



UNISUL

UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA

MARCO AURÉLIO GONÇALVES

**AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DE OFICIAIS MILITARES, FUNDAMENTADA
NA METODOLOGIA MULTICRITÉRIO DE APOIO À DECISÃO
CONSTRUTIVISTA – MCDA-C**

FLORIANÓPOLIS (SC)

2012

MARCO AURÉLIO GONÇALVES

**AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DE OFICIAIS MILITARES, FUNDAMENTADA
NA METODOLOGIA MULTICRITÉRIO DE APOIO À DECISÃO
CONSTRUTIVISTA – MCDA-C**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Ademar Dutra, Dr.

FLORIANÓPOLIS (SC)

2012

MARCO AURÉLIO GONÇALVES

**AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DE OFICIAIS MILITARES, FUNDAMENTADO
NA METODOLOGIA MULTICRITÉRIO DE APOIO À DECISÃO
CONSTRUTIVISTA – MCDA-C**

Esta Dissertação foi julgada adequada à obtenção do título de Mestre em Administração e aprovado em sua forma final pelo Curso de Mestrado em Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina.

Florianópolis (SC), agosto de 2012

Prof. e Orientador Ademar Dutra, Dr.
Universidade do Sul de Santa Catarina

Prof. Aléssio Bessa Sarquis, Dr.
Universidade do Sul de Santa Catarina

Prof. Sérgio Murilo Petri, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Dedico este trabalho à minha esposa Jaína pelo apoio incondicional e compreensão durante todo o transcorrer do mestrado, à minha maravilhosa filha Sofia, que ilumina meu caminho todos os dias e ao Dr. Murilo, pelo carinho, amor, paciência e palavras sábias.

AGRADECIMENTOS

A colega Cristina Martins pela inestimável contribuição para a conclusão deste trabalho.

Aos colegas do Curso de Comando e Estado Maior, pela agradável companhia durante o transcorrer do curso.

Ao Coronel do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina José Mauro da Costa por ter idealizado um curso jamais pensado dentro da instituição.

Ao meu pai Pedro Gonçalves e a minha mãe Aldanei dos Santos Gonçalves pelo exemplo, carinho e amor.

A Dona Odete Leite pelo amor incondicional, carinho, paciência e apoio durante todos os momentos difíceis da minha vida.

RESUMO

GONÇALVES, Marco Aurélio. **Avaliação de Desempenho de Oficiais Militares, fundamentado na metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista**. 2012. 148. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, UNISUL, Florianópolis, 2012.

A avaliação de desempenho funcional é uma ferramenta fundamental para a descoberta e potencialização dos talentos humanos dentro de uma organização. É um mecanismo que permite mensurar as contribuições individuais dos recursos humanos para o alcance dos resultados globais dentro da organização. A avaliação de desempenho funcional também é uma ferramenta importante para que os colaboradores percebam individualmente qual é o seu papel para o alcance dos objetivos organizacionais. A constante exigência de novos conhecimentos, habilidades e atitudes que permitam ao Oficial do Corpo de Bombeiros Militar ser o exemplo para os seus subordinados, transformam a avaliação de desempenho funcional em uma ferramenta indispensável para a potencialização e alcance dos objetivos organizacionais. A estrutura metodológica aplicada à presente pesquisa foi a proposta por Saunders; Lewis; Thornhill (2003), caracterizando-se a pesquisa como construtivista, indutiva, qualitativa e quantitativa, exploratória, bibliográfica e estudo de caso, transversal e análise de dados. O presente trabalho objetivou o desenvolvimento de um modelo de avaliação de desempenho funcional dos Oficiais do Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Santa Catarina que possibilite identificar os objetivos e expectativas da corporação e do Oficial militar, permitindo uma avaliação global dos mesmos. Como instrumento de intervenção foi utilizado a Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão – Construtivista (MCDA-C), por permitir a avaliação de aspectos objetivos e subjetivos, integrar as diferentes áreas de avaliação e gerar conhecimento sobre a situação avaliada. O modelo resultou na construção de trinta e nove critérios de avaliação (descritores) com as respectivas escalas de mensuração, distribuídos em três grandes áreas (Pontos de Vista Fundamentais): competências técnicas, competências pessoais e competências profissionais, subdivididos em dezessete Pontos de Vista Elementares. A aplicação do modelo construído proporcionou a avaliação global de três Oficiais ocupantes do posto de Capitão, Major e Tenente Coronel, que alcançaram, respectivamente 64, 82 e 78 pontos. Esta informação evidenciou o que os decisores julgam como necessário e suficiente para avaliar o desempenho dos Oficiais, proporcionando a identificação de inúmeras oportunidades de aperfeiçoamento.

Palavras-chaves: Avaliação de desempenho. Avaliação de desempenho funcional. Corpo de Bombeiros. Oficiais. MCDA-C.

ABSTRACT

GONÇALVES, Marco Aurélio. **Avaliação de Desempenho de Oficiais Militares, fundamentado na metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista**. 2012. 148. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, UNISUL, Florianópolis, 2012.

The assessment of performance is an essential tool for the discovery and enhancement of human talent within an organization. It is a mechanism to measure the individual contributions of human resources to achieve the overall results within the organization. The assessment of performance is also an important tool for developers to understand individually what is your role in the achievement of organizational goals. The constant demand for new knowledge, skills and attitudes to enable the Official Fire Brigade is the example for their subordinates, transform the assessment of performance in an indispensable tool for empowerment and achievement of organizational goals. The methodological framework applied to this research was proposed by Saunders, Lewis, Thornhill (2003), characterized the research as constructivist, inductive, qualitative and quantitative, exploratory, literature and case study, cross-sectional data analysis. This study aimed to develop a model to evaluate the functional performance of the Officers of the Fire Department of the Military State of Santa Catarina that allows to identify the objectives and expectations of the corporation and the Official military, allowing an overall evaluation of the same. As an instrument of intervention was used to Multicriteria Decision Support - Constructivist (MCDA-C), to allow evaluation of objective and subjective aspects, integrating the different assessment areas and generate knowledge about the situation assessed. The model resulted in the construction of thirty-nine evaluation criteria (descriptors) and their measurement scales, divided into three main areas (Viewpoints Fundamental): technical skills, soft skills and professional skills, divided into seventeen Viewpoints Elementary. The application of the constructed model provided a comprehensive assessment of three officers occupying the rank of Captain, Major and Lieutenant Colonel, reaching respectively 64, 82 and 78 points. This information showed that the makers deem as necessary and sufficient to evaluate the performance of officials, providing the identification of numerous improvement opportunities.

Keywords: Performance evaluation. Evaluation of functional performance. Fire Department. Official. MCDA-C

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Cebola: As categorias da metodologia	48
Figura 2 – Processo de funcionamento da abordagem Multicritério de Apoio à Decisão	58
Figura 3 – Famílias de pontos de vista	69
Figura 4 – Famílias de pontos de vista	71
Figura 5 – Níveis de referência	75
Figura 6 – Quadro de julgamento do Software Macbeth	76
Figura 7 – Matriz semântica	77
Figura 8 – Taxas de substituição dos PVEs 1.1 Responsabilidade, 1.2 Representação institucional, 1.3 Capacidade operacional, 1.4 Capacidade administrativa, 1.5 Conduta social e 1.6 Aspectos judiciais e disciplinares, com o emprego do software MacBeth	79
Figura 9 – Taxas de compensação para as Áreas de Interesse e respectivos PVFs	80
Figura 10 – Aplicação da fórmula de agregação aditiva para as áreas de interesse e PVFs	84
Figura 11 – Perfil de impacto atual dos Oficiais avaliados	87
Figura 12 – Perfil de impacto global – atual e futuro Oficial Capitão	90
Figura 13 – Perfil de impacto global – atual e futuro Oficial Major	93
Figura 14 – Perfil de impacto global – atual e futuro Oficial Tenente Coronel	95

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Taxas de substituição	80
Tabela 02 – Avaliação Global	85
Tabela 03 – Desempenho atual e futuro – Capitão	90
Tabela 04 – Desempenho atual e futuro – Major	92
Tabela 05 – Desempenho atual e futuro – Tenente Coronel	95

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Cronologia da medição de desempenho.	38
Quadro 2 – Principais características dos modelos de avaliação de desempenho utilizados na iniciativa privada.	40
Quadro 3 – Principais características dos indicadores de desempenho propostos para o setor público.	41
Quadro 4 – Síntese crítica das metodologias de avaliação de desempenho selecionadas, frente às dimensões de análise.	42
Quadro 5 – Principais sistemas de medição de desempenho organizacional.	44
Quadro 6 – Principais preocupações da MCDM e MCDA.	56
Quadro 7 – Quadro comparativo entre a Escola Européia e Escola Americana.	56
Quadro 8 – Elementos primários de avaliação	66
Quadro 9 – Elementos primários de avaliação com pólo presente e pólo oposto	66
Quadro 10 – Descritores	67
Quadro 11 – Descritor do critério “Produção acadêmica”	73
Quadro 12 – Descritor do critério “Produção acadêmica”	74
Quadro 13 – Matriz de Roberts referente aos pontos de vista 1.1 Responsabilidade, 1.2 Representação institucional, 1.3 Capacidade operacional, 1.4 Capacidade administrativa, 1.5 Conduta social e 1.6 Aspectos judiciais e disciplinares	78
Quadro 14 – Recomendações descritores a nível comprometedor do Oficial Capitão	89
Quadro 15 – Recomendações descritores a nível comprometedor do Oficial Major	91
Quadro 16 – Recomendações descritores a nível comprometedor do Oficial Tenente Coronel	94

LISTA DE SIGLAS

CBMSC – Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina

DASP – Departamento Administrativo do Serviço Público

EPA – Elementos Primários de Avaliação

MCDA-C – Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão – Construtivista

PMSC – Polícia Militar de Santa Catarina

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA	14
1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	19
1.3 OBJETIVOS	20
1.4 JUSTIFICATIVA	21
1.5 LIMITAÇÕES	22
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO	23
2. REFERENCIAL TEÓRICO	24
2.1 BREVE HISTÓRICO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	25
2.2 EVOLUÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO FUNCIONAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA	28
2.3 A IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	30
2.4 OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	35
2.5 METODOLOGIAS E ABORDAGENS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	37
2.6 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA	44
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	47
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	47
3.1.1 Filosofia da pesquisa	48
3.1.2 Lógica da pesquisa	49
3.1.3 Abordagem do problema	49
3.1.4 Objetivos da pesquisa	50
3.1.5 Estratégias de pesquisa	50
3.1.6 Horizonte de tempo	51
3.1.7 Coleta de dados	51
3.1.8 Referencial teórico	52
3.2 METODOLOGIA MULTICRITÉRIO DE APOIO À DECISÃO CONSTRUTIVISTA – MCDA-C	52
3.2.1 Origem da MCDA-C	53
3.2.2 Fases de um modelo multicritério de apoio à decisão construtivista	57

3.2.2.1 Fase de estruturação	58
3.2.2.2 Fase de avaliação	60
3.2.2.3 Fase de elaboração de recomendações	61
4. RESULTADOS: MODELO DE AVALIAÇÃO DE OFICIAIS MILITARES	62
4.1 FASE DE ESTRUTURAÇÃO	62
4.1.1 Contextualização do problema	62
4.1.1.1 Descrição do ambiente	63
4.1.1.2 Definição dos atores	64
4.1.1.3 Criação do rótulo	64
4.1.2 Famílias de pontos de vista	65
4.1.2.1 Identificação dos elementos primários de avaliação – EPAs	65
4.1.2.2 Construção dos conceitos	66
4.1.2.3 Construção da família de pontos de vista fundamentais – FPVF	69
4.1.3 Construção dos descritores	72
4.1.3.1 Descritores	73
4.1.3.2 Níveis de referência	74
4.2 FASE DE AVALIAÇÃO	75
4.2.1 Funções de valor	76
4.2.2 Taxas de compensação	77
4.2.3 Avaliação global e perfil de impacto	82
4.3 FASE DE RECOMENDAÇÕES	88
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	97
REFERÊNCIAS	101
APÊNDICE(S)	105
Apêndice A – Elementos Primários de Avaliação	106
Apêndice B – Elementos Primários de Avaliação com pólo presente e pólo oposto	109
Apêndice C – Descritores	112
Apêndice D – Taxas de substituição	142

1. INTRODUÇÃO

O capítulo de introdução está subdividido da seguinte maneira: i) contextualização a respeito do tema de pesquisa proposto; ii) definição do problema de pesquisa; iii) objetivo geral e específicos; iv) justificativa; v) limitações; e vi) estrutura do trabalho, os quais serão pormenorizadamente apresentados a seguir.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

Para EISSINGER apud LORD KELVIN (2000) “[...] tudo o que não é medido não é gerenciado”.

A partir desta afirmação percebe-se a importância do processo de avaliação do desempenho funcional dentro das organizações, para o alcance da melhoria do desempenho da organização como um todo.

A avaliação de desempenho utilizada como um meio para melhoria do desempenho organizacional passou, nos últimos tempos, a ser o foco dos profissionais envolvidos com funções de liderança das organizações. Ela permite a existência de um diferencial competitivo às organizações que dela se utilizam, servindo-se de avaliações do desempenho das estruturas de trabalho, atividades e objetivos envolvidos.

De acordo com Siqueira (2002), avaliar é apreciar, estimar, fazer idéia de, ajuizar, criticar ou julgar; desempenho é o comportamento do empregado em face de uma expectativa ou um padrão de comportamento estabelecido pela organização. Desta forma, avaliação de desempenho é a análise que deve ser realizada na diferença existente no comportamento do funcionário, entre a expectativa de desempenho definida pela organização e o seu desempenho real.

A relevância do tema em questão tem despertado grande interesse na comunidade científica e, por conseguinte, motivado a publicação de diversas pesquisas acerca do tema, contemplados em periódicos nacionais e internacionais (COELHO et al., 2008).

A avaliação do desempenho, especialmente focada nos aspectos econômicos e financeiros, não é atual, onde, historicamente, as organizações vêm utilizando a muito tempo indicadores contábeis tradicionais com este propósito (ANTUNES; MARTINS, 2007).

Entretanto, a utilização de instrumentos para avaliação do desempenho é uma prática recente e vai muito além da simples aplicação de indicadores. Essa prática contribui para o objetivo ou a estratégia da organização, além de auxiliar no entendimento e aprimoramento dos aspectos que estão sob o foco da avaliação (DUTRA; ENSSLIN, 2008).

Para que haja a constante melhoria dos componentes da organização faz-se necessária a descoberta e a potencialização dos talentos humanos inseridos nesta e o constante investimento na formação e educação destes talentos.

Neste caso o maior desafio é a descoberta de como fazer para potencializar os talentos humanos, de modo a garantir uma diferenciação no mercado e na sociedade.

É neste momento que surge a avaliação de desempenho, como um mecanismo que permite mensurar as contribuições individuais dos recursos humanos para o alcance dos resultados globais dentro da organização. Com isso, os envolvidos acabam por identificarem-se com as metas organizacionais e passam a se comprometer com os interesses da organização de forma mais harmoniosa. Importante salientar ainda que a avaliação de desempenho é necessária para que os funcionários percebam individualmente qual é o seu papel para o alcance dos objetivos organizacionais.

Para Lucena (1992, p. 35): “A prática de avaliação, entendida no seu sentido genérico, é tão antiga quanto o próprio homem. É o exercício da análise e do julgamento sobre a natureza, sobre o mundo que nos cerca e sobre as ações humanas”. Transferindo para a administração empresarial a avaliação envolveria o desempenho financeiro, o ambiente externo os recursos humanos a concorrência e todas as variáveis que atuam no desempenho da organização.

A avaliação dos recursos humanos dentro das organizações pode ocorrer de forma estruturada ou informal. A informal acontece cotidianamente dentro do ambiente organizacional, nas conversas durante os intervalos de trabalho, sem qualquer critério. Já a avaliação estruturada permite o direcionamento das informações por ela colhidas para o alcance dos objetivos organizacionais, permitindo dessa forma a utilização produtiva dos recursos humanos.

Até a década de 80 o típico modelo de Estado baseava-se numa forte intervenção na economia.

Com a crise mundial ocorrida nas décadas de 70 e 80 juntamente com a crise fiscal dos Estados, a globalização e as crescentes inovações tecnológicas, esse modelo de Estado se enfraqueceu dando lugar ao neoliberalismo hayekiano e a Public Choice, teorias

críticas que proporcionaram uma mudança no contexto intelectual existente, contrário à burocracia.

Por essa razão que a partir da década de 1980, vários países ocidentais adotaram medidas que aperfeiçoaram a eficiência do serviço público.

Com todas essas transformações sociais e a nova conjuntura econômica pós crise mundial, o setor público passou por uma reforma e sua prioridade passou a ser os resultados e não a organização centralizada que enfatizava os procedimentos e insumos como era até então.

Sempre que no Brasil ocorreu uma reforma administrativa, questões que envolvem o controle e o desempenho fazem-se presentes. Segundo Souza e Lima Jr. (SOUZA, 1976; LIMA JR., 1998) “a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), em 1938, foi uma forma de submeter às administrações estaduais ao controle central.” Rezende e Ferreira Costa (REZENDE, 2004; FERREIRA COSTA, 2004) entendem que “junto com a criação de institutos, autarquias e grupos técnicos, objetivaram melhorar a performance do Estado brasileiro para viabilizar o desenvolvimento nacional”. Gremaud (GREMAUD et al., 2009) afirma que a reforma administrativa ocorrida permitiu a mudança de uma economia agroexportadora baseada no café, para uma economia industrializada voltada para o mercado interno.

Para Rezende (2004):

[...] a principal intenção da reforma era restaurar o desempenho do aparato burocrático, tornando-o competente para gerenciar e organizar o crescimento do Estado nacional brasileiro. Mérito, racionalidade administrativa e centralização dos poderes foram os mecanismos considerados necessários para a execução de tal agenda.

O Decreto-lei nº 200/67 incorporou a segunda reforma administrativa no Brasil durante o governo militar. A linha mestra da reforma foi fazer com que o desenho organizacional da Administração Pública Federal se tornasse mais claro, de modo que fosse possível a organização da produção pública de bens e de serviços em larga escala. O lado negro desta reforma foi o aumento considerável de empresas estatais visando melhorar o desempenho da administração pública, baseado no modelo de Estado intervencionista.

A Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998, que alterou o art. 41 da Constituição Federal de 1988, instituiu a avaliação de desempenho com a introdução da figura do contrato de gestão. A partir dessa reforma criou-se um Estado mais gerencial preocupado com a melhoria do desempenho.

A preocupação com a melhoria do desempenho propiciou o surgimento do Princípio da Eficiência na Administração Pública, previsto no *caput* do artigo 37 da Constituição Federal de 1988 e que impõe à Administração Pública direta e indireta e seus agentes a perseguição do bem comum, por meio da neutralidade, transparência, participação e eficácia. Utilizando os critérios legais e morais necessários para uma melhor utilização dos recursos públicos de modo que os desperdícios sejam evitados, garantindo, com isso, uma maior rentabilidade social.

Para Heinrich (2003), a avaliação de desempenho deve servir ao propósito de ajudar os gestores a entender como suas ações e decisões estão ligadas aos resultados obtidos e quais fatores contextuais ou exógenos podem limitar ou aumentar a sua efetividade como gestores. De um modo geral, a avaliação de desempenho serve para melhorar a gestão de programas, dos serviços públicos, das políticas públicas e tudo que está envolvido por eles.

De acordo com Dutra (1998) identificam-se os seguintes aspectos negativos em relação aos mecanismos avaliatórios tradicionais: (i) a associação automática de promoções com a avaliação de desempenho positivo, bem como de punições quando do desempenho negativo, no serviço público; (ii) o despreparo dos próprios avaliadores de desempenho, em função de seu não comprometimento com o processo; (iii) a natureza dos métodos avaliatórios, consistindo basicamente de formulários a serem preenchidos; (iv) a pouca flexibilidade do avaliador, aprisionado em um instrumento que classifica o avaliado de acordo com padrões pré definidos, muitas vezes fora da realidade institucional; (v) a possibilidade de distorções que tais métodos permitem, na medida que abrem espaço para discriminações por parte do avaliador; (vi) a não transparência do processo avaliatório, gerando uma situação em que o militar não tem acesso aos reais objetivos do processo, nem acesso ao seu perfil de desempenho; e, finalmente, (vii) o simples fato de que o processo avaliatório é, geralmente, alavancado por atos normativos, e não por necessidade intrínseca de auto conhecimento da organização.

Barbosa (1986) afirma que avaliar desempenho é um assunto complexo e que gera discussões, insatisfações, frustrações e desconfortos, tanto nas organizações privadas como públicas. Porém, apresenta duas razões pelas quais não se pode renunciar a avaliação de desempenho: primeiro pelo fato de ser uma necessidade de toda organização realizar seleções, promoções e exclusão de pessoas. Segundo, por dar a possibilidade às pessoas de satisfazer determinadas necessidades, instigando-as a apresentarem melhores desempenhos.

O desafio que se instala é como tornar exequível a avaliação de desempenho para que possa ser considerada como instrumento de gestão de trabalho, objetivando melhorar a qualidade dos serviços prestados.

As instituições têm no seu quadro de pessoal, pessoas que possuem habilidades, conhecimentos, competências, dificuldades, emoções, limitações, e está a cargo do gestor identificar os pontos positivos e negativos destas pessoas com o objetivo de melhorar a qualidade dos serviços.

De acordo com Chiavenato (1999), a gerência de pessoas consiste em aspectos fundamentais, que levam em conta os seres humanos dotados de personalidade própria, com histórias particulares, e distintas, dotados de conhecimentos, habilidades e capacidades. São indivíduos propulsores da organização com capacidade de dotá-la de inteligência conduzindo-a a excelência e ao sucesso.

Chiavenato (1999) ainda afirma que para as pessoas possam adicionar valor à organização, necessário se faz estabelecer papéis e atividades. As pessoas precisam ser estratégicas e operacionais ao mesmo tempo, devendo focalizar não apenas nas atividades ou no trabalho, mas nas metas e nos resultados. Neste sentido, a avaliação de desempenho é uma ferramenta que serve para realimentação e projeção, devendo proporcionar benefícios para a organização e para as pessoas.

Em face dessas características, cada vez mais organizações públicas e privadas têm buscado a utilização desses modelos para avaliar o desempenho organizacional e orientar seus gestores no processo decisório.

Exclusivamente no que se refere à prestação de serviço e desempenho funcional dos Oficiais Militares, a aplicação de uma ferramenta adequada para fins de avaliação do desempenho torna-se ainda mais delicada, em face das variáveis que compõe o serviço desenvolvido pelo Oficial Militar dentro do plano administrativo e operacional.

Diferente dos demais funcionários públicos, os Oficiais Militares desempenham funções na área operacional e administrativa, revestindo-os de características distintas das demais classes.

Desta forma, torna-se necessário a aplicação de uma metodologia capaz de adequar-se a essas características, permitindo a construção de um modelo estruturado, que proporcione identificar a situação acerca do desempenho atual, bem como apresentar propostas para a implementação de ações com o objetivo de melhorar o desempenho futuro, alicerçado nas experiências, valores e percepções dos gestores da organização.

1.2. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

No contexto deste projeto, a situação problema pode ser definida com base nas características dos mecanismos avaliatórios tradicionalmente utilizados em organizações públicas.

A estrutura organizacional do Estado de Santa Catarina, Poder Executivo, consiste de diversos órgãos, formados por várias secretarias, autarquias, fundações e empresas. O Corpo de Bombeiros Militar, órgão integrante da Secretaria de Segurança Pública, é responsável pelo atendimento, a nível estadual, das catástrofes naturais e sinistros de um modo geral.

A segurança pública no país tem merecido destaque no elenco de prioridades sociais. O crescimento das catástrofes naturais aliado aos sinistros que ocorrem diariamente é manifesto no dia a dia dos brasileiros. Esta preocupação se manifesta em nível internacional e em nível nacional.

O Corpo de Bombeiros Militar é formado por dois grupos distintos, o dos Oficiais e o das Praças. As Praças são os militares que atuam na execução das tarefas a nível administrativo e operacional. Os Oficiais são militares que atuam na administração, gerenciamento, planejamento e comando a nível administrativo e a nível operacional.

Para que haja uma melhora constante no desempenho das corporações que atuam na resposta e no atendimento aos incidentes, necessário se faz a constante formação, treinamento, aperfeiçoamento e capacitação. Mas para que o Comando do Corpo de Bombeiros saiba em qual área se faz necessário investir, é preciso avaliar os integrantes da corporação.

A delimitação do perfil de desempenho dos militares e, conseqüentemente, do perfil da própria organização, se coloca como fator básico para identificação das potencialidades e limitações, que virão por gerar políticas de aperfeiçoamento. Para esta delimitação, é necessário um modelo de avaliação dos militares que possibilite a emergência das características básicas desejáveis, segundo o juízo de valor dos responsáveis pelo gerenciamento. A partir daí, haveria a possibilidade de identificação, em nível individual, daqueles aspectos em que o desempenho do militar se constitui como uma vantagem competitiva e daqueles em que seu desempenho deve merecer maior atenção. É exatamente neste ponto que esta dissertação tem uma contribuição teórica e prática a oferecer.

Considerando que o modelo existente de avaliação de desempenho para os Oficiais não atende as necessidades da Corporação, pois não define quais os pontos que devem ser melhorados, bem como, não leva em consideração as experiências, os valores e as percepções dos gestores da Corporação, atores indispensáveis no processo decisional. Todos os fatores devem ser levados em consideração, com o objetivo de proporcionar um resultado mais eficaz no processo de avaliação de desempenho dos Oficiais Militares, possibilitando a visualização do estágio atual do desempenho, bem como sinalizando ações a serem implementadas para o seu aprimoramento.

Neste contexto, surge a MCDA-C, metodologia multicritério de apoio à decisão construtivista, como alternativa de avaliação de desempenho. Constitui-se numa ferramenta que tem como objetivo o apoio à tomada de decisão dentro de um contexto complexo, baseada no consenso, com relação a existência de múltiplos critérios para a resolução de um problema no processo decisório, bem como, com relação a busca pela melhor solução que se enquadre nas necessidades e expectativas do decisor no processo decisional (DUTRA *et al*, 2008).

Neste contexto, esta pesquisa buscará responder o seguinte questionamento: quais itens e/ou fatores de avaliação do Oficial Militar do CBMSC podem melhor caracterizar o desempenho do Oficial frente aos objetivos e expectativas da corporação e do próprio Oficial, levando-se em consideração as percepções, os valores e as experiências dos gestores?

1.3. OBJETIVOS

Para responder ao problema de pesquisa formatado, o presente trabalho tem por objetivo geral construir um modelo de avaliação do desempenho dos Oficiais Militares, fundamentado na Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista – MCDA-C, que contemple os objetivos e expectativas da corporação e do Oficial militar.

O alcance desse objetivo geral será possível com a consecução dos seguintes objetivos específicos:

- Identificar o contexto de atuação do Oficial militar do CBMSC, a partir dos objetivos e estratégias da corporação e das especificidades dos postos/funções contemplados na carreira militar;

- Identificar os itens e/ou fatores que caracterizam a atuação e o desempenho do Oficial militar, a partir das percepções dos gestores da corporação;
- Estruturar um modelo de avaliação do desempenho, visando analisar a consistência e aderência à realidade da corporação;
- Propor um processo estruturado para a identificação e implantação de ações de melhoria do desempenho dos oficiais.

Neste estudo foi aplicado a Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista – MCDA-C, que, por sua natureza abrangente e global, proporciona um melhor entendimento de uma situação, por meio de um processo construtivista que, permitindo a participação de todos os envolvidos, é capaz de gerar critérios avaliatórios condizentes com a situação real, segundo o juízo de valor dos avaliadores, e não impostos de forma normativa e dogmática.

1.4. JUSTIFICATIVA

A presente pesquisa se justifica em 03 (três) eixos, a saber: i) contribuição ao tema avaliação de desempenho funcional; ii) contribuição à comunidade científica de MCDA-C; e iii) contribuição ao CBMSC na forma de um modelo aplicado.

Para Tinoco (2003), o novo paradigma da competitividade e da continuidade das entidades que buscam a liderança a nível mundial passa pelo reconhecimento que este está ancorado em pessoas.

De acordo com Salgado (2001), a avaliação de desempenho funcional é um processo dinâmico e integrado à política de recursos humanos da organização. Consiste na apreciação sistemática das atividades exercidas em determinado período por um profissional, tendo como principais objetivos promover o crescimento profissional e subsidiar tomadas de decisões administrativas.

Desta forma, a contribuição ao tema avaliação de desempenho funcional ocorreu por meio de um processo estruturado de avaliação de desempenho funcional, com o foco na execução de ações contínuas de melhoria, situação condicionante para o crescimento e melhoramento do conhecimento humano, o qual representa um ativo importante para a organização.

A contribuição à comunidade científica de MCDA-C, aconteceu com o desenvolvimento de um modelo de avaliação, voltado à avaliação dos Oficiais militares do Corpo de Bombeiros Militar. Escolheu-se a metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista – MCDA-C, pois a abordagem leva em consideração múltiplos indicadores, calcada nos valores e expectativas dos gestores, o que permite levar à integração de diversos elementos em seu contexto, incorporando múltiplos aspectos ao processo, a fim de subsidiar os gestores no processo decisório

A contribuição ao Corpo de Bombeiros Militar ocorreu por meio da construção de um modelo ordenado para fins de avaliação de desempenho funcional, levando em consideração as concepções, valores e experiência de seus gestores.

A eficaz atuação dos Oficiais Militares do Corpo de Bombeiros é de fundamental importância para que a instituição se mantenha forte, atuante e prestando um serviço de qualidade para a sociedade catarinense. É nesse contexto que se insere a presente dissertação e que se argumenta a sua relevância, na medida em que se visa propor um processo sistemático e permanente de avaliação do desempenho e da atuação dos Oficiais Militares, com vistas a uma análise do real alcance dos objetivos pretendidos.

Oportuno destacar que, sendo o Corpo de Bombeiros uma instituição que atua em atendimento de catástrofes naturais, acidentes de uma forma geral, incêndios e no socorro da população, tendo os Oficiais Militares a incumbência de gerenciar, administrar, planejar e comandar as ações dos integrantes da corporação e os recursos financeiros e materiais disponíveis, o processo de avaliação de desempenho dos Oficiais Militares deverá ser utilizado para o planejamento de ações, capacitações, treinamentos, formação e aperfeiçoamento de toda a instituição com o objetivo de melhor atender a sociedade catarinense, justificando o esforço no sentido de elaborar, implementar e manter um sistema permanente de avaliação do desempenho..

1.5. LIMITAÇÕES

Frente ao objetivo da pesquisa, o estudo foi formulado à luz do método de avaliação de desempenho que será identificado como adequado para a abordagem do problema.

O modelo de avaliação construído por meio da MCDA-C, foi desenvolvido segundo as percepções dos decisores, sendo, portanto, particular e adequado aos Oficiais Militares do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

A presente dissertação está estruturada em cinco capítulos.

No primeiro capítulo está a INTRODUÇÃO deste trabalho, contemplando uma contextualização, o problema de pesquisa, os objetivos, as justificativas, as limitações da pesquisa e a estrutura do trabalho.

O segundo capítulo traz o REFERENCIAL TEÓRICO, desenvolvido por meio da revisão sistemática da literatura selecionada.

No terceiro capítulo, apresenta-se a METODOLOGIA DA PESQUISA, neste capítulo são detalhadas as opções metodológicas deste trabalho no que se refere ao enquadramento metodológico; a metodologia de intervenção e os procedimentos para a construção do modelo.

O quarto capítulo, intitulado RESULTADOS: MODELO DE AVALIAÇÃO DE OFICIAIS MILITARES apresenta-se a atual situação da avaliação de desempenho dos Oficiais Militares, e o novo modelo de avaliação.

No quinto capítulo foi apresentado as CONSIDERAÇÕES FINAIS.

E, finalmente, este trabalho é concluído com a apresentação das REFERÊNCIAS e APÊNDICES.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo tem por finalidade apresentar uma revisão teórica sobre os temas considerados relevantes para o alcance dos objetivos deste estudo, bem como dar suporte à aplicação de uma forma de avaliar o desempenho dos Oficiais Militares do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina.

Para a formatação desse processo foi realizada uma pesquisa bibliométrica, a fim de identificar publicações, teses e dissertações realizadas sobre o assunto proposto, atualizando assim, o estado da arte acerca do tema. Os artigos e teses utilizados como subsídio para essa construção foram estrategicamente selecionados.

Constata-se a existência de pouca publicação sobre o tema avaliação de desempenho funcional, o que restou prejudicado a construção de um referencial teórico calcado na presente pesquisa. Em virtude da carência de publicações acerca do tema, o presente estudo também buscou subsídios junto a teses e dissertações, cujas pesquisas apresentavam relacionamento direto com tema proposto.

2.1 BREVE HISTÓRICO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

O costume de avaliar é uma rotina tão antiga que acompanha o homem desde a sua existência. Farias (2001, p. 7) observa que em um texto de Êxodo (BIBLIA, Ex. 18, 13-27), referente a um dialogo entre Moisés e seu sogro Jetro a respeito da necessidade de nomeação de auxiliares, já existia vestígio de um ser humano avaliar outrem.

[...] Não é bom o que fazes. Sem duvidas desfaleceras, assim tu, como este povo que está contigo: pois isto é pesado demais para ti; tu só não o podes fazer. [...] Procura dentre o povo homens capazes, tementes a Deus, homens de verdade, que aborçam a avareza; põe-nos sobre eles por chefe de mil, chefes de cem, chefes de cinqüenta, chefes de dez, para que julguem este povo em todo tempo. [...] Escolheu Moisés homens capazes, de todo o Israel, e os constituiu por cabeças sobre o povo: chefes de mil, chefes de cem, [...]

Na frase “Não é bom o que fazes”, já se observa que Jetro julgava o comportamento de Moisés, ou seja, o avaliava. E, quando diz: “Procura dentre o povo homens capazes” percebe-se que para entender a referida ordem, fazia-se necessário que Moisés

fizesse uma comparação entre os homens a fim de escolher aquele que estava de acordo com as especificações que Jetro almejava. Ainda a respeito do aspecto religiosos, Lucena (1992) comenta que os jesuítas já eram submetidos a processos de avaliação no que se referia à sua atuação quanto ao cumprimento de suas missões religiosas.

Diante da diversidade da aplicação do processo de avaliar, o mesmo poderá servir como uma forma de retro informação ao procedimento de seleção de pessoal. Na administração pública brasileira, a Constituição de 1824 já trazia como condição para o acesso aos cargos públicos civis o preenchimento de alguns critérios: “Todo cidadão pode ser admitido aos cargos públicos civis, políticos ou militares, sem outra diferença que não seja por talentos ou virtudes”. (Constituição de 1824, artigo 179, item XIV). Desse modo, os requisitos “talentos e virtudes” eram avaliados para o ingresso ao setor público.

No campo geral, tomando como base outros países, Pereira (1991) aponta que em 1842 ocorreu a aprovação de uma Lei no Congresso Americano na qual se designava aos chefes de departamentos executivos do Serviço Público Federal, a elaboração de relatórios anuais no qual deveria constar a informação de seus funcionários quanto ao seu aproveitamento, bem como se a demissão de funcionários para permitir a admissão de outros levava em consideração a possibilidade de um melhor desempenho do serviço público.

Em 1880, foi elaborado um sistema de avaliação no exército americano. E em 1918, a General Motors implantou sistemas formais para avaliar seus executivos. No Brasil, a partir da Lei 284, de 28 de outubro de 1936, também chamada “Lei do reajustamento”, é que foram estabelecidas as diretrizes do primeiro plano de classificação e de avaliação de desempenho de cargos na administração pública.

Fazendo uma análise a partir do surgimento das teorias da administração, pode-se citar Taylor como um dos principais precursores da prática de avaliar os operários, uma vez que dispensava uma atenção especial ao desempenho do trabalho do funcionário a fim de obter um aumento da produtividade para a empresa, acreditando o referido autor que existia uma “única maneira certa” de execução das tarefas. Assim, em seus estudos, Taylor “surge com o “homem de primeira classe” que deve servir como base para o estudo de tempos e movimentos”. (Motta, 1996, p.7). Posteriormente estabelecido os padrões de produção era necessário a seleção, o treinamento, o controle por supervisão e a fixação de formas de incentivo para que estes padrões fossem cumpridos.

Taylor afirma que:

[...] É absolutamente necessário, então, quando os trabalhadores estão encarregados de tarefa que exige muita velocidade de sua parte, que a eles também seja atribuído pagamento mais elevado, cada vez que forem bem sucedidos. Isto implica não somente em determinar, para cada um, a tarefa diária, mas também em pagar boa gratificação ou prêmio todas as vezes que conseguirem fazer toda a tarefa em tempo fixado. (1966, *apud* Farias, 2001, p.9)

Para Shigunov Neto (2000) o desenvolvimento do pensamento administrativo esta dividido em 7 abordagens distintas, sendo que a avaliação de desempenho teve um foco diferente para cada uma delas:

1- Abordagem clássica: constituída pela administração científica de Taylor, com ênfase nas tarefas e a de Fayol que enfatizava a estrutura organizacional. A avaliação de desempenho naquele momento tinha como ênfase as tarefas.

2- Abordagem humanística: teve como precursor Elton Mayo. A avaliação de desempenho nessa abordagem passou a observar outros aspectos como o psicológico e o ambiental por considerar que as condições de trabalho também eram fatores influenciadores no desempenho das pessoas.

3- Abordagem neoclássica: composta de duas fases. A teoria neoclássica da administração, na qual se enfatizam os princípios clássicos da prática da administração, os resultados, os objetivos e o ecletismo. A segunda fase foi a da administração por objetivos, destacando a necessidade de estabelecimento de objetivos pelas partes envolvidas, bem como a elaboração de planos e metas. Os sistemas de avaliação naquela época continuavam considerando os aspectos psicológicos e ambientais, no entanto tinham como principal característica o estabelecimento de metas e objetivos a serem cumpridos.

4- Abordagem estruturalista: surge com a teoria burocrática, na qual tinha como fundamento a estrutura organizacional, o modelo burocrático de organização e a teoria estruturalista (mais voltada para a sociologia organizacional). A avaliação de desempenho naquele período contemplava a execução do trabalho e as condições organizacionais.

5- Abordagem comportamental: composta por duas teorias. A teoria comportamental (Behaviorista) na qual se enfatizavam as pessoas e a teoria do desenvolvimento organizacional, que visava uma mudança planejada e estruturada da cultura organizacional. Nesta abordagem a avaliação de desempenho considerava os aspectos psicológicos, a motivação, a organização, o ambiente e os grupos de trabalho.

6- Abordagem sistêmica: composta pela teoria interdisciplinar, a qual se constituía de princípios e modelos adaptáveis em todas as ciências. Divide-se nas fases da cibernética, da teoria da matemática e da teoria de sistemas. Os sistemas de avaliação naquela

época contemplavam os elementos da organização e do trabalho, minimizando a importância do homem nesse contexto.

7- Abordagem contingencial: surge com as pesquisas de Chandler, Burns e Stalker, Woodward e Lawrence e Lorsch. Considera a organização como um sistema aberto que mantém relação com diversos sistemas internos e externos, considerando desse modo as condições ambientais e as práticas organizacionais de gestão de fatores condicionantes para o desempenho organizacional. Os sistemas de avaliação de desempenho nessa abordagem contemplavam aspectos das teorias tecnicistas e humanísticas.

De acordo com o que foi colocado, percebe-se que a avaliação de desempenho veio adquirindo, assim como os indivíduos, conotações diferentes ao longo da história da ciência da administração. Os sistemas de avaliação apresentaram maior destaque e tornaram-se mais frequentes após o final da segunda guerra mundial (1945). A partir de então, verificou-se que cada vez mais as empresas vêm em busca de novos modelos para adaptá-los à sua realidade e ao mundo moderno, apresentando uma grande tendência de sair do foco de apenas avaliar o desempenho para se concentrar mais em gerenciá-lo.

2.2 EVOLUÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO FUNCIONAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

A literatura existente sobre avaliação de desempenho na administração pública brasileira é, infelizmente, escassa e fragmentada. Portanto, as informações que se seguem são resultado de pesquisas realizadas na área, e que trazem informações insatisfatórias, em virtude da falta de registros.

As informações serão colocadas destacando-se algumas datas que marcaram a avaliação de desempenho. Assim, destacam-se os seguintes anos: 1936, 1960, 1965, 1977 e 1980. Estes anos são significativos num duplo sentido, ou se constituíram como datas de Leis e Decretos, ou se estabeleceram como períodos de suspensão da avaliação de desempenho.

A avaliação de desempenho no Brasil teve como marco inicial o ano de 1936, com o início da vigência da Lei nº 284, de 28 de outubro de 1936, que instituiu o sistema de mérito, estabelecendo que as promoções se efetuassem com base no desempenho do servidor público federal. A sistemática, apesar de inovadora, não logrou o êxito esperado. De acordo com Grillo (1979, p. 65), “com o decorrer do tempo, as medidas perderam a sua consistência,

principalmente em razão do despreparo dos avaliadores do desempenho dos funcionários, fato aliás que se repete até hoje”. Evidente que o principal motivo do fracasso da primeira tentativa de avaliação, ocorreu em virtude do despreparo dos avaliadores.

Com a edição da Lei nº 3.780, de 12 de julho de 1960 houve a reestruturação da carreira do serviço público federal, com uma nova tentativa de realizar a avaliação de desempenho juntamente com um novo sistema de avaliação de desempenho chamado de “método da escala gráfica”.

Acerca da divulgação do método da escala gráfica como método de avaliação do desempenho, Chiavenato (1995, p. 271) afirma que “aparentemente, é o método mais simples. Contudo, sua aplicação requer uma multiplicidade de cuidados a fim de neutralizar a subjetividade e o prejulgamento do avaliador, que podem ter enorme interferência”.

O método consiste num formulário com dupla entrada de dados, as linhas representando os itens de avaliação de desempenho e as colunas representando os graus de variação dos itens de avaliação. Os itens a serem avaliados são previamente definidos, com base nas qualidades que se pretende avaliar, com uma breve descrição para se evitar distorções. Quanto melhor a descrição, maior a precisão do item. Também são fixados os níveis de desempenho para cada item, com os adjetivos, bom, ótimo, regular, ou ainda, atribuindo-se pontos.

De acordo com Medeiros (1966, p. 367), a avaliação do desempenho dos funcionários permitiu que as promoções dos funcionários ocorressem por merecimento e não por indicações políticas. Isso fez com que o modelo anteriormente adotado de apadrinhamento fosse extinto e com ele a preterição de funcionários melhor qualificados em detrimento de funcionários melhor “apadrinhados”.

Por volta do ano de 1965, a avaliação de desempenho foi suspensa, em decorrência de uma avaliação negativa de sua contribuição para o serviço público. Os resultados foram considerados ineficazes. O Diretor do Departamento Administrativo do Serviço Público – DASP, posteriormente, apontou as causas de mais este fracasso. Para o Diretor Darcy Siqueira, citado por Grillo (1982, p. 26), “no serviço público quando se exigia opinião sobre os funcionários, invariavelmente, 99% (noventa e nove por cento) deles eram dados como acima da média”. Ficou claro a ocorrência de erros na avaliação.

Em 1977, visando corrigir as deficiências detectadas no modelo anterior de avaliação, foi editado o Decreto nº 80.602, de 24 de outubro de 1977, que institui novas modalidades de promoção, sendo elas, “aumento por mérito” e “progressão funcional”. Estas modalidades se distinguem como sendo feitas por acesso horizontal ou acesso vertical, de

uma referencia salarial para outra, e de uma classe para outra superior, respectivamente. A concessão destas promoções, curiosamente, precedia a avaliação de desempenho.

Um novo sistema de avaliação, denominado “Método da distribuição forçada”, consistia, segundo Carvalho (1979, p. 107), “em comparar os empregados uns com os outros e distribuí-los em grupos de desempenho elevado, baixo ou intermediário”. Desta forma, na atribuição dos conceitos, cada chefe imediato deveria observar o número total de servidores em condições de serem avaliados, distribuindo 20% (vinte por cento) para o grupo de conceito “muito bom”, 70% (setenta por cento) para o grupo de conceito “bom” e 10% (dez por cento) para o grupo de conceito “regular”.

Tratava-se de uma sistemática de avaliação realmente inovadora para o serviço público brasileiro, onde se eliminou de imediato, qualquer formulário de avaliação, cabendo ao chefe imediato a responsabilidade exclusiva pelo julgamento de seus subordinados.

De acordo com Chiavenato (1995, p. 274), o método de escolha forçada foi desenvolvido por uma equipe de técnicos americanos durante a Segunda Guerra Mundial, para a escolha de oficiais que deveriam ser promovidos.

Carvalho, (1979, p. 111) ao efetuar uma análise do método de escolha forçada, afirma: “algumas unidades tem adotado, à falta de critérios estabelecidos, os seus próprios critérios para determinar os muito bons. Esses critérios vão desde os sorteios até a indicação do mais pobre ou o mais antigo e até mesmo do mais querido”. Assim sendo, não restou dúvida de que o processo avaliatório, com a adoção do método de escolha forçada, apresentou mais distorções que o método de escala gráfica e, certamente, muito pouco contribuiu para o desenvolvimento dos recursos humanos.

Por fim, no ano de 1980, um novo sistema de avaliação de desempenho passou a ser aplicado, por meio do Decreto nº 84.669, de 29 de abril de 1980, retornou-se ao método da escala gráfica, mas com características diferentes daquele utilizado na década de 1960, também com o objetivo de subsidiar a concessão de promoções, horizontal e vertical. Como nos métodos anteriores a responsabilidade pela avaliação é do chefe imediato.

A ficha de avaliação de desempenho foi modificada, apresentando um modelo simplificado, sendo reduzido para cinco o número de itens de desempenho, com os quatro primeiros respondidos pelo chefe imediato e o quinto pelo órgão de pessoal.

“Apesar de não se ter encontrado na literatura sobre o assunto, os resultados desta nova tentativa de avaliação dos servidores públicos federais, constata-se que nenhuma medida efetiva foi implementada visando corrigir as distorções detectadas nas avaliações anteriores, o que leva-nos a deduzir que também não houve êxito” (Dutra, 1998).

Conforme constatado por Grillo (1982, p. 34), a experiência brasileira com avaliação de desempenho na administração pública fracassou totalmente. Tal situação, cita o autor, deve-se a inúmeros fatores, entre os quais destaca: (i) a associação direta entre avaliação e promoção funcional; (ii) a padronização e a centralização dos procedimentos; (iii) a falta de participação do avaliado no processo avaliativo; (iv) o despreparo das chefias; e, (v) a transitoriedade das chefias.

2.3 A IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Avaliação de desempenho funcional é a maneira pela qual a organização pode mensurar o grau de contribuição do empregado na execução de seus trabalhos, podendo comparar o resultado das ações do empregado com as expectativas da empresa.

A importância do processo de avaliação do desempenho funcional pode ser caracterizada por meio da afirmação: “[...] tudo o que não é medido não é gerenciado”. (EISSINGER apud LORD KELVIN, 2000).

Matos (1991) considera que o desempenho profissional deve contemplar conhecimentos, atitudes e habilidades do empregado em, no mínimo, quatro dimensões: i) Dimensão Técnica – que corresponde ao conhecimento e habilidades técnicas, relacionadas a sua formação profissional; ii) Dimensão Administrativa – na qual abrange os conhecimentos e habilidades nas funções de planejar, controlar e avaliar suas atividades profissionais, bem como propor ações que venham a contribuir na melhoria do desenvolvimento do trabalho a fim de proporcionar um aumento de produtividade, a satisfação dos clientes e a utilização eficiente dos recursos necessários para o cumprimento das tarefas. iii) Dimensão Psicossocial – na qual corresponde às habilidades e atitudes pessoais no que tange aos aspectos relacionados com a emoção, criatividade, relacionamento, sensibilidade, motivação, dentre outros. iv) Dimensão Política – refere-se ao comportamento do empregado nas suas relações com o seu superior e colegas de trabalho, bem como nas questões relacionadas ao exercício do poder e nas articulações com outros setores.

O processo de avaliação é uma prática intrínseca à vida do ser humano, seja na área pessoal, profissional ou familiar. Para as empresas, tal rotina não é diferente, ou seja, constantemente as organizações estão avaliando as suas estratégias, o comportamento dos concorrentes, o resultado auferido, o seu recurso humano e vários outros aspectos. Nos dias

atuais, devido à importância destacada ao indivíduo dentro das organizações, a avaliação de desempenho funcional constitui uma ferramenta utilizada de forma freqüente na maioria das empresas.

Entretanto, a discussão sobre a temática vem trazendo opiniões contraditórias, existindo assim, uma corrente de autores que desaprovam a sua prática, enquanto outros que a defendem de maneira obstinada.

Barbosa (1996, p. 68) cita alguns depoimentos que demonstram insatisfações no que tange à aplicação do processo avaliativo, a saber:

Não há, provavelmente, campo que ofereça conflito mais agudo entre a teoria e a prática do que o que diz respeito à apuração do merecimento. A teoria diz que seria excelente apurar o merecimento dos empregados de acordo com o seu valor e desempenho das funções. Com isso concorda a administração, assim como os empregados. Mal, porém, se tenta por a idéia em execução, é ela bloqueada ou a sua eficácia é reduzida por obstáculos quase insuperáveis. (John M. Pfiffner, 1938)

Os sistemas menos eficientes são olhados com desconfiança pelos empregados e, provavelmente, é melhor não ter sistema algum do que ter um que produza resultados nos quais a maioria dos empregados não deposita confiança. (Harvey Walker, 1937)

O autor considera que a crítica mais famosa em oposição à avaliação de desempenho partiu de Edward Deming, guru norte-americano dos programas de qualidade do Japão, por considerar o referido processo como uma das cinco doenças fatais que atingem a administração. Barbosa (1996) descreve que, segundo Deming, o sistema de avaliação traz resultados negativos porque é um sistema arbitrário e injusto, que desmoraliza os empregados, alimenta o desempenho imediatista, aniquila o trabalho em equipe, estimula o medo e a mobilidade administrativa, já que as pessoas mal avaliadas tendem a procurar outros empregos.

Em relação às considerações positivas, Barbosa (1996, p. 7) descreve:

Em conclusão, é francamente reconhecido que os sistemas de apuração ou avaliação do merecimento revelaram-se no passado, acima de tudo, rudimentares e imperfeitos processos de apreciação e registro de aptidões e hábitos de trabalho. Desde, porém, que eles são preferíveis a julgamento não escritos formulados individualmente pelos administradores, a administração de pessoal deve aceitar o desafio da situação e fazer por desenvolver instrumentos mais adequados e úteis. (Mosher, Kingsley e Srahl, 1937)

Acredito que, praticamente, experimentamos todos os tipos de sistema de apuração de merecimento que apareceram. Nem um deles se revelou inteiramente satisfatório e qualquer um é, sem sombra de dúvida, melhor do que nada. (relato de um gerente da mesma época)

Apurar ou não o merecimento não é mais a questão. O essencial é como apurar o merecimento – como apurá-lo meticulosamente, facilmente, sem preconceitos e sem levantar antagonismo. (Probst, 1938)

Siqueira (2002) também tece comentários a respeito das divergências de opiniões acerca do processo de avaliação de desempenho e conclui que:

Compatibilizar a necessidade formal do sistema de avaliação de desempenho com a sua inevitável impossibilidade de aplicação sistemática no cotidiano é um desafio, mas esse objetivo não é inalcançável. Como muitas organizações de sucesso demonstram, é possível tornar a avaliação mais realista e operacional, e não mais obrigatória e determinativa. (Siqueira, 2002, p. 5)

[...] a solução para o problema de avaliação de desempenho não reside no fato de extingui-la, mas de modificar a maneira como ela vem sendo aplicada. (Siqueira, 2002, p. 8)

De fato não se pode negar que a avaliação de desempenho apresenta-se como uma incógnita para muitos estudiosos, uma vez que algumas pesquisas vêm demonstrando resultados não satisfatórios quanto à sua aplicabilidade, enquanto outras tem apresentado que a mesma constitui uma poderosa ferramenta para conhecer o potencial dos empregados, podendo ser utilizado o seu resultado para objetivos diversos.

O cerne da questão está na forma como é aplicado o processo de avaliação, uma vez que se o mesmo não for implantado de forma eficaz poderá surtir efeitos totalmente antagônicos ao desejado. Por esse motivo, a implementação de um sistema de avaliação de desempenho funcional requer uma série de cuidados para que a mesma não se apresente como um problema ao invés de solução para a instituição.

Bergamini (1993) atribui à fase em que se dá o planejamento da avaliação de desempenho como a maior responsável pelo sucesso ou fracasso da mesma. Observa ainda, que uma das causas mais freqüente de fracasso na avaliação de desempenho consiste na utilização de um mesmo instrumental, de um único procedimento, não levando em conta o tipo de organização. Outro aspecto que o autor considera relevante é que “para se avaliarem umas às outras, as pessoas precisam conhecer-se muito bem” (Bergamini, 1993, p. 7). Desse modo, conclui Bergamini, que “antes de se iniciar qualquer implantação do sistema de avaliação de pessoas, há a necessidade de se estar seguro de que existe um razoável conhecimento não só do estilo da organização como um todo, mas também dos indivíduos que dela fazem parte” (Bergamini, 1993, p. 7)

Para Siqueira (2002), o maior problema da avaliação é o mau avaliador:

Os programas de avaliação de desempenho implantados na maioria das organizações tem a sua legitimidade e validade contestadas porque enfocam essencialmente os detalhes técnicos e subestimam um fator que deveria ser alvo de maior preocupação: o avaliador. (Siqueira, 2002, p. 62)

De fato, se o avaliador não tiver condições de avaliar de maneira eficiente e eficaz, poderá gerar a insatisfação do avaliado e comprometer o clima organizacional da empresa, a motivação, a produtividade, gerando, dessa forma, uma reação em cadeia. Assim, ao avaliar o empregado, o avaliador deverá: i) conhecer profundamente os cargos e as pessoas que avaliarão; ii) libertar-se de qualquer juízo de valor, para que a avaliação seja a mais justa possível; iii) ser imparcial; iv) fornecer feedback de forma regular e cuidadosa, ressaltando os pontos positivos, apresentando os negativos por meio de demonstração de dados e colocando-se à disposição do avaliado para a solução dos pontos negativos.

Quando administrado de forma eficaz, o processo de avaliação apresenta vantagens tanto para a organização quanto para o funcionário. Assim, com o uso deste instrumento a organização poderá mensurar o grau de contribuição do funcionário para a execução da meta estabelecida, planejar ações para corrigir possíveis desvios apresentados, bem como o seu resultado poderá servir como indicador para processos de capacitação, treinamento, promoção, transferência de funções ou setores, progressão salarial e carreira profissional. Os funcionários por sua vez poderão:

[...] identificar melhor as diretrizes da empresa, adaptando-se a elas, conhecer quais as expectativas de seu superior e as medidas por ele tomadas para corrigir as distorções que eventualmente ocorram, e principalmente o funcionário tem a oportunidade de crescimento e desenvolvimento dentro da empresa. (Fraga e Nunes, 2002, p. 12)

Siqueira (2002, p. 58) enumera algumas das aplicações das avaliações, dentre outras, podendo-se citar:

- identificação das diferenças individuais;
- estímulo à comunicação interpessoal;
- desenvolvimento do conceito de “equipe de dois”, formada por chefe e subordinado;
- estímulo ao desenvolvimento individual do avaliador e do avaliado;
- gestão de crises nas equipes e nos processos operacionais (sistema técnico e social);
- auxílio na verificação de aprendizagem;

- identificação de problemas de trabalho em geral, no relacionamento individual, intra-equipes ou interequipes;
- registro histórico complementar para ações administrativas de gestão, e
- apoio às pesquisas de clima organizacional.

Lobos (1979, *apud* Grillo, 1982, p. 31) considera que o último objetivo da avaliação de desempenho é:

[...] melhorar os resultados operacionais da empresa. Entretanto, desde que esse objetivo só pode ser atingido mediante a colaboração dos membros da organização, a avaliação de desempenho tem finalidades imediatas, essencialmente motivacionais. Assim o ato de avaliar-se o desempenho de um empregado não só procura reforçar a conduta desejada mediante algum estímulo salarial e promocional, mas também constitui uma base para o desenvolvimento individual e organizacional.

Da mesma forma, Bohmerwald (1996, p. 33) conclui que “o objetivo final da avaliação do desempenho, é contribuir para o aumento da motivação das pessoas”. E ainda, o autor considera sem nenhum sentido a medição da performance das pessoas no intuito de apenas conhecê-la e registrá-la formalmente, por considerar de fundamental importância a sua aplicação em outros sistemas de recursos humanos.

Por fim, não obstante as críticas sobre a avaliação de desempenho funcional, observa-se que a prática do processo avaliativo se apresenta de maneira cada vez mais constante na política de recursos humanos das organizações. Diante da tendência de valorização do indivíduo dentro das organizações, a avaliação de desempenho surge como uma importante ferramenta para o desenvolvimento de pessoas e competências, caracterizando-se como um instrumento de grande valia para o crescimento organizacional. Entretanto, para que a mesma venha agregar valor tanto para a organização quanto para os seus funcionários, faz-se necessário que ela esteja revestida de requisitos que a torne justa, transparente e abrangente. Assim, “limitar a avaliação de desempenho a um instrumento burocrático, ou utilizá-la somente como referencia para aumentos salariais é empobrecer sua abrangência e desvirtuar sua finalidade de desenvolvimento e melhoria do desempenho” (Krischke, 1997, p. 13).

2.4 OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Dentre os objetivos mencionados na literatura que se relaciona ao tema, salientam-se as observações de Chiavenato (1995), por acreditar-se que suas contribuições conseguem captar, de maneira precisa, as potencialidades de uma sistemática de avaliação.

Os objetivos fundamentais, conforme visto por Chiavenato (1995, p. 267), são listados abaixo:

- “1 – permitir condições de medição do potencial humano no sentido de determinar sua plena aplicação;
- 2 – permitir o tratamento dos recursos humanos como um recurso básico da organização e cuja produtividade pode ser desenvolvida indefinidamente, dependendo, obviamente, da forma de administração; e
- 3 – fornecer oportunidades de crescimento e condições de efetiva participação a todos os membros da organização, tendo em vista, de um lado, os objetivos organizacionais e, de outro, os objetivos individuais.”

Interessante destacar que os objetivos indicados por Chiavenato têm, uma natureza abrangente e positiva nos seguintes sentidos: ao usar o verbo “permitir”, sugere uma abertura de possibilidade no espaço organizacional, colocando o potencial humano como peça chave da organização; não reduzindo a medição do potencial humano a um cargo específico; ao fornecer “oportunidades de crescimento” a todos os membros e, principalmente, oferecer a todos “condições de efetiva participação”; e o fato de valorizar o indivíduo, ao levar em conta não apenas os objetivos organizacionais, mas, também, os objetivos individuais.

Uma avaliação de desempenho pode atender a objetivos ainda nem sequer vislumbrados. Cabe à organização identificar aqueles que, na sua prática administrativa, promovem melhorias nos seus recursos humanos e na sua organização como um todo, e que promovem condições de reflexões sobre as deficiências em seu funcionamento. A organização passa a ter condições de avaliar seu potencial humano, por meio de uma identificação do perfil de cada funcionário, de tal forma que possa detectar as limitações e potencialidades individuais. A organização passa a ter condições de verificar aqueles funcionários que necessitam de treinamento, proporcionando oportunidades de crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional, o que poderá resultar em transferência de cargos, promoções e revisões salariais.

Ao se detalhar a possibilidade de melhoria administrativa resultante desta nova perspectiva de avaliação de desempenho, podemos vislumbrar a possibilidade da avaliação ocorrer sob duas perspectivas. A perspectiva do Chefe imediato que passa a ter condições de

rever e aprimorar sua forma de gerenciamento, considerando o desempenho de sua equipe de trabalho, de efetuar adequações funcionais que visem melhorar o desempenho individual do grupo, de propor medidas e providências no sentido de aprimorar o padrão de comportamento de seus funcionários e identificar o perfil de seus funcionários em relação aos demais setores da organização. A perspectiva do funcionário que passa a ter condições de tornar-se consciente das expectativas de seu chefe quanto ao seu desempenho, de conscientizar-se de suas limitações e potencialidades, de perceber e estar sensível às regras do jogo, ou seja, os aspectos comportamentais e de desempenho que a organização mais valoriza, de auto avaliar-se e auto criticar-se para identificar o seu nível de desenvolvimento pessoal e profissional e buscar aperfeiçoamentos visando seu melhor desempenho.

Ao realizar estas considerações, pode-se dizer que um sistema de avaliação de desempenho, quando corretamente desenvolvido, elaborado, planejado e coordenado apresenta vantagens a curto, médio e longo prazo, tanto para a organização quanto para os chefes e seus funcionários (Chiavenato, 1995, p. 268).

A avaliação de desempenho se constitui como um instrumento fundamental para uma boa administração, uma vez que é com base nas informações por ela levantadas que a organização tem condições de atuar internamente para promover o seu progresso e o alcance de seu objetivo primeiro, que é o seu funcionamento adequado e sua eficiência produtiva.

Dutra (1998, p. 193) nos coloca que “a literatura da área especifica uma série de objetivos para os quais a avaliação de desempenho foi e está sendo utilizada. Dentre eles, destacam-se: promover funcionários; identificar necessidade de treinamentos; avaliar programas de treinamento; identificar oportunidades para desenvolvimento e crescimento na carreira; determinar necessidades de desenvolvimento gerencial; validar processos de recrutamento e seleção; revelar deficiências na administração; indicar as habilidades mais necessárias para a organização; providenciar base para a avaliação de eficiência produtiva da organização como um todo, bem como das unidades que a compõem; avaliar e melhorar a eficiência na utilização dos recursos humanos; adequar o individuo ao cargo; avaliar a efetividade dos horários e métodos de trabalho, da estrutura organizacional, dos estilos gerenciais, das condições de trabalho e equipamento; determinar salários (bônus) baseados em méritos ou resultados; tomar decisões relacionadas a demissões e transferências; identificar indivíduos com potencial de liderança para ocupar cargos administrativos; aumentar a motivação dos subordinados; sugerir mudanças de comportamento; providenciar informações necessárias para as atividades de planejamento administrativo; melhorar as relações entre

superiores e subordinados; incentivar a retroação (feedback) de informações ao próprio avaliado; entre outros objetivos”.

2.5 METODOLOGIAS E ABORDAGENS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

De acordo com Netto (2007), diante da necessidade de mensuração de desempenho nas organizações, sob diversas perspectivas e enfoques, desde o final do século XIX até os dias de hoje, existe uma quantidade significativa de modelos e sistemas para este tipo de avaliação. Esta medição de desempenho visa acompanhar demandas tais como o aumento do grau de competitividade das empresas, a globalização, a abertura dos mercados, o uso intensivo da tecnologia da informação e comunicação, o desenvolvimento tecnológico-social, a responsabilidade social e ambiental, a satisfação do cliente interno e externo, somente para citar algumas.

Desta forma, no decorrer deste capítulo serão exibidos os resultados da pesquisa realizada sobre o assunto, particularmente no que toca a identificação dos instrumentos de avaliação de desempenho utilizadas na administração pública e privada, igualmente será realizado uma rápida abordagem a respeito dos indicadores de desempenho.

Netto (2007), em sua pesquisa, procura traduzir, de forma resumida no quadro 1, a evolução dos sistemas, em síntese constante da pesquisa KPMG LLP (2001, p. 10). Note-se que os sistemas de medição descritos acompanharam a evolução dos primeiros modelos organizacionais concebidos neste período, com enfoque em seus conceitos básicos. Percebe-se ainda que, ao longo do tempo, a medição de desempenho veio agregando os atributos relacionados às áreas financeiras e de recursos humanos; ao estudo das relações causa-efeito e de integração de atributos da medição de desempenho; ao estudo de cenários de mercado; ao capital intelectual nas empresas; e, com isso, ganhando em multidisciplinaridade de requisitos e complexidade no gerenciamento.

Data de origem	Áreas de medição	Líderes presumidos	Conceito
Pré século XX	Financeira	Diversos	Medição de áreas financeiras para julgar o sucesso de empreendimentos comerciais e governamentais
Início dos anos 1900	Processos centrais (Core Processes)	Frederick Taylor e Frank e Lillian Gilbreth	Aparecimento da escola do pensamento de tempo e movimento
1930s – 1940s	Painel de controle de bordo (Tableau de Bord)	Engenheiros de processos franceses	Painel para identificar relações de causa e efeito – antecessor ao conceito do BSC
	Processos operacionais	W. Edwards Deming e Walter E. Shewart	Pesquisa em torno do conceito e fontes de variabilidade e relações entre os desempenhos correntes e futuros
	Desempenho de funcionário (Employee Performance)	Diversos	Pesquisa sobre a importância do desempenho dos funcionários para o sucesso organizacional
1964	Contabilidade de recursos humanos	Roger H. Hermanson e outros	Quantificação de valor econômico de pessoas como insumo de decisões gerenciais e financeiras
1970	Planejamento de cenários (Scenario Planning)	Diversos	Técnicas para modelar certos eventos e avaliar seu impacto na organização (estudo de cenários)
1990s	BSC – Balanced Scorecard	Robert S. Kaplan e David P. Norton	<i>Scorecard</i> para medir e estabelecer relações de causa e efeito de quatro perspectivas sobre processos financeiros, de clientes, internos e crescimento
1994	Valor econômico adicionado (Economic Value Added)	Stern, Stewart & Company	Medida de desempenho para apurar as formas pelas quais o valor da corporação pode ser incrementado ou perdido
1997	Enfoque no capital intelectual	Bontis, Edvinsson, Malone, Roos & Roos	Medição em uma estrutura integrada, dos recursos intangíveis que contribuem para a criação de valor organizacional
1999	SIGMA Sustainability Scorecard	British Standards Institution e outros	<i>Triple Bottom Line – Scorecard</i> medir e estabelecer relações sob quatro enfoques: sustentabilidade, cliente externo e interno, conhecimento e habilidade

Quadro 1: Cronologia da medição de desempenho.

Fonte: Netto (2007) adaptado de KPMG LLP (2001, p. 10)

O quadro 2 apresenta o resultado de uma pesquisa realizada por Muller (2003), de forma simplificada e organizada, dos principais elementos, as contribuições, diferenças e desvantagens dos modelos de avaliação de desempenho empregado na iniciativa privada.

Modelos de Avaliação de Desempenho	Principais Elementos	Contribuições e Diferenciais do Modelo	Desvantagens
EVA (Economic Value Added)	MVA, EVA, FCD, VLP, Custo de Capital e Banco de Bônus.	Foco único (simplicidade), facilidade de disseminação, troca da visão contábil pela visão econômica, banco de bônus, inexistência de tetos.	Desencoraja investimentos que não cubram o custo do capital, bem como aqueles de difícil justificativa (retornos intangíveis); medidas financeiras são consequência das demais.
TOC (Theory of Constraints)	Medidas de resultado, medidas operacionais globais, gargalos, melhoria contínua.	Simplicidade, medida liga-desliga, caixa, pragmatismo.	
TQM (Total Quality Management)	GPD, rotina, qualidade grande, ferramentas.	Cultura de medição de desempenho, ataque à questão no nível de base (simplicidade das ferramentas)	Abordagem de baixo para cima leva ao excesso de indicadores, apresenta visão de processos infrafuncionais.
BSC (Balanced Scorecard)	Perspectivas, objetivo, indicador, meta e iniciativa, mapa estratégico, indicador de resultado e vetor de desempenho.	Estruturação, equilíbrio, mapa estratégico (relações de causa e efeito).	Complexidade
CI (Capital Intelectual)	Focus é igual a perspectivas, tipos de capital intelectual, business navigator.	Preocupação com o futuro, ênfase na pessoa, índices de inovação tecnológica bem atual.	Dimensionamento (número elevado de indicadores).
PNQ (Prêmio Nacional da Qualidade)	Critérios de excelência, sistemas de pontuação e premiação, perspectivas.	Incorporação de mais perspectivas, força da pontuação e premiação	
QUANTUM	Matriz Quantum, regadores, facilitadores, o processo em si, melhoria contínua.	Procedimentos passo a passo, elementos facilitadores, visão explícita de processos horizontais.	Resume o desempenho em somente três dimensões básicas (C, e Q e T).
RUMMLER e BRACHE	Níveis.	Procedimentos passo a passo, visão explícita de processos horizontais, diferenciação de indicadores por cargo no nível das pessoas.	
SINK e	Sete dimensões de desempenho,	Definição clara de alguns conceitos,	Ao utilizar sete dimensões em vários

TUTTLE	estrutura de relacionamento.	relacionamento entre dimensões competitivas, incorporação de perspectivas superiores à financeira.	processos pode levar ao excesso de indicadores.
--------	------------------------------	--	---

Quadro 2: Principais características dos modelos de avaliação de desempenho utilizados na iniciativa privada.
Fonte: Muller (2003).

De acordo com Beber (2007), no setor público, o emprego de sistema de indicadores e avaliação de desempenho ainda é muito reduzido, onde na pesquisa realizada não foi encontrado sistema de avaliação para o Estado, limitando-se a discussões sobre indicadores. Observa-se que a utilização de indicadores para a avaliação do desempenho no serviço público tem aumentado nos últimos anos, de forma incipiente pelo interesse dos servidores, acompanhado pelas mudanças legais.

Kaplan; Norton (1997, 2000) e Muller (2003) afirmam que a ausência de indicadores para o acompanhamento das ações sugeridas pela administração pública, torna mais complicada a implantação do planejamento, da mesma forma que acontece com a iniciativa privada. O ato ou ação de administrar uma organização requer um processo de avaliação de desempenho, mesmo que seja informal.

De acordo com Jannuzzi (2001), os indicadores sociais se prestam a subsidiar as atividades de planejamento público e formulação de políticas sociais nas diferentes esferas de governo, possibilitam o monitoramento das condições de vida e bem-estar da população por parte do poder público e sociedade civil e permitem aprofundamento da investigação acadêmica sobre a mudança social e sobre os determinantes dos diferentes fenômenos sociais.

Ainda de acordo com Jannuzzi (2002), o total conhecimento do sentido, dos limites e das potencialidades dos indicadores sociais, pode auxiliar muito a administração pública na escolha das prioridades sociais e na destinação de recursos do orçamento público.

Problemas de mensuração sempre existirão quando se trabalha com indicadores, contudo estes não deixam de ser utilizados. Citam os autores para a criação de indicadores confiáveis, as seguintes características: (i) possuir um grau de cobertura populacional adequado aos propósitos a que se destina; (ii) apresentar a especificidade necessária a efeitos de programas setoriais; (iii) ser sensível a políticas públicas implementadas; (iv) apresentar-se de forma inteligível aos agentes públicos e público alvo das políticas estabelecidas; (v) não ser agregável em termos geográficos, sócio demográficos e socioeconômicos; (vi) possuir certa historicidade para fins de possibilitar comparações no decorrer do tempo.

As principais características dos indicadores de desempenho encontrados na literatura os quais são propostos para o setor público, são apresentados por Beber (2007) no quadro 3.

Autor	Indicadores
COSTA; CASTANHAR, 2003	Sustentabilidade, análise custo-efetividade, satisfação do beneficiário, equidade, impacto (efetividade, eficiência e eficácia).
Indicadores Sociais	Servem de acompanhamento para ações pública.
JANNUZZI, 2002	Indicadores-insumo, indicadores-processo ou fluxo indicadores-produto.
JANNUZZI, 2002	Indicadores estoque e indicadores performance (fluxo).
JANNUZZI, 2002; BERGUE, 2006	Efetividade, eficiência e eficácia.
VALARELLI, 1999	Tangíveis e intangíveis.
VALARELLI, 1999	Impacto, efetividade, eficiência e eficácia.
VARELA, 2004	Insumo, processo, <i>output</i> , eficiência e eficácia.

Quadro 3: Principais características dos indicadores de desempenho propostos para o setor público.
Fonte: Beber (2007).

Dutra (2005), propôs a análise e comparação de alguns modelos de avaliação de desempenho considerados relevantes, segundo os seguintes critérios, que foram definidos pelo autor: (i) grau de personalização; (ii) grau de ambigüidade; (iii) grau de priorização; (iv) grau de flexibilidade; (v) grau de geração de conhecimento; (vi) grau de geração de aperfeiçoamento. Ao final, com o objetivo de proceder a uma síntese crítica dos modelos de avaliação de desempenho organizacional analisados, o autor elaborou o quadro 4, que traz uma síntese de cada uma das dimensões.

Dimensões/ Metodologias	Grau de Personalização	Grau de Ambigüidade	Grau de Priorização	Grau de Flexibilidade	Grau de Geração de Conhecimento	Grau de Geração de Aperfeiçoamento
Balanced Scorecard BSC (2002)	Considera apenas as especificidades da metodologia	Não apresenta	Prioriza uma área específica	Permite atender somente o contexto macro	Gera conhecimento para o facilitador	Não identifica os aperfeiçoamentos necessários, de forma estruturada
McKinsey 7-S (1980)	Considera apenas as especificidades da metodologia	Não apresenta	Não prioriza nenhuma área específica	Permite atender somente o contexto macro	Gera conhecimento para o facilitador	Não identifica os aperfeiçoamentos necessários, de forma estruturada
Baldrige (2002)	Considera apenas as especificidades da metodologia	Apresenta	Prioriza uma área específica	Permite atender somente o contexto macro	Gera conhecimento para o facilitador	Não identifica os aperfeiçoamentos necessários, de forma estruturada
Três Níveis de Desempenho (1992)	Considera apenas as especificidades da metodologia	Não apresenta	Prioriza uma área específica	Permite atender somente o contexto micro	Gera conhecimento para o facilitador	Não identifica os aperfeiçoamentos necessários, de forma estruturada
Family Nevada Quality (1997)	Considera apenas as especificidades da metodologia	Não apresenta	Não prioriza nenhuma área específica	Permite atender somente o contexto micro	Gera conhecimento para o facilitador	Não identifica os aperfeiçoamentos necessários, de forma estruturada
Quantum (1993)	Considera apenas as especificidades da metodologia	Não apresenta	Não prioriza nenhuma área específica	Permite atender somente o contexto micro	Gera conhecimento para o facilitador	Não identifica os aperfeiçoamentos necessários, de forma estruturada
MCDA – Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão (Roy, 1990; Roy & Vanderpooten, 1996; Ensslin <i>et al.</i> , 2001)	Considera as especificidades da metodologia e da organização	Não apresenta	Não prioriza nenhuma área específica	Permite atender o contexto macro e/ou o contexto micro	Gera conhecimento para o facilitador e, principalmente, para o decisor	Identifica os aperfeiçoamentos necessários, de forma estruturada

Quadro 4: Síntese crítica das metodologias de avaliação de desempenho selecionadas, frente às dimensões de análise.

Fonte: Dutra (2005), extraída de Dutra (2003, p. 145)

Conforme nos relata Netto (2007), Figueiredo (2003, p. 15-16) divide os sistemas de medição de desempenho organizacional em três fases distintas. A primeira fase, no período entre os séculos XIV e XIX, inclui o surgimento das primeiras práticas contábeis para controle dos processos produtivos e o desenvolvimento dos primeiros sistemas de administração e controle da produção. A segunda fase, no período compreendido entre o século XX e o início da década de 80, quando é possível observar a medição do desempenho, passou explicitamente a fazer parte do ciclo de planejamento e controle das organizações, época em que o principal modelo era o da pirâmide *Du Pont*. Posteriormente surgiram outros modelos como o fluxo de caixa e o retorno sobre investimentos. A terceira fase, compreendida no período entre meados da última década de 80 até os dias de hoje, nasce das críticas ao modelo anterior e seus similares, sendo então identificados na literatura consultada outros atributos. Atributos estes baseados em ativos intangíveis e não financeiros, fundamentados mais em fatos do que em histórias, porém necessários à eficácia dos novos modelos de medição de desempenho criados. Kaplan e Norton (1997, p. 21) acreditam que numa organização o que não é medido não é gerenciado. Saltério e Webb (2003, p. 41) acrescentam que o que é medido e efetivamente usado nas avaliações de desempenho organizacional é gerenciado.

De acordo com os critérios de relevância, Figueiredo (2003) selecionou os nove principais sistemas de mensuração de desempenho organizacional, evidenciando sua origem e finalidade. O resultado é apresentado no quadro 5

Modelo	Origem	Finalidade
PMQ – Performance Measure Questionnaire	Dixon; Nanni; Vollmann, 1990.	Identificar as necessidades de melhoria das organizações
SMART – Strategic Measurement and reporting Technique	Lynch; Cross, 1991.	Levar a visão da organização, traduzida em objetivos financeiros, aos sistemas de operação de negócio, de forma que as medidas operacionais sustentem a visão da organização.
MQMD – Modelo Quantum de Medição de Desempenho	Hronec, 1994.	As medidas abrangem três níveis: a organização, os processos e as pessoas
SCD – Sete Critérios de Desempenho	Sink; Tuttle, 1993.	Avaliar o desempenho global da organização por meio de todos os seus pontos-chave.
BSC – Balanced Scorecard	Kaplan; Norton, 1992, 1993.	Medir o desempenho com medidas estratégicas, operacionais e financeiras.
IDPMSa – Integrated and Dynamic	Bititci; Carrie; McDevitt, 1997, Bititci; Carrie;	Viabilizar o desdobramento da visão e da estratégia por meio da

Performance Measurement System	Turne, 1998, Bititci; Turner; Bergmann, 2000.	estrutura hierárquica e promover a integração entre a unidade operacional, a supervisão, a média gerência e a alta direção.
IDPMSb - Integrated and Dynamic Performance Measurement System	Ghalayimi; Noble, 1996, Ghalauimi; Noble; Crowe, 1997.	Procurar a melhoria por meio da integração das áreas e a “alça de feedback”.
PP – Performance Prism	Sistema construído a partir dos pontos forte dos principais modelos existentes na literatura, procurando minimizar os pontos fracos. Kennerley; Neely, 2002; Neely; Adams; Crowe, 2001.	Utiliza-se o prisma de desempenho respondendo-se a perguntas relacionadas à satisfação dos interessados, às estratégias, aos processos, às capacidades, e à contribuição dos interessados.
SMDG – Sistema de Medição de Desempenho Global	FPNQ – Fundação para Prêmio Nacional da Qualidade, 2002.	Fornecer uma visão abrangente de como otimizar o desempenho organizacional.

Quadro 5: Principais sistemas de medição de desempenho organizacional.
Fonte: Figueiredo (2003).

Trabalhando o tema metodologias e abordagens de avaliação de desempenho, aborda-se a seguir a avaliação de desempenho no Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, buscando discorrer em breves palavras sobre o histórico da avaliação de desempenho no CBMSC, bem como trazer para o presente trabalho, a metodologia de aplicação da avaliação de desempenho na corporação.

2.6 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA

O Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina teve sua origem na então denominada “Força Pública”, hoje Polícia Militar de Santa Catarina (PMSC), por meio da organização, em 26 de setembro de 1926, de uma “Seção de Bombeiros” na capital do Estado. Com base na Lei 1.288, de 16 de setembro de 1919, sancionada pelo Governador Hercílio Luz, foi organizada uma Seção de Bombeiros, anexo à Força Pública, o qual teve como primeiro Comandante o 1º Tenente Waldemiro Ferraz de Jesus.

Durante o transcurso da primeira fase de sua história, ou seja, no período em que permaneceu como parte integrante da estrutura da PMSC, o então denominado “Corpo de Bombeiros da Polícia Militar de Santa Catarina” (CB/PMSC) ampliou significativamente sua

gama de atividades e atribuições, passando a atuar não apenas nas áreas de prevenção, combate e extinção de incêndios, mas também nas áreas de resgate, salvamento aquático e socorros de urgência; bem como implementou, em 13 de agosto de 1958, a instalação de um quartel no município de Blumenau, um contínuo processo de instalação de novas organizações bombeiro militares pelo território catarinense.

A idéia da construção de um quartel do Corpo de Bombeiros em Blumenau surgiu na década de 50, pela necessidade de fazer frente ao grande número de sinistros que ocorriam na região, que já naquela época se destacava como um importante centro econômico e político do sul do Brasil. Sendo que, em data de 13 de Agosto de 1958, sob o comando do Tenente Francisco José Schramm, começou a funcionar regularmente o serviço do Corpo de Bombeiros de Blumenau, sendo a primeira Organização de Bombeiro Militar a ser instalada fora da capital do Estado.

Em 13 de junho de 2003, quando o Corpo de Bombeiros Militar já se encontrava presente, em 54 (cinquenta e quatro) municípios catarinense, e contava com unidades operacionais de nível “Batalhão” instaladas nos municípios de Florianópolis, Curitiba e Blumenau, ocorreu, por meio da edição da Emenda Constitucional nº 033, a emancipação administrativa e financeira da PMSC.

A avaliação de desempenho no Corpo de Bombeiros não pode ser considerada recente, nem tampouco atende a algum modelo existente de avaliação de desempenho.

No ano de 1971, por meio da Lei 4.558, de 11 de janeiro de 1971, foi aprovada pela Assembléia Legislativa do Estado de Santa Catarina a Lei de Promoção dos Oficiais da Polícia Militar do Estado de Santa Catarina (PMSC), na qual estabeleci os critérios para a promoção dos Oficiais da PMSC. Dentre os critérios ali estabelecidos, se encontravam inseridos no cerne desta Lei, critérios de avaliação de desempenho que eram avaliados por uma Comissão de Promoção.

Já no ano de 1983, foi revogada a Lei 4.558, sendo aprovada e sancionada a Lei nº 6.215, de 10 de fevereiro de 1983, que possuía o mesmo nome da Lei anterior, qual seja, Lei de Promoção dos Oficiais da Polícia Militar do Estado de Santa Catarina, que definia novos critérios para a promoção dos Oficiais, sendo posteriormente regulamentada pelo Decreto nº 19.236, de 14 de março de 1983.

A Lei 6.215, com o passar do tempo, sofreu algumas alterações em sua estrutura, sendo alterado alguns critérios de promoção, bem como de avaliação de desempenho. Importante ressaltar que tanto as Leis como os Decretos de regulamentação, não seguiram ou

adotaram qualquer metodologia de avaliação de desempenho existentes na época. Sendo elas elaboradas para atender única e exclusivamente interesses das Corporações militares.

Atualmente, os critérios de avaliação de desempenho utilizados para avaliar os Oficiais do CBMSC, que se encontram vigentes, estão contidos na Lei 6.215.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O capítulo referente aos procedimentos metodológicos da pesquisa tem por objetivo esclarecer o leitor a cerca de todas as informações a respeito do método que será empregado para o desenvolvimento da pesquisa, iniciando pela classificação e as etapas da pesquisa.

A classificação da pesquisa será realizada da seguinte maneira: (i) quanto a filosofia; (ii) quanto a lógica; (iii) quanto a abordagem do problema; (iv) quanto aos objetivos da pesquisa; (v) quanto a estratégia; (vi) quanto ao horizonte; e, (vii) quanto a coleta de dados.

As etapas da pesquisa terão início pelos procedimentos para seleção do referencial teórico, finalizando pela apresentação dos procedimentos para construção do modelo para avaliação de desempenho funcional, à luz da metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista – MCDA-C, ferramenta de intervenção a ser empregada no presente trabalho de pesquisa.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A inexistência de um padrão estabelecido que permita a adoção de um procedimento único, em relação à metodologia de pesquisa, faz a escolha do enquadramento metodológico variar de acordo com as percepções do pesquisador e os objetivos da pesquisa (PETRI, 2005). Logo, as definições acerca desse tema têm como ponto de partida, a seleção da estrutura metodológica mais adequada à natureza da pesquisa. Neste sentido, o presente trabalho adotou a estrutura proposta por Saunders; Lewis; Thornhill (2003, p. 83) adaptado por Lima (2008), com as opções metodológicas constantes da figura 1.

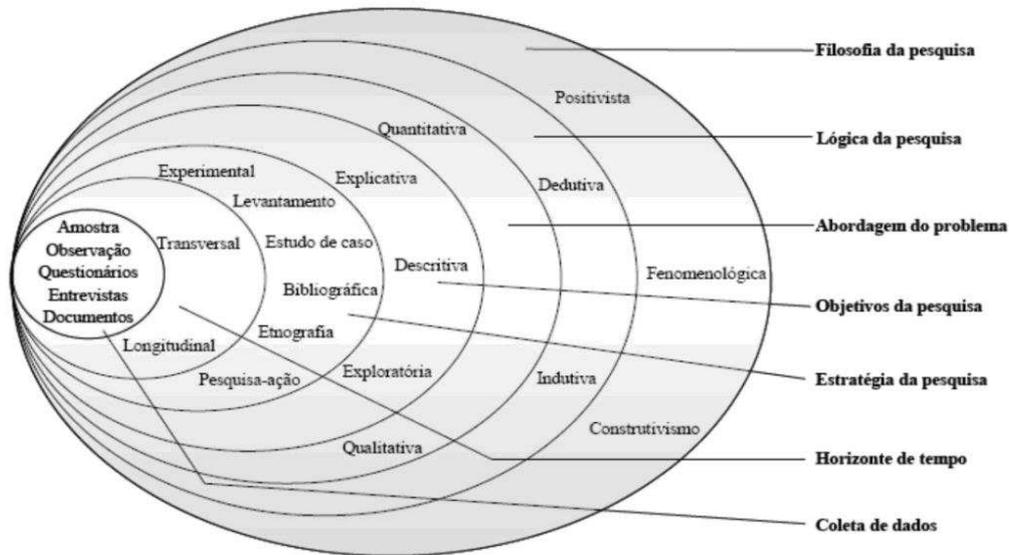


Figura 01: Cebola: As categorias da metodologia.

Fonte: Saunders; Lewis; Thornhill (2003, p. 83) adaptado por Lima (2008)

De acordo com Triviños (1992), o rigor nos procedimentos metodológicos de uma pesquisa científica impede a mescla de diferentes correntes científico-filosófica, garantindo a validade da pesquisa perante a comunidade científica.

3.1.1 Filosofia da pesquisa

Quanto à filosofia da pesquisa, de acordo com Landry e Oral (1993), o construtivismo ocupa uma posição intermediária entre o objetivismo do positivismo e o subjetivismo da fenomenologia. No construtivismo, tanto o objeto como o sujeito exercem papéis importantes na geração de conhecimento. Seguir a visão construtivista significa considerar os conceitos, modelos, procedimentos e resultados como chaves capazes de abrir a porta do conhecimento (Roy, 1993). Portanto, a presente pesquisa enquadra-se dentro da visão construtivista, já que a interação entre o sujeito e o objeto é aplicada para o alcance do objetivo deste trabalho.

3.1.2 Lógica da pesquisa

Sobre a lógica da pesquisa tem-se a utilização do método indutivo, pois o pesquisador e o decisor não possuem claramente definidos quais os critérios a serem considerados na construção de um modelo para avaliar o desempenho dos Oficiais Militares do Corpo de Bombeiros; sendo assim a pesquisa partirá da observação da realidade empírica (Richardson, 1990) dos Oficiais Militares com o objetivo de identificar os critérios que irão responder pelo desempenho dos Oficiais Militares. Adiciona-se ainda o fato de que o método indutivo enfatiza a subjetividade e o envolvimento pessoal do pesquisador na realização da pesquisa (Silverman, 2000).

3.1.3 Abordagem do problema

No que se refere à abordagem do problema, na abordagem qualitativa, o pesquisador procura aprofundar-se na compreensão dos fenômenos que estuda, interpretando-os segundo a percepção dos participantes da situação, sem se preocupar com a representatividade numérica, generalizações estatísticas e relações lineares de causa e efeito. Desta forma, a interpretação, a consideração do pesquisador como principal instrumento de investigação e a necessidade do investigador de estar em contato direto com o campo para captar o significado dos comportamentos observados, revela-se como característica da pesquisa qualitativa (Patton, 2002).

Gewandsznajder (2004) considera ainda as seguintes características da pesquisa qualitativa: i) investigação que evolui durante o seu planejamento; ii) descobre relações entre fenômenos de forma indutiva, fazendo emergir novos pressupostos; iii) apresentação de descrição e análise dos dados em forma de narrativa; iv) pesquisador como instrumento principal na coleta de informações; v) maior interesse pelo processos, do que pelos resultados ou produtos. Portanto, a abordagem metodológica empregada no desenvolvimento deste trabalho utilizará métodos qualitativos, devido ao fato de que a percepção dos agentes envolvidos é de grande importância para o reconhecimento do ambiente a ser estudado.

3.1.4 Objetivos da pesquisa

Em se tratando dos objetivos da pesquisa, a pesquisa exploratória é caracterizada por sua flexibilidade e pela necessidade do pesquisador desenvolver um conhecimento profundo a respeito do problema. A pesquisa exploratória normalmente utiliza como método de coleta de dados o levantamento bibliográfico, documental e entrevista ou questionário com pessoas que tem experiência com o problema (Gil, 1994). No presente trabalho, o objetivo de pesquisa é desenvolver um estudo exploratório, já que para alcançar os objetivos gerais e específicos, faz-se necessária um investigação acerca do tema em análise.

3.1.5 Estratégias de pesquisa

Na estratégia de pesquisa será utilizada a pesquisa bibliográfica juntamente com o estudo de caso. A pesquisa bibliográfica é caracterizada pela utilização exclusiva de material já publicado como fonte informações para o desenvolvimento do trabalho. Como exemplo de material utilizado como fonte de dados para pesquisa bibliográfica podemos citar: artigos, livros e atualmente, materiais disponibilizados na internet (Minayo, 2007).

O estudo de caso se caracteriza pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado (GIL, 1999).

Por meio dessa estratégia de pesquisa pretende-se a verificação das características de eventos da vida real com maior profundidade, abordando-os de maneira clara. É uma estratégia apropriada de estudos de processos gerenciais e organizacionais de forma geral (YIM, 1987).

Caracteriza-se como tal, vez que foi construído um modelo específico para fins de avaliação de desempenho dos Oficiais militares do Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Santa Catarina.

3.1.6 Horizonte de tempo

Quanto ao horizonte de tempo a pesquisa será transversal, pois a coleta de dados será realizada em um determinado período de tempo, onde em um curto espaço temporal toda amostra será avaliada. Nesse sentido, a coleta de dados é realizada de uma só vez (MALHOTRA, 2001). Para a construção do modelo proposto de avaliação do desempenho funcional serão coletados os dados referentes ao ano de 2010, disponibilizados pela própria Corporação de Bombeiro Militar Catarinense.

3.1.7 Coleta de dados

Quanto à coleta de dados, o instrumento a ser utilizado será a análise documental. A análise documental pode se constituir numa técnica valiosa de abordagem de dados qualitativos, seja complementando as informações obtidas por outras técnicas, seja desvelando aspectos novos de um tema ou problema (Ludke, 1986, p. 38).

A análise documental pode ser utilizada para complementar informações obtidas por meio de outras técnicas, ajudando o pesquisador a conhecer outros aspectos importantes para o sucesso da investigação (Godoy, 1995).

As informações necessárias para o desenvolvimento dessa pesquisa científica foram obtidas por meio de análise documental, fonte esta que permitiu ao pesquisador o alcance dos objetivos deste trabalho.

Para alcançar o objetivo geral da pesquisa será empregada a metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista - MCDA-C. Essa metodologia consiste em três fases distintas e intimamente relacionadas: fase de estruturação, fase de avaliação e fase de elaboração de recomendações. Cada uma dessas fases serão oportunamente detalhadas no desenvolvimento da pesquisa.

3.1.8 Referencial teórico

Para melhor contextualizar a pesquisa do referencial teórico, foi realizada uma busca de artigos na base Scielo, sobre o tema avaliação de desempenho funcional, tendo em vista ser um banco de dados cientificamente reconhecido. Esta busca teve como objetivo propiciar um arcabouço de artigos relacionados ao tema, com o objetivo de apresentar subsídios para a construção da pesquisa.

Não foram utilizados critérios restritivos para a busca, resultando num total de 408 artigos selecionados.

Com os 408 artigos selecionados, procedeu-se a leitura dos mesmos, excluindo as duplicidades e aqueles títulos que não apresentavam relacionamento direto com o tema de pesquisa. Dessa etapa restaram 23 artigos selecionados.

Foi realizada a leitura dos resumos dos 23 artigos selecionados, a fim de analisar sua real afinidade com o tema da pesquisa. Desse processo foram excluídos 16 artigos, considerados não relevantes para o presente trabalho, restando 07 artigos para a próxima etapa. A seguir foi realizada a leitura completa dos 07 artigos selecionados anteriormente, onde foram excluídos 00 artigos, restando uma amostra final de 07 artigos.

Assim, constatou-se a existência de pouca publicação sobre o tema avaliação de desempenho funcional.

3.2 METODOLOGIA MULTICRITÉRIO DE APOIO À DECISÃO CONSTRUTIVISTA – MCDA-C

Considerando que o objetivo deste trabalho de pesquisa é construir um modelo de avaliação de desempenho para os Oficiais militares do Corpo de Bombeiros Militar, com o apoio da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão, entende-se como conveniente a busca de embasamento teórico sobre a metodologia de intervenção escolhida. Pretende-se alcançar, a partir do levantamento de informações, a origem, características e fases em que se desenvolve a metodologia.

3.2.1 Origem da MCDA-C

De acordo com Giffhorn (2007), as organizações militares passaram por grandes transformações, assim como o meio empresarial, a partir da segunda metade do século XIX. Entre a primeira e segunda Guerra Mundial a tecnologia militar desenvolveu-se rapidamente, sem o devido acompanhamento das táticas e estratégias. Ackoff e Sasieni (1979) apontaram esta diferença como justificador para o fato dos administradores militares terem recorrido à ajuda de equipes multidisciplinares de cientistas com o início dos bombardeios aéreos à Grã-Bretanha. O sucesso alcançado pelas primeiras equipes multidisciplinares durante a guerra fez aumentar a demanda por cientistas nos países aliados. Na Grã-Bretanha, o trabalho dos cientistas ficou conhecido como Pesquisa Operacional.

Ao término da guerra, a Grã-Bretanha limitou os investimentos militares e os cientistas foram liberados dos programas a que estavam ligados. Para Ackoff e Sasieni (1979), dois elementos contribuíram para que os cientistas liberados de suas atividades passassem a atuar no meio administrativo. Primeiro, a necessidade da reconstrução em virtude da destruição provocada pela guerra. E segundo, a chegada do Partido Trabalhista ao poder e as posteriores nacionalizações de indústria de base. Com as nacionalizações, surgiu um campo fértil de experimentações das técnicas de Pesquisa Operacional (Saaty, 1959).

Em contrapartida à Grã-Bretanha, os Estados Unidos, após o fim da guerra, aumentaram ainda mais os gastos com pesquisa no setor de defesa, mantendo os seus cientista em seus programas. Como os Estados Unidos não sofreram danos no seu parque fabril durante o período da guerra, tampouco ocorreram nacionalizações, a busca por cientistas no ambiente administrativo só ocorreu no final da década de 1940 e início de 1950, com o aparecimento do computador como um instrumento que os administradores não estavam prontos para utilizar e o surgimento da Guerra da Coréia, exigindo um aumento da produtividade (Ackoff, Sasieni, 1979).

Com a saída de um grande número de pesquisadores das instituições militares e migrando para as indústrias, consultorias, universidades e órgãos governamentais, levaram consigo seus métodos e procedimentos para desenvolver processos que apontassem soluções aos problemas organizacionais. A Pesquisa Operacional acabou apoiando-se de maneira vigorosa nos modelos matemáticos que poderiam ser replicados a todos os problemas semelhantes, buscando uma mesma solução final ótima, por se valer de uma visão epistemológica realista (Roy, 1993).

De acordo com Bana e Costa (1993b), solução ótima é aquela que minimiza ou maximiza a medida do desempenho no modelo. A formulação do problema se concentra sobre um só objetivo, ou de vários objetivos transformados numa escala de avaliação única.

Para Roy (1994), a evolução da PO gerou uma série de problemas muito conhecidos, tais como: caixeiro viajante, atribuição, transporte, reposição, estoque, programação linear, teoria das filas, diagramas de fluxo, cadeias de Markov, jogos de soma zero, processo heurísticos ou meta-heurísticos, entre outros. Uma vez que os sistemas de produção eram centralizados, as soluções que a PO fornecia eram adequadas. Estas soluções eram obtidas por meio de um método de enquadrar o problema corretamente, resolve-lo matematicamente e aplicar a solução.

Com o surgimento da globalização, a partir da década de 1970, acrescido às alterações sociais provocada pelas migrações para as cidades e a queda na taxa de natalidade, o ambiente competitivo passou a ter um destaque de grande dinamicidade e complexidade. Conforme Clímaco, Cardoso e Souza (2004b), a crescente complexidade do ambiente econômico e social, somada à frenética escalada da inovação tecnológica, fez com que os sistemas quantitativos tradicionais da PO não mais se revelassem adequados a muitos problemas. Giffhorn (2007) *apud* Clímaco, Cardoso e Souza (2004b) ressaltam ainda que a negociação presente em tantas situações organizacionais foi ignorada por décadas pela PO. A partir daí, tempo e dinheiro já não mais poderiam ser os únicos parâmetros a justificar uma decisão tomada. Ficou evidenciada a discrepância entre o que era feito na prática e o que a concepção teórica demonstrava que poderia ser feito (Roy, 1993).

Conforme Clímaco, Cardoso e Souza (2004b), com esses tipos de problemas a PO não conseguia mais trabalhar de forma adequada, pois permanecia apontando uma solução ótima, única, repetitiva, mesmo com alterações no contexto do problema, já que permanecia fortemente ligado ao paradigma da optimalidade da visão positivista.

Dutra (2003) afirma que, nesse contexto de processos decisórios complexos, os problemas começaram a cair numa categoria de semi ou mal-estruturados.

Giffhorn (2007), *apud* Ensslin, Montibeller Neto e Noronha (2001), ao se deparar com problemas complexos, a análise e a avaliação do problema devem ter em consideração o maior número possível de pontos de vista. Os problemas complexos podem ser complexos devido à grande dimensão em questão ou por envolver incertezas, conflitos, diferentes relações de poder, alternativas que não estão claras e envolverem múltiplos critérios, há uma quantidade muito grande de informações quantitativas e qualitativas, usualmente incompletas e que exigem soluções criativas ou inéditas.

De acordo com Dutra (2003), ficou claro a necessidade de reformulação e o rompimento de fronteiras na PO, pois mesmo que uma solução ótima fosse encontrada, pode-se afirmar que não seria a mais adequada, pois se corria o risco de perder o foco do caso em estudo.

Para que pudesse haver uma mudança, pesquisadores se esforçaram para que a subjetividade fosse incorporada à PO. Entretanto o necessário era trabalhar com um novo modelo, porque o que havia era o desconhecimento do contexto dos problemas. Ao trocar de modelo, pode-se expandir as fronteiras do contexto para incluir uma nova visão epistemológica (Ensslin, Dutra, Ensslin, 2000).

Para Ackoff e Sasieni (1979), para haver a busca estruturada de aperfeiçoamentos segundo a percepção, valores e preferências daqueles que tem a responsabilidade por seu desempenho, deveria estar incluído nesta nova visão. E para tanto, isto somente seria possível com a adoção do modelo construtivista, o qual não é uma representação perfeita do problema, mas possui uma boa semelhança, e assim a solução ótima nunca será a melhor solução para o problema, mas se obterá uma solução significativamente melhor.

Dutra (1998), afirma que mesmo existindo a preocupação de incorporar valores subjetivos, foi somente no 7º Simpósio de Programação Matemática, em Hague, que ocorreu em 1969, na seção “Funções de Objetivos Múltiplos”, que foi apresentado um estudo baseado em metodologias multicritérios, pela primeira vez à comunidade científica.

A consolidação de uma comunidade científica interessada pelos múltiplos critérios, começou em 1972, com a realização da *First International Conference on Multiple Criteria Decision Making*, na Universidade da Carolina do Sul, Estados Unidos (Bana e Costa, 1993^a).

Para Dutra (1998), em decorrência das circunstâncias e origens dos pesquisadores, as pesquisas realizadas resultaram em formação escolas ou correntes de pensamentos, dedicadas às metodologias multicritérios, e a Soft PO, passou a ter duas grandes correntes, A Escola Americana de Tomada de Decisão e a Escola Francesa, ou Européia, do Apoio à Decisão.

Lemos (2008) *apud* Brandalise (2004), o MCDM surgiu da Escola Americana, cujo foco de trabalho aborda a “tomada de decisão” que permite descobrir a decisão ótima, por meio de modelos matemáticos com múltiplas variáveis. Na Escola Americana, as metodologias desenvolvidas mantém o paradigma objetivista da PO clássica.

Lemos (2008) *apud* Lima (2003), afirma que, já na Escola Européia, onde despontou o MCDA, este tem como foco fornecer ao decisor uma ferramenta capaz de ajudá-

lo a solucionar problemas de decisão, cujos critérios, em geral conflitantes, devem ser levados em consideração. Na atividade de apoio à decisão, é fundamental a identificação clara do decisor, que pode ser um indivíduo, uma comunidade ou uma empresa.

As principais preocupações de cada uma das duas escolas estão apresentadas no quadro 1 elaborado por Roy (1990).

MCDM	MCDA
Descrever ou descobrir algo visto como fixo e sempre presente, que pode ser a solução ótima, a forma analítica exata de uma função utilidade ou os valores reais dos pesos de cada critério.	Construir ou criar algo sem existência previa, que ajudará a um ator do processo decisório a modelar, argumentar e/ou transformar suas preferências e a realizar suas decisões em conformidade com seus objetivos.
Pesquisa orientada para definir condições sob as quais a existência da entidade a ser descoberta é garantida (legitimidade dos procedimentos) e ajudar a ditar a solução certa ao decisor.	Pesquisa orientada para extrair das informações disponíveis aquilo que tenha real significância e ajudar a trazer argumentos que justifiquem as preferências do decisor.

Quadro 6 – Principais preocupações da MCDM e MCDA.
Fonte: Roy (1990)

Em vista disto, pode-se dizer que, como seu próprio nome indica, a metodologia MCDA é uma ferramenta de apoio à tomada de decisão.

Para facilitar a compreensão no que diz respeito às diferenças básicas entre a Escola Americana e a Escola Européia de pensamentos, apresenta-se abaixo um quadro comparativo elaborado por Dutra (1998, p. 45):

Escola Européia	Escola Americana
reconhecimento e integração tanto de elementos de natureza objetiva quanto de natureza subjetiva;	reconhecimento exclusivo de elementos de natureza objetiva;
construir algo, conjuntamente com os atores envolvidos, que não preexista completamente;	descobrir algo que preexiste completamente;
elaboração de 'recomendações';	prescrições de normas;
ajuda a entender o comportamento do tomador de decisão.	tomador de decisão apenas deve explicitar as suas preferências.

Quadro 7 - Quadro comparativo entre a Escola Européia e Escola Americana.
Fonte: Dutra (1998, pag. 45)

A contribuição da MCDA-C se dá pelo fato de esta se propor a modelar o contexto decisório, com vistas a gerar conhecimento aos envolvidos no processo, de tal forma a permitir a construção de um modelo no qual as decisões são baseadas em função do que se acredita ser o mais adequado à situação específica (ROY, 1990). Sendo assim, a MCDA-C, se aproxima mais dos contextos onde ocorre o processo de julgamento e escolha para a tomada de decisão nos quais os objetivos não são claros e as alternativas não estão bem definidas.

Desta forma, busca-se utilizar a MCDA-C em situações consideradas complexas, ou seja, situações que (i) envolvem incertezas sobre o caminho a seguir, os objetivos a serem alcançados, as diferentes alternativas de solução e os grupos de pessoas envolvidos; (ii) há conflitos de valores e objetivos entre os grupos interessados; (iii) existem diferentes relações de poder; (iv) são considerados múltiplos critérios na avaliação das alternativas; (v) envolvem quantidade esmagadora de informações tanto qualitativas quanto quantitativas; (vi) as informações disponíveis são, usualmente, incompletas e (vii) exigem soluções criativas e muitas vezes inéditas (Churchill, 1990 *apud*. ENSSLIN, 2001 p. 9).

Por fim, a metodologia de intervenção selecionada para o desenvolvimento deste trabalho de pesquisa, segue as premissas desenvolvidas pela corrente de pensamento da Escola Européia que é denominada Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista – MCDA-C.

3.2.2 Fases de um modelo multicritério de apoio à decisão construtivista

A Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista – MCDA-C (figura 2) visa organizar a complexidade manifestada pelo número de variáveis qualitativas e quantitativas, assim como o elevado número de aspectos conflitantes e as discrepâncias entre os atores envolvidos a respeito dos fatores (objetivos), que devem ser levados em conta, quando do processo de avaliação de desempenho do contexto organizacional (Dutra, 1998). Para que isto ocorra a MCDA-C possui três fases: estruturação, avaliação e recomendação.

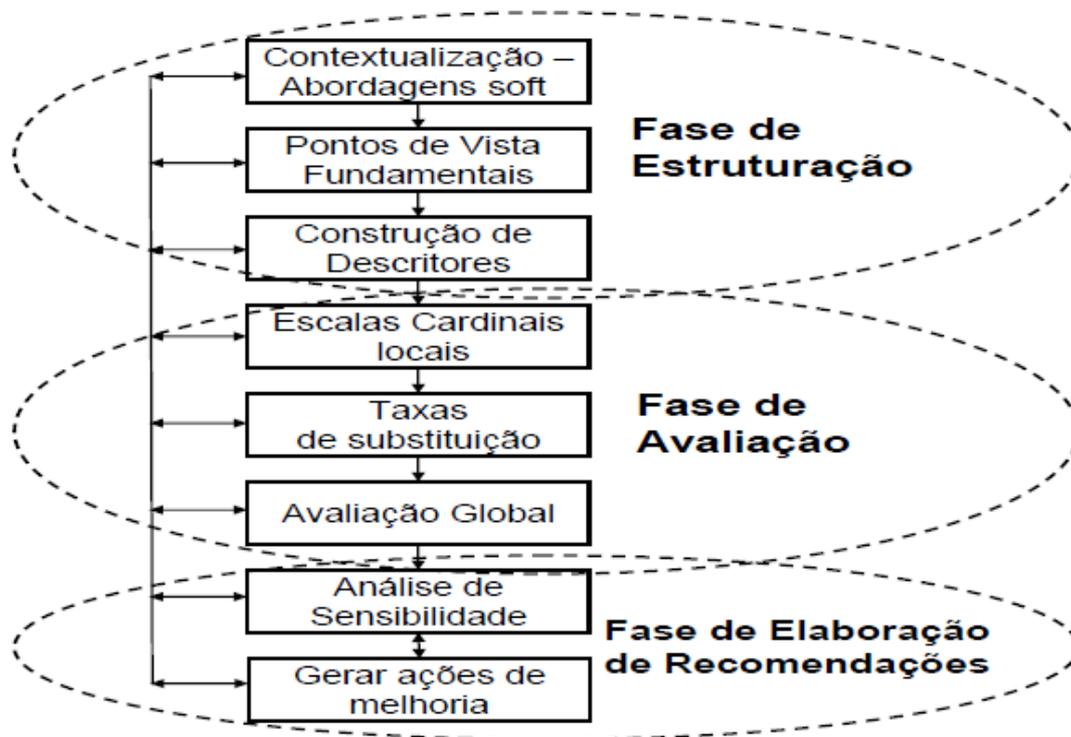


Figura 2 - Processo de funcionamento da abordagem Multicritério de Apoio à Decisão.

Fonte: Extraída de Ensslin, L; Dutra; Ensslin, S. (2000, p. 81).

A seguir será apresentada uma breve explicação da operacionalização de cada uma destas fases.

3.2.2.1 Fase de estruturação

Estruturar o problema é a melhor forma de se ter um entendimento sobre o mesmo. É nesta fase que o facilitador deve aplicar a maior parte do tempo disponível.

Para Ensslin (2003) “o processo para construir o modelo deve estar fundamentado no fato de que o decisor tem pleno arbítrio sobre o mesmo e, desta forma, o modelo e os conhecimentos desenvolvidos tem como propósito servir como elementos de reflexão para seu entendimento pelo decisor e demais atores”. Sendo os “atores” todos os envolvidos no processo de tomada de decisão.

Conforme demonstrado na Figura 2, a fase de Estruturação do Modelo MCDA-C ocorre em três etapas: a primeira etapa visa à utilização de modelos *soft* de estruturação com o

objetivo de captar os aspectos considerados relevantes e pertinentes ao contexto a que se refere; a segunda etapa consiste na construção de uma estrutura arborescente que permita uma representação simples de um problema complexo; e a terceira e última etapa do processo de Estruturação do Modelo refere-se à construção de descritores capazes de construir uma função operacional para cada ponto de vista fundamental desenvolvido na etapa anterior (ENSSLIN; ENSSLIN,S; CARPES, 2004).

Bana e Costa (1993, p. 7) descrevem o termo “estruturação” como sendo uma atividade que:

[...] passa pela caracterização da situação problemática em questão, pela identificação e geração de diferentes tipos de elementos primários de avaliação e pelo estabelecimento das relações estruturais entre eles, pela diferenciação das suas funções no processo de avaliação e por uma descrição tão completa e rigorosa quanto for possível deste todo.

Este mesmo autor (*ibid.* p. 8) argumenta que a estruturação é uma fase fundamental nos processo de apoio à decisão, e esta é vista como um misto de arte e ciência, dada sua característica de não utilização de métodos matemáticos e sua premissa de que é “impossível conceber um procedimento genérico de estruturação cuja aplicação possa garantir a unicidade e a validade do modelo construído”.

No caso da MCDA-C, a fase de estruturação consiste na contextualização do problema, realizada por meio de uma descrição do contexto em que se indica o “dono” da insatisfação, a fonte da insatisfação, o desempenho atual e o desempenho pretendido. Além disto, é importante mencionar a relevância da situação e a sua factibilidade (se ela é passível de resolução) (CHECKLAND e SHOLES, 1999). Dando seqüência à contextualização, são apresentados os atores, ou seja, aqueles que participam do processo, de forma direta ou indireta – o decisor, o facilitador e os agidos diretos e indiretos. A última parte da contextualização consiste em definir o rótulo para o problema analisado. O rótulo é o enunciado do problema e deve conter o foco do trabalho, indicando o propósito a ser atingido, sem deixar margens de dúvida (ENSSLIN, MONTIBELLER e NORONHA, 2001). Após a definição do contexto, dos atores e do rótulo do problema, passa-se à construção do modelo propriamente dito.

Em primeiro lugar, devem ser identificados os Elementos Primários de Avaliação (EPAs) que são as primeiras preocupações manifestadas pelos decisores, quando estes confrontam a situação (ENSSLIN, MONTIBELLER e NORONHA, 2001). Os EPAs, por natureza, são orientados à ação; em função disto, são transformados em conceitos, os quais

identificam dois pólos – o pólo presente (pretendido) e o pólo oposto (mínimo aceitável pelo decisor).

Os conceitos têm o objetivo de gerar uma melhor compreensão das preocupações, deixando claras as fronteiras entre o pretendido e o mínimo aceitável. A partir da formulação dos conceitos, estes são agrupados em áreas de afinidades, ou *clusters* (EDEN, 1988) sendo, então, estruturados hierarquicamente, com base em suas relações de influência. Esta estrutura hierárquica é denominada, na metodologia MCDA-C, *Árvore de Pontos de Vista* (BANA e COSTA E SILVA, 1994) ou estrutura hierárquica de valores (KEENEY, 1992).

Construída a árvore de pontos de vista, a terceira e última etapa do processo de estruturação do modelo refere-se à construção dos descritores, que vão permitir a mensuração e a avaliação do desempenho local das ações potenciais. Conforme explicado em Dutra (1998, p. 154), “um descritor pode ser definido como um conjunto de níveis, associado a um ponto de vista, o qual descreverá os possíveis impactos das ações potenciais”.

Definidos os descritores para cada ponto de vista fundamental, são determinados para cada um deles os níveis bom e neutro, que correspondem aos desempenhos, respectivamente, máximo e mínimo aceitável para o nível de mercado (ENSSLIN, DUTRA LYRIO, 2006).

Construídos o Mapa Cognitivo, a *Árvore de Ponto de Vista* e os Descritores com sua escala de mensuração, passa-se a segunda fase de construção de um modelo MCDA-C: a Fase de Avaliação.

3.2.2.2 Fase de avaliação

A Fase de Avaliação propõe-se, em primeiro lugar, a determinar escalas cardinais locais, por meio da construção das funções de valor para os níveis dos descritores. Este processo pode ser realizado por meio do software *Macbeth-scores* (BANA e COSTA e VASNICK, 1997). Para tanto, são definidos níveis de referência para cada descritor (BANA e COSTA e SILVA, 1994), também conhecidos como níveis-âncora. Estes níveis determinam as faixas limítrofes, no interior das quais os níveis impactados são considerados como sendo nível de mercado. O nível acima do “Bom” é considerado *benchmarking* – o nível de excelência buscado; o nível abaixo do “Neutro” é considerado comprometedor e é penalizado no modelo. Terminada a ancoragem, é importante identificar a diferença de atratividade entre

os níveis determinados anteriormente; para tanto, cria-se uma função de valor para cada um deles, utilizando-se o método do julgamento semântico, por meio de comparações par-a-par e utilizando-se o software *Macbeth-scores* (BANA E COSTA, STEWART, VANSNICK, 1995).

A etapa seguinte da fase de Avaliação consiste na identificação das taxas de substituição que informam a importância relativa de cada critério no modelo. De acordo com Dutra *et al* (2005, p. 215), a construção da função de valor tem a finalidade de ordenar a intensidade de preferência, enquanto as taxas de substituição informam o quanto de performance que uma ação deve ganhar para compensar a perda de desempenho em outra, e desta forma poder efetuar a agregação dos pontos de vista fundamentais proporcionando uma avaliação global.

Moreira e Ensslin (200, p. 53) sintetizam o conceito das taxas de substituição afirmando que estas “transformam os valores locais de preferência (avaliados em cada Ponto de Vista) em valores globais de preferência (agregando as avaliações locais das ações potenciais numa única avaliação global)”.

3.2.2.3 Fase de elaboração de recomendações

Na Fase de Recomendações, que foi incorporada aos modelos de apoio à decisão somente a partir da década de 1990, são sugeridas as ações potenciais que visam melhorar o desempenho em relação ao *status quo*. Além de ser uma ferramenta que facilita a resolução de problemas, a fase de recomendações abre espaço para a ampliação das percepções dos atores envolvidos no processo de tomada de decisão (ENSSLIN; CAMPOS, 2006). O processo de elaboração de recomendações é feito com base nos descritores.

4. RESULTADOS: MODELO DE AVALIAÇÃO DE OFICIAIS MILITARES

No capítulo anterior foram apresentadas as etapas da metodologia MCDA-C e sua fundamentação teórica. A proposta foi procurar mostrar as fases da metodologia e as diversas etapas que são realizadas durante a elaboração de um modelo multicritério.

No decorrer deste capítulo é apresentada cada etapa do modelo elaborado de avaliação dos Oficiais militares do CBMSC, utilizando-se a Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista - MCDA-C, onde será melhor detalhado a partir da estruturação do processo, visando facilitar o entendimento do estudo de caso.

4.1 FASE DE ESTRUTURAÇÃO

A fase de estruturação do modelo de avaliação de desempenho sugerido na presente pesquisa tem como objetivo gerar os conhecimentos necessários para que o decisor melhor alcance seus objetivos

4.1.1 Contextualização do problema

A contextualização é a etapa inicial na aplicação da MCDA-C para a elaboração de modelos de avaliação e ferramenta de apoio à decisão. No presente trabalho buscou-se identificar quem são os envolvidos e quais informações sobre a situação a ser avaliada que permite um melhor entendimento sobre o contexto de avaliação dos Oficiais militares do CBMSC.

Os resultados colhidos foram reunidos pelo facilitador e apresentados em seguida, de forma detalhada, divididos nas seguintes etapas: (i) abordagem “soft” para estruturação, mediante a descrição do ambiente; (ii) definição dos atores; (iii) criação do rótulo; e (iv) sumário.

4.1.1.1 Descrição do ambiente

A estrutura organizacional do Estado de Santa Catarina, Poder Executivo, consiste de diversos órgãos, formados por várias secretarias, autarquias, fundações e empresas. O Corpo de Bombeiros Militar, órgão integrante da Secretaria de Segurança Pública, é responsável pelo atendimento, a nível estadual, das catástrofes naturais e sinistros de um modo geral.

A segurança pública no país tem merecido destaque no elenco de prioridades sociais. O crescimento das catástrofes naturais aliado aos sinistros que ocorrem diariamente é manifesto no dia a dia dos brasileiros. Esta preocupação se manifesta em nível internacional e em nível nacional.

O Corpo de Bombeiros Militar é formado por dois grupos distintos, o dos Oficiais e o das Praças. As Praças são os militares que atuam na execução das tarefas a nível administrativo e operacional. Os Oficiais são militares que atuam na administração, gerenciamento, planejamento e comando a nível administrativo e a nível operacional.

Exclusivamente no que se refere à prestação de serviço e desempenho funcional dos Oficiais Militares, a aplicação de uma ferramenta adequada para fins de avaliação do desempenho torna-se ainda mais delicada, em face das variáveis que compõe o serviço desenvolvido pelo Oficial Militar dentro do plano administrativo e operacional.

Diferente dos demais funcionários públicos, os Oficiais Militares desempenham funções na área operacional e administrativa, revestindo-os de características distintas das demais classes.

Desta forma, torna-se necessário a aplicação de uma metodologia capaz de adequar-se a essas características, permitindo a construção de um modelo estruturado, que proporcione identificar a situação acerca do desempenho atual.

Os Oficiais são militares que atuam na administração, gerenciamento, planejamento e comando a nível administrativo e a nível operacional.

Para que haja uma melhora constante no desempenho das corporações que atuam na resposta e no atendimento aos incidentes, necessário se faz a constante formação, treinamento, aperfeiçoamento e capacitação. Mas para que o Comando do Corpo de Bombeiros saiba em qual área se faz necessário investir, é preciso avaliar os integrantes da corporação.

A delimitação do perfil de desempenho dos militares e, conseqüentemente, do perfil da própria organização, se coloca como fator básico para identificação das

potencialidades e limitações, que virão por gerar políticas de aperfeiçoamento. Para esta delimitação, é necessário um modelo de avaliação dos militares que possibilite a emergência das características básicas desejáveis, segundo o juízo de valor dos responsáveis pelo gerenciamento. A partir daí, haveria a possibilidade de identificação, em nível individual, daqueles aspectos em que o desempenho do militar se constitui como uma vantagem competitiva e daqueles em que seu desempenho deve merecer maior atenção. É exatamente neste ponto que esta dissertação tem uma contribuição teórica e prática a oferecer.

Diante da complexidade e da relevância da avaliação do desempenho dos Oficiais militares, optou-se por utilizar a MCDA-C como instrumento de intervenção para o desenvolvimento de um modelo que possibilitasse gerar conhecimento sobre este tema quanto ao contexto em estudo.

4.1.1.2 Definição dos atores

A definição dos atores, ou seja, aqueles que participam do processo de uma forma direta ou indireta, e que integrarão o processo, foram identificados conforme segue abaixo:

- (i) **Decisor** – o autor do presente trabalho, como Oficial do CBMSC;
- (ii) **Facilitador** – o autor do presente trabalho;
- (iii) **Agidos** – Oficiais militares do CBMSC e a sociedade atendida pelo CBMSC.

4.1.1.3 Criação do rótulo

De acordo com a lição de Ensslin et al. (2001), o rótulo é um enunciado do problema. No presente trabalho, com o objetivo de expressar de forma clara, precisa e concisa a situação a ser resolvida pelo decisor, o rótulo ficou definido da seguinte forma:

Avaliação do Desempenho dos Oficiais Militares do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina.

4.1.2 Famílias de pontos de vista

A etapa Famílias de Ponto de Vista tem como finalidade auxiliar o decisor a esclarecer o conjunto de objetivos estratégicos do contexto decisório. Nessa etapa propõe-se a reunião dos objetivos do decisor, segundo sua percepção, para o contexto específico apresentado na estruturação do problema, incorporando suas preocupações, seus valores em relação ao contexto e os objetivos estabelecidos para sua resolução.

4.1.2.1 Identificação dos elementos primários de avaliação - EPAs

Definidos os atores envolvidos no processo e as informações que permitam uma melhor compreensão do contexto, avançou-se no sentido de iniciar a construção do modelo com a identificação dos Elementos Primários de Avaliação (EPAs), que são os aspectos mais importantes a serem considerados no contexto de avaliação.

De acordo com Bana e Costa et al. (1999), os Elementos Primários de Avaliação são as primeiras preocupações que emergem dos decisores quando confrontados com o contexto objeto de análise.

A identificação dos EPAs constitui-se a base para a elaboração do modelo de avaliação de desempenho sugerido e, em consequência, exige uma considerável atenção por parte do decisor, a fim de que sejam exaustivamente trabalhados e incorporados ao processo.

Para a obtenção dos elementos primários de avaliação foi efetuado um processo de *braistorming*, questionando o decisor acerca de: (i) quais são os seus principais objetivos e preocupações; (ii) quais as características que diferenciam um excelente Oficial militar em relação a um péssimo Oficial militar; (iii) quais os pontos de vista que devem ser levados em conta; quais os principais reflexos de um Oficial bem capacitado no CBMSC; e (iv) quais os principais atributos que considera imprescindíveis para o bom desempenho do Oficial militar no CBMSC.

No presente trabalho, foram identificados 90 (noventa) elementos primários de avaliação, que constam no quadro 08.

1.	Modernizar e atualizar o sistema de avaliação.
2.	Utilizar critérios mais justos na avaliação.
3.	Tomada de decisões com o apoio de uma metodologia formal.
4.	Motivar os Oficiais com a nova sistemática de avaliação.
....
90.	Tempo de permanência no posto deve ser reconhecido

Quadro 8 – Elementos Primários de Avaliação.

Fonte: Autor

Na etapa seguinte, os EPAs serão transformado em conceitos, que terão como objetivo ampliar o conhecimento do que está sendo considerado.

4.1.2.2 Construção de conceitos

Após a identificação dos elementos primários de avaliação, os mesmos foram transformados em conceitos (EDEN, 1988), com o objetivo de ampliar o conhecimento do que está sendo considerado no processo de avaliação. Na concepção de Ensslin et al. (2001) estes conceitos deve ser compostos por: (i) um pólo presente – desempenho pretendido; e (ii) um pólo oposto – mínimo aceitável ou a ocorrência que o decisor deseja evitar e que assim serve de motivação para o esforço da busca da direção de preferência para o contexto específico.

O quadro 9 apresenta os conceitos orientados às ações relacionadas aos 90 (noventa) EPAs obtidos na etapa anterior, bem como o pólo oposto.

	EPAs / PÓLO PRESENTE	PÓLO OPOSTO
1.	Modernizar e atualizar o sistema de avaliação.	Ter Oficiais insatisfeitos com os critérios de promoção
2.	Utilizar critérios mais justos na avaliação.	Gerar perdas na progressão da carreira
3.	Tomada de decisões com o apoio de uma metodologia formal.	Decisões baseadas em percepções pessoais
4.	Motivar os Oficiais com a nova sistemática de avaliação.	Oficiais desmotivados com a falta de critérios para avaliação.
...
90.	Reconhecer o tempo de permanência no posto.	Falta de reconhecimento

Quadro 9 – Elementos Primários de Avaliação com pólo presente e pólo oposto.

Fonte: Autor

Os indicadores, que estão representados no quadro 10, são o resultado de um filtro aplicado com o objetivo de selecionar aqueles com maior importância para o decisor, levando em consideração a experiência do decisor.

INDICADORES/DESCRITORES
1 COMPETÊNCIAS TÉCNICAS
1.1 RESPONSABILIDADE
1.1.1 Pontualidade no trabalho
1.1.2 Pontualidade nos compromissos internos e externos
1.1.3 Utilização para uso particular de equipamentos e serviços da instituição
1.1.4 Atendimento a requisições diversas
1.1.5 Zelo pela infra-estrutura
1.1.6 Elogios e punições
1.2 REPRESENTAÇÃO INSTITUCIONAL
1.2.1 Participação em eventos externos
1.2.2 Habilidade de comunicação
1.3 CAPACIDADE OPERACIONAL
1.3.1 Habilidade de liderança
1.3.2 Elogios e punições
1.4 CAPACIDADE ADMINISTRATIVA
1.4.1 Cumprimento de prazos
1.4.2 Ordem no local de trabalho
1.4.3 Local de trabalho, equipamentos e recursos materiais
1.4.4 Assiduidade
1.4.5 Atitudes
1.4.6 Requisições e convocações
1.4.7 Grau de disponibilidade
1.4.8 Planejamento estratégico
1.4.9 Evolução na prestação do serviço
1.4.10 Qualidade na prestação de serviço
1.5 CONDUTA SOCIAL
1.5.1 Comportamento social
1.6 ASPECTOS JUDICIAIS E DISCIPLINARES

1.6.1 Infrações penais
1.6.2 Infrações disciplinares
2 COMPETÊNCIAS PESSOAIS
2.1 PRODUÇÃO ACADÊMICA
2.1.1 Artigos publicados
2.1.2 Livros publicados
2.2 FORMAÇÃO ACADÊMICA
2.2.1 Níveis de graduação
2.2.2 Formação profissional
2.3 PRODUÇÃO TÉCNICO PROFISSIONAL
2.3.1 Manuais publicados
2.4 CAPACIDADE FÍSICA
2.4.1 Aptidão no teste de aptidão física
2.5 SAÚDE FÍSICA
2.5.1 Aptidão no exame de saúde
2.6 CAPACIDADE PSICOLÓGICA
2.6.1 Aptidão no exame psicológico
3 COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS
3.1 FORMAÇÃO PROFISSIONAL
3.1.1 Cursos realizados na instituição
3.2 CURSOS PROFISSIONAIS
3.2.1 Cursos profissionais BM
3.2.2 Capacitação
3.2.3 Habilidade em conhecimentos adicionais
3.2.4 Habilidade de inovação
3.3 TEMPO DE SERVIÇO
3.3.1 Experiência em virtude do tempo de serviço
3.4 TEMPO DE PERMANÊNCIA NO POSTO
3.4.1 Permanência no posto
3.5 CONDECORAÇÕES
3.5.1 Medalhas recebidas ao longo da carreira

Quadro 10 – Descritores.

Fonte: Autor

Após a elaboração dos conceitos para cada um dos elementos primários de avaliação, realizada em contato direto com o decisor e com a intermediação do facilitador, bem como da filtragem dos descritores, passa-se à determinação das famílias de ponto de vista, mediante o agrupamento em grandes áreas de preocupação.

4.1.2.3 Construção da família de pontos de vista fundamentais – FPVF

Evoluindo na construção do modelo de avaliação, os conceitos foram organizados em áreas de preocupação (figura 3), o qual ficou definido em três grandes áreas de preocupação, quais sejam: (i) competências técnicas; (ii) competências pessoais; e (iii) competências profissionais. Este agrupamento tem como objetivo ampliar o entendimento do contexto em avaliação, bem como facilitar a construção do mapa de relação meios-fins.

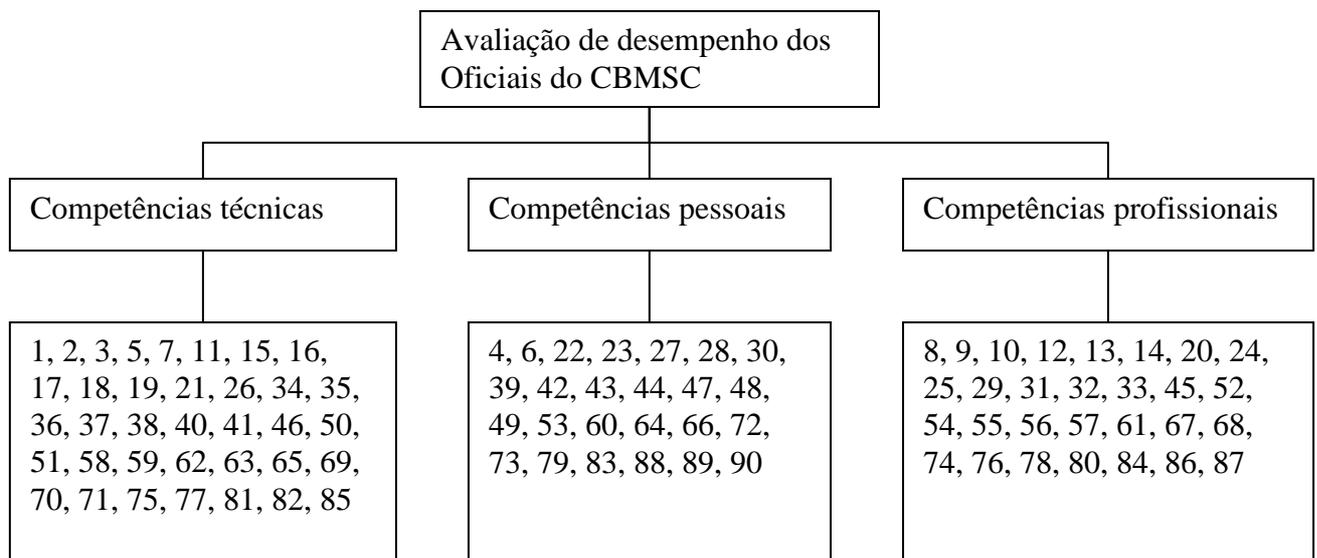


Figura 3 – Famílias de pontos de vista.
Fonte: Autor

No processo de agrupamento dos EPAs nas três grandes áreas de concentração, constata-se inicialmente que a maior área de concentração dos EPAs é nas competências técnicas.

Após o agrupamento dos EPAs nas respectivas áreas de preocupação, foi realizada a separação em subáreas ainda mais específicas, facilitando o entendimento e estruturação do modelo.

A área de competências técnicas foi subdividida nos seguintes grupos: (i) responsabilidade; (ii) representação institucional; (iii) capacidade operacional; (iv) capacidade administrativa; (v) conduta social; e (vi) aspectos judiciais. A área de competências pessoais foi subdividida nos seguintes grupos: (i) formação acadêmica; (ii) produção acadêmica; (iii) produção técnico profissional; (iv) capacidade física; (v) saúde física; e (vi) capacidade psicológica. A área de competências profissionais foi subdividida nos seguintes grupos: (i) formação profissional; (ii) cursos profissionais; (iii) tempo de serviço; (iv) tempo de permanência no posto; e (v) condecorações.

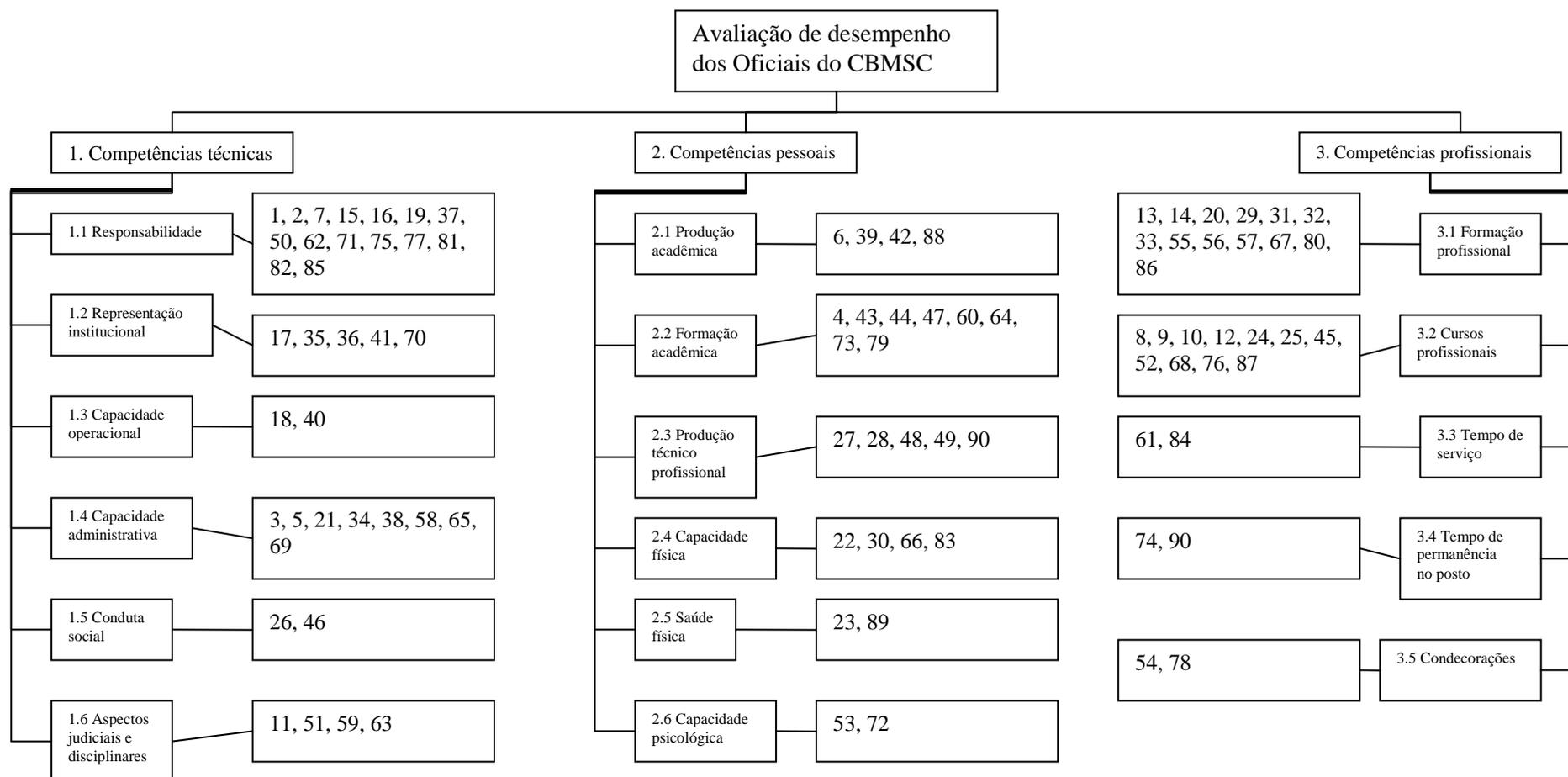


Figura 4 – Famílias de pontos de vista.

Fonte: Autor

Analisando a distribuição dos EPAs na Família de Pontos de Vista da figura 4, pode-se constatar a maior concentração de EPAs nos Pontos de Vista Fundamentais “responsabilidade” e “capacidade administrativa”, na área de interesse Competências Técnicas. Na área de interesse Competências Pessoais a concentração de EPAs ocorreu na área “formação acadêmica”, enquanto que na área de interesse Competências Profissionais a concentração de EPAs ocorreu nas áreas “formação profissional” e “cursos profissionais” .

4.1.3 Construção dos descritores

A etapa Construção dos Descritores tem como finalidade construir as escalas ordinais que proporcionarão avaliar o desempenho das propriedades do contexto que operacionalizam os objetivos estratégicos definidos pela organização. Nesse momento serão construídos os entendimentos, de acordo com a percepção do decisor, para fins de esclarecimento do que é mais adequado medir.

O decisor possui larga experiência relacionada ao assunto avaliação de desempenho, experiência esta que começou a ser adquirida a partir do ano de 2005 quando passou a atuar como integrante da Diretoria de Pessoal/Gestão de Pessoas do CBMSC, aliado ao período de 02 (dois) anos, 2009 a 2010, que atuou como secretário da Comissão de promoção de Praças do CBMSC, aplicando a Lei Complementar 318 de 17 de janeiro de 2006, que possui critérios sólidos e objetivos de avaliação de desempenho.

O assunto em questão é bastante discutido internamente no CBMSC com o objetivo de definir os critérios mais adequados para uma avaliação de desempenho. Destas discussões alguns trabalhos já foram produzidos com o objetivo de estabelecer critérios mais justos para avaliar o desempenho, porém a metodologia aplicada não atendia os requisitos da cientificidade, fazendo com que os trabalhos fossem desconsiderados.

A Lei nº 6.215, de 10 de fevereiro de 1983, chamada de Lei de promoção de Oficiais, que é regulamentada pelo Decreto nº 19.236, de 14 de março de 1983, estabelece atualmente os critérios de avaliação de desempenho, e disciplina a aplicação dos requisitos.

Considerando o exposto acima, chegou-se a conclusão de que não seria necessário a construção dos mapas cognitivos, tendo em vista a experiência do decisor relacionado com o assunto, as várias discussões internas bem como a existência de legislação militar específica que disciplina a aplicação dos requisitos para a promoção.

4.1.3.1 Descritores

O último passo da fase de estruturação do modelo de avaliação é a construção dos descritores. Os descritores possibilitam a mensuração ordinal do desempenho das ações potenciais, sendo conceituados, de acordo com Dutra (1998), como “um conjunto de níveis associados a um Ponto de Vista, o qual descreverá, em forma exaustiva, homogênea e não ambígua, os possíveis impactos das ações potenciais.”

Em cada descritor, além das ações potenciais, devem ser estabelecidos os níveis de ancoragem ou de referência (nível “Bom” e nível “Neutro”). Estes níveis definem as faixas limítrofes dentro das quais as ações impactadas são consideradas de mercado, sendo que as ações impactadas acima do nível “Bom” são consideradas de excelência, enquanto aquelas colocadas abaixo do nível “Neutro” são referenciadas com o desempenho comprometedor.

O Quadro 11 apresenta o descritor do SubPVE (critério) “produção acadêmica” que é vinculado ao PVF – Competências pessoais.

DESCRITOR: 2.1.1 Artigos publicados – 2.1 Produção acadêmica		
Níveis de impacto	Níveis de referência	Descrição
N6		Artigo publicado em periódico (QUALIS) com conceito A1 ou A2 em sua área de conhecimento
N5		Artigo publicado em periódico (QUALIS) com conceito B1 ou B2 em sua área de conhecimento
N4	BOM	Artigo publicado em periódico (QUALIS) com conceito B3 a B5 em sua área de conhecimento
N3		Artigo publicado em periódico (QUALIS) com conceito C em sua área de conhecimento
N2	NEUTRO	Artigo publicado em revistas, seminários ou jornais não contidos na base QUALIS
N1		Não publicou.

	N6	N5	N4	N3	N2	N1	Escala atual	
N6		nula	fraca	moderada	moderada	forte	167	extrema
N5			nula	fraca	moderada	forte	144	mt. forte
N4				nula	moderada	moderada	100	forte
N3					nula	fraca	33	moderada
N2						nula	0	fraca
N1							-22	mt. fraca
								nula

Julgamentos consistentes

Quadro 11 – Descritor do critério “Produção acadêmica”.
Fonte: Autor

O Quadro 12 apresenta o descritor do SubPVE (critério) “produção acadêmica” que é vinculado ao PVF – Competências pessoais.

DESCRITOR: 2.1.2 Livros publicados – 2 .1 Produção acadêmica		
Níveis de impacto	Níveis de referência	Descrição
N4	BOM	Livro publicado com assuntos Bombeiro Militar e aprovado pelo Comando Geral.
N3		Livro publicado com assuntos Bombeiro Militar.
N2	NEUTRO	Livro publicado com assuntos afins as atividades Bombeiro Militar.
N1		Não publicou

	N4	N3	N2	N1	Escala atual
N4	nula	forte	forte	forte	100
N3		nula	moderada	moderada	33
N2			nula	fraca	0
N1				nula	-22

Julgamentos consistentes

extrema
mt. forte
forte
moderada
fraca
mt. fraca
nula

Quadro 12 – Descritor do critério “Produção acadêmica”.
Fonte: Autor

Com a construção dos descritores, alicerçados em escalas ordinais, passa-se para o desenvolvimento dos níveis de referência.

4.1.3.2 Níveis de referência

Os níveis de referência devem ser identificados de forma criteriosa, uma vez que são eles que estabelecem os padrões de desempenho segundo a percepção do decisor.

Após a construção dos descritores, o procedimento progride para fins de definição de dois níveis de impacto que demonstrem em cada um a mesma preferência, com o objetivo de estabelecer a integração entre os respectivos descritores. Estes dois níveis são chamados de Nível Bom e Nível Neutro.

O Nível Bom estabelece o desempenho desejado pelo decisor para o respectivo descritor. O Nível Neutro determina o desempenho mínimo desejado para o descritor.

O Nível Bom é o limite divisor entre o desempenho a nível de excelência e o desempenho a nível bom, enquanto o Nível Neutro estabelece o limite entre o desempenho a nível bom e o desempenho a nível de regular, conforme apresentado na figura 5.

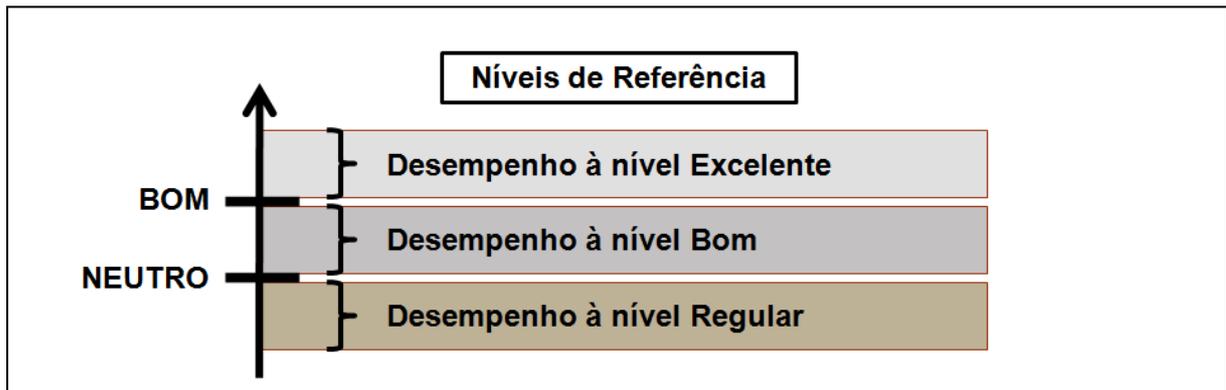


Figura 5 – Níveis de referência.

Fonte: Adaptado Gamba Júnior (2012, p. 121)

Desta forma conclui-se a fase de estruturação, passando-se para a fase seguinte de avaliação.

4.2 FASE DE AVALIAÇÃO

De acordo com Costa et al (2008), a fase de avaliação do MCDA-C tem por objetivo determinar as escalas cardinais por meio da construção da função de valor, bem como definir os parâmetros considerados ideais pelo decisor para fins de agregar o desempenho particular de um conjunto de critérios em um valor único, mediante a atribuição das taxas de substituição.

Segundo Ensslin et. al. (2001) “a função de valor por ser vista como uma ferramenta aceita pelo decisor para auxiliar a articulação de suas preferências”. A partir desta premissa, verifica-se que a função de valor deve ser construída com o objetivo de avaliar as ações segundo um determinado ponto de vista, neste caso, do decisor.

Nesta Fase de Avaliação do MCDA-C será aplicado o software Measuring Attractiveness by a Categorical Based Evaluation Technic (Macbeth), como ferramenta de apoio usualmente utilizada para o cálculo das funções de valor e das taxas de substituição.

O Software Macbeth emprega um método interativo para fins de quantificação dos julgamentos preferenciais realizados pelo decisor referente ao contexto em análise, utilizando um conjunto semântico ordinal para expressar o grau de atratividade dos níveis de um descritor.

A título de ilustração a Figura 06 apresenta o quadro de julgamentos disponibilizado pelo software Macbeth, com seus níveis de performance, escala cardinal e respectivos níveis de atratividade.

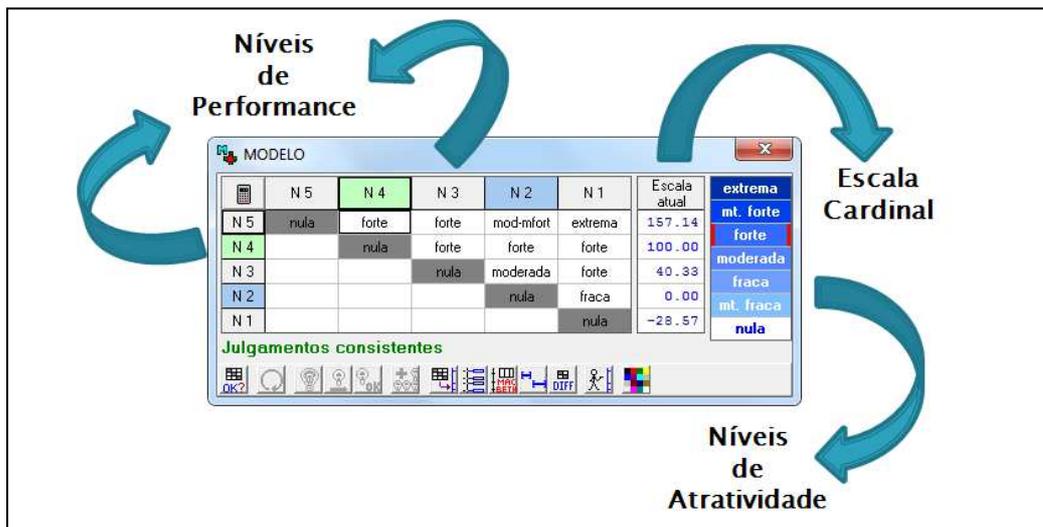


Figura 06: Quadro de julgamento do Software Macbeth
Fonte: Adaptado Gamba Júnior (2012, p. 123)

Após a aplicação do Software, pode-se obter os valores referente a escala cardinal para cada um dos níveis de performance.

4.2.1 Funções de valor

Na fase de avaliação, a primeira etapa a ser considerada é a transformação das escalas ordinais em escalas cardinais. Nesta etapa, tem-se como objetivo identificar, por meio do julgamento do decisor, a diferença de atratividade entre os diferentes níveis dos descritores.

Empregando-se o método de julgamento semântico, escolhido entre tantos outros constantes da literatura (Ensslin, Montibeller e Noronha, 2001), por meio da comparação par a par entre as ações potenciais, a função de valor é constituída utilizando-se o software

Macbeth, conforme estabelecido anteriormente, mediante a construção de uma função de valor para cada um dos descritores. Desta forma, são estabelecidos níveis de ancoragem, sendo que o nível Bom foi estabelecido 100 pontos e o Nível neutro em 0 ponto.

Assim, os níveis Bom e Neutro terão o mesmo grau de atratividade para todos os descritores e igual pontuação numérica para todas as funções de valor estabelecidas.

Conforme se percebe na Figura 7, no software Macbeth são construídas matrizes semânticas que reproduzem em uma escala de intervalos as preferências do decisor, que é questionado acerca da perda de atratividade percebida na passagem de um nível do descritor para o outro.

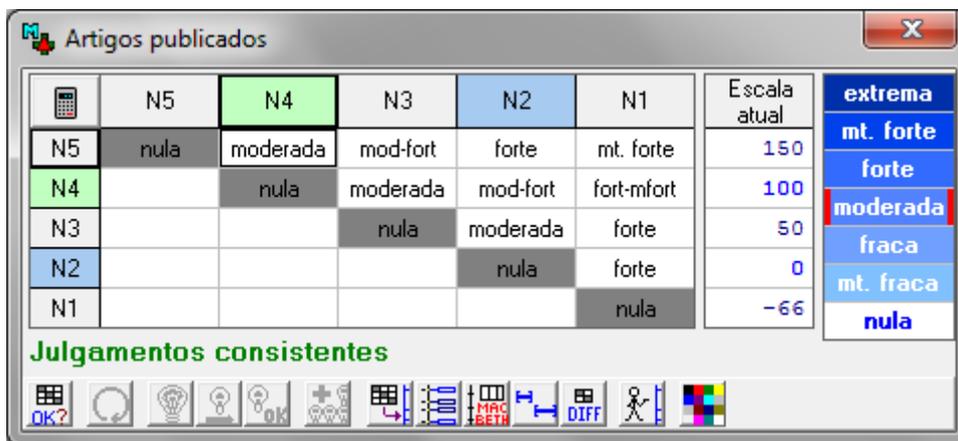


Figura 7: Matriz semântica
Fonte: Elaborado pelo autor

4.2.2 Taxas de compensação

As taxas de compensação refletirão, conforme o julgamento do decisor, a perda de desempenho que uma determinada ação potencial deve sofrer em um critério para fins de compensar o ganho de desempenho em outro.

Esse procedimento é necessário para incorporar todos os julgamentos de diferenças de atratividade obtidos para os respectivos pontos de vista fundamentais, bem como identifica a importância relativa de cada critério para o modelo em análise, de acordo com o julgamento do decisor.

No presente trabalho, o método utilizado para definição das taxas de compensação foi o de Comparação Par-a-Par, com a utilização do software MacBeth. De acordo com Ensslin, Montibeller e Noronha (2001, p. 226), “o método de Comparação Par-a-Par consiste

em comparar par-a-par ações fictícias com performances diferentes em apenas dois critérios, e com desempenho idêntico nos demais”.

Inicia-se a construção das taxas de compensação pela ordenação dos critérios de acordo com o grau de importância que representam para o modelo na concepção do decisor. Para atingir este objetivo, a sistematização do processo de organização dos critérios por ordem de importância foi utilizada a Matriz de Roberts (1979), que se baseia em requerer ao decisor a preferência entre os descritores.

Com o objetivo de exemplificar este processo, foram inseridos na Matriz de Roberts os pontos de vista: 1.1 Responsabilidade, 1.2 Representação institucional, 1.3 Capacidade operacional, 1.4 Capacidade administrativa, 1.5 Conduta social e 1.6 Aspectos judiciais e disciplinares, todos da área de interesse Competências Técnicas, a fim de serem cruzados par-a-par, identificando o respectivo grau de importância que representam para o modelo na percepção do decisor, conforme apresentado no quadro 13.

	A1/1.1	A2/1.2	A3/1.3	A4/1.4	A5/1.5	A6/1.6	A0	SOMA	ORDEM
A1/1.1		1	0	0	1	1	1	4	3
A2/1.2	0		0	0	1	1	1	3	4
A3/1.3	1	1		1	1	1	1	6	1
A4/1.4	1	1	0		1	1	1	5	2
A5/1.5	0	0	0	0		0	1	1	6
A6/1.6	0	0	0	0	1		1	2	5
A0	0	0	0	0	0	0		0	7

Quadro 13 – Matriz de Roberts referente aos pontos de vista 1.1 Responsabilidade, 1.2 Representação institucional, 1.3 Capacidade operacional, 1.4 Capacidade administrativa, 1.5 Conduta social e 1.6 Aspectos judiciais e disciplinares

Fonte: Autor

Na construção da Matriz de Robertz foi requisitado ao decisor que apontasse a preferência entre dois pontos de vista distintos, conforme cruzamento apresentado na respectiva tabela, sendo que um representado na linha e outro na coluna da matriz. Quando a preferência do decisor é externada pelo ponto de vista descrito na linha, atribuí-se à célula correspondente a pontuação 1; quando a preferência incide sobre o ponto de vista descrito na coluna, imputa-se à célula correspondente a pontuação 0. Ao final desse processo somam-se os valores atribuídos a cada ponto de vista constante das linhas, cujos resultados ordenados do maior ao menor valor revelam a ordem de importância dentre os pontos de vista considerados na Matriz.

Analisando o resultado da Matriz o ponto de vista com maior importância de acordo com a percepção do decisor foi 1.3 Capacidade operacional, seguido do critério 1.4 Capacidade administrativa, 1.1 Responsabilidade, 1.2 Representação institucional, 1.6 Aspectos judiciais e disciplinares e, por fim, 1.5 Conduta social.

Para identificar as taxas de substituição no software Macbeth, coloca-se as informações relacionadas na disposição realizada anteriormente e requer-se ao decisor o julgamento par-a-par das ações potenciais. No exemplo apresentado, tem-se o primeiro par: Capacidade operacional e Capacidade administrativa. Assim, pergunta-se ao decisor qual a intensidade de passar de uma ação potencial com desempenho no nível bom para “Capacidade operacional” e nível neutro nos demais descritores, para uma ação potencial no nível bom para “Capacidade administrativa” e nível neutro nos demais descritores, bem como uma ação referência com desempenho neutro em todos os pontos de vista. Nesse exemplo, o decisor julgou a intensidade como muito fraca, como pode ser observado na Figura 8, onde as demais opções apresentadas no software Macbeth são: (i) nula; (ii) muito fraca; (iii) fraca; (iv) moderada; (v) forte; (vi) muito forte e (vii) extrema. Esses julgamentos foram realizados para todos os pares. O resultado foi submetido ao processo de arredondamento permitido pelo software utilizado.

	[PVF 1.3]	[PVF 1.4]	[PVF 1.1]	[PVF 1.2]	[PVF 1.6]	[PVF 1.5]	[tudo inf.]	Escala atual
[PVF 1.3]	nula 0	mt. fraca 3	fraca 9	moderada 14	moderada 17	forte 25	forte 28	28
[PVF 1.4]		nula 0	fraca 6	moderada 11	moderada 14	forte 22	forte 25	25
[PVF 1.1]			nula 0	fraca 5	fraca 8	moderada 16	moderada 19	19
[PVF 1.2]				nula 0	mt. fraca 3	moderada 11	moderada 14	14
[PVF 1.6]					nula 0	fraca 8	moderada 11	11
[PVF 1.5]						nula 0	mt. fraca 3	3
[tudo inf.]							nula 0	0

Julgamentos consistentes

Figura 8: Taxas de substituição dos PVEs 1.1 Responsabilidade, 1.2 Representação institucional, 1.3 Capacidade operacional, 1.4 Capacidade administrativa, 1.5 Conduta social e 1.6 Aspectos judiciais e disciplinares, com o emprego do software Macbeth.

Fonte: Elaborado pelo autor

Esse procedimento foi realizado para todos os PVFs apresentados neste trabalho, e demonstrados no Apêndice 2, onde o resultado desses julgamentos, obtiveram-se as Taxas de Substituições que refletem as percepções e valores do decisor.

Na Figura 9 são apresentadas as taxas de substituições obtidas para as três grandes áreas de interesse e para os seus respectivos Pontos de Vista Fundamentais.

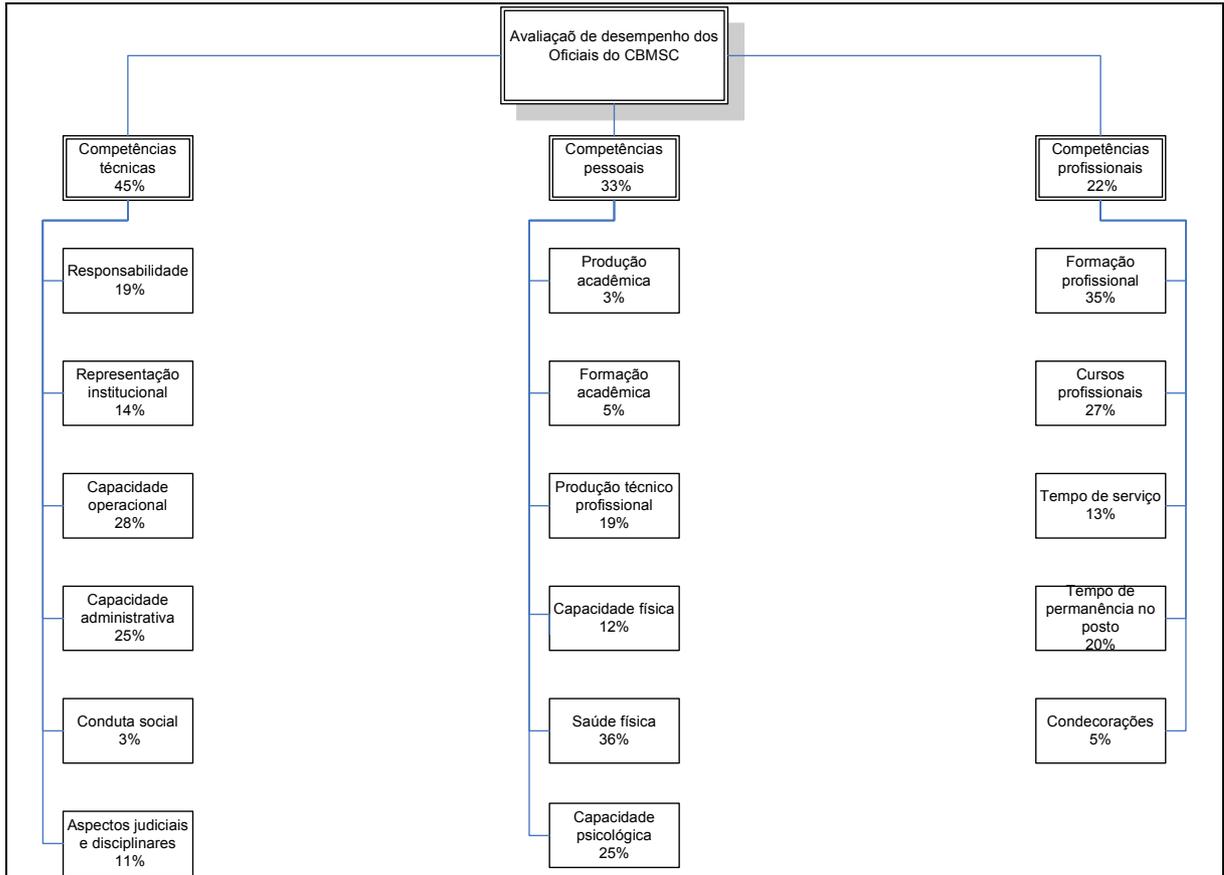


Figura 9: Taxas de compensação para as Áreas de Interesse e respectivos PVFs.
Fonte: Elaborado pelo autor

Logo abaixo, são apresentadas as taxas de substituição alcançadas para o modelo apresentado para o presente trabalho, as quais foram dispostas em forma de tabela para fins de melhor visualização e entendimento do contexto.

A Tabela 01 apresenta as taxas de substituição para a completa estrutura hierárquica de valor, compreendendo as três grandes áreas de interesse, os PVFs, os PVEs e respectivos descritores.

Tabela 01
Taxas de Substituição

CRITÉRIO DE AVALIAÇÃO	TAXAS DE SUBSTITUIÇÃO
AVALIAÇÃO GLOBAL	
1. COMPETÊNCIAS TÉCNICAS	45%
1.1 Responsabilidade	19%
1.1.1 Pontualidade no trabalho	14%
1.1.2 Pontualidade nos compromissos internos e externos	33%
1.1.3 Utilização para uso particular de equipamentos e serviços da instituição	6%

1.1.4 Atendimento a requisições diversas	18%
1.1.5 Zelo pela infra-estrutura	26%
1.1.6 Elogios e punições	3%
1.2 Representação institucional	14%
1.2.1 Participação em eventos externos	33%
1.2.2 Habilidade de comunicação	67%
1.3 Capacidade operacional	28%
1.3.1 Habilidade de liderança	70%
1.3.2 Elogios e punições	30%
1.4 Capacidade administrativa	25%
1.4.1 Cumprimento de prazos	17%
1.4.2 Ordem no local de trabalho	3%
1.4.3 Local de trabalho, equipamentos e recursos materiais	5%
1.4.4 Assiduidade	9%
1.4.5 Atitudes	7%
1.4.6 Requisições e convocações	18%
1.4.7 Grau de disponibilidade	2%
1.4.8 Planejamento estratégico	20%
1.4.9 Evolução na prestação do serviço	8%
1.4.10 Qualidade na prestação de serviço	11%
1.5 Conduta social	3%
1.5.1 Comportamento social	100%
1.6 Aspectos judiciais e disciplinares	11%
1.6.1 Infrações penais	33%
1.6.2 Infrações disciplinares	67%
2. COMPETÊNCIAS PESSOAIS	33%
2.1 Produção acadêmica	3%
2.1.1 Artigos publicados	33%
2.1.2 Livros publicados	67%
2.2 Formação acadêmica	5%
2.2.1 Níveis de graduação	30%
2.2.2 Formação profissional	70%
2.3 Produção técnico profissional	19%

2.3.1 Manuais publicados	100%
2.4 Capacidade física	12%
2.4.1 Aptidão no teste de aptidão física	100%
2.5 Saúde física	36%
2.5.1 Aptidão no exame de saúde	100%
2.6 Capacidade psicológica	25%
2.6.1 Aptidão no exame psicológico	100%
3. COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS	22%
3.1 Formação profissional	35%
3.1.1 Cursos realizados na instituição	100%
3.2 Cursos profissionais	27%
3.2.1 Cursos profissionais BM	19%
3.2.2 Capacitação	8%
3.2.3 Habilidade em conhecimentos adicionais	42%
3.2.4 Habilidade de inovação	31%
3.3 Tempo de serviço	13%
3.3.1 Experiência em virtude do tempo de serviço	100%
3.4 Tempo de permanência no posto	20%
3.4.1 Permanência no posto	100%
3.5 Condecorações	5%
3.5.1 Medalhas recebidas ao longo da carreira	100%

Tabela 01: Taxas de substituição

Fonte: Elaborado pelo autor

Construídas as taxas de substituição o modelo está concluído e, certamente, terá prestado sua maior contribuição – gerar conhecimento sobre o contexto analisado.

4.2.3 Avaliação global e perfil de impacto

Construídas as funções de valor e identificadas as respectivas taxas de substituição para as áreas de interesse, os pontos de vista fundamentais, os pontos de vista elementares e

os descritores que compõe a estrutura hierárquica de valor do modelo proposto para a pesquisa, será realizada a avaliação global do modelo de avaliação de desempenho.

A avaliação global é obtida com a soma dos valores parciais advindos de determinada ação nos diversos critérios, devidamente ponderada pelas taxas de substituição descritas no modelo. Para tal, Ensslin *et al* (2001 apud KEENEY e RAIFFA, 1993, p. 244), sugerem a aplicação da seguinte equação matemática para este fim:

$$V(a) = \sum_{i=1}^n W_i \cdot V_i(a)$$

Onde:

V(a): valor global da ação a;

v1 (a), v2 (a)...vn (a): valores parciais da ação a nos critérios 1, 2,...n;

w1 (a), w2 (a)...wn (a): taxas de substituição dos critérios: 1,2,...n;

n= número de critérios do modelo

Equação 1: Equação genérica para Avaliação Global de Desempenho de uma organização
Fonte: Ensslin, Montibeller Neto e Noronha (2001)

Entendida a fórmula de agregação aditiva, deu-se início a aplicação nas três áreas de interesse, 1. Competências técnicas, 2. Competências pessoais e Competências profissionais ilustradas pela figura 10.

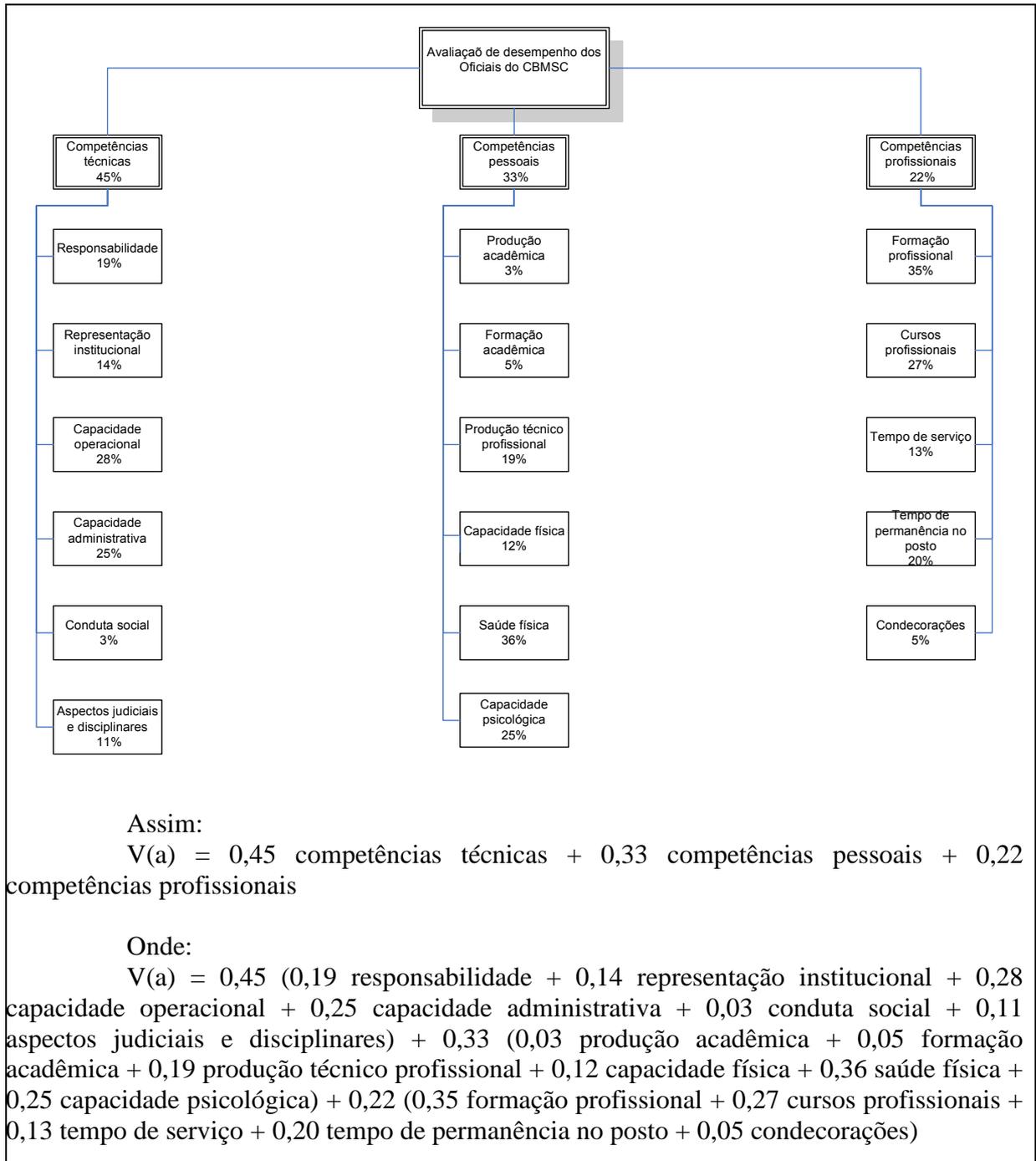


Figura 10: Aplicação da fórmula de agregação aditiva para as áreas de interesse e PVFs
 Fonte: Elaborado pelo autor

Necessariamente, a soma das taxas de substituição em cada nível, conforme estrutura do modelo, deve resultar em 1, ou seja, 100%, o que é possível perceber em tela, destacado primeiramente pela soma de 0,45 competências profissionais mais 0,33 competências pessoais mais 0,22 competências profissionais, estendido aos PVFs e PVEs.

Finalmente, para que a avaliação global seja construída, utiliza-se a fórmula de agregação aditiva sobre a lógica decrescente da estrutura hierárquica de valores até os níveis que correspondem aos descritores do modelo proposto.

Antes de apresentar a avaliação global dos Oficiais do CBMSC é necessário incluir na fórmula de agregação aditiva os valores correspondentes as escalas cardinais calculadas a partir das funções de valor para os descritores do presente modelo em que para exemplificação utilizar-se-á das taxas obtidas na área de interesse 1. Competências técnicas, conforme exemplo:

$$V(a)1 \text{ Comp Téc} = 0,45 \left[\begin{array}{c} 100 \\ 133 \\ 50 \\ 100 \\ 100 \\ 100 \end{array} \right] + 0,14 \left[\begin{array}{c} 100 \\ 67 \end{array} \right] + 0,28 \left[\begin{array}{c} 100 \\ 50 \end{array} \right] + 0,25 \left[\begin{array}{c} 140 \\ 100 \\ 100 \\ 167 \\ 100 \\ 60 \\ 50 \\ 50 \\ 100 \\ 100 \end{array} \right] + 0,03 \left[\begin{array}{c} 100 \end{array} \right] + 0,11 \left[\begin{array}{c} 150 \\ 100 \end{array} \right]$$

Após a inclusão nas equações dos valores referentes às escalas cardinais das funções de valor de cada critério, torna-se possível obter o resultado final da avaliação da situação atual referente a avaliação de desempenho dos Oficiais do CBMSC. Assim, apresenta-se a seguir a aplicação do modelo para fins de avaliação global do desempenho dos Oficiais do CBMSC.

Para melhor compreensão do processo e identificação dos resultados obtidos com a aplicação da equação de agregação aditiva para a avaliação de desempenho dos Oficiais, sendo um Capitão, uma Major e um Tenente Coronel, os dados foram coletados e apresentados na Tabela 02.

Tabela 02
Avaliação Global

CRITÉRIO DE AVALIAÇÃO	TAXAS DE SUBST.	PONTUAÇÃO DESEMPENHO CAPITÃO		PONTUAÇÃO DESEMPENHO MAJOR		PONTUAÇÃO DESEMPENHO TENENTE CORONEL	
		Pontos	Níveis	Pontos	Níveis	Pontos	Níveis
AVAL. GLOBAL	-	64	-	82	-	78	-
1. COMP. TÉC.	0,45	30	-	47	-	43	-
1.1 Responsabilida	0,19	20	-	20	-	20	-
1.1.1	0,14	100	N4	100	N4	100	N4
1.1.2	0,33	133	N5	133	N5	133	N5
1.1.3	0,06	50	N3	50	N3	50	N3
1.1.4	0,18	100	N4	100	N4	100	N4
1.1.5	0,26	100	N4	100	N4	100	N4
1.1.6	0,03	50	N3	100	N4	100	N4
1.2	0,14	11	-	14	-	11	-
1.2.1	0,33	100	N4	100	N4	100	N4
1.2.2	0,67	67	N3	100	N4	67	N3
1.3	0,28	14	-	24	-	24	-

CRITÉRIO DE AVALIAÇÃO	TAXAS DE SUBST.	PONTUAÇÃO DESEMPENHO CAPITÃO		PONTUAÇÃO DESEMPENHO MAJOR		PONTUAÇÃO DESEMPENHO TENENTE CORONEL	
		Pontos	Níveis	Pontos	Níveis	Pontos	Níveis
1.3.1	0,7	50	N3	100	N4	100	N4
1.3.2	0,3	50	N3	50	N3	50	N3
1.4	0,25	13	-	27	-	24	-
1.4.1	0,17	100	N4	140	N5	140	N5
1.4.2	0,03	50	N3	100	N4	100	N4
1.4.3	0,05	100	N4	100	N4	100	N4
1.4.4	0,09	100	N4	167	N5	167	N5
1.4.5	0,07	60	N3	100	N4	100	N4
1.4.6	0,18	0	N2	60	N3	60	N3
1.4.7	0,02	50	N3	125	N5	50	N3
1.4.8	0,2	0	N2	100	N4	50	N3
1.4.9	0,08	100	N4	100	N4	100	N4
1.4.10	0,11	50	N3	100	N4	100	N4
1.5	0,03	2	-	3	-	3	-
1.5.1	1	50	N3	100	N4	100	N4
1.6	0,11	7	-	17	-	13	-
1.6.1	0,33	100	N4	150	N5	150	N5
1.6.2	0,67	50	N3	150	N5	100	N4
2. COMP. PESSO.	0,33	22	-	20	-	18	-
2.1 Produção	0,03	-1	-	-1	-	-1	-
2.1.1	0,33	-22	N1	-22	N1	-22	N1
2.1.2	0,67	-22	N1	-22	N1	-22	N1
2.2	0,05	4	-	6	-	5	-
2.2.1	0,3	0	N2	50	N3	0	N2
2.2.2	0,7	100	N4	150	N5	150	N5
2.3	0,19	-6	-	-6	-	-6	-
2.3.1	1	-33	N1	-33	N1	-33	N1
2.4	0,12	8	-	0	-	0	-
2.4.1	1	67	N2	0	N1	0	N1
2.5	0,36	36	-	36	-	36	-
2.5.1	1	100	N3	100	N3	100	N3
2.6	0,25	25	-	25	-	25	-
2.6.1	1	100	N3	100	N3	100	N3
3. COMP. PROF.	0,22	12	-	16	-	16	-
3.1	0,35	15	-	22	-	30	-
3.1.1	1	43	N3	64	N4	86	N5
3.2	0,27	18	-	26	-	20	-
3.2.1	0,19	100	N4	150	N5	50	N3
3.2.2	0,08	60	N3	60	N3	0	N2
3.2.3	0,42	0	N2	50	N3	50	N3
3.2.4	0,31	140	N5	140	N5	140	N5
3.3	0,13	13	-	20	-	20	-
3.3.1	1	100	N4	150	N5	150	N5
3.4	0,2	10	-	0	-	0	-
3.4.1	1	50	N3	0	N2	0	N2
3.5	0,05	0	-	3	-	3	-
3.5.1	1	0	N2	50	N3	50	N3

Tabela 02: Avaliação global

Fonte: Elaborado pelo autor

Os resultados apresentados Tabela 02 contemplam o perfil de impacto da situação atual dos respectivos Oficiais avaliados. Para fins de melhor visualização, a Figura 11 ilustra o perfil de impacto dos referidos Oficiais submetidos ao processo de avaliação de

desempenho, considerando as suas três áreas de interesse e respectivos pontos de vista fundamentais.

Analisando a Figura 11 pode-se observar que a pontuação da maioria dos PVFs do presente modelo, o Oficial que ocupa o posto de Major, indicado na cor verde, apresenta-se com o melhor desempenho, sendo seguido pelo Oficial que ocupa o posto de Tenente Coronel, indicado no pontilhado verde.

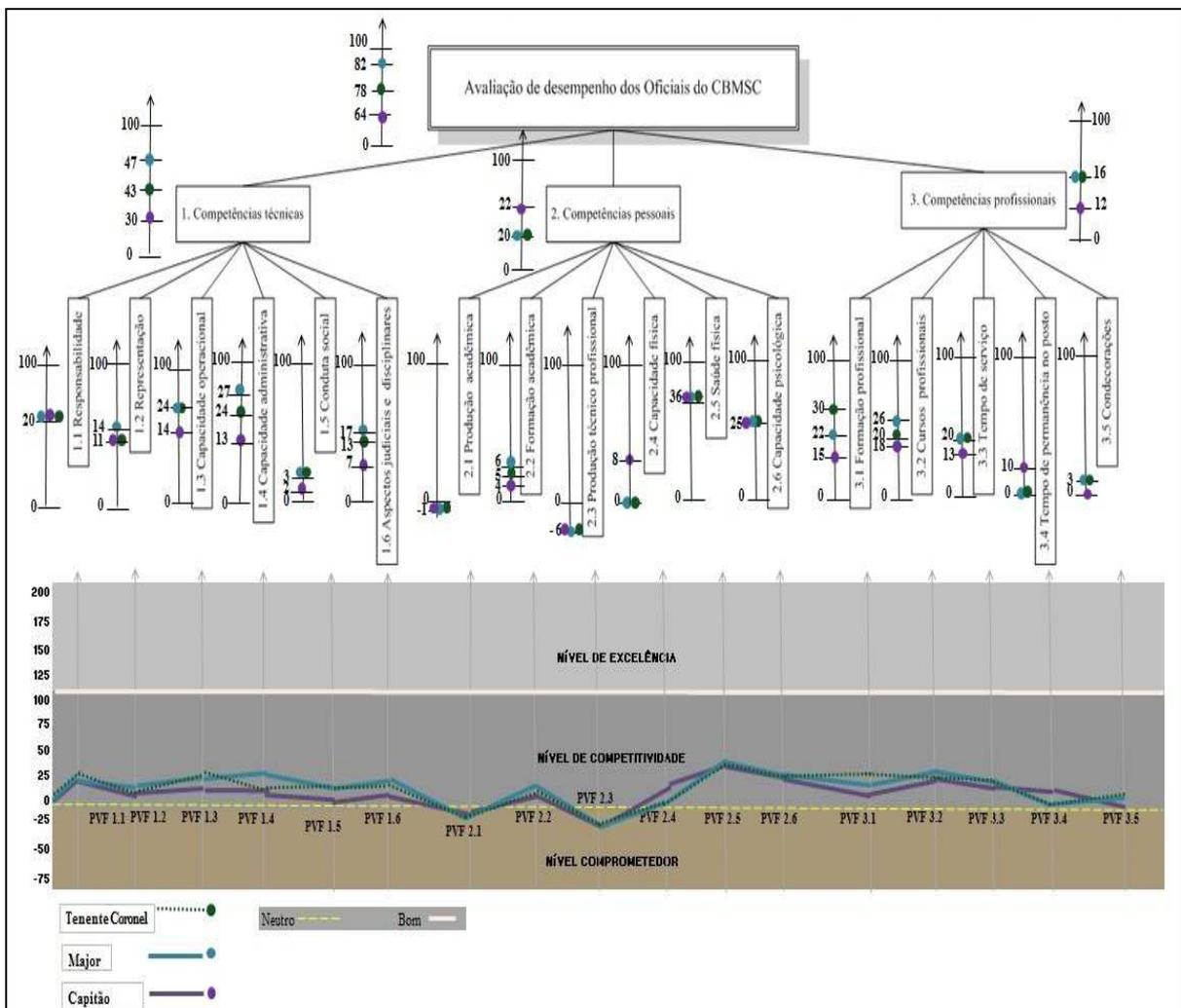


Figura 11: Perfil de impacto atual dos Oficiais avaliados.

Fonte: Elaborado pelo autor

Analisando o perfil de desempenho apresentado na Figura 11, pode-se observar que todos os Oficiais submetidos ao processo de avaliação de desempenho encontram-se no nível Bom, ou seja, dentro do nível de competitividade, apresentando somente nos PVFs 2.1

(produção acadêmica) e 2.3 (produção técnico profissional) pontuação no nível comprometedor, ou seja, abaixo do nível neutro.

A pontuação nos PVFs 2.1 e 2.3 ficaram abaixo do nível neutro em virtude da ausência de cultura e falta de incentivo, dentro da instituição, de realizar pesquisa e efetuar publicações.

Nessa leitura, destaque para o resultado da avaliação global do Oficial que ocupa o posto de Major, apresentando 82 pontos, maior pontuação entre os três Oficiais submetidos ao processo de avaliação de desempenho, seguido pelo Oficial que ocupa o posto de Tenente Coronel, com 78 pontos e o Oficial que ocupa o posto de Capitão, com 64 pontos.

Submetida a presente avaliação ao decisor, os resultados foram considerados coerentes.

4.3 FASE DE RECOMENDAÇÕES

A Fase de Recomendações tem como objetivo apresentar ações a serem desenvolvidas a fim de permitir melhorar o desempenho global, tendo como referencia o resultado apresentado na fase de avaliação. De acordo com Ensslin, *et al* (2001), esta fase pode ser dividida em duas etapas: (i) busca de oportunidade nos descritores; (ii) busca de oportunidade nos recursos.

Nesta etapa serão apresentadas as recomendações para o contexto analisado, com o enfoque na melhoria do desempenho dos Oficiais Militares do CBMSC.

A aplicação da metodologia MCDA-C, proporciona a construção de descritores e sua minuciosa avaliação em todos os níveis da estrutura hierárquica de valor, tornando possível identificar os pontos que necessitam ser trabalhados a fim de melhorar o desempenho global.

Desta forma, a partir da identificação do perfil de impacto obtido no processo de aplicação da metodologia MCDA-C, torna-se possível visualizar as possíveis oportunidades para fins de melhorar o grau de atratividade do assunto em avaliação.

Para alcançar este objetivo serão analisados os resultados obtidos na avaliação global do desempenho dos Oficiais Militares do CBMSC, considerando o desempenho de cada ponto de vista identificado a nível comprometedor, pelo decisor, dentro da sua respectiva área de interesse. A partir dessa análise, serão sugeridas ações que possam ampliar as

possibilidades de melhoria do desempenho global para os Oficiais Militares, sendo a primeira proposta para o posto de Capitão, conforme quadro 14.

Quadro 14 – Recomendações descritores a nível comprometedor do Oficial Capitão	
OFICIAL CAPITÃO	
CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO	AÇÕES RECOMENDADAS
1.4 Capacidade administrativa	
1.4.6 Requisições e convocações	<input type="checkbox"/> Incentivar a participação do Oficial em grupos de trabalho e estudo com o objetivo de gerar, espontaneamente, o desenvolvimento da instituição.
1.4.8 Planejamento estratégico	<input type="checkbox"/> Divulgar e incentivar o conhecimento e aplicação do planejamento estratégico da instituição e a incorporação no seu plano de trabalho.
2.1 Produção acadêmica	
2.1.1 Artigos publicados	<input type="checkbox"/> Incentivar a cultura criativa e o comportamento inovador entre os Oficiais da instituição, bem como incentivar e patrocinar a pesquisa e publicações nas áreas de interesse da instituição.
2.1.2 Livros publicados	<input type="checkbox"/> Incentivar a cultura criativa e o comportamento inovador entre os Oficiais da instituição, bem como incentivar e patrocinar a pesquisa e publicações nas áreas de interesse da instituição.
2.3 Produção técnico profissional	
2.3.1 Manuais publicados	<input type="checkbox"/> Incentivar a cultura criativa e o comportamento inovador entre os Oficiais da instituição, bem como incentivar e patrocinar a pesquisa e publicações nas áreas de interesse da instituição.
3.2 Cursos profissionais	
3.2.3 Habilidades em conhecimentos adicionais	<input type="checkbox"/> Incentivar e patrocinar a busca constante pelo aprimoramento e conhecimentos adicionais, visando aumentar suas habilidades.
3.5 Condecorações	
3.5.1 Medalhas recebidas ao longo da carreira	<input type="checkbox"/> Estimular o aprimoramento e a prestação de serviço relevante à instituição.

Quadro 14: Recomendações descritores a nível comprometedor do Oficial Capitão

Fonte: Elaborado pelo autor.

As sugestões abordadas no quadro 14 basicamente trataram da necessidade de investimento na área de conhecimento. As maiores deficiências foram apontadas na ausência de produção intelectual e falta de conhecimentos adicionais, apresentando ainda pequenas deficiências nos PVEs requisições e convocações, planejamento estratégico e na prestação de serviços em virtude da falta de condecorações (medalhas), contudo ainda passível de melhorias. Diante disso, a tabela 03 demonstra para o Capitão a evolução pontual que se pode atingir a partir das ações propostas. Cabe lembrar que o confronto do desempenho atual destes descritores com uma futura proposta de desempenho, objetiva demonstrar a eficiência e efetividade do modelo aqui construído em simbiose com a metodologia de avaliação MCDA-C e, que a evolução de níveis de desempenho apesar de potenciais, são ilustrativas.

DESCRITORES	Nível atual	Desempenho atual	Nível futuro	Desempenho futuro
1.4.6 Requisições e convocações	N2	0	N3	10,8
1.4.8 Planejamento estratégico	N2	0	N3	10
2.1.1 Artigos publicados	N1	-7,26	N2	0
2.1.2 Livros publicados	N1	-14,74	N2	0
2.3.1 Manuais publicados	N1	-33	N2	0
3.2.3 Habilidade em conhecimentos adicionais	N2	0	N3	21
3.5.1 Medalhas recebidas ao longo da carreira	N2	0	N3	50

Tabela 03: Desempenho atual e futuro – Capitão
 Fonte: Elaborado pelo autor

Desta forma, a metodologia possibilita observar o comportamento dos descritores, que passam de nível comprometedor (N1) ou (N2) para competitivo (N2) ou (N3), respectivamente, sendo capaz inclusive de gerar a visualização local e global do desempenho do Oficial, conforme estrutura hierárquica elaborada. Logo, a figura 12 é composta pelo perfil de impacto atual global do Capitão, bem como o perfil de impacto futuro para fins de melhor visualização.

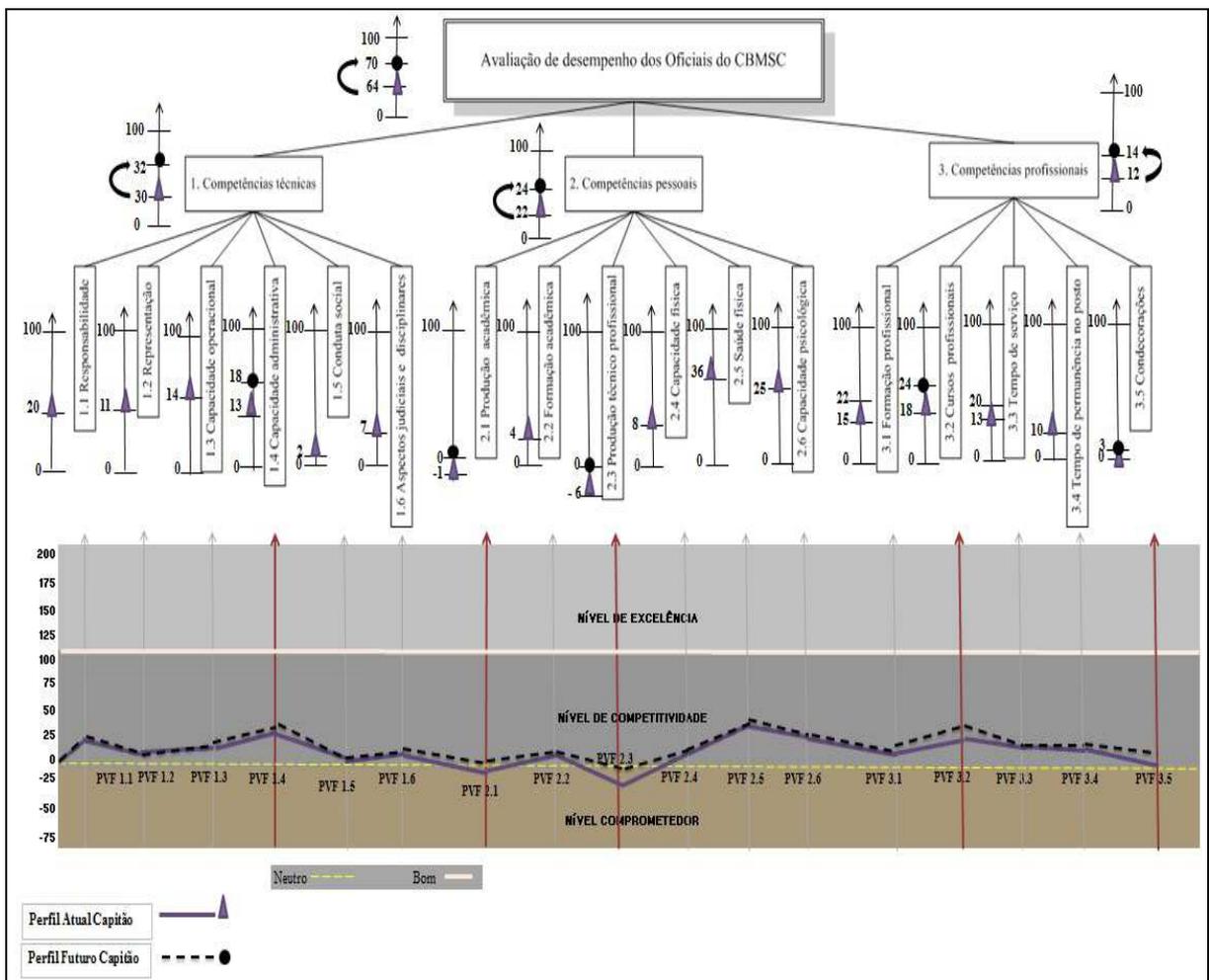


Figura 12: Perfil de impacto global - atual e futuro Oficial Capitão
 Fonte: Elaborado pelo autor.

Percebe-se que as ações implementadas aos descritores podem gerar impactos positivos locais nos PVFs: 1.4 Capacidade administrativa, o qual apresenta desempenho atual de 13 pontos e passa no desempenho futuro para 18 pontos; 2.1 Produção acadêmica, o qual apresenta desempenho atual de -1 ponto e passa no desempenho futuro para 0 ponto; 2.3 Produção técnico profissional o qual apresenta desempenho atual de -6 pontos e passa no desempenho futuro para 0 ponto; 3.5 Condecorações o qual apresenta desempenho atual de 0 ponto e passa no desempenho futuro para 3 pontos; e, com maior significância em 3.2 Cursos profissionais, o qual o resultado de 18 pontos passa para 24 pontos. Embora sejam alterações sofridas em apenas cinco dos dezessete PVFs, tal desempenho local acarreta aumento do desempenho atual da área de interesse 1 Competências técnicas de aproximadamente doze pontos na escala; na área de interesse 2 Competências pessoais de aproximadamente dois pontos na escala e finalmente na área de interesse 3 Competências profissionais de aproximadamente dois pontos, que por sua conseqüência, eleva o desempenho global do Capitão de 64 pontos para 70 pontos, conforme proporções estabelecidas nas taxas de substituição do modelo.

Assim como realizado para o Capitão, se propôs ações de melhoria para os descritores do Major que se posicionaram na avaliação atual em nível comprometedor, conforme se registra no quadro 15.

Quadro 15 – Recomendações descritores a nível comprometedor do Oficial Major	
OFICIAL MAJOR	
CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO	AÇÕES RECOMENDADAS
2.1 Produção acadêmica	
2.1.1 Artigos publicados	<input type="checkbox"/> Incentivar a cultura criativa e o comportamento inovador entre os Oficiais da instituição, bem como incentivar e patrocinar a pesquisa e publicações nas áreas de interesse da instituição.
2.1.2 Livros publicados	<input type="checkbox"/> Incentivar a cultura criativa e o comportamento inovador entre os Oficiais da instituição, bem como incentivar e patrocinar a pesquisa e publicações nas áreas de interesse da instituição.
2.3 Produção técnico profissional	
2.3.1 Manuais publicados	<input type="checkbox"/> Incentivar a cultura criativa e o comportamento inovador entre os Oficiais da instituição, bem como incentivar e patrocinar a pesquisa e publicações nas áreas de interesse da instituição.
2.4 Capacidade física	
2.4.1 Aptidão no teste de aptidão física	<input type="checkbox"/> Incentivar e promover a prática da atividade física dentro dos quartéis investindo em programas de treinamento físico.
3.4 Tempo de permanência no posto	
3.4.1 Permanência no posto	<input type="checkbox"/> Elaborar plano de carreira com criação de vagas, para possibilitar o Oficial ser promovido no tempo certo, permanecendo apenas o tempo necessário no posto.

Quadro 15: Recomendações descritores a nível comprometedor do Oficial Major

Fonte: Elaborado pelo autor.

Observa-se que o Major apresentou menor número de descritores em nível comprometedor do que o Capitão. Distribuídos em diferentes áreas, na essência o desempenho atual do Major foi afetado principalmente no que se refere a ausência de produção intelectual, onde temos pontuações negativas em artigos publicados, livros publicados e manuais publicados, bem como apresenta problemas nos PVEs aptidão no teste de aptidão física e permanência no posto. Com o intuito de simular o desenvolvimento destes descritores construiu-se a tabela 04.

DESCRITORES	Nível atual	Desempenho atual	Nível futuro	Desempenho futuro
2.1.1 Artigos publicados	N1	-7,26	N2	0
2.1.2 Livros publicados	N1	-14,74	N2	0
2.3.1 Manuais publicados	N1	-33	N2	0
2.4.1 Aptidão no teste de aptidão física	N1	0	N2	67
3.4.1 Permanência no posto	N2	0	N3	50

Tabela 04: Desempenho atual e futuro – Major

Fonte: Elaborado pelo autor

Caso sejam implementadas as ações sugeridas, o comportamento dos descritores na tabela podem progredir dos níveis comprometedor (N1 e N2) para os níveis competitivos (N2 e N3). Tal desempenho será melhor visualizado na figura 13 que confronta para o Major o perfil global atual *versus* o perfil futuro proposto.

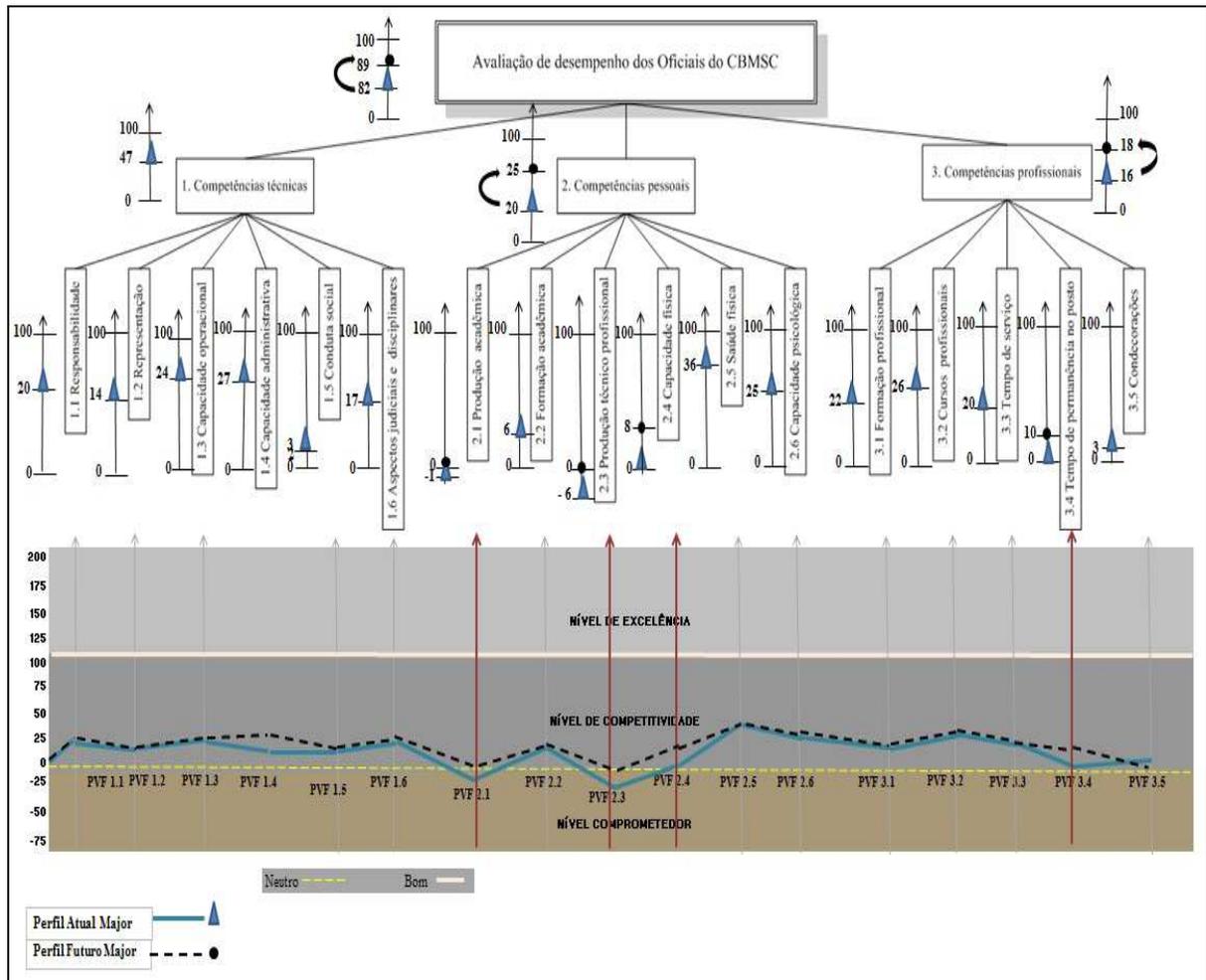


Figura 13: Perfil de impacto global - atual e futuro Oficial Major
 Fonte: Elaborado pelo autor.

Verifica-se que as ações implementadas aos descritores podem gerar impactos positivos locais nos PVFs: 2.1 Produção acadêmica, o qual apresenta desempenho atual de -1 ponto e passa no desempenho futuro para 0 ponto; 2.3 Produção técnico profissional o qual apresenta desempenho atual de -6 pontos e passa no desempenho futuro para 0 ponto; e, 2.4 Capacidade física o qual apresenta desempenho atual de 0 ponto e passa no desempenho futuro para 8 pontos, observa-se que a maior significância ocorreu no 3.4 Tempo de permanência no posto, o qual o resultado de 0 ponto passa para 10 pontos, havendo um aumento de 10 pontos. Embora sejam alterações sofridas em apenas quatro dos dezessete PVFs, tal desempenho local acarreta aumento do desempenho atual da área de interesse 2 Competências pessoais de cinco pontos na escala e finalmente na área de interesse 3 Competências profissionais de aproximadamente dois pontos, que por sua consequência, eleva o desempenho global do Major de 82 pontos para 89 pontos, conforme proporções estabelecidas nas taxas de substituição do modelo.

Assim como realizado para o Major, se propôs ações de melhoria para os descritores do Tenente Coronel que se posicionaram na avaliação atual em nível comprometedor, conforme se registra no quadro 16.

Quadro 16 – Recomendações descritores a nível comprometedor do Oficial Tenente Coronel	
OFICIAL TENENTE CORONEL	
CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO	AÇÕES RECOMENDADAS
2.1 Produção acadêmica	
2.1.1 Artigos publicados	<input type="checkbox"/> Incentivar a cultura criativa e o comportamento inovador entre os Oficiais da instituição, bem como incentivar e patrocinar a pesquisa e publicações nas áreas de interesse da instituição.
2.1.2 Livros publicados	<input type="checkbox"/> Incentivar a cultura criativa e o comportamento inovador entre os Oficiais da instituição, bem como incentivar e patrocinar a pesquisa e publicações nas áreas de interesse da instituição.
2.3 Produção técnico profissional	
2.3.1 Manuais publicados	<input type="checkbox"/> Incentivar a cultura criativa e o comportamento inovador entre os Oficiais da instituição, bem como incentivar e patrocinar a pesquisa e publicações nas áreas de interesse da instituição.
2.4 Capacidade física	
2.4.1 Aptidão no teste de aptidão física	<input type="checkbox"/> Incentivar e promover a prática da atividade física dentro dos quartéis investindo em programas de treinamento físico.
3.2 Cursos profissionais	
3.2.2 Capacitação	<input type="checkbox"/> Incentivar e patrocinar a busca constante pelo aprimoramento e conhecimentos adicionais, visando aumentar sua capacitação.
3.4 Tempo de permanência no posto	
3.4.1 Permanência no posto	<input type="checkbox"/> Elaborar plano de carreira com criação de vagas, para possibilitar o Oficial ser promovido no tempo certo, permanecendo apenas o tempo necessário no posto.

Quadro 16: Recomendações descritores a nível comprometedor do Oficial Tenente Coronel
Fonte: Elaborado pelo autor.

Podemos observar que o Tenente Coronel apresentou maior número de descritores em nível comprometedor do que o Major e um menor número de descritores em nível comprometedor do que o Capitão. Distribuídos em diferentes áreas, na origem o desempenho atual do Tenente Coronel foi afetado principalmente no que se refere à ausência de produção intelectual, onde temos pontuações negativas em artigos publicados, livros publicados e manuais publicados, bem como apresenta níveis neutros nos PVEs, níveis de graduação, aptidão no teste de aptidão física, capacitação e permanência no posto. Com o intuito de simular o desenvolvimento destes descritores construiu-se a tabela 05.

DESCRIPTORES	Nível atual	Desempenho atual	Nível futuro	Desempenho futuro
2.1.1 Artigos publicados	N1	-7,26	N2	0
2.1.2 Livros publicados	N1	-14,74	N2	0
2.3.1 Manuais publicados	N1	-33	N2	0
2.4.1 Aptidão no teste de aptidão física	N1	0	N2	67
3.2.2 Capacitação	N2	0	N3	4,8
3.4.1 Permanência no posto	N2	0	N3	50

Tabela 05: Desempenho atual e futuro – Tenente Coronel
 Fonte: Elaborado pelo autor

Em sendo implementadas as ações sugeridas, o comportamento dos descritores na tabela podem progredir dos níveis comprometedor (N1 e N2) para os níveis competitivos (N2 e N3). Tal desempenho será melhor visualizado na figura 14 que confronta para o Tenente Coronel o perfil global atual *versus* o perfil futuro proposto.

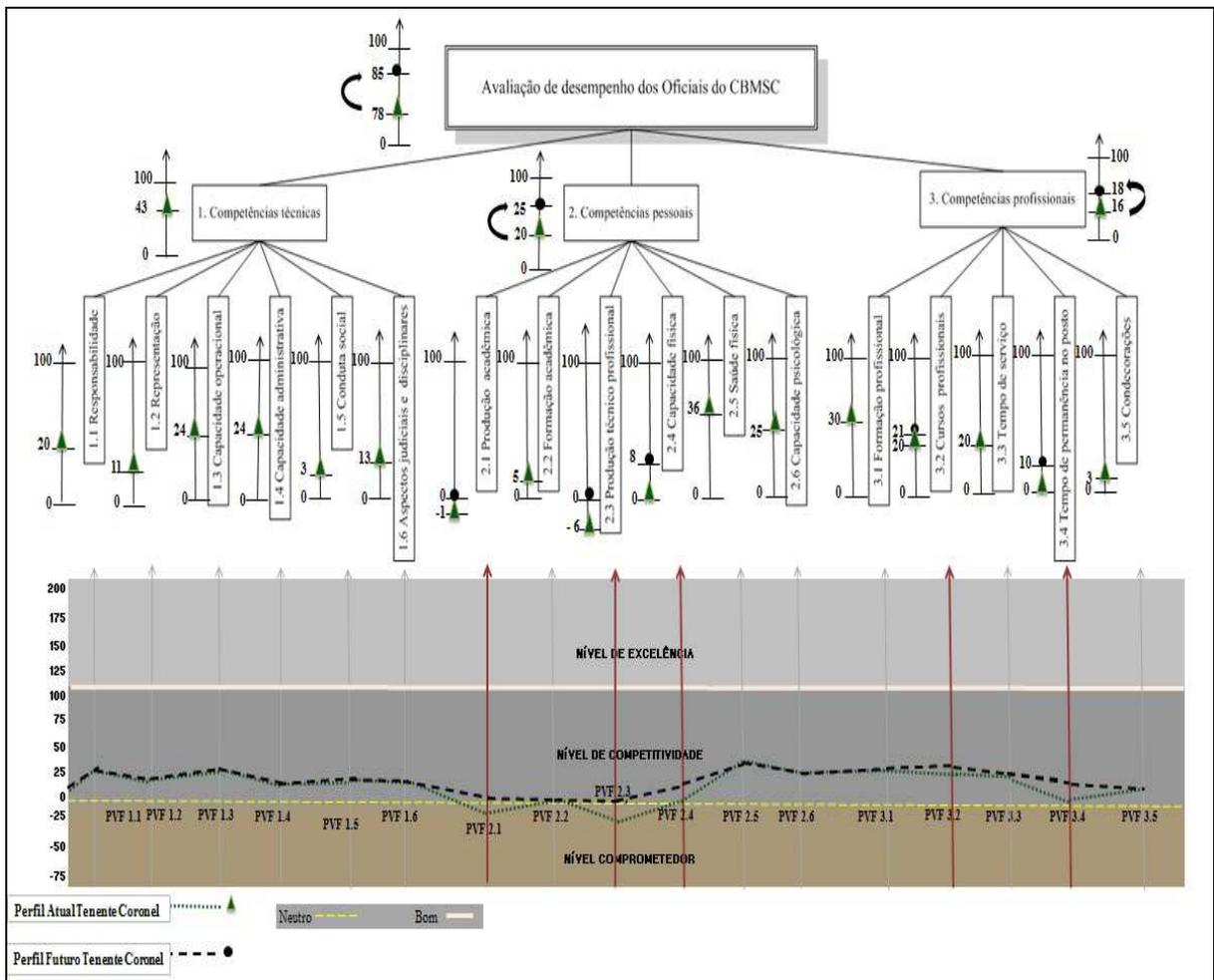


Figura 14: Perfil de impacto global - atual e futuro Oficial Tenente Coronel
 Fonte: Elaborado pelo autor.

Podemos verificar que as ações implementadas aos descritores podem gerar impactos positivos locais nos PVFs: 2.1 Produção acadêmica, o qual apresenta desempenho

atual de -1 ponto e passa no desempenho futuro para o ponto; 2.3 Produção técnico profissional o qual apresenta desempenho atual de -6 pontos e passa no desempenho futuro para 0 ponto; 2.4 Capacidade física o qual apresenta desempenho atual de 0 ponto e passa no desempenho futuro para 8 pontos; 3.2 Cursos profissionais o qual apresenta desempenho atual de 20 pontos e passa no desempenho futuro para 21 pontos; e, 3.4 Tempo de permanência no posto, o qual o resultado de 0 ponto passa para 10 pontos, observa-se que a maior significância ocorreu no PVF 3.4 Tempo de permanência no posto que houve um aumento de 10 pontos. Embora sejam alterações sofridas em apenas cinco dos dezessete PVFs, tal desempenho local acarreta aumento do desempenho atual da área de interesse 2 Competências pessoais de aproximadamente cinco pontos na escala e na área de interesse 3 Competências profissionais de aproximadamente dois pontos, que por sua consequência, eleva o desempenho global do Tenente Coronel de 78 pontos para 85 pontos, conforme proporções estabelecidas nas taxas de substituição do modelo.

Em resumo, acredita-se que o modelo proposto para avaliação dos Oficiais do CBMSC somado ao uso da MCDA-C se mostra consistente, pois proporciona para os gestores do CBMSC além da percepção de uma melhor atuação dentro da corporação e também de uma melhor prestação de serviço para a sociedade, acompanhar a evolução a partir da implantação de ações pontuais, aplicadas exclusivamente nos critérios que não estão atingindo as expectativas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As considerações finais da presente pesquisa contemplam a análise do alcance dos objetivos estabelecidos, a apresentação dos principais resultados do modelo proposto, o perfil de desempenho dos Oficiais do CBMSC avaliados, bem como as limitações e recomendações para trabalhos futuros.

O problema do presente trabalho foi resolvido sendo levantado ao longo da pesquisa os itens e/ou fatores de avaliação do Oficial Militar do CBMSC que podem melhor caracterizar o desempenho do Oficial frente aos objetivos e expectativas da corporação e do próprio Oficial.

Como objetivo geral o presente estudo se propôs a construir um modelo de avaliação de desempenho dos Oficiais Militares do Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Santa Catarina, fundamentado na metodologia Multicritério de Apoio a Decisão Construtivista – MCDA-C, que possibilite, de forma transparente e estruturada, a realização de ações contínuas de melhoria. Para fins de atendimento desse objetivo, passou-se a executar as etapas da metodologia MCDA-C, iniciando pela Fase de Estruturação, em seguida a Fase de Avaliação e, por fim, a Fase de Recomendação.

Como objetivo específico foi estabelecido inicialmente, identificar o contexto de atuação do Oficial militar do CBMSC, a partir dos objetivos e estratégias da corporação e das especificidades dos postos/funções contemplados na carreira militar, bem como identificar os itens e/ou fatores que caracterizam a atuação e o desempenho do Oficial militar, a partir dos gestores da corporação.

Estes objetivos foram alcançados na Fase de Estruturação do modelo proposto, onde foi realizada a abordagem “soft”, por meio da contextualização do problema a ser resolvido. Logo após foram identificados os pontos de vista, concluindo com a construção dos descritores. Buscou-se, por meio de entrevistas com o decisor, identificar os elementos primários de avaliação, ou seja, as preocupações dos decisores que direta ou indiretamente impactam no desempenho dos Oficiais do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina. Desta pesquisa resultaram identificados noventa elementos primários de avaliação, de acordo com o nível de percepção, valores e experiência do decisor.

No decorrer dos trabalhos, esses elementos passaram por um processo de elaboração de conhecimento por parte do decisor, tendo em vista que os mesmos foram transformados em conceitos orientados à ação, e esses conceitos foram agrupados em mapas

de relações meios-fins com o objetivo de verificar a relação de causa e efeito de cada dimensão responsável pelo desempenho da organização referente a avaliação do desempenho do Oficial do CBMSC.

Dando continuidade ao processo, os mapas de relações meio-fins foram transformados em uma estrutura hierárquica de valor, que permitiu uma melhor concepção dos elementos que estão sendo avaliados.

Como resultado, foi possível iniciar a construção da Árvore de Valor, identificando 03 (três) grande áreas de interesse: (i) Competências Técnicas; (ii) Competências Pessoais; e, (iii) Competências Profissionais, bem como 17 (dezesete) Pontos de Vista Fundamentais: (i) responsabilidade; (ii) representação institucional; (iii) capacidade operacional; (iv) capacidade administrativa; (v) conduta social; (vi) aspectos judiciais e disciplinares; (vii) produção acadêmica; (viii) formação acadêmica; (iv) produção técnico profissional; (x) capacidade física; (xi) saúde física; (xii) capacidade psicológica; (xiii) formação profissional; (xiv) cursos profissionais; (xv) tempo de serviço; (xvi) tempo de permanência no posto; (xvii) condecorações.

Neste processo também foram identificados trinta e nove Pontos de Vista Elementares para os Pontos de Vista Fundamentais, alcançando-se os seguintes resultados: (i) Responsabilidade: pontualidade no trabalho, pontualidade nos compromissos internos e externos, utilização para uso particular de equipamentos e serviços da instituição, atendimento a requisições diversas, zelo pela infra-estrutura e elogios e punições; (ii) Representação Institucional: participação em eventos externos e habilidade de comunicação; (iii) Capacidade Operacional: habilidade de liderança e elogios e punições; (iv) Capacidade Administrativa: cumprimento de prazos, ordem no local de trabalho, local de trabalho equipamentos e recursos materiais, assiduidade, atitudes, requisições e convocações, grau de disponibilidade, planejamento estratégico, evolução na prestação do serviço e qualidade na prestação do serviço; (v) Conduta Social: comportamento social; (vi) Aspectos Judiciais e Disciplinares: infrações penais e infrações disciplinares; (vii) Produção Acadêmica: artigos publicados e livros publicados; (viii) Formação Acadêmica, níveis de graduação e formação profissional; (ix) Produção Técnico Profissional, manuais publicados; (x) capacidade física; aptidão no teste de aptidão física; (xi) Saúde Física, aptidão no exame de saúde; (xii) Capacidade Psicológica, aptidão no exame psicológico; (xiii) Formação Profissional, cursos realizados na instituição; (xiv) Cursos Profissionais, curso profissional BM, capacitação, habilidade em conhecimentos adicionais e habilidade de inovação; (xv) Tempo de Serviço, experiência em

virtude do tempo de serviço; (xvi) Tempo de Permanência no Posto, permanência no posto; (xvii) Condecorações, medalhas recebidas ao longo da carreira.

Da presente estruturação, foram identificados 90 (noventa) descritores, agrupados de acordo com o respectivo Ponto de Vista Fundamental, concluindo a estruturação da Árvore de Valor. Para cada um dos descritores foi estabelecida a respectiva escala ordinal, identificando, de acordo como o entendimento do decisor, o nível excelência, resultado do nível de impacto do desempenho frente a avaliação do desempenho dos Oficiais. Destaca-se que neste momento, os descritores são ordinais, ou seja, a diferença de atratividade entre um nível e outro é igual.

Ainda dentro dos objetivos específicos da pesquisa foi estabelecido aplicar o modelo estruturado para uma amostra de três Oficiais, sendo um ocupando o posto de Capitão, um ocupando o posto de Major e um ocupando o posto de Tenente Coronel, visando analisar a sua consistência e aderência frente à realidade da corporação. O aludido objetivo foi atendido mediante a aplicação do modelo estruturado em três Oficiais, previamente selecionadas para a pesquisa, a fim de avaliar sua consistência e aderência frente à realidade do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, bem como proporcionar a avaliação do seu desempenho.

Na Fase de Avaliação, as escalas ordinais alcançadas na fase anterior foram convertidas em escalas cardinais, ou seja, por meio da percepção dos decisores foi possível identificar a diferença de atratividade entendida entre um nível do descritor em relação ao outro. Esta etapa contribuirá para a avaliação global de desempenho. Em seguida foram estabelecidas as respectivas taxas de Compensação, que tiveram como objetivo expressar a perda de desempenho que uma determinada ação potencial deve sofrer em um critério para fins de compensar o ganho de desempenho em outro, a partir do julgamento do decisor. Para atingir esses propósitos foi utilizado o Software Macbeth, resultando na transformação das escalas ordinais em cardinais, bem como estipulando as respectivas taxas de Compensação.

Como último objetivo específico foi estabelecido propor um processo estruturado para a identificação e implantação de ações de melhoria do desempenho dos Oficiais do Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Santa Catarina. O alcance do presente objetivo foi possível com as informações geradas no decorrer da construção do modelo de avaliação, passando para a Fase de Recomendações, identificando ações que possibilitem melhorar o desempenho global dos Oficiais e da instituição. Num primeiro momento, foram apresentadas recomendações para cada um dos descritores e em seguida, aplicando-os, de forma individualizada, para cada um dos Oficiais avaliados, especificamente para os descritores cuja

pontuação se apresentou no Nível 1 e alguns descritores cuja pontuação se apresentou no nível 2, objetivando, preliminarmente, sua melhoria para atingir o Nível 2 e Nível 3 respectivamente. Como resultado dessa prática, foi observado a melhoria nos resultados da avaliação global do desempenho de todos os Oficiais que foram submetidos ao presente processo.

Como limitações do trabalho destacam-se os seguintes pontos: (i) o autor foi o decisor do presente trabalho, não podendo contar com o auxílio do Diretor de Pessoal, Sub Comandante Geral e Comandante Geral face a falta de tempo e o acúmulo de serviço por parte destas autoridades o que dificultou estabelecer os critérios mais adequados para identificar os elementos primários de avaliação para que fossem definidos com maior propriedade os descritores, os quais permitem mensurar as contribuições individuais dos recursos humanos para o alcance dos resultados globais dentro da instituição; (ii) a resistência por parte dos Oficiais em debater uma futura mudança na forma de avaliar o desempenho, deixando claro que este é um assunto complexo e que uma futura mudança poderia trazer mais discussões, insatisfações frustrações e desconfortos; (iii) a aplicação do modelo proposto em um reduzido número de Oficiais em face do prazo a ser cumprido para a conclusão da pesquisa, e, (iv) a existência de pouca publicação na área de desempenho funcional.

Para a realização de futuros trabalhos sobre o tema apresentam-se as seguintes recomendações: (i) ampliação da amostra de Oficiais para aplicação do modelo; (ii) identificar as ações de melhoria em relação aos custos gerados para sua implementação; (iii) ampliar a divulgação da realização do trabalho, buscando desenvolver a cultura da necessidade de implementação do sistema de avaliação de desempenho dos Oficiais junto ao CBMSC; e, (iv) estudar e mensurar a percepção da população frente aos serviços prestados pela Corporação.

A presente pesquisa foi válida por ter agregado grande conhecimento em uma área ainda pouco explorada, dentro do Brasil, de avaliação de desempenho funcional. Este fato fez com que o pesquisador encontrasse poucas publicações, o que dificultou a construção do referencial teórico.

A dificuldade de construir esta pesquisa foi grande em virtude da formação do pesquisador ser na área jurídica, porém foi válido pelo arcabouço de conhecimento que foi agregado pelo pesquisador.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Luiz Fernando. **O Impacto da Administração Gerencial na Administração Pública**. Brasília: ENAP, 1997.

ABRUCIO, Luiz Fernando. Os avanços e os dilemas do modelo pós-burocrático: a reforma da administração pública à luz da experiência internacional recente. In: BRESSER PEREIRA, L. C.; SPINK, P. K. (Org.). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006. p. 173-199.

ACKOFF, Russel; SAUSIENE, Maurice. **Pesquisa Operacional**. Livros Técnicos e Científicos: Rio de Janeiro, 1979.

BANA e COSTA, C.A . Três Convicções Fundamentais na Prática do Apoio à Decisão. **Pesquisa Operacional**, v.13, n.1, pp. 09-29, Junho/1993.

BANA e COSTA, C.A., **Structuration, construction et exploitation d'un modèle multicritère d'aide à la décision**, PhD Tese de Doutorado, Universidade Técnica de Lisboa, 1992.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. **Burocracia Pública e Reforma Gerencial**. São Paulo: Revista do Serviço Público, 2007.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. **Estado, Aparelho do Estado e Sociedade Civil**. Brasília: ENAP, 1995.

CATELLI, Armando; SANTOS, Edilene Santana. **Mensurando a Criação de Valor na Gestão Pública**. RAP, Rio de Janeiro, mai./jun. 2004.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. Ed. Compacta, 3. Ed. – São Paulo: Atlas, 1995.

COSTA, Frederico Lustosa; CASTANHAR, José Cezar. **Avaliação de programas públicos: desafios conceituais e metodológicos**. RAP, Rio de Janeiro, set./out. 2003.

DUTRA, A. **Elaboração de um sistema de avaliação de desempenho dos recursos humanos da Secretaria do Estado da Administração - SEA à luz da MCDA**. 1998. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998.

DUTRA, A. **Metodologias para avaliar o desempenho organizacional: revisão e proposta de uma abordagem multicritério**. Revista contemporânea de contabilidade. Ano 02, v. 01, p. 25-56, jan/jun 2005.

ENSSLIN, L; MONTIBELLER NETO, G.; NORONHA, S. **Apoio à decisão: metodologias para estruturação de problemas e avaliação multicritério de alternativas**. Florianópolis: Insular, 2001.

ENSSLIN, Leonardo; CAMPOS, Marcelo Luiz de . **A Prática do Aprendizado Organizacional** . Revista Gestão Industrial, Ponta Grossa/PR, v. 02, n. 01, p. 59-69, 2006.

ENSSLIN, Leonardo; ENSSLIN, Sandra Rolim; CARPES, Maria Margareth MAINHARDT. **A identificação da repercussão da incorporação da responsabilidade social na gestão organizacional por meio da Metodologia MCDA-Constructivista**. In: ENEGEP, 2004, Florianópolis. XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Porto Alegre-RS : ABEPRO-Edições, 2004. v. Unico. p. 1-8.

ENSSLIN, Leonardo; DUTRA, Ademar; ENSSLIN, Sandra Rolim. **MCDA: A Constructivist Approach to the management o Human Resources at a Governmental Agency, Intl. Trans. In Op. Res-ITORS – Plubished by Elsevier**, v. 7, p. 79-100.

ENSSLIN, Sandra Rolim. . **Construção de um Modelo Híbrido para Avaliar Pós Graduação a partir da Adoção da Metodologia Multicritério**. In: I Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade, 2007, Florianópolis. I Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade, 2007.

ENSSLIN, Sandra Rolim. ; DUTRA, Ademar ; ENSSLIN, Leonardo ; PETRI, Sérgio Murilo . **Avaliação e Mensuração do Desempenho Organizacional: proposta de um estudo de caso em órgãos públicos**. In: XVI ENAGRAD, 2005, Belo Horizonte. XVI ENAGRAD, 2005. p. 916-931.

ENSSLIN, Sandra Rolim. **A Estruturação no Processo Decisório de Problemas Multicritérios Complexos**. Florianópolis: Dissertação submetida à Universidade Federal de Santa Catarina para obtenção do Grau de Mestre em Engenharia, PPGEP, 1995.

EWANDSZNAJDER, Fernando. **Livro ciências - matéria e energia**. Editora Ática: 2005 .

FAORO, Raymundo. **Os Donos do Poder**. Rio de Janeiro: Globo, 1958.

FARIA, Carlos Aurélio Pimenta. **A Política da Avaliação de Políticas Públicas**. RBCS, São Paulo, out. 2005.

FREITAS, H et al.. **O método de pesquisa survey**. Revista de Administração, São Paulo,v.35, n.3, jul/set, 2000.

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

GIL, Antonio Carlos. **Metodologia do Ensino Superior**. São Paulo: Atlas, 1994.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v.35, n.2, p.57-63, 1995.

GOMES, Patrícia S.; MENDES, Sílvia M.; CARVALHO, João B. **Modelos Multidimensionais de Avaliação de Desempenho para o Sector Público: O Caso dos Serviços Policiais**. Congresso Internacional de Custos. França, 2007.

GUIMARÃES, T. A. **Gestão do Desempenho em Organizações Públicas Descentralizadas**. Anais do III Congresso Internacional do Clad. Madri, 1998.

KETTL, Donald F. (1996) A revolução global: reforma da administração do setor público. In: BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter. **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: FGV, 1998.

LAKATOS, E. M. & MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1985.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1987.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org). **Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade**. Petrópolis, Vozes, 2007, p. 100.

MONTIBELLER NETO, G. **Mapas Cognitivos: Uma Ferramenta de Apoio à Estruturação de Problemas**. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina, 1996.

MONTIBELLER, G. **What do multiple criteria models represent? A cognitive perspective on modelling and its consequences**. In: XV International Conference on Multiple Criteria Decision Making, 2000, Ankara, 2000.

MOTTA, Fernando Prestes. **Introdução a Organização Burocrática**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

NEELY, Andy. **Avaliação do Desempenho das Empresas**. Lisboa: Caminho, 2002.

NORONHA, Sandro Mac Donald. **Um modelo Multicritério para Apoiar a Decisão da Escolha do Combustível para Alimentação de Caldeiras Usadas na Indústria Têxtil**. Florianópolis, Dissertação de Mestrado – Universidade Federal de Santa Catarina, 1998.

PAIVA, Carlos Henrique Assunção. **A burocracia no Brasil: as bases da administração pública nacional em perspectiva histórica**. São Paulo: História, 2009.

PATTON, M.. **Qualitative research and evaluation methods**. Londres, Thousand Oaks : Sage Publications, 2002.

PAULILO, M. A. S.: **A pesquisa qualitativa e a história de vida**. Serviço Social pela PUC-SP. 2007. Disponível em: http://www.ssrevista.uel.br/c_v2n1_pesquisa.htm.

ROY, B. Decision science or decision-aid science? **European Journal of Operacional Research**, v.8, n.1, pp. 184-203,1993.

ROY, B., VANDERPOOTEN, D., The European School ofMCDA: Emergence, Basic Features and Current Works. **Journal of Multi-Criteria Decision Analysis**, v.5, pp. 22-38,1996.

SANTOS, Luiz Alberto; CARDOSO, Regina Luna dos Santos. **Avaliação de Desempenho da Ação Governamental no Brasil: Problemas e Perspectivas**. CLAD. Caracas, 2001.

SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL. **Research Methods for Business Students**, Rotolito Lombarda, Italy, 2003.

SOBRAPO. **O que é Pesquisa Operacional**. Disponível em: <http://www.sobrapo.org.br/o_que_e_po.php> Acesso em 30 mai. 2011.

SOUZA, Antônio Ricardo. **Agências Reguladoras e seus Modelos de Gestão: uma análise na ANEEL e ANATEL**. 2007. 245 f. Tese (Doutorado)-Universidade Federal da Bahia. Salvador. 2007.

SOUZA, Marcos Antônio; MAUSS, César Volnei; DIEHL, Carlos Alberto; BLEIL, Claudécir. **A Gestão Pública por Resultados e a Avaliação de Desempenho**. USP, São Paulo, 2008.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1989.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa - ação**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1987.

TORRES, Marcelo Douglas de Figueiredo. **Estado Democracia e Administração Pública no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1992.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

APÊNDICE (S)

APÊNDICE A – Elementos Primários de Avaliação

1.	Modernizar e atualizar o sistema de avaliação.
2.	Utilizar critérios mais justos na avaliação.
3.	Tomada de decisões com o apoio de uma metodologia formal.
4.	Motivar os Oficiais com a nova sistemática de avaliação.
5.	Evitar as promoções de puxa saco.
6.	Ter uma visão real do nível intelectual e profissional dos Oficiais.
7.	Identificar as variáveis que seriam levadas em consideração para a elaboração de um sistema de avaliação de desempenho.
8.	Planejar cursos e treinamentos com base nos resultados da avaliação de desempenho.
9.	Possibilitar a identificação de limitações e potencialidades.
10.	Gerar políticas de aperfeiçoamento em todos os níveis.
11.	Auxiliar na construção de recomendações para situações percebidas como problemáticas.
12.	Identificar possíveis ações de aperfeiçoamento.
13.	Desenvolvimento de estratégias para a implementação da avaliação de desempenho.
14.	A aplicação da avaliação de desempenho é útil como uma base para a definição e a implementação de políticas de desenvolvimento.
15.	Promoções com critérios mais justos.
16.	Melhora da eficiência e eficácia dos Oficiais.
17.	Melhora da eficiência e eficácia das instituições militares.
18.	Prestação de serviços de melhor qualidade por parte dos Oficiais das instituições militares.
19.	Possibilidade de uma existência clara de política de recursos humanos.
20.	Possibilidades reais de avaliação profissional e promoção funcional.
21.	Ser reconhecido pelos seus superiores.
22.	Possuir um bom condicionamento físico.
23.	Momentos para treinamento.
24.	Cursos de atualização.
25.	Habilitar os Oficiais da área para suas funções.
26.	Padronizar conduta dos Oficiais.
27.	Integrar conhecimentos.
28.	Padronizar conhecimento.
29.	Gerar política de treinamentos.
30.	Capacitação física e intelectual.
31.	Desenvolver a liderança.
32.	Treinar para o desenvolvimento da chefia e liderança.
33.	Propiciar iguais condições de crescimento.
34.	Diminuir o atrito entre os Oficiais.
35.	Intercâmbio entre instituições que atuam na segurança pública a nível nacional e internacional.
36.	Troca de conhecimento e informações entre instituições.
37.	Eliminar atritos entre instituições estaduais e federais.
38.	Ter Oficiais capacitados para a busca de recursos e convênios a nível estadual, federal e internacional.

39.	Valorizar a produção acadêmica.
40.	Padronização de rotinas e condutas.
41.	Ter Oficiais representando o CBMSC em instituições Estaduais e Federais.
42.	Valorizar a capacitação e atualização constante.
43.	Associar a capacitação com titulação.
44.	Associar a capacitação com remuneração.
45.	Divulgar internamente e externamente a capacitação em vários meios de comunicação.
46.	Divulgar para a sociedade o nível de capacitação aplicado.
47.	Evidenciar os profissionais que buscam a capacitação.
48.	Disseminação do conhecimento na corporação.
49.	Gestão do conhecimento e da informação para acesso de todos.
50.	Capacitar para ter claro as estratégias da corporação.
51.	Desenvolver métodos para correção de más condutas.
52.	Criação e ampliação das parcerias para a geração de conhecimento.
53.	Relacionamentos interpessoais calcados na hierarquia e disciplina
54.	Condecorações devem ser concedidas por meio de critérios justos.
55.	Criar o instituto de pesquisa e capacitação no CBMSC.
56.	Ter visão sistêmica na capacitação.
57.	Ter um sistema de ensino reconhecido estadual e nacionalmente (SEE, MEC).
58.	Alterar os mecanismos de promoção para manter o Oficial estimulado.
59.	Submeter o Oficial que foi punido disciplinarmente a uma nova avaliação.
60.	Colocar como parte da estratégia da corporação a constante capacitação com titulação.
61.	Reconhecer o militar que tiver mais tempo de serviço.
62.	Ter uma metodologia eficiente para a avaliação de desempenho.
63.	Submeter o Oficial que foi condenado criminalmente a uma nova avaliação.
64.	Avaliação de desempenho que estimule a capacitação.
65.	Avaliação de desempenho que aponte os pontos fracos e fortes da instituição.
66.	Estimular a capacitação física.
67.	Desenvolver convênios e parcerias com instituições de nível superior.
68.	Possuir financeiro e orçamentário específico para a capacitação.
69.	Avaliação de desempenho deve ser aplicada constantemente e de maneira séria.
70.	Avaliação de desempenho deve fazer parte da cultura organizacional.
71.	Nos cursos e capacitações fazer o pagamento de pecúnias que os participantes tem direito.
72.	A avaliação dos aspectos psicológicos devem ser aplicadas constantemente.
73.	A capacitação com titulação deve fazer parte da cultura organizacional.
74.	As promoções tem que estar vinculadas/relacionadas com a capacitação.
75.	A avaliação de desempenho deve ser o instrumento utilizado para definir as promoções.
76.	A avaliação de desempenho deve ser o instrumento utilizado para definir as capacitações.
77.	A metodologia aplicada para avaliação de desempenho deve ser constantemente atualizada.
78.	As condecorações devem ser homologadas após serem apreciadas pelo conselho de mérito
79.	Somente um sistema de avaliação de desempenho sério é que indicará os profissionais a serem contemplados com capacitação com titulação.
80.	A capacitação deve atender os objetivos da instituição.

81.	A avaliação de desempenho deve atender os objetivos da instituição.
82.	A avaliação de desempenho deve estar inserido nas estratégias da instituição.
83.	A capacitação física deve estar inserido na avaliação de desempenho.
84.	O tempo de serviço deve ser reconhecido.
85.	Avaliação de desempenho deve premiar os profissionais que se sobressaem.
86.	A capacitação e treinamento devem fazer parte da cultura institucional.
87.	Estimular os cursos profissionais.
88.	Reconhecimento dos militares que se mantém atualizados.
89.	Estimular a manutenção da saúde
90.	Tempo de permanência no posto deve ser reconhecido

APÊNDICE B – Elementos Primários de Avaliação com pólo presente e pólo oposto

	EPAs / PÓLO PRESENTE	PÓLO OPOSTO
1.	Modernizar e atualizar o sistema de avaliação.	Ter Oficiais insatisfeitos com os critérios de promoção
2.	Utilizar critérios mais justos na avaliação.	Gerar perdas na progressão da carreira
3.	Tomada de decisões com o apoio de uma metodologia formal.	Decisões baseadas em percepções pessoais
4.	Motivar os Oficiais com a nova sistemática de avaliação.	Oficiais desmotivados com a falta de critérios para avaliação.
5.	Evitar as promoções de puxa saco.	Promoções injustas
6.	Ter uma visão real do nível intelectual e profissional dos Oficiais.	Não conhecer os Oficiais
7.	Identificar as variáveis que seriam levadas em consideração para a elaboração de um sistema de avaliação de desempenho.	Não ter critérios para avaliação do desempenho
8.	Planejar cursos e treinamentos com base nos resultados da avaliação de desempenho.	Cursos planejados sem critérios
9.	Possibilitar a identificação de limitações e potencialidades.	Não conhecer as potencialidades
10.	Gerar políticas de aperfeiçoamento em todos os níveis.	Falta de capacitação
11.	Auxiliar na construção de recomendações para situações percebidas como problemáticas.	Problemas recorrentes
12.	Identificar possíveis ações de aperfeiçoamento.	Falta de aperfeiçoamento
13.	Desenvolver estratégias para a implementação da avaliação de desempenho.	Ausência de um sistema de avaliação do desempenho
14.	Aplicação da avaliação de desempenho é útil como uma base para a definição e a implementação de políticas de desenvolvimento.	Ausência de política de desenvolvimento
15.	Realizar promoções com critérios mais justos.	Falta de critérios para as promoções
16.	Melhora da eficiência e eficácia dos Oficiais.	Ineficiência dos Oficiais
17.	Melhora da eficiência e eficácia das instituições militares.	Ineficiência das instituições militares
18.	Prestar serviços de melhor qualidade por parte dos Oficiais das instituições militares.	Serviços de má qualidade
19.	Possibilidade de uma existência clara de política de recursos humanos.	Ausência de política de recursos humanos
20.	Possibilidades reais de avaliação profissional e promoção funcional.	Ausência de avaliação
21.	Ser reconhecido pelos seus superiores.	Ser ignorado pelos seus superiores
22.	Possuir um bom condicionamento físico.	Ausência de condicionamento físico
23.	Ter momentos para treinamento.	Ausência de oportunidades para treinamento
24.	Possuir cursos de atualização.	Ausência de conhecimento
25.	Habilitar os Oficiais da área para suas funções.	Profissionais mal preparados para as suas funções
26.	Padronizar conduta dos Oficiais.	Cada um decide da sua forma
27.	Integrar conhecimentos.	Ausência de gestão do conhecimento
28.	Padronizar conhecimento.	Cada um decide da sua maneira

29.	Possuir política de treinamentos.	Ausência de programação
30.	Capacitação física e intelectual.	Falta de planejamento
31.	Desenvolver a liderança.	Falta de treinamento
32.	Treinar para o desenvolvimento da chefia e liderança.	Ausência de planejamento
33.	Propiciar iguais condições de crescimento.	Ausência de planejamento
34.	Diminuir o atrito entre os Oficiais.	Constantes conflitos internos
35.	Possibilitar intercâmbio entre instituições que atuam na segurança pública a nível nacional e internacional.	Ausência de contato entre as instituições da Segurança Pública
36.	Troca de conhecimento e informações entre instituições.	Cada instituição realiza seu trabalho individualmente
37.	Eliminar atritos entre instituições estaduais e federais.	Ter conflitos entre as instituições
38.	Ter Oficiais capacitados para a busca de recursos e convênios a nível estadual, federal e internacional.	Falta de capacitação técnica
39.	Valorizar a produção acadêmica.	Não ter a produção acadêmica reconhecida
40.	Padronização de rotinas e condutas.	Cada um trabalha do seu jeito
41.	Ter Oficiais representando o CBMSC em instituições Estaduais e Federais.	Falta de representatividade
42.	Valorizar a capacitação e atualização constante.	Oficiais sem capacitação e desatualizados
43.	Associar a capacitação com titulação.	Oficiais sem titulações
44.	Associar a capacitação com remuneração.	Oficiais mal remunerados
45.	Divulgar internamente e externamente a capacitação em vários meios de comunicação.	Ausência de publicidade das capacitações
46.	Divulgar para a sociedade o nível de capacitação aplicado.	Falta de relacionamento com a mídia
47.	Evidenciar os profissionais que buscam a capacitação.	Falta de reconhecimento
48.	Disseminação do conhecimento na corporação.	Ausência de gestão do conhecimento e da informação
49.	Acesso de todos na gestão do conhecimento e da informação..	Falta de uma política de disseminação de conhecimento
50.	Capacitar para ter claro as estratégias da corporação.	Ausência de um planejamento estratégico
51.	Desenvolver métodos para correção de más condutas.	Ter Oficiais cometendo atos de indisciplina
52.	Criação e ampliação das parcerias para a geração de conhecimento.	Ficar sempre com as mesmas rotinas.
53.	Relacionamentos interpessoais calcados na hierarquia e disciplina	Gerar clima de indisciplina e promiscuidade
54.	Conceder condecorações por meio de critérios justos.	Condecorar atos que não são meritórios
55.	Criar o instituto de pesquisa e capacitação no CBMSC.	Permanecer estagnado e sem evolução
56.	Ter visão sistêmica na capacitação.	Conhecimento ser gerado individualmente
57.	Ter um sistema de ensino reconhecido estadual e nacionalmente (SEE, MEC).	Sistema de ensino fechado e sem reconhecimento
58.	Alterar os mecanismos de promoção para manter o Oficial estimulado.	Ter Oficiais insatisfeitos com o sistema de promoção
59.	Submeter o Oficial que foi punido disciplinarmente a uma nova avaliação.	Deixar passar a punição como se fosse algo normal
60.	Colocar como parte da estratégia da corporação a constante capacitação com titulação.	Não ter uma estratégia de capacitação
61.	Reconhecer o militar que tiver mais tempo de serviço.	Não reconhecer o trabalho daqueles que permanecem por mais tempo
62.	Ter uma metodologia eficiente para a avaliação de desempenho.	Ter um sistema de avaliação falho e desacreditado

63.	Submeter o Oficial que foi condenado criminalmente a uma nova avaliação.	Deixar passar a condenação como algo normal na carreira
64.	Avaliação de desempenho que estimule a capacitação.	Ausência de critérios objetivos na avaliação
65.	Avaliação de desempenho que aponte os pontos fracos e fortes da instituição.	Ausência de um sistema de avaliação eficiente
66.	Estimular a capacitação física.	Falta de um planejamento de treinamento
67.	Desenvolver convênios e parcerias com instituições de nível superior.	Trabalhar de forma isolada seus cursos e capacitações
68.	Possuir financeiro e orçamentário específico para a capacitação.	Não realizar previsão financeira e orçamentária para cursos e capacitações
69.	Avaliação de desempenho deve ser aplicada constantemente e de maneira séria.	Ausência de rotina na avaliação do desempenho
70.	Avaliação de desempenho deve fazer parte da cultura organizacional.	Gerar insatisfações com a avaliação de desempenho
71.	Fazer o pagamento de pecúnias, que os participantes tem direito, nos cursos e capacitações.	Determinar a realização de cursos sem a previsão de pagamento de pecúnias
72.	Aplicar constantemente a avaliação dos aspectos psicológicos, em toda a tropa.	Ausência de uma política de avaliação psicológica
73.	Fazer parte da cultura organizacional, a capacitação com titulação.	Organização não se preocupa em titular seus integrantes
74.	Relacionar/vincular as promoções com a capacitação.	Promoções são realizadas sem critérios
75.	Definir as promoções por meio do instrumento de avaliação de desempenho.	Promoções são efetuadas sem critérios
76.	Definir as capacitações por meio de instrumentos de avaliação de desempenho.	Planejamento das capacitações é realizado empiricamente
77.	Atualizar constantemente a metodologia aplicada para avaliação de desempenho.	Sistema de avaliação desatualizado
78.	Homologar as condecorações, após serem apreciadas pelo conselho de mérito	Concessão de condecorações sem critérios pré estabelecidos
79.	Indicar os profissionais a serem contemplados com capacitação com titulação, por meio de um sistema de avaliação de desempenho sério.	Determinar que seja realizado capacitação para qualquer Oficial
80.	Atender os objetivos da instituição por meio da capacitação.	Corporação não possui objetivos estabelecidos
81.	Atender os objetivos da instituição por meio da avaliação de desempenho.	Ter um sistema de avaliação do desempenho que não produz informações
82.	Deve estar inserido nas estratégias da instituição a avaliação de desempenho.	Ausência de um planejamento estratégico
83.	Inserir na avaliação de desempenho a capacitação física.	Ausência de um programa de treinamento para a corporação
84.	Deve ser reconhecido o tempo de serviço.	Falta de reconhecimento
85.	Devem ser premiados os profissionais que se sobressaem na avaliação de desempenho.	São premiados os Oficiais que são “lembrados”
86.	Devem fazer parte da cultura institucional a capacitação e treinamento.	Ausência de uma cultura de capacitação e treinamento
87.	Estimular os cursos profissionais.	Falta de planejamento e motivação
88.	Reconhecimento dos militares que se mantêm atualizados.	Falta de reconhecimento
89.	Estimular a manutenção da saúde	Falta de programas de manutenção da saúde
90.	Reconhecer o tempo de permanência no posto.	Falta de reconhecimento

APÊNDICE C – Descritores

O Quadro 14 apresenta o descritor do SubPVE (critério) “responsabilidade” que é vinculado ao PVF – Competências técnicas.

DESCRIPTOR: 1.1.1 Pontualidade no trabalho – 1.1 Responsabilidade			
Níveis de impacto	Níveis de referência	Descrição – escala ordinal	Escala cardinal
N5		Militar cumpre horário de entrada e saída (é pontual).	157
N4	BOM	Militar descumpe eventualmente o horário de entrada e saída e espontaneamente compensa o horário.	100
N3		Militar descumpe horário de entrada e saída e quando solicitado compensa o horário.	40
N2	NEUTRO	Militar descumpe com frequência o horário de entrada e saída e quando solicitado compensa o horário.	0
N1		Militar descumpe com frequência o horário de entrada e não compensa o horário.	-28

	N5	N4	N3	N2	N1	Escala atual	
N5	nula	moderada	mod-fort	fort-mfort	extrema	157	extrema
N4		nula	mod-fort	forte	mt. forte	100	mt. forte
N3			nula	moderada	forte	40	forte
N2				nula	moderada	0	moderada
N1					nula	-28	fraca
							mt. fraca
							nula

Julgamentos consistentes

Quadro 14 – Descritor do critério “Responsabilidade”.

Fonte: Autor

O Quadro 15 apresenta o descritor do SubPVE (critério) “responsabilidade” que é vinculado ao PVF – Competências técnicas.

DESCRIPTOR: 1.1.2 Pontualidade nos compromissos internos e externos – 1.1 Responsabilidade		
Níveis de impacto	Níveis de referência	Descrição
N5		Militar cumpre o horário dos compromissos internos e externos (é pontual).
N4	BOM	Militar descumpe eventualmente o horário dos compromissos internos e externos e apresenta justificativas.
N3		Militar descumpe com frequência o horário dos

		compromissos internos e externos e apresenta justificativas.
N2	NEUTRO	Militar descumpre eventualmente o horário dos compromissos internos e externos e não apresenta justificativas.
N1		Militar descumpre com frequência o horário dos compromissos internos e externos e não apresenta justificativas.

	N5	N4	N3	N2	N1	Escala atual	
							extrema
N5	nula	fraca	forte	forte	mt. forte	133	mt. forte
N4		nula	moderada	forte	forte	100	forte
N3			nula	moderada	forte	50	moderada
N2				nula	moderada	0	fraca
N1					nula	-50	mt. fraca
							nula

Julgamentos consistentes

Quadro 15 – Descritor do critério “Responsabilidade”.
Fonte: Autor

O Quadro 16 apresenta o descritor do SubPVE (critério) “responsabilidade” que é vinculado ao PVF – Competências técnicas.

DESCRITOR: 1.1.3 Utilização para uso particular de equipamentos e serviços da instituição – 1.1 Responsabilidade		
Níveis de impacto	Níveis de referência	Descrição
N5		O Militar não utiliza fotocopiadora, telefone, material de expediente e outros serviços para uso particular.
N4	BOM	O Militar utiliza pelo menos 1 (um) dos equipamentos e/ou serviços, acima relacionados, para uso particular.
N3		O Militar utiliza pelo menos 2 (dois) dos equipamentos e/ou serviços, acima relacionados, para uso particular.
N2	NEUTRO	O Militar utiliza pelo menos 3 (três) dos equipamentos e/ou serviços, acima relacionados, para uso particular.
N1		O Militar utiliza todos os equipamentos e/ou serviços, acima relacionados, para uso particular.

	N5	N4	N3	N2	N1	Escala atual
N5	nula	fraca	moderada	forte	forte	133
N4		nula	moderada	forte	forte	100
N3			nula	moderada	forte	50
N2				nula	moderada	0
N1					nula	-50

Julgamentos consistentes

Quadro 16 – Descritor do critério “Responsabilidade”.

Fonte: Autor

O Quadro 17 apresenta o descritor do SubPVE (critério) “responsabilidade” que é vinculado ao PVF – Competências técnicas.

DESCRITOR: 1.1.4 Atendimento a requisições diversas – 1.1 Responsabilidade		
Níveis de impacto	Níveis de referência	Descrição
N5		O Militar sempre atende a solicitações de outro setor/órgão/cliente e, sempre dá retorno às ligações telefônicas.
N4	BOM	O Militar sempre atende a solicitações de outro setor/órgão/cliente e, às vezes dá retorno às ligações telefônicas.
N3		O Militar sempre atende a solicitações de outro setor/órgão/cliente e, raramente dá retorno às ligações telefônicas.
N2	NEUTRO	O Militar às vezes atende a solicitações de outro setor/órgão/cliente e, às vezes dá retorno às ligações telefônicas.
N1		O Militar raramente atende a solicitações de outro setor/órgão/cliente e, raramente dá retorno às ligações telefônicas.

	N5	N4	N3	N2	N1	Escala atual
N5	nula	moderada	moderada	forte	mt. forte	140
N4		nula	moderada	mod-fort	forte	100
N3			nula	moderada	forte	60
N2				nula	forte	0
N1					nula	-120

Julgamentos consistentes

Quadro 17 – Descritor do critério “Responsabilidade”.

Fonte: Autor

O Quadro 18 apresenta o descritor do SubPVE (critério) “responsabilidade” que é vinculado ao PVF – Competências técnicas.

DESCRIPTOR: 1.1.5 Zelo pela infra estrutura – 1.1 Responsabilidade		
Níveis de impacto	Níveis de referência	Descrição
N4	BOM	O Militar manuseia, cuidadosamente, os equipamentos e utiliza, com economia, o material de expediente.
N3		O Militar manuseia, cuidadosamente, os equipamentos e não utiliza, com economia, o material de expediente.
N2	NEUTRO	O Militar não manuseia, cuidadosamente, os equipamentos e utiliza, com economia, o material de expediente.
N1		O Militar não manuseia, cuidadosamente, os equipamentos e não utiliza, com economia, o material de expediente.

The screenshot shows a software window titled "4 Níveis" with a comparison matrix and a legend. The matrix compares levels N4, N3, N2, and N1. The legend on the right lists judgment levels: extrema, mt. forte, forte, moderada, fraca, mt. fraca, and nula.

	N4	N3	N2	N1	Escala atual
N4	nula	fraca	forte	mt. forte	100
N3		nula	moderada	mod-fort	60
N2			nula	moderada	0
N1				nula	-60

Julgamentos consistentes

- extrema
- mt. forte
- forte
- moderada
- fraca
- mt. fraca
- nula

Quadro 18 – Descritor do critério “Responsabilidade”.
Fonte: Autor

O Quadro 19 apresenta o descritor do SubPVE (critério) “responsabilidade” que é vinculado ao PVF – Competências técnicas.

DESCRIPTOR: 1.1.6 Elogios e punições – 1.1 Responsabilidade		
Níveis de impacto	Níveis de referência	Descrição
N5		O oficial avaliado recebeu 02 ou mais elogios em Boletim Interno da OBM em decorrência do cumprimento de atividades sob sua responsabilidade como Comandante, Chefe ou Diretor, e no mesmo período não recebeu nenhuma punição disciplinar decorrente de problemas com atividades sob sua responsabilidade.
N4	BOM	O oficial avaliado recebeu 01 elogio em Boletim Interno da OBM em decorrência do cumprimento de atividades sob sua responsabilidade como Comandante, Chefe ou Diretor, e no mesmo período

		não recebeu nenhuma punição disciplinar decorrente de problemas com atividades sob sua responsabilidade.
N3		O oficial avaliado não recebeu elogios em Boletim Interno da OBM em decorrência do cumprimento de atividades sob sua responsabilidade como Comandante, Chefe ou Diretor e no mesmo período não recebeu nenhuma punição disciplinar decorrente de seu desempenho em atividades sob sua responsabilidade.
N2	NEUTRO	O oficial avaliado não recebeu elogios em Boletim Interno da OBM em decorrência do cumprimento de atividades sob sua responsabilidade como Comandante, Chefe ou Diretor e no mesmo período recebeu 01 (uma) punição disciplinar decorrente de seu desempenho em atividades sob sua responsabilidade.
N1		O oficial avaliado não recebeu elogios em Boletim Interno da OBM em decorrência do cumprimento de atividades sob sua responsabilidade como Comandante, Chefe ou Diretor e no mesmo período recebeu 02 (duas) ou mais punições disciplinares decorrente de seu desempenho em atividades sob sua responsabilidade.

	N5	N4	N3	N2	N1	Escala atual
N5	nula	mt. fraca	moderada	forte	mt. forte	133
N4		nula	fraca	moderada	forte	100
N3			nula	fraca	moderada	50
N2				nula	moderada	0
N1					nula	-66

Julgamentos consistentes

Quadro 19 – Descritor do critério “Responsabilidade”.

Fonte: Autor

O Quadro 20 apresenta o descritor do SubPVE (critério) “representação institucional” que é vinculado ao PVF – Competências técnicas.

DESCRITOR: 1.2.1 Participação em eventos externos – 1.2 Representação institucional		
Níveis de impacto	Níveis de referência	Descrição
N5		O Militar sempre participa de todos os eventos externos para qual é escalado, sendo voluntário.
N4	BOM	O Militar sempre participa de todos os eventos

		externos para qual é escalado, não sendo voluntário.
N3		O Militar às vezes participa de todos os eventos externos para qual é escalado, sendo voluntário.
N2	NEUTRO	O Militar às vezes participa de todos os eventos externos para qual é escalado, não sendo voluntário.
N1		O Militar nunca participa dos os eventos externos para qual é escalado, não sendo voluntário.

	N5	N4	N3	N2	N1	Escala atual	
N5	nula	fraca	forte	forte	mt. forte	133	extrema
N4		nula	moderada	forte	forte	100	mt. forte
N3			nula	moderada	forte	50	forte
N2				nula	moderada	0	moderada
N1					nula	-50	fraca
							mt. fraca
							nula

Julgamentos consistentes

Quadro 20 – Descritor do critério “Representação institucional”.

Fonte: Autor

O Quadro 21 apresenta o descritor do SubPVE (critério) “representação institucional” que é vinculado ao PVF – Competências técnicas.

DESCRITOR: 1.2.2 Habilidade de comunicação – 1.2 Representação institucional		
Níveis de impacto	Níveis de referência	Descrição
N4	BOM	O Militar possui facilidade de se comunicar internamente e possui facilidade de se comunicar externamente.
N3		O Militar possui facilidade de se comunicar internamente e não possui facilidade de se comunicar externamente.
N2	NEUTRO	O Militar não possui facilidade de se comunicar internamente e possui facilidade de se comunicar externamente.
N1		O Militar não possui facilidade de se comunicar internamente e não possui facilidade de se comunicar externamente.

	N4	N3	N2	N1	Escala atual	
N4	nula	fraca	forte	mt. forte	100	extrema
N3		nula	forte	forte	67	mt. forte
N2			nula	forte	0	forte
N1				nula	-66	moderada
						fraca
						mt. fraca
						nula

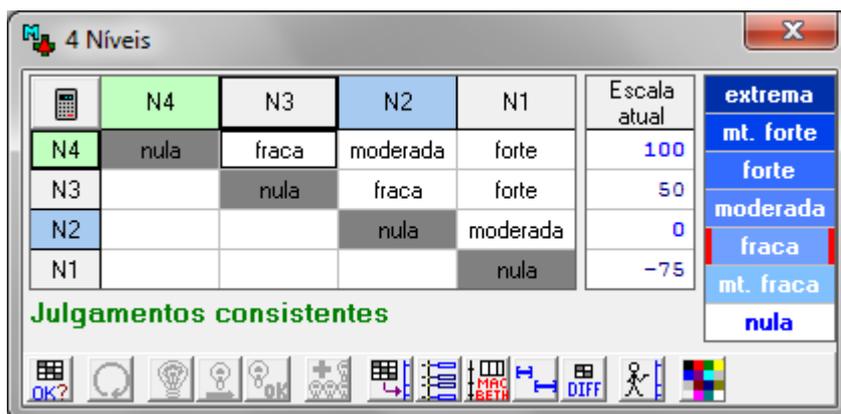
Julgamentos consistentes

Quadro 21 – Descritor do critério “Representação institucional”.

Fonte: Autor

O Quadro 22 apresenta o descritor do SubPVE (critério) “capacidade operacional” que é vinculado ao PVF – Competências técnicas.

DESCRITOR: 1.3.1 Habilidade de liderança – 1.3 Capacidade operacional		
Níveis de impacto	Níveis de referência	Descrição
N4	BOM	O Militar, quando designado (formal ou informalmente) para coordenar (comandar) outras pessoas na realização de determinada atividade ou função, é aceito como tal e, espontaneamente, agrega pessoas à suas idéias e iniciativas.
N3		O Militar, quando designado (formal ou informalmente) para coordenar (comandar) outras pessoas na realização de determinada atividade ou função, é aceito como tal e, espontaneamente, não agrega pessoas à suas idéias e iniciativas.
N2	NEUTRO	O Militar, quando designado (formal ou informalmente) para coordenar (comandar) outras pessoas na realização de determinada atividade ou função, não é aceito como tal e, espontaneamente, agrega pessoas à suas idéias e iniciativas.
N1		O Militar, quando designado (formal ou informalmente) para coordenar (comandar) outras pessoas na realização de determinada atividade ou função, não é aceito como tal e, espontaneamente, não agrega pessoas à suas idéias e iniciativas.



Quadro 22 – Descritor do critério “Capacidade operacional”.

Fonte: Autor

O Quadro 23 apresenta o descritor do SubPVE (critério) “capacidade operacional” que é vinculado ao PVF – Competências técnicas.

DESCRITOR: 1.3.2 Elogios e punições – 1.3 Capacidade operacional		
Níveis de impacto	Níveis de referência	Descrição
N5		O oficial avaliado recebeu 02 ou mais elogios em Boletim Interno da OBM em decorrência de seu desempenho em atividades operacionais e no mesmo período não recebeu nenhuma punição disciplinar decorrente de seu desempenho em atividades operacionais
N4	BOM	O oficial avaliado recebeu 01 elogio em Boletim Interno da OBM em decorrência de seu desempenho em atividades operacionais e no mesmo período não recebeu nenhuma punição disciplinar decorrente de seu desempenho em atividades operacionais
N3		O oficial avaliado não recebeu elogios em Boletim Interno da OBM em decorrência de seu desempenho em atividades operacionais e no mesmo período não recebeu nenhuma punição disciplinar decorrente de seu desempenho em atividades operacionais
N2	NEUTRO	O oficial avaliado não recebeu elogios em Boletim Interno da OBM em decorrência de seu desempenho em atividades operacionais e no mesmo período recebeu 01 (uma) punição disciplinar decorrente de seu desempenho em atividades operacionais
N1		O oficial avaliado não recebeu elogios em Boletim Interno da OBM em decorrência de seu desempenho em atividades operacionais e no mesmo período recebeu 02 (duas) ou mais punições disciplinares decorrente de seu desempenho em atividades operacionais

	N5	N4	N3	N2	N1	Escala atual	
N5	nula	mt. fraca	moderada	forte	mt. forte	133	extrema
N4		nula	fraca	moderada	forte	100	mt. forte
N3			nula	fraca	moderada	50	forte
N2				nula	moderada	0	moderada
N1					nula	-66	fraca

Julgamentos consistentes

Quadro 23 – Descritor do critério “Capacidade operacional”.

Fonte: Autor

O Quadro 24 apresenta o descritor do SubPVE (critério) “capacidade administrativa” que é vinculado ao PVF – Competências técnicas.

DESCRITOR: 1.4.1 Cumprimento de prazos – 1.4 Capacidade administrativa		
Níveis de impacto	Níveis de referência	Descrição
N5		O Militar, frequentemente, cumpre os prazos fixados para a conclusão de suas atividades e, frequentemente, cumpre os prazos de trabalhos urgentes.
N4	BOM	O Militar, frequentemente, cumpre os prazos fixados para a conclusão de suas atividades e, eventualmente, cumpre os prazos de trabalhos urgentes.
N3		O Militar, eventualmente, cumpre os prazos fixados para a conclusão de suas atividades e, eventualmente, cumpre os prazos de trabalhos urgentes.
N2	NEUTRO	O Militar, eventualmente, cumpre os prazos fixados para a conclusão de suas atividades e, raramente, cumpre os prazos de trabalhos urgentes.
N1		O Militar, raramente, cumpre os prazos fixados para a conclusão de suas atividades e, raramente, cumpre os prazos de trabalhos urgentes.

	N5	N4	N3	N2	N1	Escala atual	
N5	nula	fraca	moderada	forte	mt. forte	140	extrema
N4		nula	fraca	forte	forte	100	mt. forte
N3			nula	moderada	forte	60	forte
N2				nula	moderada	0	moderada
N1					nula	-60	fraca
							mt. fraca
							nula

Julgamentos consistentes

Quadro 24 – Descritor do critério “Capacidade administrativa”.

Fonte: Autor

O Quadro 25 apresenta o descritor do SubPVE (critério) “capacidade administrativa” que é vinculado ao PVF – Competências técnicas.

DESCRITOR: 1.4.2 Ordem no local de trabalho – 1.4 Capacidade administrativa		
Níveis de impacto	Níveis de referência	Descrição
N5		O Militar, freqüentemente, mantém em ordem os materiais de uso no seu trabalho, e freqüentemente mantêm em ordem os equipamentos.
N4	BOM	O Militar, freqüentemente, mantém em ordem os materiais de uso no seu trabalho, e eventualmente mantêm em ordem os equipamentos.
N3		O Militar, eventualmente, mantém em ordem os materiais de uso no seu trabalho, e eventualmente mantêm em ordem os equipamentos.
N2	NEUTRO	O Militar, eventualmente, mantém em ordem os materiais de uso no seu trabalho, e raramente mantêm em ordem os equipamentos.
N1		O Militar, raramente, mantém em ordem os materiais de uso no seu trabalho, e raramente mantêm em ordem os equipamentos.

	N5	N4	N3	N2	N1	Escala atual	
N5	nula	fraca	moderada	forte	forte	133	extrema
N4		nula	moderada	moderada	forte	100	mt. forte
N3			nula	moderada	moderada	50	forte
N2				nula	moderada	0	moderada
N1					nula	-50	fraca
							mt. fraca
							nula

Julgamentos consistentes

Quadro 25 – Descritor do critério “Capacidade administrativa”.

Fonte: Autor

O Quadro 26 apresenta o descritor do SubPVE (critério) “capacidade administrativa” que é vinculado ao PVF – Competências técnicas.

DESCRIPTOR: 1.4.3 Local de trabalho, equipamentos e recursos materiais – 1.4 Capacidade administrativa		
Níveis de impacto	Níveis de referência	Descrição
N5		O Militar se preocupa em utilizar o potencial dos recursos disponíveis para realizar suas atividades, sugere novos recursos para melhor realizar suas atividades, e se preocupa em buscar, em outros locais, o recurso necessário à execução de suas atividades.
N4	BOM	O Militar se preocupa em utilizar o potencial dos recursos disponíveis para realizar suas atividades, sugere novos recursos para melhor realizar suas atividades, e limita-se a utilizar os recursos do seu setor para a execução de suas atividades.
N3		O Militar se preocupa em utilizar o potencial dos recursos disponíveis para realizar suas atividades, é indiferente ao aperfeiçoamento dos recursos disponíveis, e se preocupa em buscar, em outros locais, o recurso necessário à execução de suas atividades.
N2	NEUTRO	O Militar se preocupa em utilizar o potencial dos recursos disponíveis para realizar suas atividades, é indiferente ao aperfeiçoamento dos recursos disponíveis, e limita-se a utilizar os recursos do seu setor para a execução de suas atividades.
N1		O Militar utiliza, eventualmente, os recursos disponíveis para realizar suas atividades, é indiferente ao aperfeiçoamento dos recursos disponíveis, e limita-se a utilizar os recursos do seu setor para a execução de suas atividades.

	N5	N4	N3	N2	N1	Escala atual	
							extrema
N5	nula	mt. fraca	moderada	forte	mt. forte	120	mt. forte
N4		nula	fraca	moderada	forte	100	forte
N3			nula	moderada	forte	60	moderada
N2				nula	moderada	0	fraca
N1					nula	-60	mt. fraca
							nula

Julgamentos consistentes

Quadro 26 – Descritor do critério “Capacidade administrativa”.

Fonte: Autor

O Quadro 27 apresenta o descritor do SubPVE (critério) “capacidade administrativa” que é vinculado ao PVF – Competências técnicas.

DESCRITOR: 1.4.4 Assiduidade – 1.4 Capacidade administrativa		
Níveis de impacto	Níveis de referência	Descrição
N5		O Militar permanece, freqüentemente, no seu local de trabalho e permanece, freqüentemente, nos compromissos internos e externos.
N4	BOM	O Militar permanece, freqüentemente, no seu local de trabalho e permanece, eventualmente, nos compromissos internos e externos.
N3		O Militar permanece, eventualmente, no seu local de trabalho e permanece, eventualmente, nos compromissos internos e externos.
N2	NEUTRO	O Militar permanece, eventualmente, no seu local de trabalho e permanece, raramente, nos compromissos internos e externos.
N1		O Militar permanece, raramente, no seu local de trabalho e permanece, raramente, nos compromissos internos e externos.

	N5	N4	N3	N2	N1	Escala atual	
N5	nula	moderada	forte	mt. forte	extrema	167	extrema
N4		nula	moderada	forte	forte	100	mt. forte
N3			nula	moderada	forte	50	forte
N2				nula	moderada	0	moderada
N1					nula	-50	fraca
							mt. fraca
							nula

Julgamentos consistentes

Quadro 27 – Descritor do critério “Capacidade administrativa”.

Fonte: Autor

O Quadro 28 apresenta o descritor do SubPVE (critério) “capacidade administrativa” que é vinculado ao PVF – Competências técnicas.

DESCRITOR: 1.4.5 Atitudes – 1.4 Capacidade administrativa		
Níveis de impacto	Níveis de referência	Descrição
N5		O Militar, em relação a observações (críticas, apreciações, etc.), aceita e se propõe a corrigir e, busca espontaneamente, colaborar com o grupo de trabalho.
N4	BOM	O Militar, em relação a observações (críticas, apreciações, etc.), é indiferente e ignora e, busca espontaneamente, colaborar com o grupo de

		trabalho.
N3		O Militar, em relação a observações (críticas, apreciações, etc.), aceita e se propõe a corrigir e, somente quando requisitado, colabora com o grupo de trabalho.
N2	NEUTRO	O Militar, em relação a observações (críticas, apreciações, etc.), não aceita e reclama (Julga-se injustiçado) e, busca espontaneamente, colaborar com o grupo de trabalho.
N1		O Militar, em relação a observações (críticas, apreciações, etc.), não aceita e reclama (Julga-se injustiçado) e, somente quando requisitado, colabora com o grupo de trabalho.

	N5	N4	N3	N2	N1	Escala atual	
N5	nula	fraca	moderada	mod-fort	forte	140	extrema
N4		nula	frac-mod	moderada	forte	100	mt. forte
N3			nula	moderada	forte	60	forte
N2				nula	mod-fort	0	moderada
N1					nula	-60	fraca
							mt. fraca
							nula

Julgamentos consistentes

Quadro 28 – Descritor do critério “Capacidade administrativa”.
Fonte: Autor

O Quadro 29 apresenta o descritor do SubPVE (critério) “capacidade administrativa” que é vinculado ao PVF – Competências técnicas.

DESCRITOR: 1.4.6 Requisições e convocações – 1.4 Capacidade administrativa		
Níveis de impacto	Níveis de referência	Descrição
N4	BOM	O Militar, nos últimos dois anos, participou de grupos de trabalho/comissões, desenvolveu temporariamente outras atividades e gerou, espontaneamente, o desenvolvimento da Instituição.
N3		O Militar, nos últimos dois anos, participou de, no mínimo, duas das atividades acima listadas.
N2	NEUTRO	O Militar, nos últimos dois anos, participou de, no mínimo, uma das atividades acima listadas.
N1		O Militar, nos últimos dois anos, não participou de, no nenhuma das atividades acima listadas.

	N4	N3	N2	N1	Escala atual	
N4	nula	fraca	moderada	forte	100	extrema
N3		nula	moderada	moderada	60	mt. forte
N2			nula	fraca	0	forte
N1				nula	-40	moderada
						fraca
						mt. fraca
						nula

Julgamentos consistentes

Quadro 29 – Descritor do critério “Capacidade administrativa”.

Fonte: Autor

O Quadro 30 apresenta o descritor do SubPVE (critério) “capacidade administrativa” que é vinculado ao PVF – Competências técnicas.

DESCRITOR: 1.4.7 Grau de disponibilidade – 1.4 Capacidade administrativa		
Níveis de impacto	Níveis de referência	Descrição
N5		O Militar, no último ano, raramente faltou ao trabalho e, espontaneamente, executa suas atribuições, fora do horário normal de trabalho.
N4	BOM	O Militar, no último ano, eventualmente faltou ao trabalho e, espontaneamente, executa suas atribuições, fora do horário normal de trabalho.
N3		O Militar, no último ano, eventualmente faltou ao trabalho e, quando solicitado, executa suas atribuições, fora do horário normal de trabalho.
N2	NEUTRO	O Militar, no último ano, eventualmente faltou ao trabalho e, não executa suas atribuições, fora do horário normal de trabalho.
N1		O Militar, no último ano, freqüentemente faltou ao trabalho e, não executa suas atribuições, fora do horário normal de trabalho.

	N5	N4	N3	N2	N1	Escala atual	
N5	nula	mt. fraca	fraca	moderada	forte	125	extrema
N4		nula	fraca	moderada	forte	100	mt. forte
N3			nula	fraca	moderada	50	forte
N2				nula	moderada	0	moderada
N1					nula	-100	fraca
							mt. fraca
							nula

Julgamentos consistentes

Quadro 30 – Descritor do critério “Capacidade administrativa”.

Fonte: Autor

O Quadro 31 apresenta o descritor do SubPVE (critério) “capacidade administrativa” que é vinculado ao PVF – Competências técnicas.

DESCRITOR: 1.4.8 Planejamento estratégico – 1.4 Capacidade administrativa		
Níveis de impacto	Níveis de referência	Descrição
N5		O Militar conhece o planejamento estratégico da instituição e os incorpora em seu plano de trabalho.
N4	BOM	O Militar conhece parcialmente o planejamento estratégico da instituição e os incorpora em seu plano de trabalho.
N3		O Militar conhece parcialmente o planejamento estratégico da instituição e os incorpora parcialmente em seu plano de trabalho.
N2	NEUTRO	O Militar conhece parcialmente o planejamento estratégico da instituição e não os incorpora em seu plano de trabalho.
N1		O Militar não conhece o planejamento estratégico da instituição.

	N5	N4	N3	N2	N1	Escala atual	
N5	nula	moderada	forte	forte	mt. forte	150	extrema
N4		nula	moderada	forte	mt. forte	100	mt. forte
N3			nula	moderada	forte	50	forte
N2				nula	moderada	0	moderada
N1					nula	-66	fraca
							mt. fraca
							nula

Julgamentos consistentes

Quadro 31 – Descritor do critério “Capacidade administrativa”.
Fonte: Autor

O Quadro 32 apresenta o descritor do SubPVE (critério) “capacidade administrativa” que é vinculado ao PVF – Competências técnicas.

DESCRITOR: 1.4.9 Evolução na prestação do serviço – 1.4 Capacidade administrativa		
Níveis de impacto	Níveis de referência	Descrição
N5		Militar, no último ano, incorporou os recursos tecnológicos colocados à sua disposição na execução de suas atividades e incorporou melhorias no seu processo de trabalho.
N4	BOM	Militar, no último ano, incorporou os recursos tecnológicos colocados à sua disposição na execução de suas atividades e demandou melhorias no seu processo de trabalho.
N3		Militar, no último ano, incorporou os recursos

		tecnológicos colocados à sua disposição na execução de suas atividades e não incorporou melhorias no seu processo de trabalho.
N2	NEUTRO	Militar, no último ano, não incorporou os recursos tecnológicos colocados à sua disposição na execução de suas atividades e demandou melhorias no seu processo de trabalho.
N1		Militar, no último ano, não incorporou os recursos tecnológicos colocados à sua disposição na execução de suas atividades e não incorporou melhorias no seu processo de trabalho.

	N5	N4	N3	N2	N1	Escala atual	
N5	nula	mt. fraca	fraca	moderada	forte	125	extrema
N4		nula	fraca	fraca	moderada	100	mt. forte
N3			nula	fraca	moderada	50	forte
N2				nula	fraca	0	moderada
N1					nula	-75	fraca
							mt. fraca
							nula

Julgamentos consistentes

Quadro 32 – Descritor do critério “Capacidade administrativa”.
Fonte: Autor

O Quadro 33 apresenta o descritor do SubPVE (critério) “capacidade administrativa” que é vinculado ao PVF – Competências técnicas.

DESCRIPTOR: 1.4.10 Qualidade na prestação de serviço – 1.4 Capacidade administrativa		
Níveis de impacto	Níveis de referência	Descrição
N5		Os trabalhos apresentados e os serviços executados pelo Militar raramente necessitam de revisão e os seus superiores demonstram estarem satisfeitos.
N4	BOM	Os trabalhos apresentados e os serviços executados pelo Militar eventualmente necessitam de revisão e os seus superiores demonstram estarem satisfeitos.
N3		Os trabalhos apresentados e os serviços executados pelo Militar eventualmente necessitam de revisão e os seus superiores demonstram estarem indiferentes.
N2	NEUTRO	Os trabalhos apresentados e os serviços executados pelo Militar frequentemente necessitam de revisão e os seus superiores demonstram estarem indiferentes.
N1		Os trabalhos apresentados e os serviços executados pelo Militar frequentemente necessitam de revisão e os seus superiores demonstram estarem insatisfeitos.

	N5	N4	N3	N2	N1	Escala atual	
N5	nula	mt. fraca	moderada	forte	mt. forte	125	extrema
N4		nula	fraca	frac-mod	forte	100	mt. forte
N3			nula	fraca	moderada	50	forte
N2				nula	frac-mod	0	moderada
N1					nula	-50	fraca
							mt. fraca
							nula

Julgamentos consistentes

Quadro 33 – Descritor do critério “Capacidade administrativa”.

Fonte: Autor

O Quadro 34 apresenta o descritor do SubPVE (critério) “conduta social” que é vinculado ao PVF – Competências técnicas.

DESCRITOR: 1.5.1 Comportamento social – 1.5 Conduta social		
Níveis de impacto	Níveis de referência	Descrição
N5		O Militar recebeu 01 ou mais elogios em Boletim Interno da OBM quanto a sua conduta social, distinta das representações oficiais do CBMSC, não sendo objeto de denúncias de caráter social que demandassem apurações que resultassem em punições disciplinares, nos últimos 02 (dois) anos.
N4	BOM	O Militar não foi objeto de denúncias de caráter social que demandassem apurações disciplinares que resultaram em punições disciplinares, nos últimos 02 (dois) anos.
N3		O Militar foi objeto de denúncias de caráter social que demandaram apurações disciplinares que resultou em 01 punição disciplinar, nos últimos 02 (dois) anos.
N2	NEUTRO	O Militar foi objeto de denúncias de caráter social que demandaram apurações disciplinares que resultaram em 02 punições disciplinares, nos últimos 02 (dois) anos.
N1		O Militar foi objeto de denúncias de caráter social que demandaram apurações disciplinares que resultaram em 03 ou mais punições disciplinares, nos últimos 02 (dois) anos.

	N5	N4	N3	N2	N1	Escala atual
N5	nula	mt. fraca	fraca	moderada	forte	125
N4		nula	fraca	frac-mod	mod-fort	100
N3			nula	fraca	moderada	50
N2				nula	frac-mod	0
N1					nula	-50

Julgamentos consistentes

Quadro 34 – Descritor do critério “Conduta social”.

Fonte: Autor

O Quadro 35 apresenta o descritor do SubPVE (critério) “aspectos judiciais e disciplinares” que é vinculado ao PVF – Competências técnicas.

DESCRITOR: 1.6.1 Infrações penais – 1.6 Aspectos judiciais e disciplinares		
Níveis de impacto	Níveis de referência	Descrição
N5		Não responde, no período da avaliação, a processo judicial de natureza penal afim a atividade bombeiro militar e não possui condenação judicial de natureza penal.
N4	BOM	Responde, no período da avaliação, a processo judicial de natureza penal afim a atividade bombeiro militar não transitado em julgado.
N3		Possui condenação judicial de natureza penal tipificado como contravenção penal.
N2	NEUTRO	Possui condenação judicial de natureza penal tipificado como crime culposo.
N1		Possui condenação judicial de natureza penal tipificado como crime doloso.

	N5	N4	N3	N2	N1	Escala atual
N5	nula	moderada	mod-fort	forte	mt. forte	150
N4		nula	moderada	forte	fort-mfort	100
N3			nula	mod-fort	forte	50
N2				nula	forte	0
N1					nula	-66

Julgamentos consistentes

Quadro 35 – Descritor do critério “Aspectos judiciais e disciplinares”.

Fonte: Autor

O Quadro 36 apresenta o descritor do SubPVE (critério) “aspectos judiciais e disciplinares” que é vinculado ao PVF – Competências técnicas.

DESCRITOR: 1.6.2 Infrações disciplinares – 1.6 Aspectos judiciais e disciplinares		
Níveis de impacto	Níveis de referência	Descrição
N5		Não responde, no período da avaliação, a processo administrativo disciplinar e não possui punição disciplinar nos últimos 02(dois) anos.
N4	BOM	Responde, no período da avaliação, a processo administrativo disciplinar e não possui punição disciplinar nos últimos 02(dois) anos.
N3		Possui punição disciplinar, classificada como repreensão, nos últimos 02 (dois) anos..
N2	NEUTRO	Possui punição disciplinar, classificada como detenção, nos últimos 02 (dois) anos..
N1		Possui punição disciplinar, classificada como prisão, nos últimos 02 (dois) anos..

	N5	N4	N3	N2	N1	Escala atual	
N5	nula	mod-fort	mod-fort	forte	mt. forte	150	extrema
N4		nula	mod-fort	forte	fort-mfort	100	mt. forte
N3			nula	mod-fort	mod-fort	50	forte
N2				nula	forte	0	moderada
N1					nula	-66	fraca
							mt. fraca
							nula

Julgamentos consistentes

Quadro 36 – Descritor do critério “Aspectos judiciais e disciplinares”.

Fonte: Autor

O Quadro 37 apresenta o descritor do SubPVE (critério) “Produção acadêmica” que é vinculado ao PVF – Competências pessoais.

DESCRITOR: 2.1.1 Artigos publicados – 2.1 Produção acadêmica		
Níveis de impacto	Níveis de referência	Descrição
N6		Artigo publicado em periódico (QUALIS) com conceito A1 ou A2 em sua área de conhecimento
N5		Artigo publicado em periódico (QUALIS) com conceito B1 ou B2 em sua área de conhecimento
N4	BOM	Artigo publicado em periódico (QUALIS) com conceito B3 a B5 em sua área de conhecimento
N3		Artigo publicado em periódico (QUALIS) com conceito C em sua área de conhecimento
N2	NEUTRO	Artigo publicado em revistas, seminários ou jornais não contidos na base QUALIS
N1		Não publicou.

	N6	N5	N4	N3	N2	N1	Escala atual
N6	nula	fraca	moderada	moderada	forte	forte	167
N5		nula	fraca	moderada	forte	forte	144
N4			nula	moderada	moderada	moderada	100
N3				nula	fraca	fraca	33
N2					nula	fraca	0
N1						nula	-22

Quadro 37 – Descritor do critério “Produção acadêmica”.

Fonte: Autor

O Quadro 38 apresenta o descritor do SubPVE (critério) “produção acadêmica” que é vinculado ao PVF – Competências pessoais.

DESCRITOR: 2.1.2 Livros publicados – 2 .1 Produção acadêmica		
Níveis de impacto	Níveis de referência	Descrição
N4	BOM	Livro publicado com assuntos Bombeiro Militar e aprovado pelo Comando Geral.
N3		Livro publicado com assuntos Bombeiro Militar.
N2	NEUTRO	Livro publicado com assuntos afins as atividades Bombeiro Militar.
N1		Não publicou

	N4	N3	N2	N1	Escala atual
N4	nula	forte	forte	forte	100
N3		nula	moderada	moderada	33
N2			nula	fraca	0
N1				nula	-22

Quadro 38 – Descritor do critério “Produção acadêmica”.

Fonte: Autor

O Quadro 39 apresenta o descritor do SubPVE (critério) “formação acadêmica” que é vinculado ao PVF – Competências pessoais.

DESCRITOR: 2.2.1 Níveis de graduação – 2.2 Formação acadêmica		
Níveis de impacto	Níveis de referência	Descrição

N4	BOM	Militar possui formação a nível de doutorado.
N3		Militar possui formação a nível de mestrado.
N2	NEUTRO	Militar possui formação a nível de especialização lacto senso.
N1		Militar possui formação a nível de graduação.

	N4	N3	N2	N1	Escala atual
N4	nula	fraca	fraca	moderada	100
N3		nula	fraca	fraca	50
N2			nula	fraca	0
N1				nula	-50

Julgamentos consistentes

Quadro 39 – Descritor do critério “Formação acadêmica”.

Fonte: Autor

O Quadro 40 apresenta o descritor do SubPVE (critério) “formação acadêmica” que é vinculado ao PVF – Competências pessoais.

DESCRITOR: 2.2.2 Formação profissional – 2.2 Formação acadêmica		
Níveis de impacto	Níveis de referência	Descrição
N5		O Militar possui formação profissional superior à exigida para o seu cargo e em área afim.
N4	BOM	O Militar possui formação profissional superior à exigida para o seu cargo e em área não afim.
N3		O Militar possui formação profissional correspondente à exigida para o seu cargo e em área afim.
N2	NEUTRO	O Militar possui formação profissional correspondente à exigida para o seu cargo e em área não afim.
N1		O Militar possui formação profissional inferior à exigida para o seu cargo e em área não afim.

	N5	N4	N3	N2	N1	Escala atual
N5	nula	moderada	mod-fort	forte	mt. forte	150
N4		nula	moderada	forte	fort-mfort	100
N3			nula	mod-fort	forte	50
N2				nula	forte	0
N1					nula	-66

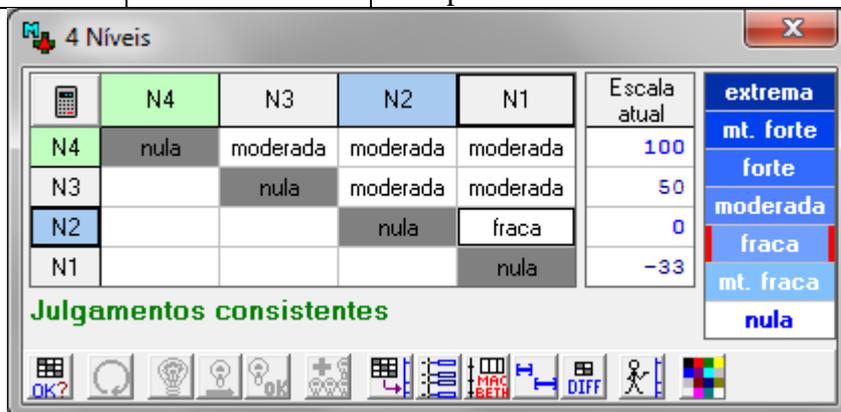
Julgamentos consistentes

Quadro 40 – Descritor do critério “Formação acadêmica”.

Fonte: Autor

O Quadro 41 apresenta o descritor do SubPVE (critério) “formação técnico profissional” que é vinculado ao PVF – Competências pessoais.

DESCRITOR: 2.3.1 Manuais publicados – 2.3 Produção técnico profissional		
Níveis de impacto	Níveis de referência	Descrição
N4	BOM	Manual publicado com assuntos Bombeiro Militar e aprovado pelo Comando Geral.
N3		Manual publicado com assuntos Bombeiro Militar.
N2	NEUTRO	Manual publicado com assuntos afins as atividades Bombeiro Militar.
N1		Não publicou



Quadro 41 – Descritor do critério “Formação técnico profissional”.

Fonte: Autor

O Quadro 42 apresenta o descritor do SubPVE (critério) “capacidade física” que é vinculado ao PVF – Competências pessoais.

DESCRITOR: 2.4.1 Aptidão do teste de aptidão física – 2.4 Capacidade física		
Níveis de impacto	Níveis de referência	Descrição
N3	BOM	Militar realizou o teste de aptidão física obtendo conceito muito bom.
N2		Militar realizou o teste de aptidão física obtendo conceito bom.
N1	NEUTRO	Militar não realizou o teste de aptidão física ou obteve o conceito inapto.

	Niv3	Niv2	Niv1	Escala atual
Niv3	nula	fraca	forte	100
Niv2		nula	forte	67
Niv1			nula	0

Julgamentos consistentes

extrema
mt. forte
forte
moderada
fraca
mt. fraca
nula

Quadro 42 – Descritor do critério “Capacidade física”.

Fonte: Autor

O Quadro 43 apresenta o descritor do SubPVE (critério) “saúde física” que é vinculado ao PVF – Competências pessoais.

DESCRITOR: 2.5.1 Aptidão no exame de saúde – 2.5 Saúde física		
Níveis de impacto	Níveis de referência	Descrição
N3	BOM	Militar realizou o exame de saúde obtendo o parecer apto para o serviço Bombeiro Militar.
N2		Militar realizou o exame de saúde obtendo o parecer inapto temporariamente para o serviço Bombeiro Militar.
N1	NEUTRO	Militar realizou o exame de saúde obtendo o parecer inapto para o serviço Bombeiro Militar.

	Niv3	Niv2	Niv1	Escala atual
Niv3	nula	fraca	moderada	100
Niv2		nula	fraca	50
Niv1			nula	0

Julgamentos consistentes

extrema
mt. forte
forte
moderada
fraca
mt. fraca
nula

Quadro 43 – Descritor do critério “Saúde física”.

Fonte: Autor

O Quadro 44 apresenta o descritor do SubPVE (critério) “capacidade psicológica” que é vinculado ao PVF – Competências pessoais.

DESCRITOR: 2.6.1 Aptidão no exame psicológico – 2.6 Capacidade psicológica		
Níveis de impacto	Níveis de referência	Descrição
N3	BOM	Militar realizou o exame psicológico obtendo o parecer apto para o serviço Bombeiro Militar.

N2		Militar realizou o exame psicológico obtendo o parecer inapto temporariamente para o serviço Bombeiro Militar.
N1	NEUTRO	Militar realizou o exame psicológico obtendo o parecer inapto para o serviço Bombeiro Militar.

	Niv3	Niv2	Niv1	Escala atual
Niv3	nula	mt. fraca	fraca	100
Niv2		nula	fraca	67
Niv1			nula	0

Julgamentos consistentes

Quadro 44 – Descritor do critério “Capacidade psicológica”.
Fonte: Autor

O Quadro 45 apresenta o descritor do SubPVE (critério) “formação profissional” que é vinculado ao PVF – Competências profissionais.

DESCRIPTOR: 3.1.1 Cursos realizados na instituição – 3.1 Formação profissional		
Níveis de impacto	Níveis de referência	Descrição
N6	BOM	Curso de Altos Estudos Estratégicos – concluiu o curso com o conceito muito bom.
N5		Curso de Altos Estudos Estratégicos – concluiu o curso com o conceito bom.
N4		Curso de Comando e Estado Maior – concluiu o curso com o conceito muito bom.
N3		Curso de Comando e Estado Maior – concluiu o curso com o conceito bom.
N2		Curso de Formação de Oficiais – concluiu o curso com o conceito muito bom.
N1	NEUTRO	Curso de Formação de Oficiais – concluiu o curso com o conceito bom.

	N6	N5	N4	N3	N2	N1	Escala atual
N6	nula	fraca	mod-fort	forte	forte	mt. forte	100
N5		nula	moderada	mod-fort	forte	forte	86
N4			nula	moderada	mod-fort	forte	64
N3				nula	moderada	moderada	43
N2					nula	moderada	21
N1						nula	0

Julgamentos consistentes

Quadro 45 – Descritor do critério “Formação profissional”.

Fonte: Autor

O Quadro 46 apresenta o descritor do SubPVE (critério) “cursos profissionais” que é vinculado ao PVF – Competências profissionais.

DESCRITOR: 3.2.1 Cursos profissionais BM – 3.2 Cursos profissionais		
Níveis de impacto	Níveis de referência	Descrição
N5		Militar participou de cursos militares com carga horária superior a 40 horas, nos últimos dois anos.
N4	BOM	Militar participou de estágios militares com carga horária superior a 40 horas, nos últimos dois anos.
N3		Militar participou de treinamentos militares com carga horária superior a 40 horas, nos últimos dois anos.
N2	NEUTRO	Militar participou de capacitações afins em ambiente EAD, nos últimos dois anos.
N1		Militar participou de capacitações afins por meio da SENASP, nos últimos dois anos.

	N5	N4	N3	N2	N1	Escala atual	
N5	nula	fraca	moderada	forte	mt. forte	150	extrema
N4		nula	fraca	moderada	forte	100	mt. forte
N3			nula	fraca	moderada	50	forte
N2				nula	fraca	0	moderada
N1					nula	-50	fraca
							mt. fraca
							nula

Julgamentos consistentes

Quadro 46 – Descritor do critério “Cursos profissionais”.

Fonte: Autor

O Quadro 47 apresenta o descritor do SubPVE (critério) “cursos profissionais” que é vinculado ao PVF – Competências profissionais.

DESCRITOR: 3.2.2 Capacitação – 3.2 Cursos profissionais		
Níveis de impacto	Níveis de referência	Descrição
N5		Militar participou de cursos de capacitação, nos últimos dois anos, totalizando carga horária igual ou superior a 160 horas.
N4	BOM	Militar participou de cursos de capacitação, nos últimos dois anos, totalizando carga horária igual ou superior a 120 horas.
N3		Militar participou de cursos de capacitação, nos últimos dois anos, totalizando carga horária igual ou superior a 80 horas.

		superior a 80 horas.
N2	NEUTRO	Militar participou de cursos de capacitação, nos últimos dois anos, totalizando carga horária igual ou superior a 40 horas.
N1		Militar não participou de cursos de capacitação nos últimos dois anos.

	N5	N4	N3	N2	N1	Escala atual	
N5	nula	fraca	moderada	forte	mt. forte	140	extrema
N4		nula	fraca	moderada	mt. forte	100	mt. forte
N3			nula	moderada	forte	60	forte
N2				nula	moderada	0	moderada
N1					nula	-60	fraca
							mt. fraca
							nula

Julgamentos consistentes

Quadro 47 – Descritor do critério “Cursos profissionais”.

Fonte: Autor

O Quadro 48 apresenta o descritor do SubPVE (critério) “cursos profissionais” que é vinculado ao PVF – Competências profissionais.

DESCRITOR: 3.2.3 Habilidade em conhecimentos adicionais – 3.2 Cursos profissionais		
Níveis de impacto	Níveis de referência	Descrição
N5		Militar tem conhecimentos adicionais ao seu cargo, envolvendo informática, línguas, atividades e funcionamento da administração pública e outros.
N4	BOM	Militar tem conhecimentos adicionais ao seu cargo, envolvendo três dos itens acima citados.
N3		Militar tem conhecimentos adicionais ao seu cargo, envolvendo dois dos itens acima citados.
N2	NEUTRO	Militar tem conhecimentos adicionais ao seu cargo, envolvendo um dos itens acima citados.
N1		Militar não possui conhecimentos adicionais ao seu cargo.

	N5	N4	N3	N2	N1	Escala atual	
N5	nula	mt. fraca	fraca	moderada	forte	150	extrema
N4		nula	mt. fraca	fraca	moderada	100	mt. forte
N3			nula	mt. fraca	moderada	50	forte
N2				nula	fraca	0	moderada
N1					nula	-100	fraca
							mt. fraca
							nula

Julgamentos consistentes

Quadro 48 – Descritor do critério “Cursos profissionais”.

Fonte: Autor

O Quadro 49 apresenta o descritor do SubPVE (critério) “cursos profissionais” que é vinculado ao PVF – Competências profissionais.

DESCRITOR: 3.2.4 Habilidade de inovação – 3.2 Cursos profissionais		
Níveis de impacto	Níveis de referência	Descrição
N5		Militar preocupa-se em obter informações e conhecimentos atualizados da sua área de atuação e, freqüentemente, propõe melhorias na execução de suas atividades e/ou do setor.
N4	BOM	Militar não se preocupa em obter informações e conhecimentos atualizados da sua área de atuação e, freqüentemente, propõe melhorias na execução de suas atividades e/ou do setor.
N3		Militar preocupa-se em obter informações e conhecimentos atualizados da sua área de atuação e, eventualmente, propõe melhorias na execução de suas atividades e/ou do setor.
N2	NEUTRO	Militar preocupa-se em obter informações e conhecimentos atualizados da sua área de atuação e, raramente, propõe melhorias na execução de suas atividades e/ou do setor.
N1		Militar não se preocupa em obter informações e conhecimentos atualizados da sua área de atuação e, raramente, propõe melhorias na execução de suas atividades e/ou do setor.

	N5	N4	N3	N2	N1	Escala atual	
N5	nula	fraca	moderada	forte	mt. forte	140	extrema
N4		nula	fraca	mod-forte	fort-mfort	100	mt. forte
N3			nula	moderada	mod-forte	60	forte
N2				nula	moderada	0	moderada
N1					nula	-60	fraca
							mt. fraca
							nula

Julgamentos consistentes

Quadro 49 – Descritor do critério “Cursos profissionais”.

Fonte: Autor

O Quadro 50 apresenta o descritor do SubPVE (critério) “tempo de serviço” que é vinculado ao PVF – Competências profissionais.

DESCRITOR: 3.3.1 Experiência em virtude do tempo de serviço – 3.3 Tempo de serviço		
Níveis de impacto	Níveis de referência	Descrição
N5		Militar possui experiência no seu cargo por um prazo superior a vinte anos e, neste período, a forma de executar suas atividades sofreu muitos aperfeiçoamentos, em decorrência da experiência.
N4	BOM	Militar possui experiência no seu cargo por um prazo de dez a dezenove anos e, neste período, a forma de executar suas atividades sofreu muitos aperfeiçoamentos, em decorrência da experiência.
N3		Militar possui experiência no seu cargo por um prazo de dez a dezenove anos e, neste período, a forma de executar suas atividades sofreu poucos aperfeiçoamentos, em decorrência da experiência.
N2	NEUTRO	Militar possui experiência no seu cargo por um prazo de dez a dezenove anos e, neste período, a forma de executar suas atividades não sofreu nenhum aperfeiçoamento, em decorrência da experiência.
N1		Militar possui experiência no seu cargo por um prazo de até nove anos e, neste período, a forma de executar suas atividades não sofreu nenhum aperfeiçoamento, em decorrência da experiência.

	N5	N4	N3	N2	N1	Escala atual	
N5	nula	mt. fraca	fraca	moderada	moderada	150	extrema
N4		nula	mt. fraca	fraca	moderada	100	mt. forte
N3			nula	mt. fraca	fraca	50	forte
N2				nula	mt. fraca	0	moderada
N1					nula	-50	fraca
							mt. fraca
							nula

Julgamentos consistentes

Quadro 50 – Descritor do critério “Tempo de serviço”.

Fonte: Autor

O Quadro 51 apresenta o descritor do SubPVE (critério) “tempo de permanência no posto” que é vinculado ao PVF – Competências profissionais.

DESCRIPTOR: 3.4.1 Permanência no posto – 3.4 Tempo de permanência no posto		
Níveis de impacto	Níveis de referência	Descrição
N5		Militar não permaneceu nenhum tempo a mais no posto em que ocupava.
N4	BOM	Militar permaneceu até 06 meses a mais no posto em que ocupava.
N3		Militar permaneceu até 12 meses a mais no posto em que ocupava.
N2	NEUTRO	Militar permaneceu até 18 meses a mais no posto em que ocupava.
N1		Militar permaneceu até 24 meses a mais no posto em que ocupava.

	N5	N4	N3	N2	N1	Escala atual	
N5	nula	moderada	mod-fort	forte	mt. forte	150	extrema
N4		nula	moderada	mod-fort	fort-mfort	100	mt. forte
N3			nula	moderada	forte	50	forte
N2				nula	forte	0	moderada
N1					nula	-66	fraca
							mt. fraca
							nula

Julgamentos consistentes

Quadro 51 – Descritor do critério “Tempo de permanência no posto”.

Fonte: Autor

O Quadro 52 apresenta o descritor do SubPVE (critério) “condecorações” que é vinculado ao PVF – Competências profissionais.

DESCRITOR: 3.5.1 Medalhas recebidas ao longo da carreira – 3.5 Condecorações		
Níveis de impacto	Níveis de referência	Descrição
N4	BOM	Militar, durante sua carreira foi condecorado com a medalha de Mérito por Ato de Bravura.
N3		Militar, durante sua carreira foi condecorado com a medalha de Mérito Bombeiro Militar.
N2	NEUTRO	Militar, durante sua carreira foi condecorado com as medalhas de Mérito por Tempo de Serviço.
N1		Militar, durante sua carreira não foi condecorado com medalha.

	N4	N3	N2	N1	Escala atual
N4	nula	fraca	moderada	forte	100
N3		nula	fraca	moderada	50
N2			nula	fraca	0
N1				nula	-50

Julgamentos consistentes

extrema
mt. forte
forte
moderada
fraca
mt. fraca
nula

Quadro 52 – Descritor do critério “Condecorações”.

Fonte: Autor

APÊNDICE D – TAXAS DE SUBSTITUIÇÃO

Taxas de substituição para áreas de interesse.

	A1 Competências técnicas	A2 Competências pessoais	A3 Competências profissionais	A0	SOMA	ORDEM
A1		1	1	1	3	1
A2	0		1	1	2	2
A3	0	0		1	1	3
A0	0	0	0		0	4

Ponderação (Global)

	[Competências t]	[Competências p]	[C Prof]	[tudo inf.]	Escala atual	
[Competências t]	nula 0	mt. fraca 12	mt. fraca 23	fraca 45	45	extrema
[Competências p]		nula 0	mt. fraca 11	fraca 33	33	mt. forte
[C Prof]			nula 0	mt. fraca 22	22	forte
[tudo inf.]				nula 0	0	moderada

Julgamentos consistentes

Taxas de substituição para 1. Competências Técnicas

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A0	SOMA	ORDEM
A1		1	0	0	1	1	1	4	3
A2	0		0	0	1	1	1	3	4
A3	1	1		1	1	1	1	6	1
A4	1	1	0		1	1	1	5	2
A5	0	0	0	0		0	1	1	6
A6	0	0	0	0	1		1	2	5
A0	0	0	0	0	0	0		0	7

Ponderação (Global)

	[PVF 1.3]	[PVF 1.4]	[PVF 1.1]	[PVF 1.2]	[PVF 1.6]	[PVF 1.5]	[tudo inf.]	Escala atual	
[PVF 1.3]	nula 0	mt. fraca 3	fraca 9	moderada 14	moderada 17	forte 25	forte 28	28	extrema
[PVF 1.4]		nula 0	fraca 6	moderada 11	moderada 14	forte 22	forte 25	25	mt. forte
[PVF 1.1]			nula 0	fraca 5	fraca 8	moderada 16	moderada 19	19	forte
[PVF 1.2]				nula 0	mt. fraca 3	moderada 11	moderada 14	14	moderada
[PVF 1.6]					nula 0	fraca 8	moderada 11	11	fraca
[PVF 1.5]						nula 0	mt. fraca 3	3	mt. fraca
[tudo inf.]							nula 0	0	nula

Julgamentos consistentes

Taxas de substituição para 1.1 Responsabilidade

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A0	SOMA	ORDEM
A1		0	1	0	0	1	1	3	4
A2	1		1	1	1	1	1	6	1
A3	0	0		0	0	1	1	2	5
A4	1	0	1		0	1	1	4	3
A5	1	0	1	1		1	1	5	2
A6	0	0	0	0	0		1	1	6
A0	0	0	0	0	0	0		0	7

Ponderação (Global)

	[PVE 1.1.2]	[PVE 1.1.5]	[PVE 1.1.4]	[PVE 1.1.1]	[PVE 1.1.3]	[PVE 1.1.6]	[tudo inf.]	Escala atual	
[PVE 1.1.2]	nula 0	fraca 7	fraca 15	moderada 19	moderada 27	forte 30	forte 33	33	extrema
[PVE 1.1.5]		nula 0	fraca 8	fraca 12	moderada 20	moderada 23	moderada 26	26	mt. forte
[PVE 1.1.4]			nula 0	mt. fraca 4	fraca 12	fraca 15	moderada 18	18	forte
[PVE 1.1.1]				nula 0	fraca 8	fraca 11	fraca 14	14	moderada
[PVE 1.1.3]					nula 0	mt. fraca 3	mt. fraca 6	6	fraca
[PVE 1.1.6]						nula 0	mt. fraca 3	3	mt. fraca
[tudo inf.]							nula 0	0	nula

Julgamentos consistentes

Taxas de substituição para 1.2 Representação institucional

	A1	A2	A0	SOMA	ORDEM
A1		0	1	1	2
A2	1		1	2	1
A0	0	0		0	3

Ponderação (Global)

	[PVE 1.2.2]	[PVE 1.2.1]	[tudo inf.]	Escala atual	
[PVE 1.2.2]	nula 0	moderada 34	forte 67	67	extrema
[PVE 1.2.1]		nula 0	moderada 33	33	mt. forte
[tudo inf.]			nula 0	0	forte

Julgamentos consistentes

Taxas de substituição para 1.3 Capacidade operacional

	A1	A2	A0	SOMA	ORDEM
A1		1	1	2	1
A2	0		1	1	2
A0	0	0		0	3

The screenshot shows the 'Ponderação (Global)' window with a comparison matrix for 'Capacidade operacional'. The matrix compares three criteria: [PVE 1.3.1], [PVE 1.3.2], and [tudo inf.]. The values are: [PVE 1.3.1] vs [PVE 1.3.2] is 'forte 40', [PVE 1.3.1] vs [tudo inf.] is 'forte 70', and [PVE 1.3.2] vs [tudo inf.] is 'moderada 30'. The 'Escala atual' is 70 for [PVE 1.3.1], 30 for [PVE 1.3.2], and 0 for [tudo inf.]. The interface also shows a legend for 'Julgamentos consistentes' with levels: extrema, mt. forte, forte, moderada, fraca, mt. fraca, and nula.

Taxas de substituição para 1.4 Capacidade administrativa

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A0	SOMA	ORDEM
A1		1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	7	3
A2	0		0	0	1	0	0	0	0	0	1	2	10
A3	0	1		0	1	0	0	0	0	0	1	3	9
A4	0	1	1		1	0	1	0	1	0	1	6	5
A5	0	0	0	0		0	1	0	1	0	1	3	8
A6	1	1	1	1	1		0	0	1	1	1	8	2
A7	1	1	1	0	0	1		0	0	0	1	5	6
A8	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	10	1
A9	0	1	1	0	0	0	1	0		0	1	4	7
A10	0	1	1	1	1	0	1	0	1		1	7	4
A0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	11

The screenshot shows the 'Ponderação (Global)' window with a comparison matrix for 'Capacidade administrativa'. The matrix compares 12 criteria: [PVE 1.4.8], [PVE 1.4.6], [PVE 1.4.1], [PVE 1.4.10], [PVE 1.4.4], [PVE 1.4.9], [PVE 1.4.5], [PVE 1.4.3], [PVE 1.4.2], [PVE 1.4.7], and [tudo inf.]. The values range from 'nula 0' to 'moderada 20'. The 'Escala atual' values are: 20 for [PVE 1.4.8], 18 for [PVE 1.4.6], 17 for [PVE 1.4.1], 11 for [PVE 1.4.10], 9 for [PVE 1.4.4], 8 for [PVE 1.4.9], 7 for [PVE 1.4.5], 5 for [PVE 1.4.3], 3 for [PVE 1.4.2], 2 for [PVE 1.4.7], and 0 for [tudo inf.]. The interface also shows a legend for 'Julgamentos consistentes' with levels: extrema, mt. forte, forte, moderada, fraca, mt. fraca, and nula.

Taxas de substituição para 1.5 Conduta social

	A1	A0	SOMA	ORDEM
A1		1	1	1
A0	0		0	2

Taxas de substituição para 1.6 Aspectos judiciais e disciplinares

	A1	A2	A0	SOMA	ORDEM
A1		0	1	1	2
A2	1		1	2	1
A0	0	0		0	3

Taxas de substituição para 2. Competências pessoais

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A0	SOMA	ORDEM
A1		0	0	0	0	0	1	1	6
A2	1		0	0	0	0	1	2	5
A3	1	1		1	0	0	1	4	3
A4	1	1	0		0	0	1	3	4
A5	1	1	1	1		1	1	6	1
A6	1	1	1	1	0		1	5	2
A0	0	0	0	0	0	0		0	7

	[PVF 2.5]	[PVF 2.6]	[PVF 2.3]	[PVF 2.4]	[PVF 2.2]	[PVF 2.1]	[tudo inf.]	Escala atual	
[PVF 2.5]	nula 0	moderada 11	moderada 17	forte 24	forte 31	forte 33	forte 36	36	extrema
[PVF 2.6]		nula 0	moderada 6	moderada 13	moderada 20	moderada 22	forte 25	25	mt. forte
[PVF 2.3]			nula 0	moderada 7	moderada 14	moderada 16	moderada 19	19	forte
[PVF 2.4]				nula 0	moderada 7	moderada 9	moderada 12	12	moderada
[PVF 2.2]					nula 0	fraca 2	fraca 5	5	fraca
[PVF 2.1]						nula 0	fraca 3	3	mt. fraca
[tudo inf.]							nula 0	0	nula

Julgamentos consistentes

Taxas de substituição para 2.1 Produção acadêmica

	A1	A2	A0	SOMA	ORDEM
A1		0	1	1	2
A2	1		1	2	1
A0	0	0		0	3

	[PVE 2.1.2]	[PVE 2.1.1]	[tudo inf.]	Escala atual	
[PVE 2.1.2]	nula 0	forte 34	forte 67	67	extrema
[PVE 2.1.1]		nula 0	forte 33	33	mt. forte
[tudo inf.]			nula 0	0	forte

Julgamentos consistentes

Taxas de substituição para 2.2 Formação acadêmica

	A1	A2	A0	SOMA	ORDEM
A1		0	1	1	2
A2	1		1	2	1
A0	0	0		0	3

Ponderação (Global)

	[PVE 2.2.2]	[PVE 2.2.1]	[tudo inf.]	Escala atual
[PVE 2.2.2]	nula 0	forte 40	forte 70	70
[PVE 2.2.1]		nula 0	moderada 30	30
[tudo inf.]			nula 0	0

Julgamentos consistentes

extrema
mt. forte
forte
moderada
fraca
mt. fraca
nula

Taxas de substituição para 2.3 Produção técnico profissional

	A1	A0	SOMA	ORDEM
A1		1	1	1
A0	0		0	2

Capacidade operacional

	sup.	inf.	Escala atual
sup.	nula 0	mt. fraca	100
inf.		nula 0	0

Julgamentos consistentes

extrema
mt. forte
forte
moderada
fraca
mt. fraca
nula

Taxas de substituição para 2.4 Capacidade física

	A1	A0	SOMA	ORDEM
A1		1	1	1
A0	0		0	2

Capacidade operacional

	sup.	inf.	Escala atual
sup.	nula 0	mt. fraca	100
inf.		nula 0	0

Julgamentos consistentes

extrema
mt. forte
forte
moderada
fraca
mt. fraca
nula

Taxas de substituição para 2.5 Saúde física

	A1	A0	SOMA	ORDEM
A1		1	1	1
A0	0		0	2



Taxas de substituição para 2.6 Capacidade Psicológica

	A1	A0	SOMA	ORDEM
A1		1	1	1
A0	0		0	2



Taxas de substituição para 3. Competências profissionais

	A1	A2	A3	A4	A5	A0	SOMA	ORDEM
A1		1	1	1	1	1	5	1
A2	0		1	1	1	1	4	2
A3	0	0		0	1	1	2	4
A4	0	0	1		1	1	3	3
A5	0	0	0	0		1	1	5
A0	0	0	0	0	0		0	6

Ponderação (Global)

	[PVF 3.1]	[PVF 3.2]	[PVF 3.4]	[PVF 3.3]	[PVF 3.5]	[tudo inf.]	Escala atual	
[PVF 3.1]	nula 0	moderada 8	moderada 15	forte 22	forte 30	mt. forte 35	35	extrema
[PVF 3.2]		nula 0	moderada 7	moderada 14	forte 22	forte 27	27	mt. forte
[PVF 3.4]			nula 0	moderada 7	moderada 15	moderada 20	20	forte
[PVF 3.3]				nula 0	moderada 8	moderada 13	13	moderada
[PVF 3.5]					nula 0	fraca 5	5	fraca
[tudo inf.]						nula 0	0	mt. fraca
								nula

Julgamentos consistentes

Taxas de substituição para 3.1 Formação profissional

	A1	A0	SOMA	ORDEM
A1		1	1	1
A0	0		0	2

Capacidade operacional

	sup.	inf.	Escala atual	
sup.	nula	mt. fraca	100	extrema
inf.		nula	0	mt. forte
				forte
				moderada
				fraca
				mt. fraca
				nula

Julgamentos consistentes

Taxas de substituição para 3.2 Cursos profissionais

	A1	A2	A3	A4	A0	SOMA	ORDEM
A1		1	0	0	1	2	3
A2	0		0	0	1	1	4
A3	1	1		1	1	4	1
A4	1	1	0		1	3	2
A0	0	0	0	0		0	5

	[PVE 3.2.3]	[PVE 3.2.4]	[PVE 3.2.1]	[PVE 3.2.2]	[tudo inf.]	Escala atual	
[PVE 3.2.3]	nula 0	moderada 11	moderada 23	forte 34	forte 42	42	extrema
[PVE 3.2.4]		nula 0	moderada 12	moderada 23	moderada 31	31	mt. forte
[PVE 3.2.1]			nula 0	moderada 11	moderada 19	19	forte
[PVE 3.2.2]				nula 0	fraca 8	8	moderada
[tudo inf.]					nula 0	0	fraca
							mt. fraca
							nula

Julgamentos consistentes

Taxas de substituição para 3.3 Tempo de serviço

	A1	A0	SOMA	ORDEM
A1		1	1	1
A0	0		0	2

	sup.	inf.	Escala atual	
sup.	nula	mt. fraca	100	extrema
inf.		nula	0	mt. forte
				forte
				moderada
				fraca
				mt. fraca
				nula

Julgamentos consistentes

Taxas de substituição para 3.4 Tempo de permanência no posto

	A1	A0	SOMA	ORDEM
A1		1	1	1
A0	0		0	2

	sup.	inf.	Escala atual	
sup.	nula	mt. fraca	100	extrema
inf.		nula	0	mt. forte
				forte
				moderada
				fraca
				mt. fraca
				nula

Julgamentos consistentes

Taxas de substituição para 3.5 Condecorações

	A1	A0	SOMA	ORDEM
A1		1	1	1
A0	0		0	2

