

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO
ESCOLA DE GOVERNO PROFESSOR PAULO NEVES DE CARVALHO

Capitão BM Elias José Luciano

A AVALIAÇÃO ANUAL DE DESEMPENHO E PRODUTIVIDADE NO CORPO DE
BOMBEIROS MILITAR DE MINAS GERAIS:

A GARANTIA DA ISONOMIA EM FACE DAS LIMITAÇÕES FÍSICAS E AS
CAPACIDADES LABORAIS RESIDUAIS DE MILITARES COM DISPENSA MÉDICA.

BELO HORIZONTE

2018

Capitão BM Elias José Luciano

**A AVALIAÇÃO ANUAL DE DESEMPENHO E PRODUTIVIDADE NO CORPO DE
BOMBEIROS MILITAR DE MINAS GERAIS:
A GARANTIA DA ISONOMIA EM FACE DAS LIMITAÇÕES FÍSICAS E AS
CAPACIDADES LABORAIS RESIDUAIS DE MILITARES COM DISPENSA
MÉDICA.**

Monografia apresentada à Academia de Bombeiros Militar de Minas Gerais e à Fundação João Pinheiro, como requisito para aprovação no Curso de Especialização em Gestão e Proteção e Defesa Civil.

Orientador: Rubens Fernandes de Oliveira.

Belo Horizonte

2018

L937a Luciano, Elias José.
A avaliação anual de desempenho e produtividade no Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais [manuscrito] : a garantia da isonomia em face das limitações físicas e as capacidades laborais residuais de militares com dispensa médica / Elias José Luciano. – 2018.

[10], 82 f. : il.

Monografia de conclusão de Curso (Especialização em Gestão, Proteção e Defesa Civil) – Fundação João Pinheiro, Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, 2018.

Orientador: Rubens Fernandes de Oliveira

Bibliografia: f. 83-88

1. Serviço público – Produtividade do trabalho – Minas Gerais. – Desempenho - Avaliação. 2. Administração de pessoal. 3. Corpo de Bombeiros – Minas Gerais. I. Oliveira, Rubens Fernandes de. II. Título.

CDU: 35.082.4(815.1)

Capitão BM Elias José Luciano

**A AVALIAÇÃO ANUAL DE DESEMPENHO E PRODUTIVIDADE NO CORPO DE
BOMBEIROS MILITAR DE MINAS GERAIS:**

**A GARANTIA DA ISONOMIA EM FACE DAS LIMITAÇÕES FÍSICAS E AS
CAPACIDADES LABORAIS RESIDUAIS DE MILITARES COM DISPENSA MÉDICA.**

Monografia apresentada em cumprimento às exigências para a
obtenção como requisito aprovação no Curso de Especialização
em Gestão e Proteção e Defesa Civil.

Avaliado em: ____/____/____

Nota Final: () _____

Rubens Fernandes de Oliveira, Major BM - Orientador

Miguel Novais Borges, Coronel QOR BM - Avaliador

Cláudia Beatriz M. Monteiro de Lima Nicácio - Avaliadora

Belo Horizonte

2018

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço à Deus, pela vida, saúde, e por ter a digna e honrosa profissão de Bombeiro Militar.

Agradeço aos meus pais, Antônio (*in memoriam*) e Odília, pela educação, exemplos e por terem me apoiado em todos os momentos de minha vida.

À minha esposa Fernanda, pelo companheirismo, compreensão e amor.

Agradeço à minha filha Valentina, que em todo momento me inspira a ser melhor e me dedicar ao máximo ao que faço.

Aos meus irmãos, sobrinhos e cunhados pela torcida em cada uma das minhas conquistas.

Agradeço ao meu orientador, Major BM Rubens, por ter aceitado meu convite e por todas as observações de forma, conteúdo e língua portuguesa, essenciais para apresentação do trabalho.

Finalmente, ao Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais pela oportunidade de estudo e melhoria profissional.

“É preciso exigir de cada um o que cada um pode dar. A autoridade repousa sobre a razão.”

Antoine de Saint-Exupéry

RESUMO

O presente trabalho se objetivou a estudar o formato atual de avaliação de desempenho no Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais - CBMMG, com o propósito de verificar se ele é capaz de avaliar as atividades exercidas por militares que possuem capacidades laborais residuais, em razão de limitações físicas, em igualdade de condições com os demais militares. Para desenvolvimento da pesquisa, foram relacionadas as notas obtidas nas avaliações de desempenho de 1.081 militares do Quadro de Praças Bombeiro Militar para análise estatística do impacto da nota nas promoções por merecimento. Foram estudados pela técnica de análise de conteúdo para interpretação dos requerimentos apresentados à Diretoria de Recursos Humanos do CBMMG, que solicitavam método alternativo de avaliação em substituição ao Teste de Aptidão Física. Como conclusão, constatou-se que as avaliações de desempenho empregadas pelo CBMMG para os militares com limitação física não se adequam à realidade deles, não sendo aptas a aferir suas produtividades, pois, exigir um teste físico a quem não tem condição de fazê-lo, sem estipular uma medida alternativa, é obstar essa pessoa a galgar os mesmos direitos alcançados pelas pessoas com condições físicas plenas, ferindo, assim, o princípio da isonomia. Como proposta, sugere, em substituição ao Teste de Aptidão Física, um modelo de provas objetivas relacionadas às atividades desenvolvidas pelos avaliados com limitação física, mantendo-se os outros fatores de avaliação empregados, como disciplina, disponibilidade para o trabalho e habilidades profissionais.

Palavras-Chave: Gestão de Pessoas, Avaliação de desempenho, Corpo de Bombeiros Militar, Promoção.

ABSTRACT

The objective of this study was to study the current format of performance evaluation in the Minas Gerais Military Fire Brigade - CBMMG, in order to verify if it is able to evaluate the activities carried out by military personnel who have residual labor capacities, due to physical limitations, in equal conditions with the other soldiers. For the development of the research were related the scores obtained in the performance evaluations of 1081 military of the Squares of Fire Brigade Military for statistical analysis of the impact of the note in the promotions by merit. They were studied by the content analysis technique to interpret the requirements presented to the Human Resources Directorate of the CBMMG, which requested an alternative method of evaluation to replace the Physical Fitness Test. As a conclusion, it was found that the performance evaluation used by the CBMMG for physically limited military personnel is not adequate to their reality, and they are not able to measure their productivities, since, requiring a physical test to those who are not able to do so, without stipulating an alternative measure, is to prevent that person from fulfilling the same rights as those enjoyed by persons with complete physical conditions, thereby violating the principle of equality. As a proposal, it suggests, in substitution of the Physical Fitness Test, a model of objective tests related to the activities developed by the evaluated ones with physical limitation, maintaining the other evaluation factors employed, such as discipline, availability for work and professional skills.

Keywords: People management, Performance evaluation, Military Firefighters Corps, Promotion.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Ciclo de gestão do desempenho.....	38
Figura 2 - Trecho da Ficha de Avaliação que compõe o procedimento de cálculo da AADP dos militares da PMMG.....	42
Figura 3 - Trecho da Compromisso de Desempenho que compõe o procedimento de cálculo da AADP dos militares da PMMG.....	42
Figura 4 - Níveis de desempenho alcançados na AADP do CBMMG.....	45
Gráfico 1 - Tendência a incidência de limitação física com o passar do tempo.....	72
Quadro 1 - Postos e Graduações.....	50
Quadro 2 - Definição do ano-base.....	51
Quadro 3 - Frações para promoção por merecimento.....	52
Quadro 4 - Períodos mínimos de interstício entre uma promoção e outra.....	53
Quadro 5 - Composição da ficha de promoção.....	54
Quadro 6 - Composição da AADP conforme notas de cada critério de desempenho....	65
Quadro 7 - Composição da AADP conforme notas de cada critério de desempenho para militar inapto no TAF.....	67
Quadro 8 - Resumo dos documentos analisados.....	68

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AADP	- Avaliação Anual de Desempenho e Produtividade
ADE	- Adicional de Desempenho
ADI	- Avaliação de Desempenho Individual
ATP	- Avaliação Técnica Profissional
CBMMG	- Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais
CEDM	- Código de Ética e Disciplina dos Militares
CPO	- Comissão de Promoção de Oficiais
CPP	- Comissão de Promoção de Praças
DRH	- Diretoria de Recursos Humanos
EMEMG	- Estatuto dos Militares do Estado de Minas Gerais
IME	- Instituições Militares Estaduais
JCS	- Junta Central de Saúde
PMMG	- Polícia Militar de Minas Gerais
QA	- Quadro de Acesso
QO-BM	- Quadro de Oficiais Bombeiros Militar
QP-BM	- Quadro de Praças Bombeiros Militar
RPO	- Regulamento de Promoção de Oficiais
RPP	- Regulamento de Promoção de Praças
TAF	- Teste de Aptidão Física
TPB	- Treinamento Profissional Básico

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 Justificativa.....	13
1.2 Objetivos	13
1.2.1 Geral.....	13
1.2.2 Específico	14
1.3 Organização do trabalho	14
2 A BUSCA PELA EFICIÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA	16
2.1 Da administração patrimonial à nova administração pública no Brasil	16
2.2 Os servidores públicos no Estado Gerencial	20
2.3 O Choque de Gestão em Minas Gerais	22
3 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	24
3.1 Métodos tradicionais de Avaliação de Desempenho.....	24
3.1.1 Relatórios.....	25
3.1.2 Escalas gráficas.....	25
3.1.3 Escolha forçada	26
3.1.4 Pesquisa de campo	26
3.1.5 Método dos incidentes críticos	27
3.2 Métodos modernos de Avaliação de Desempenho.....	28
3.2.1 Avaliação participativa por objetivos (APPO)	28
3.2.2 Avaliação 360°	30
3.3 As adversidades das avaliações de desempenho	31
3.4 Modelo ideal.....	33
4 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO ESTADO DE MINAS GERAIS	34
4.1 Avaliação Anual de Desempenho e Produtividade, um modelo precursor	34
4.2 Avaliação de Desempenho Individual.....	36
4.2.1 Avaliação de Desempenho Individual para o Servidor Público	37
4.2.2 Avaliação de Desempenho Individual para o militar	39
4.3 O modelo de Avaliação Anual de Desempenho e Produtividade adotado na PMMG..	41
4.4 O modelo de Avaliação de Desempenho adotado no CBMMG	43
5 O PROCESSO DE PROMOÇÃO NO CBMMG	49
5.1 Da organização do procedimento de promoção	49
5.2 A Ficha de Promoção	53
6 O PRINCÍPIO DA ISONOMIA	57
7 METODOLOGIA	60
8 DISCUSSÃO.....	63

8.1 Requerimentos à DRH, a respeito de condições especiais para a AADP	63
8.1.1 Primeiro entendimento	64
8.1.2 Segundo entendimento	65
8.1.3 Terceiro entendimento	66
8.2 O impacto da AADP no Adicional de Desempenho	69
8.3 Impacto das AADP nos procedimentos de promoção.....	72
8.4 Um modelo ideal de AADP para os militares com limitação física	78
9 CONCLUSÕES.....	80
REFERÊNCIAS	83
ANEXO	89
Modelo de Ficha de Promoção.....	89
Termo de Avaliação – AADP	92

1 INTRODUÇÃO

Em 2003, o Governo de Minas Gerais implementou o programa “Choque de Gestão: pessoas, qualidade e inovação na administração pública”. Seguindo as premissas do modelo Gerencial da Administração Pública, trata-se de uma proposta voltada para a reformulação da gestão estadual, em especial no que se refere ao comportamento da “máquina” administrativa.

Como ferramenta para verificação da eficiência do serviço executado por seus militares, o Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais (CBMMG), focado nas mudanças propostas pelo Choque de Gestão, adotou a Avaliação Anual de Desempenho e Produtividade (AADP) como forma de ter parâmetros para distinguir o empenho de seus militares.

A AADP é utilizada no CBMMG em duas situações: como um dos fatores que compõem a Avaliação de Desempenho Individual (ADI), cujo o objetivo é a obtenção da estabilidade no serviço público e a gratificação de Adicional de Desempenho (ADE) que culmina em acréscimos no salário do militar; e como requisito e fator de aferição de mérito para se concorrer à promoção.

A organização empregou um modelo que usa somente fatores objetivos para se calcular a AADP, o que faz com que tal avaliação dependa somente do avaliado e não possua interferência de interpretação do avaliador, diferentemente dos demais órgãos do Estado que usam um modelo com fatores subjetivos que dependem de um juízo de valor do avaliador.

Ocorre que entre os fatores utilizados encontram-se testes que dependem de um bom condicionamento físico do avaliado, o que pode acarretar em possíveis prejuízos aos militares que possuem algum tipo de problema de saúde que os inabilita de executar atividades físicas. Ressalta-se, entretanto, que esses militares podem executar outros tipos de atividade na organização, agora, resta saber se eles são avaliados adequadamente em decorrências das atividades que exercem ou se ficam prejudicados.

Em decorrência de vários militares solicitando à DRH um procedimento especial, em decorrência de suas limitações físicas, surge o problema proposto para este trabalho que é verificar se o formato atual de avaliação de desempenho no CBMMG é capaz de avaliar as atividades exercidas por militares que possuem capacidades laborais residuais, em razão de limitações físicas, em igualdade de condições com os demais militares.

1.1 Justificativa

A Gestão de Pessoas é assunto estratégico em qualquer tipo de organização. Motivar um bom desempenho no trabalho pode ser a fronteira para o sucesso institucional. No setor público, pode ser o mecanismo para contribuir para a melhoria da imagem do funcionalismo público aos cidadãos. Em razão desses benefícios, é importante que a avaliação de desempenho esteja atrelada às atribuições, responsabilidades, atividades e tarefas desempenhadas pelo avaliado. Do contrário, em nada ela poderá contribuir para a evolução da prestação de serviço ao exigir um desempenho inatingível pelo avaliado.

A partir dessas premissas, busca-se apontar um formato de AADP que esteja adequado às atribuições e responsabilidades dos militares do CBMMG que possuem limitações físicas temporárias ou definitivas que os impeçam de cumprir as etapas atuais para a aferição do bom desempenho.

1.2 Objetivos

1.2.1 Geral

Verificar se o formato atual de avaliação de desempenho no CBMMG é capaz de avaliar as atividades exercidas por militares que possuem capacidades laborais residuais, em razão de limitações físicas, em igualdade de condições com os demais militares.

1.2.2 Específico

- a) verificar o impacto na ADI em decorrência da ausência do Teste de Aptidão Física (TAF) na AADP;
- b) verificar o impacto da AADP na nota de promoção dos militares;
- c) Investigar um modelo de AADP adequado para os militares possuidores de limitação física, garantindo-lhes isonomia em relação aos demais militares a respeito das implicações da aludida avaliação na carreira funcional desses militares.

1.3 Organização do trabalho

O presente trabalho foi dividido em seções, a seguir apresentadas.

A segunda seção contém uma abordagem alusiva à reformulação da administração pública brasileira ocorrida a partir de 1995, seguindo a voga internacional na busca pela eficiência dos serviços públicos, até culminar com o programa “Choque de Gestão”, ocorrido em Minas Gerais no ano de 2003.

A terceira seção apresenta os modelos de avaliação de desempenho existentes em bibliografias nacionais, passando pelos métodos tradicionais e os modernos de avaliação de desempenho. Após, na quarta seção, passa-se a abordar os modelos de avaliação de desempenho empregados em Minas Gerais, para os servidores públicos e para os militares estaduais. Posteriormente, trata-se sobre os modelos de avaliação anual de desempenho e produtividade existentes na Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG) e Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais (CBMMG). A quinta seção retrata os procedimentos de promoção nas Instituições Militares Estaduais (IME). Seguindo, a sexta seção traz aspectos relacionados ao princípios da isonomia como forma de garantir igualdade de oportunidade às pessoas.

A sétima seção apresenta a metodologia utilizada no desenvolvimento do estudo, especialmente quanto a análise dos documentos expedidos pela Diretoria de Recursos Humanos (DRH) alusivos à aplicação do Teste de Capacitação Física (TAF) e a Avaliação Técnica Profissional (ATP) e sobre o manuseio das fichas de promoção.

A oitava seção apresenta e discute os resultados obtidos frente aos entendimentos postos pela Diretoria de Recursos Humanos (DRH) sobre a aplicação do Teste de Aptidão Física (TAF) e da Avaliação Técnica Profissional (ATP) para militares com limitação física. Demonstra-se os impactos da inaptidão no TAF para o Adicional de Desempenho (ADE) e para os procedimentos de promoção.

A nona seção contém as conclusões apontadas pelo presente estudo relacionadas aos objetivos deste trabalho e responde ao problema formulado.

2 A BUSCA PELA EFICIÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

A conjuntura atual da nação conclama por uma gestão mais eficiente do Estado, fazendo mais com menos e empregando corretamente os recursos provenientes da arrecadação de tributos em prol do desenvolvimento social e do bem comum. Nos ensinamentos trazidos por Rousseau (2013), o Estado nada mais é do que um pacto firmado pelos próprios cidadãos de determinada sociedade visando o bem comum e o desenvolvimento social. Este bem comum é a única finalidade exigida pela vontade geral do povo em troca da soberania dada ao Estado, sendo que seu uso propicia o desenvolvimento social.

Jenkins (2006) aponta que o Estado moderno vem se reformulando em busca de uma gestão confiável, transparente e impessoal, passando por momentos em que os meios eram mais relevantes do que os fins, provocando disfunções que o tornou muito oneroso para resolver os problemas de seu povo. A população passa a ansiar por uma melhor capacidade do Estado em resolver os problemas públicos com maior eficiência. Era necessário reduzir o tamanho e custo e melhorar a prestação de serviços. Exige-se os melhores resultados possíveis, utilizando os recursos de forma a beneficiar o maior número de pessoas, sempre com vistas ao interesse público.

Para compreender o estágio de desenvolvimento do Estado, da administração pública brasileira e, em especial, a de Minas Gerais e a colocação do servidor público neste contexto, aborda-se, a seguir, essa evolução do modo de condução da *res publica*.

2.1 Da administração patrimonial à nova administração pública no Brasil

Em razão da expansão do Estado, com a necessidade de realização de tarefas cada vez mais complexas, torna-se imperativo garantir a existência de um corpo técnico que execute as determinações de quem dirige este Estado. Essa garantia deriva da relação de mando-subordinação, fundamentada na dominação do dirigente em relação ao seu corpo técnico. É a relação dominação-administração. E exurgindo das formas de dominação tradicional e burocrática, tem-se os dois primeiros modelos de administração pública, o patrimonial e o burocrático. Sendo que o primeiro, típico do período absolutista, mas não exclusivo, pauta-se no binômio mando-subordinação da

relação tradicional de autoridade em que a reverência ao soberano garante a legitimidade das regras instituídas por ele. Já o segundo pauta-se pela definição de regras racionais, norteando as condutas de maneira impessoal, dando forma à dominação racional-legal (SANABIO; SANTOS; DAVID; 2013). Este era o chamado “modelo burocrático weberiano, ao qual cabia o papel de manter a impessoalidade, a neutralidade e a racionalidade do aparato governamental” (ABRÚCIO, 2006, p. 175).

A superioridade técnica possibilitou o avanço do modelo burocrático, pois permitia o combate ao empreguismo, ao nepotismo e à corrupção. Esse modelo foi adotado nos principais países europeus no final do século XIX, nos Estados Unidos no início do século XX e no Brasil, em 1935, com a reforma administrativa promovida por Maurício Nabuco e Luís Simões Lopes (BRESSER-PEREIRA, 1995). Porém, seu uso predominante no século XX fez aflorar várias mazelas, conforme aponta Sanabio, Santos e David (2013, p. 22).

A supervalorização de regulamentos, a despersonalização das relações humanas, os exageros de autoridade, a resistência à mudança, a limitação das interações organização-beneficiário, a formalidade excessiva, a hierarquização das decisões e outros desvios representam disfunções da burocracia.

Abrucio (2006, p. 174) se posiciona neste mesmo sentido e esclarece que essas disfunções decorrem do mau uso do modelo burocrático:

Alguns obstáculos, assim como antigas conquistas do modelo burocrático, têm sido negligenciados. Acontece também o que Max Weber chama de “paradoxo das consequências”, isto é, busca-se atingir determinada meta, e obtém-se resultados inesperados. Acima de tudo, a ênfase nos meios, pensados como instrumentos técnicos neutros, é a regra, ao passo que não se discute a fundo o que deve ser a administração pública: em suma, qual o seu sentido político.

Essas disfunções provocaram o desgaste do modelo burocrático, canalizando esforços intelectuais e experiências práticas com vistas à busca de um novo modelo de gestão estatal, o modelo gerencial de administração pública (SANABIO; SANTOS; DAVID; 2013), também conhecido como a “nova administração pública” (SANABIO; SANTOS; DAVID; 2013, p. 24), (PAES DE PAULA, 2005, p. 38) e (BRESSER PEREIRA, 1995, p. 6).

Buscando combater as mazelas da administração burocrática, as premissas desta nova administração pública atacavam o mesmo “inimigo”: o modelo burocrático

weberiano, porém, as estratégias de superação variavam de país para país (ABRÚCIO, 2006), sendo “altamente variável, dependendo da história, cultura e lideranças políticas e administrativas dos diversos países” (BRESSER-PEREIRA, 1998, p. 52).

Sanabio, Santos e David (2013) destacam o foco nos resultados, a orientação voltada para o cidadão-consumidor e a capacitação de recursos humanos, trazendo como inovação a descentralização de processos e a delegação de poder. Não houve um abandono da administração burocrática (que possui construtos fortes na relação mando-subordinação), mas uma reformulação de seus mecanismos de controle para viabilizar uma administração pública com perfil voltado para a administração empresarial, com transferência de autonomia para escalões inferiores e descentralização de operações, a administração gerencial.

Com aplicação inicial na Europa e Estados Unidos, a adoção dessa vertente no Brasil, está ligada ao intenso debate sobre a crise de governabilidade e credibilidade do Estado na América Latina durante as décadas de 1980 e 1990 e ganhou força nos anos de 1990 com a discussão a respeito da reforma gerencial do Estado e o desenvolvimento da administração pública gerencial (PAES DE PAULA, 2005).

Porém, antes, na abertura política, tendo ignorado completamente as novas orientações da administração pública, já postas em prática em vários países, a Constituição de 1988 revelou a incapacidade dos constituintes e da sociedade de ver o novo, de ver as novas abordagens da gerência do Estado empregadas no mundo. Foi implantado um modelo arcaico, burocrático ao extremo. Assim, a reforma na área da administração pública não teria êxito sem a reforma na Constituição. (BRESSER-PEREIRA, 1995)

De forma incipiente, as reformas no Estado brasileiro já iniciaram no início da década de 90 com o governo Fernando Collor de Mello. Em prol de uma pretensa racionalização da “máquina” estatal, tem-se início um processo de privatização de empresas estatais, configurando, assim, a desestatização. Porém, em razão de envolvimento em escândalos de corrupção, Fernando Collor de Mello foi afastado por *impeachment* da presidência, dando lugar ao seu vice-presidente Itamar Franco, que

nomeia, em 1993, Fernando Henrique Cardoso como ministro da Fazenda, quando se inicia um processo de estabilização econômica com a adoção do Plano Real. (JUNQUILHO, 2010)

Já no governo de Fernando Henrique Cardoso, iniciado em 1994, ao ser indicado para dirigir o Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE), Luiz Carlos Bresser-Pereira, após estudos do modelo de gestão empregado no Reino Unido, apresentou, em 1995, o Plano Diretor de Reforma do Estado que culminou com a promulgação da Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998, a reforma administrativa necessária para implantação do modelo gerencial de administração pública (PAES DE PAULA, 2005). Nesta reforma, tem-se a alteração do art. 41 da Constituição Federal que passou a exigir avaliação periódica de desempenho aos servidores públicos, tornou flexível suas estabilidade e incluiu a eficiência como princípio da administração pública no *caput* do art. 37. (BRASIL, 1988)

Tendo o modelo empresarial como exemplo a ser seguido, a nova administração pública teve como base o foco em resultado, a orientação para o cidadão-consumidor e a capacitação de recursos humanos. Sendo que a ênfase em resultados fez despertar a necessidade de se realizar avaliação de desempenho. Para isso era necessário delimitar as áreas de atuação do Estado, estabelecer metas para agências governamentais, a aferição da produção (confronto entre desempenho e objetivos) e a mensuração de resultados. Com o foco no cidadão-consumidor, buscou, em detrimento dos interesses da burocracia, redirecionar a atenção da atividade administrativa para as necessidades dos beneficiários, que passam a ser considerados cofomadores de políticas públicas. Por sua vez, a qualificação de recursos humanos demandou o empreendimento de inovações técnicas (desenvolvimento de instrumentos de gestão), culturais (orientação para resultados e para o cidadão-consumidor) e financeiras (incentivos vinculados ao desempenho). (SANABIO; SANTOS; DAVID; 2013).

É na vertente da qualificação de recursos humanos que se focaliza o objeto deste estudo, sendo que a avaliação de desempenho se vincula à mudança cultural, através da implementação da nova postura do servidor público, com orientação voltada para o cidadão-consumidor, aos incentivos financeiros vinculados ao desempenho e a

adoção de medidas motivacionais. Neste sentido, aborda-se, a seguir, o impacto da nova administração pública na postura dos servidores públicos.

2.2 Os servidores públicos no Estado Gerencial

Para qualquer empresa, pública ou privada, uma força de trabalho bem estruturada constitui uma variável fundamental para manter o bom desempenho organizacional. Em muitas vezes negligenciados, os servidores públicos são um dos fatores relevantes que deve ser levado em conta na implementação da estratégia de reforma. Por ser atingidos em cheio com as reformas, estes podem apresentar muitas resistências a elas. É preciso dar-lhes esperanças de potenciais benefícios para reduzir essa resistência (ABRÚCIO, 2006).

Bresser-Pereira (1998) também enfatiza a importância do papel do servidor público na nova administração pública, apontando que o perfil desejado para eles no contexto do Estado Gerencial é sua transformação de administradores públicos para gerentes, pois pressupõe a mudança dos chamados valores burocráticos para os gerenciais.

A administração pública antiga desconfiava do funcionário. Para o novo modelo seria necessário confiar no nível de cultura do administrador público como um funcionário capaz de se autogerir, “que é, em princípio, honesto e deve ter autonomia para administrar a coisa pública”. Devendo ser fiscalizado por meio dos seus resultados alcançados (BRESSER-PEREIRA, 1995, p. 6).

Neste mesmo sentido, Junquillo (2010, p. 141) aponta sobre a necessidade da adoção de novos valores à administração pública, sendo eles “vinculados à qualidade, à eficiência e à eficácia dos serviços públicos e à busca pelo estabelecimento de uma cultura gerencial em distinção à cultura burocrática nas organizações públicas”. Os servidores públicos, ainda conforme o mesmo autor, precisam se envolver com as novas formas de atuar, propostas pelas mudanças na administração pública, em busca do modelo gerencial, alterando seus perfis burocráticos em prol do perfil empreendedor. É necessário libertarem-se de valores vinculados às regras de impessoalidade, às hierarquias e aos procedimentos padronizados, em prol da prática de valores gerenciais, que possibilitam atuação com habilidades multidimensionais,

com maior diversidade e flexibilidade, com delegação em lugar do controle, com a ênfase nos resultados e na educação em vez do treinamento e com estruturas organizacionais enxutas e ágeis.

Ainda a respeito do perfil do servidor público, face à nova administração pública, Junquillo (2010, p. 72) também destaca a necessidade de se buscar respeito e responsabilidade perante si mesmo, bem como ao cidadão a quem atende, por meio de serviços públicos adequados:

Também, em prol de atitudes proativas, são incentivadas práticas em busca da criatividade, da espontaneidade, de resolução de problemas, do desenvolvimento de competências, assim como da formação continuada gerencial. Importa, ainda, uma postura de respeito por parte do servidor ao público, cabendo-lhe estar atento ao que se denominou por *accountability*, ou seja, a sua responsabilidade perante si mesmo, bem como ao cidadão a quem atende, por meio de serviços públicos.

Na visão de Abrucio (1997), a adoção do modelo gerencial de administração pública possui várias tendências modificadoras voltadas para a atuação do servidor público, como a introdução de mecanismos de avaliação de desempenho individual e de resultados organizacionais, atrelados uns aos outros, e baseados em indicadores de qualidade e produtividade, como a prioridade na profissionalização do servidor público e como o desenvolvimento das habilidades gerenciais deles estimulando a versatilidade para que atuem em várias funções.

Os servidores públicos são, normalmente, descrentes com a implementação de políticas públicas, em razão da descontinuidade dos governos, fato que merece destaque, alertando os implementadores à busca de instrumentos necessários para que o servidor não se sinta ameaçado com a nova gestão (SILVA, BERNARDI e JORGE, 2006). Penkins (2006) também adverte que as mudanças na prestação de serviço público devem ser conduzidas com muito cuidado. O ser humano sente-se mais confortável fazendo o que sempre fez, as pessoas não gostam de mudança, mesmo que seja para melhorar. Um serviço público prestado com eficiência não deve ser visto como sinal de um bom funcionamento do sistema, mas sim como a própria razão de ser do sistema.

É preciso fazer com que o servidor público entenda que uma melhor eficiência na prestação de serviço, melhora a visão que a sociedade tem a seu respeito (SILVA, BERNARDI e JORGE, 2006, p. 164) e (PENKINS, 2006, p. 211).

2.3 O Choque de Gestão em Minas Gerais

Seguindo as reformas ocorridas no Governo Federal, Minas Gerais buscou redesenhar e redefinir as atribuições do Estado, a partir de 2003, por meio de uma reforma administrativa chamada “Choque de Gestão”. Este nome foi empregado no ano de 2002 como estratégia para deixar claro para a população uma proposta com sinergia de esforços no sentido de buscar melhorias para a gestão pública (ANASTASIA, 2006, p. 16).

Da mesma forma que foi apontado por Abrucio (2006), citado acima, o programa de reforma de Minas Gerais também tratou de forma estratégica a importância da mudança de postura com os servidores públicos, buscando ênfase nos princípios meritocráticos e nos resultados.

O governo de Minas Gerais implantou o projeto Choque de Gestão, que objetiva melhorar a qualidade dos serviços públicos e reduzir seus custos, a partir da reorganização do arranjo institucional, da mudança de foco do papel do Estado e da modernização da gestão de recursos humanos. Tendo em vista a necessidade de estabelecer um novo padrão de administração de recursos humanos e a importância dos servidores públicos para o alcance do objetivo de implantar um modelo de gestão pública mais eficiente, os idealizadores do programa promoveram grandes mudanças na política de gestão de recursos humanos, com ênfase nos princípios meritocráticos e nos resultados (MARQUES; et al. 2014, p. 163).

Assim, para efetivação dessa nova postura administrativa, tendo como baluarte a Emenda Constitucional Federal nº 19, de 4 de junho de 1998, foi necessário alterar a Constituição Estadual através da Emenda de nº 57, de 15 de julho de 2003, instituindo a Avaliação de Desempenho Individual (ADI), o Adicional de desempenho (ADE), o Prêmio por Produtividade e extinguindo as vantagens pecuniárias exclusivas por tempo de serviço (MINAS GERAIS, 2003). Antes desta emenda, já havia ocorrido a transcrição da nova redação do art. 41 da CR/88 dada pela EC nº 19 pela Emenda à Constituição Estadual nº 49, de 13 de junho de 2001.

A proposta de reforma e de modernização do aparato estatal mineiro, consolidada através do “Choque de Gestão”, envolvia três dimensões: ajuste à realidade, planejamento e inovação. Na dimensão inovação encontra-se a vertente voltada para mudança na gestão de pessoas, sendo criado o projeto estruturador “Choque de Gestão: Pessoas, Qualidade e Inovação na Administração Pública”, onde se procurou trabalhar sob a influência do paradigma da administração voltada para resultados, qualidade e eficiência. (VILHENA E ATHAYDE, 2005, p. 3).

Ainda conforme os mesmos autores, este programa buscou o alinhamento estratégico das ações individuais com o objetivo institucional e deste com as diretrizes de governo, sendo medido por meio da avaliação institucional, individual e dos termos de parcerias. O alinhamento entre os objetivos institucionais e as diretrizes de governo foi viabilizado pelo acordo de resultados, que tem “como principais objetivos a definição clara dos resultados que deverão ser alcançados por cada organização, a transparência e a responsabilidade dos dirigentes públicos em relação aos resultados propostos” (VILHENA E ATHAYDE, 2005, p. 5).

Já o alinhamento das ações individuais foi viabilizada pela ADI (MINAS GERAIS, 2007b). Uma modalidade de avaliação de desempenho calcada nas dimensões processuais, visando permitir que o servidor seja avaliado com objetividade e imparcialidade e, ainda, garantindo-lhe contraditório e ampla defesa. Essa metodologia é considerada o alicerce da Gestão do Desempenho implementada pelo Poder Executivo Estadual ao possibilitar uma gestão meritocrática e eficiente dos servidores públicos. (VILHENA E ATHAYDE, 2005).

3 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Amplamente empregada pelas empresas, a avaliação de desempenho varia muito conforme o tamanho e as necessidades de cada empregador. Essa ferramenta da gestão também vem passando por reformulações ao longo dos anos de aplicação. Neste sentido, aborda-se à frente os principais métodos de avaliação de desempenho descritos pela bibliografia estudada, sendo notada uma divisão macro entre os métodos tradicionais e métodos modernos de avaliação.

3.1 Métodos tradicionais de Avaliação de Desempenho

Os métodos tradicionais de avaliação de desempenho são geralmente burocratizados, rotineiros e repetitivos, possuindo um fim em si mesmo e não como meio de conduzir e estimular um melhor desempenho ao avaliado. Tratam as pessoas como sendo homogêneas e padronizadas. (CHIAVENATO, 2010, p. 251).

O método tradicional de avaliação era realizado um vez por ano, por somente uma pessoa, normalmente o chefe, de forma unilateral e sigilosa. O avaliado nem mesmo ficava sabendo do resultado de sua avaliação, salvo indiretamente quando recebia a notícia de sua promoção. Esse método gerava um clima de insegurança sempre que chegavam os formulários de avaliação de desempenho em envelopes lacrados, carimbados com a palavra “confidencial”, e que permaneciam inacessíveis. O método tradicional, por ser unilateral, era uma forma autoritária de avaliação, que possibilitava certa parcialidade na interpretação do avaliador. E tendo, também, como fator negativo a realização de somente uma avaliação por ano, surgindo dúvidas de como era possível de se recordar a trajetória percorrida pelo avaliado ao longo do ano e ainda mais por se tratar de várias pessoas sendo avaliadas pelo mesmo chefe. (GRAMIGNA, 2007, P. 146).

Seguindo a metodologia tradicional, existem variados tipos de avaliação de desempenho, tais como: relatórios, escalas gráficas, escalas forçadas, pesquisa de campo e o método dos incidentes críticos. Após análise bibliográfica, descreve-se abaixo as peculiaridades desses modelos, que são os mais citados entre os autores estudados.

3.1.1 Relatórios

Sendo o procedimento mais simples de avaliação de desempenho, os relatórios consistem no preenchimento da opinião do chefe em relação à eficiência de cada empregado sob sua responsabilidade. Tais anotações são usadas para que o chefe tenha condições de dar seu parecer sobre o desempenho de seus subordinados. Por ser preenchido por livre expressão do observador, os relatórios são incompletos, favorecem ao subjetivismo, deixam dúvida sobre os significados das expressões usadas e dificultam a tabulação posterior dos dados obtidos. (GIL, 2010, p. 153).

3.1.2 Escalas gráficas

É um método de avaliação de desempenho que emprega fatores previamente definidos e graduados em uma tabela de dupla entrada, contendo nas linhas os fatores de avaliação e nas colunas os graus de avaliação de desempenho atingido. Neste modelo, os fatores de aferição constituem indicativos de comportamento e atitudes valorizados pela organização. A valoração desses fatores ocorrem, normalmente, em cinco graus de variação (ótimo, bom, regular, sofrível e fraco) ou as vezes em valores numéricos de 1 a 5, em que o 1 significa fraco e o 5 significa ótimo (CHIAVENATO, 2010).

Gil (2010) aponta que este é o modelo mais usado nas empresas brasileiras, por proporcionarem resultados mais confiáveis que os obtidos por meio de relatórios, de modo simples e sem exigir treinamento intenso. Porém, não oferece condições para uma avaliação mais aprofundada, requerendo, neste caso, a complementação por outros procedimentos.

É um modelo muito criticado em razão da sua superficialidade, pois reduz resultados da avaliação em expressões numéricas que são trabalhadas em dados estatísticos ou matemáticos para proporcionar valores objetivos para a avaliação de pessoas. Possui limitação dos fatores de avaliação e muita subjetividade em sua confecção, produz um efeito de generalização, com tendência do avaliado receber o mesmo conceito em todos fatores. Peca pela categorização e pela homogeneização das características

das pessoas. Possui muita rigidez e reducionismo no processo de avaliação, além de não ter a participação do avaliado e focar apenas em eventos passados (CHIAVENATO, 2010).

3.1.3 Escolha forçada

Formulado como uma evolução do método das escalas gráficas, com objetivo de eliminar as mazelas existentes naquele modelo, o método da escolha forçada consiste em avaliar o desempenho da pessoa através de blocos contendo duas ou mais frases descritivas que focalizam determinados comportamentos da pessoa. O nome escolha forçada decorre do fato de o avaliador ter que escolher uma ou duas entre as frases existentes em cada bloco, ou escolher a frase que mais representa o desempenho do avaliado e a frase que menos representa. (CHIAVENATO, 2010, p. 249).

A principal vantagem deste método é o fato dele oferecer possibilidade de neutralizar o subjetivismo ao oferecer parâmetros objetivos de comparação entre os indivíduos, pois a função do avaliador é apenas indicar a relação entre o desempenho revelado e a descrição feita, forçando-o a considerar apenas o trabalho e não a personalidade do avaliado (ARAÚJO; GARCIA 2009). Gil (2010) cita que este modelo é um sistema de aplicação simples, sendo utilizado por organizações com grande número de empregados. Porém, é necessário que os supervisores observem constantemente seus subordinados para que o método apresente bons resultados.

O modelo também é criticado por ser de construção complexa, não proporcionar uma visão global dos resultados da avaliação, não provocar a retroação dos dados e nem permitir a comparação, além de ser pouco conclusivo e sem a participação do avaliado (CHIAVENATO, 2010, p. 249).

3.1.4 Pesquisa de campo

Baseado no princípio da responsabilidade de linha e da função *staff* no processo de avaliação de desempenho, este é um dos métodos tradicionais mais completos. A

realização da avaliação é feita em conjunto por intermédio de uma entrevista feita por um especialista em avaliação (*staff*) e um gerente (linha) de determinado grupo de funcionários. (CHIAVENATO, 2010)

A ideia é de que haja uma troca de informação entre essas duas pessoas (gerente e especialista), para que, através de duas posições acerca da pessoa a ser avaliada, se chegue a uma conclusão sobre a avaliação de seu desempenho. Este método, em razão dessa troca de informações, minimiza a tendenciosidade no processo. (ARAÚJO; GARCIA, 2009, p. 163)

Na entrevista, o especialista preenche um formulário que culminará com a avaliação de cada funcionário. Contudo, é um método com elevado custo operacional por exigir a participação de um especialista, sendo um processo lento e demorado e com pouca participação do avaliado. (CHIAVENATO, 2010) (GIL, 2010).

3.1.5 Método dos incidentes críticos

É um método que se baseia em eventos extremos (incidentes críticos). Sem se preocupar com o desempenho normal, o modelo foca o desempenho altamente positivo ou altamente negativo para avaliar os pontos fortes e pontos fracos do avaliado. Em outras palavras, são consideradas apenas as atitudes extremas do avaliado, sem levar em conta alguns traços de sua personalidade. Para sua execução é necessário que os avaliadores possuem rotinas regulares de anotação dos incidentes, sendo diária ou semanalmente (ARAÚJO; GARCIA, 2009).

Araújo e Garcia (2009) alertam para a possibilidade deste método se tornar em destruidor de talentos, em razão das possibilidades concretas da ocorrência de injustiça. No mesmo sentido, Chiavenato (2010) aponta que é um método com tendência à parcialidade, por se fixar em poucos aspectos de desempenho, somente os extremos, não se preocupando com aspectos normais.

Face a todos os problemas apontados acima, os métodos tradicionais de avaliação vem sofrendo mudanças, sinalizando para a abertura e descentralização, já levando

em consideração a auto avaliação e a discussão entre chefia e empregado no momento da avaliação, buscando um consenso no resultado final, com tendências a se observar metas, resultados e competências, em vez de se fixar nas características pessoais. (GRAMIGNA, 2007).

No mesmo sentido, Chiavenato (2010) aponta que a preocupação atual das organizações é desenvolver métodos capazes de dirigir os esforços das pessoas para objetivos e metas que sirvam ao negócio da empresa, deixando de ser uma avaliação que tem um fim em si mesma. Assim, passaremos a abordar essas novas tendências.

3.2 Métodos modernos de Avaliação de Desempenho

Buscando uma ação mais ampla e abrangente, com o objetivo de resolver as mazelas das avaliações de desempenho feitas pelo método tradicional, as organizações têm empregado novos formatos que possibilitem uma maior participação do avaliado, ajustando o foco no futuro e na melhoria continuada do desempenho. (CHIAVENATO, 2010).

3.2.1 Avaliação participativa por objetivos (APPO)

Almejando abrir espaço para uma melhor participação do avaliado, as organizações estão adotando um sistema que possui um intenso relacionamento e uma visão proativa. Uma avaliação de desempenho democrática, participativa, envolvente e motivadora, seguindo seis etapas dependentes que formam um ciclo. CHIAVENATO (2010)

O ciclo se inicia com a formulação de objetivos consensuais, entre gerente e avaliado, onde, em conjunto e sem imposição, definem os objetivos em uma negociação até chegarem a um consenso. Estes objetivos são a declaração do resultado que se deseja alcançar em um determinado período de tempo. A superação desses objetivos deve trazer benefícios para a organização e um retorno ao avaliado em forma de prêmio, ou esquema de remuneração variável (CHIAVENATO, 2010).

O segundo passo é o comprometimento pessoal quanto ao alcance dos objetivos conjuntamente formulados, sendo essencial que o avaliado aceite e se comprometa com intuito de alcançá-los. A próxima etapa é a negociação com o gerente sobre a alocação de recursos e meios necessários para o alcance dos objetivos. Com a definição dos objetivos, também se estabelece os meios necessários para atingi-los, podendo ser recursos materiais, humanos ou treinamento (CHIAVENATO, 2010).

A quarta etapa é o desempenho. Nesta fase reside o foco do processo. Cada pessoa deve escolher livremente sua estratégia para alcançar os objetivos definidos. Ao gerente cabe observar o comportamento do avaliado em sua atuação para alcance dos objetivos formulados, deve caminhar junto, prestando aconselhamento e orientação em vez de comando, controle e imposição (CHIAVENATO, 2010).

Seguindo, tem-se a quinta etapa que é o constante monitoramento dos resultados e comparação com os objetivos formulados. Chiavenato (2010, p. 259) aponta sobre a necessidade dos meios de medição dos resultados serem objetivos e ter uma base quantitativa:

A medição constante dos resultados quanto ao alcance dos objetivos precisa ter base quantitativa que mereça fé e confiabilidade e, ao mesmo tempo, forneça uma ideia objetiva e clara do andamento das coisas e do esforço do avaliado. Sempre que possível, o próprio avaliado deve fazer uma auto-avaliação, isto é, saber monitorar os resultados e compará-los com os objetivos traçado.

Por fim, a última etapa é a retroação intensiva e contínua avaliação conjunta. Nesta fase é necessário que o avaliado tenha clara noção de como está seu desenvolvimento para poder, auxiliado pelo gerente, avaliar seu esforço e resultados alcançados a fim de ter condições de chegar às próprias conclusões a respeito do seu desempenho (CHIAVENATO, 2010).

Buscando exemplificar este método, Araújo e Garcia (2009) comparam-no com a atividade de treinamento de um atleta, em que ele sabe exatamente de seu potencial e objetivos a alcançar, já o seu treinador sabe quais os caminhos a serem trilhados. Juntos, eles possuem o mesmo objetivo que é a vitória do atleta, logo raramente haverá conflito entre os dois. Com a sinergia de interesses, tornam-se mais

fortalecidos de modo que o atleta possa buscar o melhor de si, superando até as expectativas do treinador.

Nesta metodologia, nota-se que a avaliação inicia-se focalizada no futuro, com o estabelecimento de objetivos a serem alcançados, e não em uma avaliação do passado. Para o êxito no processo é necessário a existência do relatório de responsabilidades básicas, relacionando todas as atividades que o colaborador deverá desempenhar e um padrão de desempenho com a descrição dos resultados a serem alcançados. Chiavenato (2010, p. 261) resume que “o ciclo de APPO consiste em definir objetivos e responsabilidades, desenvolver padrões de desempenho, avaliar o desempenho e, novamente, redefinir objetivos e assim por diante.”

3.2.2 Avaliação 360°

O método de avaliação 360° constitui de uma rede de pessoas que registram e recebem *feedbacks* de diferentes fontes de avaliação (superior hierárquico, pares, subordinados, clientes, fornecedores e outros eventuais atores envolvidos no processo produtivo). Por ser realizada por múltiplas fontes, esse modelo de avaliação oferece um resultado mais fidedigno do desempenho da pessoa, minimiza distorções e permite a participação ampla de diversos subsistemas de gestão de pessoas (CARBONE, 2005). Chiavenato (2010, p. 261) esclarece que neste método a avaliação é “feita de modo circular por todos os elementos que mantêm alguma forma de interação com o avaliado.”

É um método que vem sendo muito empregado nas empresas dos Estados Unidos e da Europa, com grande adesão dos avaliados, por propiciar ao quadro profissional a oportunidade de dar e receber *feedback*, sendo ampliada a possibilidade de aumentar a eficácia pessoal em razão do formato em rede, com a participação de seus pares, superiores, clientes e fornecedores. No uso desse método, deve-se garantir instrumentos para a formação da rede, garantindo espaço para que cada área possa opinar, contribuir, criticar e enriquecer o resultado final (GRAMIGNA, 2007).

Gil (2010) aponta que este método de avaliação é muito mais rico do que todos os precedentes, pois a avaliação é feita com a captação de informação advindas de todos os envolvidos. Sua aplicação, porém, é muito trabalhosa, pois envolve um grande número de avaliadores. Neste mesmo sentido, Chiavenato (2010) também pondera sobre este método como sendo administrativamente complexo de gestão em razão da necessidade de se combinar todas as avaliações, requer treinamento dos avaliadores para funcionar bem e pode possibilitar o conluio de pessoas no sentido de dar uma avaliação inválida para as outras. O mesmo autor acrescenta que o avaliado fica na passarela sob os olhos de todos os que o rodeiam, o que não é fácil, sendo que a retroação pode intimidar e provocar ressentimentos no avaliado.

De forma geral, pode-se notar que em todos os modelos encontra-se pontos fortes e pontos fracos. Existem, também, os problemas relacionados ao fato de se avaliar pessoas de forma geral. Assim, a seguir aborda-se sobre o problemas gerais das avaliações de desempenho.

3.3 As adversidades das avaliações de desempenho

Nota-se, de forma mais enfática, nas abordagens doutrinárias, que a subjetividade é uma relevante preocupação no momento das avaliações de desempenho, em decorrência do fato de que cada pessoa tem o seu modo de ver a realidade, Brandão e Guimarães (1999), citados por Pires (2005, p. 44), apontam que

atribuir significado é um processo realizado subjetivamente pelo indivíduo, em que este é sujeito na proporção em que tanto sua intencionalidade quanto suas habilidades cognitivas estão implicadas e, ao mesmo tempo, trazem as marcas de sua inserção no mundo.

Chiavenato (2010) também aponta que a participação de terceiros no processo de avaliação pode conduzir a subjetividades implícitas no processo. E Carbone (2005) assinala que o método convencional de avaliação unilateral de desempenho, baseado apenas na percepção do superior hierárquico, está sujeito a vieses decorrentes do modo de ver do avaliador.

De igual modo, Gil (2010) salienta que avaliações quando realizadas apenas pelo próprio chefe, com base apenas em suas percepções, favorece o subjetivismo, tornando-se inadequado, quando se consideram os objetivos de toda a organização.

O autor também assevera que a avaliação feita uma vez por ano, em uma data específica, faz com que os avaliadores tendem a preencher os formulários influenciados pelos acontecimentos mais recentes, em razão da facilidade de serem lembrados. Que o baixo nível de participação das chefias no processo de estabelecimento de parâmetros de avaliação leva-os a manifestar baixo grau de comprometimento com a avaliação de desempenho.

Apontando sobre os problemas de se buscar nivelar as pessoas com as mesmas notas, Araújo e Garcia (2009, p. 153) adverte que “por vezes avaliadores consideram que o melhor é avaliar buscando a tendência central por ser mais adequado no sentido de não serem criados problemas de relacionamento entre os avaliados.” Como também pode ocorrer o viés de determinados gerentes atribuírem notas arbitrárias aos seus avaliados.

Em trecho extraído de Gómez-Mejia (1998), Gil (2010, p. 165) destaca o quanto a avaliação de desempenho é dependente das conjunturas que envolvem o avaliado, podendo haver circunstâncias que impeçam a ação dele, mas que podem influenciar substancialmente em sua avaliação, trata-se dos fatores situacionais, variáveis em função do local, do grau de comprometimento da supervisão, dos recursos disponíveis, da transparência das informações, do relacionamento interpessoal, do treinamento, entre outros, conforme se observa na listagem apresentada por aquele autor:

- Fraca coordenação das atividades de trabalho entre os empregados
- Inadequadas informações ou instruções necessárias ao desempenho de uma tarefa
- Materiais de baixa qualidade
- Falta do equipamento necessário
- Inabilidade para obtenção de materiais ou equipamentos novos
- Recursos financeiros insuficientes
- Fraca supervisão
- Fraca cooperação no trabalho ou relações interpessoais deficientes
- Treinamento inadequado
- Equipe insuficiente para produzir a quantidade ou qualidade de trabalho requeridas
- Ambiente de trabalho desfavorável (por exemplo, frio, calor, ruídos, interrupções constantes)
- Equipamentos avariados.

Outro problema assinalado por Pires *et al.* (2005) é que a vinculação da avaliação de desempenho e as alterações na remuneração dos servidores pode provocar conflitos que resultam em desvios em relação às metas anteriormente estabelecidas.

Passados por todos esses modelos e implicações destacadas, fica um questionamento se existe um modelo ideal de avaliação de desempenho. Assim, aborda-se a seguir algumas considerações a este respeito.

3.4 Modelo ideal

O ideal para Chiavenato (2010, p. 245) seria um modelo simples em que o próprio trabalho ou as relações em seu entorno propiciasse o *feedback* necessário a respeito do desempenho da pessoa, sem haver a necessidade da interpretação de terceiros, evitando a subjetividade implícita no processo.

Uma avaliação deve ser consistente, de modo a agregar valor à organização e aos envolvidos, sendo que de nada adianta se propor ao esforço de avaliar alguém se tal esforço não estiver alinhado aos valores da organização, propensos a conduzir a lugar algum, não agregando valor a ninguém e à organização (ARAÚJO; GARCIA, 2009).

Araújo e Garcia (2009) assinalam que o ideal é trabalhar com um grupo de avaliadores, pois diferentes avaliadores podem impor diferentes graus de rigor, gerando dificuldades quanto ao andamento da avaliação. E alerta que “classificações feitas por gerentes diferentes, especialmente gerentes de unidades diferentes, muitas vezes, não podem ser comparadas”. (LEVINSON, 1997 apud ARAÚJO; GARCIA, 2009, p. 153).

Gil (2010, p. 149) descreve que é importante manter um sistema de avaliação de desempenho tecnicamente elaborado, assim é possível evitar uma avaliação superficial e unilateral, do chefe em relação ao subordinado, além de possibilitar a identificação das causas do desempenho deficiente.

4 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO ESTADO DE MINAS GERAIS

A avaliação de desempenho é um dos pilares da nova gestão de pessoas implementada pelo Choque de Gestão no Estado de Minas Gerais em 2003, sendo um instrumento que buscou influenciar uma atuação dos servidores públicos voltada para resultados, qualidade e eficiência. Assim, analisaremos as dimensões envolvidas neste instrumento entre os órgãos do Estado.

4.1 Avaliação Anual de Desempenho e Produtividade, um modelo precursor

A avaliação de desempenho em Minas Gerais não é uma novidade advinda da nova administração pública, a Polícia Militar adota esse instrumento desde 1970, quando da edição do Decreto nº 12.460/1970, que continha o Regulamento de Promoção do Oficiais (RPO), vigente até o ano de 2007. Trata-se do Caderno-Registro de Informações, para anotações positivas e negativas feitas pelo comandante a respeito dos oficiais a ele subordinados (MINAS GERAIS, 1970). Era um modelo que muito se assemelhava ao de incidentes críticos.

O objetivo desse caderno-registro era dar subsídios para a indicação dos oficiais à promoção, sendo que o principal aspecto que lhe conferia o caráter de avaliação de desempenho na metodologia de incidentes críticos era o fato dele constituir em um meio de anotações para definição da conduta do militar, conforme se nota abaixo:

Do Caderno-Registro de Informações

Art. 23 – Toda autoridade da Polícia Militar que tenha oficiais sob seu comando, deverá ter a seu cargo um caderno registro de informações, onde anotará, de próprio punho, todas as informações referentes aos oficiais que lhe estejam imediatamente subordinados, quer as oriundas de suas observações pessoais, quer as determinadas por superiores.

§ 1º – O caderno-registro conterá anotações de todas as manifestações de atividade do oficial, no serviço e fora dele, pelas quais se possa definir sua conduta de militar e de cidadão.

§ 2º – As informações do caderno-registro serão de caráter confidencial e terão a data do registro e a assinatura da autoridade que as registrar, sendo seu conhecimento facultado, apenas, às autoridades superiores, e ao oficial a que se refiram.

[...]

Art. 26 – A escrituração do caderno-registro será feita na conformidade das seguintes regras:

[...]

II – serão registradas todas as observações que a autoridade fizer, pessoalmente, a respeito da maneira por que o oficial se conduz na sua

atividade diária, sob todos os aspectos mencionados no artigo 13; (MINAS GERAIS, 1970)

O citado artigo 13, reportado pelo inciso II do artigo 26, citado acima, traz os aspectos relacionados à capacidade de comando ou de administração. Neles nota-se o alinhamento à necessidade de um bom desempenho pelo oficial avaliado. Veja-se:

Art. 13 [...]

§ 3º – A capacidade de comando ou de administrador é aferida com base nos seguintes aspectos:

- a) pela manutenção da disciplina e espírito de justiça;
 - b) pela probidade nas gestões de dinheiros públicos e particulares;
 - c) pelo zelo no trato e conservação dos bens do Estado;
 - d) pela capacidade de decisão e de iniciativa diante da insuficiência de meios de execução;
 - e) pelo espírito de organização, rendimento de trabalho aferido e comprovado nas inspeções administrativas e pela persistência na consecução dos empreendimentos;
 - f) pela facilidade de expressão;
 - g) pela facilidade em projetar, dirigir e executar os trabalhos de sua especialidade, notadamente os de importância, responsabilidade e urgência.
- (MINAS GERAIS, 1970)

Esse caderno-registro vigorou até a edição da Lei nº 14.310/2002, que dispõe sobre o Código de Ética e Disciplina dos Militares (CEDM) do Estado de Minas Gerais. Nas disposições gerais do CEDM, artigo 96, inciso VII, ficou definido que a partir de sua vigência estaria “abolido o caderno de registros como instrumento de avaliação do oficial da PMMG e do CBMMG, ficando instituída a avaliação anual de desempenho e produtividade.” (MINAS GERAIS, 2002)

Desvinculado da PMMG desde 1999, o CBMMG, imediatamente após a vigência da Lei nº 14.310/2002, trouxe novas diretrizes para a confecção da avaliação de desempenho dos oficiais para fins de subsidiar o processo promocional, trata-se da Resolução nº 85, de 02 de outubro de 2002, que dispunha sobre procedimentos para realização da Avaliação Anual de Desempenho e Produtividade – AADP. A avaliação iniciava com uma auto avaliação que era repassada para outros dois oficiais superiores ao avaliado, sendo um deles seu chefe direto, e tinha como critérios as habilidades institucionais, atinentes aos aspectos de: relacionamento interpessoal, comunicação, criatividade, cooperação, trabalho em equipe, visão prospectiva, planejamento, dinamismo, disciplina e liderança; e as habilidades funcionais quanto aos aspectos de: aplicação do conhecimento, autodesenvolvimento, dedicação, análise crítica, tomada de decisão, assessoramento, administração de conflitos,

qualidade do trabalho, quantidade de trabalho e produtividade. A auto avaliação não era computada na emissão da nota final do avaliado. (MINAS GERAIS, 2002b).

Este modelo é uma tabela de dupla entrada, contendo nas linhas os fatores de avaliação, relacionados às habilidades institucionais e funcionais e nas colunas os graus de avaliação de desempenho atingido, sendo estes graduados em escala de 0 a 8, pelas descrições: nunca (igual a 0), pouco frequente (igual a 2), frequente (igual a 4), muito frequente (igual a 6) e sempre (igual a 8). Sendo um modelo similar às escalas gráficas descritas por Chiavenato (2010) e Gil (2010).

4.2 Avaliação de Desempenho Individual

A avaliação de desempenho na administração pública é uma metodologia que visa ao acompanhamento e à avaliação contínua do desempenho do avaliado e possui o objetivo maior de melhorar o desempenho dos servidores, tendo como foco suas atribuições, responsabilidades, atividades e tarefas que lhes são repassadas (SILVA, BERNARDI e JORGE, 2006). Com a promulgação da Emenda Constitucional Estadual nº 57/2003, foram feitas as alterações na CE/89 que possibilitaram a instituição da ADI no âmbito da Administração Pública de Minas Gerais, porém o instrumento foi estruturado de modo diferenciado para os servidores públicos e para os militares estaduais.

Surgida pela Lei Complementar 71/2003, aplicada ao servidor público, a ADI é a modalidade de avaliação de desempenho expressa na Emenda à Constituição do Estado de nº 57/2003, cuja finalidade é a estipulação do percentual a ser pago no Adicional de Desempenho, servir de parâmetros para alcance da estabilidade no serviço público e para fins de promoção. (MINAS GERAIS, 2003a; MINAS GERAIS, 2003b).

Já para o Militar estadual, a ADI surge de forma incipiente pela Lei Complementar 95/2007, em que somente apregoa que a ADI serve para aquisição da estabilidade e como requisito para se concorrer à promoção. (MINAS GERAIS, 2007a). Depois, com regulação feita pelo Decreto nº 44.889/2008, cujo objetivo foi regular o Adicional de Desempenho (ADE) e não a ADI, tem-se um melhor desenho sobre essa ferramenta,

seu emprego e sua metodologia de avaliação. Nota-se, porém, uma peculiaridade no sistema de avaliação de desempenho dos militares estaduais, em razão da não substituição da AADP pela ADI, mas sim uma inclusão (MINAS GERAIS, 2008a). Somente com a vigência da Lei Complementar nº 109/2009 é que o modelo adotado pelo decreto passou a estar em sintonia com o Estatuto dos Militares do Estado de Minas Gerais (EMEMG). Então, para os militares passa a vigorar dois métodos de avaliação de desempenho, a AADP e a ADI. Seguindo as orientações da EC 57/2003, a ADI é a modalidade de avaliação de desempenho que objetiva a definição do percentual para o pagamento do ADE e para a fixação de estabilidade do Militar, já a AADP é a modalidade de avaliação de desempenho para fins de promoção, sendo, também, um dos fatores componentes da ADI. (MINAS GERAIS, 2009).

Assim, aborda-se, a seguir, as nuances das ADI dos servidores públicos e dos militares estaduais, a fim de se compreender como é o processo de avaliação de desempenho para estes dois grupos de agentes públicos, suas semelhanças e diferenças.

4.2.1 Avaliação de Desempenho Individual para o Servidor Público

Elaborada de forma bem aliada aos preceitos da nova administração pública, a ADI implementada no Estado de Minas Gerais é uma ferramenta concebida com contornos processuais, pois assegura o direito ao contraditório e à ampla defesa, além de privilegiar a objetividade e imparcialidade. (SILVA, BERNARDI e JORGE, 2006).

Estruturada no contexto das ações da Gestão de Pessoas, a abordagem sistêmica da ADI para os servidores oriunda da Política de Gestão do Desempenho implantada no Estado, em que se busca meios para o monitoramento do rendimento do servidor em sua entrega para a melhoria da qualidade dos serviços públicos e dos resultados institucionais no Estado. (SEPLAG, 2017a).

A nova proposta do Estado é a inserção da avaliação de desempenho em um contexto mais amplo de gestão de desempenho. A avaliação de desempenho é uma das etapas destinadas ao desenvolvimento e evolução de qualquer profissional, contudo ela não

tem um fim em si mesma e necessita ser inserida em um processo cíclico que se dá o nome de gestão de desempenho, que requer o cumprimento das quatro etapas, citadas abaixo e ilustradas na figura 1:

- a) planejamento do trabalho: cada servidor tem um Plano de Gestão do Desempenho Individual (PGDI), com a definição das entregas previstas para o ano.
- b) acompanhamento do desempenho: *feedback* em relação ao andamento dos trabalhos, que permite correção de rumos.
- c) avaliação de desempenho: etapa que o servidor não terá surpresa, pois as etapas anteriores possibilitam ao servidor saber como foi o seu desempenho, quais seus pontos fortes e pontos de melhoria.
- d) utilização do resultado da avaliação para as políticas de reconhecimento, capacitação e remuneração. (SEPLAG, 2017a)

Figura 1 – Ciclo da gestão do desempenho



Fonte: SEPLAG (2017b, p. 5)

Com exceção da Avaliação de Desempenho do Gestor Público (ADGP), este ciclo de gestão do desempenho descrito está inserido em todas as modalidades de avaliação de desempenho dos servidores públicos (MINAS GERAIS, 2007b, 2008b, 2011). Nele, tem como essencial a fase de acordar o desempenho, pois é nela que avaliado e avaliador chegam em um consenso a respeito das metas e resultados a serem atingidos pelo avaliado. Após o estabelecimento dessas metas, deve-se proceder no mínimo dois acompanhamentos, podendo ser listados facilitadores e dificultadores, realizando orientações necessárias para, só então, proceder a adequada avaliação do servidor. (SEPLAG, 2007)

Este modelo assemelha-se muito à avaliação participativa por objetivos (APPO), descrita por Chiavenato (2010) e Araújo e Garcia(2009). Sendo que os objetivos são definidos em consenso entre avaliado e avaliador. O intenso relacionamento e o

constante monitoramento dos resultados estão alinhados na fase de acompanhar e orientar, sendo estipulado o mínimo de dois acompanhamentos. Na fase de acompanhamento e orientação, o avaliado possui a liberdade de assinalar facilitadores e dificultadores relacionados aos objetivos a serem alcançados, o que se assemelha à fase de alocação de recursos e meios necessários para o alcance dos objetivos.

4.2.2 Avaliação de Desempenho Individual para o militar

Já possuindo um sistema de avaliação de desempenho (a AADP) definido para as Instituições Militares Estaduais (IME), conforme descrito no item 4.1, o Estado postergou uma regulamentação específica sobre a ADI dos militares estaduais. E quando o fez, por meio da Lei Complementar nº 95/07, Decreto nº 44.889/2008 e Lei Complementar nº 109/09, não conferiu explicitamente a ideia de gestão do desempenho ao instrumento.

A metodologia da ADI busca aferir uma pontuação em no máxima 100 pontos distribuídos em três critérios, sendo 50 pontos para a AADP, 30 pontos para o conceito individual e 20 pontos para o treinamento profissional básico (TPB) (MINAS GERAIS, 2008a).

Para o conceito individual tem-se como referência a aplicação do Código de Ética e Disciplina dos Militares, relativo aos princípios de hierarquia, disciplina e ética dos militares. Sendo aferido em:

- a) 30 (trinta) pontos para os conceitos "A" ou "B" com pontuação igual ou superior a 25 (vinte e cinco);
 - b) 25 (vinte e cinco) pontos para o conceito "B" com pontuação de 0 (zero) a 24 (vinte e quatro);
 - c) 20 (vinte) pontos para o conceito "B" com pontuação negativa de -1 (menos um) a - 24 (menos vinte e quatro);
 - d) 15 (quinze) pontos para o conceito "B" com pontuação negativa de -25 (menos vinte e cinco) a - 50 (menos cinqüenta); e
 - e) 0 (zero) ponto para o conceito "C".
- (MINAS GERAIS, 2008a)

Já no caso do TPB, definiu-se que ele integraria o sistema de ensino das IME, sendo composto por três provas, destinado à atualização e aperfeiçoamento dos militares.

Aferindo-se nota de 20 pontos para o militar apto em todas as provas, 15 pontos para aprovação em duas provas e 10 pontos para aprovação em apenas uma prova. Também foi atribuído ao Comandante-Geral a competência de definir seu programa de disciplinas e critérios de avaliação (MINAS GERAIS, 2008a). No CBMMG, “o TPB compreende o Teste de Aptidão Física (TAF), a Avaliação Técnica Profissional (ATP) e o Tiro Prático, todos executados conforme normas em vigor na Corporação” (CBMMG, 2011, p. 4).

Para o caso da AADP, estipulou-se que esta deveria ser realizada por uma comissão de militares, superiores hierárquicos ou mais antigos que o avaliado, tendo seus critérios de avaliação definidos pelo Comandante-Geral da IME, devendo ser “observadas as habilidades individuais e funcionais dos militares, de acordo com os diferentes graus de complexidade e exigência requeridos para o desempenho das diversas atribuições.” (MINAS GERAIS, 2008a).

Todos esses critérios já eram existentes nas IME, não havendo modificações em suas metodologias, nem o estabelecimento de metas e nem *feedback* do desempenho do avaliado, apenas definindo como eles seriam empregados na composição da ADI.

O conceito e, principalmente, o TPB estão mais relacionados a pré-requisitos para o bom desempenho do trabalho do que a medida do nível de qualidade com que as atribuições foram desempenhadas. Trata-se, pois, de uma avaliação da capacidade para o trabalho.

Medidas que incentivam a melhoria e manutenção do preparo técnico e condicionamento físico do militar são essenciais para Instituições que dependem da aplicação de seus militares no enfrentamento de discórdias sociais ou em ações de defesa civil, busca e salvamento, atividades que envolvam alto risco envolvido em sua missão constitucional. Porém, é necessário que haja também um medidor da próxima etapa, que é o desempenho no efetivo cumprimento da tarefa. Vislumbra-se na AADP, conforme foi delineada no Decreto 44.889/2008, a ferramenta adequada para se medir o efetivo cumprimento da tarefa, pois busca observar as habilidades individuais e funcionais, conforme os diferentes graus de complexidade na execução das diversas atribuições.

Neste sentido, destaca-se o foco deste trabalho, que é a AADP empregada nas IME. Assim, passaremos a analisar os modelos dessas AADP, buscando alinhá-los a algum método apresentado pela doutrina e comparando-os com o modelo da SEPLAG.

4.3 O modelo de Avaliação Anual de Desempenho e Produtividade adotado na PMMG

Conforme já apontado, o EMEMG e o Decreto nº 44.889/2008 impuseram as mesmas regras e limitações ao modelo de AADP que as IME adotariam para avaliar seus militares. Porém, seus critérios específicos seriam definidos em resolução expedida pelo Comando-Geral da IME.


Na PMMG, a AADP é realizada por uma comissão de dois militares, superiores hierárquicos ou mais antigos que o avaliado, composta pelo chefe direto do militar e por um oficial que tenha ligação funcional com o avaliado, comissão que confere uma nota de zero a dez pontos para cada uma das seguintes habilidades: planejamento, produtividade, relacionamento interpessoal e assiduidade (PMMG, 2013, p. 27).

O processo de avaliação é calcado no compromisso de desempenho. Por ele se alinha a conduta individual às metas institucionais, definindo os objetivos a serem alcançados pelo militar. Este compromisso é preenchido pelo chefe direto juntamente com o avaliado e terá como base as metas institucionais definidas anualmente pelo Comandante-Geral da corporação. Nele também é registrado a descrição e o acompanhamento das metas, atividades e tarefas a serem cumpridas pelo avaliado, devendo ocorrer o registro de pelo menos dois acompanhamentos ao longo do processo e onde se externa os facilitadores e dificultadores do desempenho do militar. Será este compromisso o balizador do acompanhamento do desempenho até culminar na avaliação final registrada na Ficha de Avaliação (PMMG, 2013, p. 32).

Concluída a avaliação e preenchida a Ficha de Avaliação, o avaliado é notificado por meio de uma entrevista feita pelo seu chefe direto, ocasião em que é apresentada a percepção auferida com relação à sua atuação. Nesta mesma entrevista já é definido o novo compromisso de desempenho (PMMG, 2013, p. 32).

Nas Figuras 2 e 3 é apresentado um trecho do Compromisso de Desempenho e da Ficha de Avaliação, respectivamente. Observa-se que esses modelos muito se aproximam do modelo adotado para os servidores públicos civis estáveis.

Figura 2 – Trecho da Ficha de Avaliação que compõe o procedimento de cálculo da AADP dos militares da PMMG (exceto discentes dos cursos de formação ou habilitação)

	COMPROMISSO DE DESEMPENHO		PERÍODO DE AVALIAÇÃO	
			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				

Fonte: PMMG (2013, p. 37)

Figura 3 – Trecho da Compromisso de Desempenho que compõe o procedimento de cálculo da AADP dos militares da PMMG (exceto discentes dos cursos de formação ou habilitação)

FICHA DE AVALIAÇÃO ANUAL DE DESEMPENHO E PRODUTIVIDADE			
AVALIADO:			
AVALIADOR 1:			
AVALIADOR 2:			
UNIDADE:		ANO:	
Atribuir, observando a escala abaixo, a nota que melhor corresponda ao desempenho apresentado pelo avaliado.			
Habilidades	Níveis de desempenho	Escala	Nota
1. Planejamento: capacidade de analisar fatos e situações, projetar cenários, de estabelecer planos e ações bem como assessorar a chefia, com vistas a alcançar os objetivos de seu trabalho, 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	

Fonte: PMMG (2013, p. 37)

Observando-se as características adotadas no modelo de AADP utilizado pela PMMG, nota-se uma abordagem baseada em critérios subjetivos para a composição da nota do avaliado, em que estipula-se parâmetros desejados de comportamento, alinhados a metas, atividades e tarefas, culminando em uma avaliação feita na ótica dos avaliadores. Assim, a metodologia escolhida incorporou a concepção da gestão de metas e resultados, conforme objetivo do projeto estruturador “Choque de Gestão: pessoas, qualidade e inovação na administração pública”. A ADI na PMMG manteve 50% do seu valor em critérios “objetivos” previstos no Decreto nº 44.889/2008 (conceito disciplinar e TPB) respeitando-se as peculiaridades das IME, mas atrelou a outra metade da nota ao cumprimento de metas, por meio da AADP.

Contudo, nota-se uma queda de prestígio da AADP da PMMG em razão da exclusão de seu uso como fator de aferição do mérito para as promoções. Sua importância no processo promocional decorre apenas do fato de serem usadas como requisitos para se concorrer à promoção, bastando o militar obter resultado igual ou superior a 60% na AADP do ano em que concorrerá à promoção (MINAS GERIAS, 2013a, 2013b).

4.4 O modelo de Avaliação de Desempenho adotado no CBMMG

Seguindo a mesma regulamentação da PMMG, o CBMMG definiu os parâmetros para a composição de sua AADP, conforme preceitua o Decreto 44.889/2008. Já tendo 50% da composição da ADI definida, seguindo critérios objetivos de treinamento e disciplina, caberia por meio da AADP colocar em prática uma avaliação apta a observar “habilidades individuais e funcionais dos militares, de acordo com os diferentes graus de complexidade e exigência requeridos para o desempenho das diversas atribuições” (MINAS GERAIS, 2008).

Já possuindo um sistema de avaliação de desempenho desde 2002, conforme apontado no item 4.1, por meio da Resolução nº 85, de 02 de outubro daquele ano, a AADP possuía a finalidade de avaliar critérios de habilidades institucionais e funcionais, em um formato semelhante ao modelo de escalas gráficas, descrito por Chiavenato (2010). Esta resolução permaneceu em vigor até 15 de junho de 2004, quando foi substituída pela Resolução nº 133/2004. Porém não houve alteração na metodologia, continuando a mesma tabela de dupla entrada da resolução anterior,

porém agora com espaço para atribuição de notas por três pessoas, pelo avaliado e por dois avaliadores, continuando a nata do avaliado não sendo levada em conta no cômputo final da nota da AADP (CBMMG, 2004b). Ambos os modelos eram aplicados somente aos oficiais, não havendo avaliação de desempenho para praças.

Seguindo as orientação do Decreto 44.889/2008, o primeiro instrumento normativo empregado para regulação da AADP para todo o efetivo do CBMMG foi a Resolução nº 343/2009. Esta resolução vigorou até agosto de 2011, quando foi substituída pela Resolução 436/2011. Os dois instrumentos normativos são muito similares, definindo os mesmos critérios de avaliação para os militares em geral, havendo distinção apenas na metodologia destinada à avaliação de desempenho dos militares em período de formação. Assim, aborda-se a Resolução nº 436/2011, vigente atualmente. Nela observa-se a composição da AADP, com destaques em negrito para os fatores já usados na ADI, conforme se nota:

Art. 7º A Avaliação Anual de Desempenho e Produtividade (AADP) é a avaliação a que todo bombeiro militar será submetido, observando-se critérios de desempenho específicos referentes à disciplina, habilidades profissionais, aptidão física e disponibilidade para o trabalho.

§ 1º Os critérios previstos no caput serão assim conceituados e definidos para a avaliação e realização da AADP:

I - **disciplina** – acatamento pronto às leis, regulamentos e normas aplicáveis à Instituição, nos termos do Código de Ética e Disciplina dos Militares;

II - habilidades profissionais – busca constante do aprimoramento profissional alcançando resultados satisfatórios, tendo como referência a **Avaliação Técnica Profissional** (ATP);

III - aptidão física – busca constante pela manutenção das qualidades e capacidades físicas necessárias ao desempenho de suas funções, em resposta às missões e exigências da Instituição, tendo como referência os resultados obtidos no **Teste de Avaliação Física** (TAF);

IV - disponibilidade para o trabalho – disponibilidade efetiva dia a dia para as atividades e serviços de natureza bombeiro-militar, durante o período de 12 meses anteriores ao dia e mês do aniversário de ingresso no CBMMG. (CBMMG, 2011, p. 743).

Grifo nosso.

A Resolução 436/2011 destina-se à regulação da ADI, sendo que a AADP é tratada em um capítulo dela, possuindo apenas cinco artigos destinados aos critérios de avaliação e à metodologia de confecção da AADP. A pontuação destinada a cada um dos critérios de aferição está definida no Anexo I da referida resolução (CBMMG, 2011, p. 749), assim caracterizada:

a) disciplina: com pontuação variando de 1 a 10 pontos em razão do conceito disciplinar do militar;

- b) habilidades profissionais: com pontuação variando de 3 a 15 pontos, conforme a nota da ATP;
- c) aptidão física: com pontuação variando de 3 a 15 pontos, conforme a nota do TAF;
- e
- d) disponibilidade para o trabalho: com pontuação variando de 3 a 10 pontos em razão dos dias de afastamento do militar.

Como não há uma metodologia de nota definida para a aplicação da ATP, a nota se fixa nos extremos, ou seja, 3 pontos para quem permaneceu inapto e 15 pontos para os militares aptos na avaliação (CBMMG, 2003).

Nesta distribuição de pontos, pode-se chegar ao máximo de 50. Após aferida a pontuação em cada critério, multiplica-se por 0,2 para obter a pontuação final da AADP em escala de 0 a 10 pontos. Com esta pontuação final é que a AADP é empregada para fins de promoção. Já para fins de ADI, é necessário uma conversão para o nível de desempenho conforme se observa na figura 4 (CBMMG, 2011).

Figura 4 – Níveis de desempenho alcançados na AADP do CBMMG.

CONTINUAÇÃO DO ANEXO I	
4. NÍVEIS DE DESEMPENHO ALCANÇADOS NA AVALIAÇÃO ANUAL DE DESEMPENHO E PRODUTIVIDADE – AADP	
NÍVEL DE DESEMPENHO ALCANÇADO	<p>(...) nível superior de desempenho – entre 9,00 e 10,00 pontos;</p> <p>(...) nível alto de desempenho – entre 7,00 e 8,99 pontos;</p> <p>(...) nível intermediário de desempenho – entre 6,00 e 6,99 pontos;</p> <p>(...) nível baixo de desempenho – entre 4,00 e 5,99 pontos;</p> <p>(...) nível inferior de desempenho - entre 1,0 e 3,99 pontos.</p>

Fonte: (CBMMG, 2011)

Este nível de desempenho também é divergente daquele usado pela PMMG. Na Polícia Militar o nível superior de desempenho está entre 8,00 e 10,00 pontos, já no CBMMG, é de 9,00 a 10,00 pontos, fator significativo de repercussão na composição da ADI.

Observa-se que a metodologia adotada para a confecção da AADP repetiu os mesmos critérios empregados na composição da ADI, pois disciplina é o mesmo que conceito individual, e como as habilidades profissionais equivalem à ATP e a aptidão

física equivale ao TAF, tais variáveis já estavam presentes no TPB. A inovação ocorrida foi no peso de cada um desses critérios e na inclusão do critério de disponibilidade para o trabalho (CBMMG, 2011).

Esta metodologia, com exceção dos discentes da organização, é aplicada a todos os militares, independente do posto ou graduação, das atribuições de cada cargo ou do emprego efetivo de cada militar. Houve uma planificação de exigência para todos os militares da organização no Estado (CBMMG, 2011).

Nota-se que o modelo adotado conseguiu desvencilhar dos malefícios de uma avaliação de desempenho que dependa da percepção de quem está avaliando, pois todos os critérios adotados são de natureza objetiva, dependendo apenas do esforço do militar na realização das provas da ATP e do TAF, de sua assiduidade no serviço e de sua boa disciplina ao longo da carreira.

Esse modelo não se equipara aos demais modelos estudados e aos que foram implementados no Estado. Não há uma avaliação voltada à mensuração da eficiência no cumprimento das tarefas diárias, não há a ideia de negociação e cumprimento de metas, mas sim uma valoração da preparação anterior para a execução das atribuições finalísticas da organização, medindo uma expectativa de desempenho. Não há nenhum critério que seja capaz de distinguir a qualidade no cumprimento das tarefas de cada militar. O avaliador passa a ser apenas um transcritor de resultados, pois não resta oportunidade para ele medir aspectos relacionados ao desempenho do avaliado.

Esse modelo singular decorre das dificuldades da organização em estabelecer metas considerando o tipo de atividade social que exerce, conforme apontam Daldegan, Oliveira e Lage (2009, p. 9) ao analisarem uma entrevista realizada,

A última fala destaca a dificuldade de estabelecimento de critérios para se avaliar as metas a serem cumpridas, tendo em vista que o CBMMG não gera demanda, ou seja, a demanda é criada não a partir da criação e disponibilidade de serviço, mas sim através do apelo social, do “socorrimento” público. Como estabelecer, por exemplo, quantos incêndios o militar terá que atender no período de um ano; como estabelecer quantos corpos serão resgatados como vítimas de afogamento? São situações que contrapõem até a principal meta da corporação que é a prevenção.

Assim, o modelo adotado atendeu ao objetivo de dar condições iguais a todos os avaliados, deixando claro qual perfil de militar que a organização valoraria: disciplinado, assíduo, bem preparado técnica e fisicamente.

A disciplina possui singular relevância em uma organização que necessita do pronto acatamento às ordens, com obediência às prescrições regulamentares, atitude correta em prol do serviço, conforme se observa em Minas Gerais (2002):

A disciplina militar é a exteriorização da ética profissional dos militares do Estado e manifesta-se pelo exato cumprimento de deveres, em todos os escalões e em todos os graus da hierarquia, quanto aos seguintes aspectos:

I – pronta obediência às ordens legais;

II – observância às prescrições regulamentares;

III – emprego de toda a capacidade em benefício do serviço;

IV – correção de atitudes;

V – colaboração espontânea com a disciplina coletiva e com a efetividade dos resultados pretendidos pelas IMEs.

Atuando em momentos inesperados, diante de eventos imprevistos como ocorrência de incêndio, operações de busca e salvamento ou de atendimento pré-hospitalar, entre outras, a plena disponibilidade para o serviço por parte de cada militar propicia condições adequadas para uma contínua e ininterrupta capacidade de atuação da organização, em seu *status* de constante prontidão para atendimento à sociedade mineira (CBMMG, 2015a).

Em razão dessas mesmas atribuições, o socorro a uma vítima não possibilita espaço para erros, sendo essencial que todos os militares empregados neste tipo de serviço estejam bem preparados para aplicação do conhecimento técnico em prol de um bom desempenho de suas atividades operacionais. De igual modo, é necessário a manutenção do vigor físico e a higidez do Bombeiro Militar para o cumprimento de sua missão institucional (CBMMG, 2007).

Assim, nota-se que a organização busca prestar um serviço de qualidade ao exigir que seus militares estejam sempre disponíveis para atendimento de ocorrência e ao serem empregados que o façam com disciplina, através do pronto acatamento das ordens e outros preceitos da boa conduta militar e que estejam bem preparados técnica e fisicamente.

Porém, esse mesmo perfil de vigor técnico e físico nas atividades pode resultar em redução da capacidade física laboral em decorrência de acidentes diversos, ocorridos durante a atividade em si ou na preparação para ela, seja no serviço ou em treinamentos nos momentos de folga, ou mesmo em decorrência da fadiga resultante do treinamento ou do trabalho.

Assim, diante da existência de militares com a capacidade física laboral reduzida, é necessário um modelo adequado a avaliar o seu desempenho em conformidade com suas atribuições desempenhadas. Será este modelo que se busca verificar sua existência e sua efetividade na confecção da AADP.

5 O PROCESSO DE PROMOÇÃO NO CBMMG

As pessoas se aliam aos objetivos organizacionais buscando dar suporte para que as organizações atinjam suas metas. Porém esperam uma retribuição por esse envolvimento, pois também possuem objetivos individuais a serem satisfeitos. Recompensar alguém é retribuir, como reconhecimento, pelos bons serviços prestados e por seu desempenho na organização (CHIAVENATO, 2010). Neste mesmo sentido aponta Pires (2009, p. 99) que “o funcionário possui expectativas em relação à organização, pautando seu comportamento em função da possibilidade de realização dessas expectativas.”

Sendo uma das formas de recompensar a contribuição de cada militar, a progressão na carreira dos militares estaduais é definido pelo EMEMG, através do seu título VIII. Nele consta a metodologia a ser usada para definição dos candidatos às promoções, estipulando prazos a serem cumpridos entre uma promoção e outra, quais requisitos são necessários para se concorrer e quais as circunstâncias que podem ensejar no impedimento de uma pessoa em figurar entre os escolhidos à promoção. (MINAS GERAIS, 1969).

5.1 Da organização do procedimento de promoção

Os militares do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais são organizados em quadros, sendo os oficiais em Quadro de Oficiais Bombeiro Militar (QO-BM), Quadro de Oficiais de Saúde (QOS-BM), Quadro de Oficiais Complementares (QOC-BM) e Quadro de Oficiais Especialistas (QOE-BM); e as praças em Quadro de Praças Bombeiro Militar (QP-BM) e Quadro de Praças Especialistas (QPE-BM), também existe o Quadro de Praças Especiais que são os militares em período de formação para inclusão no quadro de oficiais (MINAS GERAIS, 1969). Dentro dos respectivos quadros, existe a organização, por precedência hierárquica, em postos e graduações, agrupados em ciclos, conforme se segue:

Quadro 1 – Postos e Graduações

Quadro	Ciclo	Posto/Graduação (cargos)
Oficiais (postos)	Oficiais Superiores	Coronel
		Tenente Coronel
		Major
	Oficial Intermediário	Capitão
	Oficiais Subalternos	1º Tenente
		2º Tenente
Praças especiais (graduações)	Frequenta ciclo de Of. Subalterno	Aspirante
	Militares em formação para oficial	Cadete de último ano e Aluno
		Cadete dos demais anos
	Praças (graduações)	Sub Tenentes e Sargentos
1º Sargento		
2º Sargento		
3º Sargento		
Cabos e Soldados		Cabo
	Soldado de 1ª Classe	
		Soldado de 2ª Classe

Fonte: MINAS GERAIS, 1969, adaptado pelo autor.

A progressão na carreira ocorre dentro de cada quadro, sendo empregado vários critérios para se definir uma promoção, podendo ser por merecimento, antiguidade, tempo de serviço, necessidade de serviço, ato de bravura, post mortem, incapacidade física, trintenária e invalidez. Destes tipos diferentes de promoção, somente o critério de merecimento envolve escolha de parte dos concorrentes para se definir quem será promovido. Nos demais casos, basta o cumprimento dos requisitos necessários que se amoldam ao critério que o militar, caso não tenha impedimento, será promovido (MINAS GERAIS, 2013b). Por esta razão, aborda-se neste trabalho somente a promoção pelo critério de merecimento, o qual passa-se a explicar seus detalhes.

A promoção por merecimento é devida somente aos oficiais e aos sargentos e baseia-se na aferição do conjunto de atributos e habilidades que distinguem o valor do militar entre seus pares, observado no decurso de sua carreira e, especialmente, no posto ou graduação atual e no âmbito de sua turma (MINAS GERAIS, 2013a, 2013b). Sendo que a turma é organizada observando critérios específicos de promoção no quadro, conforme se segue:

Quadro 2 - Definição do ano-base

CARREIRA	QUADRO	ANO-BASE
Oficiais	QO-BM	Ano da promoção a Aspirante
	QOS-BM	Dois anos após a promoção a 2º Tenente
	QOC e QOE-BM	Ano da promoção a 2º Tenente
Praças	QP e QPE-BM	Ano da promoção a 3º Sargento.

Fonte: MINAS GERAIS, 1969, adaptado pelo autor.

As promoções por merecimento ocorrem no dia 25 de dezembro de cada ano, sendo que os militares passam a ser cogitados à promoção após decorridos determinados prazos em relação ao ano-base, quando se inicia a promoção de parte da turma. Após este prazo, feita a promoção naquele ano, nos anos seguintes ocorrem a promoção de outras parcelas do restante da turma, conforme o posto/graduação, até finalizar com a promoção por antiguidade, conforme se observa no quadro abaixo:

Quadro 3 - Frações para promoção por merecimento

QUADROS	Posto/ Graduação	Ano do início da concorrência	Fração	Fração a ser promovida na turma a cada ano, após início da concorrência.				
				Ano-base	1º ano	2º ano	3º ano	4º ano
Oficiais: QO-BM QOS-BM QOC-BM* QOE-BM*	Tenente Coronel	19º ano após o ano-base	1/3	1/4	1/4	1/4	1/4	1
	Major	15º ano após o ano-base	1/3	1/2	1/2	1	-	-
	Capitão	9º ano após o ano-base	1/3	1/2	1	-	-	-
	1º Ten (QO e QOS-BM)	3º ano após o ano-base	1/2	1	-	-	-	-
	1º Tem (QOC e QOE-BM)	3º ano após o ano-base	1/3	1/2	1	-	-	-
	Sub Tenente	19º ano após o ano-base	1/3	1/4	1/4	1/4	1/4	1
Praças: QP-BM QPE-BM	1º Sargento	13º ano após o ano-base	1/3	1/2	1/2	1	-	-
	2º Sargento	5º ano após o ano-base	1/3	1/2	1	-	-	-

Obs.: os números inteiros nas colunas das frações representam a promoção por antiguidade, ou seja, todos os militares existentes na turma naquele ano.

* A progressão do QOC e QOE-BM vai de 2º Tenente até Capitão.

Fonte: MINAS GERAIS, 1969, adaptado pelo autor.

As frações descritas acima, assim como o lapso temporal entre o ano-base e o início da concorrência (período) podem ser alteradas por deliberação do alto comando (órgão colegiado composto por Oficiais do último posto da ativa de cada IME), sempre que houver a necessidade de se adequar o efetivo existente ao efetivo previsto na Lei (MINAS GERAIS, 1969).

É importante destacar que as frações referem aos militares existentes naquele posto ou graduação que estão concorrendo à promoção, ou seja, a cada ano de promoção esse quantitativo reduz em razão das promoções ocorridas no ano anterior. Como exemplo, cita-se uma turma composta por 90 militares na graduação de 2º sargentos, que possuem ano-base fixado no ano de 2002, ou seja, no ano de 2002 eles foram

promovidos a 3º Sargento. Assim, no ano de 2015, no 13º ano após o ano-base, esta turma passa a ser cogitada à promoção à graduação de 1º Sargento. Após o processo de promoção define-se, por merecimento, os 30 melhores colocados daquela turma para a promoção, ou seja, 1/3 dos 90 2º Sargentos. No ano seguinte, 2016, restaram 60 2º Sargentos naquela turma de ano-base 2002, é desse quantitativo que se define, com o emprego da fração de 1/2 (1º ano após início da concorrência), o novo quantitativo de militares a ser promovidos, que é de 30 militares. Em 2017, restam 30 2º Sargentos na turma de ano-base 2002, desses escolhe-se outros 15 militares a ser promovidos, ou seja, fração de 1/2 (2º ano após início da concorrência). No 3º ano após início da concorrência, no ano de 2018, os 15 2º Sargentos que ainda restam na turma serão promovidos por antiguidade (MINAS GERAIS, 1969).

Também é empregado um outro atributo temporal a ser cumprido por cada militar para que possa participar dos procedimentos de promoção, trata-se do interstício que é o período mínimo, contado dia-a-dia, em que o militar deverá permanecer no posto ou graduação para que possa ser cogitado para a promoção pelos critérios de merecimento ou de antiguidade (MINAS GERAIS, 1969). Este lapso temporal é assim compreendido:

Quadro 4 - Períodos mínimos de interstício entre uma promoção e outra

CARREIRA	POSTO/GRADUAÇÃO	INTERSTÍCIO
Oficiais	Major	Um ano
	Capitão	Quatro anos
	1º Tenente	Quatro anos
	2º Tenente	Dois anos
Praças	1º Sargento	Três anos
	2º Sargento	Seis anos
	3º Sargento	Cinco anos

Fonte: MINAS GERAIS, 1969, adaptado pelo autor.

5.2 A Ficha de Promoção

Para a formalização da condição de cogitado, é confeccionado pela organização uma ficha de promoção contendo as informações sobre o militar, necessárias à instrução dos procedimentos das comissões de promoção para escolha dos militares a ser

promovidos pelo critério de merecimento. Esta ficha é preenchida com base em dados contidos nos assentamentos do candidato, onde se reúne informações sobre o mérito do militar, devendo conter a nota da média das AADP, a nota da formação acadêmica, da disciplina e do tempo de serviço (MINAS GERAIS, 2013a, 2013b).

Para cada fator de aferição do mérito é definido uma metodologia específica para se apurar a nota final da ficha de promoção do cogitado, conforme composição descrita no quadro 5:

Quadro 5 - Composição da ficha de promoção

FATOR DE AFERIÇÃO	QUESITO	PONDERAÇÃO	PONTUAÇÃO MÁXIMA
Desempenho profissional	Média das notas da AADP no posto/graduação	40%	4,00
Disciplina	0,02 pontos para cada elogio. Máximo de 5.	-	0,10
	0,01 ponto para cada nota meritória. Máximo de 10.	-	0,10
	0,04 pontos para cada comenda recebida. Máximo de 5.	-	0,20
	0,03 pontos para cada ponto de conceito a partir do conceito B-24.	-	2,25
Tempo de efetivo serviço	0,01 ponto para cada ano de efetivo serviço na instituição	-	0,30*
	0,01 ponto para cada ano de efetivo serviço no posto/graduação	-	0,06**
Formação acadêmica	Média das notas dos cursos realizados pelo militar,	30%	3,00
	Curso de graduação	-	0,03
	Pós-Graduação	-	0,01
	Mestrado	-	0,03
	Doutorado	-	0,03
Pontuação máxima possível			10,11

* O valor máximo relativo ao tempo de efetivo serviço na instituição refere-se a um militar com até 30 anos, tempo máximo de permanência na corporação.

** O valor máximo relativo ao tempo de efetivo serviço no posto/graduação refere-se ao tempo máximo entre todos os postos/graduações para se iniciar a concorrer a promoção.

Fonte: MINAS GERAIS, 2013a, e MINAS GERAIS, 2013b. Adaptado pelo autor.

De posse da ficha de promoção, contendo as informações e notas referentes ao cogitado, a Comissão de Promoção de Oficiais (CPO) ou a Comissão de Promoção de Praças (CPP), emite o conceito da comissão, cuja a nota varia entre 0 a 10 pontos. Estes pontos são somados à pontuação da ficha de promoção, para, então, se apurar a pontuação final do militar. Será essa pontuação final que definirá sua inclusão ou não na relação de militares a ser promovidos no dia 25 de dezembro. A esta relação dá-se o nome de Quadro de Acesso (QA).

Conforme se observa no quadro 5, as AADP compõem a ficha de promoção pela média de todas as avaliações em que o militar foi submetido no posto ou graduação atual. Desta média faz-se a ponderação de 40% para chegar à pontuação final que é inserida na ficha de promoção, neste sentido tem-se que a nota das AADP possuem o maior peso no momento da preparação da ficha de promoção (MINAS GERAIS, 2013a, 2013b).

Além de compor a ficha de promoção como fator de aferição do mérito, também é empregada a última AADP feita no posto/graduação, usada para fins de cumprimento de requisito para se concorrer à promoção, em que é necessário que o militar receba nota acima de 6 pontos para concorrer (MINAS GERAIS, 2013a, 2013b). O emprego direto da AADP na aferição do mérito somente ocorre no CBMMG, pois na PMMG usa-se a nota da comissão instrutiva por meio de uma avaliação realizada no ano em que o militar concorre à promoção, observando critérios de ética e disciplina, liderança, responsabilidade institucional e comprometimento organizacional. Para a PMMG a AADP somente é usada para fins de cumprimento de requisito para se concorrer à promoção, conforme já apontado.

Essa metodologia empregada pelo CBMMG está bem alinhada aos preceitos almejados pelas alterações postas pela Emenda à Constituição Mineira de nº 57/2003, que estipula o uso da avaliação de desempenho para fins de promoção e progressão na carreira. Pires (2009) aponta que a aferição do desempenho associada a um plano de carreira consistente e viável é uma das estratégias para incentivar e promover a melhoria do desempenho individual, possibilitando melhorias comportamentais e aprimorando competências. Chiavenato (2010) aponta que um dos meios de se selecionar sobre quem deve receber uma promoção é empregando a avaliação de

desempenho como processo de recompensar pessoas. Marconi (2003, p. 10) também aponta a relevância de se associar a ascensão do funcionário ao seu desempenho:

Uma estrutura de progressão adequada para as carreiras é fundamental porque suas características definem a forma e os incentivos ao desenvolvimento profissional do servidor. As regras devem associar a ascensão do funcionário ao acúmulo de suas competências, atribuições e ao seu desempenho, isto é, à sua formação, ao desenvolvimento de habilidades necessárias à realização de determinadas tarefas (competências requeridas), à sua experiência e ao processo de avaliação e, por decorrência, à possibilidade de assumir novas responsabilidades. Estes fatores dependem, entre outros, das ações de capacitação realizadas pelo funcionário.

Será em face dessa importância dada à AADP no CBMMG que se analisa o impacto na promoção em decorrência da capacidade física laboral reduzida, conforme se abordará no capítulo de discussão deste trabalho.

6 O PRINCÍPIO DA ISONOMIA

A igualdade é um princípio constitucional previsto no *caput* do artigo 5º da Constituição da República, reportando que “todos são iguais perante a lei”. Tal preceito, em sua acepção literal, pode ser interpretado “no sentido restrito de que a lei deve ser aplicada indistintamente a todos que se enquadrem em sua hipótese de incidência” (VIEIRA; GOLVÊA MELO, 2017, p. 78). Essa visão reducionista possibilita ao legislador liberdade para impor quaisquer discriminações entre indivíduos e situação, bastando, posteriormente, garantir a aplicação irrestrita da norma em todos os casos previstos para que a isonomia seja respeitada. Porém, essa acepção resguarda apenas a chamada igualdade formal (VIEIRA; GOLVÊA MELO, 2017).

Para impedir essa discricionariedade desmedida, a criação do direito deve se sujeitar à isonomia, buscando se reportar a todas as demais garantias constitucionais, fazendo referência à igualdade material. Assim, o Estado se torna promotor ativo da igualdade na sociedade, viabilizando uma igualdade de oportunidades real e não simplesmente abstrata (VIEIRA; GOLVÊA MELO, 2017). Neste mesmo sentido, Bandeira de Mello (2003, p. 9) afirma:

O preceito magno da igualdade, como já tem sido assinalado, é norma voltada quer para o aplicador da lei quer para o próprio legislador. Deveras, não só perante a norma posta se nivelam os indivíduos, mas, a própria edição dela assujeita-se ao dever de dispensar tratamento equânime às pessoas.

[...]

A Lei não deve ser fonte de privilégios ou perseguições, mas instrumento regulador da vida social que necessita tratar equitativamente todos os cidadãos. Este é o conteúdo político ideológico absorvido pelo princípio da isonomia e juridicizado pelos textos constitucionais em geral, ou de todo modo assimilado pelos sistemas normativos vigentes.

O princípio da isonomia objetiva um tratamento igualitário, buscando evitar favorecimentos e perseguições. Porém, essa igualdade não é uma máxima absoluta, Moraes afirma que o tratamento desigual dos casos desiguais é exigência tradicional do próprio conceito de justiça, que a vedação é para as diferenciações arbitrárias e as discriminações absurdas:

Dessa forma, o que se veda são as diferenciações arbitrárias, as discriminações absurdas, pois, o tratamento desigual dos casos desiguais, na medida em que se desigualam, é exigência tradicional do próprio conceito de Justiça, pois o que realmente protege são certas finalidades, somente se tendo por lesado o princípio constitucional quando o elemento discriminador não se encontra a serviço de uma finalidade acolhida pelo direito. (MORAES, 2011, p. 40)

Este mesmo raciocínio é laborado por Bandeira de Mello que, reconhecendo o princípio da igualdade como inibidor de tratamento desuniforme às pessoas, aponta ser a função da lei, justamente, dispensar tratamentos desiguais, discriminando situações para pessoas que se enquadram em categorias distintas:

O princípio da igualdade interdita tratamento desuniforme às pessoas. Sem embargo, consoante se observou, o próprio da lei, sua função precípua, reside exata e precisamente em dispensar tratamentos desiguais. Isto é, as normas legais nada mais fazem que discriminar situações, à moda que as pessoas compreendidas em umas ou em outras vêm a ser colhidas por regimes diferentes. Donde, a algumas são deferidos determinados direitos e obrigações que não assistem a outras, por abrangidas em diversa categoria, regulada por deferente plexo de obrigações e direito. (BANDEIRA DE MELLO, 2011, p. 12)

Assim, tem-se que o tratamento isonômico é princípio que visa duplo objetivo, sendo de um lado a busca por propiciar garantias individuais contra perseguição e, de outro, obstar favoritismo.

Contudo, o clássico entendimento Aristotélico de que se deve tratar os iguais com igualdade e os desiguais com desigualdade não deve ser tomado como ponto de definição para investigação do princípio da isonomia, mas sim como ponto de partida. Pois entre as categorias de iguais e de desiguais existe uma expressiva incerteza sobre quem são os iguais e quem são os desiguais (BANDEIRA DE MELLO, 2003). Para identificar se o critério adotado pode ser feito sem quebra da isonomia, este mesmo autor, após descrever várias considerações a respeito, chegou à conclusão de que existirá ofensa ao preceito constitucional da isonomia quando:

I – A norma singulariza atual e definitivamente um destinatário determinado, ao invés de abranger uma categoria de pessoas, ou uma pessoa futura e indeterminada.

II – A norma adota como critério discriminador, para fins de diferenciação de regimes, elemento não residente nos fatos, situações ou pessoas por tal modo desequiparadas. É o que ocorre quando pretende tomar o fator “tempo” – que não descansa no objeto – como critério diferencial.

III – A norma atribui tratamentos jurídicos diferentes em atenção a fator de discrimen adotado que, entretanto, não guarda relação de pertinência lógica com a disparidade de regimes outorgados.

IV – A norma supõe relação de pertinência lógica existente em abstrato, mas o discrimen estabelecido conduz a efeitos contrapostos ou de qualquer modo dissonantes dos interesses prestigiados constitucionalmente.

V – A interpretação da norma extrai dela distinções, discrimens, desequiparações que não foram professadamente assumidos por ela de modo claro, ainda que por via implícita. (BANDEIRA DE MELLO, 2003, p. 47)

Nestes apontamentos doutrinários, nota-se que o princípio da isonomia deve ser aplicado em observância às desigualdades existentes nas pessoas, sempre observando o contexto das diferenças e se essas encontram razão para tratamento diferencial quando posto à ótica da Constituição Federal.

7 METODOLOGIA

O presente trabalho buscou fornecer ao CBMMG informações e parâmetros para a Gestão de Pessoas da organização, especificamente no momento da Avaliação Anual de Desempenho e Produtividade (AADP) de seus militares.

Baseou-se inicialmente em uma pesquisa bibliográfica e documental, a fim de se conhecer os diversos aspectos que incidem na avaliação de desempenho e o reflexo dela no Adicional de Desempenho (ADE) e nas promoções por merecimento dos militares do QP-BM (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Foram consultadas fontes nacionais que proporcionaram uma contextualização do uso do instrumento avaliação de desempenho na Gestão de Pessoas, análise da legislação mineira para entendimento da abordagem documental ao referido instrumento, passando-se por uma análise na documentação expedida pela DRH do CBMMG para entender as nuances afloradas com a aplicação da legislação nas avaliações de desempenho.

Em seguida, foi realizado uma análise de todas as fichas de promoção dos militares do QP-BM que concorreram à promoção do ano de 2013 a 2017, para levantamento das notas obtidas nas AADP dos anos em que estes militares permaneceram na graduação com a qual concorriam à promoção. A ficha de promoção é o documento único que contém todas as informações alusivas ao militar candidato à promoção, necessárias à instrução dos procedimentos das comissões de promoção (MINAS GERAIS, 2013a, 2013d). Por meio deste documento, exemplar despessoalizado no anexo a este trabalho, foi apurado a nota obtida na AADP em cada um dos anos em que o militar esteve naquela graduação.

Para verificação do impacto na promoção foi realizada análise dos Quadros de Acesso (QA) dos anos de 2013 a 2017 para relacionar os militares promovidos e, por exclusão, os não promovidos. O QA é um documento publicado em Boletim Especial Bombeiros Militar (BEBM), contendo a relação de todos os militares a ser promovidos no dia 25 de dezembro do ano em que são publicados (MINAS GERAIS, 2013a, 2013b).

Posteriormente, por meio de método estatístico, empregando dados secundários obtidos nas fichas de promoção e nos quadros de acesso, foram estudadas as influências da AADP no processo de promoção, objetivando-se obter uma visão quantitativa da repercussão desse instrumento de avaliação nas promoções por merecimento dos militares analisados (MARCONI; LAKATOS, 2010).

O universo de militares escolhidos foi em decorrência deste ser o maior efetivo dentre aqueles que concorrem à promoção por merecimento (Oficiais e Sargentos), conforme se nota na tabela 1, e por representarem 18,29% de todo o efetivo da organização, pois foi pesquisado a ficha de promoção de 1.081 militares entre os 5.910 existentes atualmente. O período escolhido decorre do início do uso do sistema informatizado para promoções (LOPP), que foi implementado no ano de 2013, conforme foi divulgado pela DRH através do ofício 2.308/2013-DRH2.

Tabela 1 – Efetivo total do CBMMG

Carreira	Posto/Graduação	Efetivo existente	Percentual em relação ao efetivo total	Percentual por ciclo
Oficiais	Coronel	13	0,22%	11,57%
	Tenente-Coronel	23	0,39%	
	Major	35	0,59%	
	Capitão	147	2,49%	
	1º Tenente	234	3,96%	
	2º Tenente	232	3,93%	
Praças especiais	Asp-a-Oficial	2	0,03%	2,28%
	Cadetes	88	1,49%	
	Alunos	45	0,76%	
Praças	Subtenentes	143	2,42%	37,21%
	1º Sargentos	162	2,74%	
	2º Sargentos	573	9,70%	
	3º Sargentos	1321	22,35%	
	Cabos	1400	23,69%	48,93%
	Soldados	1478	25,01%	
	Soldados de 2ª Classe	14	0,24%	
TOTAL		5910	100,00%	100%

Fonte: Elaborado pelo autor com base no relatório SIGP de 02jul18

Por ter sido coletado informações alusivas a todos os militares que concorreram à promoção no período de 2013 a 2017, a presente pesquisa é do tipo censitária, pois

coletou-se dados relativos a todos os elementos de uma população (MARCONI e LAKATOS, 2010).

Também foi realizado um estudo qualitativo, desenvolvido a partir da técnica de análise de conteúdos para interpretação do material. Para tal, utilizou-se, como fonte, os documentos expedidos pela DRH, ao longo dos anos de 2012 a 2017, alusivos à aplicação do TAF e da ATP para militares com limitação física. Nesta análise, buscou-se compreender como a DRH aplicava a legislação a respeito do instrumento de avaliação de desempenho, para constatar como se caracterizava a situação dos militares com limitação física em face dos exames necessários para obter uma boa AADP (SEVERINO, 2007).

8 DISCUSSÃO

8.1 Requerimentos à DRH, a respeito de condições especiais para a AADP

Para entendermos o estágio em que se encontra o problema a ser investigado por este trabalho, iniciamos nossa abordagem pelas demandas apresentadas à Diretoria de Recursos Humanos (DRH) do CBMMG, relativas à aplicação de métodos substitutivos para militares que se encontram com algum tipo de limitação física. Nesta expedição, relacionou-se 18 decisões, sendo: 1 do ano de 2012, 3 do ano de 2013, 5 de ano de 2014, 5 do ano de 2015, 2 do ano de 2016 e 2 do ano de 2017, conforme quadro 8.

A celeuma se ancora na previsão contida no artigo 191 do EMEMG que assegura condições especiais em treinamentos ou cursos para fins de promoção, a militares com dispensa saúde¹ definitiva:

Art. 191 – Aos militares dispensados definitivamente, pela Junta Central de Saúde, de atividade incluída no conjunto de serviços de natureza policial ou bombeiro-militar e que mantenham capacidade laborativa residual serão asseguradas condições especiais para treinamentos ou cursos, para fins de promoção dentro do respectivo quadro. (MINAS GERAIS, 1969).

Em decorrência dessa regra, a resolução que regula a ADI previu no seu artigo 19 a possibilidade de aplicação de provas teóricas em substituição às provas do TPB:

Art. 19. Aos militares afastados parcialmente do serviço, dispensados por problemas de saúde, serão aplicadas as provas do TPB, segundo avaliação médica de suas condições para a realização das respectivas provas, e, esgotadas todas as possibilidades de avaliações práticas, admitir-se-á a avaliação teórica. (CBMMG, 2011).

Ocorre, porém, que a Resolução 436/2011 destina-se a regular a metodologia de confecção da ADI, e nela contém capítulos específicos alusivos a cada um dos fatores componentes da ADI, sendo o Conceito Disciplinar, o TPB e a AADP. O artigo 19

¹ PMMG; CBMMG (2013)

XXII – Dispensa saúde

Afastamento do periciado de determinado serviço de natureza policial ou bombeiro militar e/ ou de determinada atividade inerente ao cargo ou função, em decorrência de incapacidade laborativa, constatada em perícia de saúde, e que seja passível de readaptação funcional, podendo ser temporária ou definitiva.

a) temporária: afastamento do periciado em decorrência de incapacidade parcial e temporária;

b) definitiva: afastamento do periciado em decorrência de incapacidade parcial e definitiva.

consta no capítulo sobre o TPB, já no capítulo alusivo a AADP não há previsão para aplicação de provas teóricas em substituição ao TAF e à ATP (CBMMG, 2011).

8.1.1 Primeiro entendimento

A primeira deliberação feita pela Administração do CBMMG a respeito do assunto foi no ano de 2012, em decorrência de um pedido de um militar dispensado definitivamente de todas as atividades físicas pela Junta Central de Saúde (JCS), solicitando adequação de sua condição perante a sua AADP em razão de não possuir condições físicas de realizar o TAF.

Por meio do Despacho nº 11.262.4/12-DRH/1, afirmou-se que o artigo 19 da Resolução nº 436/2011 referia-se apenas às componentes da ADI, que era necessário efetivar adequações na Resolução nº 114/2002, que dispõe sobre o TAF, e na Resolução nº 255/2007, que dispõe sobre a ATP, pois a Resolução nº 436/2011 era omissa quanto à composição da AADP, pré-requisito para a promoção. Entendeu-se que a matéria careceria de uma regulamentação específica e que já havia uma comissão em andamento para a solução do problema. Assim, dando-se uma solução provisória, deferiu-se o uso da média aritmética simples das notas obtidas nos últimos três TAF, conforme se nota em trecho retirado do referido despacho:

I - Considerando:

[...]

Que a resolução 436/11 regulou em seu art. 19 apenas a questão do Adicional de Desempenho (ADE), carecendo, entretanto de adequação das Res. 114 (TAF) e 255 (TP) para efetivá-las.

Que o citado artigo tratou das provas do TPB, as quais se referem somente a Avaliação de Desempenho Individual (ADI), sendo, todavia, omissa quanto à validação de tais provas para fins de composição da AADP, pré-requisito para promoção.

Que a matéria carece de regulamentação pela Corporação, já estando em andamento os trabalhos de comissão designada para esse fim.

Que a questão é incidental, carecendo de solução provisória, com vistas a assegurar a militar as condições especiais estipuladas em lei.

II – Resolve:

Determinar ao DRH que considere as notas obtidas pela militar nos últimos três TAF's, fazendo-se uma média aritmética simples das mesmas, excepcionalmente para o cômputo na AADP 2012. (CBMMG, 2012)

A comissão citada acima, que estava trabalhando na regulamentação adequada da resolução para atender aos pleitos decorrentes da impossibilidade de determinados militares realizarem as provas práticas da ATP e as provas do TAF, não teve êxito em

uma nova regulamentação sobre o assunto. Assim, novas demandas foram surgindo nos anos seguintes.

8.1.2 Segundo entendimento

A deliberação ocorrida em 2013, que abordou especificamente o uso do TAF e ATP na AADP, foi o Parecer 11.064.4-DRH.1, nele consta uma exposição mais completa sobre o entendimento sobre a aplicação de provas teóricas na AADP. A demanda versa sobre um militar com dispensa definitiva que, em decorrência, não realizou as provas do TAF e ATP, ficando com nota insuficiente até mesmo para concorrer à promoção. O parecer reconheceu este prejuízo, assinalando que o militar que não realizasse estas duas provas, mesmo que seja em decorrência de limitação física, ficaria com nota de 5,2 em uma AADP com nota máxima de 10 pontos:

Quadro 6 – Composição da AADP conforme notas de cada critério de desempenho

CRITÉRIO DE DESEMPENHO	NOTA MÁXIMA	NOTA AFERIDA
Habilidades Profissionais (ATP)	15	3 (inapto)
Capacitação Física (TAF)	15	3 (inapto)
Conceito	10	10
Disponibilidade para o Trabalho	10	10
NOTA DA AADP	50 X (0,2) = 10	26 X (0,2) = 5,2

Fonte: parecer 11.064.4-DRH.1/SIGP, adaptado pelo autor.

A nota de 5,2 impediria o militar de concorrer à promoção, pois é necessário que o militar preencha o requisito de possuir nota acima de 6 pontos na AADP do ano em que irá concorrer à promoção (MINAS GERAIS, 2013a, e MINAS GERAIS, 2013b).

A deliberação foi no sentido de autorizar a aplicação de prova teórica das avaliações da ATP e, em relação ao TAF, atribuir nota 12 na AADP, o que equivale a dizer que o militar teria tirado nota 6 neste exame:

II – Parecer

- a) que seja atribuída nota 12 (doze) na AADP 2013 do militar, no critério “Capacitação Física” (equivalente a nota 06 no TAF), justificando-se tal procedimento no mesmo ato com o número do presente parecer devidamente homologado.
- b) que seja autorizado ao militar realizar prova escrita substitutiva nas provas que exijam vigor físico da ATP, no critério APTO/INAPTO, confeccionada pela própria Unidade, sobre a mesma matéria (salvamento aquático/altura), conforme item “j” do Desp. 11105/12 – DRH/SIGP, assinado pelo CHEM;
- c) que o 3º BBM confeccione e publique nova AADP do ano de 2013, referente à citada praça e envie cópia da publicação à DRH para fins de

lançamento e acertos no SIGP, mantendo-se a presente documentação arquivada em anexo com a ficha de avaliação (Parecer 11.064.4-DRH.1).

Realizando de forma teórica e com aproveitamento as provas da ATP que exijam vigor físico, o militar teria nota 15 neste critério, pois ela possui somente duas possibilidades apto ou inapto, conforme esclarece a alínea b do parecer transcrito acima. Somando à nota 12 relativa ao critério da Capacitação física, e substituindo as notas no quadro 6, o militar alcançaria a nota final da AADP de 9,4 ($47 \times 0,2 = 9,4$), o que o habilitaria a concorrer à promoção e ele ainda estaria no nível superior de desempenho para fins de ADI. Ocorreram outras duas deliberações naquele mesmo ano de 2013, que mantiveram o mesmo entendimento.

8.1.3 Terceiro entendimento

Continuando sem uma definição a respeito das comissões que trabalhavam sobre a mudança das resoluções atinentes à AADP, e por não ter um formato regulado para aplicação de uma prova substitutiva ao TAF, a DRH, em 2014, viu-se obrigada a dar outra guinada em seu entendimento. Por meio do Despacho nº 1.1064.1– DRH.1, reafirmou que o art. 19 da Resolução nº 436/2011 não se aplica às provas da AADP.

Em relação a ATP, reconheceu que não há um tratamento que assegure condições especiais de treinamento neste caso, pois a regulamentação que versa sobre o assunto, Resolução 255/2007, define que os militares com dispensa definitiva pela JCS realizam os treinamentos mas não fazem a APT sendo considerados inaptos. Assim, esta previsão estaria em dissonância com o art. 191 do EMEMG. Em decorrência, foi autorizado a aplicação de provas teóricas em substituição às provas da ATP que exigissem vigor físico.

Em relação ao TAF, o entendimento apaziguado foi no sentido de que já havia um tratamento diferenciado para militares com limitação física, que era a aplicação de um número reduzido de provas, em vez de 5, aplicar-se-ia apenas 3, conforme estipula o art. 12, §3º, da Resolução 114/2003. Esse tratamento atenderia o dispositivo contido no art. 191 do EMEMG, pois entendeu-se ser essa uma condição especial deferida aos militares com dispensa saúde definitiva. Assim, não foi autorizado aplicação de provas teóricas em substituição ao TAF. Ou o militar realizaria pelo menos 3 provas

neste exame, ou ficaria inapto e, logo, com nota reduzida na AADP. E assim foi decidido:

III - Resolvo:

a) autorizar a realização da prova teórica em substituição às provas práticas da Avaliação Técnico Profissional - ATP, para o período avaliatório 01/0714 a 30/06/15, conforme solicitado, haja vista a sua possibilidade nos termos da análise acima procedida.

b) não autorizar a aplicação de prova teórica em substituição ao TAF, por estar esta matéria já regulada na Res. 114/03, em consonância com as disposições do art. 191 da Lei 5.301/69, não constando nos autos parecer do médico da SAS, especificamente sobre a possibilidade de submissão do militar a pelo menos três provas. (Despacho nº 1.1064.1/2014– DRH.1)

Em decorrência desse novo entendimento, um militar com limitação física que o impeça de realizar pelo menos 3 provas do TAF, mesmo possuindo capacidade laboral residual para exercício de outras atividades, tem nota máxima possível em uma AADP no valor de 7,6 ($38 \times 0,2 = 7,6$), conforme se depura do quadro 7.

Quadro 7 – Composição da AADP conforme notas de cada critério de desempenho para militar inapto no TAF

CRITÉRIO DE DESEMPENHO	NOTA MÁXIMA	NOTA AFERIDA
Habilidades Profissionais (ATP)	15	15
Capacitação Física (TAF)	15	3 (inapto)
Conceito	10	10
Disponibilidade para o Trabalho	10	10
NOTA DA AADP	$50 \times (0,2) = 10$	$38 \times (0,2) = 7,6$

Fonte: parecer 11.064.4-DRH.1/SIGP, adaptado pelo autor.

Após esse Despacho nº 1.1064.1/2014– DRH.1 todas as decisões emitidas pela DRH foi neste sentido, não havendo outro tratamento aplicado aos casos de militar com dispensa saúde definitiva ou temporária.

Quadro 8 - Resumo dos documentos analisados

ANO	DOCUMENTO	SOLICITAÇÃO	DELIBERAÇÃO	Valor máximo a se atingir na AADP
2012	Despacho nº 11262.4/12 (DRH/1-SIGP)	Aplicação de TAF	Defere uso de média da nota dos três últimos TAF	10 pontos
	Parecer nº 11.064.4-DRH.1	Aplicação de TAF e ATP	Defere prova teórica para a ATP e atribuição de nota mínima para aprovação no TAF.	9,4 pontos
2013	Despacho nº 11108.4 – DRH.1	Aplicação de TAF e ATP	Defere prova teórica para a ATP e atribuição de nota mínima para aprovação no TAF.	9,4 pontos
	PARECER nº 11443.1 – DRH1	Aplicação de TAF e ATP	Defere prova teórica para a ATP e atribuição de nota mínima para aprovação no TAF.	9,4 pontos
	Despacho nº 1.1064.1– DRH.1	Aplicação de TAF e ATP	- Indefere prova teórica para o TAF; - Defere prova teórica para a ATP	7,6 pontos
	ATO nº 126/14 – DRH.1	Aplicação de TAF e ATP	- Indefere prova teórica para o TAF; - Defere prova teórica para a ATP	7,6 pontos
2014	ATO nº 317.1/14 – DRH.1	Aplicação de TAF	- Defere aplicação de apenas 3 provas para o TAF;	10 pontos
	Despacho nº 324.1 – DRH.1	Aplicação de TAF e ATP	- Indefere prova teórica para o TAF; - Defere prova teórica para a ATP	7,6 pontos
	ATO nº 325/14 – DRH.1	Aplicação de TAF e ATP	- Defere aplicação de apenas 3 provas para o TAF; - Defere prova teórica para a ATP	7,6 pontos
	ATO nº 035.1/15 - DRH.1	Aplicação da APT	Defere prova teórica	7,6 pontos
	ATO nº 043.1/15 - DRH.1	Aplicação de TAF e ATP	- Indefere prova teórica para o TAF; - Defere prova teórica para a ATP	7,6 pontos
2015	Ofício nº 1.345-1/2015 – DRH/1	Aplicação de TAF	Indefere prova teórica	7,6 pontos
	Ofício nº 1.1144.1/2015 – DRH/1.	Aplicação de TAF e ATP	- Indefere prova teórica para o TAF; - Defere prova teórica para a ATP	7,6 pontos
	Ofício nº 1.1192.1/2015 – DRH.1	Aplicação da APT	Defere prova teórica	7,6 pontos
2016	Ofício nº 1.345-1/16 – DRH/1	Aplicação de TAF	Indefere prova teórica	7,6 pontos
	Ofício nº 1.513-1/16 – DRH/1	Aplicação de TAF	Indefere prova teórica	7,6 pontos
2017	Ofício nº 1.0019-1/2017 – DRH/1	Aplicação de TAF	Indefere prova teórica	7,6 pontos
	Ofício nº 1.0789-1/18 – DRH/1	Aplicação da APT	Defere prova teórica	7,6 pontos

Fonte: Elaborado pelo autor com base em pesquisa documental feita na DRH do CBMMG

O problema de limitação física incide sobre os militares nos mais diversos cargos, conforme se depura na tabela 2 e nas mais diversas idades conforme se observa na tabela 4:

Tabela 2 – Militares com dispensa definitiva por posto/graduação

POSTO/ GRADUAÇÃO	Militares existentes	Militares com dispensa definitiva	Percentual
Coronel	13	0	0,00%
Tenente-Coronel	23	2	8,70%
Major	35	0	0,00%
Capitão	147	3	2,04%
1º Tenente	234	4	1,71%
2º Tenente	232	4	1,72%
Subtenentes	143	9	6,29%
1º Sargentos	162	12	7,41%
2º Sargentos	573	31	5,41%
3º Sargentos	1321	97	7,34%
Cabos	1400	23	1,64%
Soldados	1478	1	0,07%
Soldados de 2ª Classe	14	0	0,00%
TOTAL	5910	186	3,15%

Fonte: Armazém SIGP – DRH

Elaboração: Autor deste trabalho

Por todo o exposto, com a evolução do entendimento dado à situação dos militares com dispensa saúde, nota-se que ao militar que possuir limitação física que o inabilite de realizar as provas da ATP foi definido a aplicação de provas teóricas naquelas atividades que exijam vigor físico. Já em relação ao TAF, somente foi autorizado a redução do número de provas, de 5 para 3 provas do TAF pelo menos. Neste sentido, se o militar não possuir condições físicas de realizar pelo menos 3 provas do TAF, alcançará no máximo a nota de 7,6 pontos na AADP, conforme cálculo extraído do quadro 6, independente das atribuições que exerce, ou da eficiência com que executa suas tarefas. Também não há registro de nenhum outro meio opcional para a avaliação de desempenho que observe as atividades exercidas pelos militares com limitação física, podendo se concluir por sua inexistência em razão da continuidade de demandas relativas à aplicação do TAF, conforme se apura no quadro 8.

8.2 O impacto da AADP no Adicional de Desempenho

Passando para os objetivos específicos, buscando verificar o impacto na ADI em decorrência da ausência do Teste de Aptidão Física (TAF) na AADP, se o militar é prejudicado no valor do seu adicional de desempenho, independentemente de seu rendimento laboral, faz-se necessário reportar à distribuição de pontos da AADP na

ADI. Para emprego da AADP na ADI, definiu-se que ela valeria até 50 pontos, conforme o nível de desempenho do militar, sendo:

- a) 50 (cinquenta) pontos para o nível superior de desempenho;
 - b) 40 (quarenta) pontos para o nível alto de desempenho;
 - c) 30 (trinta) pontos para o nível intermediário de desempenho;
 - d) 20 (vinte) pontos para o nível baixo de desempenho; e
 - e) 10 (dez) pontos para o nível inferior de desempenho.
- (MINAS GERAIS, 2008)

Para o cálculo desse nível de desempenho é necessário reportar-se ao resultado da AADP, sendo definido pelo CBMMG (2011) que esse nível de desempenho aferido, decorrente da nota obtida na avaliação, é:

- a) para pontuação da AADP entre 9,00 e 10,00 pontos: nível superior de desempenho;
- b) para pontuação da AADP entre 7,00 e 8,99 pontos: nível alto de desempenho;
- c) para pontuação da AADP entre 6,00 e 6,99 pontos: nível intermediário de desempenho;
- d) para pontuação da AADP entre 4,00 e 5,99 pontos: nível baixo de desempenho; e
- e) para pontuação da AADP entre 1,0 e 3,99 pontos: nível inferior de desempenho.

O resultado final da ADI além de servir para a aquisição da estabilidade do militar em início de carreira, também servirá como base para o cálculo do Adicional de Desempenho (ADE). Sendo que o ADE corresponde ao valor percentual que será acrescido à remuneração básica do militar, conforme o número de desempenhos satisfatórios, na seguinte forma:

- I - 3 (três) desempenhos satisfatórios: 6% (seis por cento);
 - II - 5 (cinco) desempenhos satisfatórios: 10% (dez por cento);
 - III - 10 (dez) desempenhos satisfatórios: 20% (vinte por cento);
 - IV - 15 (quinze) desempenhos satisfatórios: 30% (trinta por cento);
 - V - 20 (vinte) desempenhos satisfatórios: 40% (quarenta por cento);
 - VI - 25 (vinte e cinco) desempenhos satisfatórios: 50% (cinquenta por cento);
 - e
 - VII - 30 (trinta) desempenhos satisfatórios: 60% (sessenta por cento).
- (MINAS GERAIS, 2008a)

O valor do ADE a ser pago ao militar é calculado por meio da multiplicação da centésima parte do resultado obtido na ADI, no ano de cálculo do referido adicional, pelo percentual da remuneração básica definida acima (MINAS GERAIS, 2008). Ou seja, um militar com remuneração básica de R\$ 5.000,00 (cinco mil reais), no 15º ano de serviço, possuindo desempenho satisfatório em todos os anos, e obtendo uma ADI de 90 pontos nesse ano, terá a centésima parte deste valor (0,90) multiplicada pelo

percentual da remuneração básica conforme o número de ADI satisfatória, que, no caso, é de 30%. No cálculo tem-se $0,9 \times 30\%$ que será igual a 27%. Será este percentual que será acrescido ao valor da remuneração básica do militar, e o militar passará a receber uma remuneração mensal de R\$ 6.350,00 (Seis mil, trezentos e cinquenta reais).

Tabela 3 – Impacto da nota 7,6 da AADP na remuneração de R\$ 5.000,00

Nota AADP	Nível de desempenho	Nota a se somar à ADI	Nota máxima possível a ADI	Valor máximo do ADE						
				6%	10%	20%	30%	40%	50%	60%
7,6	Nível alto de desempenho	40 pontos	90	5,4 %	9%	18%	27%	36%	45%	54%
Acréscimo de rendimento (em reais), considerando remuneração de R\$ 5.000,00				270	450	900	1.350	1800	2250	2700
10	Nível superior de desempenho	50 pontos	100	6%	10 %	20%	30%	40%	50%	60%
Acréscimo de rendimento (em reais), considerando remuneração de R\$ 5.000,00				300	500	1000	1500	2000	2500	3000
Diferença (em reais) entre a AADP 10 pontos e a 7,6 pontos				30	50	100	150	200	250	300

Fonte: Elaborado pelo autor com base em MINAS GERAIS, 2008a

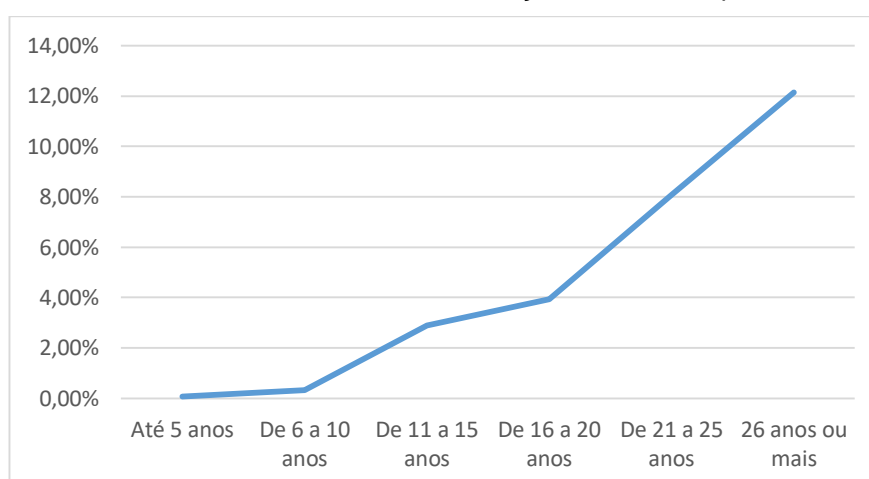
No exemplo abordado acima da tabela 3, usou-se um militar hipotético com nota 90 na ADI, esta é a mesma nota atribuída a um militar que possua limitação física que o impeça de fazer pelo menos 3 provas para o TAF, e que possua nota máxima em todos os outros fatores da AADP, pois sua nota na AADP será de 7,6, conforme exposto no quadro 7. Como comparativo, usou-se outro militar hipotético com nota 100 na ADI, ou seja nota máxima em todos os fatores da AADP. Como resultado, depura-se que um militar com rendimentos básicos de R\$ 5.000,00 no fim de carreira (30ª ADI satisfatória) pode ter um prejuízo de R\$ 300,00 mensal nos seus rendimentos, ou seja 6% de sua remuneração básica. Principalmente porque é com o passar dos anos que a probabilidade de se ter problemas de saúde aumenta, conforme tendência constatada no gráfico 1, extraído dos dados lançados na tabela 4:

Tabela 4 – Militares com dispensa definitiva por tempo de serviço

Tempo de serviço	Militares dispensados	Militares existentes	Percentual de dispensados em relação aos existentes
Até 5 anos	1	1447	0,07%
De 6 a 10 anos	5	1585	0,32%
De 11 a 15 anos	18	621	2,90%
De 16 a 20 anos	34	863	3,94%
De 21 a 25 anos	82	1015	8,08%
26 anos ou mais	46	379	12,14%
Total	186	5910	3,15%

Fonte: Armazém SIGP – DRH, elaborado pelo autor

Gráfico 1 - Tendência a incidência de limitação física com o passar do tempo



Fonte: Armazém SIGP – DRH, elaborado pelo autor

8.3 Impacto das AADP nos procedimentos de promoção

Em decorrência desse entendimento consolidado, no sentido de não autorizar a aplicação de provas substitutivas ao TAF em caso de militares com dispensa saúde definitiva ou temporária que os inabilitem a realizar pelo menos três provas desse exame, bem como não havendo outro método para avalia-los conforme o desempenho de suas atribuições, passou-se a investigar qual impacto isso provoca nos procedimentos de promoção.

Nesta perquirição, foi analisado a nota obtida em 4.882 AADP feitas no decorrer dos anos de 2010 a 2017, em uma pesquisa censitária relativa a todos os militares do QP-BM que concorreram à promoção nos anos de 2013 a 2017, totalizando 1.081

militares, conforme tabela 5, seguindo os critérios já expostos na metodologia deste trabalho.

Tabela 5 – Quantidade de fichas de promoção de militares analisadas

GRAD	ANO-BASE	ANO DE CONCORRÊNCIA	TOTAL DE FICHAS DE PROMOÇÃO
1º SGT	1994	2013	44
	1995	2014	44
	1996	2015	50
	1997	2016	64
	1998	2017	43
2º SGT	2000	2013	1
	2001	2014	95
	2002	2015	27
	2003	2016	24
	2004	2017	27
3º SGT	2008	2013	80
	2009	2014	190
	2010	2015	181
	2011	2016	123
	2012	2017	88
TOTAL			1081

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nas Fichas de promoção – DRH

A análise focalizou apenas as notas finais das AADP, pois teve como base de dados as fichas de promoção, que aponta apenas a nota da AADP em cada ano, conforme pode ser observado no modelo em anexo a este trabalho. Não há informação, pela abordagem adotada, sobre a nota tirada em cada um dos critérios de desempenho específicos referentes à disciplina, habilidades profissionais (ATP), aptidão física (TAF) e disponibilidade para o trabalho. Também foi isolado a nota da AADP no processo de promoção, buscando fazer uma comparação da nota obtida nesta avaliação e o sucesso na promoção.

O primeiro passo foi agrupar todas as notas pelos valores obtidos em cada ano. Como resultado, constatou-se as mais variadas notas, sendo um total de 27 tipos diferentes, conforme se observa na tabela 6. Notou-se, porém, uma expressiva concentração nas notas 10 e 9,8, e também relevante concentração na nota 7,6. Por esta razão, e para

melhor visualização, agrupou-se as notas em cinco categorias de grupos de notas, sendo: nota 10; nota 9,8; nota acima de 7,6 e menor que 9,6; nota 7,6; e nota menor que 7,6, conforme se observa na tabela 7 e tabela 8.

Tabela 6 – Quantidade de AADP por nota em cada ano

NOTA	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	TOTAL
10	285	455	531	706	580	400	202	86	3245
9,8	89	168	185	167	139	71	35	11	865
9,6	33	36	27	29	21	7	2	1	156
9,4	4	10	14	19	6	4	4	1	62
9,2	3	3	6	6	1	1	1	-	21
9	-	3	8	10	4	3	1	-	29
8,8	-	1	-	-	-	-	1	-	2
8,6	-	-	3	2	2	-	-	1	8
8,4	1	-	3	3	1	-	-	-	8
8,2	-	3	-	-	-	-	-	-	3
8	-	-	1	-	-	-	-	-	1
7,8	-	-	-	-	-	-	-	-	0
7,6	42	52	66	47	37	14	8	1	267
7,4	7	7	15	7	8	1	2	-	47
7,2	1	2	3	-	1	-	-	-	7
7	1	3	2	1	3	1	-	-	11
6,8	-	-	1	-	1	-	-	-	2
6,6	-	-	3	1	2	1	2	-	9
6,4	1	-	-	-	1	-	-	-	2
6,2	-	3	4	2	3	1	2	1	16
6	-	-	-	-	-	-	-	-	0
5,8	-	-	-	-	-	-	-	-	0
5,6	1	-	-	-	-	-	-	-	1
5,4	-	-	-	-	-	-	-	-	0
5,2	15	17	23	23	5	5	3	-	91
5	3	1	3	4	-	-	-	1	12
4,6	-	-	2	1	-	-	-	-	3
4,4	-	1	-	-	-	-	-	-	1
4,2	-	3	1	-	-	-	-	-	4
3,8	1	1	2	1	1	1	-	-	7
3,6	1	1	-	-	-	-	-	-	2
TOTAL	488	770	903	1029	816	510	263	103	4882

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nas Fichas de promoção – DRH

Tabela 7 – Quantidade de AADP por nota agrupada em cada ano

NOTA	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	TOTAL
10	285	455	531	706	580	400	202	86	3245
9,8	89	168	185	167	139	71	35	11	865
7,6<X<9,6	41	56	62	69	35	15	9	3	290
7,6	42	52	66	47	37	14	8	1	267
>7,6	31	39	59	40	25	10	9	2	215
TOTAL	488	770	903	1029	816	510	263	103	4882

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nas Fichas de promoção – DRH

Tabela 8 – Quantidade relativa de AADP por nota agrupada em cada ano

NOTA	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	TOTAL
10	58,4%	59,1%	58,8%	68,6%	71,1%	78,4%	76,8%	83,5%	66,5%
9,8	18,2%	21,8%	20,5%	16,2%	17,0%	13,9%	13,3%	10,7%	17,7%
7,6<X<9,6	8,4%	7,3%	6,9%	6,7%	4,3%	2,9%	3,4%	2,9%	5,9%
7,6	8,6%	6,8%	7,3%	4,6%	4,5%	2,7%	3,0%	1,0%	5,5%
>7,6	6,4%	5,1%	6,5%	3,9%	3,1%	2,0%	3,4%	1,9%	4,4%
TOTAL	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nas Fichas de promoção – DRH

Para verificar a influência isolada da nota da AADP na promoção, realizou-se a apuração, entre aqueles que tiveram a ficha de promoção analisada, por meio dos quadros de acesso publicados pela organização, dos militares promovidos e, por exclusão, os não promovidos. Constatou-se que dos 1081 militares concorrentes, 591 foram promovidos no primeiro ano em que concorreram, o que caracteriza uma probabilidade de 54,67% de um candidato ser promovido.

Relacionados os militares promovidos com o número de AADP com resultado igual ou menor que 7,6, constatou-se que 152 militares tiveram apenas uma AADP neste patamar de valor, sendo que, desses, 39 foram promovidos, caracterizando uma probabilidade de 25,66% de um candidato com uma AADP nesta condição ser promovido. Entre os militares com 2 AADP nestas características, 77 militares, somente 9 foram promovidos, resultando em um percentual de 11,69% de chance de um militar com 2 AADP com resultado igual ou menor que 7,6 ser promovido. Já em relação aqueles que possuem 3 AADP nestas características, 30 militares, somente 5 foram promovidos, resultando em 16,67% de probabilidade de promoção. Já para os militares com 4 ou 5 AADP nestas características, 21 militares, nenhum foi promovido, conforme pode ser observado na tabela 9.

Tabela 9 – Relação de militares promovidos por AADP com resultado igual ou menor que 7,6.

nº de AADP ≤7,6	Total de militares	Promovidos	Percentual em relação ao grupo de militares
0	801	538	67,17%
1	152	39	25,66%
2	77	9	11,69%
3	30	5	16,67%
4	19	0	0,00%
5	2	0	0,00%
TOTAL	1081	591	54,67%

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nas Fichas de promoção – DRH

Pelos resultados obtidos acima, nota-se que a probabilidade de promoção reduz à medida que o militar passa a ter resultados na AADP com nota igual ou menor que 7,6. Sendo a principal constatação de que quem possui 4 ou mais AADP nestas condições não é promovido.

Estando um militar em situação de dispensa saúde definitiva desde o início em que ele figurar na nova graduação, sua nota máxima na AADP, em cada ano, será sempre de 7,6 pontos. Assim, quando da apuração do fator de aferição desempenho profissional, a média de suas AADP será no máximo de 7,6 pontos, pois somam-se todas as AADP realizadas na graduação, deste número divide-se pela quantidade de avaliações de desempenho e se obtém a média das AADP na graduação, conforme define o art. 44² do Decreto 46.298, de 19 de agosto de 2013. Como em razão dos fracionamentos das promoções em cada ano, ocorre na concorrência às promoções à graduação de Sub Tenente e à Sargento a existência de candidatos com variados números de AADP. Assim, independentemente do número de AADP, buscou-se analisar o impacto das médias das promoções em cada graduação e ano-base, para constatar a situação do militar que obtiver média de 7,6 pontos em suas AADP, conforme se nota nas tabelas 10, 11 e 12.

² Art. 44. No CBMMG, a nota da AADP será obtida apurando-se a média aritmética de todas as avaliações a que for submetido o candidato na graduação atual.
Parágrafo único. Para efeito de registro na ficha de promoção a nota obtida, na forma prevista no caput, será ponderada à razão de 40% (quarenta por cento).

Tabela 10 – Relevância da AADP na promoção do 1º Sargento

GRADUAÇÃO	1º SGT	1º SGT	1º SGT	1º SGT	1º SGT	TODOS
ANO DA CONCORRÊNCIA	2013	2014	2015	2016	2017	-
ANO-BASE	1994	1995	1996	1997	1998	-
MÉDIA DE TODAS AS AADP	9,48	9,58	9,60	9,68	9,60	9,60
MÉDIA DOS PROMOVIDOS	9,83	9,85	9,75	9,78	9,90	9,80
MÉDIA DO MENOR PROMOVIDO	9,13	9,35	7,95	8,33	9,40	7,95
MILITARES CONCORRENTES	44	44	50	64	43	245
MILITARES PROMOVIDOS	18	23	38	50	18	147
RELAÇÃO CANDIDATO/VAGA	40,9%	52,3%	76,0%	78,1%	41,9%	60,0%

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nas Fichas de promoção – DRH

Tabela 11 – Relevância da AADP na promoção do 2º Sargento

GRADUAÇÃO	2º SGT	2º SGT	2º SGT	2º SGT	TODOS
ANO DA CONCORRÊNCIA	2014	2015	2016	2017	-
ANO-BASE	2001	2002	2003	2004	-
MÉDIA DE TODAS AS AADP	9,50	9,50	9,68	9,60	9,54
MÉDIA DOS PROMOVIDOS	9,80	9,80	9,88	9,93	9,83
MÉDIA DO MENOR PROMOVIDO	8,20	8,68	9,58	9,68	8,20
MILITARES CONCORRENTES	95	27	24	27	173
MILITARES PROMOVIDOS	48	18	16	9	91
RELAÇÃO CANDIDATO/VAGA	50,5%	66,7%	66,7%	33,3%	52,6%

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nas Fichas de promoção – DRH

Tabela 12 – Relevância da AADP na promoção do 3º Sargento

GRADUAÇÃO	3º SGT	3º SGT	3º SGT	3º SGT	3º SGT	TODOS
ANO DA CONCORRÊNCIA	2013	2014	2015	2016	2017	-
ANO-BASE	2008	2009	2010	2011	2012	-
MÉDIA DE TODAS AS AADP	9,28	9,55	9,63	9,80	9,95	9,64
MÉDIA DOS PROMOVIDOS	9,80	9,88	9,93	9,95	9,98	9,91
MÉDIA DO MENOR PROMOVIDO	9,00	8,05	9,35	9,35	9,85	8,05
MILITARES CONCORRENTES	80	190	181	123	88	662
MILITARES PROMOVIDOS	29	107	99	90	30	355
RELAÇÃO CANDIDATO/VAGA	36,3%	56,3%	54,7%	73,2%	34,1%	53,6%

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nas Fichas de promoção – DRH

Conforme se nota nas tabelas relacionadas acima, e destacado em negrito e itálico, das 14 turmas analisadas, o militar com a menor média a ser promovido foi na turma de 1º Sargentos do ano-base de 1996, com média de 7,95, tabela 10. Observando por graduação, além dos 1º Sargentos, a menor média para os 2º Sargentos foi de 8,20, conforme tabela 11, e dos 3º Sargentos foi de 8,05, conforme tabela 12.

Seguindo o método indutivo, que é um processo mental por intermédio do qual, partindo de dados particulares, suficientemente constatados, infere-se uma verdade geral ou universal, não contida nas partes examinadas (MARCONI, LAKATOS, 2010), conclui-se que nenhum militar com média nas notas da AADP de 7,6 ou menor, é promovido no primeiro ano de concorrência de sua turma pelo critério de merecimento.

8.4 Um modelo ideal de AADP para os militares com limitação física

O modelo atual de avaliação de desempenho adotado pelo CBMMG não guarda relação direta com nenhum dos modelos existentes na bibliografia consultada e nem naqueles praticados pelos principais órgãos do Estado, SEPLAG e PMMG.

De forma geral, notou-se que em todos os modelos de avaliação estudados encontram-se pontos fortes e pontos fracos, seja pelo grau de dificuldade para implementação ou seja pela efetividade em medir e melhorar o desempenho do avaliado.

Destacam-se as abordagens alusivas às implicações de uma avaliação de desempenho feitas pela percepção do avaliador, sendo que a subjetividade é uma relevante preocupação no momento das avaliações de desempenho, pois cada pessoa tem o seu modo de ver a realidade.

Foi abordado que o ideal é, se subjetiva, trabalhar com o mesmo grupo de avaliadores, pois diferentes avaliadores podem impor diferentes graus de rigor, gerando dificuldades quanto ao andamento da avaliação. Considerando que o modelo adotado pelo CBMMG possui relevante impacto nos processos de promoção, é alertado que avaliações feitas por gerentes diferentes, especialmente gerentes de unidades diferentes, são inadequadas para se comparar um avaliado com outro (ARAÚJO; GARCIA, 2009, p. 153).

Apurou-se que o modelo adotado pelo CBMMG emprega fatores independentes do grau de valoração de terceiros, sendo dependentes apenas da atuação do avaliado. Para guardar isonomia, um modelo alternativo para os militares com limitação física também deve possuir essa característica.

Também foi constatado que a maioria das notas das AADP são 10, ocorrendo em 66,5% das avaliações, conforme tabela 8, que por sua vez, somando-se os militares que obtiveram nota 9,8 (17,7%) tem-se um total de 84,20%. Assim, políticas que emprega metodologia que limita a nota daqueles militares que estão impedidos de realizar o TAF em decorrência de limitações físicas, não dão tratamento isonômico a este grupo de militares e continuaria prejudicando-os no processo promocional.

Como no modelo adotado pela organização não há uma avaliação voltada à mensuração da eficiência no cumprimento das tarefas diárias, mas sim uma valoração da preparação anterior para a execução das atribuições finalísticas da organização, medindo uma expectativa de desempenho, o mesmo pode ser aplicado ao militar com dispensa definitiva e temporária, avaliando-os, em substituição apenas ao TAF, em provas objetivas relacionadas às atividades por eles desenvolvidas.

De igual modo, em razão do modelo da ATP considerar o militar com dispensa saúde inapto mesmo acompanhado as instruções, os militares podem ser avaliados pela participação em treinamentos específicos conforme as atribuições por eles exercidas. Como os demais fatores de avaliação empregados, disciplina e disponibilidade, não limitam distintamente os militares no processo de avaliação de desempenho, deve-se mantê-los também para os militares com limitação física.

Assim, um modelo ideal para militares com limitações físicas, que garanta as mesmas condições para a participação em um processo promocional e que não os limite em relação ao adicional de desempenho deve ser:

- a) disciplina: igual para os dois grupos;
- b) disponibilidade para o trabalho: igual para os dois grupos;
- c) habilidades profissionais: treinamento conforme as atividades exercidas e as limitações dos militares com dispensa saúde; e
- d) aptidão física: substituição deste critério por uma avaliação teórica relativa às atividades exercidas pelos militares com dispensa saúde.

9 CONCLUSÕES

Este trabalho se dedicou a estudar o modelo de Avaliação Anual de Desempenho e Produtividade adotado pelo CBMMG, buscando verificar se o formato atual é capaz de avaliar as atividades exercidas por militares que possuem capacidades laborais residuais, em razão de limitações físicas, em igualdade de condições com os demais militares.

Constatou-se a este respeito, em razão da continuidade de demandas relativas à aplicação do TAF, contendo respostas de indeferimento para a realização de prova substitutiva, mesmo para militares com dispensa saúde definitiva, que os meios de avaliação de desempenho empregados pelo CBMMG para os militares com limitação física não se adequam à realidade deles, são aptas a aferir suas produtividades, confirmando o objetivo geral a ser investigado por este trabalho.

Este tratamento atende ao preceito formal do princípio da igualdade, em sua acepção abstrata, pois exige que, para ter nota máxima na AADP, todos os avaliados, independentemente de suas condições físicas, façam o Teste de Aptidão Física (TAF), aplicando-se, assim, o mesmo modelo de AADP indistintamente a todos os militares do CBMMG.

Contudo, conforme exposto no estudo sobre o princípio da isonomia, o Estado deve viabilizar, não apenas uma igualdade abstrata, mas uma igualdade real de oportunidades aos seus administrados. Exigir um teste físico a quem não tem condição de fazê-lo, sem estipular uma medida alternativa, é obstar essa pessoa a galgar os mesmos direitos alcançados pelas pessoas com condições físicas plenas.

Seguindo a investigação, passando para o primeiro objetivo específico, que é verificar o impacto na ADI em decorrência da ausência do Teste de Aptidão Física (TAF) na AADP, constatou-se que um militar em fim de carreira, 30 anos, deixa de receber 6% de sua remuneração básica em cada mês de salário.

Já em relação ao segundo objetivo específico, verificar o impacto da AADP na nota de promoção dos militares, concluiu-se que nenhum militar com média nas notas da

AADP de 7,6 ou menor, é promovido no primeiro ano de concorrência de sua turma pelo critério de merecimento. O militar com limitação física que não o capacite a realizar o TAF terá sua nota máxima sempre limitada a 7,6 pontos, auferindo uma média máxima também de 7,6 pontos. Ou seja, este militar terá prejuízo de pelo menos um ano em relação aos seus demais colegas no sistema de promoção.

Por fim, buscando investigar um modelo de AADP adequado para os militares possuidores de limitação física, garantindo-lhes isonomia em relação aos demais militares a respeito das implicações da aludida avaliação na carreira funcional desses militares, vislumbra-se um modelo que mantenha as características de ser objetivo, desvencilhando dos malefícios de uma avaliação de desempenho que dependa dos olhos de quem está avaliando, e que não limite a nota máxima em valores menores àqueles possíveis de serem atingidos pelos militares em condições físicas plenas.

Nessas premissas, por este trabalho sugere aplicação de provas objetivas relacionadas às atividades desenvolvidas pelos avaliados, em substituição ao TAF, que a ATP seja adequada às atribuições exercidas pelo avaliado, conforme suas restrições médicas, a fim de avaliar suas habilidades profissionais. E que sejam mantidos os demais fatores de avaliação empregados, disciplina e disponibilidade para o trabalho.

Já no curso final deste trabalho, em 29 de agosto de 2018, o CBMMG publicou nova resolução a respeito da regulamentação alusiva à AADP, com aplicação a partir de 2019. Foi definido a aplicação de prova objetiva em substituição a qualquer das modalidades de avaliações que exijam vigor físico na composição da AADP, ou seja, a ATP e o TAF. A prova empregará matéria observando o nível de atribuição de cada avaliado, sendo, para Cabos e Soldados, matérias relacionadas aos concursos internos para inclusão no Curso de Formação de Sargentos, e para Oficiais e Sargentos serão relacionadas as mesmas matérias empregadas nos exames de aptidão profissional aplicados como critérios de promoção a Capitão, Sub Tenente e 2º Sargento.

Sugere-se que este novo modelo seja acompanhado, verificando o nível de exigência das provas buscando identificar expressivas disparidades em relação ao êxito no TAF e na ATP pelos demais militares.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Luiz Fernando. **Os avanços e os dilemas do modelo pós-burocrático: a reforma da administração pública à luz da experiência internacional recente.** In: BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter (Org.). *Reforma do Estado e Administração Pública gerencial.* Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2006. P. 173-200.

_____. **O impacto do modelo gerencial na Administração Pública:** um breve estudo sobre a experiência internacional recente. Brasília: ENAP, 1997, Cadernos ENAP, n.10. 52p.

ANASTASIA, Antônio Augusto. **Antecedentes e Origem do Choque de Gestão.** In: VILHENA, Renata *et al* (Org.). *O Choque de Gestão em Minas Gerais: Políticas da Gestão Pública para o Desenvolvimento.* Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006, p. 13-21.

ARAÚJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2009. 436p.

BANDEIRA DE MELLO, Celso Antônio. **Conteúdo Jurídico do Princípio da Igualdade.** 3ª ed. São Paulo: Malheiros, 2003. 42p.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil.** Diário Oficial da União [da] República Federativa do Brasil. Brasília, DF, nº 191-A, 5 de outubro de 1988, seção I. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em: 29 ago. 2018.

_____. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado.** Brasília: Presidência da República, Câmara da Reforma do Estado, Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1995.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Gestão do setor público:** estratégia e estrutura para um novo Estado. In: BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter (Org.). *Reforma do Estado e Administração Pública gerencial.* Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2006. 316p.

_____. **A reforma do aparelho do Estado e a Constituição brasileira.** Brasília: ENAP, 1995. 23p.

_____. **Reforma do Estado para a cidadania:** a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional. São Paulo: 34; Brasília: ENAP, 1998. 368 p.

CARBONE, Pedro Paulo; *et al.* **Gestão por competência e gestão do conhecimento.** 3ª Ed. Rio de Janeiro, Editora FGV, 2009. P. 41- 77.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 579p.

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE MINAS GERAIS. **Resolução nº 85, de 02 de outubro de 2002**. Dispõe sobre procedimentos para realização da Avaliação Anual de Desempenho e Produtividade – AADP. Belo Horizonte: BGBM n. 38, out. 2002.

_____. **Instrução Geral nº 11, de 31 de outubro de 2003**: Avaliação Técnico-Profissional de Bombeiro Militar. Belo Horizonte: CBMMG, 2003a.

_____. **Resolução nº 114, de 31 de dezembro de 2003**. Dispõe sobre o Teste de Avaliação Física a ser aplicado ao pessoal do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais. Belo Horizonte: BGBM n. 1, 2004a.

_____. **Resolução nº 133, de 15 de junho de 2004**. Dispõe sobre os procedimentos para realização da Avaliação Anual de Desempenho e Produtividade – AADP. Belo Horizonte: BGBM n. 28, 2004b.

_____. **Resolução nº 255, de 02 de julho de 2007**. Especifica o Treinamento Profissional no CBMMG e Revoga a Resolução nº 70, de 15 de abril de 2002. Belo Horizonte: BGBM n. 29, 2007.

_____. **Resolução nº 436, de 12 de agosto de 2011**. Dispõe e define os procedimentos para a realização da Avaliação de Desempenho Individual (ADI) e dá outras providências. Belo Horizonte: BGBM n. 33, 2011.

_____. Comissão de Promoção de Praças 2013. **Quadro de Acesso de Praças – Dezembro/2013**. BEBM n. 8, de 20 dez. 2013.

_____. Comissão de Promoção de Praças 2014. **Quadro de Acesso de Praças – Dezembro/2014**. BEBM n. 9, de 22 dez. 2014.

_____. **Instrução técnica operacional 01**. Padronização do Serviço Operacional. Belo Horizonte: BGBM n. 17, 2015a. 172p.

_____. Comissão de Promoção de Praças 2015. **Quadro de Acesso de Praças – Dezembro/2015**. BEBM n. 10, 2015b.

_____. Comissão de Promoção de Praças 2016. **Quadro de Acesso de Praças – Dezembro/2016**. BEBM n. 5, 2016.

_____. Comissão de Promoção de Praças 2017. **Quadro de Acesso de Praças – Dezembro/2017**. BEBM n. 8, de 07 dez. 2017.

DALDEGAN, Jordana; OLIVEIRA; TEIXEIRA, Maria Regina de Carvalho; LAGE, Esther Leopoldo. **Avaliação de Desempenho no Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais**: uma análise do modelo atual e dos desafios para sua adequação às premissas do Choque de Gestão. In: ENANPAD - ENCONTRO DA ANPAD, São Paulo, 2009. XXXIII EnANPAD - encontro da ANPAD. São Paulo: EnAMPAD, 2009. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR1980.pdf>>. Acesso em: 10 jul. 2018.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2010. 312p.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. 2ª Ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2007. 241p.

JENKINS, Kate. **A reforma do serviço público no Reino Unido**. In: BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter Kevin (Org.). Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006, p. 201-214.

JUNQUILHO, Gelson Silva. **Teorias da administração pública**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; Brasília: CAPES: UAB, 2010. 182p.

MARCONI, Marina de Andrade de; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2010. 297p.

MARCONI, Nelson. **Políticas Integradas de Recursos Humanos para o Setor Público**. 2003, p.1-18. Disponível em: <http://www.campinas.sp.gov.br/arquivos/recursos-humanos/txt_apoio_marconi_rh.pdf>. Acesso em: 17 AGO2018.

MARQUES, Antônio Luiz; *et al.* **Relações entre Resistência a Mudança e Comprometimento Organizacional em Servidores Públicos de Minas Gerais**. Rio de Janeiro: RAC, v. 18, n. 2. 2014, p. 161-175.

MINAS GERAIS. 1969. **Lei nº 5301, de 16 de outubro de 1969**. Belo Horizonte, MG: Assembleia Legislativa, 1969. Disponível em: <<https://goo.gl/z0YJNs>>. Acesso em: 1 jan. 2017.

_____. 1970. **Decreto nº 12.460**, de 20 de fevereiro de 1970. Disponível em: <<https://goo.gl/zt1t5W>>. Acesso em: 1 jan. 2017.

_____. **Ato das Disposições Constitucionais Transitórias 1989**. Minas Gerais, Diário do Legislativo. Belo Horizonte, MG, 22 set. 1989a, página 52. Disponível em: <http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=ADT&num=1989&comp=&ano=1989&aba=js_textoAtualizado#texto>. Acesso em: 28 ago. 2018.

_____. **Constituição do Estado de Minas Gerais (1989)**. Minas Gerais. Atualizada até Diário do Legislativo. Belo Horizonte, MG, 22 set. 1989b, página 39. Disponível em: <http://www.almg.gov.br/export/sites/default/consulte/legislacao/Downloads/pdfs/constituicao_estadual_multivigente.pdf>. Acesso em: 08 set. 2018

_____. **Emenda à Constituição nº 9, de 13 de julho de 1993**. Dá nova redação ao § 7º do art. 36 da Constituição do Estado. Minas Gerais Diário do Legislativo. Belo Horizonte, MG, 14 jul. 1993, página 26. Disponível em: <http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=EMC&num=9&comp=&ano=1993&aba=js_textoAtualizado#texto>. Acesso em: 08 set. 2018.

_____. 2002. **Lei nº 14.310, de 19 de junho de 2002**. Disponível em: <<https://goo.gl/cf69YI>>. Acesso em: 23 ago. 2018.

_____. 1970. **Decreto nº 12.460**, de 20 de fevereiro de 1970. Disponível em: <<https://goo.gl/zt1t5W>>. Acesso em: 23 ago. 2018.

_____. 2003a. Constituição (1989). **Emenda à Constituição nº 57**, de 15 de julho de 2003. Disponível em: <<https://goo.gl/olZf68>>. Acesso em: 23 ago. 2018.

_____. 2003b. **Lei Complementar nº 71**, de 30 de julho de 2003. Belo Horizonte, MG: Assembleia Legislativa, 2003. Disponível em: <<https://goo.gl/CZTgXR>>. Acesso em: 23 ago. 2018.

_____. 2007a. **Lei Complementar nº 95**, de 17 de janeiro de 2007. Belo Horizonte, MG: Assembleia Legislativa, 2007. Disponível em: <<https://goo.gl/y3Xl8z>>. Acesso em: 1 jun. 2018.

_____. 2007b. **Decreto nº 44.559**, de 29 de junho de 2007. Disponível em: <<https://goo.gl/deoHpQ>>. Acesso em: 1 jun. 2018.

_____. 2008a. **Decreto nº 44.889**, de 08 de setembro de 2008. Disponível em: <<https://goo.gl/l5IXyO>>. Acesso em: 1 jun. 2018.

_____. 2008b. **Decreto nº 44.986**, de 19 de dezembro de 2008. Disponível em: <<https://goo.gl/jmaAoS>>. Acesso em: 1 jun. 2018.

_____. 2009. **Lei Complementar nº 109**, de 22 de dezembro de 2009. Belo Horizonte, MG: Assembleia Legislativa, 2009. Disponível em: <<https://goo.gl/y3Xl8z>>. Acesso em: 1 jun. 2018.

_____. 2011. **Decreto nº 45.851**, de 28 de dezembro de 2011. Disponível em: <<https://goo.gl/e7yYsV>>. Acesso em: 30 jun. 2018.

_____. 2013a. **Decreto nº 46.297**, de 19 de agosto de 2013. Disponível em: <<https://goo.gl/NtnpHR>>. Acesso em: 1 jun. 2018.

_____. 2013b. **Decreto nº 46.298**, de 19 de agosto de 2013. Disponível em: <<https://goo.gl/EVxU8c>>. Acesso em: 1 jun. 2018.

MORAES, Alexandre de. **Direito Constitucional**. 27ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PAES DE PAULA, Ana Paula. **Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social**. RAE-DEBATE, Volume 45, nº1, Edição janeiro/março 2005. Disponível em <www.uece.br/cev/index.php/arquivos/doc_download/66-texto2> Acesso em 30 de jun. 2018.

PIRES, Alexandre Kalil; *et al.* **Gestão por competência em organizações do governo**. Brasília: ENAP, 2005.

PIRES, Denise Cristina. **Política de desenvolvimento dos servidores públicos: Uma análise da estratégia do governo mineiro no âmbito da Secretaria de Educação** – Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte: 2009.

POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS. **Resolução nº 4.250, de 08 de maio de 2013.** Dispõe sobre a metodologia e os procedimentos da Avaliação Anual de Desempenho e Produtividade AADP dos militares no serviço ativo da Polícia Militar de Minas Gerais. Belo Horizonte: BGPM nº 35, p. 25, Maio 2013.

POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS; CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE MINAS GERAIS. **Resolução Conjunta nº 4278, de 16 de outubro de 2013.** Dispõe sobre perícias, licenças e dispensas saúde, além de atividades correlatas desenvolvidas na Polícia Militar e no Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais. Belo Horizonte: BGBM nº 42, de out. 2013.

RIBAS, Andréia Lins; SALIM, Cassiano Ramalho. **Gestão de Pessoas para Concursos.** Brasília: Editora Alumnus, 2013. 479p.

ROUSSEAU, Jean-Jacques, 1712 – 1778. **Do contrato social** / Jean-Jacques Rousseau; [tradução Ana Resende]. São Paulo: Martin Claret, 2013. 139p.

SANABIO, Marcos Tanure; SANTOS, Gilmar José dos; DAVID, Marcus Vinicius (Org.). **Administração Pública Contemporânea: política, democracia e gestão.** Editora UFJF, 2013. Juiz de Fora-MG. 250p.

SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO. **Resolução SEPLAG nº 031, de 29 de agosto de 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, 2007. Disponível em: <<https://goo.gl/1OJrQP>>. Acesso em: 1 jan. 2017.

_____. **Resolução SEPLAG nº 1, de 03 de janeiro de 2013.** Dispõe sobre a metodologia, os critérios e os procedimentos da Avaliação de Desempenho por Competências dos servidores da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual. Belo Horizonte, 2013. Disponível em: <<https://goo.gl/sbWFoF>>. Acesso em: 1 jan. 2017.

_____. **Política de Gestão do Desempenho.** Disponível em: <<https://goo.gl/qYS0ON>>. Acesso em: 1 jan. 2017a.

_____. **Competências essenciais dos servidores do Estado de Minas Gerais.** Disponível em: <<https://goo.gl/LFnl1o>>. Acesso em: 1 jan 2018. 2017b.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científica.** 23ª Ed. São Paulo: Cortez, 2007. 303p.

SILVA, Jomara; BERNARDI, Mônica; e JORGE, Maria Aparecida. **Avaliação de Desempenho Individual.** In: VILHENA, Renata *et al* (Org.). O Choque de Gestão em

Minas Gerais: Políticas da Gestão Pública para o Desenvolvimento. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006, p. 161-210.

VIEIRA, Danilo Miranda; e GOLVÊA MELO, Luciana Grassano de. **A isenção do imposto de renda sobre a distribuição de lucros e dividendos à luz do princípio constitucional da isonomia.** João Pessoa: Direito e Desenvolvimento, v. 8, n. 2, p. 76-94.

ANEXO

Modelo de Ficha de Promoção

Ficha de promoção – folha 1/3



SIGP - PROMOÇÃO DE PRAÇAS

29/12/2017 11:13:02

Ficha de Promoção

Número: [] Nome: [] Graduação: 1 SGT
 Unidade Principal: [] Unidade Atual: [] Quadro: QPBM
 Data Nascimento: [] Ordem Almanaque: [] Data Inclusão: []
 Dat Prom 3Sgt: [] Dat Prom 2Sgt: [] Dat Prom 1Sgt: []
 Estado Civil: [] Ano Base: [] Conceito Atual: []

Movimentação do Servidor

Unidade	Data Entrada	Data Saida
[]	[]	[]

Desempenho Profissional

Ano da AADP	Nota da AADP
2013	10.00
2014	[]
2015	[]
2016	[]
2017	10.00

Média das notas da AADP 9.96

Subtotal Desempenho Profissional 3.98

Disciplina

	Quantidade:	Pontuação:
Elogio Individual:	[]	[]
Nota Meritória:	[]	[]
Outros Lançamentos (Não pontuáveis)	[]	[]
Medalha MMM	[]	[]
Medalha MMP	[]	[]
Medalha MAT/ DOM PEDRO II	[]	[]
Medalha MMI	[]	[]
Conceito	[]	[]

Subtotal Disciplina 2.44

Tempo Efetivo de Serviço

	Tempo:	Deduções:	Pontuações:
Na Instituição	[]	[]	[]
Na Graduação	[]	[]	[]

Subtotal Tempo Efetivo de Serviço 0.34

Ficha de promoção – folha 2/3

Formação Acadêmica		
Curso		Nota
Média Ponderada Cursos		2.29
Cursos fora da IME:		Pontuação:
Graduação:		
Pós Graduação:		
Mestrado:		
Doutorado:		
Total Pontos Cursos fora da IME		0.00
Subtotal Formação Acadêmica		2.29
Pontos Negativos		
Punição Administrativa:	Quantidade:	Pontuação:
Advertência:		
Repreensão:		
Prestação de serviço:		
Suspensão:		
Condenações:		
Pena Privativa de Liberdade:		
Pena Restritiva de Direito:		
Multa:		
Subtotal Pontos Negativos		0.00
Total de Pontos:		9.05

Exame de Saúde
Impedido:

Ficha de promoção – folha 3/3

Observação:

Data Conferência:	Pontuação na conferência:	9.05
-------------------	---------------------------	------

Ciente: _____



Quartel em, _____ / ____ / ____

A _____

CMT,DIR,CHEFE

Nota da CPP: _____

Total da Ficha: _____

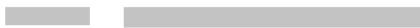
DRH em Belo Horizonte, ____ / ____ / ____

A _____

RELATOR DA CPP


A _____

REVISOR DA CPP



Termo de Avaliação – AADP

Avaliação Anual De Desempenho E Produtividade

		ANEXO I TERMO DE AVALIAÇÃO AVALIAÇÃO ANUAL DE DESEMPENHO E PRODUTIVIDADE – AADP	
1. IDENTIFICAÇÃO DO AVALIADO			
Nome:			
Posto/Graduação:		Nº. BM:	
Função:		Unidade:	
2. PERÍODO AVALIATÓRIO		_____ / _____ / _____ a _____ / _____ / _____	
3. INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO – CRITÉRIOS E DESCRIÇÕES			
Critérios	Descrição dos aspectos avaliativos	Pontuação do critério	Pontuação Obtida
I – Disciplina: acatamento pronto às leis, regulamentos e normas aplicáveis à Instituição, nos termos do Código de Ética e Disciplina dos Militares. (10 pontos)	Militar que se encontrar no conceito "C" ou que for condenado definitivamente pela Justiça Militar Estadual, independente do conceito	1	_____
	Militar que se encontrar no conceito "B", com pontuação negativa	6	
	Militar que se encontrar no conceito "B", com Zero ponto	8	
	Militar que se encontrar no conceito "B", com pontuação positiva	9	
	Militar que se encontrar no conceito "A" (Observar também o inciso II, § 3º do art. 3º do Decreto nº 44.889/08)	10	
II – Habilidades Profissionais: busca constante do aprimoramento profissional alcançando resultados satisfatórios, tendo como referência a avaliação técnica profissional. (15 pontos)	Resultado da ATP com média inferior a 6 (seis) pontos ou INAPTO.	3	_____
	Resultado da ATP com média entre 6 (seis) e 6,99 (seis vírgula noventa e nove) pontos, inclusive.	12	
	Resultado da ATP com média entre 7 (sete) e 7,99 (sete vírgula noventa e nove) pontos, inclusive.	13	
	Resultado da ATP com média entre 8 (oito) e 8,99 (oito vírgula noventa e nove) pontos, inclusive.	14	
III – Aptidão Física: busca constante pela manutenção das qualidades e capacidades físicas necessárias ao desempenho de suas funções, em resposta às missões e exigências da Instituição, tendo como referência os resultados obtidos no TAF. (15 pontos)	Média final obtida no TAF inferior a 6 (seis) pontos ou INAPTO	3	_____
	Média final obtida no TAF entre 6 (seis) e 6,99 (seis vírgula noventa e nove) pontos, inclusive.	12	
	Média final obtida no TAF entre 7 (sete) e 7,99 (sete vírgula noventa e nove) pontos, inclusive.	13	
	Média final obtida no TAF entre 8 (oito) e 8,99 (oito vírgula noventa e nove) pontos, inclusive.	14	
	Média final obtida no TAF entre 9 (nove) e 10 (dez) pontos	15	
IV – Disponibilidade para o trabalho: disponibilidade efetiva, dia-a-dia, para as atividades e serviços de natureza bombeiro-militar, durante o período de 12 meses anteriores ao dia e mês de admissão no CBMMG, apurada na forma desta resolução. (10 pontos)	Afastamento superior a 90 dias	3	_____
	Afastamento entre 61 e 90 dias, inclusive.	5	
	Afastamento entre 46 e 60 dias, inclusive.	7	
	Afastamento entre 31 e 45 dias, inclusive.	9	
	Afastamento de no máximo 30 dias.	10	
Somatório simples da pontuação obtida nos critérios			_____
PONTUAÇÃO FINAL = Somatório simples da pontuação obtida nos critérios e multiplicado por 0,2 (Pontuação a ser utilizada para definição dos níveis de desempenho na ADI e aferição de mérito para promoção) (*)			_____ (*)