividade executada pelo ocupante de determinado cargo.

A graduação de sargento (subdividida em três níveis: 3º, 2º e 1º, nessa ordem crescente em hierarquia) diz respeito à posição ocupada na escala hierárquica que constitui a carreira militar. Dentro da estrutura organizacional da PMMG esses graduados podem ocupar diversos cargos, que são próprios da graduação, e dentre eles o de comandante de Destacamento.

Ainda diz Chiavenato (1985, p.144) que papel “[...] é o conjunto de atividades solicitadas de um indivíduo que ocupa determinada posição em uma organização”.

Dessa forma, o papel do sargento comandante de Destacamento é desempenhar um conjunto de atribuições previstas em normas da Corporação ou, ainda que não previstas, sejam imprescindíveis ao ato de comandar. A ele cabe uma série de atividades, principalmente aquelas inerentes à gestão de pessoal e de comandamento. Seu papel corresponde ao exercício das funções típicas de comandante, mais precisamente, de uma Fração destacada da Unidade Principal<sup>14</sup>.

Examinando os ensinamentos de Weiss (1991, p.18):

O grupo que decide [...] confere às camadas superiores da administração autoridade para conduzi-la. A administração superior lhe confere um pouco de sua autoridade, onde quer que você se encontre na hierarquia da empresa, através da administração intermediária.

Como comandante, é conferida a esses sargentos determinada parcela de poder inerente ao Estado e, sobretudo, à administração da PMMG. Por isso, sua missão não se restringe ao “mero”<sup>15</sup> exercício do Poder de Polícia e da atuação no policiamento ostensivo, mas está muito além, com atribuições próprias do ato de administrar, devendo exercer cotidianamente o papel de líder e chefe, tanto junto à tropa quanto à comunidade.

---

<sup>14</sup> Na estrutura da PMMG corresponde aos Batalhões ou equivalente.

<sup>15</sup> Mero não está no sentido de menosprezo e subestima, mas sim de singularidade ou restrição.

No campo jurídico, Meirelles (1998) define que a administração pública é um instrumento de governo para a gestão de bens e interesses da coletividade. É, em sentido formal e subjetivo, o conjunto de órgãos e serviços do Estado para consecução de seus objetivos; e, em sentido material e objetivo, a ação deste para satisfação de seus fins, ou seja, o conjunto de funções necessárias aos serviços públicos em geral.

O agente administrativo é o administrador encarregado dessa gestão, respeitado o respectivo nível e limites de atuação, investido dos poderes inerentes ao cargo que ocupa, para a prática de atos administrativos. São:

Servidores públicos, com maior ou menor hierarquia, encargos e responsabilidades profissionais dentro do órgão ou entidade a que servem, conforme o cargo ou a função em que estejam investidos. De acordo com a posição hierárquica que ocupam e as funções que lhe são cometidas, recebem a correspondente parcela de autoridade pública para o seu desempenho no plano administrativo, sem qualquer poder político (MEIRELLES, 1998, p. 78).

Na doutrina administrativa, considera Chiavenato (1985, p.271), que:

As várias funções do administrador, consideradas como um todo, formam o processo administrativo. Planejamento, organização, direção e controle, consideradas separadamente, constituem as funções administrativas.

Vê-se, assim, que as atribuições de comandante estão em consonância com essas funções administrativas, sendo, portanto, o sargento comandante de Destacamento um administrador dos recursos humanos e materiais da PMMG no âmbito de sua jurisdição ou responsabilidade territorial.

Segundo as conceituações de Chiavenato (1985), as funções de direção e controle são as mais pertinentes ao contexto do presente estudo. Para o autor, direção é a atividade que cuida de promover a integração dos membros de um grupo no desempenho das tarefas a eles atribuídas, direcionado para o alcance dos objetivos individuais e do grupo.

A função de controle, ainda interpretando Chiavenato (1985), permitirá que o administrador determine se a atividade sob sua autoridade está ou não alcançando os objetivos propostos e resultados desejados. Comparativamente, a avaliação de desempenho, ou mais

especificamente, a AADP, é focada em objetivos e metas; e deve o avaliador exercer o acompanhamento efetivo do avaliado ao longo de todo o período avaliatório, dando-lhe condições de conhecer seu desempenho a todo o momento, oportunizando que haja o respectivo aperfeiçoamento profissional.

Para o cumprimento de suas atribuições o comandante de Destacamento é investido de certo **poder discricionário** que, de acordo com Meirelles (1998, p. 103), é “[...] o que o Direito concede à Administração, de modo explícito ou implícito, para a prática de atos administrativos com liberdade na escolha de sua conveniência, oportunidade e conteúdo”. Não deve, no entanto, ser confundido com “poder arbitrário”, que se caracteriza pela ação contrária ou excedente à lei, portanto ilegítima e inválida.

Esse poder que confere autonomia e autoridade para tomar decisões, obviamente dentro da legalidade, no que diz respeito à gerência de seus “recursos humanos”, torna o comandante de Destacamento plenamente capaz de analisar e decidir se determinado policial militar, seu comandado, está cumprindo ou não com suas obrigações; se está desempenhando bem sua função ou não, e podendo, por isso, até mesmo sugerir às autoridades competentes uma possível remoção, caso entenda que ali não seja adequado sua permanência.

## **4 METODOLOGIA DA PESQUISA**

Nesta seção detalha-se a metodologia que caracteriza esta pesquisa monográfica e a que orientou os procedimentos para sua realização.

### **4.1 Problema**

Tendo em vista que o acompanhamento e a avaliação do desempenho devem ser executados pelo chefe direto, poderá o sargento da PMMG, comandante de Destacamento, ser assim considerado e atuar como avaliador na realização da Avaliação Anual de Desempenho e Produtividade?

### **4.2 Hipótese básica**

O emprego dos sargentos comandantes de Destacamento como avaliadores na AADP é viável, necessário e aprimorará o processo de avaliação, proporcionando melhor acompanhamento dos avaliados e resultados mais eficazes e justos.

### **4.3 Tipo e natureza da pesquisa**

Haja vista os objetivos propostos neste trabalho, com os quais se busca retratar uma situação ainda nova no contexto da realização de avaliação de desempenho na PMMG e ampliar o conhecimento a respeito do perfil dos avaliadores, verificando com isso sua aplicabilidade para o aperfeiçoamento do processo e metodologia atualmente executados, realizou-se uma pesquisa do tipo exploratória.

Conforme explica Gil (2002, p. 41), a pesquisa exploratória “[...] tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses”. Assim pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias.

Quanto à natureza, trata-se de uma pesquisa quantitativa e qualitativa, como forma de se expandir o conteúdo a ser explorado, alcançando uma maior diversidade de informações ou então possibilitando reforçar e reafirmar os resultados, haja vista a complexidade do tema e as inovações que se propõe. Para a pesquisa e interpretação quantitativa, utilizou-se de um instrumento mais convencional, sendo realizada a aplicação de questionários a pessoas no exercício de funções importantes para o processo avaliatório. Para a análise qualitativa duas fontes de informação foram utilizadas: primeiramente, buscou-se observar o comportamento dos pretensos avaliadores (comandantes de Destacamento) enquanto responsáveis pelos procedimentos de avaliação, através do preenchimento dos respectivos formulários, de forma simulada, com posterior comparação com dados reais; em segundo plano, a complementação opcional das questões fechadas, em forma de justificativa, propiciou que as opiniões fossem mais bem estudadas.

#### **4.4 Técnicas de pesquisa**

##### **a) Documentação indireta**

Em pesquisa documental, consultou-se a norma interna (Resolução) que regulamenta a execução da AADP, os dispositivos legais que regulam o assunto no âmbito da PMMG e do Estado (Estatuto, Constituição Estadual, Leis e Decretos pertinentes).

Valeu-se dessa técnica também na realização de pesquisa bibliográfica para construção do referencial teórico em torno do tema pesquisado, com utilização de bases teóricas já consolidadas referentes à Gestão de Pessoas, Administração Gerencial e à Meritocracia, consultadas em obras de autores de renome.

##### **b) Documentação direta intensiva**

A técnica foi levada a efeito através de levantamento e análise dos resultados de avaliações realizadas no período avaliatório 2010/2011.

Realizou-se, primeiramente, uma simulação de avaliação de desempenho, utilizando-se os respectivos formulários de Compromisso de Desempenho e Ficha de Avaliação atualmente existentes na AADP, que foram preenchidos nos moldes do procedimento real, excetuando-se, obviamente, os acompanhamentos, que demandariam aguardar o desenvolvimento e término de um período avaliatório (um ano). Para suprimir tal deficiência consideraram-se na avaliação as observações pessoais de cada colaborador pesquisado. Dessa maneira, foram avaliados dois militares de cada Destacamento, de acordo com a delimitação demonstrada à frente, tendo como critério o mais antigo e o mais moderno, ou seja, aqueles de maior e menor nível na precedência hierárquica.

Os dados extraídos subsidiaram a análise qualitativa, através da comparação com o conteúdo das avaliações desses mesmos militares no último período avaliatório, que foi registrado pelos comandantes de Pelotão, conforme as normas em vigor na AADP.

#### c) Documentação direta extensiva

A pesquisa de campo deste estudo foi realizada através de três modelos de questionários (constantes do apêndice) com questões semi-abertas, cujas perguntas referem-se ao mesmo objeto de estudo, porém, adaptadas à função do colaborador pesquisado.

#### d) Delimitação do universo

A avaliação simulada foi realizada pelos 08 (oito) sargentos que atuam na função de comandantes de Destacamento em cidades da área da 13ª Cia PM Ind – Formiga/MG, pertencente à 7ª RPM: Córrego Fundo, Pimenta, Pains, Iguatama, Medeiros, Tapiraí, São Sebastião do Oeste e Camacho.

Na pesquisa de campo através de questionários abrangeram-se as seguintes populações, escolhidas em razão de sua função:

- Comandantes de Unidade: optou-se pela pesquisa censitária aplicada aos comandantes das 05 (cinco) Unidades que compõem a 7ª RPM;
- Comandantes de Pelotão: optou-se pela pesquisa censitária também estendida a todos os Pelotões da 7ª RPM, num total de 16 (dezesesseis);

- Comandantes de Destacamento: para esse grupo adotou-se um critério diferenciado. Em razão da grande pulverização de localidades, num total de 30 (trinta) dentro da região da 7ª RPM, dificultando o trabalho de distribuição e coleta dos questionários, bem como difusão das informações preliminares e esclarecimento de dúvidas, optou-se pelo método de amostra, sendo pesquisados 08 (oito) comandantes aleatoriamente selecionados em cada uma das seguintes Unidades: 7º BPM, 23º BPM e 19ª Cia PM Ind, além dos 08 (oito) militares da 13ª Cia PM Ind cuja colaboração já seria aproveitada na obtenção de conteúdo para a análise qualitativa da avaliação simulada. Desse modo alcançou-se o número de 16 (dezesesseis) pesquisados.

e) Tratamento estatístico

Após serem tabulados os dados coletados nos questionários, utilizou-se de recursos estatísticos descritivos.

#### **4.5 Método de abordagem e de procedimento**

Para este estudo utilizou-se o método de abordagem indutivo, típico para o tipo de pesquisa exploratória, procurando-se percorrer suas etapas básicas: passando pela busca de conhecimento, pela observação do fenômeno até a formulação de uma base conceitual que permitisse verificar sua aplicação ao problema. Como procedimento empregou-se o método monográfico no que tange à verificação da adequabilidade da hipótese aos conceitos emanados na teoria de base, complementado pelos métodos comparativo e estatístico, quando da análise qualitativa e quantitativa.

## **5 A EXECUÇÃO DA ATIVIDADE AVALIATIVA PELOS COMANDANTES DE DESTACAMENTO: ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS**

Nesta seção, analisam-se os dados coletados pela pesquisa de campo, interpretando-se os resultados obtidos por meio das opiniões manifestadas nos questionários aplicados.

Nas palavras de Bello (2004, p. única):

Pesquisa é o mesmo que busca ou procura. Pesquisar, portanto, é buscar ou procurar resposta para alguma coisa. Em se tratando de Ciência (produção de conhecimento) a pesquisa é a busca de solução a um problema que alguém queira saber a resposta. Não gosto de dizer que se faz ciência, mas que se produz ciência através de uma pesquisa. Pesquisa é portanto o caminho para se chegar à ciência, ao conhecimento.

Pelos instrumentos escolhidos para pesquisa e análise, descritos na seção anterior, procurou-se comparar os conceitos inseridos nas bases doutrinárias do embasamento teórico selecionado às potencialidades e necessidades, verificadas na vida real, que guardam relação com o assunto em foco.

### **5.1 Análise da função exercida pelos pesquisados**

Tendo em vista o propósito deste estudo, fez-se imprescindível buscar o que pensam os comandantes de Destacamento sobre a questão: suas dificuldades, facilidades, os fatores intervenientes e as condições de atuação na AADP como avaliadores. Deixa-se de apresentar maiores esclarecimentos acerca dessa função visto que já foi devidamente explorada na subseção 3.5.

Obviamente que as conclusões do trabalho não poderiam se basear tão somente em suas opiniões, mesmo porque alguns poderiam se enquadrar na condição de “interessados” no resultado, haja vista a possibilidade de interferir nas suas funções já consolidadas, trazendo inclusive novas responsabilidades. Deste modo, fez-se necessário ouvir outras pessoas envolvidas no processo da avaliação.

Optou-se por inquirir os comandantes de Pelotão, que na cadeia de comando da estrutura organizacional operacional são imediatamente superiores aos comandantes de Destacamento. Estes, embora estejam à distância, conhecem relativamente a realidade vivida naquelas pequenas Frações, além de suas próprias limitações na execução da atividade avaliatória. No atual modelo, são responsáveis pela elaboração e acompanhamento do Compromisso de Desempenho tanto dos comandantes quanto dos demais componentes dos Destacamentos, por serem considerados “chefes diretos” destes. Também realizam suas avaliações, juntamente com outro oficial, que pode ser o comandante de Companhia.

Entendeu-se que também alguns comandantes de Pelotão poderiam ser influenciados em suas respostas por questões pessoais, no sentido de vislumbrar se desincumbir de responsabilidades, como por exemplo, o registro do Compromisso de Desempenho, caso o comandante de Destacamento venha a ser considerado chefe direto e, conseqüentemente, avaliador de seus comandados.

Diante de tais limitações, mais do que nunca, torna-se imperioso analisar, interpretar e tecer conclusões, acerca dos resultados da pesquisa de campo na forma dos questionários, sem perder o foco na cientificidade. Logicamente devem-se considerar as opiniões e sentimentos expressos, contudo, contrapondo e comparando com os preceitos já consolidados pela doutrina e demonstrados neste trabalho.

Por fim, como forma de prover maior equilíbrio à pesquisa de opinião, procurou-se verificar o entendimento dos comandantes de Batalhão e Companhia Independente, pois, além de serem profissionais com vasta experiência em todos os níveis de comando, são os gestores da avaliação no âmbito de sua Unidade e possuem, mesmo que através de relato dos seus assessores, pleno conhecimento das condições de execução da AADP em suas Frações.

## **5.2 Avaliação simulada**

### **5.2.1 Desenvolvimento**

Essa etapa, com o envolvimento dos comandantes de Destacamento (conforme delimitação descrita em 4.4, d), revestiu-se de grande importância, uma vez que o exercício de

preenchimento dos formulários originais do Compromisso de Desempenho e Ficha de Avaliação preparou-lhes para responder ao respectivo questionário. Mas, sobretudo, o conteúdo elaborado por parte desse público serviu como fonte de informações para uma análise qualitativa, conforme adiante se verá.

Houve que se levar em consideração o fato de que nenhum desses pesquisados possui treinamento específico para atuar na AADP ou mesmo prática de avaliação. Para tanto, antes da submissão à avaliação simulada, passou-se uma breve explicação sobre o processo avaliatório na PMMG, constituída das seguintes informações:

*“Para a realização dessa AVALIAÇÃO SIMULADA com qualidade e proporcionar a correta interpretação e análise dos dados, será imprescindível o nivelamento de informações acerca da AADP, uma vez que no modelo atual os sargentos não atuam como avaliadores e, deste modo, não possuem o treinamento necessário. Para tanto, seguem as orientações abaixo que dão conta, resumidamente, do que se trata o processo de avaliação:*

*- O período avaliatório corresponde a 12 meses (de agosto a julho seguinte), e se inicia com o estabelecimento de metas pelo chefe direto do militar, pactuadas com o avaliado, redigindo-se o Compromisso de Desempenho - CD (obs.: no atual modelo considera-se o chefe direto até o nível de comandante de Pelotão);*

*- Feito isso, o chefe direto/avaliador passará a observar, diuturnamente, o comportamento e as ações realizadas pelo avaliado para o cumprimento das metas pactuadas, devendo realizar registros por escrito no formulário do CD (sistema informatizado);*

*- Também deve ser alvo de observação, durante o período avaliatório, toda e qualquer ação/comportamento do militar relacionada com as 08 (oito) habilidades constantes da FA e que também serão fatores de avaliação, independentemente de estar ou não relacionadas com qualquer meta estabelecida;*

*- O preenchimento da Ficha de Avaliação (FA) acontecerá nos dois últimos meses, sendo considerado o Compromisso de Desempenho e demais observações feitas pelo chefe direto do avaliado;*

*- Para a avaliação simulada a que serão submetidos não foi possível experimentar a realização de nenhum acompanhamento com essa finalidade, por questões de indisponibilidade de tempo. Portanto, devem ser considerados ao preencher o formulário, as ações, comportamentos e tarefas realizadas no exercício da função e atitudes como militar*

*pelos observados por V.S.<sup>a</sup> em seus subordinados no período de agosto/10 a julho/11. Esclarecendo, trata-se de suas observações naturais enquanto comandante.”*

Para os 08 (oito) comandantes de Destacamento da área da 13<sup>a</sup> Cia PM Ind, o nivelamento de conhecimento e os esclarecimentos das dúvidas foram de maneira presencial, ou seja, durante reunião com os referidos pesquisados. Posteriormente, preencheram os formulários de Compromisso de Desempenho e Ficha de Avaliação referente a dois militares sob seu comando. Este material foi coletado para fins de subsidiar análise qualitativa quanto ao seu conteúdo, juntamente com a mesma documentação real daqueles militares, elaborada pelos avaliadores na AADP 2010/2011.

Os demais pesquisados participaram à distância, sendo-lhes enviado todo o material e devolvidos apenas os questionários para a análise estatística.

### **5.2.2 Análise dos dados**

Analisou-se um total de 32 (trinta e duas) avaliações completas, compostas por Compromisso de Desempenho e Ficha de Avaliação, perfazendo-se um total de 64 (sessenta e quatro) documentos.

Cada um dos 08 (oito) sargentos selecionados produziu um Compromisso de Desempenho e uma Ficha de Avaliação referente a 02 (dois) militares de seu Destacamento. Buscaram-se, então, junto ao arquivo da administração da 13<sup>a</sup> Cia PM Ind, os respectivos documentos originais (CD e FA) do último período avaliatório para análise quanto ao conteúdo.

Para fins de catalogação, maior facilidade nas referências e sigilo quanto à documentação real e pessoas relacionadas, utilizou-se a técnica de codificação do material, organizado pelo tipo de formulário e origem das informações (simulado ou real). Dessa forma, aos formulários do Compromisso de Desempenho foi atribuído o código “CD”, seguido do número de ordem e do código referente à origem (“S” para simulado e “R” para real). Exemplo: CD1S; CD5R. Aos formulários de Ficha de Avaliação foi atribuído o código “FA”, seguido do número de ordem e origem. Exemplo: FA2S; FA13R.

Passando à análise, primeiramente verificou-se o conteúdo dos formulários do Compromisso de Desempenho, observando basicamente a qualidade das informações constantes das metas e observações finais e, no caso dos documentos reais, consideraram-se também os acompanhamentos registrados. O quadro 1 contém a síntese das informações coletadas no que se refere ao Compromisso de Desempenho.

Quadro 1 – Observações quanto ao preenchimento do Compromisso de Desempenho verificadas nos formulários selecionados para pesquisa – 2011.

N. de ordem	Preenchimento simulado pelos Cmt Dst – código “S”	Preenchimento real pelos avaliadores – código “R”
CD1 CD2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definição de metas da Fração e não individualizadas;</li> <li>• Falta detalhamento das tarefas a serem executadas;</li> <li>• Observações finais a contento;</li> <li>• Apenas no CD1S consta uma meta individual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Boa redação;</li> <li>• Metas abrangentes e individuais;</li> <li>• Condizente com as habilidades da FA;</li> <li>• Acompanhamentos vagos;</li> <li>• Observações finais limitadas.</li> </ul>
CD 3 CD 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Boa redação;</li> <li>• Definição de metas individuais;</li> <li>• Algumas metas condizem com as habilidades previstas na FA;</li> <li>• Observação final a contento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Boa redação;</li> <li>• Metas individuais e condizentes com as habilidades da FA;</li> <li>• Acompanhamentos vagos;</li> <li>• Observações finais limitadas.</li> </ul>
CD 5 CD 6	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Boa redação;</li> <li>• Definição de metas individuais;</li> <li>• Algumas metas condizem com as habilidades previstas na FA;</li> <li>• Observação final a contento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Boa redação;</li> <li>• Metas abrangentes e individuais;</li> <li>• Condizente com as habilidades da FA;</li> <li>• Acompanhamentos vagos;</li> <li>• Observações finais limitadas.</li> </ul>

## Continuação...

N. de ordem	Preenchimento simulado pelos Cmt Dst – código “S”	Preenchimento real pelos avaliadores – código “R”
CD 7 CD 8	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redação deficiente;</li> <li>• Não compreendeu o que são metas, limitando-se ao relato de ações já realizadas pelo militar;</li> <li>• Observações finais limitadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redação razoável;</li> <li>• Algumas metas resumindo-se à citação de funções e outras, genéricas da Fração e não individuais;</li> <li>• Acompanhamento deficiente;</li> <li>• Observações finais limitadas.</li> </ul>
CD 9 CD 10	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Boa redação;</li> <li>• Poderia ser mais abrangente em termos de metas;</li> <li>• Condizente com algumas habilidades da FA;</li> <li>• Sem observações finais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Boa redação;</li> <li>• Metas abrangentes e individuais;</li> <li>• Condizente com as habilidades da FA;</li> <li>• Acompanhamentos vagos;</li> <li>• Observações finais limitadas.</li> </ul>
CD 11 CD 12	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ótima redação;</li> <li>• Metas abrangentes e individuais;</li> <li>• Condizente com as habilidades da FA;</li> <li>• Observações finais abrangentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Boa redação;</li> <li>• Metas abrangentes e individuais;</li> <li>• Condizente com as habilidades da FA;</li> <li>• Acompanhamentos vagos;</li> <li>• Observações finais limitadas.</li> </ul>
CD 13 CD 14	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ótima redação;</li> <li>• Metas abrangentes e individuais;</li> <li>• Condizente com algumas habilidades da FA;</li> <li>• Sem observações finais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Boa redação;</li> <li>• Metas abrangentes e individuais;</li> <li>• Condizente com as habilidades da FA;</li> <li>• Acompanhamentos vagos;</li> <li>• Observações finais limitadas.</li> </ul>
CD 15 CD 16	Prejudicado pela devolução dos formulários em branco. Sendo cientificado, não retornou em tempo hábil.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redação razoável;</li> <li>• Algumas metas resumindo-se à citação de funções e outras, genéricas da Fração e não individuais;</li> <li>• Acompanhamento deficiente;</li> <li>• Observações finais limitadas.</li> </ul>

Fonte: Interpretação do autor.

Na análise das Fichas de Avaliação observou-se: os critérios de atribuição de notas; a qualidade das justificativas; e se estas condiziam com as notas atribuídas. O quadro 2 contém a síntese das informações coletadas no que se refere à Ficha de Avaliação.

Quadro 2 – Observações quanto ao preenchimento da Ficha de Avaliação, verificadas nos formulários selecionados para pesquisa – 2011.

N. de ordem	Preenchimento simulado pelos Cmt Dst – código “S”	Preenchimento real pelos avaliadores – código “R”
FA1 FA2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atribuição de pontuação variada, sem privilegiar a nota “10”;</li> <li>• Não apresentou justificativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atribuição de pontuação variada, sem privilegiar a nota “10”;</li> <li>• Justificativa bem redigida, porém genérica e sem apresentar fatos concretos.</li> </ul>
FA 3 FA 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atribuição somente de nota “10”;</li> <li>• Justificativa bem redigida, porém genérica e sem apresentar fatos concretos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atribuição de pontuação variada, sem privilegiar a nota “10”;</li> <li>• Justificativa muito fraca e sem apresentar fatos concretos.</li> </ul>
FA 5 FA 6	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atribuição de pontuação variada e notas criteriosas;</li> <li>• Justificativa bem redigida;</li> <li>• Relato de poucos fatos concretos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atribuição de pontuação variada e notas criteriosas na FA5R, com justificativa bem redigida e alguns fatos concretos;</li> <li>• Atribuição de apenas nota “10” na FA6R, contudo sem apresentar justificativa condizente.</li> </ul>
N. de ordem	Preenchimento simulado pelos Cmt Dst – código “S”	Preenchimento real pelos avaliadores – código “R”
FA 7 FA 8	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atribuição de pontuação variada e notas criteriosas;</li> <li>• Justificativa bem redigida;</li> <li>• Relato de poucos fatos concretos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atribuição de pontuação variada, sem privilegiar a nota “10”;</li> <li>• Justificativa inadmissível: “Atendeu o esperado”.</li> </ul>

## Continuação...

N. de ordem	Preenchimento simulado pelos Cmt Dst – código “S”	Preenchimento real pelos avaliadores – código “R”
FA 9 FA 10	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atribuição de pontuação variada e notas criteriosas;</li> <li>• Justificativa bem redigida, porém genérica e sem apresentar fatos concretos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atribuição somente de nota “10”, com boa justificativa, porém poderia apresentar mais fatos concretos;</li> <li>• Atribuição de apenas nota “10” na FA10R, contudo sem apresentar justificativa condizente.</li> </ul>
FA 11 FA 12	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atribuição de pontuação variada, sem privilegiar a nota “10”;</li> <li>• Não apresentou justificativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atribuição de pontuação variada, sem privilegiar a nota “10”;</li> <li>• Justificativa muito fraca;</li> <li>• Não conseguiu justificar nota muito baixa em FA11R.</li> </ul>
FA 13 FA 14	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atribuição de pontuação variada, sem privilegiar a nota “10”;</li> <li>• Justificativa bem redigida, porém genérica e sem apresentar fatos concretos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atribuição de pontuação variada, sem privilegiar a nota “10”;</li> <li>• Justificativa bem redigida, porém genérica e sem apresentar fatos concretos.</li> </ul>
FA 15 FA 16	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atribuição de pontuação variada, sem privilegiar a nota “10”;</li> <li>• Justificativa com fatos concretos, porém pouco abrangente;</li> <li>• Reduziu, erroneamente, pontuação em determinada habilidade por não execução de atividades que a contemplassem, contudo não recebeu orientação a respeito.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atribuição de pontuação variada, sem privilegiar a nota “10”;</li> <li>• Justificativa inadmissível: “Atendeu o esperado”.</li> </ul>

Fonte: Interpretação do autor.

### 5.3 Análise das respostas obtidas por meio dos questionários

Entre os comandantes de Destacamento, de um total de 16 (dezesseis) pesquisados 14 (quatorze) deram retorno, demonstrando que o assunto despertou-lhes interesse. Também, os comandantes de Pelotão demonstraram excelente participação, sendo que 15 (quinze) em um total de 16 (dezesseis) pesquisados responderam ao questionário. Quanto aos comandantes de Unidade, responderam 04 (quatro) de 05 (cinco) pesquisados.

Os resultados estatísticos da pesquisa de campo serão demonstrados a seguir, juntamente com a síntese das respostas “abertas” (justificativas). Para fins de catalogação dos formulários de respostas, facilitando a referência durante a interpretação dos dados e posterior consulta, também foram criados códigos para identificar o respondente. Dessa forma, estabeleceu-se que os questionários respondidos pelos comandantes de Destacamento receberiam o código “D” seguido do número de ordem; os respondidos pelos comandantes de Pelotão: código “P” e comandantes de Unidade: código “U”.

#### 5.3.1 Quanto a dificuldades na realização da avaliação

Perguntou-se quais foram as dificuldades na execução dos procedimentos para a realização da avaliação, se essas tiverem existido. Os sargentos comandantes de Destacamento responderam a essa questão baseando-se na “avaliação simulada” que fizeram. Entre estes apenas 01 (um) encontrou dificuldade na realização da avaliação (Tabela 1).

Tabela 1 – Dificuldades enfrentadas na realização da AADP simulada – Cmt Dst – 7ª RPM – 2011

<b>Especificações</b>	<b>Respostas</b>	<b>Percentual</b>
Sim	1	7%
Não	13	93%
Total	14	100%

Fonte: Dados da pesquisa

O pesquisado D9 citou a seguinte dificuldade:

Foi bastante confuso para entender a parte técnica do citado procedimento, ou seja o que se pede/ todos estão aptos para fazerem uma auto avaliação? as notas são condizentes á cada PM/ Eu teria uma série de questionamentos a fazer sobre a AD.Por exemplo/ Como se explica um PM se auto avaliar com notas altas e se mostrar alienação em vários assuntos,ou seja ,seu domínio em vários assuntos em se fazer polícia é de nível regular.

A tabela 2 mostra que a maioria dos comandantes de Pelotão, no percentual de 53% (cinquenta e três por cento) tem dificuldades na realização da avaliação.

Tabela 2 – Dificuldades enfrentadas na realização da AADP – Cmt Pel – 7ª RPM – 2011

<b>Especificações</b>	<b>Respostas</b>	<b>Percentual</b>
Sim	8	53%
Não	7	47%
Total	15	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Dentre os respondentes que afirmaram “sim” pela existência de dificuldade, 05 (cinco) justificaram-se:

- “Falta de contato direto com o militar avaliado [...]” (P1);
- “Por não estar diretamente no local onde os militares estão lotados [...]” (P2);
- “Pouco acompanhamento dos militares destacados [...]” (P3);
- “[...] distância e não estar próximo do profissional no dia-a-a-ia, balizando a nota em relatórios e na informações dos Cmt de Dst (os chefes diretos dos avaliados) [...]” (P12);
- “Não acompanho de perto suas ações [...]” (P13).

Conforme mostra a tabela 3, as dificuldades, se existentes, não tem chegado ao pleno conhecimento dos comandantes de Unidade, pois 03 (três) pesquisados em um total de 04 (quatro) alegam não conhecerem dificuldades na avaliação.

Tabela 3 – Dificuldades relatadas quanto à execução da AADP – Cmt UEOp – 7ª RPM – 2011

<b>Especificações</b>	<b>Respostas</b>	<b>Percentual</b>
Sim	1	25%
Não	3	75%
Total	4	100%

Fonte: Dados da pesquisa

O único respondente (U1) que vislumbrou dificuldades, assim manifestou: “Efetivo muito grande e às vezes, desconhecido por parte do Cmt de Pel e avaliadores”.

### 5.3.2 Quanto a dificuldades nos procedimentos do CD

Perguntou-se, com relação aos procedimentos que devem ser realizados pelo avaliador por meio do Compromisso de Desempenho, no que tange à observação e registro, quanto à existência de alguma dificuldade ou impedimento para o comandante de Pelotão ou Destacamento.

A tabela 1 traz os resultados obtidos pelas respostas dos comandantes de Destacamento, sendo que 86% (oitenta e seis por cento) não vislumbram dificuldades.

Tabela 4 – Dificuldades previstas nos procedimentos de observação e registro do Compromisso de Desempenho – Cmt Dst – 7ª RPM – 2011

<b>Especificações</b>	<b>Respostas</b>	<b>Percentual</b>
Sim	2	14%
Não	12	86%
Total	14	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Entre os dois pesquisados que apontaram dificuldades, uma justificativa não foi aproveitada por não estar inteligível (D8). A outra justificativa (D3) não mostrou nexos com o problema em estudo.

Nas respostas obtidas dos comandantes de Pelotão (Tabela 5), houve relativo equilíbrio sendo que 07 (sete) relataram haver dificuldades e 08 (oito) não encontraram.

Tabela 5 – Dificuldades encontradas na realização dos procedimentos de observação e registro do Compromisso de Desempenho – Cmt Pel – 7ª RPM – 2011

<b>Especificações</b>	<b>Respostas</b>	<b>Percentual</b>
Sim	7	47%
Não	8	53%
Total	15	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Apenas duas das justificativas não se prendem à ausência de contato direto com o avaliado. Destacam-se as seguintes:

- “[...] as metas a serem pactuadas se diferem da realidade operacional da sede do pelotão, porém tal dificuldade é menor que a dificuldade de avaliação. [...] é preciso um contato com o comandante da fração para o estabelecimento das metas.” (P1);
- “As atividades e as tarefas não são acompanhadas pelo avaliador” (P2);
- “[...] não é possível o acompanhamento direto sendo avaliados através de informações dos Cmt de Frações [...]” (P5);
- “[...] por mais que se tenha empenho, não consigo acompanhar de perto a realidade do dia-a-dia do PM. Isso pode gerar uma avaliação injusta.” (P6).

Na tabela 6, vê-se que 03 (três) comandantes de Unidade ou 75% (setenta e cinco por cento) dos pesquisados, não receberam relatos acerca de possíveis dificuldades enfrentadas pelos atuais chefes diretos/avaliadores. A única dificuldade citada não se relaciona ao problema em estudo.

Tabela 6 – Dificuldades relatadas quanto à realização dos procedimentos de observação e registro do Compromisso de Desempenho – Cmt UEOp – 7ª RPM – 2011

<b>Especificações</b>	<b>Respostas</b>	<b>Percentual</b>
Sim	1	25%
Não	3	75%
Total	4	100%

Fonte: Dados da pesquisa

### 5.3.3 Quanto à proximidade do Cmt Dst e distanciamento do Cmt Pel

Ainda, com relação ao acompanhamento do desempenho, aos comandantes de Destacamento perguntou-se qual a sua percepção sobre possível influência, na avaliação, da proximidade existente entre eles e os avaliados

Como consta da tabela 7, do total de 14 (quatorze) sargentos apenas 1 (um) considerou negativa e 02 (dois) pensam haver ambos os aspectos; assim, 79% (setenta e nove por cento) dos pesquisados veem como positiva essa proximidade.

Tabela 7 – Influência na avaliação em razão de sua proximidade em relação ao avaliado – Cmt Dst – 7ª RPM – 2011

<b>Especificações</b>	<b>Respostas</b>	<b>Percentual</b>
Positiva	11	79%
Negativa	1	7%
Ambas, em parte	2	14%
Indiferente	0	0%
Total	14	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Citou D6 que “O Cmt Dst é o patriarca, ‘sabe tudo o que ocorre em sua família’”. As demais justificativas apresentadas dentro dos aspectos positivos posicionam-se no sentido de que:

- o comandante do Destacamento está sempre em contato com o avaliado;

- possui melhores condições de dar orientações sobre o que está sendo desenvolvido;
- é possível espelhar melhor a realidade.

Quanto aos comandantes de Pelotão, foram questionados dentro do mesmo contexto, porém, focalizando-se no distanciamento existente entre estes e os militares dos Destacamentos. Na tabela 8 percebe-se que as respostas foram distribuídas entre as quatro opções existentes, no entanto, com uma tendência a considerar o distanciamento como negativo, uma vez que 08 (oito) pesquisados assim responderam, num percentual de 53% (cinquenta e três por cento).

Tabela 8 – Influência na avaliação em razão de seu distanciamento em relação ao avaliado – Cmt Pel – 7ª RPM – 2011

<b>Especificações</b>	<b>Respostas</b>	<b>Percentual</b>
Positiva	4	27%
Negativa	8	53%
Ambas	1	7%
Indiferente	2	13%
Total	15	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Entre os quatro respondentes que consideram o distanciamento como positivo, apenas duas justificativas foram aproveitáveis em razão de seu conteúdo: “São acompanhados através de assessoramento[...]” (P8); “Pode e deve ser feita avaliação em consonância com os Cmt de Frações [...]” (P15). Quanto às justificativas não aproveitáveis, uma delas não manteve nexos com a pergunta e na outra, o texto na verdade indica uma consideração “negativa”: “Seria necessário um maior contato entre os avaliadores e avaliados no decorrer do período avaliatório [...]” (P7).

Entre as justificativas dos que consideram o distanciamento negativo pode-se extrair:

- “O conhecimento do militar avaliado por parte do avaliado é fator fundamental no processo avaliatório” (P1);

- “Na verdade, tomo conhecimento de fatos de destaque (principalmente os negativos). Ações meritórias de menor relevância nem sempre são conhecidas, prejudicando uma avaliação mais ampla” (P4);
- “Para uma avaliação justa, entendo ser necessário a convívio profissional [...]” (P13).

No questionário aplicado aos comandantes de Unidades, estes responderam a respeito das duas situações: o distanciamento do comandante de Pelotão e a proximidade do comandante de Destacamento.

De acordo com suas respostas, a tabela 9 traduz que não há uma tendência bem definida quanto à pergunta em relação aos comandantes de pelotão, visto que cada um dos respondentes optou por uma resposta diferente. Já com relação ao comandante de Destacamento, os pesquisados tendem a considerar positiva a proximidade, com 50% (cinquenta por cento) das respostas, além de outro, que entendeu existirem os dois aspectos.

Tabela 9 – Influência na avaliação em razão da proximidade do comandante de Destacamento e do distanciamento do comandante de Pelotão em relação ao avaliado – Cmt UEOp – 7ª RPM – 2011

<b>Especificações</b>	<b>Distanc. Cmt Pel</b>	<b>Percentual</b>	<b>Proxim. Cmt Dst</b>	<b>Respostas</b>
Positiva	1	25%	2	50%
Negativa	1	25%	1	25%
Ambas	1	25%	1	25%
Indiferente	1	25%	0	0%
Total	4	100%	4	100%

Fonte: Dados da pesquisa

As justificativas apresentadas foram:

- “Desconhecimento por parte do Cmt de Pel e avaliadores do dia a dia do avaliado” e “facilidade [do Cmt Dst] de observar no dia-a-dia o desempenho do avaliado.” (U1);
- “Positiva porque a distância faz com que o Cmt de Pel PM tenha mais independência e negativa porque no dia a dia da Fração PM o Cmt do Dst

PM está mais presente e pode distribuir a justiça aos comandados com maior equidade” (P2). O respondente marcou as opções “ambas, em parte” nas duas respostas, mas, na verdade, interpretando sua justificativa entende-se que seu entendimento seria a opção “positiva” nas duas situações, o que alteraria o resultado estatístico;

- “Entendo como possível acompanhar [Cmt Pel]” e “a proximidade facilita o acompanhamento [Cmt Dst]” (P3);
- “O Cmt de Dst/Sdst pode ser consultado sobre a conduta do avaliado” e “muita vez (sic), há uma certa ‘amizade de trincheira’ entre os integrantes do Dst PM, ao argumento de que ‘têm de ser unidos’, o que pode prejudicar a avaliação” (P4).

Também, lhes foi perguntado qual autoridade reúne melhores condições de realizar o acompanhamento das atividades executadas pelos militares lotados em Destacamentos, sendo que não houve uma tendência, com 50% (cinquenta por cento) de respostas para cada (Tabela 10).

Tabela 10 – Autoridade com melhores condições de acompanhamento das atividades dos militares lotados em Destacamento – Cmt UEOp – 7ª RPM – 2011

<b>Autoridade</b>	<b>Respostas</b>	<b>Percentual</b>
Comandante de Pelotão	2	50%
Comandante de Destacamento	2	50%
Total	4	100%

Fonte: Dados da pesquisa

As justificativas para os que consideraram o comandante de Pelotão basearam-se na sua capacitação técnica-profissional. Para os que indicaram o comandante de Destacamento a justificativa foi uma maior proximidade para com o avaliado.

### 5.3.4 Quanto às condições subjetivas de realização da avaliação

Neste quesito, preocupou-se em ponderar se o comandante de Destacamento estaria em condições de realizar uma avaliação justa, imparcial e legítima, justamente pelo

fato de conviverem muito próximos, pessoal e profissionalmente, e se isso poderia interferir negativamente, devido a uma pretensa cumplicidade natural.

Para tanto, considerou-se como uma avaliação “justa e imparcial” aquela em que se atribui ao avaliado a nota correspondente ao real desempenho por ele demonstrado, independentemente de outros fatores. Questiona-se, então, na pergunta, se o comandante de Destacamento não tenderia a beneficiar seu companheiro de labuta diária, procurando ser “bonzinho”, movido por questões pessoais, ou ainda, por sofrer “pressões” por parte do avaliado.

A tabela 11 demonstra que 64% (sessenta e quatro por cento) dos próprios comandantes de Destacamento afirmam possuir condições de avaliar com legitimidade, imparcialidade e justiça. Do total de 14 (quatorze) pesquisados apenas 02 (dois) responderam “não” e 03 (três) entendem que possuem condições “em parte”.

Tabela 11 – Condições de legitimidade, imparcialidade e justiça do comandante de Destacamento na avaliação de seus comandados – Cmt Dst – 7ª RPM – 2011

<b>Especificações</b>	<b>Respostas</b>	<b>Percentual</b>
Sim	9	64%
Não	2	14%
Em parte	3	21%
Total	14	100%

Fonte: Dados da pesquisa

As justificativas respectivas às respostas “sim” foram pautadas no entendimento de que prevaleça o profissionalismo e a honestidade do avaliador. Entendendo que as justificativas para a resposta “em parte” consideram haver as condições de imparcialidade perfaz-se um percentual de 85% (oitenta e cinco por cento) dos pesquisados.

O mesmo questionamento foi levado aos comandantes de Pelotão e, como se vê na tabela 12, também a maioria, com o percentual de 53% (cinquenta e três por cento) dos pesquisados, julga ser-lhes possível avaliar dentro dessas condições. Entre esse grupo, um número maior de pessoas considerou não ser possível avaliar os militares dos Destacamentos

com imparcialidade, justiça e imparcialidade, com 05 (cinco) respondentes num percentual de 33% (trinta e três por cento).

Tabela 12 – Condições de legitimidade, imparcialidade e justiça do comandante de Pelotão na avaliação de militares dos Destacamentos – Cmt Pel – 7ª RPM – 2011

<b>Especificações</b>	<b>Respostas</b>	<b>Percentual</b>
Sim	8	53%
Não	5	33%
Em parte	2	13%
Total	15	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Entre os 05 (cinco) pesquisados que responderam negativamente, todos usaram como justificativa a falta de acompanhamento direto, seja pelo distanciamento ou por falta de tempo.

Também nesse contexto, foi perguntado aos comandantes de Unidade qual autoridade (comandante de Pelotão ou de Destacamento) apresentaria melhores condições para realizar a avaliação. Na tabela 13, nota-se que os resultados também não demonstram nenhuma tendência, com percentual de 25% (vinte e cinco por cento) para cada autoridade e 50% (cinquenta por cento) entendendo que ambos possuem condições de avaliar.

Tabela 13 – Autoridade com melhores condições de avaliar com legitimidade, imparcialidade e justiça os militares dos Destacamentos – Cmt UEOp – 7ª RPM – 2011

<b>Autoridade</b>	<b>Respostas</b>	<b>Percentual</b>
Comandante de Pelotão	1	25%
Comandante de Destacamento	1	25%
Ambos	2	50%
Nenhum	0	0%
Total	4	100%

Fonte: Dados da pesquisa

### 5.3.5 Quanto à influência por questões de cunho pessoal

Em continuidade ao contexto proposto na questão anterior, abordou-se quanto à influência, no processo avaliatório, pelas questões de cunho pessoal (simpatia, antipatia, amizade, etc), levando-se em consideração que há uma ligação muito forte, determinada pela proximidade cotidiana, onde muitas vezes os comandantes de Destacamento tornam-se compadres, cunhados e outros afins de seus comandados.

Entre os próprios comandantes de Destacamento, 64% (sessenta e quatro por cento) dos pesquisados responderam negativamente e 36% (trinta e seis por cento) afirmaram que há influência (Tabela 14).

Tabela 14 – Possibilidade de influência na avaliação por questões de cunho pessoal entre o Cmt Dst e seus subordinados – Cmt Dst – 7ª RPM – 2011

<b>Especificações</b>	<b>Respostas</b>	<b>Percentual</b>
Sim	5	36%
Não	9	64%
Total	14	100%

Fonte: Dados da pesquisa

As justificativas apresentadas não trouxeram maiores contribuições ao estudo. O respondente D4 respondeu afirmativamente à pergunta, porém, interpretando sua justificativa, pode-se entender que não há influência: “O CMT DST vai avaliar o militar, dentro do que o avaliado tiver merecendo”.

De acordo com a tabela 15, entre os comandantes de Pelotão 60% (sessenta por cento) dos pesquisados entendem que pode haver influência de questões pessoais na avaliação, se realizada pelo comandante de Destacamento.

Tabela 15 – Possibilidade de influência na avaliação por questões de cunho pessoal entre o Cmt Dst e seus subordinados – Cmt Pel – 7ª RPM – 2011

<b>Especificações</b>	<b>Respostas</b>	<b>Percentual</b>
Sim	9	60%
Não	6	40%
Total	15	100%

Fonte: Dados da pesquisa

As seguintes justificativas apresentadas trouxeram contribuição relevante:

- “A princípio devemos confiar nas informações dos Cmt de Dst PM, porém entendo que devemos através de acompanhamentos indiretos confrontar as informações [...]” (P4);
- “[...] ninguém quer se queimar perante seus subordinados. O Cmt de uma fração pequena as vezes fica refém da tropa, pois, precisa de resultados que eles podem produzir ou não” (P6);
- “Todo ser humano esta sujeito a influência do meio onde vive/convive; o que deve ocorrer inclusive conosco é o profissionalismo e separar as questões pessoais/particulares da atividade profissional” (P12);
- “Essa influencia na verdade ela pode ocorrer em qualquer seção ou fração, é natural do ser humano a empatia com uns e antipatia com outros, por mais que seja profissional isso sempre vai pesar” (P13).

Os resultados constantes da tabela 16 revelam que entre os comandantes de Unidade, 75% (setenta e cinco por cento) responderam afirmativamente, entendendo que pode haver a influência das questões pessoais na avaliação pelo comandante de Destacamento.

Tabela 16 – Possibilidade de influência na avaliação por questões de cunho pessoal entre o Cmt Dst e seus subordinados – Cmt UEOp – 7ª RPM – 2011

<b>Especificações</b>	<b>Respostas</b>	<b>Percentual</b>
Sim	3	75%
Não	1	25%
Total	4	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Justificou U1: “Como qualquer avaliador, seja Cmt de Destacamento, Pelotão, Cia, Unidade”, referindo-se à influência de questões pessoais. O respondente U2 disse “vejo que não tem como descartar a influência”. Já o pesquisado U4 afirmou que: “O Cmt de Dst PM não tem o ‘distanciamento’ necessário para avaliar”.

### 5.3.6 Quanto à chefia direta

De forma mais explícita, perguntou-se qual autoridade seria o “chefe direto” dos militares de Destacamentos. Compulsando os resultados, entre os comandantes de Destacamento 100% (cem por cento) se consideram como chefes diretos dos próprios comandados (Tabela 17).

Tabela 17 – Autoridade considerada “chefe direto” dos militares lotados em Destacamentos – Cmt Dst – 7ª RPM – 2011

<b>Autoridade</b>	<b>Respostas</b>	<b>Percentual</b>
Comandante do Destacamento	14	100%
Comandante do Pelotão	0	0%
Outra	0	0%
Total	14	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Na tabela 18, consta que apenas 03 (três) ou 20% (vinte por cento) dos comandantes de Pelotão se consideram os chefes diretos, sendo que os demais, num percentual de 80% (oitenta por cento) entendem que é o comandante de Destacamento.

Tabela 18 – Autoridade considerada “chefe direto” dos militares lotados em Destacamentos – Cmt Pel – 7ª RPM – 2011

<b>Autoridade</b>	<b>Respostas</b>	<b>Percentual</b>
Comandante do Destacamento	12	80%
Comandante do Pelotão	3	20%
Outra	0	0%
Total	15	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Dentre os comandantes de Unidade 03 (três) pesquisados, ou 75% (setenta e cinco por cento), consideraram como sendo chefe direto o comandante de Destacamento (Tabela 19).

Tabela 19 – Autoridade considerada “chefe direto” dos militares lotados em Destacamentos – Cmt UEOp – 7ª RPM – 2011

<b>Autoridade</b>	<b>Respostas</b>	<b>Percentual</b>
Comandante do Destacamento	3	75%
Comandante do Pelotão	1	25%
Outra	0	0%
Total	4	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Em todos os grupos de pesquisados as justificativas giram em torno do contato direto e maior com o subordinado pelo comandante de Destacamento ou pela ascendência hierárquica.

Citou D11: “Porque praticamente não têm contato com o Cmt de pelotão, os contatos dos militares do destacamento é (sic) basicamente feito com o Cmt do destacamento”.

Justificativa de P5: “Entendo que cada militar imbuído da função de comando é o responsável direto pelos seus comandados em todos os níveis”.

Já na visão de U1: “É o primeiro Cmt na escala de subordinação vertical”.

### **5.3.7 Quanto à responsabilidade pela avaliação**

A tabela 20 demonstra que entre os comandantes de Destacamento, 71% (setenta e um por cento) se consideram como responsável pela avaliação dos próprios comandados; 14% (quatorze por cento) creditam a responsabilidade ao comandante de Pelotão e 14% (quatorze por cento) optou por outra alternativa.

Tabela 20 – Autoridade responsável pela avaliação dos militares lotados em Destacamentos – Cmt Dst – 7ª RPM – 2011

<b>Autoridade</b>	<b>Respostas</b>	<b>Percentual</b>
Comandante do Destacamento	10	71%
Comandante do Pelotão	2	14%
Outra	2	14%
Total	14	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Ambos os respondentes que marcaram a opção “Outra”, reforçados por outros dois, sugeriram que a avaliação fosse feita solidariamente pelas duas autoridades. As demais justificativas reafirmam o aspecto de proximidade. Complementou o pesquisado D8: “Deveria sim ter também uma comissão para analisar as avaliações do Cmt Dst PM”.

Conforme tabela 21, 13% (treze por cento) dos comandantes de Pelotão se consideram os responsáveis pela avaliação e 73% (setenta e três por cento) entendem que é o comandante de Destacamento.

Tabela 21 – Autoridade responsável pela avaliação dos militares lotados em Destacamentos – Cmt Pel – 7ª RPM – 2011

<b>Autoridade</b>	<b>Respostas</b>	<b>Percentual</b>
Comandante do Destacamento	11	73%
Comandante do Pelotão	2	13%
Outra	2	13%
Total	15	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Ambos os respondentes que marcaram a opção “Outra” também sugeriram que a avaliação fosse feita solidariamente pelas duas autoridades. As justificativas continuam contemplando o aspecto da proximidade do comandante de Destacamento, porém muitos respondentes sugerem a avaliação conjunta entre os dois comandantes.

Justificou P15: “Entendo que é o Cmt de Pel o responsável pela Pelotão (sic) como um todo e isto é ato administrativo indelegável, figura jurídica do Direito administrativo, melhor explicado pelos exegetas da área”.

De acordo com a tabela 22, dentre os comandantes de Unidade 75% (setenta e cinco por cento), consideraram como responsável pela avaliação dos militares de Destacamento e Subdestacamento o comandante de Pelotão.

Tabela 22 – Autoridade responsável pela avaliação dos militares lotados em Destacamentos – Cmt UEOp – 7ª RPM – 2011

<b>Autoridade</b>	<b>Respostas</b>	<b>Percentual</b>
Comandante do Destacamento	1	25%
Comandante do Pelotão	3	75%
Outra	0	0%
Total	4	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Justificou o único votante pelo comandante de Destacamento: “Maior proximidade e acompanhamento do dia-a-dia dos avaliados” (U1); quanto aos demais:

- “Ouvido o Cmt de Dst PM” (U2);
- “Em face da estrutura hierárquica” (U3);
- U4 não justificou.

### **5.3.8 Quanto à formação X exercício de função de comando**

Com o objetivo de verificar a capacitação adquirida pelo sargento, no respectivo curso de formação que o deixou apto à promoção e, em tese, a assumir as funções inerentes à graduação, questionou-se se essa formação lhes proporcionou condições para o exercício do comando de Destacamento.

Na tabela 23, as respostas dos próprios comandantes de Destacamento revelam que 93% (noventa e três por cento) entendem estar bem capacitados para a função de comando.

Tabela 23 – Existência de capacitação/formação dos sargentos pela PMMG para exercício das funções de comando – Cmt Dst – 7ª RPM – 2011

<b>Especificações</b>	<b>Respostas</b>	<b>Percentual</b>
Sim	13	93%
Não	1	7%
Total	14	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Na tabela 24, as respostas dos comandantes de Pelotão demonstram que 80% (oitenta por cento) consideram que os sargentos estão capacitados para o exercício da função de comando.

Tabela 24 – Existência de capacitação/formação dos sargentos pela PMMG para exercício das funções de comando – Cmt Pel – 7ª RPM – 2011

<b>Especificações</b>	<b>Respostas</b>	<b>Percentual</b>
Sim	12	80%
Não	3	20%
Total	15	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Na tabela 25, as respostas dos comandantes de Unidade demonstram que 100% (cem por cento) consideram que os sargentos estão capacitados para o exercício da função de comando.

Tabela 25 – Existência de capacitação/formação dos sargentos pela PMMG para exercício das funções de comando – Cmt UEOp – 7ª RPM – 2011

<b>Especificações</b>	<b>Respostas</b>	<b>Percentual</b>
Sim	4	100%
Não	0	0%
Total	4	100%

Fonte: Dados da pesquisa

### 5.3.9 Quanto à formação X atuação como avaliador

Por fim, tendo obtido-se as respostas quanto à preparação para a função de comando, perguntou-se se a formação do sargento lhe deixa em condições de atuar como avaliador na AADP. Cabe aqui ressaltar que nenhum curso ministrado na PMMG possui ainda em sua grade, disciplina específica contemplando a Avaliação de Desempenho.

Conforme tabela 26, entre os próprios comandantes de Destacamento 71% (setenta e um por cento) dos pesquisados entendem que sua formação proporcionou condições para realizar a avaliação dos comandados.

Tabela 26 – Existência de capacitação/formação dos sargentos pela PMMG para atuação como avaliador na AADP – Cmt Dst – 7ª RPM – 2011

<b>Especificações</b>	<b>Respostas</b>	<b>Percentual</b>
Sim	10	71%
Não	4	29%
Total	14	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Destacam-se as seguintes justificativas:

- D5: “A formação em si, é muito subjetiva, acredito que a prática é que proporciona as condições necessárias”;
- D14: “Pois no curso apreendemos muito acerca do que ser comandante”.

Na tabela 27, as respostas dos comandantes de Pelotão demonstram que 80% (oitenta por cento) consideram que os sargentos estão capacitados para atuar com avaliadores.

Tabela 27 – Existência de capacitação/formação dos sargentos pela PMMG para atuação como avaliador na AADP – Cmt Pel – 7ª RPM – 2011

<b>Especificações</b>	<b>Respostas</b>	<b>Percentual</b>
Sim	12	80%
Não	3	20%
Total	15	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Seguem-se algumas das justificativas mais relevantes e que puderam contribuir para uma melhor interpretação:

- P4: “A avaliação é inerente a função de comando [...]”;
- P5: “O comandante de um Dst PM, analisando a sua demanda operacional, tem condições de planejar as metas a serem cumpridas e portanto deve ter a responsabilidade de avaliar o cumprimento das metas. Sugiro que os planejamentos sejam realizados em conjunto com o Cmt de Pel PM [...]”;
- P7: “A formação em si não [capacita], [...] no entanto, com boa vontade e dedicação à leitura da norma sobre a AADP e procurando sanar as dúvidas poderá ser um bom avaliador”;
- P12: “O sargento hoje exerce atribuições muito mais complexas, como a instauração (sic) de processos administrativos e escrivão, o qual devidamente treinado tem plenas condições de participar do processo de AADP e se necessário que seja inserido não só na grade curricular do curso de sargento mas também dos oficiais”;

Por último, na tabela 28, as respostas dos comandantes de Unidade demonstram que 100% (cem por cento) dos pesquisados consideram que os sargentos estão capacitados para realizar a avaliação dos militares lotados nos Destacamentos e .

Tabela 28 – Existência de capacitação/formação dos sargentos pela PMMG para atuação como avaliador na AADP – Cmt UEOp – 7ª RPM – 2011

<b>Especificações</b>	<b>Respostas</b>	<b>Percentual</b>
Sim	4	100%
Não	0	0%
Total	4	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Justificativas:

- U1: “A formação do Sgt é feita orientando-o a cumprir funções de comando”;
- U2: “O conhecimento lhe é proporcionado de forma satisfatória. Basta que o militar entenda os quesitos requisitados”;
- U3: “Em face do conteúdo programático do curso”.
- U4 não justificou.

## 6 CONCLUSÃO

Para compreensão deste objeto de estudo, ou seja, a realização da Avaliação Anual de Desempenho e Produtividade pelos sargentos comandantes de Destacamento, buscou-se, inicialmente, rever a conceituação de avaliação de desempenho. Enfatiza-se que os conceitos formulados por Thines e Lempereur (1984) e Chiavenato (1994) aplicam-se às circunstâncias observadas no quadro desta pesquisa.

Quanto aos determinantes teóricos do embasamento teórico selecionado para a pesquisa, assinala-se que os ensinamentos apregoados pelos autores tais como Gil (1994), Barbosa (1999 e 2003), Chiavenato (2002b e 2004), Duarte (2005) e Hipólito e Reis (2010), norteiam as conclusões ora alcançadas. As definições traçadas nos primórdios do estudo da administração, através das teorias de eficiência de Max Weber, no início do século XX, são importantes ainda hoje, mesmo com as modernas concepções administrativas e de gestão de pessoas.

Quando Chiavenato (2002a) afirma que o funcionário deve fazer aquilo que a burocracia impõe, quer também nos ensinar que os dirigentes das empresas e organizações devem se desprender de velhos conceitos e subculturas obsoletas para proporcionar o aperfeiçoamento gerencial. Logicamente, desde que amparado por determinada cientificidade, e não pelo simples ato de mudar.

A PMMG pode ser considerada pioneira no que diz respeito à avaliação do funcionário: entre as entidades governamentais mineiras, por ser um dos primeiros (senão o primeiro) órgãos a implementá-la, antes mesmo de se tornar ação de governo; e, em um cenário mais abrangente (quicá doutrinário), por inovar em um modelo de avaliação no qual buscaram-se os melhores ou mais importantes aspectos de vários modelos consagrados pela doutrina, criando seu próprio modelo avaliatório.

Por isso, é tempo de se pensar nas adequações necessárias, que já batem à porta. Não se pode esperar que o processo entre em declínio ou mesmo traga um inevitável fracasso, assim como a avaliação foi colocada em cheque no mundo científico quando passou a ser executada pelas empresas como mero procedimento burocrático. Soluções preventivas são bem-vindas.

Viu-se com Hipólito e Reis (2010) que o processo não dever ser inflexível, pois em termos de avaliação não existem soluções definitivas. Quando da primeira implementação da avaliação de desempenho na PMMG, nos anos 90, foi justamente a falta de remodelagem e readequação de critérios que determinou seu fracasso. Segundo Albuquerque (2010, p.47) “[...] a capacidade de executar a estratégia é mais importante do que a qualidade da estratégia em si”.

Nesse sentido, a seção 3 buscou apresentar a caracterização do objeto de estudo, enfatizando o contexto atual do modelo avaliatório adotado pela PMMG e esclarecendo o perfil que se espera de um avaliador. Como fechamento da seção, evidenciou-se o papel exercido pelo comandante de Destacamento e a sua importância no cenário corporativo, procurando estabelecer assim se enquadraria no perfil de avaliador.

Apesar de conter relevante importância, como diz Lucena (2007), num primeiro momento não se preocupou em aferir se tais profissionais, ocupantes destes cargos, dispõem de qualificação suficiente para atuar como avaliador, mas sim, de se estabelecer se o cargo estaria ou não nas condições ideais para assunção da tarefa. A capacitação, então, seria uma consequência natural e lógica, e segundo Robbins (2005), um fator minimizador de erros, corroborado por Gil (1994), o qual ainda acrescenta que resultados do treinamento são perceptíveis apenas em médio prazo.

Em toda a doutrina consultada apresentou-se como fator primordial, ressaltado pelos autores que abordaram o assunto especificamente como Robbins (2005), Gil (1994) e outros, a necessidade de que o avaliador conheça bem seus avaliados e que esteja o mais próximo possível deles, sob pena de que a distância diminua as oportunidades de observação do seu comportamento. A proximidade do avaliador, além de tudo, propiciaria uma avaliação justa, técnica, imparcial e legítima.

Nas obras de Gil (1994) e Maximiano (1995), viu-se que o chefe direto é aquele que convive com o funcionário e é responsável por sua atuação. O comandante de Destacamento é o militar em função de comando mais próximo dos demais policiais daquela Fração. Numa dedução lógica, ele é o chefe direto. Avançando no processo dedutivo, ousa-se afirmar que, conforme o aspecto doutrinário, a ele cabe realizar o acompanhamento de seus comandados para fins de avaliação e, ao final, avaliá-los. Mas, nada impede que o

comandante de Pelotão também seja avaliador, já que se adotou um modelo de avaliação por comissão.

Percebe-se, nos moldes atuais, certo contra-senso no que se refere a duas matérias que combinam e são complementares: o conceito de chefia e avaliação de desempenho. Em que pese o comandamento da Fração no gerenciamento operacional, da logística ali disponível ou dos demais policiais militares ser delegado ao sargento por força normativa, não está previsto que possa atuar como avaliador dos seus próprios comandados, algo menos complexo, na visão deste pesquisador.

Por menor que seja essa Fração (em média composta por 8 militares), em mais da metade dos municípios mineiros, é a única estrutura que marca a existência da Polícia Militar. Pode o número total de militares atingidos não ser expressivo, mas em 553 localidades, as pessoas estão sendo avaliadas, não pelo seu real chefe direto, aquele que o acompanha rotineiramente, mas pelo comandante do Pelotão que está distante, muitas vezes a dezenas de quilômetros.

Sob esse enfoque, partiu-se para a pesquisa de campo, com a finalidade primária de se apurar as condições de envolvimento do comandante de Destacamento no processo avaliatório. Os meios foram os dados provenientes de pessoas que lidam com as questões de comando e de avaliação, além do sentimento e da vivência do próprio sargento. Aliados à base teórica esses dados formam uma rica gama de informações, permitindo inferir se a doutrina alinha-se ao verificado na prática.

Outra finalidade, também considerada importante, foi a captação dos dados reais referentes à avaliação executada pelos atuais responsáveis, permitindo verificar se estão a contento e se o conteúdo produzido pelos sargentos atenderiam ao padrão de qualidade já existente.

Assim, na seção 5 a análise dos dados da pesquisa, permite interpretar, de maneira clara e concisa, que os conceitos evidenciados na doutrina da administração são plenamente aplicáveis na execução da AADP.

Nos quadros 1 e 2 (Subseção 5.3.1) evidencia-se que a qualidade dos trabalhos se equivale. Não há de se dizer que os documentos produzidos na execução real da avaliação sobressaiam, pois se tem resultados demonstrados pelos sargentos na simulação que os superam, em muito. Evidenciou-se, no entanto, a necessidade de uma capacitação constante, quaisquer que sejam os avaliadores.

Vale ressaltar que, quando da implementação da AADP, houve o treinamento inicial para os oficiais da Corporação, sendo que depois disso nenhuma capacitação foi levada a efeito, mesmo com a incorporação de novos oficiais/avaliadores. Esses, têm adquirido o conhecimento e a capacidade necessários através do repasse informal de informações pelos mais antigos e pelo exercício da atividade na prática. Excetuam-se iniciativas isoladas adotadas por alguns comandos. Nota-se, ainda, que muitos sargentos têm assumido funções típicas de oficial, tornando-se também avaliadores de sua tropa, sem o necessário treinamento. Somente no âmbito da 7ª RPM, dos 16 (dezesesseis) Pelotões existentes, 04 (quatro) são comandados por praças (Subten/Sgt), ou seja, um percentual de 25% (vinte e cinco por cento).

As tabelas 1 a 28 daquela seção oferecem dados que evidenciam a necessidade e a viabilidade de emprego dos sargentos comandantes de Destacamento como avaliadores na AADP, alcançando o objetivo geral proposto para a pesquisa. Complementados pela base teórica, comprovam a hipótese básica deste estudo no sentido de que aprimorará o processo de avaliação e proporcionará um melhor acompanhamento dos avaliados.

Desta forma, a pergunta de pesquisa quanto à possibilidade de que o sargento, comandante de Destacamento, pudesse ser considerado como chefe direto de seus subordinados e avaliá-los foi respondida.

Todos os objetivos da pesquisa foram alcançados, pois, evidenciaram-se as dificuldades do comandante de Pelotão na realização da AADP e no acompanhamento do cumprimento de metas, sendo necessária a ampliação do quadro de avaliadores; determinou-se que a capacitação técnica do sargento é compatível com o encargo de avaliador; fez-se a análise qualitativa das avaliações realizadas em 2010/2011; e, por fim, conceituou-se “chefe direto”, o qual tem participação primordial no processo de avaliação de desempenho, concluindo-se ainda que o comandante de Destacamento enquadra-se nessa definição.

Para Robbins (2005, p.436): uma organização que aprende “[...] é aquela que desenvolve a capacidade de mudar e de se adaptar continuamente”, e com esse aprendizado, se um erro é detectado pode ser corrigido, muitas vezes com mudanças de objetivos, políticas e rotinas vigentes. No entanto, às vezes é preciso também mudar a cultura.

Não pretende este pesquisador fechar a questão, que poderá ser ainda melhor compreendida se complementada por outros estudos, mas, os principais entendimentos e conclusões desta pesquisa, permitem sugerir que o sargento comandante de Destacamento seja incluído no rol de autoridades incumbidas de realizar a Avaliação Anual de Desempenho e Produtividade na PMMG.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. A gestão estratégica de pessoas. In: LIMONGI-FRANÇA, A. C *et al.* **As pessoas na organização**. 13. ed. São Paulo: Gente, 2010. p. 35-50.

BARBOSA, Livia. **Igualdade e Meritocracia: A ética do desempenho nas sociedades modernas**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

\_\_\_\_\_. **Entrevista com a Prof<sup>ª</sup>. Livia Barbosa**. Talentos e Resultados. Mar. 2003. Disponível em: <<http://www.talentosresultados.com/materiac.htm>>. Acesso em 14 de abril de 2011.

BELLO, José Luiz de Paiva. **Metodologia Científica**. Rio de Janeiro, 2004. Disponível em: <http://www.pedagogiaemfoco.pro.br/met04.htm>. Acesso em 12/09/2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1985.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_. **Teoria Geral da Administração v.2**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002a.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002b.

\_\_\_\_\_. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

COURTOIS, Gaston. **A arte de ser chefe**; tradução General Job Lorena de Sant'ana. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1984.

DRUCKER, Peter. **O gerente eficaz**; tradução Jorge Fortes. 10. ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 1986.

DUARTE, Geraldo. **Dicionário de Administração**. Fortaleza: CRA/CE e Realce, 2005.

FISCHER, André Luiz. O conceito de modelo de gestão de pessoas – modismo e realidade em gestão de recursos humanos nas empresas brasileiras. In: DUTRA, Joel S. **Gestão por competências – um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001.

\_\_\_\_\_. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: LIMONGI-FRANÇA, A. C *et al.* **As pessoas na organização**. 13. ed. São Paulo: Gente, 2010. p. 11-34.

FRANÇA, Junia Lessa. **Manual para Normalização de Publicações Técnico-científicas**. 8. ed. 2. reimpr. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HIPÓLITO, J. A.; REIS, G. G. A avaliação como instrumento de gestão. In: LIMONGI-FRANÇA, A. C *et al.* **As pessoas na organização**. 13. ed. São Paulo: Gente, 2010. p. 73-86.

HOUAISS, Antônio; VILLAR, Mauro de Salles. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2009.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1992.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento de recursos humanos**. 1. ed. - 10 reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Além da hierarquia**. São Paulo: Atlas, 1995.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direto Administrativo Brasileiro**. 23. ed. São Paulo: Malheiros, 1998.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MINAS GERAIS. Governo do Estado de. Lei n. 5.301, de 16 de outubro de 1969. **Contém o Estatuto dos militares do Estado de Minas Gerais**. Belo Horizonte: Palácio da Liberdade, 1969.

\_\_\_\_\_, Governo do Estado de. Lei n. 6624, de 18/07/1975. **Lei de Organização Básica da Polícia Militar de Minas Gerais**. Belo Horizonte: Palácio da Liberdade, 1975.

\_\_\_\_\_, Polícia Militar de. Instrução Geral n. 3002-EMPM, de 01/10/1990. **Avaliação de Desempenho Operacional**. Belo Horizonte: Comando-Geral, 1990a.

\_\_\_\_\_, Polícia Militar de. Instrução Geral n. 1001-EMPM, de 01/10/1990. **Avaliação de Desempenho**. Belo Horizonte: Comando-Geral, 1990b.

\_\_\_\_\_, Governo do Estado de. Lei Complementar n. 71, de 30/07/2003. **Institui a avaliação periódica de desempenho individual e dá outras providências**. Belo Horizonte: Palácio da Liberdade, 2003.

\_\_\_\_\_, Governo do Estado de. Decreto Estadual n. 44.559, de 29/06/2007 e alterações. **Regulamenta a Avaliação de Desempenho Individual do servidor estável ocupante de cargo efetivo [...]**. Belo Horizonte: Palácio da Liberdade, 2007a.

\_\_\_\_\_, Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão do Governo de. Resolução n. 31, de 29/08/2007. **Define a metodologia e os procedimentos da Avaliação de Desempenho Individual na Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual**. Belo Horizonte: SEPLAG, 2007b.

\_\_\_\_\_, Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão do Governo de. **Gestão para resultados municipais: avaliação de desempenho**. Belo Horizonte: SEPLAG, [2007?]. Disponível em: [http://www.planejamento.mg.gov.br/governo/choque/gestao\\_resultados/arquivos/Avaliacao\\_Desempenho.pdf](http://www.planejamento.mg.gov.br/governo/choque/gestao_resultados/arquivos/Avaliacao_Desempenho.pdf). Acessado em: 02/08/2011 às 18:14h.

\_\_\_\_\_, Polícia Militar de. **Plano Estratégico – CG: Planejamento Estratégico da PMMG, para vigência no período de 2009-2011**. Belo Horizonte: Comando-Geral, 2009a.

\_\_\_\_\_, Polícia Militar de. Resolução n. 4.019-CG, de 24/04/2009. **Procedimentos para realização da avaliação anual de desempenho e produtividade**. Belo Horizonte: Comando-Geral, 2009b.

PONTES, B. R. **Administração de cargos e salários**. 5. ed. ver. e ampl. São Paulo: LTr, 1993.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**; tradução técnica Reynaldo Marcondes. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005

THINES, Georges; LEMPEREUR, Agnés. **Dicionário geral das ciências humanas**. Lisboa: Edições 70, 1984.

WEISS, Donald H. **Aprenda a delegar com eficiência**; tradução Ibraíma Dafonte. São Paulo: Nobel, 1991.

### ANEXO A: Compromisso de Desempenho da AADP (Resolução n. 4.019/09-CG)

<b>POLÍCIA MILITAR</b> <small>DE MINAS GERAIS</small> <small>Nossa profissão, sua vida.</small>	<b>COMPROMISSO DE DESEMPENHO</b>		PERÍODO AVALIATÓRIO
			DE    /    /
			ATÉ   /   /

DADOS DO MILITAR AVALIADO			
NÚMERO	P/G	NOME	
FUNÇÃO		UNIDADE	

DADOS DO CHEFE DIRETO			
NÚMERO	P/G	NOME	
FUNÇÃO		UNIDADE	

META, ATIVIDADE, TAREFA E PRAZO	ACOMPANHAMENTOS	FATORES FACILITADORES	FATORES DIFICULTADORES
	1º acompanhamento – Data ___/___/___		
	Obs/Ajustes		
	2º acompanhamento – Data ___/___/___		
	Obs/Ajustes		

DATA PREENCHIMENTO ___/___/___	ASSINATURA DO CHEFE DIRETO:	ASSINATURA DO AVALIADO:
-----------------------------------	-----------------------------	-------------------------

OBSERVAÇÕES DO **CHEFE DIRETO** QUE COMPLEMENTEM A AVALIAÇÃO REALIZADA (final do acompanhamento):

--

OBSERVAÇÕES DO **AVALIADO** QUE COMPLEMENTEM A AVALIAÇÃO REALIZADA (final do acompanhamento):

--

DATA DO FECHAMENTO DO CD: ___/___/___	ASSINATURA DO CHEFE DIRETO:
--	-----------------------------

## ANEXO B – Ficha de Avaliação da AADP (Resolução n. 4.019/09-CG)

FICHA DE AVALIAÇÃO ANUAL DE DESEMPENHO E PRODUTIVIDADE			
<b>AVALIADO:</b>			
<b>AVALIADOR 1:</b>			
<b>AVALIADOR 2:</b>			
<b>UNIDADE:</b>			<b>ANO:</b>
<b>Atribuir, observando a escala abaixo, a nota que melhor corresponda ao desempenho apresentado pelo avaliado.</b>			
<b>Habilidades</b>	<b>Níveis de desempenho</b>	<b>Escala</b>	<b>Nota</b>
<b>1. Planejamento:</b>  Capacidade de analisar fatos e situações, de estabelecer planos e ações e de assessorar a chefia, visando alcançar os objetivos de seu trabalho, e de forma sistemática e prevendo as conseqüências.	Não apresenta capacidade de planejar ações, sendo pessoa voltada apenas à execução de procedimentos rotineiros em sua área de atuação.	0 a 1,99	
	Capaz de estabelecer planos e ações simples, que não abarcam a totalidade de seu campo de atuação e atingem apenas resultados mais imediatos.	2 a 4,99	
	Planeja suas ações com facilidade, visando o alcance das metas estabelecidas, o que facilita a previsão de resultados e a sistematização do trabalho.	5 a 8,99	
	Ótima capacidade de planejamento a curto e longo prazo, facilitando o atingimento de metas complexas, com conseqüências previamente determinadas, alcançando objetivos de forma favorável e positiva.	9 a 10	
<b>2. Produtividade:</b>  Capacidade de obter resultados positivos, considerando o grau de exatidão, correção e clareza dos trabalhos executados, bem como o empenho, a dedicação, o domínio técnico, o entusiasmo e o compromisso com a Instituição.	Seu trabalho é de difícil compreensão, apresentando erros freqüentemente, deixando também a desejar quanto ao prazo de entrega do mesmo. Não consegue lidar com aumento no volume de serviço.	0 a 1,99	
	Os resultados de seu trabalho dependem de orientações, por apresentar por vezes alguns erros, podendo comprometer os resultados no que tange aos prazos estabelecidos.	2 a 4,99	
	Os trabalhos apresentados são de boa qualidade, raramente apresentando erros; os resultados desta forma são alcançados dentro do prazo estipulado, havendo facilidade para lidar com aumento inesperado no volume de serviço.	5 a 8,99	
	É altamente produtivo em seu dia a dia, apresentando um trabalho de excelente qualidade, dentro dos prazos previamente estabelecidos. Não necessita de orientações e executa suas atividades muito bem, mesmo com acúmulo de trabalho.	9 a 10	
<b>3. Disciplina:</b>  Capacidade de proceder conforme as normas que regem a PMMG, preservando os Valores Institucionais, sem a perda da visão crítica e da criatividade.	Não procede conforme as normas, regulamentos e procedimentos que regem a Corporação, descuidando-se em preservar e praticar os valores institucionais estabelecidos.	0 a 1,99	
	Tem dificuldade em proceder conforme as normas, regulamentos e procedimentos que regem a Corporação, preservando e praticando os valores institucionais estabelecidos.	2 a 4,99	
	Procede conforme as normas que regem a Corporação, preservando e praticando os valores institucionais estabelecidos em regulamentos e normas.	5 a 8,99	
	Age sempre em consonância com os regulamentos, normas e procedimentos que regem a Corporação, preservando e praticando os valores institucionais estabelecidos, inclusive sugerindo mudanças plausíveis para melhoria em sua área de atuação, sem a perda da visão crítica.	9 a 10	

<b>4. Liderança:</b>  Capacidade de comandar, coordenar, gerenciar e desenvolver trabalhos em equipe, demonstrada pela influência que suas ações e palavras exercem sobre as pessoas.	Age de modo a desconsiderar sua equipe de trabalho, criando um clima de desmotivação no grupo, deixando-o ao largo do andamento do trabalho.	0 a 1,99	
	Consulta pouco sua equipe, apenas em situações específicas de forma que seus subordinados se sentem pouco valorizados em seus conhecimentos.	2 a 4,99	
	Busca envolver as pessoas de sua equipe no planejamento e execução das tarefas, gerando um clima de participação e contribuição ao trabalho a ser executado.	5 a 8,99	
	Sua equipe é fortemente comprometida com a execução e conclusão dos trabalhos, uma vez que consegue levá-la a pensar em conjunto no que e como fazer, o que resulta em um clima de motivação e satisfação no trabalho.	9 a 10	
<b>5. Relacionamento Interpessoal:</b>  Habilidade no trato com as pessoas, independente do nível hierárquico ou social, com demonstração de respeito, compreensão e ausência de conflitos interpessoais.	Pouco afável no trato com os demais, criando atritos com frequência em seu local de trabalho, adotando uma postura pouco empática com os outros.	0 a 1,99	
	Relaciona-se razoavelmente com as pessoas a seu redor sem, contudo estabelecer uma relação de compreensão mútua, vinculando-se superficialmente aos demais.	2 a 4,99	
	Possui facilidade para se relacionar e se vincular aos demais, de forma a contribuir para um clima de harmonia em seu local de trabalho.	5 a 8,99	
	É extremamente habilidoso no trato com as pessoas e capaz de criar um ambiente de convivência positivo, já que adota atitudes de respeito, empatia, contribuindo para dirimir atritos interpessoais.	9 a 10	
<b>6. Representatividade Institucional:</b>  Capacidade de reperesentar a PMMG perante o público interno, a comunidade, e a outros órgãos e autoridades, demonstrada pela assimilação e prática dos Valores Institucionais.	Fraca capacidade de representação da Corporação e não demonstra praticar os valores institucionais.	0 a 1,99	
	Fraca capacidade de representação da Corporação, porém procura praticar os valores institucionais no dia a dia.	2 a 4,99	
	Boa capacidade de representação da Corporação, procurando praticar os valores institucionais no dia a dia.	5 a 8,99	
	Alta capacidade de representação da Corporação, praticando sempre os valores institucionais em todas as suas ações.	9 a 10	
<b>7. Assiduidade:</b>  Demonstrada pela freqüente e habitual disponibilidade do militar no local e horário de trabalho, se fazendo presente e em condições efetivas de execução das atividades.	Raramente está presente e quando está não apresenta condições efetivas de execução de suas atividades rotineiras ou outras que lhe sejam designadas.	0 a 1,99	
	Raramente está presente ou mantém pouca freqüência e regularidade.	2 a 4,99	
	Normalmente está presente, porém sem condições efetivas de execução de suas atividades rotineiras ou outras que lhe sejam designadas.	5 a 8,99	
	Está sempre presente e em condições efetivas de execução das atividades, rotineiras ou não, que lhe são designadas, mantendo freqüência e regularidade.	9 a 10	

<b>8. Higiene física:</b>  Capacidade de cuidar da própria saúde com a manutenção condicionamento físico geral e de seu corpo, refletido no seu desempenho satisfatório e na apresentação pessoal.	Não procura cuidar de sua própria saúde e da manutenção de seu condicionamento físico e de seu corpo, interferindo no seu desempenho profissional.	0 a 1,99	
	Cuida pouco de sua própria saúde e da manutenção de seu condicionamento físico e de seu corpo, praticando atividades físicas raramente, interferindo no seu desempenho profissional.	2 a 4,99	
	Procura cuidar de sua própria saúde e de seu condicionamento físico geral, porém pratica poucas atividades físicas, o que interfere pouco no seu desempenho profissional.	5 a 8,99	
	Cuida de sua própria saúde e de seu condicionamento físico geral, praticando sempre atividades físicas.	9 a 10	
<b>Média da AADP:</b>			
Justificativas da <b>comissão</b> para as notas atribuídas:			
Observações do <b>avaliado</b> que complementem a avaliação realizada:			
Data da Avaliação: ___/___/___			
Assinatura do avaliador 1:			
Assinatura do avaliador 2:			
<b>NOTIFICAÇÃO DO AVALIADO</b>			
Ciente em: ___/___/___			
Assinatura do avaliado:			

**APÊNDICE A – Questionário aplicado aos comandantes de Destacamento**

OBS.: Para a avaliação simulada a que foram submetidos não foi possível experimentar a realização de nenhum acompanhamento com essa finalidade, por questões de indisponibilidade de tempo. Tal situação também deve ser considerada ao responder esse questionário.

**01) Na AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO SIMULADA que realizou de seus comandados, teve alguma dificuldade na execução dos procedimentos?**

**Obs.: não devem ser consideradas as dificuldades provenientes da ausência de treinamento específico.**

( ) Sim

( ) Não

Caso positivo, cite qual(is) dificuldade(s): \_\_\_\_\_

**O Compromisso de Desempenho se inicia com o estabelecimento de metas pelo chefe direto do militar, pactuadas com o avaliado (no atual modelo considera-se chefe direto até o nível de comandante de Pelotão). Após, o chefe direto/avaliador passará a observar, diuturnamente, o comportamento e as ações realizadas pelo avaliado para o cumprimento das metas pactuadas, devendo realizar registros por escrito no formulário do CD (sistema informatizado).**

**02) Com relação aos procedimentos que devem ser realizados pelo avaliador por meio do Compromisso de Desempenho, no que tange à observação e registro, entende haver alguma dificuldade ou impedimento para o comandante de Destacamento?**

( ) Sim

( ) Não

Caso positivo, cite qual(is): \_\_\_\_\_

**Além do Compromisso de Desempenho e suas metas, também deve ser alvo de observação, durante o período avaliatório, toda e qualquer ação/comportamento do militar relacionada com as 08 (oito) habilidades constantes da FA e que também serão fatores de avaliação.**

**03) Com relação ao acompanhamento do desempenho, como vê a proximidade existente entre o avaliado e o comandante de Destacamento, para o processo de avaliação?**

( ) Positiva (**pode auxiliar no processo, tendo em vista maior facilidade de observar no dia-a-dia o desempenho do avaliado**)

( ) Negativa (**pode fazer com que os registros não espelhem a realidade**)

( ) Ambas, em parte

( ) Indiferente

Justifique: \_\_\_\_\_

**04)** O comandante de Destacamento está em condições de realizar uma avaliação justa, legítima e imparcial?

**Obs. para responder considerar como:**

- **avaliação justa e imparcial** aquela em que o avaliador atribui ao avaliado a nota correspondente ao real desempenho demonstrado pelo avaliado no período, independentemente de outros fatores, como por exemplo: querer ser “bonzinho”; questões de cunho pessoal; “pressão” do avaliado; ou querer ajudar na complementação do salário (adicional de desempenho) etc;

- **avaliação legítima** por ser ele a pessoa mais indicada para avaliar, ou seja, ter a legitimidade.

Sim

Não (o fato de estar convivendo muito próximos, pessoal e profissionalmente, pode interferir negativamente devido à cumplicidade natural: bairrismo ou corporativismo)

Em parte

Justifique: \_\_\_\_\_

**05)** Caso o comandante de Destacamento atue no processo de avaliação, pode ser influenciado por questões de cunho pessoal (simpatia, antipatia, amizade etc)?

Sim

Não

Caso positivo, por quê? : \_\_\_\_\_

**06)** Qual autoridade V.S.<sup>a</sup> considera como “chefe direto” dos militares de Destacamentos:

Comandante do Destacamento

Comandante do Pelotão

Outra

Por quê? : \_\_\_\_\_

**07)** Qual autoridade V.S.<sup>a</sup> considera responsável pela avaliação de desempenho dos militares de Destacamentos (à exceção do Cmt da Fração)?

Comandante do Destacamento

Comandante do Pelotão

Outro

Por quê? : \_\_\_\_\_

**08)** A sua formação, como sargento, lhe proporcionou condições para o exercício das funções inerentes ao comando de Destacamento?

Sim

Não

Em parte

Justifique: \_\_\_\_\_

Indique o curso realizado: \_\_\_\_\_

**09)** A sua formação, como sargento, lhe proporcionou condições para atuar como avaliador de seus comandados?

- Sim
- Não
- Em parte

Justifique: \_\_\_\_\_

## APÊNDICE B – Questionário aplicado aos comandantes de Pelotão

**01)** Tendo realizado a AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO de seus comandados, lotados em Destacamentos (à exceção do Cmt da Fração), encontrou alguma dificuldade na execução dos procedimentos?

- ( ) Sim  
( ) Não

Caso positivo, cite qual(is) dificuldade(s): \_\_\_\_\_

**O Compromisso de Desempenho se inicia com o estabelecimento de metas pelo chefe direto do militar, pactuadas com o avaliado (no atual modelo considera-se chefe direto até o nível de comandante de Pelotão). Após, o chefe direto/avaliador passará a observar, diuturnamente, o comportamento e as ações realizadas pelo avaliado para o cumprimento das metas pactuadas, devendo realizar registros por escrito no formulário do CD (sistema informatizado).**

**02)** Com relação aos procedimentos que devem ser realizados pelo avaliador por meio do Compromisso de Desempenho, no que tange à observação e registro, dos militares sob seu comando, lotados em Destacamentos (à exceção do Cmt da Fração), tem encontrado alguma dificuldade ou impedimento?

- ( ) Sim  
( ) Não

Caso positivo, cite qual(is): \_\_\_\_\_

**Além do Compromisso de Desempenho e suas metas, também deve ser alvo de observação, durante o período avaliatório, toda e qualquer ação/comportamento do militar relacionada com as 08 (oito) habilidades constantes da FA e que também serão fatores de avaliação.**

**03)** Com relação ao acompanhamento do desempenho, como vê a distância existente entre os militares lotados em Destacamentos (à exceção do Cmt da Fração) e o Cmt de Pelotão?

- ( ) Positiva (**pode auxiliar no processo, tendo em vista maior isenção do avaliador**)  
( ) Negativa (**pode fazer com que os registros não espelhem a realidade**)  
( ) Ambas, em parte  
( ) Indiferente

Outras: \_\_\_\_\_

**04)** O comandante de Pelotão está em condições de realizar uma avaliação justa, legítima e imparcial dos militares lotados em Destacamentos (à exceção do Cmt da Fração)?

**Obs. para responder considerar como:**

- avaliação justa aquela em que o avaliador atribui ao avaliado a nota correspondente ao real desempenho demonstrado pelo avaliado no período;
- avaliação imparcial aquela desprovida da influência de fatores externos à avaliação;

**- avaliação legítima por ser ele a pessoa mais indicada para avaliar, ou seja, ter a legitimidade.**

- ( ) Sim
- ( ) Não
- ( ) Em parte

Justifique: \_\_\_\_\_

**05) No processo de avaliação, caso o comandante de Destacamento atue como avaliador, pode ser influenciado por questões de cunho pessoal (simpatia, antipatia, amizade etc)?**

- ( ) Sim
- ( ) Não

Caso positivo, por quê? : \_\_\_\_\_

**06) Qual autoridade é o “chefe direto” dos militares de Destacamentos?**

- ( ) Comandante do Destacamento
- ( ) Comandante do Pelotão
- ( ) Outra

Por quê? : \_\_\_\_\_

**07) Qual autoridade V. S.<sup>a</sup> considera responsável pela avaliação de desempenho dos militares de Destacamentos?**

- ( ) Comandante do Destacamento
- ( ) Comandante do Pelotão
- ( ) Outra

Por quê? : \_\_\_\_\_

**08) Considera que a formação do sargento, na PM, proporciona condições para o exercício das funções inerentes ao comando de Destacamento?**

- ( ) Sim
- ( ) Não
- ( ) Em parte

Justifique: \_\_\_\_\_

**09) Considera que a formação do sargento, na PM, proporciona condições para atuar como avaliador na AADP?**

- ( ) Sim
- ( ) Não
- ( ) Em parte

Justifique: \_\_\_\_\_

**10) Outras observações:**

**APÊNDICE C – Questionário aplicado aos comandantes de Unidade**

**01)** Tendo acompanhado a AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO dos militares lotados em Destacamentos (à exceção do Cmt da Fração), V.S.<sup>a</sup> verificou ou lhe foi relatado alguma dificuldade para conclusão do processo?

( ) Sim

( ) Não

Caso positivo, cite qual(is) dificuldade(s): \_\_\_\_\_

**02)** Com relação aos procedimentos que devem ser realizados pelo avaliador, por meio do Compromisso de Desempenho, no que tange à observação e registro, dos militares lotados em Destacamentos (à exceção do Cmt da Fração), V.S.<sup>a</sup> verificou ou lhe foi relatado alguma dificuldade por parte do Cmt de Pelotão?

( ) Sim

( ) Não

Caso positivo, cite qual(is): \_\_\_\_\_

**03) a)** Com relação ao acompanhamento do desempenho, como V.S.<sup>a</sup> vê a distância existente entre os militares lotados em Destacamentos (à exceção do Cmt da Fração) e o Cmt de Pelotão?

( ) Positiva

( ) Negativa

( ) Indiferente

Justifique: \_\_\_\_\_

**03) b)** E quanto à proximidade existente entre os comandados e o comandante de Destacamento, caso esse atue no processo de avaliação?

( ) Positiva

( ) Negativa

( ) Indiferente

Justifique: \_\_\_\_\_

**04)** Qual autoridade reúne melhores condições de realizar o acompanhamento das atividades executadas pelos militares lotados em Destacamentos (à exceção do Cmt da Fração)?

( ) Comandante de Pelotão

( ) Comandante de Destacamento

Por quê? : \_\_\_\_\_

**05)** Qual autoridade reúne melhores condições de realizar uma avaliação justa, legítima e imparcial dos militares lotados em Destacamentos (à exceção do Cmt da Fração)?

**Obs. para responder considerar como:**

- avaliação justa aquela em que o avaliador atribui ao avaliado a nota correspondente ao real desempenho demonstrado pelo avaliado no período;
- avaliação imparcial aquela desprovida da influência de fatores externos à avaliação, como por exemplo: querer ser “bonzinho”; questões de cunho pessoal; “pressão” do avaliado; ou querer ajudar na complementação do salário (adicional de desempenho) etc;
- avaliação legítima por ser ele a pessoa mais indicada para avaliar, ou seja, ter a legitimidade.

- ( ) Comandante de Pelotão
- ( ) Comandante de Destacamento
- ( ) Ambos
- ( ) Nenhum

Por quê? : \_\_\_\_\_

**06)** No processo de avaliação, caso o comandante de Destacamento atue como avaliador, pode ser influenciado por questões de cunho pessoal (simpatia, antipatia, amizade etc.)?

- ( ) Sim
- ( ) Não

Caso positivo, por quê? : \_\_\_\_\_

**07)** Qual autoridade é o “chefe direto” dos militares de Destacamentos?

- ( ) Comandante do Destacamento
- ( ) Comandante do Pelotão
- ( ) Outra

Por quê? : \_\_\_\_\_

**08)** Qual autoridade V. S.<sup>a</sup> considera responsável pela avaliação de desempenho dos militares de Destacamentos?

- ( ) Comandante do Destacamento
- ( ) Comandante do Pelotão
- ( ) Outra

Por quê? : \_\_\_\_\_

**09)** V.S.<sup>a</sup> considera que a formação do sargento, na PM, proporciona condições para o exercício das funções inerentes ao comando de Destacamento?

- ( ) Sim
- ( ) Não
- ( ) Em parte

Justifique: \_\_\_\_\_

**10)** V.S.<sup>a</sup> considera que a formação do sargento, na PM, proporciona condições para atuar como avaliador na AADP?

- Sim
- Não
- Em parte

Justifique: \_\_\_\_\_

**11)** Outras observações: