

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO À DISTÂNCIA**

Bernardo Halfeld
Cantucho João Setúbal

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SOLDADOS FORMADOS NO CORPO DE
BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA QUE ATUAM NA CIDADE DE
FLORIANÓPOLIS**

Laguna
2011

Bernardo Halfeld
Cantucho João Setúbal

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SOLDADOS FORMADOS NO CORPO DE
BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA QUE ATUAM NA CIDADE DE
FLORIANÓPOLIS**

Trabalho de Conclusão de Curso submetido ao Curso de Graduação em
Administração a distância da Universidade Federal de Santa Catarina para
a obtenção do Grau de Bacharel em Administração

Orientador: Prof. Msc. Pedro Moreira Filho

Laguna
2011

Bernardo Halfeld
Cantucho João Setúbal

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SOLDADOS FORMADOS NO CORPO DE
BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA QUE ATUAM NA CIDADE DE
FLORIANÓPOLIS**

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado para obtenção do Título de “Bacharel em Administração” e aprovado em sua forma final pelo Curso de Graduação em Administração a distância

Laguna, ____ de _____ de 2011.

Prof. xxxx, Dr.
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

Prof. Pedro Moreira Filho, Msc.
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Marcos Baptista Lopez Dalmau, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Rafael Schlikmann.
Universidade Federal de Santa Catarina

Dedicamos este trabalho primeiramente a DEUS que nos proporcionou a possibilidade deste curso e de constituirmos nossas maravilhosas famílias, às nossas esposas e filhos, pois o tempo dedicado à construção deste instrumento foi de momentos sacrificantes para cada um deles, com horas e horas sofrendo com nossas ausências ou ainda com a angústia de nos ter por perto porem sem poder compartilhar conversas ou brincadeiras em virtude dos nossos estudos.

AGRADECIMENTOS

Ao Comandante do Centro de Ensino Bombeiro Militar – CEBM, Sr. Major Corrêa, por ter nos possibilitado realizar este trabalho dentro da corporação, mostrando-se interessado em aplicar as sugestões advindas deste trabalho, caso sejam apuradas necessidades de mudança.

Ao corpo efetivo do CEBM, colegas de trabalho, que dentro das possibilidades nos apoiaram e incentivaram.

Ao Sargento Hélio Alcebíades, em especial, por ter auxiliado no levantamento do efetivo a ser pesquisado.

Nossos amigos, por terem entendido nossos momentos de ausência, não questionando o motivo da mesma quando nos encontravam, ao contrário, sempre se mostraram solidários e nos incentivando a seguir a luta na busca dos nossos anseios.

Aos Professores Alexandre Marino, ex-coordenador do ensino a distância do Curso de Administração, Marcos Dalmau ex-coordenador da Tutoria dos cursos à distância e Maurício Fernandes Pereira responsável da disciplina de Planejamento Estratégico, devido o fato de que cada um, da sua forma, ter servido de exemplo aos graduandos responsáveis por este trabalho, que certamente buscaram inspiração no bom exemplo repassado por estes doutores que, com sua dedicação, exemplo e conhecimento vasto, souberam conduzir com profunda competência e senso administrativo, suas respectivas responsabilidades funcionais.

Ao nosso Orientador, Professor Pedro Moreira Filho e a todos os nossos (as) Tutores (as) pelo trabalho realizado de orientação e acompanhamento.

A todos aqueles que direta ou indiretamente colaboraram para a confecção deste trabalho e que por ventura não foram citados.

“O trabalho e o esforço aplicado; é qualquer coisa a que nos dedicamos, qualquer coisa em que gastamos energia para conquistar ou adquirir algo. O sentido fundamental do trabalho não é aquilo por que lutamos para viver, mas o que fazemos com nossa vida.”

Willan J. Bennett, o Livro das Virtudes (1995)

RESUMO

HALFELD, Bernardo; SETUBAL, Cantucho João. **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SOLDADOS FORMADOS NO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA QUE ATUAM NA CIDADE DE FLORIANÓPOLIS**. 2011. 99 p. Trabalho de Conclusão de Curso. Curso Graduação em Administração a Distância, Universidade Federal de Santa Catarina, Laguna, 2011.

A avaliação de desempenho, para qualquer órgão, seja ele público ou privado, é importante ferramenta que possibilita descobrir se uma determinada pessoa que é responsável por determinado cargo desempenha suas atividades de forma correta com eficiência e eficácia. Assim sendo, o presente trabalho consiste em realizar uma Avaliação de Desempenho dos Soldados formados no Corpo de Bombeiros Militar. Este trabalho consiste numa monografia e possui caráter descritivo, no que tange a sua abordagem o mesmo é caracterizado pelo aspecto qualitativo. Os dados foram coletados através de entrevista semi-estruturada, questionário e, a análise dos dados partiu de estudos analíticos e comparativos dentre o desenho do cargo, as entrevistas, juntamente com a teoria pesquisada. Assim sendo, tornou-se viável chegar ao desempenho dos Soldados pesquisados, desenvolvendo com isto uma proposta para que seja adotado um instrumento de avaliação para os futuros soldados a serem formados na corporação. Finalizando, foram sugeridas adequações necessárias para possibilitar a continuidade da avaliação de desempenho naquele órgão.

Palavras-chave: Cargo; Avaliação de desempenho; Soldados.

ABSTRACT

Halfeld, Bernardo, Setubal, Joao Cantucho PERFORMANCE EVALUATION OF GRADUATES IN SOLDIERS MILITARY FIRE STATION SANTA CATARINA ACTING in Florianopolis. 2011. 99 p. Completion of course work. Undergraduate Course in Distance, Learning Administration, Universidade Federal de Santa Catarina, Laguna, 2011.

The evaluation of performance to anybody, whether public or private, is an important tool that enables to discover whether a person who is responsible for specific office performs its activities properly with efficiency and effectiveness. Thus, this work is to conduct a performance evaluation of trained soldiers in the Fire Brigade. This work is a monograph and has a descriptive nature, with respect to their approach is characterized by the same qualitative aspect. Data were collected through semi-structured questionnaire, and data analysis started with analytical and comparative studies among the design office, the interviews, along with the theory investigated. Thus, it became feasible to reach the performance of soldiers surveyed, developing it with a proposal to be adopted an assessment tool for future soldiers to be trained in the corporation. Finally, necessary adjustments were suggested to provide continuity of performance evaluation that organ.

Keywords: Cargo: Performance evaluation; soldiers.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1:	O conteúdo do cargo segundo a descrição de cargos.....	24
Figura 2:	Os fatores determinantes do desempenho humano.....	31
Figura 3:	Alguns motivos que geram a necessidade da utilização do processo de AD	35
Figura 4:	Avaliação do desempenho baseada em <i>cargos</i> versus avaliação do desempenho baseada em <i>competências</i>	39
Figura 5:	Modelo de escala gráfica com os fatores de desempenho e graus de avaliação.....	42
Figura 6:	Método de avaliação por escolha forçada.....	43
Figura 7:	Método de avaliação do desempenho por pesquisa de campo.....	44
Figura 8:	Método de avaliação de desempenho por incidentes críticos.....	45
Figura 9:	Gráfico do nível médio escolar dos soldados avaliados.....	62
Figura 10:	Gráfico do percentual do nível de escolaridade dos soldados avaliados.....	62
Figura 11:	Pirâmide Hierárquica dos Postos e Graduações no CBMSC.....	66
Figura 12:	Gráfico do indicador dos conhecimentos com pontuação máxima, mínima e média obtida.....	77
Figura 13:	Gráfico do indicador das habilidades com pontuação máxima, mínima e média obtida.....	77
Figura 14:	Gráfico do indicador das atitudes com pontuação máxima, mínima e média obtida.....	78
Figura 15:	Gráfico da pontuação média obtida com os indicadores de desempenho.....	79
Figura 16:	Gráfico que demonstra o fator excelente com máximo, mínimo e média obtida.....	79
Figura 17:	Gráfico que demonstra o fator muito bom com máximo, mínimo e média obtida.....	80
Figura 18:	Gráfico que demonstra o fator bom com máximo, mínimo e média obtida.....	81
Figura 19:	Gráfico que demonstra o fator regular com máximo, mínimo, média obtida e percentual alcançado.....	81
Figura 20:	Gráfico que demonstra o percentual de desempenho dos soldados BM.....	82
Figura 21:	Quantidade de soldados dentro dos respectivos fatores alcançado.....	83

LISTA DE QUADROS

Quadro 1:	Índice de Confiança Social.....	18
Quadro 2:	Exemplo de uma folha de descrição de cargo.....	25
Quadro 3:	Exemplo de descrição e análise de um cargo.....	26
Quadro 4:	Exemplos de critérios de desempenho.....	38
Quadro 5:	As principais aplicações dos resultados da avaliação do desempenho humano.....	40
Quadro 6:	Principais métodos e suas vantagens e desvantagem.....	45
Quadro 7:	Descrição e Análise do cargo de soldado.....	69
Quadro 8:	Indicadores de desempenho do cargo de soldado BM.....	70
Quadro 9:	Pontuação dos fatores e Indicadores.....	73
Quadro 10:	Limites de desempenho.....	74

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Média obtida pelos soldados referente ao CHA.....	76
Tabela 2: Desempenho geral com a média geral obtida.....	79
Tabela 3: Desempenho dos soldados BM avaliados.....	82

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AD – Avaliação de Desempenho
Al Sd – Alunos Soldados
ARH – Administração de Recursos Humanos
Att - Atenciosamente
BBM – Batalhão de Bombeiro Militar
BM – Bombeiro Militar
CBMSC – Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Santa Catarina
CEBM – Centro de Ensino Bombeiro Militar
CFAP – Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Praças
CFSd – Curso de Formação de Soldados
DLF – Diretoria de Logística e Finanças
IBOPE - Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística
Intº - Interino
PMSC – Polícia Militar do Estado de Santa Catarina
RH – Recursos Humanos
RISG – Regulamento Interno de Serviços Gerais
Sd – Soldados
TC – Tenente Coronel
T&D – Treinamento e Desenvolvimento
Ten - Tenente
DivA – Divisão Administrativa
DivE – Divisão de Ensino
ABM – Academia de Bombeiro Militar

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA.....	16
1.2	OBJETIVOS.....	16
1.2.1	Objetivo Geral	16
1.2.2	Objetivos Específicos	17
1.3	JUSTIFICATIVA.....	17
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
2.1	GESTÃO DE PESSOAS.....	20
2.2	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO CARGO.....	22
2.3	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	27
2.3.1	Por que avaliar o desempenho?	34
2.3.2	Que desempenho avaliar?	37
2.3.3	Como fazer a avaliação?	40
2.3.4	Quem deve fazer a avaliação?	46
2.3.5	Quando fazer a avaliação?	48
2.3.6	Como comunicar a avaliação de desempenho?	49
3	METODOLOGIA APLICADA	51
3.1	MONOGRAFIA.....	51
3.2	PESQUISA.....	52
3.3	PESQUISA QUALITATIVA.....	54
3.4	TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	55
3.5	UNIVERSO E AMOSTRA.....	60
3.6	ANÁLISE DOS DADOS.....	63
3.7	LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	64
4	PROCEDIMENTOS REALIZADOS	65
4.1	O QUESTIONÁRIO PARA A ANÁLISE E DESCRIÇÃO DO CARGO.....	68
4.2	INDICADORES DE DESEMPENHO.....	70
4.3	INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	72
4.4	APLICAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	74
5	RESULTADOS OBTIDOS	76
5.1	SUGESTÕES PARA A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO CBMSC.....	83
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	85
	REFERÊNCIAS	88
	APÊNDICE A.....	92

APÊNDICE B.....	95
APÊNDICE C.....	96

1 INTRODUÇÃO

Um fator importante nas organizações é a capacidade de mudar, ou seja, de se adaptar às mudanças que o mercado sofre de forma constante, sejam elas advindas de uma nova tecnologia da informação ou qualquer inovação tecnológica adotada pelas organizações.

Para tais mudanças, cada organização precisa alinhar suas ações de trabalho para poder atender as novas exigências do mercado relativas às mudanças que possam surgir. Para tal, as empresas devem saber, dentre outros aspectos, se em virtude de tais mudanças os seus colaboradores estão devidamente adaptados a elas e se podem oferecer uma resposta eficaz. Sendo assim, avaliar o desempenho torna-se necessário para ter parâmetros, visando adotar novas medidas com relação a sua produção e as ações de seus colaboradores.

Na busca dessa melhoria, o Corpo de Bombeiros do Estado é contumaz em adotar novas tecnologias, como por exemplo, a troca de equipamentos que com o tempo acabam por se tornar obsoletos, por novos modelos lançados no mercado. Além disso, ainda, o treinamento e desenvolvimento são constantes, onde novas descobertas, que trazem melhores resultados ao serviço operacional, são repassadas através de cursos atualizados de capacitação e de habilitação.

No entanto, não há conhecimento de que nestas ou em outras situações, apesar das inovações e atualizações constantes, seja feito o devido acompanhamento dos resultados, avaliando o desempenho dos colaboradores na execução de suas atividades.

Desta forma, a formação de novos bombeiros militares vem se adaptando às novas realidades, com a mudança dos currículos dos cursos dos novos entrantes e a revisão ano a ano.

No CBMSC, no que diz respeito à formação de novos bombeiros militares, tais procedimentos se fazem necessários para que se possa construir um parâmetro comparativo, entre aquilo que é repassado aos então Alunos Soldados na formação dos mesmos, e o que o mesmo encontra e desempenha quando formado e trabalhando na unidade que foi designado.

Cabe salientar que até o ano de 2003, mais precisamente no dia 13 de junho do referido ano, toda formação de bombeiros militares era executada através do Centro de Ensino da Polícia Militar do Estado de Santa Catarina - PMSC, coordenado pela Diretoria de Ensino daquela corporação.

A partir da citada data, após a emancipação do CBMSC, desvinculando-se da PMSC, o Corpo de Bombeiros do Estado passou a gerir o Ensino, de forma geral, independente, ou

seja, toda formação, treinamento, especialização e capacitação, hora realizada naquela organização, passou a ser realizada pelo CBMSC.

Devido a isto e também ao fato de que o Corpo de Bombeiros, hoje em dia, ser uma organização em crescente desenvolvimento e expansão faz-se necessária uma avaliação daqueles que estão prestando diretamente o serviço à sociedade no intuito de poder estar sempre oferecendo o melhor atendimento aos que necessitem dos serviços dessa corporação. Esta opinião baseia-se no conhecimento dos autores do trabalho sobre as formas utilizadas de capacitação e avaliação do seu processo de ensino.

1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

O tema deste trabalho ficou definido na área de Gestão de Pessoas onde será trabalhada a ferramenta de avaliação de desempenho.

O problema a ser trabalhado relacionado ao tema citado formulou-se a partir de entrevista com o Comandante do Centro de Ensino Bombeiro Militar – CEBM, onde, após análises, identificou-se a necessidade de trabalhar o problema a seguir: **Como está o desempenho dos Soldados Bombeiros Militares formados no Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Santa Catarina que atuam na cidade de Florianópolis?**

1.2 OBJETIVOS

A seguir serão apresentados os objetivos gerais e específicos, referentes ao trabalho de conclusão de curso.

1.2.1 Objetivo geral

O presente trabalho busca avaliar o desempenho dos Soldados Bombeiros Militares formados no CBMSC que atuam na cidade de Florianópolis.

1.2.2 Objetivos específicos

Na busca de atingir o objetivo acima citado, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a. Descrever e analisar as atividades realizadas pelo Soldado no CBMSC;
- b. Avaliar o desempenho dos Soldados formados no CBMSC lotados na cidade de Florianópolis;
- c. Relacionar os principais resultados obtidos através da avaliação de desempenho;
- d. Apresentar sugestões de melhorias através da implementação da ferramenta de avaliação de desempenho para o cargo do soldado, anualmente.

1.3 JUSTIFICATIVA

A partir da emancipação do CBMSC em relação à PMSC, em 2003, todos os procedimentos administrativos que eram formalizados e gerenciados, através das Diretorias, Estado Maior e suas seções, e ainda pelo Comando Geral da Polícia Militar deste Estado, passaram a ser de plena responsabilidade do Comando Geral do Corpo de Bombeiros e seus subordinados.

Neste contexto, foi inserida toda a área de ensino corporativo, passando a ser criada a Diretoria de Ensino do Corpo de Bombeiros Militar. Precisamente no ano de 2004, em 14 de dezembro, foi criado o CEBM, com infraestrutura, de início, adequada às necessidades da corporação naquela época.

A partir daí, especificamente sobre os Cursos de Formação de Soldados – CFSd, formaram-se as seguintes turmas: 2004 – 148 alunos; 2006 – 111; 2008 – 116 e 2008/2009 – 137 e não se tem conhecimento, no Corpo de Bombeiros Militar do Estado, muito menos antes da emancipação, de alguma avaliação realizada com os formados ou com seus comandantes após a apresentação dos novos soldados nas unidades onde foram lotados, proporcionando, desta forma, ao trabalho a característica de originalidade.

Tal estudo torna-se oportuno em virtude de que, após terem sido formados 512 novos soldados que foram distribuídos por todas as regiões do Estado, sem exceção, ainda não se

têm dados e informações a respeito do desempenho dos mesmos, já em suas Unidades, e muito menos informações advindas dos seus comandantes avaliando esses novos membros.

Para o Comando do Corpo de Bombeiros e para o Centro de Ensino Bombeiro Militar essas informações são necessárias na intenção de melhorar a qualidade no ensino e conseqüentemente o desempenho dos novos Bombeiros Militares no atendimento à comunidade.

A viabilidade do trabalho é intrínseca, pois existe a possibilidade de acesso tanto aos soldados formados em questão, quanto aos comandantes onde eles exercem suas funções. O interesse é mútuo, pois o referido trabalho pode servir de referencial para a adoção de medidas corretivas de ambas as partes e certamente do Comando Geral do Corpo de Bombeiros Militar do Estado, visando à melhoria dos serviços prestados a comunidade e também a satisfação dos soldados na execução de suas atividades essenciais durante a prestação do serviço.

Com já dito anteriormente, não é realizada avaliação de desempenho com os soldados em momento algum no transcorrer de suas carreiras, a detecção de possíveis falhas na formação dos mesmos, problemas no atendimento à comunidade, quedas de produtividade ou na eficácia dos serviços prestados.

Outro ponto motivador deste trabalho foi o fato de que em se tratando de organizações bem sucedidas, não se pode deixar de considerar as pesquisas recentes, realizadas pelo IBOPE (2009), no que tange a credibilidade das instituições públicas, onde o Corpo de Bombeiros, com 88 pontos, e igrejas, com 76 pontos, foram dois dos mais bem avaliados entre as instituições, perdendo apenas para Pessoas da família que atingiu o índice 90 (IBOPE, 2009).

O Quadro 1 mostra o índice de confiança social obtido na pesquisa realizada pelo IBOPE, onde fica evidente que tal colocação representa uma importante avaliação no que tange ao reconhecimento daqueles que se utilizam dos serviços prestados pelos Corpos de Bombeiro dos Estados, porém, não apresenta uma avaliação específica do desempenho real daqueles que diretamente atendem a população em geral.

Instituições/Pessoas	Índices
Pessoas da família	90
Corpo de Bombeiros	88
Igrejas	76
Forças armadas	71
Meios de comunicação, como TV, rádio e jornais	71
Amigos	67
Presidente da República	66

Escolas públicas	62
Organizações da sociedade civil, como ONGs e associação de moradores	61
Bancos	61
Empresas	61
Vizinhos	59
Brasileiros de modo geral	59
Governo Federal	53
Governo da cidade onde mora	53
Poder Judiciário/Justiça	53
Polícia	52
Eleições/Sistema Eleitoral	49
Sistema público de saúde	49
Sindicatos	46
Congresso Nacional	35
Partidos Políticos	31
Índice Geral	60

Quadro 1: Índice de Confiança Social.

Fonte: IBOPE (2009).

Assim sendo, depois de apresentadas justificativas para a realização do trabalho será apresentado a seguir o embasamento teórico sobre o assunto abordado.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O embasamento teórico é, sem dúvida nenhuma, fundamental para a construção de um trabalho científico. Este embasamento será utilizado para demonstrar o que dizem os autores sobre os diversos assuntos que envolvem o presente trabalho.

As teorias que serão apresentadas englobam fundamentos importantes sobre a gestão de pessoas, análise do cargo e avaliação de desempenho.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

Não se pode falar em avaliação de desempenho sem se ter uma noção sobre a administração de recursos humanos, ou, como é mais conhecida atualmente, gestão de pessoas.

Avaliar o desempenho passa por se ter conhecimento do que é administrar ou gerenciar pessoas. Chiavenato (1999, p.08) ao abordar sobre o conceito de RH ou de Gestão de Pessoas diz que:

[...] a Administração de Recursos Humanos (ARH) é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as “pessoas” ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho.

Para Fisher e Fleury (1998) “gestão de pessoas é o conjunto de políticas e práticas definidas de uma organização para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho.”

Percebe-se desde já que a gestão de pessoas ou ARH é um complexo de ações que buscam a melhoria da produção de bens ou serviços de uma organização, e, dentre estas ações, não menos importante, está a avaliação de desempenho, que será abordada mais adiante. Essas ações servem para orientar o comportamento dos colaboradores e as relações entre si, proporcionando um bom ambiente de trabalho.

A administração de recursos humanos, que tem importante função, tem o seguinte objetivo:

ARH é a função administrativa devotada à aquisição, treinamento, avaliação e remuneração dos empregados. Todos os gerentes são, em um certo sentido, gerentes de pessoas, porque todos estão envolvidos em atividades como recrutamento, entrevistar, seleção e treinamento. (SEGALL, 1989, apud CHIAVENATO, 1999, p.8).

Ainda para Chiavenato (1999, p.08) “ARH é o conjunto de decisões integradas sobre as relações de emprego que influenciam a eficácia dos funcionários e das organizações.” Assim sendo, a administração dos recursos humanos atua diretamente nos resultados esperados pelas organizações.

Administração de Recursos Humanos é:

[...] uma série de decisões integradas que formam as relações de trabalho; sua qualidade influencia diretamente a capacidade da organização e de seus empregados em atingir seus objetivos. (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p.19).

É notório que os autores salientam que se o serviço ou bem oferecido não for de qualidade, fica comprometida a possibilidade de a organização alcançar seus objetivos, sejam eles lucrativos ou não.

“Sem pessoas eficazes, é simplesmente impossível para qualquer empresa atingir seus objetivos.” (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000, p.19).

Aquino (1989, p.48) diz que a Administração de Recursos Humanos:

[...] exerce, fundamentalmente, um papel de coordenação entre os interesses da empresa e os da mão-de-obra, tendo em vista seu equilíbrio. Por seu intermédio a empresa executa a liderança pragmática, considerando não apenas seus objetivos econômicos, mas também a necessidade do trabalhador, evitando que um grupo explore outro.

O efetivo do Corpo de Bombeiros, na sua maioria, é formado por Soldados, pois, é este o principal ativo da corporação, atuando na linha de frente, ou seja, são eles que oferecem diretamente os serviços essenciais no atendimento à comunidade, como por exemplo, o atendimento pré-hospitalar, combate a incêndio, resgate veicular, salvamento aquático, em altura, serviços de busca, enfim, todo serviço urgente e emergencial onde envolva a vida ou o patrimônio alheio que possam estar em risco.

É preciso que as organizações estejam atentas ao material humano para conjuntamente

buscarem interesses comuns e a melhoria das parecerias realizadas.

Sobre a importância das pessoas para as organizações, pode-se dizer que:

As pessoas constituem o principal ativo da organização. Daí a necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas para seus funcionários. As organizações bem sucedidas estão percebendo que apenas podem crescer, prosperar e manter sua continuidade se forem capazes de otimizar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros. Principalmente, o dos empregados (CHIAVENATO, 2010, p.11).

A seguir será feita a descrição do cargo de Soldado do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, buscando caracterizar suas funções ao cargo que desempenha.

2.2 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO CARGO

O cargo de Soldado no Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Santa Catarina é, seguramente, o que engloba praticamente todas as atividades possíveis no exercício das funções inerentes ao serviço BM, seja ele operacional ou administrativo.

O cargo é composto de várias atividades, então um dos estudiosos do assunto assim define:

O cargo é uma composição de todas as atividades desempenhadas por uma pessoa – o ocupante – que podem ser englobadas em um todo unificado e que figura em certa posição formal do organograma da empresa. Assim, para desempenhar as suas atividades, a pessoa que ocupa um cargo deve ter uma posição definida no organograma. (CHIAVENATO, 2010, p.199).

Ainda para Chiavenato, (2010, p.200): “Olhando sob outro prisma, um cargo constitui uma unidade da organização e consiste em um conjunto de deveres e responsabilidades que o tornam separado e distinto dos demais cargos.”

Para Gil (2001, p.171-172) define cargo dizendo:

Pode-se definir *cargo* como um conjunto de funções definidas em determinada estrutura organizacional.

Por *função* entende-se um conjunto de tarefas ou atribuições que são exercidas de maneira sistemática e reiterada por um indivíduo numa organização. De modo geral, esse indivíduo é ocupante de um cargo.

Tarefas ou atribuições são as atividades individualizadas executadas por um ocupante do cargo.

Chiavenato (2001, p.67) define cargo como sendo:

[...] um conjunto de funções com uma posição definida na estrutura organizacional, isto é, no organograma. Posicionar um *cargo* em um organograma é definir quatro coisas: seu nível hierárquico, a área ou departamento onde está localizado, seu superior hierárquico (a quem presta responsabilidade) e seus subordinados (sobre os quais exerce autoridade).

No CBMSC o cargo de Soldado BM não possui um desenho, uma descrição específica das atividades inerentes a esse tão importante integrante da corporação em virtude da flexibilidade e da versatilidade que o cargo exige, impedindo assim que se definam ou ainda que se limitem as atividades que possam ser realizadas pelo Soldado.

Cabe salientar que o CBMSC, assim como a PMSC, é considerado força auxiliar reserva do exército e para os devidos fins e efeitos, ficam sujeitos à luz daquela legislação.

“Cargo é o conjunto de atribuições, deveres e responsabilidades cometido ao militar em serviço ativo.” (Exército Brasileiro, RISG, 2004, p.147).

Apesar de não haver uma descrição do cargo de Soldado definidos, nem na própria corporação ou no Exército Brasileiro, é preciso descrever o cargo para que a avaliação de desempenho tenha indicadores de desempenho a avaliar.

Existem vários autores que apontam a necessidade e os principais aspectos para definição de um cargo, um deles diz que:

Ao descrever um cargo, deve-se ter em mente que a descrição é genérica e deve abranger as diversas funções nele incluídas. Descreve-se o que fazem os ocupantes do cargo, incluindo-se, em alguns casos, a periodicidade das atividades. (LACOMBE, 2005, p.152).

Já Gil (2001, p.175) conceitua a descrição do cargo como sendo “[...] a exposição ordenada das tarefas ou atribuições de um cargo. Ela procura descrever o que o ocupante do cargo faz, como faz e por que faz.”

A Figura 1 demonstra o conteúdo do cargo e suas descrições.

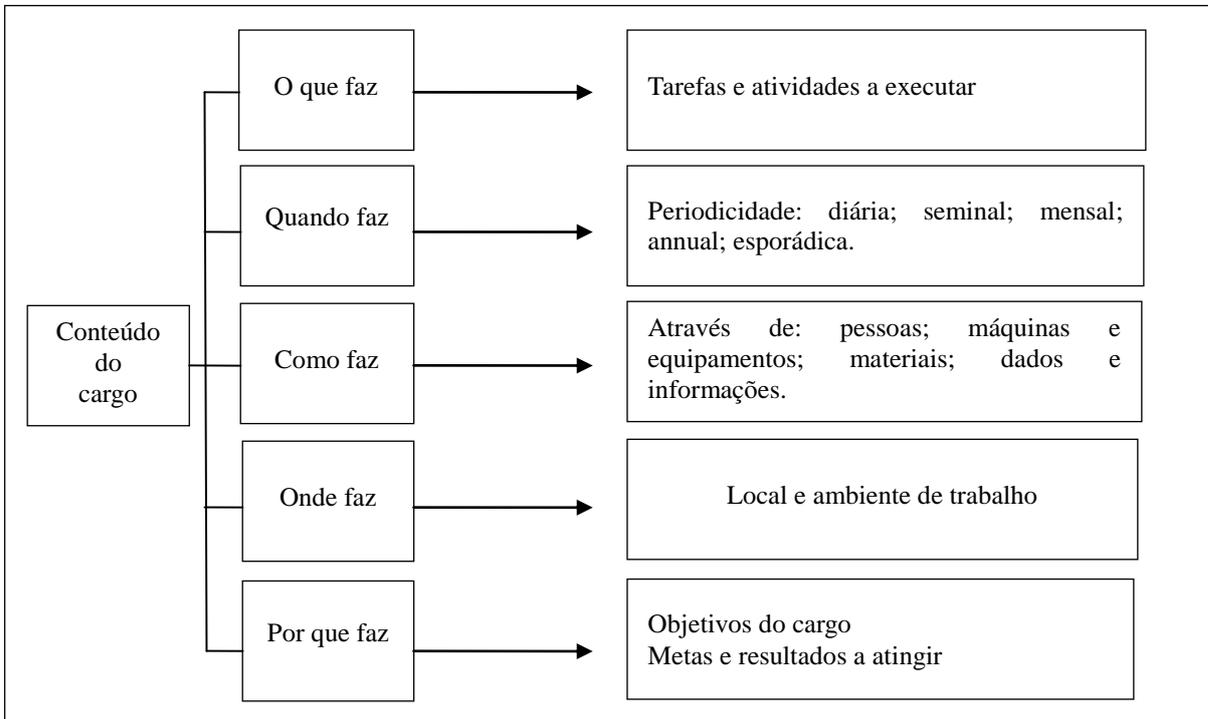


Figura 1: O conteúdo do cargo segundo a descrição de cargos.
Fonte: Chiavenato (2010).

Chiavenato (2010, p.218) conceitua a descrição do cargo dizendo que:

Descrever um cargo significa relacionar o que o ocupante faz, como faz, sob quais condições faz e por que faz. A descrição do cargo é um retrato simplificado do conteúdo e das principais responsabilidades do cargo. [...] A descrição do cargo relaciona de maneira breve as tarefas, deveres e as responsabilidades do cargo.

O mesmo autor (2001, p.67) ainda comenta sobre a descrição de cargos dizendo que é um processo que consiste em relacionar as tarefas ou atribuições que fazem parte de um cargo e que o torna distinto de todos os outros cargos existentes na organização.

Milkovich e Boudreau (2000, p.82), quanto à análise de cargos, comentam que “[...] historicamente, a análise de funções tem sido considerada a pedra fundamental da administração de pessoal. Usos potenciais dessa ferramenta têm sido sugeridos como apoio às principais funções de RH.”

Gil (2001, p.175) diz que “a análise de cargo é o estudo que se faz para obter informações sobre as tarefas ou atribuições de um cargo.”

Já Chiavenato (2010, p.218) conceitua análise de cargo dizendo que:

Analisar um cargo significa detalhar o que o cargo exige do seu ocupante em termos de conhecimento, habilidades e capacidades para que se possa desempenhá-lo adequadamente. A análise é feita a partir da descrição do cargo. Embora sejam intimamente relacionadas, a diferença é que enquanto a descrição de cargos focaliza o conteúdo do cargo (o que o ocupante faz, quando faz, como faz e por que faz), a análise de cargos procura determinar quais os requisitos físicos e mentais que o ocupante deve possuir, as responsabilidades que o cargo lhe impõe e as condições em que o trabalho deve ser feito.

“É por meio dessa análise que os cargos serão posteriormente avaliados e devidamente classificados para efeito de comparação.” (CHIAVENATO, 2001, p.68).

O Quadro 2 abaixo traz um exemplo de folha de descrição de cargo.

Descrição do cargo		
Departamento de Administração de Recursos Humanos		
Setor de Administração de Cargos e Salários		
Título do cargo:	Data da emissão: ___/___/___	Data da revisão: ___/___/___
Código:		
Departamento:	Diretoria:	
Descrição sumária:		
Descrição detalhada:		

Quadro 2: Exemplo de uma folha de descrição de cargo.

Fonte: Chiavenato (2001).

Segundo Chiavenato, a análise de cargos se concentra em quatro áreas de requisitos, para qualquer tipo ou nível de cargo, sendo elas:

1. Requisitos mentais;
2. Requisitos físicos;
3. Responsabilidades envolvidas; e
4. Condições de trabalho.

Segundo Chiavenato (2001, p.71-72) para cada um dos requisitos acima citados há as seguintes definições:

1. Considera as exigências do cargo no que se refere aos requisitos mentais que o ocupante deve possuir para poder desempenhar adequadamente o cargo.
2. Considera a quantidade e a continuidade de energia e de esforços físico e mental requeridos e a fadiga provocada. Considera também a compleição física exigida do ocupante para o adequado desempenho do cargo.
3. Considera a responsabilidade que o ocupante do cargo, além do desempenho normal de suas atribuições, tem com relação à supervisão direta ou indireta do trabalho de seus subordinados, com relação ao material, ao ferramental ou ao equipamento que utiliza, com relação ao patrimônio da empresa, ao dinheiro, aos títulos ou documentos, aos prejuízos ou lucros da empresa, aos contatos internos ou externos e às informações confidenciais.
4. Considera as condições de ambiente e arredores onde o trabalho é executado, tornando-o desagradável, adverso ou sujeito a riscos, exigindo do ocupante um severo ajustamento, a fim de manter sua produtividade e seu rendimento nas funções. Avalia o grau de adaptação do ambiente e do equipamento ao elemento humano, facilitando seu desempenho.

Chiavenato (2010, p.218) ressalta que a descrição e a análise do cargo têm o entendimento de que os cargos já existem e precisam ser definidos, pois os cargos precisam acompanhar quaisquer mudanças ocorridas nas organizações. O Quadro 3 apresenta uma exemplificação de uma descrição e análise de um cargo.

ALFA S. A.

Título: **SECRETÁRIA**

DESCRIÇÃO SUMÁRIA: Redigir em português, datilografar em inglês e português, programar reuniões, encaminhar visitas e manter arquivos.

DESCRIÇÃO DO CARGO

- Receber, classificar e distribuir correspondência, pastas, relatórios e impressos, anotando sua devolução e arquivando.
- Redigir e datilografar correspondência e textos em português.
- Devolver textos e assuntos básicos recebidos, para fins de correspondência e compilação de relatórios.
- Organizar e manter arquivos de documentos e cartas, geralmente confidenciais, determinando sua localização, agendando e comunicando compromissos ao superior.
- Prover necessidades básicas, como: material de escritório, serviços gerais, facilidades, requisições, pedidos, providenciando sua manutenção, atuar em encargos menores que constituem detalhes da tarefa do

<p>superior, lembrando-o e assistindo-o.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Executar outras tarefas correlatas, a critério de seu superior. <p>ANÁLISE DO CARGO</p> <p>Requisitos Mentais</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instrução essencial: de segundo grau: Secretariado ou equivalente. • Experiência posterior: 6 a 12 meses desenvolvendo prática em redação e familiarização com as normas e funções da empresa. • Aptidões acessórias: personalidade atraente e cortês; caráter discreto e responsável; boa redação, destreza digital, fluência oral; memória associativa de nomes, fatos e fisionomias; capacidade de síntese e de desenvolvimento; coordenação mental e raciocínio abstrato; noção de tempo e capacidade para prevenir e adaptar-se a novas situações. <p>Responsabilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Contatos: exigem discrição em assuntos confidenciais e tato para obter cooperação; trabalho em que a frequência exigida de contatos é muito acentuada. <p>Condições de Trabalho</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Ambiente de trabalho: normal de escritório; trabalho geralmente em salas coletivas.
--

Quadro 3: Exemplo de descrição e análise de um cargo.
 Fonte: Chiavenato (2001).

Outro fator importante a ser observado, conforme Lacombe (2005, p.153) é que a “[...] descrição no considera as qualificações de seus ocupantes. Portanto a descrição e a avaliação daí decorrentes são as do cargo e não a dos ocupantes.”

“A análise e descrição de cargos podem ser concebidas como o ponto de partida para o tratamento da maioria dos problemas no campo dos recursos humanos.” (GIL, 2001, p.175).

Entre suas funções estão:

- a) a determinação do perfil do ocupante para definir os procedimentos para a seleção do pessoal;
- b) o fornecimento dos dados necessários para o levantamento de necessidades e seleção dos conteúdos dos programas de treinamento de pessoal;
- c) o fornecimento de dados para subsidiar os programas de higiene e segurança no trabalho;
- d) o fornecimento de informações para o supervisor e o empregado acerca dos padrões de desempenho no trabalho;**
- e) o fornecimento de subsídios para a avaliação de cargos e determinação das faixas salariais;
- f) a determinação das linhas de autoridade e responsabilidade na organização;
- g) o fornecimento de subsídios para a implementação de sistemas de avaliação de mérito. (GIL, 2001, p.175-176, grifo nosso).

É preciso compreender que para que um cargo seja adequado à pessoa é preciso avaliar o desempenho da mesma.

2.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Segundo Chiavenato (2010), a Avaliação de Desempenho é um fator importantíssimo no que tange a Gestão de Pessoas. Tratar desse assunto, atualmente, torna-se imprescindível para apurar se os colaboradores de uma organização estão desempenhando tudo aquilo o que era esperado destes.

Chiavenato (2010, p.240) diz que:

[...] as empresas sempre se defrontam com a necessidade de avaliar os mais diferentes desempenhos: financeiro, humano, operacional, técnico, em vendas e marketing. Como está a qualidade dos produtos, a produtividade da empresa, o atendimento ao cliente. E, principalmente, como está o desempenho humano. Afinal, são as pessoas que dão vida a organização.

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006, p.207) definem a avaliação de desempenho como:

[...] um conjunto de técnicas visando a obter e analisar informações que possibilitem estimar a qualidade da contribuição prestada pelo empregado à organização. Para tanto é necessário identificar as causas de eventuais deficiências e os meios de superá-las.

O Corpo de Bombeiros Militar do Estado, para manter-se “vivo”, depende incondicionalmente de seus colaboradores, e, dentre eles estão, principalmente, os soldados, pois eles executam a atividade finalística da organização como dito anteriormente.

“O principal objetivo da avaliação de desempenho é conhecer o “homem” que está dentro da organização.” (SOUZA, 2009).

É preciso utilizar a avaliação do desempenho para analisar seus resultados e verificar o alcance do método utilizado.

É importante destacar, sobre a avaliação de desempenho, o que realmente a ferramenta é:

A avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados, das competências que ela oferece e do seu potencial de desenvolvimento. (CHIAVENATO, 2010, p.241).

Chiavenato (2010, p.241) indica ainda que “[...] a avaliação de desempenho constitui um poderoso meio de resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida dentro das organizações.”

É através da avaliação do desempenho que há uma melhor forma de aplicação de recursos e estratégias.

Sobre a importância de uma avaliação de desempenho pode-se dizer que:

A avaliação de desempenho pode ser considerada um dos mais importantes instrumentos de que dispõe a administração de uma empresa para analisar os resultados à luz da atuação de sua força de trabalho e para prever posicionamentos futuros, considerando o potencial humano disponível em seus quadros. (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2006, p.207).

Para diagnosticar esses problemas de desempenho e com isso melhorar o atendimento oferecido à comunidade em geral, busca-se, no presente trabalho, através da avaliação de desempenho, identificar como o soldado recém formado está atuando operacionalmente.

Souza (2009) diz que:

[...] se a avaliação de desempenho obtiver a adesão de toda a empresa esta obterá sucesso e que com isto a empresa passa a conhecer melhor seus recursos, os empregados passam a atuar de forma mais assertiva e a gestão de recursos humanos passa a conhecer melhor a força de trabalho da empresa.

A grande maioria das organizações adota a avaliação de desempenho como ferramenta de avaliação do pessoal, através de variadas metodologias de aplicação, no intuito de avaliar pessoas (SOUZA, 2009).

Este aspecto de avaliação é utilizado há muito tempo, com padrões diferenciados. Quanto à prática dessa ferramenta um dos autores que discorrem sobre o assunto diz:

A prática da avaliação de desempenho não é coisa nova. Qualquer organização ou pessoa que tenha empregados, pelo menos informalmente, procede a algum tipo de avaliação. Todavia, desde o fim da segunda guerra mundial, os órgãos públicos e grandes empresas têm procurado implantar sistemas formais de avaliação do desempenho. (GIL, 2001, p.149).

Gil (2001, p.149) cita ainda que “é importante para uma organização manter um

sistema de avaliação de desempenho tecnicamente elaborado.”

De forma estratégica, em uma organização, deve-se considerar a avaliação de desempenho como uma etapa que integra um todo maior em virtude de que não podem focar apenas a avaliação propriamente dita, mas sim em todo o processo de gerir o desempenho individual.

A importância de uma avaliação dá-se por diversos fatores, portanto:

Avaliar a cada pessoa da organização é importante porque interessa à sua administração poder contar com uma força de trabalho bem treinada e produtiva, que esteja à altura dos desafios enfrentados no dia-a-dia do mercado. Somente a avaliação individual pode mapear os *pontos fortes* e os *pontos fracos* da pessoa, evidenciando:

- a) A melhoria da produtividade;
- b) O potencial de desenvolvimento dos empregados;
- c) A necessidade de mais treinamento em uma ou mais atividades;
- d) A adequação do indivíduo ao cargo e a possibilidade de aproveitá-lo em outro cargo ou em outras dependências;
- e) Uma eventual readaptação em face de um novo problema;
- f) A necessidade de incentivo salarial, promoções ou dispensas. (TACHIZAWA; FERREIRA e FORTUNA, 2006, p.208).

Avaliar o desempenho dos colaboradores das empresas, atualmente, é um processo fundamental e necessário, pois saber como estão sendo desenvolvidos os trabalhos na organização serve de base para possibilitar o ganho de produção e conseqüentemente o aumento da receita. Para Milkovich e Boudreau (1998, p.98) “A avaliação de desempenho é o processo que mede o desempenho do empregado. O desempenho do *empregado* é o grau de realização das exigências de seu trabalho.”

Aquino (1989, p.199) diz que a avaliação de desempenho:

[...] visa medir o desempenho do funcionário no exercício do cargo, durante certo período de tempo. Por seu intermédio a empresa toma conhecimento da conduta do trabalhador, ou seja, se corresponde ou não às expectativas que a empresa teve com relação a ele, por ocasião da seleção oferecendo ao administrador informações sobre as ações do indivíduo no cargo.

Souza (2009) cita que “[...] avaliar o desempenho é apreciar sistematicamente um subordinado, a partir do trabalho feito, segundo as aptidões e outras qualidades necessárias à boa execução de seu trabalho.”

Há alguns fatores que precisam ser considerados para que a avaliação de desempenho seja feita de forma correta, eficiente, clara e que não deixe cair no descaso tanto por parte dos

avaliados quanto de seus avaliadores, por conta, na maioria das vezes, da não continuidade no processo e da falta de retorno aos interessados sobre os resultados da avaliação realizada.

A Figura 2 demonstra os fatores que são determinantes do desempenho humano.

“A avaliação de desempenho procura fornecer aos empregados informações sobre sua própria atuação, de forma que possam aperfeiçoá-la sem diminuir sua independência e motivação para fazer um bom trabalho.” (MILKOVICH; BOUDREAU, 1998, p.98).

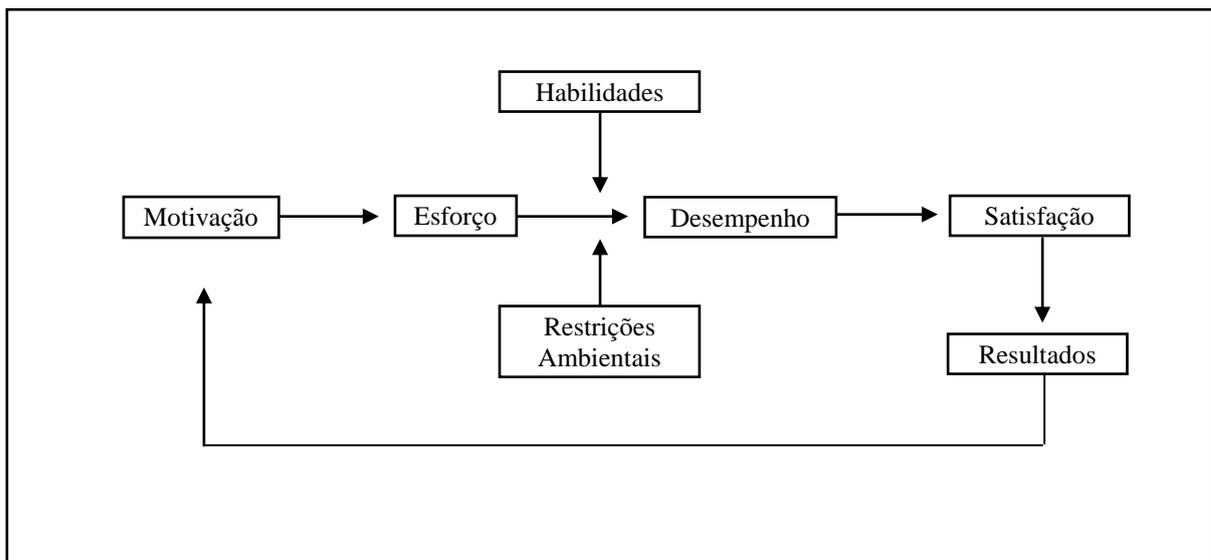


Figura 2: Os fatores determinantes do desempenho humano.
Fonte: Chiavenato (2002).

Um destes fatores é o que se espera, em relação ao desempenho, do colaborador no que tange às suas atividades funcionais, e também qual a imagem que este colaborador e seu comandante tinham em relação àquela expectativa criada quanto ao seu desempenho.

É importante salientar que, antes de avaliar o desempenho dos colaboradores, é de suma importância, tanto avaliador quanto avaliado compreender a importância de tal avaliação e do que é o desempenho esperado.

Sobre esta importância destaca-se que:

No processo de avaliação de desempenho, tanto o avaliador quanto o avaliado devem ter uma compreensão comum do que seja o desempenho esperado. Isso implica a necessidade de se especificarem objetivos e explicar os passos a serem dados para alcançá-los. (MAXIMIANO, 1995, p.441).

Não menos importante é saber que há diferenças individuais para cada avaliado e

devido a isso não é possível esperar desempenhos idênticos.

Aquino (1989, p.200) diz:

O chefe precisa reconhecer que cada subordinado é um mundo à parte e, em torno dele, deve girar o processo de avaliação. É um fator negativo fazer comparações entre os componentes da equipe. É importante avaliar individualidades e forçar o funcionário a crescer com suas forças e não induzi-lo a atingir padrões dos colegas, que têm uma realidade completamente diferente.

O processo de avaliação, para se obter o sucesso esperado, necessita do empenho de todos e da aceitação destes, sendo que para tal, a organização necessita demonstrar os resultados alcançados com a referida avaliação.

Araújo e Garcia (2009, p.149) concluíram que:

[...] a avaliação de desempenho engloba todo o processo desde a identificação do desempenho, passando pela mensuração, ou seja, medindo tal desempenho, até alcançar projeções para o médio e curto prazo, onde o potencial de cada pessoa estará a serviço da organização.

Ainda sobre a avaliação de desempenho, sua mensuração deve considerar um aspecto importante com relação à avaliação individual, levar em conta o CHA (Conhecimento, Habilidade e Atitude) de cada um, visando resultados futuros, procurando usufruir todo o potencial dos colaboradores da organização.

Rabaglio (2001) define significados para essas letras, assim como segue:

- **C = Saber** (conhecimentos adquiridos no decorrer da vida, nas escolas, universidades, cursos etc, ex: Conhecimento da concorrência e técnicas de negociação);
- **H = Saber fazer** (capacidade de realizar determinada tarefa, física ou mental, ex: Análise da concorrência e negociação);
- **A = Querer fazer** (comportamentos que temos diante de situações do nosso cotidiano e das tarefas que desenvolvemos no nosso dia-a-dia, ex: Participar da concorrência e fazer negociações).

Considerar os aspectos de conhecimento, no intuito de saber até que ponto o

colaborador sabe, conhece, sobre aquilo que irá executar. Quanto à habilidade, descobrir se o avaliado possui habilidades específicas com sua função e finalmente com relação à atitude é avaliar se este toma para si a responsabilidade, se este colaborador possui iniciativa ou se está acomodado com relação às suas obrigações.

Segundo Lotta (2002), outro aspecto importante, e um grande cuidado a se tomar, no assunto abordado neste trabalho, é a questão de que a avaliação de desempenho no Corpo de Bombeiros implica avaliar não só o fato de serem funcionários públicos, onde questões como estabilidade influenciam no desempenho, mas também o fato de serem militares.

O autor destaca:

Levando-se em consideração a estabilidade do servidor público vigente na maioria dos países, temos que a gerência de Recursos Humanos deve voltar-se a ações capazes de readequar os funcionários às novas exigências. Assim direcionam-se as burocráticas funções de pagamento, registro, pensão e aposentadoria para funções de treinamento e desenvolvimento do corpo funcional. (LOTTA, 2002, p.4).

É imprescindível que uma organização não só tenha parâmetros de avaliação, como dito anteriormente, mas também que seus responsáveis saibam essencialmente o porquê da necessidade de uma avaliação e quais as razões de implantá-la na empresa.

Milkovich e Boudreau (1998, p.98) afirmam que “[...] para projetar e implementar um sistema de avaliação de desempenho requer respostas a seis questões-chaves.”

De forma simplificada as questões são as seguintes:

- a. Por que avaliar o desempenho?
- b. Que desempenho avaliar?
- c. Como fazer a avaliação?
- d. Quem deve fazer a avaliação?
- e. Quando fazer a avaliação?
- f. Como comunicar a avaliação de desempenho?

Chiavenato (2010, p.242) complementa dizendo:

O desempenho humano na organização é extremamente contingencial. Varia de pessoa para pessoa. E de situação para situação, pois depende de inúmeros fatores condicionantes que o influenciam poderosamente. O valor das recompensas e a percepção de que as recompensas dependem de esforço determinam o volume de

esforço individual que a pessoa estará disposta a realizar. Uma apreciação da relação de custo/benefício que cada pessoa faz para poder avaliar até quanto vale a pena fazer um determinado esforço. Por sua vez, o esforço individual depende das competências individuais da pessoa e da sua percepção do papel a ser desempenhado. Assim, o desempenho é função de todas essas variáveis que o condicionam fortemente.

Sendo assim, baseado nos autores, o trabalho apresenta a seguir de forma mais detalhada cada questão que deve ser considerada na projeção e implementação de uma avaliação de desempenho.

2.3.1 Por que avaliar o desempenho dos soldados em questão?

Nas organizações, todas as pessoas que nelas trabalham precisam receber informações a respeito de seu desempenho, no intuito de saber como está seu trabalho, e com isso, caso seja necessário, poder corrigir-se de forma devida.

Chiavenato (2010, p.242), sobre o assunto, diz que “[...] a organização precisa saber como as pessoas desempenham as suas atividades para ter uma idéia de suas potencialidades. Assim, pessoas e organizações precisam conhecer tudo a respeito de seu desempenho.”

Existem aspectos como recompensas, relacionamento, percepção, entre outros, quando uma empresa faz a avaliação do desempenho de seus funcionários.

As principais razões para as organizações adotarem uma avaliação:

[...] preocupadas em avaliar o desempenho dos seus colaboradores são:

- a. Recompensas;
- b. Retroação;
- c. Desenvolvimento;
- d. Relacionamento;
- e. Percepção;
- f. Potencial de desenvolvimento; e
- g. Aconselhamento. (McGREGOR, 1972, p.133-134).

Especificamente, no caso em estudo, a retroação, o desenvolvimento e relacionamento são os motivos intrínsecos que serão abordados neste trabalho a seguir:

Abaixo segue a característica dos três motivos que serão abordados:

- a. [...] Retroação: A avaliação proporciona conhecimento a respeito de como as

pessoas com quem o colaborador interage percebem seu desempenho, atitudes e suas competências.

b. Desenvolvimento: A avaliação permite que cada colaborador saiba exatamente quais são seus pontos fortes (aquilo em que poderá aplicar mais intensamente no trabalho) e pontos frágeis (aquilo que deverá ser objeto de melhoria através do treinamento ou desenvolvimento pessoal).

c. Relacionamento: A avaliação permite que cada colaborador possa melhorar seu relacionamento com as pessoas ao seu redor – gerente, pares, subordinados – ao saber como avaliam seu desempenho [...]. (CHIAVENATO, 2010, p.242-243).

No caso da retroação, pretende-se descobrir como aqueles que trabalham com os soldados em questão avaliam seu desempenho durante a execução de suas funções. No desenvolvimento, a questão é identificar os pontos positivos e negativos neste desempenho individual. Finalmente, no relacionamento, o foco recairá em demonstrar ao avaliado como seus companheiros o avaliam, com o propósito de melhorar esse relacionamento.

Araujo e Garcia (2009, p.151), com base em McGregor (1972) e Marras (2000), apontam os principais motivos para fazer a Avaliação de Desempenho – AD, de acordo com a figura 3.

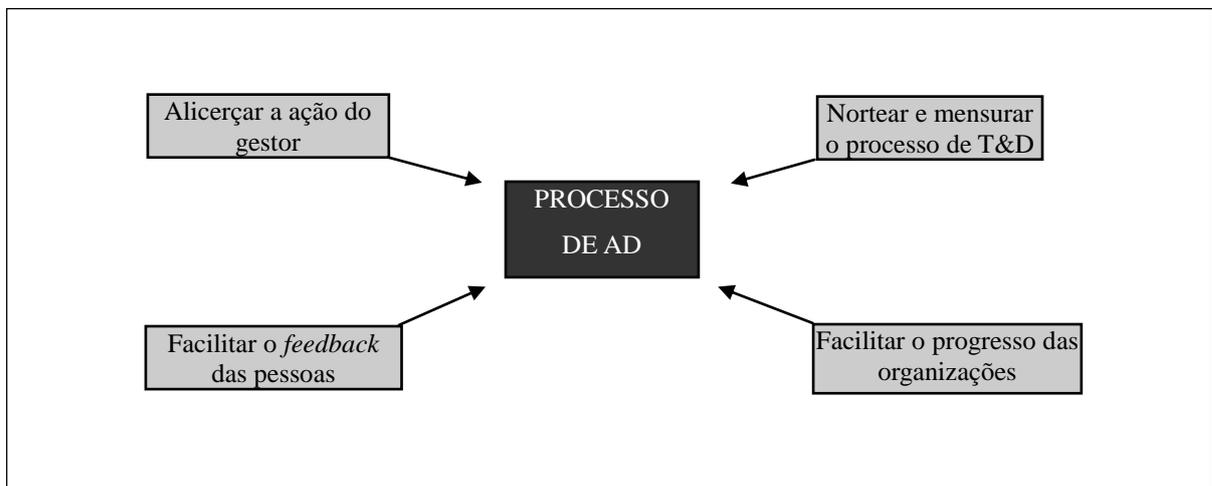


Figura 3: Alguns motivos que geram a necessidade da utilização do processo de AD.

Fonte: Araujo e Garcia (2009).

Sobre a importância da avaliação se pode dizer que:

[...] a avaliação de desempenho é um dos mais importantes instrumentos gerenciais de que a administração dispõe para analisar os resultados, à luz da atuação dos funcionários, e para prever posicionamentos futuros, a partir da avaliação dos potenciais de seus talentos. Ela colabora para a elaboração e o desenvolvimento de uma política de gerenciamento de talentos adequada às reais necessidades da organização. (PINTO et al, 2003, p.80).

Chiavenato (2001, p.113) afirma que:

Há quem diga que, enquanto a *seleção de recursos humanos* é uma espécie de controle de qualidade na recepção da matéria-prima, a *avaliação do desempenho* é uma espécie de inspeção de qualidade na linha de montagem. Ambas essas alegorias referem-se à posição passiva, submissa e fatalista do indivíduo que está sendo avaliado em relação à organização de que faz parte ou pretende fazer e da abordagem rígida, mecanizada, distorcida e limitada acerca da natureza humana.

“A avaliação do desempenho humano não pode restringir-se ao simples julgamento superficial e unilateral do chefe a respeito do comportamento funcional do subordinado”. “[...] é preciso descer a um nível maior de profundidade, localizar causas e estabelecer perspectivas de comum acordo com o avaliado”. (CHIAVENATO, 2001, p.114).

Os objetivos principais da avaliação de desempenho, conforme Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006, p.211) são:

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

Conforme Chiavenato (2001, p.114) os objetivos são:

1. Adequação do indivíduo ao cargo;
2. Treinamento;
3. Promoções;
4. Incentivo salarial ao bom desempenho;
5. Melhoria das relações humanas entre superior e subordinados;
6. Auto-aperfeiçoamento do empregado;
7. Informações básicas para pesquisa de recursos humanos;
8. Estimativa do potencial de desenvolvimento dos empregados;
9. Estímulo à maior produtividade;
10. Conhecimento dos padrões de desempenho da organização;
11. Retroação (*feedback*) de informação ao próprio indivíduo avaliado;
12. Outras decisões de pessoal, como transferências, dispensas etc.

Com base no que foi citado acima, a avaliação de desempenho servirá, principalmente, para nortear e mensurar o processo de treinamento e desenvolvimento, além de facilitar o

feedback e o progresso da organização.

Sendo assim, contribuirá também para o desenvolvimento de uma nova política no que tange à formação dos futuros soldados do Corpo de Bombeiros Militar.

Chiavenato (2001, p.117) lista, ainda, os benefícios da avaliação do desempenho para a organização:

- a) Avalia seu potencial humano a curto, médio e longo prazos e define qual a contribuição de cada empregado;
- b) Identifica os empregados que necessitam de reciclagem e/ou aperfeiçoamento em determinadas áreas de atividade e seleciona os empregados com condições de promoção ou transferências; e
- c) Dinamiza sua política de recursos humanos, oferecendo oportunidades aos empregados (promoções, crescimento e desenvolvimento pessoal), estimulando a produtividade e melhorando o relacionamento humano no trabalho.

Milkovich e Boudreau (2000, p.98) destacam ainda que “as informações sobre desempenho poder servir de base para quatro propósitos gerais”. Sendo eles:

- a) retornar informações sobre pontos fortes e fracos;
- b) diferenciar os indivíduos, visando a recompensas;
- c) avaliar e manter o sistema de recursos humanos da organização; e gerar um arquivo documental para apoiar determinadas ações, como a demissão de um funcionário.

“Assim as informações sobre desempenho podem servir de base para quaisquer decisões que os executivos venham a tomar sobre seus funcionários.” (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000, p.99).

É preciso, mesmo antes de avaliar, evidenciar quais são os desempenhos a serem avaliados.

2.3.2 Que desempenho avaliar?

Fator importante na avaliação de desempenho é detectar, primeiramente, aquilo que se quer avaliar, ou seja, descobrir precisamente o que se pretende com a avaliação, apontando para a resposta da pergunta acima. “Muitas coisas podem ser medidas para determinar o desempenho, como mostra o Quadro 4:

Habilidades/Capacidades Necessidades/Traços	Comportamentos	Resultados
Conhecimento da tarefa	Executar as tarefas	Vendas
Força	Obedecer a instruções	Níveis de produção
Coordenação motora	Reportar problemas	Qualidade de produção
Irreverências	Manter equipamentos	Desgaste/perdas
Conhecimento dos negócios	Manter arquivos	Acidentes
Desejo de realização	Seguir regras	Reparos nos equipamentos
Necessidades sociais	Assiduidade	Clientes atendidos
Confiabilidade	Dar sugestões	Satisfação dos clientes
Lealdade	Não fumar	
Honestidade	Não usar drogas	
Criatividade		
Liderança		

Quadro 4: Exemplos de critérios de desempenho.

Fonte: Milkovich e Boudreau (2000).

À esquerda aparecem as características individuais. “Apesar de nem sempre serem observadas diretamente, elas se combinam com tarefas e fatores organizacionais, produzindo comportamentos que podem ser analisados.” (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p.102).

Chiavenato (2010, p.242) ao abordar sobre qual desempenho avaliar diz que “[...] a avaliação de desempenho pode focar o cargo ocupado pela pessoa ou as competências que esta oferece à organização como contribuição ao sucesso organizacional.”

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006, p.207) destacam que avaliam-se os seguintes desempenhos:

- a) do empregado;
- b) do supervisor;
- c) dos vários grupos;
- d) dos setores;
- e) dos departamentos; e
- f) da organização.

Quanto ao desempenho do empregado, Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006, p.208) dizem que “avaliar cada pessoa da organização é importante porque interessa à sua

administração poder contar com uma força de trabalho bem treinada e produtiva, que esteja à altura dos desafios enfrentados no dia-a-dia do mercado.”

“Para obter dados mensuráveis que permitam a comparação ente períodos, convém utilizar *indicadores de desempenho* e negociar *metas* a serem atingidas pelo empregado.” (TACHIZAWA; FERREIRA e FORTUNA, 2006, p.208).

Desta forma, surge aí a dúvida sobre qual foco é mais importante, no cargo ou na oferta de competências?

Ambos os focos são importantíssimos para se obterem resultados na avaliação de desempenho, sendo assim, precisamos primeiramente visualizar a Figura 4. para termos uma ideia dos dois tipos de foco.

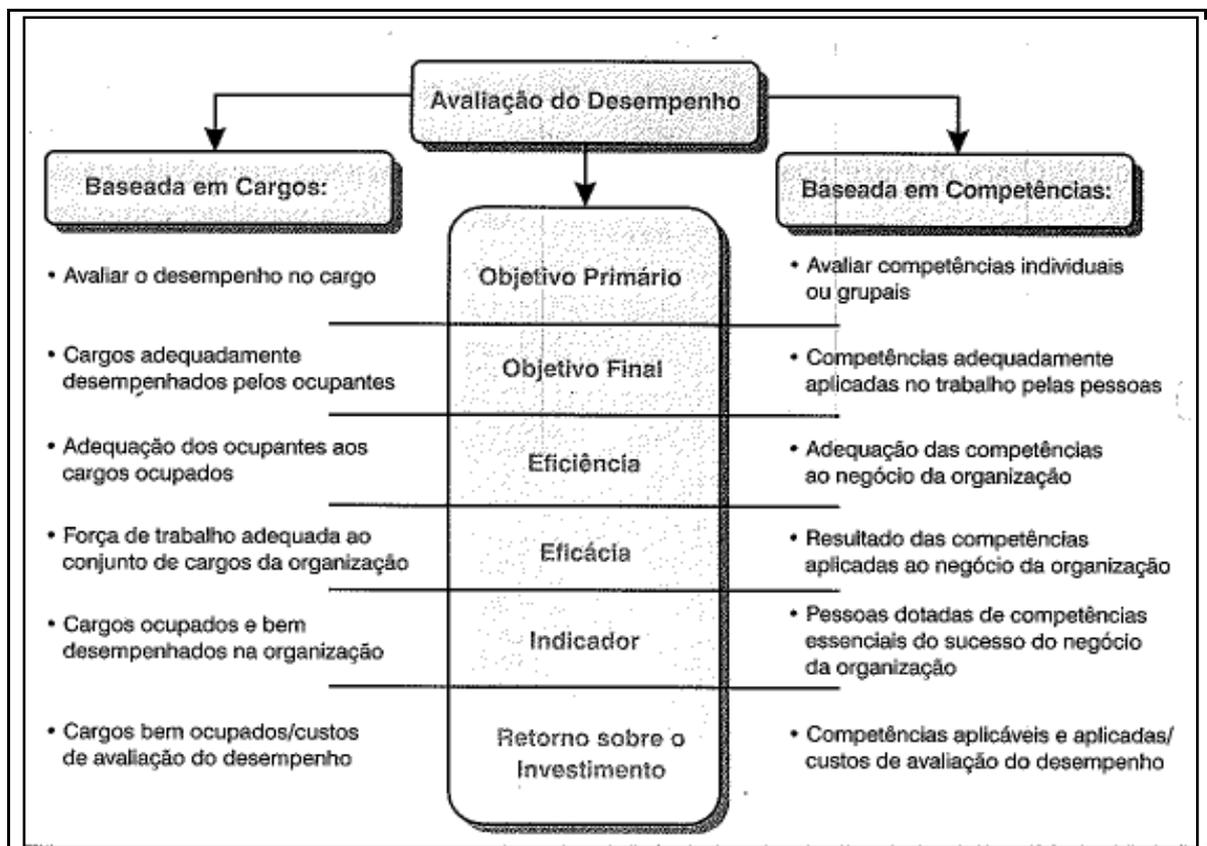


Figura 4: Avaliação do desempenho baseada em *cargos* versus avaliação do desempenho baseada em *competências*.

Fonte: Chiavenato (2010).

É preciso estipular critérios para realizar qualquer tipo de avaliação e de que forma as mesmas serão feitas, para isso saber como fazê-la é o que será apresentado na continuidade deste trabalho.

2.3.3 Como fazer a avaliação?

Numa avaliação de desempenho são necessários alguns cuidados para que o processo não seja colocado em dúvida, ou, caia no descrédito como apenas mais um procedimento burocrático que não traz resultados positivos.

Um dos cuidados primordiais é proceder a avaliação como um meio e não como finalidade, ou seja, centrar as ações com base nos resultados alcançados a partir de expectativas previamente negociadas e estabelecidas entre avaliador e avaliado do que voltar as ações para as características pessoais dos avaliados.

É preciso compreender a finalidade da avaliação do desempenho, pois:

A avaliação do desempenho está totalmente voltada para a melhoria. O sistema de avaliação serve como importante ferramenta gerencial para melhorar o desempenho das pessoas, alavancar sua satisfação, melhorar o contexto do trabalho e a qualidade de vida das pessoas e proporcionar melhores resultados em termos de eficiência e de eficácia. No fundo, o sistema procura obter envolvimento, participação e comprometimento aliados ao aumento da velocidade em direção à inovação, mudança e flexibilidade organizacional. É uma ferramenta e não um destino. Um meio e não uma finalidade em si mesma. (CHIAVENATO, 2002, p.215).

Outro fator importante é saber aplicar os resultados da avaliação do desempenho humano a favor da organização, o Quadro 5 demonstra as principais aplicações.

1	Treinamento e desenvolvimento do pessoal.
2	Política de promoções e de transferências.
3	Orientação funcional através da retroação.
4	Aumentos salariais por mérito.
5	Reaproveitamento interno do pessoal devido às mudanças internas.
6	Avaliação de metas e resultados alcançados.
7	Plano de carreira.
8	Planejamento de metas individuais ou de metas departamentais.

Quadro 5.: As principais aplicações dos resultados da avaliação do desempenho humano.
Fonte: Chiavenato (2002).

As aplicações apresentadas no Quadro 5 são itens de relevante importância, e através

dos resultados advindos da avaliação de desempenho é que serão diagnosticados ou não os problemas apresentados e estes podem levar a mudanças objetivando a melhoria do desempenho na organização.

“É importante dedicar certa atenção ao se falar em cuidados quanto aos processos de AD, pois consiste em mensurar o não mensurável, por assim dizer.” (ARAUJO; GARCIA, 2009, p.152).

Cabe salientar que existem outros cuidados a serem tomados, tais como o fato de não relacionar a avaliação com desempenhos passados ou acontecimentos recentes. Rider (1973 apud ARAUJO; GARCIA, 2009, p.151) afirmam que em relação às atuações passadas, a preocupação é a de que as pessoas não vejam sua participação “como uma situação de recompensa ou de punição pelo desempenho passado”.

“Não se devem enfatizar ações burocráticas em detrimento de avaliações críticas do processo.” (ARAUJO e GARCIA, 2009, p.152). Ou seja, não tornar avaliação de desempenho meramente burocrática e esquecer o verdadeiro sentido da mesma que é a avaliação crítica e objetiva do desempenho.

Quanto ao processo, Marras (2000 apud ARAUJO; GARCIA, 2009, p.152) diz que “[...] o avaliador deve ter o cuidado de não se deixar influenciar por uma qualidade do avaliado, o que não é tão relevante para a avaliação em andamento”.

Fator relevante é a consistência da avaliação, ou seja, cuidar para que não se realize uma avaliação que não agregue valor algum, tornando-se desnecessária.

Quanto às formas ou aos métodos de aplicação da avaliação de desempenho existem métodos tradicionais e outros mais modernos que serão apresentados a seguir.

Chiavenato (2001, p.117) ao abordar os métodos tradicionais de avaliação relata que “esses métodos variam de uma organização para outra, pois cada organização tende a construir seu próprio sistema para avaliar o desempenho das pessoas.”

Ainda, segundo o autor, os principais métodos tradicionais de avaliação do desempenho são:

1. Método das escalas gráficas.
2. Método da escolha forçada.
3. Método da pesquisa de campo.
4. Método dos incidentes críticos.
5. Métodos mistos. (CHIAVENATO, 2001, p.117).

Para Gil (2001, p.153-161) os principais métodos são:

1. Relatórios;
2. Escalas gráficas;
3. Escolha forçada;
4. Distribuição forçada;
5. Avaliação por resultados;
6. Outros métodos: pesquisa de campo, comparação binária, frases descritivas e autoavaliação.

É preciso seguir estes métodos para obter um bom resultado e não esquecer que a qualidade supera a quantidade.

“A maneira como alguma coisa é medida é tão importante quanto o que é medido.”
(MILKOVICH e BOUDREAU, 2000, p.1040).

“Há vários métodos de avaliação do desempenho e cada um apresenta vantagens e desvantagens e relativa adequação a determinados tipos de cargos e situações.”
(CHIAVENATO, 1989, p.93).

Lobos (1979, p.218) ao abranger o método da escala gráfica diz que:

[...] parte-se da identificação de alguns fatores básicos de desempenho, correspondentes, a traços da personalidade ou comportamentos específicos, tais como “facilidade de relacionamento pessoal”, “iniciativa” etc. A cada fator de desempenho é atribuído um “peso relativo máximo”, expresso em números de pontos. Em seguida, as possíveis variações internas de cada fator, são representadas por frases descritivas. Cada uma das frases descritivas, por sua vez, possui um peso “relativo” dentro dos limites daquele máximo, previamente atribuído ao fator. Com base nas frases descritivas, o avaliador constrói o perfil de desempenho do empregado avaliado. O número total de pontos obtidos é o “resultado” da avaliação.

A Figura 5 mostra um modelo de escala gráfica com os fatores de desempenho e os graus de avaliação.

Avaliação de Desempenho				
Nome: _____		Data: ____/____/____		
Cargo: _____		Seção: _____		
Fatores	Categorias de Avaliação			
	Ótimo	Bom	Regular	Fraco
Quantidade de trabalho				
Qualidade de trabalho				
Assiduidade				
Pontualidade				
Conhecimento do trabalho				
Cooperação				
Iniciativa				

Figura 5: Modelo de escala gráfica com os fatores de desempenho e graus de avaliação.
Fonte: Gil (2001).

O método da escolha forçada consiste em:

[...] avaliar o desempenho dos indivíduos mediante a escolha de frases que descrevem seu desempenho individual. O avaliador recebe formulários organizados em blocos de duas ou quatro frases. Em cada bloco, ele deverá forçosamente escolher uma ou duas que melhor se aplicam ao desempenho do empregado avaliado. (GIL, 2001, p.155).

Chiavenato (1999, p.198) define o método da pesquisa de campo dizendo que:

É um dos métodos tradicionais mais completos de avaliação de desempenho. Baseia-se no princípio da responsabilidade de linha e da função de *Staff* no processo de avaliação do desempenho. Requer entrevistas entre um especialista em avaliação (*staff*) com os gerentes (linha) para, em conjunto, avaliarem o desempenho dos respectivos funcionários.

A Figura 6 demonstra um questionário de avaliação do método da escolha forçada.

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO			
Nome: _____ Cargo: _____ Departamento: _____			
Abaixo você encontrará blocos de frases. Anote um "x" na coluna ao lado com o sinal "+" para indicar a frase que melhor define o desempenho do funcionário e com o sinal "-" para a frase que menos define o seu desempenho. Não deixe nenhum bloco sem preencher duas vezes.			
	Nº	+	-
Apresenta produção elevada Comportamento Dinâmico Tem dificuldade com números É muito sociável			
Tem espírito de equipe Gosta de ordem Não suporta pressão Aceita críticas construtivas			
Tem boa aparência pessoal Comete muitos erros Oferece boas sugestões Decide com dificuldade			
Dificuldade em lidar com pessoas Tem bastante iniciativa Gosta de reclamar Tem medo de pedir ajuda			
Tem potencial de desenvolvimento Toma decisões com critério É lento e demorado Conhece o seu trabalho			
Nunca se mostra desagradável Produção razoável Tem boa memória			

Expressa-se com dificuldade			
-----------------------------	--	--	--

Figura 6: Método de avaliação por escolha forçada
Fonte: Chiavenato (2010).

Chiavenato (2010) complementa destacando que o método da pesquisa de campo se desenvolve em quatro etapas: entrevista de avaliação inicial, entrevista de análise complementar, planejamento das providências e acompanhamento posterior dos resultados.

Carvalho e Nascimento (1993, p.262) definem dizendo que esse método se fundamenta em entrevistas padronizadas realizadas com a gerência que está diretamente relacionada com o avaliado.

Chiavenato (1999, p.199) apresenta um modelo de questionário proposto, como mostra a Figura 7, para o método de avaliação do desempenho por pesquisa de campo.

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO	
Nome: _____ Cargo: _____ Departamento: _____	
1. O que poderia dizer a respeito do desempenho do funcionário? 2. O desempenho foi: . Mais do que satisfatório? . Satisfatório? . Insatisfatório?	
Avaliação inicial	3. Por que o desempenho foi insatisfatório/satisfatório? 4. Que motivos podem justificar esse desempenho? 5. Foram atribuídas responsabilidades ao funcionário? 6. Por que o funcionário teve de assumir essas responsabilidades? 7. Ele possui qualidades e deficiências? Quais?
Análise complementar	8. Que tipo de ajuda o funcionário recebeu? 9. Quais foram os resultados? 10. Ele precisa de treinamento?
Planejamento	11. Que outros aspectos de desempenho são notáveis? 12. Que plano de ação futura recomenda ao funcionário? 13. Indique, em ordem prioritária, dois substitutos para o funcionário. 14. Houve mudança de substitutos em relação à avaliação anterior?
Acompanhamento	15. Que avaliação você dá a este funcionário? Acima ou abaixo do padrão? 16. Este desempenho é característico do funcionário? 17. O funcionário foi avisado de suas deficiências? 18. O funcionário recebeu novas oportunidades para melhorar?

Figura 7: Método de avaliação do desempenho por pesquisa de campo.
Fonte: Chiavenato (1999).

Smith (apud MILKOVICH e BOUDREAU, 2000, p.107-108) define o método de incidentes críticos afirmando que “*Incidentes críticos* são frases que descrevem comportamentos muito eficazes ou não para o desempenho”. Os autores complementam dizendo que praticamente, o método dos incidentes críticos, pode ser incluído em qualquer técnica de avaliação de desempenho.

Carvalho e Nascimento (1993, p.264), sobre o assunto, salientam que os “[...]”

incidentes críticos, contrariamente ao que acontece com os outros métodos de AD, não exige qualquer programação antecipada por parte do avaliador.”

A Figura 8 apresenta um questionário (modelo) para o método por incidentes críticos.

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO			
Nome: _____		Cargo: _____ Departamento: _____	
Aspectos Excepcionalmente Positivos		Aspectos Excepcionalmente Negativos	
Sabe lidar com pessoas		Apresenta muitos erros	
Facilidade de trabalhar em equipe		Falta de visão ampla do assunto	
Apresenta idéias inovadoras		Demora a tomar decisões	
Tem característica de liderança		Espírito conservador e limitado	
Facilidade de argumentação		Dificuldade de lidar com números	
Espírito altamente empreendedor		Comunicação deficiente	

Figura 8: Método de avaliação de desempenho por incidentes críticos.
Fonte: Chiavenato (2010).

O Quadro 6 ilustra bem as principais vantagens e desvantagens dos métodos considerados possíveis ou viáveis de aplicação, procurando demonstrar pontos positivos e negativos para cada um dos métodos citados no presente trabalho.

MÉTODOS	VANTAGENS	DESVANTAGENS
Escalas Gráficas	<ul style="list-style-type: none"> - facilidade de planejamento e de construção do instrumento de avaliação; - simplicidade e facilidade de compreensão e de utilização; - proporciona fácil retroação de dados ao avaliado. 	<ul style="list-style-type: none"> - produz efeito de generalização (<i>hallo effect</i>); - limitação dos fatores de avaliação: sistema fechado; - avalia apenas o desempenho passado.
Escolha forçada	<ul style="list-style-type: none"> - evita o efeito de generalização; - tira a influência pessoal do avaliador, isto é, a subjetividade; - não requer treinamento dos avaliadores para sua aplicação. 	<ul style="list-style-type: none"> - complexidade no planejamento e na construção do instrumento; - não proporciona uma visão global dos resultados da avaliação; - não provoca retroação; - pouco conclusiva; Nenhuma participação do avaliado.
Pesquisa de campo	<ul style="list-style-type: none"> - envolve responsabilidade de linha (gerente) e função de <i>staff</i> na avaliação; - permite planejamento de ações para o futuro; - enfatiza a melhoria do desempenho e alcance de resultados; - proporciona profundidade na avaliação do desempenho. 	<ul style="list-style-type: none"> - custo operacional elevado por exigir assessoria de especialista; - processo de avaliação lento; - pouca participação do avaliado.
Incidentes críticos	<ul style="list-style-type: none"> - avalia o desempenho excepcionalmente bom ou ruim; - enfatiza os aspectos excepcionais do 	<ul style="list-style-type: none"> - não se preocupa com aspectos normais do desempenho; Peca por fixar-se em poucos aspectos do

	desempenho; - método de fácil montagem e utilização.	desempenho.
--	---	-------------

Quadro 6: Principais métodos e suas vantagens e desvantagens.

Fonte: adaptado de Chiavenato (1989 e 2010).

O método misto não foi abordado, além de outros citados por Chiavenato ou outros autores, em virtude de não serem adequados aos objetivos deste trabalho, especificamente o método misto, conforme Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2008, p.300) é utilizado “[...] principalmente, quando tem diversidade e complexidade de cargos” o que não cabe à situação proposta por tratar-se de apenas um cargo a ser avaliado.”

Chiavenato (2010, p.254) considera ainda que:

Estão surgindo novos métodos de avaliação de desempenho que se caracterizam por uma colocação totalmente nova do assunto: auto-avaliação e autodireção das pessoas, maior participação do funcionário em seu próprio planejamento de desenvolvimento pessoal, foco no futuro e na melhoria contínua do desempenho.

O método destacado por Chiavenato (2010) é a avaliação participativa por objetivos (APPO), cujo mesmo coloca como um sistema que adota um intenso relacionamento e de visão proativa.

Outro ponto importante é definir quem realizará a avaliação, fator que será abordado a seguir.

2.3.4 Quem deve fazer a avaliação?

Existem duas grandes preocupações com relação a esta pergunta, primeiramente no que tange ao comportamento do avaliador em si, e a segunda grande preocupação diz respeito a relação avaliador e avaliados.

O primeiro grande cuidado ao definir quem deve fazer a avaliação é evitar que nela contenha o *halo effect* (efeito halo), que acontece quando o avaliador se deixa levar por alguma característica do avaliado, impedindo-o assim de interpretar outras características de forma clara e com neutralidade.

Efeito de Halo, de acordo com Ribeiro (2006, p.296), “é o clima de simpatia e afinidade estabelecido entre o avaliador e avaliado que leva o avaliador a ser mais generoso.”

Assim sendo, o avaliador deve analisar os fatos com total imparcialidade, evitando que este tipo de sentimento interfira no processo de avaliação. Como em todos os processos que envolvem o elemento humano, a avaliação de desempenho, se não for bem conduzida, poderá causar transtornos para a direção da organização (TACHIZAWA, FERREIRA e FORTUNA, 2006, p.213).

Os autores acima citados relacionam as distorções mais frequentes:

- a) *Leniência*: lenir significa abrandar; leniência é, pois, a tendência que têm algumas pessoas de abrandar o seu julgamento dos avaliados; é o popular “panos quentes”.
- b) *Efeito de halo*: é a tendência a nivelar o julgamento de uma pessoa por cima ou por baixo. [...] um empregado é malvisto pelo avaliador, por ter sérias deficiências em alguns aspectos, pode acabar sendo mal avaliado [...] os que são vistos como bons empregados podem acabar recebendo nota alta em todos os quesitos [...].
- c) *Falsidade*: é a ocultação ou distorção proposital de informações sobre o julgamento do avaliado, com o intuito de prejudicá-lo ou beneficiá-lo.
- d) *Obstáculos políticos*: quando o avaliador distorce a avaliação por interesse político [...].
- e) *Obstáculos interpessoais*: quando o avaliador se deixa levar por simpatias ou antipatias pessoais, [...].
- f) *Diferentes graus de rigor*: quando alguns avaliados são mais rigorosos do que outros, empregados com um bom desempenho podem ter avaliações menos favoráveis do que outros cujo desempenho seja pior.

Há também uma segunda grande preocupação, com o fato de que pessoas diferentes estarão sendo avaliadas, sendo assim, o avaliador não pode querer centralizar as idéias, avaliando por igual, não considerando as diferenças entre cada avaliado.

Conforme Araújo e Garcia (2009, p.153) ao comentarem essa tendência afirmam 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 relacionamentos entre os avaliados. Ledo engano, avaliar por igual é rota garantida para problemas de toda sorte.

Conforme Chiavenato (2010, p.245-247) a avaliação de desempenho pode ser realizada através de diversas formas com relação a quem deve avaliar, são elas:

- a. Auto-avaliação;
- b. O gerente;
- c. O indivíduo e o gerente;
- d. A equipe de trabalho;
- e. A avaliação de 360°;

- f. A avaliação para cima;
- g. A comissão de avaliação de desempenho;
- h. O órgão de RH;

Cada forma de quem deve avaliar tem a sua conceituação, Gil (2001, p.151) explica a auto-avaliação dizendo que “Algumas empresas atribuem a avaliação de desempenho ao próprio empregado. [...] exige amplo grau de abertura da empresa e de maturidade dos empregados.”

Quanto ao gerente “[...] é aquela em que o próprio chefe tem a incumbência de avaliar seus subordinados.” (GIL, 2001, p.151)

Chiavenato (2010, p.246) explica a forma de avaliação da letra c. o indivíduo e o gerente afirmando que “[...] é uma tendência muito forte. Nessa alternativa, o gerente funciona como o elemento de guia e orientação, enquanto o avalia o seu próprio desempenho em função da retroação fornecida pelo gerente.”

Gil (2001, p.152) explica a avaliação da equipe de trabalho dizendo que nessa forma “[...] a própria equipe de trabalho avalia o desempenho de cada um de seus membros e define os objetivos e metas a alcançar.”

Chiavenato (2010, p.246) define a avaliação 360° dizendo:

[...] é feita de modo circular por todos os elementos que mantém alguma interação com o avaliado. Participam [...] gerente, os colegas e pares, os subordinados, os clientes internos e externos, os fornecedores [...] em uma abrangência de 360°.

Chiavenato (2010, p.246) sobre a avaliação para cima ou dos subordinados define que ela “[...] permite que a equipe avalie o seu gerente, como ele proporcionou os meios e recursos para a equipe alcançar os seus objetivos e como o gerente poderia incrementar a eficácia da equipe e ajudar a melhorar os resultados.”

“Geralmente, essa comissão é formada por membros permanentes e transitórios. [...] a principal vantagem da comissão está no fato de que, ao longo do tempo, os avaliadores tendem a desenvolver padrões de julgamentos mais homogêneos.” (GIL, 2001, p.152).

Finalizando os conceitos e definições das formas de avaliação, Chiavenato (2010, p.247) diz que “[...] o órgão de RH assume totalmente a responsabilidade pela avaliação do desempenho das pessoas da organização.”

Há várias formas e procedimentos para se realizar uma avaliação.

2.3.5 Quando fazer a avaliação?

A periodicidade do sistema de avaliação não segue uma regra geral, ela deve ser adequada às necessidades da organização, pois varia de uma para outra tal necessidade.

Chiavenato (2002, p.211) descreve ainda sobre a periodicidade da avaliação do desempenho salientando que:

Os sistemas de *avaliação do desempenho* obedecem a uma certa periodicidade que varia conforme a empresa. A periodicidade é anual quando a avaliação está voltada para motivar o desempenho por meio de uma gratificação paga no final do exercício ou do ano em função dos resultados ou dos objetivos alcançados no período. Na realidade, a avaliação do desempenho é uma postura – tanto do gerente como do próprio funcionário – que deve ser encarada de maneira constante e contínua. A periodicidade fica apenas para o preenchimento do papelório ou para a entrevista com o consultor que realiza a pesquisa de campo.

O mais importante, quando se trata de determinar a periodicidade, é que não se opte por períodos muito longos entre uma e outra avaliação, e, tão pouco, períodos muito próximos um do outro. No primeiro caso pode-se levar o sistema a cair no esquecimento, ou tornar-se inócuo. E, no segundo caso, criar um tipo de rejeição por parte de quem participa do processo, em virtude da repetição contínua do mesmo, tornando-o chato e monótono.

Sobre a frequência, pode-se afirmar:

As avaliações de desempenho geralmente acontecem uma vez por ano, frequentemente para todo o mundo ao mesmo tempo, ou nas datas de aniversário de admissão do funcionário. Avaliações mais frequentes podem melhorar a precisão, reduzindo os lapsos de memória e vinculando o processo a eventos importantes. (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000, p.115).

Chiavenato (2001, p.115) considera que quando a avaliação de desempenho é formal ela pode ser desenvolvida anualmente, semestralmente ou trimestralmente e quando ela é de caráter informal pode se desenvolvida semanalmente, diariamente ou até continuamente.

Portanto, conforme os autores já citados, o tempo em que uma avaliação pode ser aplicada e o período do sistema em questão fica a cargo do gestor, que deve procurar adequar suas necessidades de avaliação ao processo de gerir o desempenho humano.

Há a necessidade de estabelecer critérios para a divulgação do desempenho de cada

envolvido.

2.3.6 Como comunicar a avaliação de desempenho?

Talvez o ponto mais importante na questão não seja apenas o fato de como comunicar, mas também o de quando comunicar, pois é essencial que os colaboradores estejam sempre em contato com informações a respeito do sistema, no intuito de reforçar o comprometimento de cada um no processo.

Após a realização de uma avaliação por determinada organização, certamente os avaliados acabam por criar expectativas a respeito dos resultados da mesma, no intuito de saberem como foi avaliado o desempenho individual, e, principalmente, o que vai resultar dessa avaliação.

Desta forma, segundo Girardi e Dalmau (2009, p.155) “[...], o *feedback* surge como uma ação fundamental para a manutenção do compromisso com a avaliação ou a total ausência de comprometimento com o que fora projetado pela empresa.”

Os autores abordam ainda sobre a importância do *feedback* dizendo:

O importante é que os *feedbacks* recebidos em geral sirvam como base para a construção de um plano de desenvolvimento pessoal ou para outras atividades de continuidade propostas pela organização, tais como acompanhamento sistemático e treinamento. (GIRARDI; DALMAU, 2009 apud REIS 2000, p.60).

Outro fator importante é o gestor estar preparado para realizar os *feedbacks*. Neste caso, o gestor deve ficar a par das avaliações, tendo controle contínuo, com a finalidade de saber os pontos negativos e positivos, não demonstrando insegurança, evitando também ser rigoroso ou complacente. Com isto, o gestor evita de que os colaboradores ou avaliados, desacreditem de todo o processo.

“O gerente deve retroalimentar o seu pessoal com relação ao seu desempenho no sentido de guiá-lo nas ações presentes e futuras.” (CHIAVENATO, 2002, p.215).

Vale lembrar também, que as informações colhidas no processo ajudam o gestor a tomar decisões relativas às mudanças nos procedimentos, porém, o avaliado sempre deve estar ciente de seu desempenho para um melhor desenvolvimento técnico ou até mesmo nas relações com seus companheiros na organização.

Quanto à retroação ela pode ser:

[...] positiva ou negativa, dirigida a pessoas ou a grupos, mas deve ser sempre compatível com a participação ativa das pessoas no processo. Isto é, deve fornecer a cada pessoa ou grupo a possibilidade de uma contínua auto-avaliação do seu desempenho. Quanto maior e constante a retroação, maior a oportunidade e condição para a pessoa desenvolver uma efetiva auto-avaliação do seu próprio desempenho. (CHIAVENATO, 2002, p.215).

O cuidado com a comunicação é indispensável, uma informação repassada de forma obscura pode levar a interpretações errôneas e a conseqüente aversão às mudanças sugeridas.

3 METODOLOGIA APLICADA

São apresentados, neste capítulo, os procedimentos metodológicos de como foi desenvolvido o trabalho, com suas nuances, destacando desde a pesquisa bibliográfica no intuito de embasar seus autores, bem como o desenvolvimento da pesquisa de campo, relatando sobre o estudo de caso realizado e a aplicação dos roteiros de entrevista utilizados no trabalho de campo.

Adotar uma metodologia de pesquisa tem como tarefa identificar e analisar os, segundo Asti Vera (1974, p.7), “recursos metodológicos, assinalar suas limitações, explicitar seus pressupostos e as conseqüências de seu emprego.”

3.1 MONOGRAFIA

Asti Vera (1979, p. 163 apud MARCONI e LAKATOS, 2009, p.262) define monografia como o “tratamento escrito de um tema específico” e Salomon (1999, p.254 apud MARCONI e LAKATOS, 2009, p.262) como o “tratamento escrito de um tema específico que resulte de pesquisa científica com o escopo de apresentar uma contribuição relevante ou original e pessoal à ciência”.

Ainda para Asti Vera (1979, p.163 apud MARCONI e LAKATOS, 2009, p.262) “monografia significa, portanto, um tema específico qualquer, que recebe tratamento escrito”.

Sobre monografia têm se ainda que:

Trata-se, portanto, de um estudo sobre um tema específico, particular com suficiente valor representativo e que obedece a rigorosa metodologia. Investiga determinado assunto não só em profundidade, mas também em todos os seus ângulos e aspectos, dependendo dos fins a que se destina. (MARCONI e LAKATOS, 2009, p.262).

A investigação científica depende de um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos para que seus objetivos sejam atingidos: os métodos científicos (GIL, 2001, p.26).

Método científico é o conjunto de processos ou operações mentais que se devem empregar na investigação. É a linha de raciocínio adotada no processo de pesquisa. Os métodos que fornecem as bases lógicas à investigação são: dedutivo, indutivo, hipotético-dedutivo, dialético e fenomenológico (GIL, 2001).

Assim sendo, a monografia, após análise de diversos conceitos possui algumas características específicas que são:

- a) trabalho escrito, sistemático e completo;
- b) tema específico ou particular de uma ciência ou parte dela;
- c) estudo pormenorizado e exaustivo, abordando vários aspectos e ângulos do caso;
- d) tratamento preciso e claro, enfocando diversas questões e ângulos do caso;
- e) metodologia científica;
- f) contribuição importante, original e pessoal para a ciência. (MARCONI e LAKATOS, 2009, p.262-263).

Finalizando o conceito, Velilla Barquero (1979, p.16-25 apud Marconi e Lakatos, 2009, p.263) diz que

Monografia é um trabalho que observa e acumula observações, organizando essas informações e observações. Procura as relações e regularidades que pode haver entre elas e indaga sobre os porquês. Utiliza de forma inteligente as leituras e experiências para comprovação e apresenta seus resultados.

Para realização de um trabalho científico é preciso determinar o tipo de pesquisa a ser utilizada, que será o próximo tema abordado.

3.2 PESQUISA

Vergara (2009, p.41) salienta que “existem vários tipos de pesquisa [...]” e que “o

leitor deve ser informado sobre o tipo de pesquisa que será realizada, sua conceituação e justificativa à luz da investigação específica.”

A autora propõe ainda dois critérios básicos: “a) quanto aos fins e b) quanto aos meios.” Sendo que:

Quanto aos fins, uma pesquisa pode ser:

- a) exploratória;
- b) descritiva;
- c) explicativa;
- d) metodológica;
- e) aplicada;
- f) intervencionista.

Quanto aos meios de investigação, pode ser:

- a) pesquisa de campo;
- b) pesquisa de laboratório;
- c) documental;
- d) bibliográfica;
- e) experimental;
- f) *ex post facto*;
- g) participante;
- h) pesquisa-ação;
- i) estudo de caso. (VERGARA, 2009, p. 41-42).

Quanto aos fins, a pesquisa se desenvolveu de forma exploratória e descritiva, sendo que é exploratória porque o CBMSC não possui estudos que abordem a área de avaliação de desempenho ou ainda por não possuir um sistema de avaliação dos soldados formados.

Vergara (2009, p.42) define:

A investigação exploratória, que não deve ser confundida com leitura exploratória, é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa.

As pesquisas exploratórias, segundo Gil (1999, p.43), visam proporcionar uma visão geral de um determinado fato, do tipo aproximativo.

É descritiva, porque, conforme Vergara (1997) “[...] as pesquisas descritivas expõem características de determinada população ou de determinado fenômeno.”

Além de visar a descrição das características, Gil (1993) destaca ainda que “[...] a pesquisa descritiva objetiva o estabelecimento de relações entre as variáveis”, assim sendo, proporciona a possibilidade de confrontar os dados, auxiliando na interpretação dos resultados.

Quanto aos meios, a pesquisa se deu de forma bibliográfica, documental e de campo.

A primeira fase deste trabalho consistiu em uma pesquisa bibliográfica sobre os assuntos que foram abordados, ela abrange:

Esse tipo de pesquisa abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, que tem por objetivo colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto. (MARCONI; LAKATOS, 2003, p.183).

Vergara (2009, p.43) diz que a pesquisa bibliográfica é [...] o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral, [...] fornece material analítico para qualquer outro tipo de pesquisa[...].

A pesquisa mencionada procurou focar nos tópicos mais relevantes no tocante a gestão de pessoas, descrição e análise do cargo e mais especificamente no que diz respeito à avaliação de desempenho e as preocupações na adoção da ferramenta.

Foi adotada a pesquisa documental em virtude de que foram analisados documentos, leis, regulamentos da corporação analisada.

Seu conceito é:

Investigação documental é a realizada em documentos conservados no interior dos órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas: registros, anais, regulamentos, circulares, ofícios, memorandos, balancetes, comunicações informais, filmes, microfilmes, fotografias, videoteipe, informações em disquete, diários, cartas pessoais e outros. (VERGARA, 2009, p.43).

Para abranger as várias abordagens metodológicas na busca de resultados científicos, a pesquisa não deixa de ser bibliográfica, pois segundo Silva “a pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas em documentos”. (SILVA, 2005, p.49).

Para Silva (2005, p.50), na pesquisa descritiva busca-se “descrição das características, propriedades ou relações existentes na comunidade, grupo ou realidade pesquisada.”

A escolha da pesquisa de campo se deu pela necessidade da aplicação de questionários e contato direto com os entrevistados e avaliados.

Segundo Marconi e Lakatos (2003), a pesquisa de campo consiste na obtenção de informações a respeito de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre

eles.

Pesquisa de campo é investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observações participante ou não. Exemplo: levantar com os usuários do Banco X a percepção que têm sobre o atendimento ao cliente. (VERGARA, 2009, p.43).

O tipo de pesquisa também importa, assim sendo, é o que será apresentado.

3.3 PESQUISA QUALITATIVA

É com a pesquisa que há a possibilidade de análise e interpretação dos dados obtidos.

Para Silva, (2005, p.85) a pesquisa qualitativa “[...] não apresenta, necessariamente, a linguagem matemática ou estatística. Ela utiliza a análise e interpretação da realidade estudada, muitas vezes sem fazer uso de amostragem, tabelas, gráficos.”

Adotar uma metodologia de pesquisa tem como tarefa identificar e analisar os resultados obtidos e segundo Asti Vera (1974, p.7), “recursos metodológicos, assinalar suas limitações, explicitar seus pressupostos e às consequências de seu emprego.”

Zanella (2006, p.63) diz que “a abordagem qualitativa ou pesquisa qualitativa trabalha com dados qualitativos, com informações expressas nas palavras orais e escritas, em pinturas, em objetos, fotografias, desenhos, filmes etc.”

Neste trabalho foi realizada uma pesquisa qualitativa, onde o que mais importava era conhecer o desempenho humano dos soldados no sentido de avaliar o desenvolvimento de suas atividades.

Minayo (1996, p.102, apud ZANELLA, 2006) considera que:

“[...] numa busca qualitativa, preocupamo-nos menos com a generalização dos conceitos teóricos e mais com o aprofundamento e abrangência seja de um grupo social, de uma organização, de uma instituição, de uma política ou de uma representação”.

Marconi e Lakatos (2009, p.269) dizem que “o método qualitativo difere do quantitativo não só por não empregar instrumentos estatísticos, mas também pela forma de coleta e análise de dados.”

A metodologia qualitativa procura-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano. Fornece análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamento etc. (MARCONI e LAKATOS, 2009, p.269).

A técnica de coleta de dados da pesquisa é também ponto importante a ser analisada, sua definição será apresentada a seguir.

3.4 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

A escolha da técnica da coleta de dados é importantíssima para o desenvolvimento de uma pesquisa coerente e precisa, para isso, conhecer as técnicas e escolher dentre elas a melhor opção exige critérios.

Chizzotti (2001 apud ZANELLA, 2006, p.63) afirma que a coleta de dados provém de documentos, de observação ou por meio de respostas e declarações de pessoas que contém as informações necessárias aos objetivos da pesquisa, permitindo posteriormente o registro e a análise de tais informações.

“Nesse sentido, as técnicas mais utilizadas para a **coleta de dados** são: análise documental, entrevista, questionário e observação. A opção por uma ou outra combinação delas depende do tipo, da abordagem e do objetivo da investigação.” (ZANELLA, 2006, p.63, grifo nosso).

Utilizou-se, então, um questionário elaborado, para que fossem coletados os dados informativos que pudessem dar suporte ao estudo a ser realizado, auxiliando diretamente nos resultados obtidos.

A pesquisa foi realizada através da entrevista pessoal, de forma estruturada com a presença dos entrevistadores frente aos respondentes. Tal pesquisa apresenta vantagens como a flexibilidade (mais detalhes e explicação das perguntas), maior complexidade, alto índice de respostas e garantia de que as instruções são seguidas.

A entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto (LAKATOS; MARCONI, 1990).

A pesquisa foi ocasional, pois ela mostra, conforme Mattar (1999, p.78) “[...] um resultado instantâneo do fenômeno”, delimitando o estudo em determinado período de tempo.

Para a análise e descrição do cargo foi realizada uma entrevista (apêndice B) com os oficiais e praças do Centro de Ensino Bombeiro Militar onde ocorrem os cursos de formação de soldados e onde seu efetivo, principalmente os oficiais, auxiliam na estruturação do currículo do soldado. Outro ponto importante pela escolha destes foi o fato de alguns serem soldados e os demais já exercerem funções de comando junto à soldados.

Desta forma, através da visão destes, é que se pode identificar o que o CBMSC quer ou necessita de um soldado para atender às necessidades da corporação, definindo assim um perfil, ou, melhor dizendo, a descrição do cargo.

Para Marconi e Lakatos (2009, p.278) “a entrevista representa um dos instrumentos básicos para a coleta de dados.”

Alves-Mazzotti (1999, p.168 apud MARCONI e LAKATOS, 2009, p.278) ao abordar sobre a entrevista, diz que por ser de natureza interativa “permite tratar de temas complexos, que dificilmente poderiam ser investigados adequadamente através de questionários, explorando-os em profundidade”.

Para Lakatos (1996):

A preparação da entrevista é uma das etapas mais importantes da pesquisa que requer tempo e exige alguns cuidados, entre eles destacam-se: o planejamento da entrevista, que deve ter em vista o objetivo a ser alcançado; a escolha do entrevistado, que deve ser alguém que tenha familiaridade com o tema pesquisado; a oportunidade da entrevista, ou seja, a disponibilidade do entrevistado em fornecer a entrevista que deverá ser marcada com antecedência para que o pesquisador se assegure de que será recebido; as condições favoráveis que possam garantir ao entrevistado o segredo de suas confidências e de sua identidade e, por fim, a preparação específica que consiste em organizar o roteiro ou formulário com as questões importantes. (LAKATOS, 1996 apud BONI e QUARESMA, 2005, p.5).

Cervo, Bervian e Silva (2007, p.51 apud YOSHIDA, 2009, p.58) consideram que a entrevista “é uma conversa orientada para um objetivo definido: recolher, por meio de interrogatório do informante, dados para a pesquisa”.

Marconi e Lakatos (2009, p.279) destacam que há diversos tipos de entrevistas e que estes variam de acordo com os objetivos do pesquisador, são eles:

- a) padronizada ou estruturada – quando o pesquisador segue um roteiro previamente estabelecido. As perguntas realizadas são pré-determinadas; e
- b) despadronizada ou semi-estruturada – também chamada de assistemática, antropológica e livre – quando o entrevistador tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada. É uma forma de poder explorar mais amplamente a questão.

Para o desenvolvimento dos questionários elaborados, foi adotada, no caso da avaliação de desempenho, a entrevista estruturada, com base no formulário de avaliação da escala gráfica para a realização da pesquisa de campo.

O método das escalas gráficas é um método, segundo Chiavenato (2010, p.249), baseado em uma tabela com dupla entrada: Linhas – onde ficam os fatores de avaliação e Colunas – onde estão os graus de avaliação de desempenho.

Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2008, p.296) comentam o método das escalas gráficas dizendo que dos métodos é o mais simples aparentemente, porém, sua aplicação requer uma multiplicidade de cuidados, objetivando diminuir a subjetividade e o pré-julgamento do avaliador, o que pode ter enorme interferência.

Complementam dizendo que é composto por um formulário e que:

O formulário é de dupla entrada, [...], no qual as linhas representam os fatores de avaliação de desempenho e as colunas correspondem aos graus de avaliação dos fatores. Os indicadores são desenvolvidos para uso em uma escala acoplada em níveis que variam de 5 a 7 graus, com os adjetivos variando de insatisfatória até excelente. (HANASHIRO, TEIXEIRA E ZACCARELLI, 2008, p.296).

Araujo e Garcia (2009, p.162) definem o método das escalas gráficas de forma sucinta:

[...] pode-se afirmar que dizem respeito à utilização de indicadores de desempenho para a elaboração de gráficos, que facilitarão a avaliação. Vale ressaltar que a avaliação por indicadores, neste caso, deve ser feita sob o campo dos resultados [...], ou seja, implica não só a análise quantitativa, mas também a qualitativa.

Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2008, p.296), quanto ao método da escala gráfica dizem que “[...] pode ser aplicado a um grande número de pessoas ao mesmo tempo”. Concluem ainda os autores acima citados dizendo que o questionário é “[...] facilmente explicado, entendido e, se necessário, trocado ou mesmo alterado [...]”.

Por se tratar de uma entrevista semi-estruturada a explicação sobre a mesma é:

As **entrevistas semi-estruturadas** combinam perguntas abertas e fechadas, onde o informante tem a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto. O pesquisador deve seguir um conjunto de questões previamente definidas, mas ele o faz em um

contexto muito semelhante ao de uma conversa informal. O entrevistador deve ficar atento para dirigir, no momento que achar oportuno, a discussão para o assunto que o interessa fazendo perguntas adicionais para elucidar questões que não ficaram claras ou ajudar a recompor o contexto da entrevista, caso o informante tenha “fugido” ao tema ou tenha dificuldades com ele. (BONI e QUARESMA, 2005, p.8).

Já para a análise e descrição do cargo foi a entrevista semi-estruturada, como foi observado nos estudos bibliográficos já citados anteriormente neste trabalho.

Boni e Quaresma (2005, p.6) quando comentam sobre a entrevista estruturada dizem que “é aquela onde as perguntas são previamente formuladas e tem-se o cuidado de não fugir a elas.”

O questionário realizado com os comandantes dos soldados avaliados (apêndice C) foi realizado de forma semi-estruturada, em virtude de haver perguntas abertas e fechadas, que possibilitaram o alcance dos objetivos propostos.

Para a análise e descrição do cargo foi entregue um questionário (apêndice B) para os oficiais e praças do Centro de Ensino Bombeiro Militar situado na Trindade, rua Lauro Linhares, 1213, onde ocorrem os cursos de formação de soldados e onde seu efetivo, principalmente os oficiais, auxiliam na estruturação do currículo do soldado. Outro ponto importante pela escolha destes foi o fato de alguns serem soldados e os demais já exercerem funções de comando junto a soldados.

Os integrantes do CEBM foram escolhidos devido ao fato de que todos possuem experiência direta no cargo ou como comandantes em outras unidades que já trabalharam, podendo assim auxiliar na análise e descrição deste cargo tão importante. Os responsáveis pelo preenchimento do questionário são:

- Major Reinaldo – Diretor de Ensino e Diretor do Centro de Formação de Condutores (CFC) do CBMSC. Já possui longa experiência no comando de companhias de Bombeiro e é também instrutor do Curso de Formação de Soldados (CFSd) e possui curso superior.
- Capitão De Lima – Chefe da Divisão de Ensino (DivE) e Comandante do Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Praças (CFAP), já comandou algumas unidades operacionais, teve contato direto com os soldados e conhece as necessidades dos mesmos. Atualmente é o Chefe da Divisão responsável pela formação dos Soldados e também pelo currículo dos cursos. É instrutor do

Curso de Formação de Soldados. Tem mais de 15 anos de vida bombeiril e é pós-graduado em Gestão Educacional.

- Capitão Heisler – Comandante da Academia de Bombeiro Militar (ABM) e chefe da Divisão Administrativa (DivA), já comandou várias unidades BM operacionais, inclusive a Unidade da Trindade e tem sob seu comando alguns soldados, é também Instrutor do CFSd e atualmente está cursando mestrado. Possui mais de 15 anos de experiência BM.
- Sargento Bernardo – 22 anos de experiência, já foi soldado nos três primeiros anos da carreira, sempre exerceu função de comando de guarnição, é desde 2003 integrante do CEBM, Monitor de Curso de Formação, auxiliou na montagem do currículo escolar do soldado, já exerceu função da DivE, tem contato direto tanto com soldados formados como com alunos soldados em formação. É graduando em administração e um dos autores deste trabalho.
- Sargento Ivan – 20 anos de corporação, já trabalhou em unidades operacionais, foi sargenteante, teve contato direto como comandante dos soldados nas guarnições de serviço ou nas equipes de vistoria. É instrutor do curso de soldados, possui curso superior e atualmente é também monitor do CFSd.
- Sargento Gomes – Já foi soldado, cabo e atualmente é Sargento no CEBM, formado Cabo e Sargento neste centro, tem experiência no cargo e de comandante com mais de 20 anos de serviço prestado. Possui nível médio.
- Cb Wilson – Auxiliar na Divisão Administrativa do CEBM, já foi soldado e também tem sob sua subordinação alguns, além de já ter trabalhado nas unidades operacionais. Tem mais de 25 anos de serviço e possui ensino médio completo.
- Sd Coelho – Formado no CEBM no ano de 2006, integrante deste Centro, é atualmente Instrutor do CFSd e exerce função na DivA, já exerceu funções operacionais e exerce ainda, bem como funções administrativas. É pós-graduado.
- Sd Daussen – Também formado no CEBM em 2009, faz parte do quadro administrativo do CEBM e conhece por já ter exercido funções operacionais e administrativas, podendo assim contribuir para a análise. É graduado em geografia.

- Sd Elias, recém chegado ao CEBM vindo de uma unidade operacional, formou-se no CEBM também em 2009. Exerce atualmente função administrativa na DivA e possui ensino superior.

Com o preenchimento dos questionários por parte destes listados acima, os autores conseguiram delimitar as principais atividades e, além disso, listar os Conhecimentos, habilidades e Atitudes (CHA) para o cargo analisado.

Ainda sobre a metodologia aplicada, houve a necessidade da determinação do universo e da amostra, ou seja, o público pesquisado, assim será apresentado este tema no próximo item.

3.5 UNIVERSO E AMOSTRA

Toda pesquisa de campo, quando há necessidade de pesquisar parte da população, precisa ter uma amostra. “A amostra surge quando há necessidade de investigar apenas uma parte de uma população.” (MARCONI; LAKATOS, 2003).

Na amostragem não probabilística, há escolha deliberada dos elementos da amostra e não é possível generalizar os resultados das pesquisas para a população, pois as amostras não-probabilísticas não garantem a representatividade da população. Os procedimentos da amostragem não-probabilística mais usuais são por acessibilidade, por julgamento e por quotas. Segundo Osuna (1991), os procedimentos não-probabilísticos são muito mais críticos em relação à validade de seus resultados; todavia apresentam algumas vantagens, sobretudo no que se refere ao custo e ao tempo despendido.

A técnica de amostragem utilizada para a pesquisa foi a amostragem não-probabilística. As razões para o uso da amostragem não probabilística, para Mattar (1999 apud ZANELLA, 2006, p.104), são:

- a. não existir outra alternativa viável;
- b. é mais viável na prática; e
- c. o tempo, os recursos financeiros, materiais e humanos são menores do que na probabilística.

Dentro dessa visão, o tipo básico de amostra não probabilística foi por julgamento ou

intencional. Angelini e Milone (1993 apud POZZAN, 2009) definem esse tipo de amostra como “[...] aquela que é intencionalmente escolhida, considerando-se as características da população ou do estudo ou ainda em função do conhecimento que o pesquisador tem daquilo que está estudando”.

Neste sentido, foram escolhidos para a pesquisa apenas dentre aqueles soldados militares que estão prontos (formados), atuando em Florianópolis. Além disso, foram entrevistados os que se formaram após o ano de 2004 quando da separação da PMSC, que neste caso totalizam 84 soldados na grande Florianópolis. Na área escolhida para a aplicação do questionário se encontra o 1º BBM e suas Companhias, Pelotões e Grupamentos, o CEBM e a DLF, de onde foram colhidas as amostras dentre 47 soldados, sendo que 09 não pertenceram à amostra por estarem empregados em outras localidades devido a operação veraneio 2011, férias, licença ou em outros órgãos, o que impossibilitou a abordagem destes.

A título de informação, dos 47 que foram avaliados, 05 possuem pós-graduação, 19 o curso superior e 23 são formados no nível médio. Ainda, dentre os avaliados, 06 são do sexo feminino e todos pertencem a faixa etária dentre 24 a 32 anos. A Figura 9 a seguir apresenta esses dados graficamente.

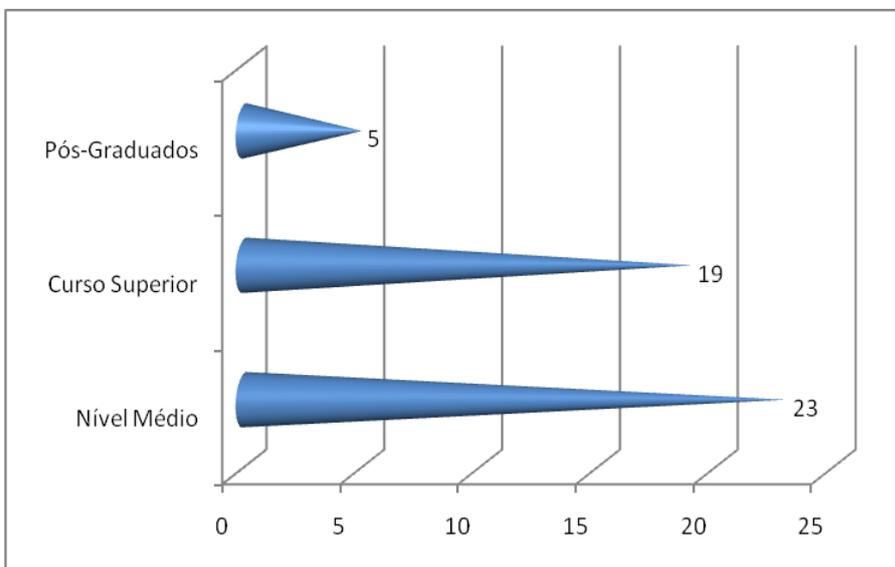


Figura 9: Gráfico do nível médio escolar dos soldados avaliados.
Fonte: Elaborado pelos autores (2010/2011).

Cabe salientar que para inclusão no CBMSC dentre 2003 e 2009, para inclusão no quadro efetivo da organização, um dos pré-requisitos exigidos no edital do concurso, grau de escolaridade, era ter no mínimo o nível médio ou como conhecido antigamente o 2º Grau

Completo. A informação torna-se importante, pois a partir de 2010, para turmas que se formarão em 2011, já houve a exigência de curso superior para um dos cursos e de curso tecnólogo para o outro, mudando consideravelmente a qualidade nos recursos humanos entrantes naquela organização.

A Figura 10 apresenta no gráfico como ficam os dados percentualmente.

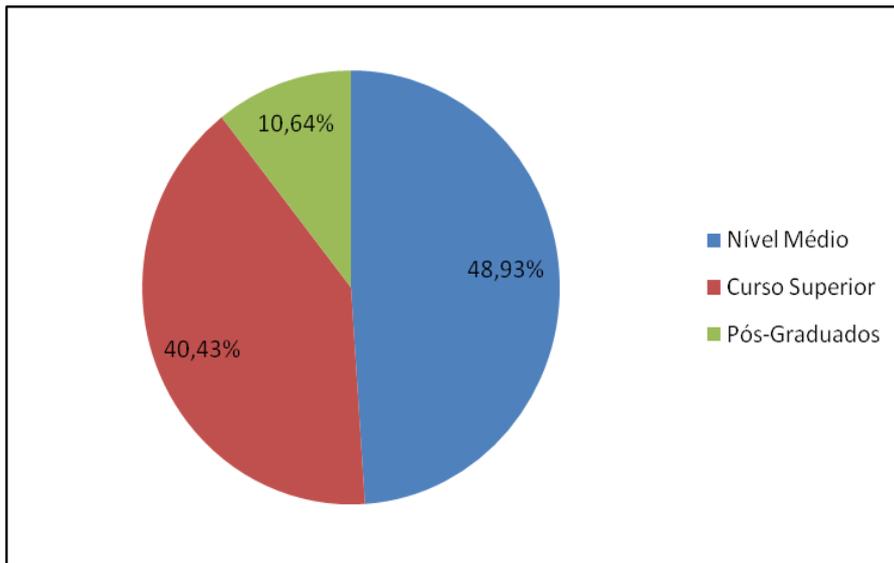


Figura 10: Gráfico do percentual do nível de escolaridade dos soldados avaliados.
Fonte: Elaborado pelos autores (2010/2011).

A metodologia adotada possibilitou que se realizasse um censo, de forma impessoal e objetiva, devido à escassez de recursos técnicos, econômicos e financeiros a disposição para realização da pesquisa, assim sendo foram avaliados, pelos seus comandantes, apenas aqueles que se encontravam de serviço nas unidades da Capital, atingindo assim a população de forma mais fácil.

Após as coletas de dados é necessária a análise dos mesmos, com métodos adequados.

3.6 ANÁLISE DOS DADOS

Após a coleta dos dados, foi realizada uma análise com as respostas adquiridas e em seguida a tabulação dos referidos dados para que se possa ao final criar as formas de exposição dos resultados e apresentar as conclusões sobre o trabalho sugerido.

Uma das definições desse processo encontrada nas bibliografias diz:

O processo de análise de dados é definido por Kerlinger (1980, p. 353) como “a categorização, ordenação, manipulação e sumarização de dados”. Tem por objetivo reduzir grandes quantidades de dados brutos a uma forma interpretável e mensurável. (ZANELLA, 2006, p.129).

A análise adotada é a análise de conteúdo no intuito de avaliar os dados obtidos e extrair os momentos mais importantes. De acordo com Chizzotti (2001, p.98, apud ZANELLA, 2006, p.133) a análise de conteúdo é:

22

[...] um método de tratamento e análise de informações colhidas por meio de técnicas de coleta de dados, consubstanciadas em um documento. A técnica se aplica à análise de textos escritos ou de qualquer comunicação (oral, visual, gestual) reduzida a um texto ou documento.

Nas fases da análise de conteúdo, foram observados: a pré-análise, descrição analítica e análise e interpretação dos resultados.

Toda pesquisa precisa ser limitada e esta se limitou a uma análise das atividades realizadas pelos soldados do CBMSC.

3.7 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A pesquisa realizada limitou-se a analisar e descrever as atividades realizadas pelos soldados do CBMSC, no intuito de identificar quais as principais características que o soldado deve possuir no exercício do cargo estudado.

Além desse ponto, procurou avaliar, na pesquisa, o desempenho atual dos soldados formados no CBMSC que estão lotados na Capital do Estado (Florianópolis).

O trabalho procurou também listar os principais resultados obtidos através das entrevistas realizadas, apontando, numa análise qualitativa, como foi o desempenho avaliado de uma forma generalizada.

E, ainda, sugerir a implementação da ferramenta de avaliação de desempenho para o cargo de soldado, periodicamente, sem abordar aspectos efetivos desta implementação.

O trabalho foi realizado de novembro de 2010 a janeiro de 2011, o que representa que os resultados são referentes ao período avaliado, desconsiderando possíveis ausências de

soldados de suas unidades e posteriores alterações no tempo.

As avaliações foram realizadas diretamente, e de forma pessoal, entre os comandantes imediatos, ou seja, aqueles que trabalham diretamente com os soldados, e que são os comandantes de guarnição, e que representam todo o efetivo de serviço no dia, ou comandantes das unidades, aqueles que comandam o quartel de bombeiro militar instalado.

4 PROCEDIMENTOS REALIZADOS

A área de abrangência do trabalho ficou limitada às unidades pertencentes ao 1º BBM, que atua na área continental pertencente à Florianópolis, onde fica a sede deste Batalhão de Bombeiro Militar, na área insular nos quartéis de bombeiro militar situados no Centro, na Trindade, em Canasvieiras e na Barra da Lagoa, atingindo assim as unidades operacionais, onde os soldados realizam suas atividades práticas. Além disso, foram contatados os comandantes dos soldados que atuam na Diretoria de Logística e Finanças – DLF que possui um número considerável de soldados formados recentemente e que executam atividades burocráticas que também fazem parte do cargo de soldado e, também, os pertencentes ao CEBM.

Algumas das atividades operacionais realizadas pelo soldado são:

1. Atendimento pré-hospitalar básico de emergência;

2. Combate a incêndio em edificações;
3. Combate a incêndio florestal;
4. Resgate Veicular de vítimas presas em ferragens;
5. Busca e resgate de vítimas em espaço confinado;
6. Busca e resgate terrestre de vítimas perdidas em matas;
7. Salvamento aquático;
8. Salvamento em alturas e locais de difícil acesso;
9. Vistoria em edificações;
10. Atividades preventivas;
11. Guarda de quartel;
12. Motorista de viaturas;
13. Manutenção de instalações;
14. Atendimento telefônico de emergência;
15. Despachante de rádio;
16. Serviços administrativos.

Na escala hierárquica existente na organização estudada a posição do cargo de soldado é a base da pirâmide como é apresentada na Figura 11.

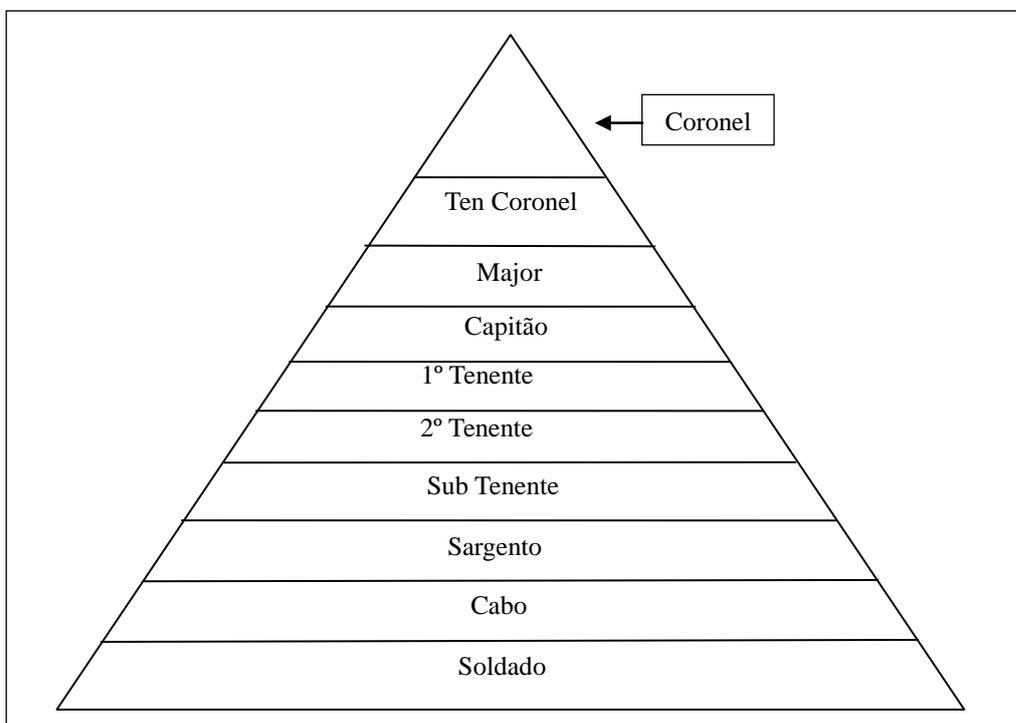


Figura 11: Pirâmide Hierárquica dos Postos e Graduações no CBMSC.

Fonte: Elaborado pelos autores (2010).

Apenas para esclarecimento, o nível de sargento, na Figura 11 se subdivide em 1º Sargento, 2º Sargento e 3º Sargento.

Das atividades administrativas ou burocráticas dos soldados pode-se citar:

1. Análise de projetos;
2. Atendimento ao público;
3. Telefonista;
4. Auxiliar de sargenteação;
5. Arquivista;
6. Auxiliar de almoxarifado;
7. Digitador;
8. Auxiliar administrativo;
9. Estafeta;
10. Protocolista.

Diante da apresentação de algumas atividades operacionais ou práticas e das administrativas ou burocráticas é que se pode concluir a importância da atividade do soldado na organização e também da importância de se realizar uma avaliação de desempenho com os mesmos.

Estes soldados são o que se pode chamar de “cartão de visitas” do CBMSC, devido ao fato de que eles são os que têm o primeiro contato com a comunidade, quer seja operacionalmente ou até mesmo na atividade administrativa.

Devido à Operação Veraneio, período em que as atenções dos órgãos da Secretaria de Segurança Pública e Defesa do Cidadão se voltam para as regiões litorâneas.

Ocorrem muitas movimentações de efetivo (transferências) em virtude de suprir a deficiência de pessoal nas regiões onde a movimentação de turistas aumenta substancialmente.

Diante disto, alguns comandantes, que também avaliariam os soldados, foram deslocados para as praias ou até outras localidades fora da região de Florianópolis, inviabilizando em alguns casos a avaliação de desempenho.

Na totalidade, após levantamento realizado junto a Diretoria de Recursos Humanos –

DRH havia na Capital 56 soldados formados no CBMSC após a separação, ou emancipação, da PMSC, porém, destes, 09 ou estavam empregados em unidades que não pertencem ao CBMSC (Ex: Casa Militar, Justiça Militar, HPM) ou afastados ou de férias, sendo portanto retirados da avaliação de desempenho, bem como outros não foram avaliados por terem seus comandantes em férias, licença ou ainda por terem sido deslocados para outras unidades para o emprego na operação veraneio.

Assim sendo, a população ficou definida da seguinte maneira:

- a) Quartel da Trindade – 13 soldados;
- b) Quartel do Centro – 05 soldados;
- c) Quartel de Canasvieiras – 06 soldados;
- d) Quartel da Barra da Lagoa – 05 soldados;
- e) CEBM – 03 soldados;
- f) DLF – 15 soldados.

A população atingida foi de 47 soldados num total ativo de 56 formados desde 2004, após a emancipação, efetivos na Capital, o que representa 84% dos soldados recém formados que foram avaliados.

Esses números podem parecer pequenos se considerarmos que foram formados até 2010, a partir do ano de 2003, 512 soldados. Porém, para demonstrar como é uma amostra suficiente, o Corpo de Bombeiros possui em formação até o presente momento um total de 55 alunos soldados, sendo que 28 destes se formam no mês de abril e outros 27 terminam sua formação em julho 2011.

Após essa formação, para exemplificar, esses 55 novos soldados que se formarão serão distribuídos para todos os Batalhões do CBMSC que hoje possui 10 em todo o Estado e ainda o Grupamento de Busca e Salvamento – GBS. Num simples cálculo numérico, se dividirmos o número de soldados formados até 2010 pelo número de batalhões teremos de 46 a 47 soldados para cada BBM, então, podemos deduzir que, hipoteticamente é claro, cada BBM recebeu no máximo 47 novos soldados em 07 anos de formação.

Com esses números, o universo e a amostra atingidos são mais do que suficientes para poder realizar uma avaliação de desempenho, pois representa nada menos do que 100% dos soldados que, no caso, o 1º BBM receberia em 07 anos, ou seja, quantidade igual ou superior àquela esperada.

As avaliações foram realizadas diretamente, e de forma pessoal, entre os comandantes imediatos, ou seja, aqueles que trabalham diretamente com os soldados, e que são os comandantes de guarnição, e que representam todo o efetivo de serviço no dia, ou comandantes das unidades, aqueles que comandam o quartel de bombeiro militar instalado.

Primeiramente os autores solicitaram uma autorização de maneira formal (apêndice A) através de correio eletrônico encaminhado ao comandante do CEBM, comandante de um dos autores, que repassou ao comandante do 1º e 10º BBM, sendo que o comandante do 1º BBM autorizou prontamente a pesquisa, o que já seria suficiente para a realização da mesma.

Desta forma, devidamente autorizados, os autores, em momento oportuno, fizeram contato com os responsáveis diretos pelos soldados, marcaram as datas para realização da pesquisa e foram aos locais com os questionários em mãos.

No local, tiveram uma conversa formal com os comandantes, explicando das intenções da pesquisa, detalhando todo o processo e dirimindo todas e quaisquer dúvidas que pudessem desvirtuar os objetivos pretendidos.

Posteriormente, com tudo esclarecido, realizaram a pesquisa avaliando, através dos comandantes, todos os soldados que estavam efetivamente de serviço nas unidades visitadas.

4.1 O QUESTIONÁRIO PARA A ANÁLISE E DESCRIÇÃO DO CARGO

Antes da realização do presente trabalho da avaliação de desempenho, obrigatoriamente os autores tiveram que definir o perfil do soldado, ou, em outras palavras, analisar e descrever o cargo a ser avaliado.

Com isso, foi desenvolvido um questionário a partir do modelo proposto por Chiavenato (2010), conforme apêndice B, seguindo a metodologia, e aplicado junto aos oficiais e praças do CEBM, sendo que estes tiveram um acompanhamento dos autores para esclarecer qualquer questionamento que suscitasse dúvida ou desconhecimento.

Abaixo, o Quadro 7 demonstra a descrição e análise do cargo definida na pesquisa.

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR

Título: **SOLDADO**

DESCRIÇÃO SUMÁRIA: O Soldado deve realizar tarefas atinentes à função de subordinação, acatar ordens emanadas dos superiores e emanar ordens aos seus subordinados, desde que não sejam absurdas, realizar atividades operacionais nas áreas de salvamento, combate a incêndios e realizar atividades relativas

à prevenção de acidentes na área de atuação do CBMSC, além de atividades administrativas gerais, limpeza e manutenção de viaturas e instalações físicas.

DESCRIÇÃO DO CARGO

- Respeitar as ordens escritas, leis, regulamentos, normas e toda a legislação atinente à vida militar e civil.
- Acatar ordens não absurdas de seus superiores.
- Emanar ordens não absurdas aos subordinados.
- Checar os equipamentos pertencentes ao CBMSC e que estão sob sua responsabilidade, listando as avarias.
- Manter a organização dos materiais e equipamentos pertencentes ao CBMSC e que estão sob sua responsabilidade.
- Realizar manutenção preventiva, e corretiva se for o caso, nestes equipamentos.
- Manter as instalações físicas do quartel limpas e realizar manutenção de limpeza quando necessário ou ordenado.
- Manter as viaturas do CBMSC pertencentes ao quartel limpas e revisadas.
- Dirigir as viaturas que estão disponíveis e que são condizentes à sua categoria da habilitação.
- Atender aos chamados de emergências emanados do COBOM, das centrais telefônicas e feitos pessoalmente, socorrendo às vítimas e preservando os bens alheios.
- Realizar serviços administrativos internos quando solicitados.
- Digitar documentos.
- Atender ligações telefônicas de serviço no CBMSC e chamadas através de rádio de comunicação e despachar as solicitações o mais rápido possível.
- Realizar serviços de estafeta do quartel.
- Realizar serviços de vistoria em edificações e também a análise de projetos nos serviços de atividades técnicas.
- Ministras aulas, palestras ou seminários quando solicitado.
- Comandar uma guarnição, quando for o mais antigo, executando todas as atividades atinentes à função de comandante de guarnição.
- Realizar todas as atividades previstas ao Chefe de Socorro quando estiver no exercício da função, sendo o mais antigo de serviço na unidade.

ANÁLISE DO CARGO

Requisitos Mentais

- **Instrução essencial:** 2º Grau.
- **Experiência posterior:** Curso de Formação de Soldados cumprindo uma carga horária curricular de 1.500 horas aulas com aproveitamento mínimo de 70% em todas as disciplinas.
- **Aptidões acessórias:** personalidade atraente e cortês; caráter discreto e responsável; boa redação, destreza digital, fluência oral; memória associativa de nomes, fatos e fisionomias; capacidade de síntese e de desenvolvimento; coordenação mental e raciocínio abstrato; noção de tempo e capacidade para prevenir e adaptar-se a novas situações; saber nadar; ser destemido; disposto; proativo; criativo e responsável.

Responsabilidades

- **Contatos:** exige preparo, responsabilidade e habilidade para lidar com pessoas e situações emergenciais de risco, cooperando e solicitando a cooperação de companheiros de trabalho ou ainda de pessoas civis quando se encontrar sozinho no ambiente ou local de atendimento.

Condições de Trabalho

- **Ambiente de trabalho:** normal de escritório em salas coletivas; trabalho em viaturas composta por guarnição de duas ou mais pessoas ou ainda individual; quartéis de bombeiro em regime de prontidão, cumprindo escala horária de revezamento 24X48 ou expediente administrativo.

Quadro 7: Descrição e Análise do cargo de soldado.

Fonte: Dados primários (2010).

Quanto à instrução essencial, até o ano de 2010, o nível de instrução exigido era de 2º Grau, atualmente o exigido é Tecnólogo, portanto foi considerado o que era exigido até a

última turma de soldados formados, ou seja, 2º Grau.

A seguir, a determinação dos indicadores de desempenho para a realização da avaliação.

4.2 INDICADORES DE DESEMPENHO

Os indicadores de desempenho do cargo de soldado foram estabelecidos a partir da descrição e análise do cargo, onde foram relacionados os conhecimentos, habilidades e atitudes apontadas nos questionários de descrição.

Os indicadores para o cargo de soldado do CBMSC ficaram definidos como mostra o Quadro 8.

INDICADORES DE DESEMPENHO – SOLDADO BM
<p>Conhecimentos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Conhecer as leis, regulamentos, normas e demais legislações atinentes à vida militar e civil 2. Conhecer a escala hierárquica dos órgãos militares; 3. Conhecer os preceitos da hierarquia e disciplina vigentes; 4. Saber identificar e reconhecer, o comandante geral, seus superiores até o nível de comando de batalhão, seus pares e subordinados diretos; 5. Conhecer os recursos tecnológicos que utiliza; 6. Saber identificar os equipamentos sob sua responsabilidade e disponibilizados para o seu uso; 7. Conhecer sobre manutenção de equipamentos; 8. Conhecer sobre manutenção de viaturas; 9. Conhecer os cuidados e obediências exigidas pela legislação de trânsito; 10. Conhecer sobre informática, acesso à internet e correio eletrônico; 11. Conhecer a linguagem escrita de acordo com a ortografia oficial da língua portuguesa; 12. Conhecer sobre as normas de segurança sobre todos os aspectos; 13. Conhecer as técnicas de salvamento em altura; 14. Conhecer as técnicas de salvamento aquático; 15. Conhecer as técnicas de salvamento de vítimas presas em ferragens; 16. Conhecer as técnicas de busca e resgate terrestre; 17. Conhecer as técnicas de busca e resgate em espaço confinado; 18. Conhecer as técnicas de combate a incêndio estrutural e florestal; 19. Conhecer as técnicas de atendimento pré-hospitalar básico; 20. Conhecer as técnicas e a linguagem de comunicação (código Q e J) para o uso dos rádios comunicadores fixos ou móveis; 21. Conhecer as técnicas de vistoria e análise de projetos; 22. Conhecer as rotinas e procedimentos das organizações militares; 23. Conhecer os hinos e canções executados dentro ou fora do ambiente militar; 24. Sabe realizar as atividades de seu comandante de guarnição ou chefe de socorro na ausência de um destes. 25. Conhece as responsabilidades do cargo.
<p>Habilidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicar-se de maneira clara e objetiva quando ao contato pessoal, por telefone ou via rádio;

<ol style="list-style-type: none"> 2. Comunicar-se de maneira clara, precisa e concisa quando de forma escrita; 3. Acata as ordens emanadas de seus superiores quando não se tratarem de ordens absurdas; 4. Saber ouvir; 5. Utilizar-se de linguagem fluente, sem gírias; 6. Respeitar seus subordinados, pares e superiores; 7. Saber nadar; 8. Evitar conflitos, brigas e confusões generalizadas; 9. Auxiliar e apoiar seus companheiros de trabalho e seus superiores; 10. Saber emanar ordens; 11. Saber dirigir no mínimo na categoria “B”; 12. Facilidade de assimilação; 13. Manter materiais, equipamentos e as instalações em ordem, limpos e revisados, se for o caso; 14. Preparo Físico; 15. Saber manusear os equipamentos à sua disposição; 16. Saber digitar documentos e realizar serviços básicos administrativos; 17. Saber lidar com atendimento ao público e gerenciar situações emergenciais e de risco à vida ou ao patrimônio alheio;
<p>Atitudes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Iniciativa na realização das atividades; 2. Sugerir correções no desempenho das atividades realizadas pelos companheiros; 3. Ser pró-ativo; 4. Reconhecer os erros e corrigi-los; 5. Ser dedicado no trabalho; 6. Pontualidade; 7. Ser cordial; 8. Disposição; 9. Cooperação; 10. Voluntariedade; 11. Aceitar e respeitar opiniões dos companheiros; 12. Reconhecimento da importância de seu trabalho BM; 13. Boa apresentação pessoal; 14. Alto poder de concentração; 15. Ser calmo; 16. Raciocínio rápido; 17. Espírito de corpo; 18. Ser prestativo; 19. Atento nos procedimentos; 20. Estar sempre pronto para os atendimentos; 21. Seriedade na execução dos serviços; 22. Persistência; 23. Busca frequente de conhecimento; 24. Atualizado; 25. Companheirismo; 26. Leal aos preceitos BM é a missão da organização; 27. Honestidade

Quadro 8: Indicadores de desempenho do cargo de soldado BM.
 Fonte: Dados primários (2010).

O instrumento de avaliação de desempenho a ser utilizado para a avaliação é o que será apresentado a seguir.

4.3 INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

O instrumento elaborado para a avaliação de desempenho foi baseado em Ribeiro (2005) com adaptações para a realidade da corporação, não sendo adotado o modelo de questionário para a pesquisa de campo apresentado na fundamentação em virtude de que, em conversa com vários integrantes do CBMSC, comandantes de unidades, que poderão ser avaliadores neste trabalho e em futuros trabalhos se assim for adotado, se o questionário fosse com perguntas abertas, ou seja, semi-estruturado, cairia num descaso em virtude da demora para o preenchimento do mesmo e a compilação das informações.

Baseados também na ficha de avaliação de conceito existente para os Sargentos, realizada para pontuação do mesmo, contando para a promoção, os autores perceberam que quanto mais “enxuto” o questionário, quanto mais claro, preciso e conciso, maior a possibilidade de os comandantes responderem os mesmos com mais precisão e empenho.

Além disso, há também o fato de que a carreira de soldado é aquela que mais efetivo tem na corporação, assim sendo seria muito mais demorado e cansativo se fosse adotada a proposta de entrevista semi-estruturada.

Foi adotada uma escala com 06 (seis) fatores de avaliação que são os seguintes:

1. E = Excelente – o soldado sempre supera todas as expectativas positivas;
2. MB = Muito bom – o soldado supera algumas vezes as expectativas;
3. B = Bom – o soldado atende às expectativas na maioria das vezes;
4. R = Regular – o soldado não atende às expectativas na maioria das vezes;
5. F = Fraco – o soldado não atende às expectativas; e
6. NA = Não aplicável – não pode ser avaliado neste fator.

O apêndice C demonstra o instrumento de avaliação elaborado pelos autores, com os indicadores considerados essenciais, para a pesquisa após contato com alguns comandantes de unidades

Nesta avaliação de desempenho realizada, os indicadores relativos ao CHA - conhecimento, habilidade e atitudes, que terão pesos iguais, porém, podem ser colocados pesos diferentes para cada indicador caso o CBMSC adote a ferramenta para uso na corporação.

Para os fatores a pontuação ficou assim determinada:

- E = 5;
- MB = 4;
- B = 3;
- R = 2;
- F = 1;
- NA = 0

O somatório da pontuação dos fatores será o referencial para avaliar o desempenho. Com base no questionário o quadro abaixo apresenta o máximo de pontuação em cada indicador e o total máximo em cada fator.

FATORES →						
INDICADORES	E	MB	B	R	F	NA
Conhecimentos	100	80	60	40	20	0
Habilidades	90	72	54	36	18	0
Atitudes	60	48	36	24	12	0
Total	250	200	150	100	50	0

Quadro 9: Pontuação dos fatores e Indicadores.
Fonte: Elaborado pelos autores.

Desta forma, baseado no Quadro 9 a média do total de pontos na relação entre os fatores ficou assim determinado:

1. Média entre E e MB = $250 + 200 = 450/2 = 225$;
2. Média entre MB e B = $200 + 150 = 350/2 = 175$;
3. Média entre B e R = $150 + 100 = 250/2 = 125$;
4. Média entre R e F = $100 + 50 = 150/2 = 75$;
5. Média entre F e NA = $50 + 0 = 50/2 = 25$.

As médias determinadas servem para a determinação dos índices que limitarão o desempenho do cargo de soldado conforme o Quadro 10.

O fator NA – Não se Aplica – não será considerado para efeito de avaliação de desempenho em virtude de que são condições em que o soldado não realiza a atividade

avaliada ou não é utilizada naquela unidade por questões administrativas ou limitações estruturais.

FATORES DE DESEMPENHO	LIMITES
Fraco	Até 74,9
Regular	75 a 124,9
Bom	125 a 174,9
Muito Bom	175 a 224,9
Excelente	225 ou mais

Quadro 10: Limites de desempenho.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Com os procedimentos apresentados até presente, a avaliação de desempenho do cargo de soldado pode ser colocada em prática, assim a próxima abordagem será sobre a aplicação propriamente dita da ferramenta de avaliação.

Cabe ainda salientar que antes da aplicação formal da ferramenta foi realizada uma avaliação experimental com alguns integrantes para medir o grau de entendimento e possíveis adaptações.

4.4 APLICAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Esta etapa é com certeza a mais importante na ferramenta de avaliação de desempenho, pois é quando são aplicados na prática todos os procedimentos apresentados na teoria e ainda quando se tem o contato direto com avaliados e avaliadores.

O primeiro passo foi o contato com os avaliadores, onde foram expostos os objetivos deste trabalho e também, todas as nuances, que permeiam uma entrevista de avaliação, fazendo com que não ficassem dúvidas sobre a aplicação da avaliação, sobre o preenchimento do questionário ou ainda que surgissem descréditos ou desconfiança sobre a importância de tal avaliação.

Gil (2001, p.181) destaca que se for comparar a entrevista com outras técnicas de coleta de dados, ficam claras as seguintes vantagens:

- a) Maior flexibilidade;
- b) Aplicação a qualquer tipo de cargo;
- c) Possibilidade de esclarecimentos de dúvidas;

- d) Obtenção dos dados a partir da pessoa que melhor conhece o cargo.

Encerrado esse primeiro passo, o segundo passo se tratou da entrega dos questionários ao avaliador para que o mesmo realizasse a avaliação, de forma tranqüila, em separado, e caso houvesse alguma dúvida os autores estavam presentes para sanar possíveis questionamentos que não foram abordados num primeiro momento.

Esses dois passos se repetiram em todas as unidades já destacadas no item 4 deste trabalho.

Após a entrevista com os comandantes, o preenchimento por parte destes dos questionários de Avaliação de seus comandados o passo seguinte foi retornar à mesa de estudos e realizar a compilação das informações obtidas e as pontuações para cada avaliado, chegando a um índice de desempenho para cada soldado.

Outro passo importante foi o retorno das avaliações com as devidas pontuações aos comandantes para que pudessem, se assim entendessem necessário, realizar a retroação ou o *feedback* com os avaliados, no intuito de que chegassem a um senso comum e objetivassem a melhoria dos serviços prestados e o relacionamento entre comandante e subordinado, possibilitando ainda que cada um conhecesse melhor ou o que seu comandante deseja em relação ao serviço ou o que seu subordinado até o momento estava oferecendo de retorno ao serviço BM.

5 RESULTADOS OBTIDOS

Os resultados alcançados com a avaliação de desempenho implementada, após a compilação dos dados são apresentados a seguir:

- a) Foram avaliados 47 soldados em todas as unidades contatadas;
- b) Todos os comandantes aceitaram realizar a primeira conversa para orientação, bem como preencher as avaliações propostas e entenderam os objetivos apresentados;

Conforme dito anteriormente, as avaliações, para o alcance dos objetivos deste trabalho serão consideradas de maneira generalizada, ou seja, sem pormenorizar detalhes de cada avaliado. Portanto, ficaram da seguinte forma as informações levantadas.

A Tabela 1 apresenta a média geral de todos os soldados avaliados no que tange aos indicadores de desempenho.

Tabela 1: Média obtida pelos soldados referente ao CHA.

INDICADORES	MÁXIMO	MÍNIMO	MÉDIA OBTIDA
Conhecimentos	100	20	67
Habilidades	90	18	68
Atitudes	60	12	48
TOTAL	250	50	183

Fonte: Dados primários (2010/2011).

Essa média foi obtida com a soma de todos os pontos de cada indicador tendo o seu resultado dividido por 47 que é o número total de avaliados. A média obtida, que atingiu 183 pontos, foi resultante da soma das médias de cada indicador.

A intenção dos autores ao demonstrar essas médias é apresentar como ficou o desempenho geral em cada indicador, bem como a média geral dentre os soldados que foram avaliados, indicando como é o atual desempenho dos soldados formados no CBMSC.

A Figura 12 apresenta o gráfico com máximo, mínimo e média obtida no indicador conhecimento, alcançado pelos soldados.

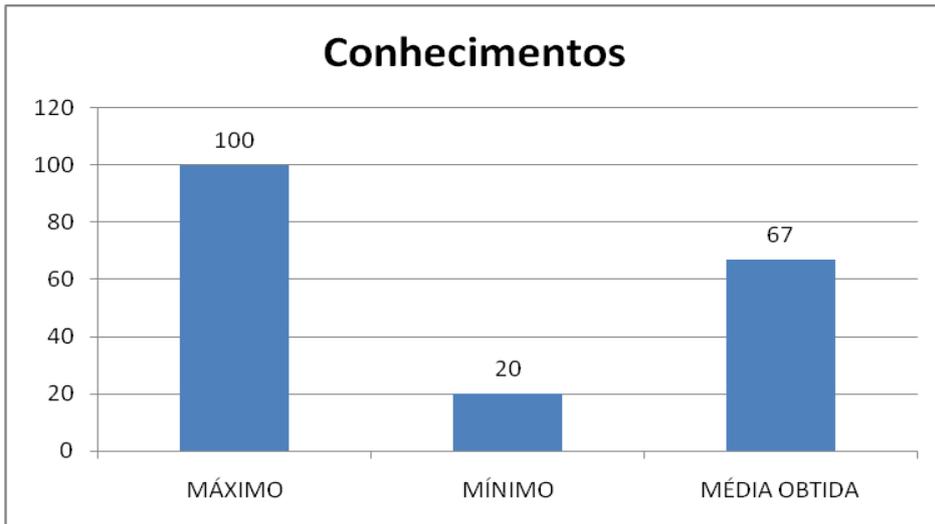


Figura 12: Gráfico do indicador dos conhecimentos com pontuação máxima, mínima e média obtida.
Fonte: Dados primários (2010/2011).

O nível de conhecimento dentre os soldados avaliados está alto, bem próximo do esperado, porém, podem apresentar melhoras, visando o nível de excelência desejado pelo CBMSC.

A Figura 13 apresenta o gráfico com máximo, mínimo e média obtida no indicador habilidade, alcançado pelos soldados.

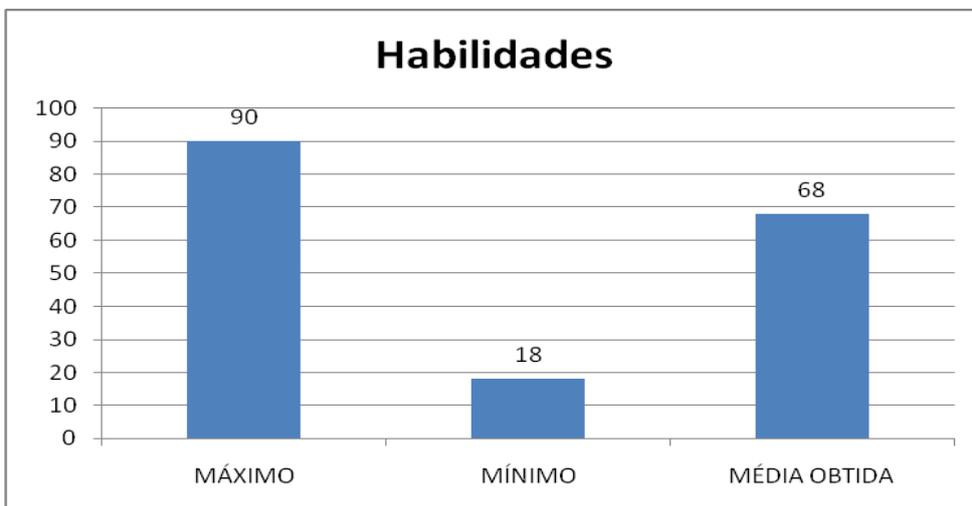


Figura 13: Gráfico do indicador das habilidades com pontuação máxima, mínima e média obtida.
Fonte: Dados primários (2010/2011).

As habilidades, bem próxima da pontuação máxima, podem ainda receber atenção dos comandantes ou na formação com o objetivo de alcançar os 90 pontos máximos possíveis ou o mais próximo disto.

A Figura 14 apresenta o gráfico com máximo, mínimo e média obtida no indicador atitude, alcançado pelos soldados.

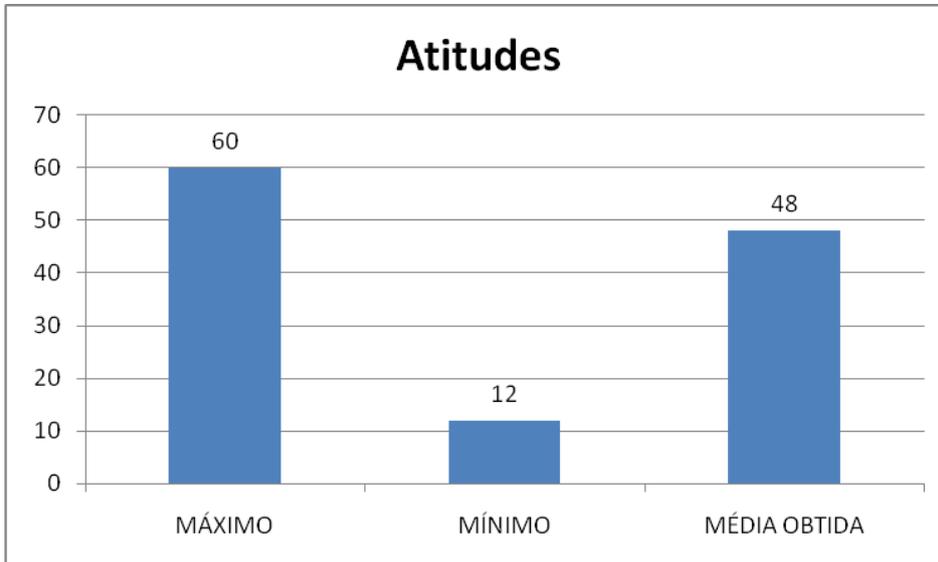


Figura 14: Gráfico do indicador das atitudes com pontuação máxima, mínima e média obtida. Fonte: Dados primários (2010/2011).

O indicador das atitudes, assim como os conhecimentos e habilidades, está acima da média, o que representa um nível aceitável, porém pode também ser trabalhado no sentido de aumentar o desempenho.

Assim sendo o resultado quanto aos conhecimentos, habilidades e atitudes de uma forma geral foi muito bom em virtude da média alcançada para cada indicador.

A soma das médias obtidas, ou seja, 183 pontos de média, representa 92% da pontuação máxima obtida com a soma do CHA que é de 250 pontos, este percentual indica a qualidade dos soldados que desempenham suas funções no CBMSC, apresentando um fator de desempenho muito bom de avaliação.

A Figura 15 mostra o resultado visto graficamente.

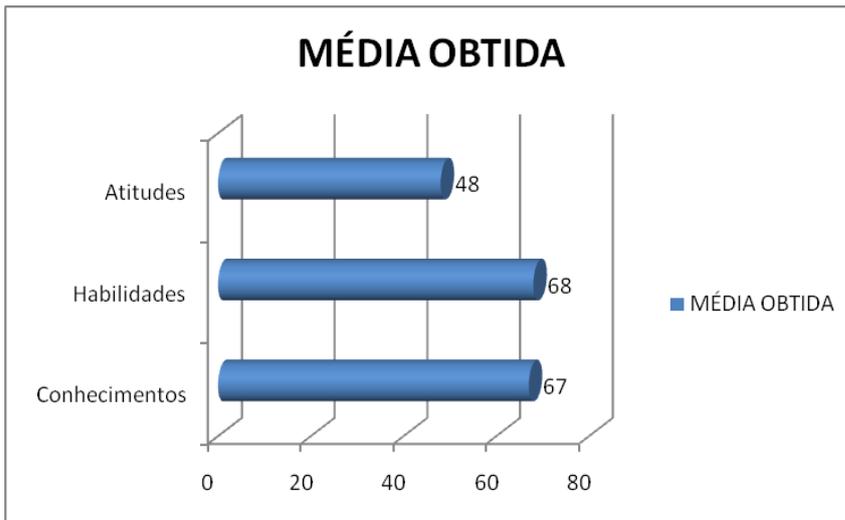


Figura 15: Gráfico da pontuação média obtida com os indicadores de desempenho.
Fonte: Dados primários (2010/2011).

Considerando ainda os fatores, o desempenho geral, em relação a média obtida nestes fatores pelos soldados avaliados está apresentado na Tabela 2.

Tabela 2: Desempenho geral com a média geral obtida.

FATORES	Máximo	Mínimo	Média Obtida
Excelente	250	225	235
Muito Bom	224,9	175	198
Bom	174,9	125	149
Regular	124,9	75	101
Fraco	74,9	0	-

Fonte: Dados primários (2010/2011).

A Figura 16 apresenta o gráfico com os dados do fator excelente com a média obtida.

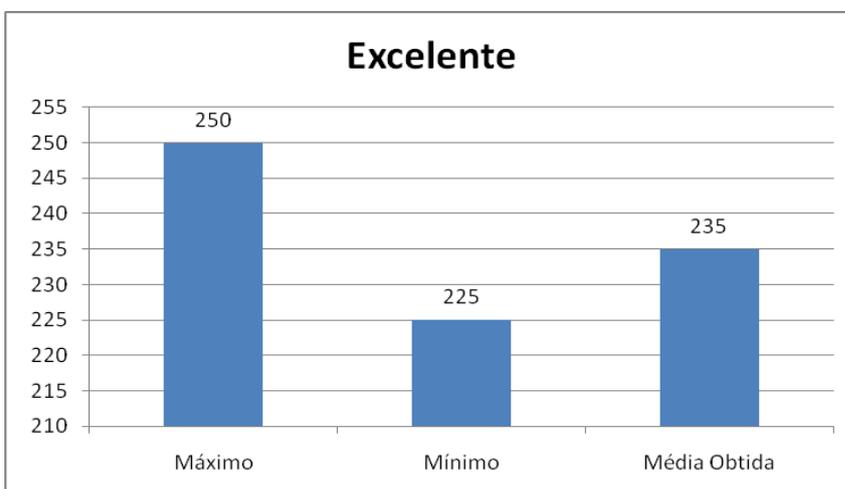


Figura 16: Gráfico que demonstra o fator excelente com máximo, mínimo e média obtida.
Fonte: Dados primários (2010/2011).

Dos soldados que atingiram o fator excelente, a soma de suas pontuações dividida pela quantidade de soldados (7) apresenta a média de 235 pontos, apesar da média ser considerada excelente, essa pontuação está mais próxima do mínimo do que do máximo, representando que esses soldados, se não forem orientados para manter ou ainda melhorar os pontos considerados fracos, o desempenho pode cair para muito bom.

O desempenho excelente é o desejado pelo CBMSC que visa a excelência nos serviços prestados a comunidade de maneira geral, para isso os cuidados na formação dos soldados devem estar voltados para o reforço no conhecimento agregado a qualidade no que tange as habilidades e a conscientização da importância das atitudes.

A Figura 17 apresenta o gráfico com os dados do fator muito bom com a média obtida.

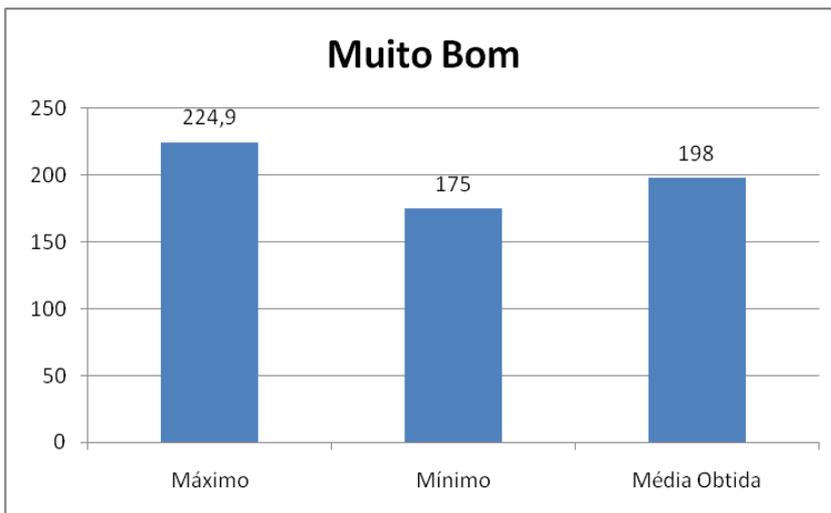


Figura 17: Gráfico que demonstra o fator muito bom com máximo, mínimo e média obtida.
Fonte: Dados primários (2010/2011).

A média apresentada ficou na média entre o mínimo e o máximo, próxima dos 200 pontos, representando um nível de desempenho dentre os soldados avaliados no fator muito bom com a possibilidade de atingir o fator de desempenho máximo, ou seja, o fator excelente ou se aproximar do mínimo, podendo decair para o fator bom.

Isso representa que se houver treinamento reforçando os pontos fracos, com capacitação, treinamento e orientação, o desempenho destes soldados (22 no total) pode passar para o fator excelente, evitando a queda no desempenho atual.

A Figura 18 apresenta o gráfico com os dados do fator bom com a média obtida.

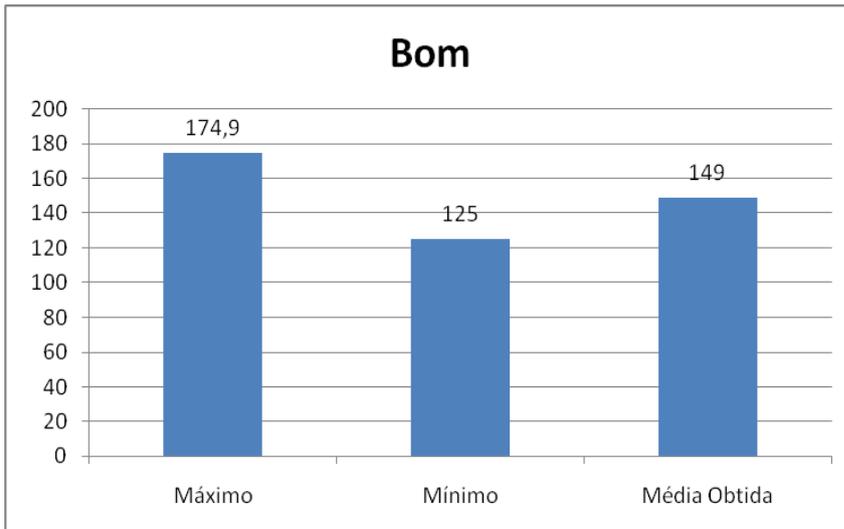


Figura 18: Gráfico que demonstra o fator bom com máximo, mínimo e média obtida.
Fonte: Dados primários (2010/2011).

A média do fator bom, com a pontuação 149, assim como os outros fatores comentados, representa que deve ser trabalhada com a orientação, além de treinamento e capacitação visando o crescimento do CHA, levando esses soldados a aumentarem o desempenho e se aproximarem da pontuação máxima ou ainda quem sabe passar para o desempenho muito bom, aumentando a qualidade dos serviços BM.

A Figura 19 apresenta o gráfico com os dados do fator regular com a média obtida.

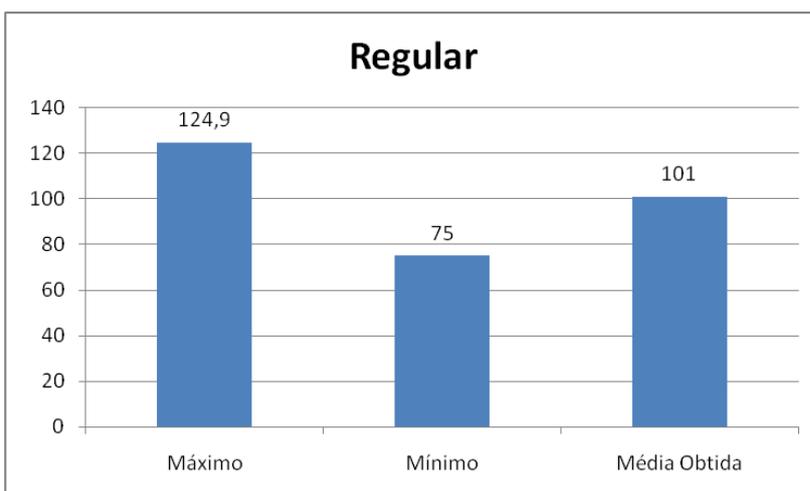


Figura 19: Gráfico que demonstra o fator regular com máximo, mínimo, média obtida e percentual alcançado.
Fonte: Dados primários (2010/2011).

Esse fator, o regular, alcançou uma média mais próxima do máximo para o fator avaliado, ainda assim, é o que causa mais preocupação, o desempenho desses soldados está

bem abaixo do esperado e certamente necessitam de treinamento adequado, capacitação e acompanhamento no que tange ao controle de suas ações, buscando corrigir os procedimentos e assim melhorar o desempenho no mínimo para o fator bom.

Cabe salientar que o fator fraco não obteve desempenho apurado nas avaliações.

Ainda pode-se observar, conforme a Tabela 3 como ficou o desempenho dos soldados avaliados.

Tabela 3: Desempenho dos soldados BM avaliados.

FATORES DE DESEMPENHO	QUANTIDADE DE SOLDADOS	%
Excelente	7	15%
Muito Bom	22	47%
Bom	16	34%
Regular	2	4%
Fraco	0	0%
TOTAL	47	100%

Fonte: Dados primários (2010/2011).

Os números apontam que o desempenho de uma forma geral ficou entre bom e excelente, com um percentual muito baixo de desempenho regular, atingindo a totalidade de 45 soldados com desempenho bom ou acima disso e apenas 02 soldados considerados regulares em seus desempenhos, e nenhum com desempenho fraco.

A Figura 20 apresenta o gráfico com esse resultado de desempenho.

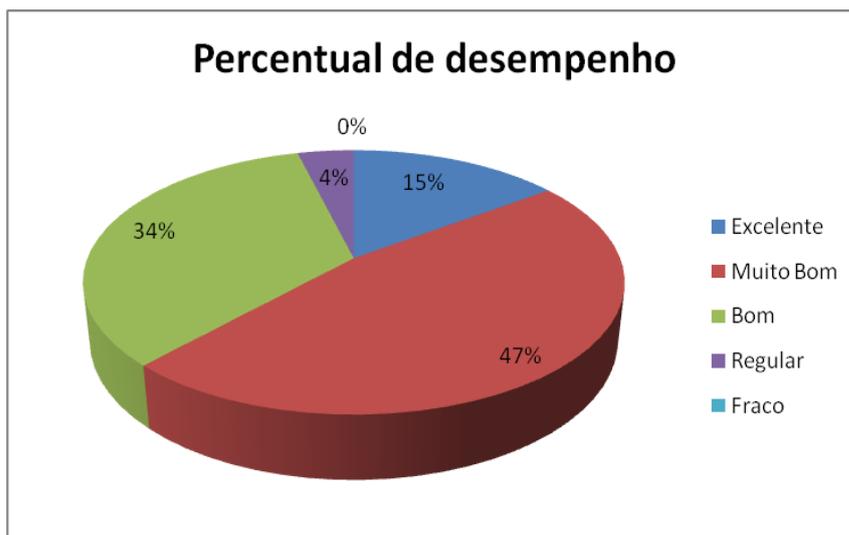


Figura 20: Gráfico que demonstra o percentual de desempenho dos soldados BM.
Fonte: Dados primários (2010/2011).

A Figura 21 apresenta ainda o gráfico com a quantidade de soldados dentro dos

respectivos fatores alcançados.



Figura 21: Quantidade de soldados dentro dos respectivos fatores alcançados.
Fonte: Dados primários (2010/2011).

Foi, certamente, a devolução dos questionários aos comandantes, que possibilitou um levantamento do desempenho de cada soldado e não gerando consequências no que tange aos comportamentos dos mesmos, objetivando um melhor atendimento ao público.

5.1 SUGESTÕES PARA A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO CBMSC

Após a realização da avaliação e com os resultados obtidos, viabilizou-se a ferramenta de avaliação de desempenho que pode ser implantada de forma definitiva e ainda com alterações se assim entenderem os responsáveis por tal implantação.

Essa ferramenta pode melhorar o desempenho não só do soldado, mas sim de toda a organização, pois pode ser aplicada a todos os cargos existentes, desde o soldado até o mais alto posto que necessite de avaliação.

Como o que foi apresentado ainda não é realidade na corporação pesquisada, por ser algo novo devem ocorrer rejeições, o que é natural, porém, com as habilidades e conhecimentos de seus gestores isso pode ser revertido com a apresentação da ferramenta, com detalhes de sua importância e dos seus objetivos intrínsecos.

Sugere-se ainda a definição do período a ser avaliado, ou seja, a determinação temporal quer seja anual, semestral, trimestral ou conforme as necessidades da organização.

A aplicação da avaliação de desempenho ao soldado pode reverter ainda ao CEBM, para que o mesmo tenha parâmetros suficientes para saber se a formação está sendo adequada a realidade do CBMSC, ou se ainda há necessidades de mudanças, ou adaptações, quer seja na grade curricular dos cursos de formação, no corpo docente ou em outros processos de ensino-aprendizagem.

Portanto, a avaliação de desempenho, pode ser utilizada e servir de base para uma pontuação aos soldados e outros cargos, visando os conceitos de comportamento, e por fim a promoção ou por merecimento ou por ato de bravura, servindo de instrumento concreto de referência.

Outro ponto importante observado e que os autores sugerem é uma atenção no treinamento e capacitação, visando a melhoria no desempenho, bem como um acompanhamento constante, efetuando a retroação em todos os casos, buscando corrigir procedimentos e deixar os avaliados a par de tudo o que se passa quanto ao desempenho alcançado pelos soldados.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações precisam da ferramenta de avaliação para exercer um controle do desempenho de seus colaboradores para que possam, ao longo de suas atividades, saber da realidade quanto ao desempenho de seus colaboradores, sendo que desta forma ao primeiro sinal de queda no desempenho, o que pode representar uma baixa produção ou perda na qualidade, a organização deve prontamente tomar decisões no sentido de corrigir possíveis falhas ou problemas encontrados para restabelecer o desempenho esperado.

O trabalho apresentado abordou sobre a avaliação de desempenho dos soldados formados no CBMSC a partir da emancipação deste órgão da PMSC. Avaliar o desempenho dos soldados formados desde então se tornou importante para se ter um parâmetro de avaliação, procurando descobrir se a nova formação, a partir de 2004, satisfaz ou não as necessidades dos seus comandantes e principalmente em que nível está esse desempenho.

Os soldados avaliados na capital, local definido nesta pesquisa, realizam diversas atividades tanto no campo operacional, com práticas voltadas ao atendimento de emergência e à preservação da vida alheia, além é claro da prevenção de acidentes, como também no campo administrativo, com atividades burocráticas que vai desde a redação de documentos até o auxílio administrativo de forma mais ampla possível.

Primeiramente a análise e descrição do cargo de soldado que até o presente trabalho não existia na corporação foi importante na construção da ferramenta de avaliação. Esta análise e descrição ajudaram a delinear, desenhar ou definir de forma clara todas as atividades BM exercidas por um soldado.

Ficou claro que grande parte das pessoas pertencentes ao CBMSC entende que devido à complexidade das atividades do cargo de soldado, o procedimento sugerido era desnecessário, porém, foram convencidos a partir do momento em que os argumentos eram apresentados.

Deixar a par das necessidades da realização da análise e descrição do cargo passou a ser, também, algo necessário para que a avaliação de desempenho transcorresse de forma a cumprir os objetivos traçados.

Com o levantamento dos dados colhidos em questionário específico (Apêndice B) foi possível definir o cargo do soldado, observando os aspectos de conhecimento, habilidades e atitudes.

Durante essa parte do trabalho, percebeu-se que a visão de cargo dentro do CBMSC é

diferente das organizações privadas e até mesmo de alguns órgãos públicos que já possuem para cada cargo um desenho do mesmo. Dentro do CBMSC, o que regula os cargos está diretamente relacionado a aspectos de hierarquia e disciplina, não detalhando, no caso dos soldados, as principais funções ou atividades realizadas por eles.

Na definição de qual o melhor método a ser utilizado para a aplicação da ferramenta, bem como o questionário de avaliação baseado na análise e descrição do cargo, se levou em questão as formas de conceito utilizadas para os sargentos, onde aspectos pontuais definem os itens a serem avaliados e onde também é utilizada uma pontuação para poder chegar a um índice final.

Outro ponto importante deste trabalho foi definir a estratégia de abordagem dos comandantes que seriam os avaliadores, como também as orientações a serem repassadas para a realização da pesquisa.

Surpreendeu, primeiramente, sobremaneira, o interesse destes comandantes a respeito da avaliação de desempenho proposta, sendo positivo esse ponto, além disso, ocorreu a curiosidade dos soldados em saber no que resultaria tal avaliação, sendo que, logicamente, foram esclarecidas quaisquer dúvidas referentes a ferramenta aplicada e apresentados os objetivos do trabalho.

Com a avaliação de desempenho realizada através dos comandantes das unidades escolhidas na amostra foi possível traçar um nível de desempenho atual, com base nas informações colhidas.

No levantamento das informações obtidas, no intuito de relacionar os principais resultados obtidos através da avaliação realizada, se chegou à conclusão de que o desempenho dos soldados formados de 2004 até o ano passado ficou entre bom, muito bom e excelente.

Um fato observado durante o levantamento dos resultados obtidos foi a ocorrência do *efeito de halo* onde alguns avaliadores, apesar das orientações e recomendações se deixaram influenciar pela relação de proximidade que tinham com seus avaliados ou por temer problemas caso a avaliação fosse negativa. Mesmo com a detecção destes casos, os autores perceberam que foram situações esporádicas, ou seja, poucos casos, porém, ocorreu, o que já era previsto de acordo até com a fundamentação apresentada.

Foi percebida a necessidade da implementação da ferramenta de avaliação de desempenho para o cargo de soldado, em períodos de acordo com os critérios do CBMSC, com vistas a melhoria dos serviços prestados pelo CBMSC, salientando ainda que com a implantação, além da melhoria do atendimento ao público, esta pode servir de base para o

CEBM avaliar como está a formação dos novos entrantes e com isso aperfeiçoar e até modificar os currículos visando a excelência no ensino.

O ensino de excelência é um ponto de destaque na visão daquele centro, assim, percebe-se que a formação ainda precisa de ajustes para melhorar os índices de desempenho a fim de atingir seus objetivos.

Finalizando este trabalho, os autores propõem aos trabalhos futuros realizados, envolvendo o mesmo assunto, que a abordagem aos avaliadores seja feita através de um treinamento antecipado, com todos os responsáveis para que o entendimento seja o mais próximo dos objetivos propostos e no que tange ao desempenho, que sejam realizados estudos para a definição dos períodos mais adequados a cada organização.

REFERÊNCIAS

AQUINO, Cleber Pinheiro de. **Administração de recursos humanos: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1989.

ARAUJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas: Estratégias e Integração Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2009.

ASTI VERA, Armando. **Metodologia da pesquisa científica**. Porto Alegre: Globo, 1974.

BONI, Valdete; QUARESMA, Silvia Jurema. **Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em ciências sociais**. Em Tese, Santa Catarina, jan.-jul. 2005. Vol 2, n. 1. Disponível em: <<http://www.emtese.ufsc.br>>. Acesso em: 26 jan. 2011.

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Brasília. Estado Maior do Exército, Regulamento Interno e dos Serviços Gerais R-1 (RISG).

CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luis Paulo do. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

_____. **Gerenciando pessoas: Como transformar gerentes em gestores de pessoas**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

_____. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____. **Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho**, São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Recursos humanos na empresa**. São Paulo: Atlas, 1989.

CURTY, Marlene Gonçalves; CRUZ, Anamaria da Costa. **Apresentação de trabalhos científicos: guia para alunos de cursos de especialização**. Maringá: Dental Press, 2000.

FLEURY, M.T.L.; FISHER, R.M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo, Atlas, 1998.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001

GIRARDI, Dante Marciano; DALMAU, Marcos Baptista Lopez. **Gestão de pessoas**. Florianópolis: UFSC, 2009.

HAGUETTE, Teresa Maria Frota. **Metodologias qualitativas na Sociologia**. 5 ed. Petrópolis: Vozes, 1997.

HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; Teixeira, Maria Luisa Mendes; Zaccarelli, Laura Menegon. 2. ed. **Gestão do fator humano: Uma visão baseada em Stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2008.

IBOPE. **O primeiro a ouvir a voz do povo**. Calandra web. Disponível em: http://www.ibope.com.br/calandraWeb/serlet/calandrardirect?temp=6&8proj=portalIBOPE&pub=T&db=caldb&comp=pesquisa_lei. Acesso em 15/12/2010

KONDO, Yoshio. **Motivação humana: Um Fator Chave para o Gerenciamento**. São Paulo: Gente, 1989.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LOTTA, Gabriela Sphangero. **Avaliação de desempenho na área pública: Perspectivas e Propostas frente a dois casos práticos**. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.1, n. 2, p. 1-12, jul/dez. 2002.

LOBOS, Júlio A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1979.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. 5. ed. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2009.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: Metodologia e Planejamento**. São Paulo: Atlas, 1999.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. 4. ed. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 1995.

McGREGOR, Douglas. **Um olhar crítico na avaliação de desempenho**. Harvard Revisão nos Negócios, Set./Out. 1972.

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

PINTO, Sandra Regina da Rocha; PEREIRA, Claudio de Souza;

COUTINHO, Maria Teresa Correia; JOHANN, Silvio Luiz. **Dimensões funcionais da gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

POZZAN, Gauana Elis. **Prevenção: Uma abordagem sobre os sistemas de segurança contra incêndio e sua utilização pelos ocupantes das edificações**. In: ANGELINI, Flavio; MILONE, Giuseppe. **Estatística Geral**. São Paulo: Atlas, 1993. Cap 3, p. 75.

RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por Competências**. 2ª edição – Editora: Educator, São Paulo, 2001.

RIBEIRO, Antonio de Lima. 5. ed. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

SOUZA, Eliana de. **A importância da avaliação de desempenho na gestão de pessoas**. Ads by Google, fev. 2009. Disponível em: <http://www.artigonal.com/administracao-artigos/a-importancia-da-avaliacao-de-desempenho-na-gestao-de-pessoas-791634.html>. Acesso em: 19 abr. 2010.

TACHIZAWA, Takeshi; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. 5 ed. **Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

UFSC. **Normatização de trabalhos acadêmicos**. Disponível em: www.bu.ufsc.br. Acesso em 23/11/2010.

VERGARA, Sylvia Constant. 10 ed. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2009.

WAGNER III, John; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional: Criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2002.

YOSHIDA, Kaori Stephany. **Avaliação de desempenho humano: um estudo de caso na equipe de metodologia para a educação a distância do departamento de ciências da administração da UFSC**. In: CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. Florianópolis: 2009, p. 57-59.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia da pesquisa**. Florianópolis: Departamento de ciências da administração – SeaD/UFSC, 2006.

APÊNDICE A – DOCUMENTO ENVIADO VIA CORREIO ELETRÔNICO COM A SOLICITAÇÃO E O RETORNO COM A AUTORIZAÇÃO PARA A REALIZAÇÃO DA PESQUISA NO CORPO DE BOMBEIROS - 1º BBM

De: bernardo@cbm.sc.gov.br
Para: cebmcmnt@cbm.sc.gov.br
Cc: bernardoadmead@hotmail.com
Assunto: Pesquisa nas Unidades BM da Capital
Data: 30-08-2010 14:54:00

Solicito a V. S^a autorização para aplicação de um questionário junto aos Soldados recém formados no CEBM, a partir do ano de 2004, e que estejam atuando na região da grande Florianópolis no intuito de realizar o Trabalho de Conclusão de Curso do Curso de Graduação em Administração pela Universidade Federal do Estado de Santa Catarina.

Informo que além do signatário, o Sr CANTUCHO JOÃO SETÚBAL, Acadêmico do mesmo Curso, também irá acompanhar ou até mesmo realizar a aplicação dos referidos questionários em algumas Unidades quando o signatário estiver impedido de fazê-lo.

TEMA: AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SOLDADOS FORMADOS NO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA QUE ATUAM NA CIDADE DE FLORIANÓPOLIS.

O referido questionário abordará questões relativas ao desempenho dos Soldados formados junto a estes e aos seus comandantes, para com isso responder ao seguinte problema de pesquisa:

Como se caracterizam o desempenho dos Soldados Bombeiros Militares formados no Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Santa Catarina que atuam na cidade de Florianópolis?

Respeitosamente,

BERNARDO HALFELD - 1º Sgt BM
Monitor do CFAP/CEBM

De: cebmcmnt cebmcmnt@cbm.sc.gov.br
Para: Bernardo@cbm.sc.gov.br
Assunto: Re: Solicitação Cmt Intº CEBM – Pesquisa nas Unidades BM 1º e 10º BBM
Data: 30-08-2010 18:46:52

Ao Sgt Bernardo

Para conhecimento do despacho do Sr Tem Cel BM do 1º BBM.

Att

Maj BM Corrêa
(continuação do apêndice A, fl. 2)

Cebmcmmt escreveu:

Caros Sr Cmt do 1º e 10º BBM

Conforme nota abaixo enviada pelo 1º Sgt BM Bernardo solicita o apoio no sentido de conceder a permissão para que ele e o Civil Sr Cantucho possam realizar a aplicação de um questionário em seus quartéis, os quais possuam soldados que passaram pelo CEBM, a partir de 2004. O referido trabalho monográfico é de interesse da corporação, bem como do CEBM, para que possamos ter aferido o grau de satisfação dos soldados quando saem do CEBM e iniciam a sua carreira.

Conto com a ajuda dos senhores em autorizando, comunicar o efetivo para que recebam os integrantes em seus quartéis.

Respeitosamente

Alexandre Corrêa Dutra – Maj BM
Cmt Intº do CEBM

Solicito a V. Sª autorização para aplicação de um questionário junto aos Soldados recém formados no CEBM, a partir do ano de 2004, e que estejam atuando na região da grande Florianópolis no intuito de realizar o Trabalho de Conclusão de Curso do Curso de Graduação em Administração pela Universidade Federal do Estado de Santa Catarina.

Informo que além do signatário, o Sr CANTUCHO JOÃO SETÚBAL, Acadêmico do mesmo Curso, também irá acompanhar ou até mesmo realizar a aplicação dos referidos questionários em algumas Unidades quando o signatário estiver impedido de fazê-lo.

TEMA: AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SOLDADOS FORMADOS NO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA QUE ATUAM NA CIDADE DE FLORIANÓPOLIS.

O referido questionário abordará questões relativas ao desempenho dos Soldados formados junto a estes e aos seus comandantes, para com isso responder ao seguinte problema de pesquisa:

Como se caracterizam o desempenho dos Soldados Bombeiros Militares formados no Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Santa Catarina que atuam na cidade de Florianópolis?

Respeitosamente,

BERNARDO HALFELD - 1º Sgt BM

Monitor do CFAP/CEBM

(continuação do apêndice A, fl. 3)

Caro Major Corrêa,

Ciente. Está autorizado.

Att

- TC Gevaerd

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO PARA DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO CARGO

QUESTIONÁRIO PARA DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO CARGO

O presente questionário foi elaborado por graduandos em Ciências da Administração, pela Universidade Federal de Santa Catarina, e tem como objetivo, através dos dados obtidos, descrever e analisar o cargo de soldado e posteriormente possibilitar essas informações na avaliação de desempenho do soldado do CBMSC. As informações repassadas destinam-se a uma pesquisa acadêmica referente a um trabalho de conclusão de curso.

Agradecemos a compreensão e a colaboração!

Titulo do cargo a ser descrito e analisado: Soldado

Nome do Respondente: _____
 _____ Posto/Grad: _____

1. Sumário de deveres: escreva com suas próprias palavras tudo aquilo que o soldado faz: _____

2. Qualificações profissionais: relacione os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para a execução das atividades do soldado:

Conhecimentos: _____

Habilidades: _____

Atitudes: _____

3. Equipamentos: relacione as máquinas e instrumentos (computador, motores, ferramentas) que o soldado opera como parte de seu trabalho: _____

4. Responsabilidades: relacione todas as responsabilidades em ordem decrescente de importância, necessárias no trabalho do soldado: _____

5. Contatos: liste os contatos diretos e indiretos que o soldado tem. Defina os deveres e responsabilidades envolvidos nesses contatos internos ou externos: _____

6. Supervisão exercida: o cargo de soldado tem responsabilidades por supervisão de pessoas?

Sim () Não () Se a resposta é sim, relacione abaixo as pessoas sob a supervisão direta: _____

7. Supervisão recebida: qual a frequência da supervisão que o soldado recebe de seu superior?

() Frequentemente () Às vezes () Nunca

8. Decisões: explique as decisões que o soldado precisa tomar no desempenho de seu cargo: _____

9. Condições de trabalho: descreva as condições sob as quais ele trabalha, como ruídos, temperaturas quentes ou frias, trabalho externo, condições desagradáveis: _____

10. Requisitos exigidos pelo cargo: indique os requisitos mínimos necessários ao cargo.

Escolaridade: _____

Conhecimentos específicos: _____

11. Informação adicional: descreva abaixo toda informação adicional necessária que não foi incluída nos itens anteriores

Assinatura: _____ Data: ___/___/___

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO CARGO DE SOLDADO

Avaliação de desempenho – Cargo - Soldado BM

Nome: _____

Tempo no cargo: _____

Avaliador: _____ Função: _____

Período: de ____/20__ à ____/20__ Unidade BM: ___/___BBM

Instruções e Recomendações:

- O objetivo deste questionário é avaliar o desempenho do soldado sob sua subordinação, realizando um levantamento de informações que irão gerar uma possibilidade de que você e seus avaliados tenham conhecimento do atual desempenho do mesmo, do que se espera dele e ainda de fomentar mudanças positivas no sentido de melhorar o atendimento ao público.
- Preencha um questionário de avaliação para cada soldado sob sua subordinação e preencha apenas um campo para cada questão com um “X”.
- Procure avaliar de acordo com cada questão e considere a importância dessa avaliação, evitando apontar o mesmo fator para todas as questões.
- Ao final você pode deixar comentários ou sugestões ou ainda algumas observações que julgar necessárias no que diz respeito a esta avaliação ou à nova ferramenta aplicada.

FATORES DE DESEMPENHO E ABREVIATURAS

E – se você considera que ele sempre supera todas as expectativas	MB – se ele supera algumas vezes as expectativas	B – se atende as expectativas na maioria das vezes	R – se não atende as expectativas na maioria das vezes	F – se não atende as expectativas	NA – não pode ser avaliado neste fator
--	---	---	---	--	---

FATORES DE AVALIAÇÃO →

QUESTÕES:

1. Conhecimento

	E	MB	B	R	F	NA
a) Conhece as técnicas de atendimento pré-hospitalar básico						
b) Conhece as técnicas de salvamento aquático						
c) Conhece as técnicas de salvamento em alturas						
d) Conhece as técnicas de resgate veicular						
e) Conhece as técnicas de busca e resgate em espaço confinado						
f) Conhece as técnicas de busca terrestre						
g) Conhece as técnicas de combate a incêndio						
h) Conhece os meios de comunicação e sua linguagem (rádios e códigos Q e J)						
i) Conhece os equipamentos que utiliza						
j) Conhece os serviços administrativos que lhe foram repassados						
k) Conhece sobre manutenção de viaturas						
l) Conhece sobre informática, correio eletrônico e internet						
m) Conhece sobre os preceitos da hierarquia						
n) Conhece sobre os preceitos da disciplina						
o) Conhece as legislações vigentes no CBMSC, normas e						

ordens escritas						
p) Conhece sobre a legislação de trânsito ao dirigir as viaturas						
q) Conhece sobre análise de projetos e vistorias						
r) Conhece as rotinas militares						
s) Conhece as normas de segurança em todos os aspectos						
t) Conhece as responsabilidades do cargo						
Soma						
Total						
2. Habilidade	E	MB	B	R	F	NA
a) Comunica-se de maneira clara e objetiva quando ao contato pessoal, por telefone ou via rádio;						
b) Comunica-se de maneira clara, precisa e concisa quando de forma escrita;						
c) Acata as ordens emanadas de seus superiores quando não se tratarem de ordens absurdas;						
d) Ouve e aceita opiniões						
e) Linguagem fluente e sem gírias						
f) Respeita subordinados, pares e superiores						
g) Sabe nadar						
h) Evita discussões e brigas						
i) Ajuda seus companheiros						
j) Sabe emanar ordens						
k) Dirige bem a viatura de serviço						
l) Assimila facilmente aquilo que é repassado						
m) Mantém materiais, equipamentos e instalações em ordem, limpos e revisados, se for o caso.						
n) Possui preparo físico						
o) Sabe manusear os equipamentos à sua disposição						
p) Sabe digitar documentos e realizar serviços básicos administrativos						
q) Sabe lidar com o atendimento ao público						
r) Sabe gerenciar situações de risco à vida ou ao patrimônio alheio						
Soma						
Total						
3. Atitude	E	MB	B	R	F	NA
a) Tem iniciativa na realização das atividades						
b) Sugere correções nos procedimentos realizados pelos companheiros						
c) É pró-ativo						
d) Reconhece seus erros e os corrige						
e) É dedicado						
f) Pontual						
g) Cordial com companheiros e civis						
h) Está sempre disposto						
i) Cooperar sempre com os companheiros						
j) É sempre voluntário						
k) Aceita e respeita opiniões						
l) Sabe da importância do trabalho BM						
Soma						
Total						
TOTAL GERAL						
Comentários, sugestões ou observações sobre a avaliação ou sobre a ferramenta utilizada:						
<hr/>						
<hr/>						

Assinatura do avaliador	Data:
Assinatura da chefia	Data:
Ações realizadas:	