

Avaliação de desempenho com foco no desenvolvimento dos oficiais da Polícia Militar do Paraná

Performance evaluation with focus on Military Police of Paraná Officers development

DOI:10.34117/bjdv8n2-342

Recebimento dos originais: 07/01/2022

Aceitação para publicação: 21/02/2022

Rafael Bittencourt Riscarolli

Pós-graduado

Polícia Militar do Paraná

Av. Mal. Floriano Peixoto, 1400. Rebouças, Curitiba - PR.

Email: bittencourtrafa@hotmail.com

RESUMO

Com o desenvolvimento da organização, a Avaliação de Desempenho pode acabar se tornando um mero rito burocrático. Para minimizar seus efeitos danosos, o processo de avaliação de desempenho deve passar por calibrações periódicas. Como ato de revisão de conduta, esta pesquisa listou alguns tipos de avaliações de pessoas, analisou a avaliação anual de desempenho aplicada na PMPR e propôs ações corretivas. Por meio de pesquisa bibliográfica, condensou-se os estudos de avaliação de desempenho na PMPR, e com ferramentas de gestão da qualidade listou-se as causas que impedem a Ficha de Avaliação Anual de Desempenho de cumprir sua finalidade. Apontou-se que o atual formato de avaliação de desempenho na PMPR não desenvolve o avaliado. Como ação corretiva, esta pesquisa sugere a criação de um sistema de avaliação de desempenho desvinculado da promoção, possibilitando o desenvolvimento do avaliado e, conseqüentemente, da própria instituição.

Palavras-chave: Gestão pública, Carreiras, Militar.

ABSTRACT

Performance Evaluation may become a bureaucratic deadlock as companies grow up. Performance Evaluation Processes shall correct the corporate failures often, in order to minimize its harmful effects. The purpose of this research was to list some performance evaluation, to analyze the Military Police Performance Evaluation and to propose corrective actions. It was condensed studies about this issue with literature survey and listed the reasons why it doesn't work in PMPR. The investigation indicated that the current performance appraisal format in PMPR can not develop the appraisee. This survey recommends a performance evaluation system apart from career advancement as a corrective measure, opening the possibility for the development of the appraisee and the company itself.

Keywords: Public management, Carrers, Military.

1 A AVALIAÇÃO NA SOCIEDADE

O ato de avaliar é uma característica da condição humana. O ser humano avalia as ameaças do ambiente, as possibilidades de obter comida e abrigo desde os tempos pré-históricos.

Nas relações sociais, o ser humano avalia o outro e a si mesmo muitas vezes sem perceber. Avalia sua roupa antes de sair de casa, seu cabelo, seu traje para o evento, sua maneira de proceder diante de cada pessoa ou grupo social. Ao mesmo tempo que avalia o outro, desde seu vestuário às suas maneiras à mesa, da forma que o outro age diante das situações que se apresentam à ética do seu discurso. Nas palavras de Chiavenato (2006, p.175): “estamos sempre avaliando o desempenho das pessoas e das coisas que nos circundam de acordo com os nossos esquemas de valores e expectativas”.

Com o hábito da avaliação de conduta vem o ato de selecionar. O ser social, após análise consciente ou inconsciente, seleciona quais serão suas companhias, com quem pode falar sobre determinados assuntos, quais discursos são dignos de sua atenção e com quem terá um relacionamento mais estreito ou mais superficial.

No ambiente profissional, não é diferente, o indivíduo avalia e é avaliado a todo momento. Ainda que não haja na empresa um processo formal de avaliação de desempenho, ele sempre existirá por estar ligado às relações humanas. Onde houver pessoas se relacionando, haverá análise, avaliação e julgamento da conduta.

Os estudos mais atuais na área de gestão de pessoas por competência e gestão estratégica aplicada à administração pública têm buscado levar mais eficiência e produtividade ao setor público. Essas ações podem ser percebidas nas agendas das grandes instituições “através de leis e instruções normativas” (DUTRA *et al.*, 2019).

Uma das ferramentas de gestão capaz de contribuir sobremaneira com o desenvolvimento das pessoas e da organização a qual pertencem é a avaliação de desempenho.

Nesse contexto, a Polícia Militar do Paraná aplica a avaliação anual de desempenho dos oficiais que concorrem a promoções. Esse instituto está previsto em lei e em normativas internas que serão analisadas no decorrer deste trabalho.

Buscando a melhoria contínua do processo de avaliação de desempenho na corporação paranaense, questiona-se se a avaliação de desempenho da Polícia Militar do Paraná cumpre sua finalidade.

Para responder essa pergunta, o estudo tem como objetivo: listar os tipos de avaliações de desempenho mais eficazes, analisar a ficha de avaliação anual de desempenho utilizada pela PMPR e propor ações de melhoria do processo avaliativo.

A avaliação de desempenho utilizada na PMPR hoje foi elaborada em 2016, após a realização de profundas mudanças no processo de promoções dos oficiais. Após cinco anos de aplicação dessa ferramenta, é urgente a necessidade de se refletir sobre seus resultados e buscar o seu aperfeiçoamento em consonância com as ferramentas mais atuais de gestão de pessoas.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a elaboração deste artigo foi utilizado para a primeira etapa a metodologia da pesquisa bibliográfica, a qual é definida por Marconi e Lakatos (1992) como o levantamento de toda bibliografia já publicada. Essa técnica de pesquisa possibilitou a análise sistematizada do assunto e a construção do plano de fundo para as demais ferramentas utilizadas.

Foram elencados os termos “avaliação de desempenho militar”, “avaliação de desempenho policial” e “avaliação desempenho *feedback*” para buscas de estudos relacionados nos sítios eletrônicos de busca *Scielo*, *Web of Science*, *Latindex* e *Brazilian Journal of Development*, seguido da leitura do título, resumo e corpo do estudo para selecionar aqueles relacionados a esta pesquisa. Como critério de inclusão buscou-se artigos relacionados a atividade policial militar e bombeiro militar, publicado em idioma português ou inglês e nos últimos vinte anos. Já como critérios de exclusão, desconsiderou-se os artigos que abordam desempenho físico ou psicológico, *feedback* no processo ensino aprendizagem, tiro policial ou similar.

Na segunda etapa do estudo optou-se pela utilização combinada do *brainstorm*¹ com o diagrama de causa e efeito², também conhecido como diagrama de *Ishikawa* ou de espinha de peixe (CHIAVENATO, 2006, p. 346) para analisar os estudos encontrados

¹ “*Brainstorm*, ou técnica da tempestade cerebral, traz à lembrança chuvas e trovoadas (ideias e sugestões) seguidas de bonança e tranquilidade (solução). É uma técnica utilizada para gerar ideias criativas que possam resolver problemas da organização.” (CHIAVENATO, 2006, p. 345)

² “o gráfico de Kaoru Ishikawa procura, a partir dos efeitos (sintomas dos problemas), identificar todas as possibilidades de causas que estão provocando os efeitos.” (CHIAVENATO, 2006, p. 346)

comparativamente ao modelo seguido pela Secretaria da Comissão de Promoções de Oficiais³ (CPO) da PMPR com a Ficha de Avaliação Anual de Desempenho (FAAD).

3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A partir das buscas nos sítios eletrônicos chegou-se a quatro estudos advindos do *Scielo*, intitulados “O processo de identificação organizacional ante a reforma administrativa: um estudo exploratório” (MARRA, FONSECA, MARQUES, 2014), “Influência da avaliação de desempenho formal e seus mecanismos na confiança interpessoal entre gestores: justiça processual e qualidade do feedback percebidos” (BEUREN, EGERT, SANTOS, 2020); “Avaliação formativa em sessão tutorial: concepções e dificuldades” (OLIVEIRA, BATISTA, 2012) e “Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o *balanced scorecard* e a avaliação 360 graus” (BRANDÃO *et al.*, 2008). No sítio *Web of Science* da UFPR foram encontrados seis estudos sendo: “A avaliação de desempenho por competências como fator determinante para as promoções de oficiais intermediários da Polícia Militar do Paraná” (SANTOS, MANOEL, 2007); “Análise do sistema de avaliação de desempenho para fins de promoção dos oficiais da PMPR” (ASSUNÇÃO, 2005); “Avaliação de desempenho profissional na Polícia Militar da Bahia como ferramenta de gestão: um projeto piloto com os comandantes de unidades operacionais da capital” (SAMPAIO, 2008); “Estudo do desempenho do servidor policial civil: proposta de programa de avaliação no Estado do Paraná” (VILANI, 2009); “Avaliação da eficiência de um programa de contingências para desenvolver o comportamento "Apresentar *feedback* para promover comportamentos seguros em organizações” (PINTO, 2019) e “Processos administrativos: avaliação de desempenho dos servidores do município de Pinhais” (MENDES, 2016). No sítio *Brazilian Journal of Development*, após aplicação de todos os filtros propostos na metodologia desta pesquisa, foram encontrados dois estudos da área de Gestão de Pessoas com potencial de aplicação na PMPR: “Sistemática de avaliação de desempenho funcional para serviços de alimentação: proposta de um modelo para gestão de pessoas” (BEZERRA *et al.*, 2021) e “Gestão da qualidade utilizando a ferramenta de sugestão de melhorias dos funcionários em uma empresa de transporte de

³ Setor responsável por receber e tramitar a documentação destinada ao Presidente da CPO sobre os assuntos de promoção de oficiais, na forma do art. 8º, da Lei Estadual nº 5.944/69 (LPO) combinado com o art. 63 do RISG, aprovado pelo Decreto 7.339/10.

usina de açúcar e etanol” (DORNFELD, PAULILLO, 2020). Nenhum estudo foi encontrado no sítio *Latindex*.

3.1 DEFINIÇÃO, TIPOS E PRINCIPAIS ERROS

No transcorrer da história brasileira, a administração pública foi passando por reformas, tornou-se cada vez mais científica e voltada para a eficiência de suas ações. A aplicação correta da avaliação de pessoas está intrinsecamente ligada a esta evolução.

Dutra *et al.* (2019) enfatiza que o foco da avaliação de desempenho deve ser na meritocracia, contrariando o sistema que impera no setor público brasileiro que beneficia o tempo de casa e os diplomas, em outras palavras, a valorização profissional deve se dar “a partir do nível de contribuição da pessoa para a efetividade e o desenvolvimento da organização” (DUTRA *et al.*, 2019, p. 65).

De acordo com Dutra (2001, p. 31) o termo desempenho pode ser entendido como “o conjunto de entregas e de resultados de uma determinada pessoa para a empresa ou negócio”.

A literatura traz várias definições de avaliação de desempenho ou avaliação de pessoas, focou-se nas definições de Dutra (2001) por ter sido ele quem cunhou o conceito de “entrega”, o qual parece ser vital na reforma da administração castrense. Em seguida, passou-se a listar brevemente os tipos de avaliação de desempenho com base no consagrado autor da área de administração, Chiavenato (1999).

O método de avaliação *check list* consiste numa lista de indicadores na qual o avaliador faz uma verificação se o avaliado tem ou não tem aquela característica ou habilidade. É algo direto, como uma verificação de lista como o próprio nome já diz (CHIAVENATO, 1999).

O método escala gráfica é semelhante ao usado na PMPR hoje, há uma coluna com os indicadores e em vez do quesito “preenche ou não preenche” há uma gradação numérica de valores para expressar o quanto daquela competência é usada pelo funcionário. De 0 a 2, de 1 a 5, ou à critério do elaborador da avaliação. Esse é o método mais utilizado (CHIAVENATO, 1999).

Já o método da escolha forçada é semelhante a escala gráfica, sendo considerado por alguns autores como uma subdivisão dele, todavia com a diferença de que fornece frases prontas a serem escolhidas pelo avaliador que reflitam especificamente o comportamento do avaliado no quesito considerado (CHIAVENATO, 1999).

O Método que envolve um especialista em avaliação e os gerentes de linha para avaliação dos seus respectivos colaboradores é chamado de pesquisa de campo. Dos métodos tradicionais, é o mais completo (CHIAVENATO, 1999).

Existe também o método de avaliação por resultados. Esse método exige o estabelecimento prévio de uma meta a ser cumprida pelo funcionário. Sugere-se que a meta possa ser estabelecida pela chefia em conjunto com o próprio avaliado. Após o período combinado, a avaliação será a comparação dos índices apontados e os resultados obtidos, se alcançaram ou não as metas (SAMPAIO, 2008).

Já a avaliação por múltiplas fontes (também conhecida como avaliação 360°) é a avaliação que leva em consideração todas as pessoas do círculo de convívio do avaliado, seus clientes, fornecedores, colaboradores, além da chefia imediata, ou seja, todo o seu grupo de relacionamento (DUTRA et al., 2019).

Fernandes e Hipólito (2008) elencam como tipos mais comuns de instrumentos de avaliação os seguintes: avaliação de resultados, avaliação de desenvolvimento, avaliação de comportamento e avaliação de potencial.

A avaliação por resultados se torna uma base para remuneração variável. Na Polícia Militar do Paraná, podemos citar a remuneração por apreensão de arma de fogo, regulada pelo Decreto nº 3.574, de 3 de dezembro de 2019 (PARANÁ, 2019).

Na avaliação de desenvolvimento os autores descrevem que deve ser feita entre o gestor e o avaliado, a qual terá impacto na carreira, sucessão de funções, seleção e remuneração fixa. Como paralelo a essa definição, pode-se citar a Avaliação Anual de Desempenho realizada na PMPR e regulada pela Portaria do CG nº 078/2016 (PARANÁ, 2016). Hoje essa avaliação é representada por uma ficha, a qual com pequenos ajustes pode ter um impacto no desenvolvimento profissional do avaliado.

Ainda é descrito pelos autores Dutra *et al* (2019) a avaliação de comportamento. Este instrumento utiliza a avaliação por múltiplas fontes e impacta o autoconhecimento e o plano de desenvolvimento individual. Não foi encontrada nenhuma ferramenta que preencha esses métodos em uso na PMPR.

Por fim, a avaliação de potencial é realizada geralmente em colegiados, envolvendo várias chefias e responsáveis pelo planejamento estratégico da empresa. Essa forma de avaliação seleciona os funcionários capazes de assumir novas funções dentro da empresa, funções vitais para a efetividade da organização (DUTRA *et al.*, 2019). Na Polícia Militar do Paraná essa avaliação é exercida pela Comissão de Promoções de

Oficiais ao selecionar os oficiais que serão promovidos e, conseqüentemente, exercerão funções mais elevadas.

Nesse ponto da fundamentação teórica é importante destacar que diversos autores consagrados já identificaram e tabularam os principais erros ou vícios que podem ocorrer nas empresas durante a avaliação de pessoas. É importante que os gestores da organização tenham ciência desses vícios para que possam evitá-los.

Dentre os desvios que podem ocorrer, um deles é o subjetivismo. Segundo Bergamini (1988) ele ocorre quando o avaliador projeta aspectos seus no avaliado. Na unilateralidade, segundo a mesma autora, o avaliador foca apenas em aspectos que ele considera relevantes, sem ter como base a filosofia da empresa ou o planejamento estratégico e deixando de considerar outras potencialidades do colaborador.

Outro vício apontado por Bergamini (1988) é a tendência central, na qual o avaliador mensura todas as características do avaliado como na média, de forma a escapar de tomar posições de excepcional ou péssimo. Esse defeito da avaliação é semelhante ao efeito de halo, que, por sua vez, trata-se da repetição do julgamento que o avaliador tem de seu funcionário para todas as características que precisam ser avaliadas, sem levar em consideração o item que precisa ser avaliado. Para evitar esse erro vale a máxima: “ninguém é perfeito”.

Ainda se pode citar a falta de memória como vício de avaliação. Esse defeito ocorre quando o gestor deixa de considerar o período pré-determinado para avaliar seu colaborador e prende-se em algum acontecimento mais recente (BERGAMINI, 1988).

A crença superestimada ou descrença do gestor no processo de avaliação também pode prejudicar sua aplicação. Conforme explica Bergamini (1988), quando o avaliador não compreende que o processo de avaliação pode causar mudanças comportamentais, ele acaba fornecendo informações incompletas ou até mesmo incorretas. Já a supervalorização pode acabar desapontando o avaliador que acredita no total engajamento do funcionário na correção de atitudes (BERGAMINI, 1988). É preciso ter em mente que as mudanças comportamentais nunca são fáceis, será preciso uma atmosfera empresarial que valorize e incentive as correções de rumo e consciência de todos os atores do processo que, justamente por ser um processo, leva tempo.

3.2 CRIAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA PMPR

Durante a pesquisa bibliográfica que embasou este estudo, foi encontrado uma monografia de 2005, na qual o autor (ASSUNÇÃO, 2005) relata não haver avaliação de

desempenho na PMPR naquela época, apenas uma “tímida” forma de avaliação feita pela Comissão de Promoções de Oficiais e de Praças.

No transcorrer de seu texto, Assunção (2005) trata a emissão de conceito pela CPO, regulada pelo art. 40, da Lei estadual nº 5.944, de 21 de maio de 1964 (PARANÁ, 1964), como sinônimo de avaliação de desempenho. Fato que se pretende desmembrar durante esse artigo.

O objetivo do questionário aplicado por Assunção (2005) foi verificar se os critérios estabelecidos pela legislação da época cumpriam sua finalidade, que seria a aferição justa e equilibrada dos atributos dos oficiais para fins de promoção.

Interessante perceber que na pesquisa realizada em 2005 houve uma parcela dos entrevistados que citou haver a necessidade de envolver o comandante imediato do oficial na emissão do conceito da CPO, o que não ocorria na época.

Foi apontado a necessidade de regulamentação da avaliação de desempenho, o que foi feito em 2016, com a edição da Portaria do CG 078/2016 (PARANÁ, 2016).

Em dezembro de 2015, ou seja, dez anos após a apresentação da monografia ora estudada, a Lei de Promoções de Oficiais (LPO) sofreu sensíveis mudanças. Os pontos decorrentes de medalhas em vez de diminuir, foram retirados. Houve uma diminuição proporcional dos pontos totais fazendo com que o conceito tivesse menos impacto na soma para promoção, bem como os itens que embasam a emissão do conceito foram alterados buscando uma maior objetividade na avaliação.

Essa alteração legislativa de dezembro de 2015, trazida pela Lei Estadual nº 18.659, de 22 de dezembro de 2015 (PARANÁ, 2015), acrescentou no art. 27, inc. III, da LPO, a Ficha de Avaliação Anual de Desempenho (FAAD) como um documento básico para a promoção do oficial. Já no art. 27, § 1º, do mesmo dispositivo legal, ficou estabelecido que os critérios e requisitos dessa avaliação serão regulados por ato do Comandante-Geral.

O ato do Comandante-Geral que regula a avaliação de desempenho é a Portaria do CG 078/2016 (PARANÁ, 2016). Esta por sua vez orienta como a Ficha de Avaliação de Desempenho deve ser preenchida e estabelece como seu responsável o comandante imediato do avaliado.

A citada Portaria (PARANÁ, 2016) estabelece em seu art. 7º, § 2º, que o envio das Fichas de Avaliação deve ser feito para a Secretaria da CPO em até 30 dias após a publicação da lista dos oficiais a serem avaliados em Boletim-Geral.

Em oposição a este instituto, tem-se o Regulamento Interno dos Serviços Gerais (RISG)⁴, que traz como atribuição do Chefe da DP/1 proceder à avaliação, ao controle e ao registro de desempenho do pessoal da PMPR, se não, vejamos:

Art. 58. Compete ao Chefe da DP/1:

(...)

XII - propor ao Diretor de Pessoal metodologia para avaliação de desempenho do pessoal da Corporação

XIII - proceder à avaliação, ao controle e ao registro de desempenho do pessoal da PMPR (PARANÁ, 2010)

Dessa forma, ainda que o comandante imediato não consiga impactar diretamente o conceito do oficial, essa ficha serve como base para que a CPO emita seu conceito.

É preciso considerar a possibilidade de uma avaliação de desempenho dupla, como descreve o professor Dutra (2001) em suas pesquisas, apontando uma avaliação mista que num primeiro momento é realizada por uma pessoa (nesse caso o superior imediato do avaliado), e num segundo momento, é realizada por uma comissão externa. Na primeira fase a avaliação busca-se medir o avaliado com os parâmetros estabelecidos, já na segunda fase, o avaliado será comparado com os outros colaboradores, seus pares de profissão. A primeira fase tem como objetivo desenvolver o funcionário, auxiliá-lo com o plano de carreira individual, fornecer subsídios para o planejamento estratégico da empresa; enquanto a segunda fase tem um caráter classificatório para a promoção (DUTRA *et al.*, 2019).

3.3 NECESSIDADE DE DESVINCULAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA PROMOÇÃO

É importante diferenciar a avaliação de desempenho da emissão do conceito. Observe-se que a primeira tem a finalidade de desenvolver o profissional, apontando seus pontos fortes e fracos, traçando meios de correção de conduta, aprimoramento profissional e ajustamento ao cargo. Em contrapartida, o conceito está relacionado à forma que o alto escalão da corporação vê o oficial, à imagem que se tem dele.

Dutra *et al* (2019, p. 65) expõe que “a avaliação de desempenho não pode ser sinônimo apenas de instrumento para reconhecimento salarial - está aí, por sinal, uma das origens das suas mazelas”. São sinônimos de “conceito” segundo Neves (2021):

⁴ O Regulamento Interno dos Serviços Gerais da PMPR foi aprovado pelo Decreto nº 7.339, de 8 de junho de 2010 (PARANÁ, 2010).

Concepção ou ideia de algo - concepção, ideia, noção, imagem, conceituação, abstração, substância, essência, definição, conteúdo, caracterização, formulação.

Opinião - opinião, ponto de vista, visão, juízo, julgamento, entendimento, apreciação, percepção, convicção, ótica.

Nome e reputação - nome, reputação, fama, crédito, cotação, renome.

Moral - moral, moralidade, lição, ensinamento, conclusão, desfecho.

Avaliação acadêmica - avaliação, nota, apreciação, resultado.

Com essa simples definição é possível perceber que conceito é a imagem que se tem de alguém, algo que é construído com o tempo, sua reputação.

O conceito emitido pela CPO é a imagem ou reputação que aquela Comissão tem do oficial. Com esse entendimento é possível conceber que um oficial afastado do serviço por mais de um ano pode ter um conceito do alto escalão. Um oficial que recém tenha assumido uma nova função, pode gozar de um bom conceito, porque o conceito não é sinônimo de avaliação de desempenho do período. Alguém que desempenhou uma função por menos de um ano não teve tempo hábil para mostrar resultados dignos de um conceito alto, mas um oficial que esteja pronto para o exercício de funções mais elevadas (muitas vezes já exercendo tais funções), sim. Com esses exemplos comprova-se que a aplicação prática da aferição do conceito difere-se da aplicação da avaliação de desempenho, a começar pela finalidade de cada uma delas.

No esforço de assentar a diferença entre “Avaliação de Desempenho” e “Subsídios para Emissão do Conceito” ou “Subsídios para Promoção”, cita-se o seguinte exemplo: um oficial que está prestes a ser promovido é alocado numa função exercida por um posto imediatamente superior ao seu. Obviamente o desempenho dele será baixo se comparado ao esperado para aquela função, ou se comparado ao desempenho de um oficial de posto acima que exerce função semelhante há mais tempo. Mesmo assim, na prática administrativa, a organização está preparando este oficial para exercer aquela função por entender que ele tem potencial para exercer funções mais elevadas. Se o desempenho dele na nova função for levado em consideração para a promoção, ele será prejudicado, pois ele, naturalmente, não estará em plena adaptação da nova função e não teve tempo de mostrar resultados. Por isso, o que se leva em conta na prática para a promoção não é apenas o que ele produziu na atual função ou o que ele sabe do cargo atual, e sim o conceito que os gestores da corporação têm do seu desempenho profissional ao longo dos anos. Está aí a importância da desvinculação da avaliação anual de desempenho da recompensa financeira e promocional. A avaliação de desempenho avalia os resultados

durante um determinado período, enquanto o conceito é patrimônio adquirido pelo oficial, difícil de ser alterado.

Para a emissão do conceito, a CPO deve levar em conta a percepção do comandante imediato do oficial, pergunta-se como isso pode se dar sem que impeça o processo de desenvolvimento profissional do avaliado.

A FAAD hoje é um processo formal no qual a CPO entra em contato com a percepção do comandante imediato do oficial. Se a FAAD é preenchida com erro (benevolência, severidade, comodismo, tendência central, etc.) ela deixa de cumprir esse papel.

Se a FAAD subsidia a emissão do conceito pela CPO, ela não pode fugir dos adjetivos elencados no art. 40, da LPO. Ainda assim, seria possível acrescentar à ficha um campo para observações dissertativas e mudar sua periodicidade.

Vem desse raciocínio dedutivo a importância de desmembrar a FAAD em duas partes, uma com a finalidade de desenvolver o profissional, sem impactar na promoção ou recompensas financeiras, e outra para que o comandante imediato participe do processo promocional fornecendo subsídios à Comissão de Promoções.

Os subsídios enviados à Comissão de Promoções podem ser feitos uma vez por posto, quando requerido pela CPO, e sempre que o oficial solicitar reavaliação do seu conceito junto a CPO ele deverá anexar ao processo a Ficha preenchida por seu comandante.

Já o sistema de avaliação de desempenho deve ser coordenado pela Diretoria de Pessoal e ter como objetivo o desenvolvimento pessoal e profissional do oficial e da própria instituição.

3.4 AVALIAÇÃO POR COMPETÊNCIA

A competência difere-se da avaliação dos resultados, pois a primeira é qualitativa enquanto a segunda é quantitativa (DUTRA *et al.*, 2019). A competência está vinculada à entrega ou contribuição dos funcionários para sua organização.

Para descrever a avaliação por competência, usaremos como base desta pesquisa a teoria de Dutra *et al.* (2019), o qual a divide num ciclo de quatro etapas.

A primeira etapa da avaliação por competência acontece entre o gestor imediato e o avaliado. Nesse momento as competências do colaborador devem ser comparadas com um gabarito de competências atinentes a função exercida pelo avaliado. Sugere-se a utilização da escala: não atende, em desenvolvimento, atende, supera.

Dutra *et al.* (2019) chama a segunda etapa de calibração. Nessa fase, o setor de pessoal deve analisar as avaliações recebidas, comparar os resultados e fornecer recomendações para os avaliadores. Esse acompanhamento é importante para corrigir os erros mais comuns de avaliação que resultam do comodismo do avaliador, da preguiça, do corporativismo, da exigência ou benevolência incapacitantes.

A terceira etapa é chamada de reunião de *feedback* e elaboração do plano de desenvolvimento individual (PDI). Nela, avaliado e gestor se reúnem para dialogar sobre os pontos fortes e possibilidades de melhoria do funcionário, com esse panorama é possível elaborar o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) (DUTRA *et al.*, 2019).

Como quarta etapa desse processo, tem-se a fase de acompanhamento. Nessa fase está inserido o dia a dia do colaborador, é quando o gestor observa o desenvolvimento na prática e emite *feedbacks* constantes, sempre que necessário. É na rotina da empresa que a avaliação se torna um processo de gestão do desempenho e não apenas o cumprimento de um rito burocrático (DUTRA *et al.*, 2019).

3.5 COMPETÊNCIAS DO PROFISSIONAL DE SEGURANÇA PÚBLICA - MATRIZ CURRICULAR NACIONAL

A Matriz Curricular Nacional⁵ (PASSOS, 2014) disciplina as competências que os profissionais de segurança pública devem ter, sejam policiais ou bombeiros militares. Durante sua formação, o operador de segurança pública será levado a alcançar as múltiplas competências inerentes a essa função com as diversas disciplinas ministradas em seu curso de formação. Com o exercício de suas atividades, é natural que o profissional diminua a eficiência de certas competências, ou que algumas delas possam ser aperfeiçoadas com o próprio amadurecimento profissional, ainda mais porque o que se espera de um profissional de 10 anos de serviço é diferente do que se espera de um profissional recém formado.

As competências estabelecidas pela Matriz Curricular Nacional, apesar de serem focadas nos cursos de segurança pública, foram desenhadas pensando nos conhecimentos, habilidades e atitudes que o operador deve ter para o bom exercício de suas funções.

⁵ “A Matriz Curricular Nacional - doravante denominada Matriz - caracteriza-se por ser um referencial teórico-metodológico para orientar as ações formativas - inicial e continuada - dos profissionais da área de segurança pública - Polícia Militar, Polícia Civil, Corpo de Bombeiros Militar, independentemente do nível ou da modalidade de ensino que se espera atender. Seus eixos articuladores e áreas temáticas norteiam, hoje, os mais diversos programas e projetos executados pela Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP).” (Biblioteca Digital MJ)

Nesse contexto, é perfeitamente cabível a utilização dessas competências para avaliar o desempenho do profissional formado, ponderando seu posto ou graduação, função exercida e tempo de serviço.

Outra vantagem na utilização das competências da Matriz é a comparação direta possível de fazer entre as competências faltantes no efetivo local e os cursos que poderiam suprir essas competências. Essa ação é possível, pois cada curso (seja de formação, especialização ou capacitação) possui um plano que estabelece as competências que serão trabalhadas nele, ao mesmo tempo que o conjunto das fichas de avaliação poderão expor quais competências são deficientes num grupo de militares estaduais ou numa determinada região ou função específica.

Esse relatório de competências deficitárias tabulado pelo setor de pessoal da instituição poderá embasar o planejamento estratégico da corporação e motivar a execução de novos cursos e treinamentos.

A Matriz Curricular Nacional, em seu item 1.2, na página 20 e seguintes, estabelece o perfil profissiográfico de policiais e bombeiros militares, bem como classifica essas competências em três dimensões do conhecimento: cognitivas, operativas e atitudinais (PASSOS, 2014).

4 CONSIDERAÇÕES E NOVA PROPOSTA

4.1 EFEITOS DECORRENTES DA FAAD PMPR

A FAAD tem duas funções: Contribuir para o desempenho individual do oficial avaliado (contribuindo concomitantemente com o desempenho institucional) e servir como orientação para a CPO emitir o “conceito” do candidato à promoção. Ao aplicar as ferramentas de gestão citadas na metodologia chegou-se aos seguintes efeitos prejudiciais⁶:

⁶ A lista de efeitos prejudiciais está numerada de forma didática para facilitar a compreensão do leitor na vinculação das causas e efeitos. Todavia, durante a pesquisa, primeiro listaram-se os efeitos sensíveis, depois eles foram separados por tópicos e em seguida foi lhes atribuída uma causa provável. Apenas após esses passos houve a numeração dos efeitos sensíveis de acordo com sua causa. Apresentou-se aqui uma cronologia inversa para facilitar o entendimento.

Tabela 1. Compilação dos itens considerados como deletérios ao processo de avaliação de desempenho na PMPR pelos colaboradores que trabalham na Secretaria da CPO. Elaborado pelo autor, 2022

EFEITOS NEGATIVOS
Dificuldade das P/1 e B/1 ⁷ das unidades de se organizar quanto às convocações.
Excesso de registros e tramitações de documentos no CEFID ⁸ , na Junta Médica ⁹ , na CPO e nas P/1 e B/1.
Repetição de etapas semelhantes.
Aumento do risco de erros devido ao número de convocados.
Aumento da possibilidade de transtornos administrativos futuros, (devido aos recursos impetrados pelos candidatos e suas análises).
Aumento do tempo (reconferência da lista de convocação, retificações de publicações de editais).
A ficha tornou-se um mero rito. Tornou-se um documento que deve ser preenchido e entregue para não “atrapalhar” a promoção do oficial, independente da nota emitida.
Banalizou-se o processo de avaliação.
Perda da credibilidade para todos os envolvidos no processo, avaliadores, avaliados e a própria CPO.
Falta de transparência durante a confecção da Ficha por parte do avaliador.
Perda da oportunidade do avaliador de expor ao subordinado o <i>feedback</i> .
Como os avaliadores não querem “prejudicar” o oficial avaliado, as notas acabam aproximando-se da máxima.
A CPO compara a FAAD do oficial com a FAAD dos seus pares sem levar em consideração os outros avaliados pelo mesmo avaliador, que pode ter sido mais criterioso e emitido uma nota mediana se comparado com outras unidades, mas, alta se comparado com os demais avaliados de sua unidade.
A CPO tem dificuldades em atribuir credibilidade à FAAD na emissão do conceito.

4.2 CAUSAS

Após agrupar os sintomas semelhantes, buscou-se a raiz de cada problema, momento em que foi possível apontar as seguintes causas:

Tabela 2. Compilação das causas que geram os efeitos elencado na tabela 1 apontadas pelos colaboradores que trabalham na Secretaria da CPO. Elaborado pelo autor, 2022

CAUSAS
Excessivas chamadas dos candidatos para exames e inspeções mesmo quando não possuem chances matemáticas de promoção.
A Ficha de Avaliação Anual de Desempenho não desenvolve o avaliado (não atinge sua finalidade).
A Ficha de Avaliação Anual de desempenho não traz subsídios para emissão do conceito da CPO (não atinge sua finalidade).

4.3 PROPOSTA DE AÇÕES

A primeira proposta que vem à mente seria excluir a Ficha de Avaliação Anual de Desempenho. Porém, como vimos, a avaliação é algo natural do ser humano, ocorre em todos os ambientes com interação social e fatalmente continuaria sendo exercida no

⁷ Designação no meio policial militar para as seções responsáveis pela gestão de pessoas a nível de batalhão (PM) e de Grupamento (BM). Os Batalhões e Grupamentos possuem no seu quadro de trabalho em média 400 militares.

⁸ Centro de Educação Física e Desporto da PMPR. Está subordinado à Diretoria de Ensino e Pesquisa.

⁹ Órgão militar vinculado à Diretoria de Saúde, que possui suas funções descritas no art. 90, do Regulamento Interno dos Serviços Gerais, aprovado pelo Decreto nº 7.339/2010

âmbito da caserna, deixar de regulamentá-las seria renegar a avaliação de desempenho para a informalidade. Somando-se ao exposto, simplesmente excluir a avaliação de desempenho iria na contramão do princípio da eficiência administrativa¹⁰, visto que as maiores e mais modernas empresas possuem critérios de avaliação de desempenho e essa é uma ferramenta de gestão de pessoas e gestão da qualidade.

Poderia ser proposto que a avaliação de desempenho causasse impacto direto no conceito do oficial ou na somatória total de pontos para promoção. As consequências dessa alteração seriam uma acentuação nas notas máximas, pois os comandantes não querem “prejudicar” seus comandados. Há um paradigma na PMPR de que o comandante tem sempre os melhores trabalhando com ele, por isso sempre os avaliará bem. O impacto da avaliação de desempenho no conceito pode gerar injustiças tendo em vista que um avaliador é mais criterioso que outro. Oficiais da mesma turma teriam notas bem diferentes. Ficou demonstrado na fundamentação teórica desta pesquisa que se a avaliação de desempenho estiver vinculada com salário ou promoção, ela geralmente é mascarada e não reflete a realidade, pelo fato do gestor não querer se indispor com sua equipe.

4.4 IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA PMPR

A primeira ação para criação do sistema de avaliação de desempenho na PMPR é desvincular a avaliação de desempenho do processo de promoção. Como o art. 27, inc. III, da LPO, prevê que a Ficha de Avaliação Anual de Desempenho faz parte dos documentos básicos de ingresso do oficiais em quadro de acesso, não é possível excluí-la do processo de promoção sem alteração legislativa, a sugestão seria dividir essa ficha em dois campos, um deles em que o comandante imediato do oficial fornece subsídios e informações para que a CPO emita seu conceito sobre o oficial e possa acompanhá-lo para fins de promoção e outro campo destinado ao desenvolvimento do avaliado, no qual ele e seu comandante podem traçar metas e estabelecer competências a serem atingidas de acordo com as competências da Matriz Curricular Nacional. Esse campo poderá subsidiar o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) do avaliado e ser compilado pela

¹⁰ “Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte: (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)” (BRASIL, 1988)

Diretoria de Pessoal de forma a subsidiar o Planejamento Estratégico da Corporação e até apontar as competências que mais precisam ser desenvolvidas entre os oficiais policiais e bombeiros militares, o que originaria proposta de cursos militares e treinamentos para suprimir essa lacuna.

Por se tratar de uma política de pessoal, a coordenação do sistema de avaliação de desempenho deverá ser executada pela Diretoria de Pessoal (DP) da instituição, como já está previsto no RISG.

A função desempenhada pela Diretoria de Pessoal seria de fiscalizar o cumprimento da Portaria 078/2016 (PARANÁ, 2016) - a qual deve ser revista e melhorada, observado se o avaliador traduziu a realidade durante o processo avaliativo, retratando com fidelidade o avaliado, uma vez que o rigor intransigente, a benevolência e o meio-termo acomodatório resultam em julgamentos deficientes, que podem trazer prejuízos ao avaliado. A Diretoria, como especialista em gestão de pessoas, também prestaria assistência, capacitação e treinamentos para que os comandantes possam desempenhar de forma satisfatória seu ofício de avaliador de desempenho.

Hoje, por meio da Portaria 078/2016 (PARANÁ, 2016), a Inspeção Anual de Saúde e a Inspeção Anual de Aptidão Física são responsabilidades de comissões autônomas, a Comissão de Aptidão Física (operacionalizada pela Junta Médica) e a Comissão de Aptidão Física (operacionalizada pelo CEFID). A proposta deste artigo é para que a DP seja responsável por solicitar, receber, catalogar e armazenar as fichas de avaliação de desempenho destinadas ao desenvolvimento profissional.

Como ação decorrente, após a catalogação e conferência das fichas, seriam produzidos três relatórios, um para subsidiar a CPO na emissão de conceito e deliberações de promoções, outro para subsidiar a Diretoria de Ensino e Pesquisa no planejamento de cursos militares e treinamentos e um terceiro relatório para o Estado-Maior com elementos para a confecção do próximo planejamento estratégico.

Outra ação essencial é acrescentar a ferramenta de *feedback* na avaliação de desempenho obrigando a coleta da assinatura do avaliado. Essa medida pode ser implementada com o acréscimo de um capítulo na Portaria 078/2016 (PARANÁ, 2016) que trate sobre o *feedback*, instituindo-o como parte integrante da avaliação de desempenho e fornecendo um tutorial de como deve ser aplicado. Sensibilizar os avaliadores sobre a importância da avaliação de desempenho por meio de vídeos, instrução ou curso no formato EAD.

REFERÊNCIAS

ASSUNÇÃO, Carlos Eduardo Rodrigues. Análise do sistema de avaliação de desempenho para fins de promoção dos oficiais na PMPR. Acervo Digital da UFPR. 2005. Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/handle/1884/58597>. Acesso em 16 nov. 2021.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Avaliação de desempenho humano na empresa. São Paulo: Atlas, 1988.

BEUREN, Ilse Maria; EGGERT, Neusa Sawczuk von; Edicreia Andrane dos. Influência da avaliação de desempenho formal e seus mecanismos na confiança interpessoal entre gestores: justiça processual e qualidade do feedback percebidos. *Organizações e Sociedade*. 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/osoc/a/J7sz8LzxfpLPn5YxBp8BxyF/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 16 nov. 2021.

BEZERRA, Talita Hayara Dantas Rodrigues Alencar Araripe *et al.* Sistemática de avaliação de desempenho funcional para serviços de alimentação: proposta de um modelo para gestão de pessoas. *Brazilian Journal of Development*. 2021. Disponível em: <https://brazilianjournals.com/index.php/BJHR/article/view/28007>, acesso em 12 jan. 2022.

Biblioteca Digital do Ministério da Justiça. Disponível em <https://dspace.mj.gov.br/handle/1/2320>. Acesso em 2 jan. 2022.

BRANDÃO, Hugo Pena et al. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. *Revista de Administração Pública*. 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/SXR5B4nBMv4zL6XBxmcTZpK/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 16 nov. 2021.

BRASIL. [Constituição (1988)]. Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 5 de outubro de 1988.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas; o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. *Administração Geral e Pública*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

DORNFELD, Hugo Carlos Mansano; PAULILLO, Luiz Fernando de Oriani e. Gestão da qualidade utilizando a ferramenta de sugestão de melhoria dos funcionários em uma empresa de transporte de usina de açúcar e etanol. *Brazilian Journal of Development*. 2020. Disponível em: <https://brazilianjournals.com/index.php/BRJD/article/view/6232>, acesso em 12 jan. 2022.

DUTRA, Joel Souza et al. *Gestão de Pessoas em Empresas e Organizações Públicas*. 1ª Edição. São Paulo: Atlas, 2019.

_____(org). Gestão por Competência: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Editora Gente, 2001.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; HIPÓLITO, José Antônio Monteiro. Dimensões de avaliação de pessoas e o conceito de competências. In: DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. (Org.). Competências: conceitos, métodos e experiências. São Paulo: Atlas, 2008.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Metodologia do trabalho científico. São Paulo: Editora Atlas, 1992. 4a ed. p.43 e 44.

MARRA, Adriana Ventola; FONSECA, Jeferson Aderbal; MARQUES, Antônio Luiz. O processo de identificação organizacional antes a reforma administrativa: um estudo exploratório. Revista de Administração Mackenzie. 2014. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/NvLt333HSXddbQhdGkh3XMw/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 16 nov. 2021.

MENDES, Ariane. Processos administrativos: avaliação de desempenho dos servidores do município de Pinhais. Acervo Digital da UFPR. 2016. Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/handle/1884/51764>. Acesso em: 16 nov. 2021.

NEVES, Flávia. Dicionário de sinônimos online de português. 2021. Disponível em: <https://www.sinonimos.com.br/conceito/>. Acesso em: 18 nov. 2021.

OLIVEIRA, Vanessa Teixeira Duque de; BATISTA, Nildo Alves. Avaliação formativa em sessão tutorial: concepções e dificuldades. Revista Brasileira de Educação Médica. 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbem/a/Qp3f64HdsJGpvwhwKGYd7gd/?lang=pt>. Acesso em: 16 nov. 2021.

PARANÁ, Lei Estadual nº 5.944, de 21 de maio de 1969. Estabelece princípios, requisitos e processamento para promoções de Oficiais da Polícia Militar do Estado. Diário Oficial do Paraná nº 66, de 23 de maio de 1969.

PARANÁ, Lei Estadual nº 18.659, de 22 de dezembro de 2015. Alteração de dispositivos da Lei nº 5.944, de 21 de maio de 1969 - Lei de Promoções de Oficiais da Polícia Militar do Paraná. Diário Oficial do Paraná nº 9.603, de 23 de dezembro de 2015.

PARANÁ. Decreto nº 7.339, de 08 de junho de 2010. Aprova o Regulamento Interno e dos Serviços Gerais da Polícia Militar do Paraná. Diário Oficial do Paraná nº 8236, de 8 de junho de 2010.

PARANÁ. Decreto nº 3.574, de 3 de dezembro de 2019. Regula o bônus pecuniário aos militares estaduais instituído pela Lei nº 14.171, de 05 de novembro de 2003. Diário Oficial do Paraná nº 10.576, de 3 de dezembro de 2019.

PARANÁ. Polícia Militar do Paraná. Portaria do CG/PMPR n. 078, de 25 de janeiro de 2016. Regulamenta o art. 27 da LPO (com redação dada pela Lei Estadual nº 18.659, de 22 de dezembro de 2015). Boletim-Geral nº 016, de 25 de janeiro de 2016.

PASSOS, Andréia da Silveira, coord. Matriz Curricular Nacional para ações formativas dos profissionais da área de segurança pública. Brasília: Ministério da Justiça/ Secretaria Nacional de Segurança Pública, 2014.

PINTO, Patricia Ulrich. Avaliação da eficiência de um programa de contingências para desenvolver o comportamento "Apresentar feedback para promover comportamentos seguros em organizações". Acervo Digital da UFPR. 2019. Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/handle/1884/67562>. Acesso em: 16 nov. 2021.

SAMPAIO, André Luís Marinho. Avaliação de desempenho profissional na Polícia Militar da Bahia como ferramenta de gestão: um projeto piloto com os comandantes de unidades operacionais da capital. Acervo Digital da UFPR. 2008. Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/handle/1884/64055>. Acesso em: 17 nov. 2021.

SANTOS, Daniel dos; MANOEL, Élio de Oliveira. A avaliação de desempenho por competências como fator determinante para as promoções de oficiais intermediários da Polícia Militar do Paraná. Acervo Digital da UFPR. 2007. Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/handle/1884/62373>. Acesso em: 16 nov. 2021.

VILANI, Rafael Vinicius D'otaviano de Castro. Estudo do desempenho do servidor policial civil: proposta de programa de avaliação no Estado do Paraná. Acervo Digital da UFPR. 2009. Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/handle/1884/65350>. Acesso em: 16 nov. 2021.