



**CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE RONDÔNIA  
COORDENADORIA DE OPERAÇÕES, ENSINO E INSTRUÇÃO  
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS  
CAOBM – 2017/2018**

**CAP QOBM HEROTILDES OLIVEIRA WANDERLEY DE ARAÚJO**

**CONCEPÇÃO DE UM INSTRUMENTO PARA AVALIAR O  
DESEMPENHO DE PESSOAL NA DIRETORIA DE FINANÇAS DO  
CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DA PARAÍBA**

Porto Velho-RO  
2018

**CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS**

**CAOBM – 2017/2018**

**CAP QOBM HEROTILDES OLIVEIRA WANDERLEY DE ARAÚJO**

**CONCEPÇÃO DE UM INSTRUMENTO PARA AVALIAR O  
DESEMPENHO DE PESSOAL NA DIRETORIA DE FINANÇAS DO  
CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DA PARAÍBA**

Trabalho de Conclusão de Curso, na modalidade artigo científico, apresentado junto ao Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais CAOBM-2017/2018 do Corpo de Bombeiros Militar de Rondônia como parte dos requisitos para obtenção de nota na disciplina de Elaboração de Artigo Científico.

Orientador: Donelson de Souza Lira, Tenente-Coronel do Corpo de Bombeiros Militar da Paraíba

Coorientador: Prof. Esp. Abel Sidney de Souza

Porto Velho-RO  
2018

# CONCEPÇÃO DE UM INSTRUMENTO PARA AVALIAR O DESEMPENHO DE PESSOAL NA DIRETORIA DE FINANÇAS DO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DA PARAÍBA<sup>1</sup>

Herotildes Oliveira Wanderley de Araújo<sup>2</sup>

## RESUMO

O desenvolvimento de estratégias para uma gestão eficaz de pessoas é basilar para o sucesso de qualquer organização. Na Administração Pública não é diferente. Conhecer o perfil dos colaboradores, suas habilidades e limitações é essencial para direcioná-los a otimizar seus resultados individuais e assim contribuir para alcance das metas organizacionais. O objetivo deste estudo é propor uma ferramenta de avaliação de desempenho aplicável aos militares da Diretoria de Finanças do Corpo de Bombeiros Militar da Paraíba, para, assim, subsidiar o desenvolvimento de ações de Recursos Humanos direcionadas e eficazes. Para isso, foi realizado o mapeamento da estrutura organizacional da referida Diretoria, e através do levantamento bibliográfico, sugerido um instrumento de avaliação de desempenho compatível com as necessidades do ambiente, validado posteriormente, por meio de um estudo piloto que possibilitou a aplicação do método na avaliação do desempenho dos Oficiais chefes de seção na prática, permitindo ao pesquisador analisar a aplicabilidade do instrumento. Como resultados, verificou-se ser o método de escala gráfica compatível com as necessidades do órgão, como modelo introdutório de avaliação de desempenho, podendo apresentar resultados palpáveis que contribuirão para o desenvolvimento de estratégias de gestão de pessoal direcionadas às peculiaridades dos servidores que, cientes das suas potencialidades e dificuldades, poderão executar suas tarefas com maior eficiência.

**Palavras-chave:** Avaliação de Desempenho. Administração Pública. Método de Escala Gráfica.

## INTRODUÇÃO

Alicerçada no modelo burocrático de gestão, a Administração Pública no Brasil tem sofrido com processos engessados, o que interfere na capacidade de inovação na gestão e ocasiona, entre outras consequências, o retardo global no desenvolvimento de estratégias e ações com fins de dinamizar a prestação da assistência pública, utilizando de forma racional e eficaz seus recursos e oferecendo serviços compatíveis com suas demandas.

Considerando os inúmeros recursos envolvidos na operacionalização da máquina pública e entendendo o papel essencial do capital humano como principal propulsor do desenvolvimento das atividades cotidianas, sejam elas de ordem estratégica ou operacional, percebeu-se a necessidade de investir no desenvolvimento de uma gestão capaz de interferir na capacidade laboral dos recursos humanos, potencializando as habilidades de cada indivíduo no contexto organizacional, alcançando resultados concretos, sejam eles de ordem

---

<sup>1</sup> Artigo elaborado como requisito parcial para conclusão do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais, realizado pelo Corpo de Bombeiros Militar de Rondônia (CBMRO) – CAOBM-2017/2018 e orientado pelo Donelson de Souza Lira, Tenente-Coronel do Corpo de Bombeiros Militar da Paraíba e coorientado pelo professor especialista Abel Sidney de Souza.

<sup>2</sup> Bacharel em Segurança Pública pela UEPB (CFO/BM).

numérica e tão relevantes quanto, de ordem subjetiva, através da mensuração dos resultados intangíveis e contribuindo para o bem-estar do servidor.

Conhecer as potencialidades e fragilidades da equipe de trabalho através de parâmetros bem definidos, e antes disso, identificar as habilidades necessárias ao bom desenvolvimento das atividades de cada cargo são tarefas indispensáveis, desde o processo de recrutamento e seleção, à prestação de serviço ao público.

Diante destas premissas, e inseridos neste contexto de organização governamental, o estudo pretende analisar e intervir no desenvolvimento de uma ferramenta de mensuração de resultados de ordem qualitativa, aplicados a um grupo de servidores públicos, pertencentes à Diretoria de Finanças do Corpo de Bombeiros Militar da Paraíba – DF/CBMPB, com fins de definir padrões necessários à operacionalização das atividades desenvolvidas pelo setor e, assim, possibilitar uma gestão eficaz das pessoas, a partir da análise do desempenho desses profissionais.

Para tanto, é necessário estabelecer inicialmente quais habilidades são necessárias para que cada atividade seja desempenhada satisfatoriamente, criando assim parâmetros que permitam avaliar a capacidade de cada indivíduo. O objetivo geral do presente estudo, portanto, foi elaborar uma proposta de prática da gestão do desempenho humano, através do estabelecimento de indicadores que subsidiem a operacionalização da avaliação de desempenho dos Oficiais chefes de seção da DF/CBMPB.

Para facilitar a leitura, o artigo está dividido em cinco seções. Nesta seção, apresenta-se o objetivo do trabalho; na segunda seção contempla-se a fundamentação teórica; na terceira seção encontram-se os procedimentos metodológicos; na quarta seção apresenta-se a análise e interpretação dos resultados; e, na quinta e última seção, são indicados os pontos conclusivos da pesquisa.

## **FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A partir dos conceitos apresentados a seguir é possível identificar o direcionamento do estudo, através do conhecimento do significado da avaliação de desempenho e sua importância na gestão eficaz de pessoal.

### **Avaliação de desempenho**

Utilizada na gestão de pessoas, como o próprio nome sugere, para avaliar o desempenho dos indivíduos na realização de suas atividades laborais, a avaliação de

desempenho propõe a investigação das habilidades dos agentes executores, para conhecer suas limitações individuais e aquelas inerentes à atividade, para assim subsidiar uma gestão eficaz dos recursos. Como Biulchi e Pauli (2012, p. 3) conceituam, “A avaliação de desempenho é um mecanismo que permite conhecer, medir, comparar, e adequar o desempenho dos indivíduos de uma organização em relação aquilo que é esperado pela instituição”.

Sarmento, Rosinha e Silva (2015), sugerem ainda que avaliação de desempenho não deve ser encarada como um mecanismo de controle, mas deve estimular efeitos motivacionais nos indivíduos. Portanto, o processo de avaliação de desempenho deve ser acompanhado pela conscientização dos colaboradores, para que compreendam que se trata de um instrumento de apoio às ações de melhoria, devendo, portanto ser encarado como um processo positivo. Para Gomes et. al. (2008), a avaliação de desempenho não só interfere nos aspectos comportamentais dos colaboradores, como contribui também para a melhoria dos processos, conferindo às organizações vantagens competitivas. É nesse contexto que se constata ser o capital humano tão importante para o crescimento corporativo quanto quaisquer processos operacionais, dessa forma percebe-se que geri-lo é, acima de tudo, uma estratégia organizacional.

Godoy (2008, p. 293) classifica a aferição do desempenho individual relacionado à execução das atividades como Avaliação do Desempenho Técnico/Operacional, definindo-o da seguinte maneira: “Processo que contribui para julgar ou estimular o valor, a excelência, as competências e as qualidades de uma pessoa e, sobretudo, a sua contribuição para o negócio da organização”, corroborando o objeto de estudo, que trabalhou justamente essa relação trabalho-desempenho.

Obviamente que a avaliação de desempenho continuada trará resultados significativos a partir da comparação de resultados anteriores, baseados nos mesmos parâmetros e individualizados. Assim, é possível avaliar se as ações desenvolvidas ao longo do período, baseadas no planejamento estratégico formulado a partir dos resultados anteriores, foram bem sucedidas. Mas as contribuições dos resultados de uma avaliação de desempenho, seja ela a mais simples, são válidas a partir dos primeiros resultados.

### **Gestão de desempenho**

Conceituada a avaliação de desempenho e conhecida a sua relevância como instrumento de captação de informações relevantes sobre o desempenho do indivíduo no

trabalho, pode-se inseri-la no contexto da estratégia de gestão de pessoas. Com isso, deve-se considerar que através da prática sistemática da avaliação de desempenho e, com isso, uma consequente captação de dados sequenciais, é possível desenvolver uma gestão eficaz do desempenho, o que subsidiará o consequente desenvolvimento de programas voltados à satisfação dos parâmetros exigidos nas avaliações, como por exemplo, programas de capacitação contínua. Para isso, todos os níveis da organização precisam estar envolvidos, desde o alto escalão aos executores, assim como os setores logísticos, que precisam se empenhar em dar condições favoráveis ao desenvolvimento das atividades em campo. Vejamos o que aponta Cavalcanti (2014, p. 63): “compreender a importância da Avaliação de Desempenho, bem como saber executá-la no meio gerencial, é um passo essencial para concretizar as mudanças ou manter os caminhos trilhados pela organização futuramente”, ou seja, sem continuidade não há como medir resultados a médio e longo prazo.

### **Avaliação de desempenho no setor público**

Na Administração Pública, falar de estratégias de gestão parece utópico, mas está cada vez mais nítida que uma gestão eficaz não deve ser uma máxima apenas do setor privado. Na verdade, é cada vez mais latente a necessidade de utilização racional e eficaz dos recursos, como forma de sobrevivência não só das empresas, mas também do Estado.

Biulchi e Pauli (2012, p.131) contextualizam que é necessário que os órgãos públicos adaptem o mais breve possível a realidade pública aos paradigmas administrativos privados, em busca da qualidade dos serviços prestados, da eficiência, eficácia, efetividade e de baixos custos de suas atividades.

A engrenagem que faz toda “máquina pública” funcionar é o servidor. Por isso, tão importante quanto o desenvolvimento de tecnologias, e suporte físico aos órgãos públicos, é preciso cuidar de quem os opera, para manter os serviços funcionando, racionalizando os meios e atendendo à população com eficiência.

Dirceu (2009) sugere que a avaliação de desempenho pode contribuir de três formas para o governo: condicionando salários a resultados; subsidiando ações de melhoria do desempenho geral, através de *feedback*; e ainda, associando gastos a resultados. Com isso percebemos que a gestão de desempenho implica sobremaneira, não apenas em benefícios individuais, mas amplamente na estrutura organizacional

## **PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

“A pesquisa tem por finalidade a solução de um problema e o método visa orientar a busca da solução desse problema” (Gressler, 2004), sendo a metodologia, segundo Deslandes, Neto e Minayo (2002), o caminho do pensamento. Neste contexto, posto o problema e buscando respostas que contribuam para impulsionar a gestão do desempenho no ambiente de estudo, foram adotados os seguintes procedimentos metodológicos:

### **Método de abordagem**

Dada à necessidade, procedeu-se a realização de um levantamento bibliográfico necessário ao suporte científico do estudo e conceituado por Macêdo (1995) como “[...] a busca de informações bibliográficas, seleção de documentos que se relacionam com o problema de pesquisa (livros, verbetes de enciclopédias, artigos de revistas trabalhos de congressos, teses, etc.) [...]”. Foi realizado, ainda, o mapeamento de funcionamento da Diretoria de Finanças, conforme a Lei nº. 8.444 de 28/12/2007, a qual dispõe sobre a organização básica do Corpo de Bombeiros Militar da Paraíba, com o objetivo de compreender o que se pretendeu medir e assim aplicar o instrumento de coleta adequado.

A partir do levantamento documental e científico, analisando as mais diversas metodologias de avaliação do desempenho, e considerando as peculiaridades do objeto de estudo, o contexto do ambiente de Organização Militar e a necessidade de implementação de um modelo introdutório de avaliação de desempenho humano, consideramos um dos métodos de avaliação tradicional de desempenho, denominado método de escala gráfica.

O citado método utiliza uma tabela de duas entradas para a composição de um perfil de habilidades necessárias para o desempenho das atividades desenvolvidas, no estudo em questão, pelos chefes de seção na DF. Tal modelo, é referenciado por Godoy (2008, p. 296), como método de avaliação mais utilizado e divulgado, apontando vantagens e desvantagens, de acordo com o quadro 1.

**Quadro 1 - Vantagens e Desvantagens do método de escala gráfica de indicadores**

<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
<p>Permite aos avaliadores um instrumento de avaliação de fácil entendimento e avaliação simples.</p> <p>Permite uma visão integrada e resumida dos fatores de avaliação, ou seja, das características de desempenho mais realizadas pela empresa e a situação de cada empregado diante delas.</p> <p>Proporciona pouco trabalho ao avaliador no registro de avaliação.</p>	<p>Não permite flexibilidade para ajustar o instrumento às características do avaliador.</p> <p>Está sujeito a distorções e interferências pessoais dos avaliadores, que tendem a generalizar sua apreciação, sobre os funcionários, para todos os fatores da avaliação.</p> <p>Cada avaliador interpreta as situações de maneira subjetiva.</p> <p>Existe uma tendência de tornar a avaliação rotineira e apresentar resultados das avaliações pouco significativos.</p> <p>Necessita de procedimentos matemáticos e estatísticos para corrigir distorções e influência pessoal dos avaliadores.</p>

Fonte: Godoy (2008, p. 297)

Diante das fragilidades apontadas pelos estudiosos e identificada a necessidade de ampliar a captação de informações acerca do desempenho dos avaliados, fez-se necessária a aplicação de entrevista semiestruturada, com o intuito de dar voz aos avaliadores e assim possibilitar o relato de situações peculiares à Diretoria, que o instrumento pré-definido não alcançou, e possibilitar a avaliação do próprio instrumento de pesquisa, considerando a experiência dos avaliadores na realização das atividades. Assim como indica Godoy (2008, p.375):

A entrevista semi-estruturada [*sic*], de natureza qualitativa, tem como objetivo principal compreender os significados que os entrevistados atribuem a questões e situações relativas ao tema de interesse. [...] permitindo ao investigador desenvolver uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam os aspectos do mundo.

### **Técnicas da pesquisa**

Para a formulação do quadro de avaliação foram consideradas as contribuições de Chiavenato (2008) e Godoy (2008), e introduzidos fatores indispensáveis na execução das atividades dos chefes de seção, para atender às demandas específicas do ambiente de estudo, bem como a atribuição de graus a cada um dos critérios definidos, possibilitando assim a mensuração quantitativa do desempenho dos militares avaliados, conforme quadro abaixo:



**Quadro 2** - Escala Gráfica de Avaliação do Desempenho na DF

Fatores		Avaliação				
		Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Péssimo
1	Produtividade (Quantidade de trabalho realizada)	Sempre ultrapassa os padrões	Às vezes, ultrapassa os padrões	Satisfaz os padrões	Às vezes, abaixo dos padrões	Sempre abaixo dos padrões
2	Qualidade (Esmero no trabalho)	Excepcional qualidade no trabalho	Superior qualidade no trabalho	Qualidade satisfatória	Qualidade insatisfatória	Péssima qualidade no trabalho
3	Conhecimento do Trabalho (Perícia no trabalho)	Conhece todo o trabalho	Conhece mais do que necessário	Conhece o suficiente	Conhece parte do trabalho	Conhece pouco o trabalho
4	Cooperação (Relacionamento interpessoal)	Excelente espírito de colaboração	Bom espírito de colaboração	Colabora normalmente	Colabora pouco	Não colabora
5	Criatividade (Capacidade de inovar)	Tem sempre excelentes ideias	Quase sempre excelentes ideias	Algumas vezes apresenta ideias	Raramente apresenta ideias	Nunca apresenta ideias
6	Compreensão de Situações (Capacidade de resolver problemas)	Excelente capacidade de intuição	Boa capacidade de intuição	Capacidade satisfatória de intuição	Pouca capacidade de intuição	Nenhuma capacidade de intuição

**Fonte:** Adaptado de Chiavenato (2008), p. 250

A partir dos dados fornecidos pelo quadro 2, acerca do desempenho individual de cada um dos chefes de seção avaliados pela Diretoria, foi realizada uma entrevista semiestruturada com o objetivo inicial de complementar a avaliação de forma qualitativa, coletando informações imprescindíveis para o conhecimento do perfil do Chefe de Seção, suas habilidades e limitações, conforme apontam Cooper e Schindler (2011), ao considerá-la uma técnica básica de coleta de dados em pesquisas qualitativas, apontando como um de seus objetivos a possibilidade de testar um levantamento.

Assim, com a combinação de metodologias quantitativas e qualitativas, foi possível conhecer a operacionalização dos fatores de desempenho na execução das atividades e perceber as peculiaridades dos avaliados qualitativamente, possibilitada pelo que Cooper e Schindler (2011) classificam como triangulação:

Triangulação é o termo usado para descrever a combinação de diversos métodos qualitativos ou a combinação de métodos qualitativos e quantitativos. Devido à controvérsia já descrita, os estudos qualitativos podem ser combinados com estudos quantitativos para aumentar a qualidade percebida da pesquisa [...].

## Universo da pesquisa

Diante da especificidade e direcionamento atribuídos ao estudo desde a sua concepção, com a definição do tema e objetivos, e considerando a importância de se apresentar um instrumento de avaliação de desempenho de pessoal válido e aplicável à realidade do ambiente organizacional, optou-se em aplicar o instrumento proposto como forma de estudo piloto, apresentando a ferramenta a um grupo de dois avaliadores (entrevistados), sendo eles representantes do nível de direção, cujas funções são de Diretor e Vice-Diretor de Finanças, exercidas por Oficiais Superiores do CBMPB, possuindo a capacidade de avaliar com propriedade o desempenho dos chefes de seção que compõe a referida Diretoria, conforme o art. 16, § 2º, da Lei n. 8.444/2007:

- I – Diretor;
- II – Vice-Diretor;
- III – DF/1 – Seção de Administração Financeira, de Fundos e Convênios;
- IV – DF/2 – Seção de Contabilidade;
- V – DF/3 – Seção de Auditoria;
- VI – DF/4 – Seção de Expediente;
- VII – DF/5 – Seção de Implantação [...]

## Estratégia de operacionalização da pesquisa

Além do propósito de analisar a aplicabilidade do instrumento de avaliação do desempenho proposto na prática, com a submissão dos entrevistados na condição de avaliadores do desempenho real dos chefes de seção quando da execução das atividades laborais, utilizando como parâmetro o Escala Gráfica de Avaliação de Desempenho, foi possível captar os apontamentos dos avaliadores sobre o instrumento propriamente dito, através da entrevista que compunha a segunda etapa da pesquisa. Nessa etapa, os sujeitos foram questionados a respeito do alcance dos fatores de avaliação apresentados e motivados a dar contribuições ao presente estudo.

Tal experiência é de extrema relevância quando avaliados os fins para os quais o estudo está direcionado, ao propor o estímulo à prática da gestão do desempenho, engatilhada a partir da proposta de um instrumento que poderá ser avaliado e aprimorado de modo a atender às expectativas da gestão, e proporcionar resultados reais.

Assim, de forma objetiva, a pesquisa foi aplicada em duas etapas:

**1ª Etapa:** Individualmente, os entrevistados foram apresentados à Escala Gráfica de Avaliação de Desempenho, para conhecerem quais habilidades deveriam considerar quando da avaliação dos chefes de seção, sendo possível esclarecer as dúvidas sobre o instrumento e as definições de cada fator de avaliação. Em seguida, na condição de avaliadores, realizaram a

análise de cada um dos chefes da Diretoria, considerando a referida escala, sem qualquer interferência do pesquisador.

**2ª Etapa:** Realizada a análise, os avaliadores foram então submetidos a uma entrevista, semiestruturada, com questionamentos relacionados primeiramente a análise da avaliação que haviam realizado, com fins de avaliar qualitativamente o grau de desempenho atribuídos aos avaliados. Neste momento, o objetivo foi captar o máximo de informações sobre a motivação do avaliador em atribuir a cada um dos chefes de seção aquele grau, naquela habilidade, e assim perceber quais as peculiaridades dos avaliados na execução de suas tarefas, para alimentar o banco de informações de cada um. Em seguida, foi oportunizado aos avaliadores realizar contribuição acerca do instrumento de avaliação em questão, de modo a possibilitar ao pesquisador o aprimoramento do instrumento considerando as necessidades do universo de pesquisa.

Realizada a coleta, foram utilizados para a tabulação dos dados quantitativos o *Windows Excel*, cujo resultado pode ser observado no Quadro 3. Quanto aos dados qualitativos, foram utilizados os recursos ‘Ideias Centrais’ e ‘Expressões chaves’ do *software qualiquantisoft 1.3*, elaborado com base na teoria do DSC – Discursos do Sujeito Coletivo (Lefèvre F. e Lefèvre AMC, 2017) – Faculdade de Saúde Pública da USP, a partir de uma licença de uso demonstração.

## **ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS**

Direcionada a atender os objetivos estabelecidos, foi realizada a aplicação do instrumento de avaliação de desempenho de pessoal proposto no caso prático, onde dois Oficiais Bombeiros Militares, responsáveis pela direção setorial do sistema de administração financeira no CBMPB, foram apresentados ao instrumento de avaliação e convidados a avaliar o desempenho dos chefes de seção da respectiva Diretoria. Considerando inicialmente a escala gráfica de avaliação do desempenho na DF (quadro 2), contendo os fatores de desempenho a serem avaliados, e posteriormente sendo submetidos à entrevista semiestruturada para captar suas percepções quanto ao instrumento de pesquisa.

O estudo não considerou os resultados das avaliações individuais dos chefes de seção, pois o objetivo maior era avaliar a aplicabilidade do instrumento no ambiente de pesquisa referenciado, por isso os nomes dos Oficiais foram preservados, e identificados no estudo como avaliadores 1 e 2, e avaliados A, B, C, D e E.

### Resultados da escala gráfica de avaliação de desempenho

Na primeira etapa, cada um dos entrevistados (avaliador 1 e 2) avaliaram o desempenho dos chefes de seção, intitulados, avaliados 'A', 'B', 'C', 'D' e 'E', atribuindo grau de variação de 1 a 5, onde 1 era péssimo e 5 era ótimo, a cada um dos fatores listados cujos resultados podem ser observados no quadro 3.

**Quadro 3** - Tabulação da escala gráfica de fatores do desempenho na DF

<b>Avaliador 1</b>						
<b>Fatores</b>		<b>Avaliados</b>				
		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
1	Produtividade	3	4	4	3	3
2	Qualidade	2	5	4	4	4
3	Conhecimento do Trabalho	3	4	4	5	3
4	Cooperação	5	3	5	2	5
5	Criatividade	4	3	3	3	4
6	Compreensão de situações	3	5	4	4	4
Total		20	24	24	21	23
<b>Avaliador 2</b>						
<b>Fatores</b>		<b>Avaliados</b>				
		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
1	Produtividade	2	3	4	4	4
2	Qualidade	3	3	4	4	3
3	Conhecimento do Trabalho	2	3	5	4	3
4	Cooperação	5	3	4	5	5
5	Criatividade	3	2	3	5	3
6	Compreensão de situações	3	3	4	4	4
Total		18	17	24	26	22
<b>Total Geral</b>		<b>38</b>	<b>41</b>	<b>48</b>	<b>47</b>	<b>45</b>

**Fonte:** Pesquisa de campo (2018)

O quadro 3 apresenta as pontuações de cada um dos fatores de avaliação atribuídos ao desempenho individual dos avaliados, e ainda totaliza a pontuação geral de cada um, oportunizando o estabelecimento de parâmetros que possibilitem o acompanhamento do desempenho de maneira contínua e comparativa.

Considerando ter sido uma aplicação piloto do instrumento de pesquisa, os resultados acima apresentados não devem ser considerados em avaliações de desempenho posteriores, pois o objetivo em tela foi, a princípio, validar o instrumento de pesquisa, aplicando-o na

avaliação do caso prático, com fins de identificar intercorrências quando do preenchimento do quadro pelos avaliadores.

Neste sentido, os entrevistados não apresentaram quaisquer dificuldades em avaliar os chefes de seção considerando os fatores apontados, fato este reforçado na segunda etapa do formulário, onde puderam inclusive ilustrar as habilidades avaliadas com situações que ocorreram na execução das tarefas, não deixando dúvidas de que haviam compreendido o que estavam avaliando.

Com isso, apesar das fragilidades apontadas pelos estudiosos quanto ao método tradicional de avaliação de desempenho, como defende Chiavenato (2008), e considerado por Godoy (2008) como um dos métodos de avaliação de desempenho técnico operacional, a escala gráfica atende às peculiaridades da Diretoria de Finanças do CBMPB, visto que o objetivo primeiro é a introdução de um mecanismo de avaliação de desempenho, que pode e deve ser aprimorado ao longo do processo de operacionalização da gestão de desempenho.

### **Resultados das entrevistas realizadas com os avaliadores**

A segunda etapa da pesquisa objetivou inicialmente suplementar a avaliação dos chefes de seção, através de uma entrevista semiestruturada, que oportunizou aos avaliadores complementar as informações quantitativas com uma análise qualitativa do desempenho dos seus subordinados, e conseqüentemente alimentar o formulário de avaliação com informações que subsidiarão o conhecimento do perfil do avaliado, suas habilidades e limitações, e permitirão a gestão consciente e orientada dos recursos humanos daquela gerência.

Além disso, foi possível captar as percepções dos entrevistados quanto ao instrumento de avaliação de desempenho propriamente dito, possibilitando inclusive apontar fatores de desempenho que não foram abarcados na escala.

A partir das entrevistas realizadas com os Oficiais da Direção, foi realizado o agrupamento das contribuições dos entrevistados, utilizando recursos do *software qualiquantisoft 1.3*, que possibilitou a confecção dos quadros a seguir, correlacionando as contribuições dos avaliadores em cada um dos quesitos da entrevista, a saber:

**Pergunta 1** - Considerando os fatores apontados na pesquisa, quais as suas observações quanto à execução das atividades pelos militares avaliados?

**Quadro 4** - Gestão de desempenho pessoal – DF: primeira pergunta

	<b>Expressões-chave</b>	<b>Ideia central</b>
<b>Avaliador 1</b>	A aptidão pessoal é o fator chave para o bom desempenho nesta diretoria, uma vez que a Corporação não oferece regularmente capacitações nas áreas de orçamento e finanças.	Aptidão pessoal fator chave para o bom desempenho dos avaliados.
<b>Avaliador 2</b>	O avaliado D e E possuem pouca proatividade. Falta no avaliado E espírito de liderança e organização de tarefas.	Falta proatividade nos avaliados D e E; Falta espírito de liderança e organização no avaliado E.

**Fonte:** Pesquisa de campo (2018)

No quadro 4 estão dispostas as observações dos avaliadores acerca das pontuações atribuídas por eles ao desempenho individual dos chefes de seção, foram apresentadas duas variações das respostas, denominadas pelo *software Quantiqualisoft 1.3*, como expressões chave e ideias centrais, onde na primeira está sintetizado o relato dos entrevistados e na segunda as palavras chave para cada um dos fatores considerados na avaliação. Deste modo, podemos visualizar de maneira mais clara as diferenças e semelhanças nos apontamentos de cada entrevistado, e construir conclusões coerentes sobre o objeto de estudo.

Tratando especificamente da primeira pergunta, percebemos que as particularidades dos avaliados, quanto a aptidões pessoais foram consideradas como fator limitador e/ou propulsor do desempenho, diante da falta de qualificação técnica na área administrativa financeira ofertada pela Corporação. Além disso, outros fatores foram apontados, tais como proatividade, liderança e organização, complementando a escala gráfica de fatores do desempenho na DF.

Nesse contexto, os resultados, apesar de parecerem minimalistas (se considerarmos a abrangência da amostra), atingiram as expectativas da pesquisadora no que tange à suplementação do método quantitativo de avaliação de desempenho, que nesse estudo está representado pela escala gráfica, pois minimiza a superficialidade e rigidez apontadas por Chiavenato (2008), oportunizando ao avaliador apontar o que motivou sua avaliação, através da análise qualitativa e subsidiando o tratamento dessas informações pelos Recursos Humanos, para direcionar ações de capacitação direcionadas.

**Pergunta 2** - Você consegue identificar quais fatores interferem diretamente no desempenho dos chefes de seção, sejam eles internos ou externos?

**Quadro 5** - Gestão de desempenho pessoal – DF: segunda pergunta

	<b>Expressões Chave</b>	<b>Ideia Central</b>
<b>Avaliador 1</b>	Falta de estímulos para melhorar o desempenho; falta formação voltada para as atividades desenvolvidas na DF; e falta de cursos específicos de gestão.	Falta de estímulos; Falta de formação gerencial e técnica;
<b>Avaliador 2</b>	As limitações pessoais, tais como, pouca maturidade e tempo na função interferem no desempenho, tendo em vista que a capacitação técnica se dá na prática do dia a dia.	Falta de maturidade profissional em razão do breve tempo na função.

**Fonte:** Pesquisa de campo (2018)

O objetivo da pergunta foi captar a percepção dos entrevistados quanto aos fatores que interferem no desempenho dos chefes, além de produzir conhecimento para subsidiar projetos de aperfeiçoamento de pessoal, contribuir para um planejamento estratégico setorial futuro, minimizando as interferências, principalmente de caráter externo, para assim otimizar a utilização dos recursos. E ainda complementar as informações do perfil de cada um dos avaliados, orientando assim a gestão do desempenho de forma direcionada, atendendo às peculiaridades de cada militar.

No estudo piloto foram apontados prioritariamente os fatores: limitações pessoais, onde as características pessoais dos avaliados interferem no seu desempenho, em alguns negativamente, a exemplo da falta de maturidade profissional presente na avaliação, que é adquirida ao longo do tempo no exercício da função, possibilitando o desenvolvimento de habilidades para enfrentar os desafios laborais com inteligência, tato e coerência.

Foram apontados, ainda, os fatores externos como a indisponibilidade de capacitação técnica voltada para a área de gestão financeira e orçamentária por parte da Instituição, bem como a falta de estratégia organizacional que estimule e motive os militares a alcançarem níveis mais altos de colaboração.

**Pergunta 3** - Os fatores listados na tabela atendem as peculiaridades das atividades desempenhadas na Diretoria, possibilitando a avaliação dos chefes de seção?

**Quadro 6** - Gestão de desempenho pessoal – DF: terceira pergunta

	<b>Expressões Chave</b>	<b>Ideia Central</b>
<b>Avaliador 1</b>	Sim. A cooperação dos chefes, considerando os fatores listados, é essencial para o cumprimento das tarefas.	Os fatores listados são essenciais no desempenho das tarefas;
<b>Avaliador 2</b>	Sim. A tabela oferece a possibilidade de visualizar todos os aspectos.	A tabela aborda os aspectos relacionados à DF;

**Fonte:** Pesquisa de campo (2018)

O quadro 6 apresenta os apontamentos dos entrevistados quanto ao instrumento de pesquisa propriamente dito, com fins de captar as percepções deles após a utilização da escala gráfica como instrumento de avaliação do desempenho dos chefes de seção da DF. Neste contexto, os dois entrevistados avaliaram positivamente o instrumento, confirmando sua aplicabilidade e praticidade a partir da percepção do avaliador.

Com esses resultados considerou-se o instrumento válido, a partir da avaliação de que atende às peculiaridades da atividade prática e do ambiente em que está inserido, como um fator que se sobrepõe neste caso às limitações do próprio método, devido ao objetivo inicial de introdução da gestão de desempenho na Diretoria de Finanças do CBMPB a partir de uma avaliação palpável, prática e possível.

**Pergunta 4** - Considerando a realidade das atividades desenvolvidas na Diretoria, algum fator de desempenho poderia ser acrescentado ao instrumento? Qual(is)?

**Quadro 7** - Gestão de desempenho pessoal – DF: quarta pergunta

	<b>Expressões Chave</b>	<b>Ideia Central</b>
<b>Avaliador 1</b>	Sim, eficiência e eficácia, sua aplicabilidade estaria ligada ao cumprimento de metas objetivas a nível de atendimento às demandas do CBMPB.	Acrescentar o fator eficiência e eficácia.
<b>Avaliador 2</b>	O instrumento é satisfatório na avaliação, contudo poderia ser acrescentado o fator eficiência para avaliar a relação produtividade/tempo.	Acrescentar o fator eficiência.

**Fonte:** Pesquisa de campo (2018)

A partir da aplicação do instrumento de avaliação com os Oficinas da Direção, a oportunidade de captar suas percepções e considerar suas contribuições ao instrumento foi aproveitada.



Para captar tais informações o último questionamento da entrevista procurou atender essa demanda, dentre as contribuições, confirmou-se mais uma vez a aplicabilidade do método de avaliação proposto, através da afirmativa do avaliador 2, que opinou serem satisfatórios os fatores listados, ao tempo em que sugere a inclusão do fator eficiência na avaliação. A contribuição do avaliador 1, por sua vez, além do fator eficiência, aponta uma outra lacuna na gestão do desempenho da DF, que é a eficácia.

Logo, no contexto desta pesquisa, os fatores eficiência e eficácia devem ser inseridos como projeto paralelo, que contribuirá para a gestão do desempenho de forma mais ampla, fechando um ciclo completo de avaliação do desempenho técnico/operacional.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O problema de pesquisa que motivou o presente estudo foi a identificação de indicadores de desempenho aplicáveis aos militares da Diretoria de Finanças do Corpo de Bombeiros Militar da Paraíba. Para tal, foi estabelecido o objetivo geral, direcionando o estudo a apresentar uma proposta de avaliação de desempenho que pudesse subsidiar a introdução da gestão de desempenho de pessoal naquela Diretoria, direcionando o estudo para alcançar esta meta, através da fundamentação teórica, identificação de fatores de mensuração do desempenho que atendessem às peculiaridades do órgão.

Com base nessas informações foi proposto um modelo de avaliação de desempenho aplicável, prático e capaz de fornecer subsídios para uma gestão eficaz de pessoal, norteando o planejamento futuro de ações direcionadas aos recursos humanos, operacionais e logísticos, contribuindo assim para a otimização do desempenho organizacional.

Diante dessas necessidades, o presente estudo partiu inicialmente da pesquisa documental, sendo realizado o mapeamento da estrutura organizacional da referida Diretoria, a fim de compreender os níveis funcionais, para assim, identificar um modelo com referencial científico que pudesse ser aplicado.

Tendo isto em mente, através da pesquisa bibliográfica, foi identificado o método tradicional de avaliação de desempenho denominado método de escala gráfica, que apesar de ser apontado pelos estudiosos como um método superficial e generalista, atendeu à demanda por um método prático que poderá ser aprimorado ao longo do processo de gestão de desempenho de pessoa, posteriormente a esta pesquisa.

A partir da identificação do modelo aplicável à realidade da Diretoria de Finanças, o instrumento precisava ser validado. Para isso foi realizado um estudo piloto, através da

submissão dos Oficiais Diretores ao papel de avaliadores dos Oficiais subordinados diretamente, que são os chefes de seção. Deste modo, foi possível validar o instrumento e ainda captar as percepções e sugestões dos avaliadores no sentido de enriquecer o formulário de avaliação e trazê-lo o mais próximo possível das necessidades da referida Diretoria.

Como resultado, percebemos a eficácia do método quando consideramos ser este um modelo introdutório da gestão de desempenho de pessoal na DF, visto a capacidade de materializar o desempenho dos chefes de seção, trazendo um panorama real das habilidades e limitações dos executores na realização das suas tarefas, podendo subsidiar o planejamento de atividades de qualificação na Gerência de Recursos Humanos, que detendo as informações das especificidades de cada militar avaliado, poderá organizar as equipes de trabalho, de modo a potencializar os resultados positivos, com o agrupamento de indivíduos com características complementares.

Por fim, podemos afirmar que conhecer as habilidades e limitações dos indivíduos são uma porta de entrada para direcionar suas capacidades e obter melhores resultados individuais, que conseqüentemente trarão resultados organizacionais mais favoráveis. O sucesso organizacional está além de um planejamento bem elaborado, pois conhecer o potencial de cada um dos colaboradores, e fornecer as condições necessárias para que cada um trabalhe no máximo de sua capacidade é imprescindível para uma execução eficaz.

## REFERÊNCIAS

BIULCHI, Adão Felipe; PAULI, Jandir. **A Avaliação de Desempenho no Serviço Público: a experiência do instituto nacional do seguro social na implantação da gratificação de avaliação de desempenho do seguro social- GDASS**, 2012. Disponível em: <[http://link.periodicos.capes.gov.br/sfxlcl41?ctx\\_ver=Z39.88](http://link.periodicos.capes.gov.br/sfxlcl41?ctx_ver=Z39.88)>. Acesso em 20 fev 2018.

CAVALCANTI, Juliana Ferreira. **A subjetividade como parte da avaliação de desempenho**: um estudo de caso na pró-reitoria de gestão de pessoas da Universidade Federal da Paraíba. Monografia CCSA. n° 272; Sequência MA0151-CD. Paraíba: João Pessoa, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

DESLANDES, Suely Ferreira; NETO, Otávio Cruz; MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 21. ed. Petrópolis: Vozes, 2002. Disponível em <<http://wp.ufpel.edu.br/franciscovargas/files/2012/11/pesquisa-social.pdf>>. Acesso em 22 fev 2018.

DIRCEU, José Pereira. **Avaliação de desempenho na Polícia Militar do Espírito Santo**. São Paulo: XXXIII Encontro da ANPAD, 2009. Disponível em: <[www.anpad.org.br/admin/pdf/APS1113.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/APS1113.pdf)>. Acesso em 27 fev 2018.

GODOY, Arilda Schmidt. **Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

GOMES, J. F.; CUNHA, M. P.; REGO, A.; CUNHA, R. C.; CABRAL-CARDOSO, C.; MARQUES, C.A. **Manual de gestão de pessoas e do capital humano**. Lisboa: edições Sílabo, 2008.

GRESSLER, Lori Alice. **Introdução à pesquisa: projetos e relatórios**. 2. ed. São Paulo: Loyola, 2004.

LEFÈVRE, F. e LEFÈVRE, A.C.M. **Qualiquantisoft1.3. Software de apoio a pesquisas quali quantitativas, com base na teoria DSC – Discurso do Sujeito Coletivo**. Disponível em: <[www.spi-net.com.br/html/software.html](http://www.spi-net.com.br/html/software.html)>. Acesso em 2 mar 2018.

MACÊDO, Neusa Dias de. **Iniciação à pesquisa bibliográfica: guia do estudante para a fundamentação do trabalho de pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Loyola, 1994.

PARAÍBA. **Lei n. 8.444, de 28 de dezembro de 2007**. Dispõe sobre a organização básica do Corpo de Bombeiros Militar da Paraíba e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.pm.pb.gov.br/arquivos/legislacao/Leis\\_Ordinarias/2007\\_DISPOE\\_SOBRE\\_A\\_ORGANIZACAO\\_BASICA\\_DO\\_CORPO\\_DE\\_BOMBEIROS\\_DA\\_PARAIBA.pdf](http://www.pm.pb.gov.br/arquivos/legislacao/Leis_Ordinarias/2007_DISPOE_SOBRE_A_ORGANIZACAO_BASICA_DO_CORPO_DE_BOMBEIROS_DA_PARAIBA.pdf)>. Acesso em 20 fev 2018.

SARMENTO, Manuela; ROSINHA, António; SILVA, João. **Avaliação do Desempenho**. Lisboa: Escolar Editora, 2015.