



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE GOIÁS  
CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GERENCIAMENTO DE  
SEGURANÇA PÚBLICA  
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS

CIRO MARTINS DA SILVA

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO 360º: ESTUDO DE CASO APLICADO  
AO 10º PBM**

GOIÂNIA - GO  
2015

CIRO MARTINS DA SILVA

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO 360º: ESTUDO DE CASO APLICADO  
AO 10º PBM**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado em cumprimento às exigências para obtenção do título de Especialista (*Lato Sensu*) em Gerenciamento de Segurança Pública, da Universidade Estadual de Goiás, ministrado em parceria com o Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Goiás.

Orientador: Prof. Esp. Wanderson Junho Gomes dos Reis – Maj QOC

GOIÂNIA – GO

2015

# **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO 360º: ESTUDO DE CASO APLICADO AO 10º PBM**

## **RESUMO**

Um sistema de avaliação eficaz tem como objetivo melhorar ou corrigir as ações dos colaboradores dentro da organização. A Avaliação 360º é um instrumento moderno empregado nas organizações de um modo geral que tem a capacidade de desenvolver a liderança. Neste aspecto, vislumbrou-se a possibilidade de que um sistema dessa natureza colabore para que aqueles que exercem funções de liderança no âmbito do Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Goiás pudessem reconhecer competências que lhe são pontos fortes, bem como, aquelas que são um ponto fraco a melhorar. Para a gestão de pessoas, a avaliação de desempenho avalia o comportamento dos colaboradores e não apenas os resultados alcançados. Toda pessoa precisa receber retroação a respeito de seu desempenho para saber como está indo o seu trabalho. O artigo científico que segue faz uma abordagem sobre um caso prático da aplicação da avaliação de desempenho 360º em uma unidade operacional do Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Goiás. A ferramenta empregada (Avaliação 360º) é um sistema que permite ao colaborador emitir uma auto-avaliação, além de ser avaliado pelos pares, superior e subordinados. O objetivo é que essa visão 360º do colaborador seja um instrumento que favoreça a análise do superior imediato e promova *feedback* ao mesmo capaz de proporcionar mudanças comportamentais que melhorem seu desempenho nas funções exercidas. Ao final, pretende-se discutir os resultados da prática aplicada na unidade operacional e concluir sobre a possibilidade de emprego deste tipo de ferramenta na corporação.

**PALAVRAS CHAVE:** Avaliação 360º, desempenho, liderança, competência

# **360° Performance Assessment: A case study applied to the 10°PBM**

## **Abstract**

The aim of an effective assessment system is to improve or correct the employees actions inside the company. The 360° Assessment is a modern instrument used in companies on the whole which is able to develop leadership. In this respect, it was seen the possibility that a system from this type could help those who execute leadership roles within the Military Firefighters Corps of the State of Goiás could recognize competences which are strong points as well as those ones to be improved. As far as personnel management is concerned, the performance assessment evaluates not only the achieved results, but also the employees behaviors. Every person needs to receive retroaction about their development so as to know how the work is being done. This scientific article has an approach about a practical case for applying the 360° performance assessment at one operating unit of the Military Firefighters Corps of the State of Goiás. The instrument used (360° Assessment) is a system which allows the employee to issue a self-assessment as well as to be assessed by their peers, superiors and subordinates. This employee 360° vision aims to be an instrument which benefit the analysis of the immediate superior and promote feedback to them in order to provide behavioral changes which improve their performance on the executed roles. In the end, there will be a discussion about the results of the practice applied at the operating unit as well as a conclusion about the possibility of using this type of instrument in the corporation.

**Key-Words:** 360° Assessment. Performance. Leadership. Competence.

# INTRODUÇÃO

\*Ciro Martins da Silva

Um dos maiores desafios de qualquer organização está em avaliar o desempenho das pessoas empregadas nos seus mais diversos processos corporativos. A escolha de mecanismos que promovam uma forma justa e igualitária de comparação é a dificuldade encontrada por muitos gestores nessa tentativa de avaliação de pessoal.

Em ambientes corporativos diversos, a avaliação de desempenho tem diversas funções. Desde o fornecimento de informações para substituição ou remanejamento de pessoal até a possibilidade de implementação da remuneração por meio de gratificações ou, em alguns casos, até o desligamento do colaborador.

Avaliar o desempenho é uma tarefa importante e muito difícil de se realizar. Requer estabelecimento de critérios justos e adequados, além de clima organizacional propício para um resultado efetivo. Realizar este procedimento no serviço público é um desafio a parte, haja vista todo contexto político-social que envolve o servidor e a administração de uma forma geral.

No Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Goiás, avaliar o desempenho da tropa é um procedimento necessário e obrigatório, uma vez que, diversos processos internos da corporação requerem as respostas dessa avaliação, inclusive situações que envolvem a ascensão na carreira profissional.

Diante disso, buscando entender e encontrar um modelo de avaliação que satisfizesse os anseios institucionais e da tropa, foi aplicado, em caráter experimental, o método Avaliação de Desempenho 360º na tropa do 10º PBM, em Minaçu, Goiás, nos

---

\* Oficial Bombeiro Militar do Quadro de Comando. Graduado em Segurança Pública e Licenciado em Matemática. Pós-graduando do Curso de Gerenciamento de Segurança Pública. Email para contato: @bombeiros.go.gov.br

anos de 2013 e 2014. Os resultados desta avaliação serão discutidos neste Artigo Científico.

A Avaliação de Desempenho 360° é uma ferramenta oriunda da Gestão de Pessoas que tem por característica a visão multifocal do avaliado. São avaliadores: o superior imediato, os pares, os subordinados e o próprio militar avaliado.

Este estudo pretende analisar os resultados obtidos por meio da aplicação dos questionários de avaliação de desempenho a todo efetivo do 10º PBM nos anos de 2013 e 2014. Os resultados serão discutidos tendo como base a doutrina conhecida sobre avaliação de desempenho, em especial a avaliação 360°, buscando alinhar as necessidades institucionais aos resultados obtidos.

Por fim, esperamos concluir sobre o potencial de emprego da ferramenta de avaliação de desempenho em todo CBMGO, como método de encontrar indicadores capazes de auxiliar comandantes e chefes de seção a promoverem um método justo e objetivo de avaliação de desempenho de pessoas.

## **1. EM QUE CONSISTE A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO 360°**

A Avaliação de Desempenho é um processo sistemático de apreciação do comportamento do servidor frente aos conhecimentos, habilidades e atitudes considerados indispensáveis ao desempenho da função.

Um sistema de avaliação de desempenho é uma importante ferramenta dos processos de gestão de pessoas com o qual a instituição é capaz de: reconhecer o desempenho individual do colaborador, promover *feedback* sobre o desempenho de cada colaborador, auxiliar nas decisões referentes a concessão de incentivos e remunerações e identificar oportunidades de melhoria dos avaliados.

Para Chiavenato (2008), avaliar o desempenho da equipe é uma responsabilidade gerencial e tem, entre outros, o objetivo de monitorar o trabalho do grupo e de cada membro. Além disso, o processo de avaliação de desempenho permite

comparar os resultados alcançados com os resultados esperados, em busca da efetividade, preocupando - se com a qualidade e com a produtividade. Para o autor:

Escolhida a equipe de trabalho, treinada e desenvolvida, desenhadas as tarefas a realizar, o gestor deve liderá-la e motivá-la no sentido de alcançar determinados objetivos. A avaliação do desempenho não é simplesmente a responsabilidade que se segue, mas a responsabilidade que vem desde a formação inicial da equipe, desde a seleção dos participantes, desde o seu treinamento e vem seguindo o comportamento do conjunto ao longo do tempo. Nesse sentido, a avaliação do desempenho é uma responsabilidade gerencial constante, continua e abrangente, que deve acompanhar todos os passos da equipe e de cada pessoa que a integra.(CHIAVENATO,2008)

Um sistema de avaliação de desempenho tem que ser capaz de deixar claro ao avaliado o objetivo que a instituição espera que ele atinja, os critérios para avaliação de sua performance e como se dará o processo de avaliação.

Avaliar o desempenho é um processo muito complexo, afinal: o que é o desempenho?

Para Chiavenato (2008), o desempenho humano consiste na interação de diversos fatores: se as metas foram explicitadas e a tarefa foi descrita de forma objetiva para a pessoa, se há motivação pessoal para alcançar os objetivos propostos, se o ambiente oferece condições para o cumprimento da tarefa sem impor limitações ou restrições. Desta forma, o autor considera o desempenho como consequência do estado motivacional e do esforço individual para realizar a tarefa e atingir os objetivos.

Para Dalmau e Benetti (2009), o desempenho depende em parte do indivíduo, mas também da organização, que tem responsabilidade sobre as pessoas que trabalham sobre seu domínio. Tal visão pode ser observada na figura abaixo:

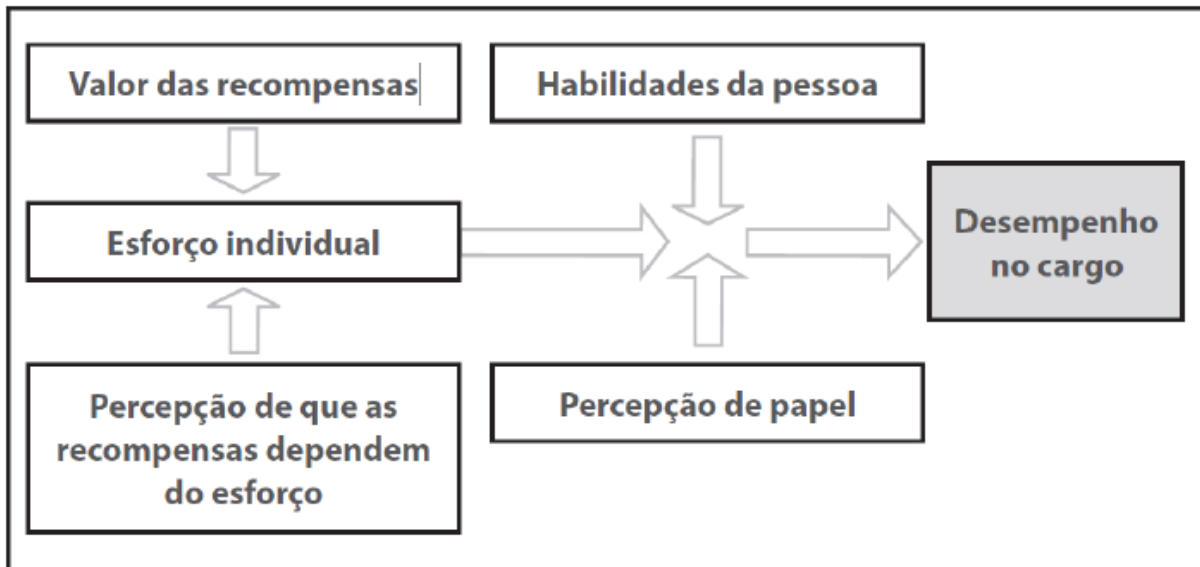


Figura 1 - DALMAU e BENETTI, 2009, *apud*, CHIAVENATO 2001.

Para Oliveira – Castro, *apud* Kalil Pires (2005) o conceito de desempenho compreende o conjunto de habilidades, conhecimentos, atitudes, capacidades, inteligência e experiências pessoais do indivíduo, entre outras disposições pessoais componentes do saber fazer.

Como já foi dito anteriormente, o grande detalhe das avaliações de desempenho está relacionado a subjetividade do avaliador. Sistema algum é totalmente objetivo, como observa Dalmau e Benetti (2009), citando Lacombe e Heilborn (2003).

Daí a importância de um sistema de avaliação de desempenho formal, haja vista que toda organização realiza esse procedimento, mesmo sem perceber.

Sem um sistema efetivo de avaliações, as promoções, transferências, e outras decisões relacionadas ao empregado tornam – se sujeitas a erro. O planejamento de carreira e o desenvolvimento de recursos humanos sofrem porque não há retroinformação sistemática de desempenho e o departamento pessoal sofre a falta de informação adequada para avaliar objetivamente seu desempenho. Esta falta de retroinformação pode fazê – lo perder seus objetivos. Algumas vezes as conseqüências desta falha são sérias. (WERTHER; DAVIS, 1983)

Tanke (2004), citado por Damau e Benetti (2009) destaca os seguintes benefícios do processo de avaliação:

- Sistema de comunicação aberto nos dois sentidos entre superior e subordinado;
- Estabelecimento de critérios mais objetivos para avaliar a performance no cargo ocupado;
- Criação de oportunidades de melhoria;
- Promover uma gestão participativa agrupando as sugestões dos colaboradores para melhorar as condições gerais de prestação de serviço (desempenho, método, clima organizacional, dentre outros fatores);
- Oportunidade de identificar os problemas;
- Maior compromisso com a organização;
- Uma ferramenta motivacional eficaz;
- Fonte de documentação em caso de processos disciplinares ou judiciais;
- Foco no aperfeiçoamento contínuo;
- Um meio para se formar um equipe de alto desempenho.

No âmbito do Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Goiás, um mecanismo de Avaliação de Desempenho sistemático pode proporcionar ao militar avaliado oportunidades de conhecer os aspectos de comportamento e de desempenho que a corporação procura em seus servidores militares. Além disso, o militar avaliado pode identificar seus pontos fortes e fracos por meio de uma auto – avaliação e uma auto – crítica, proporcionando uma auto – correção.

Com a avaliação de desempenho do Bombeiro Militar, a chefia/comando poderá propor providências para melhorar o padrão de desempenho, assim como, fazer com que os mesmos tenham conhecimento de seu desempenho.

De uma forma geral, a unidade que realiza a avaliação de desempenho do seu efetivo tem a oportunidade de identificar a necessidade de reciclagem e/ou aperfeiçoamento da tropa, avaliar o seu potencial humano a curto, médio e longo prazos, além de estimular a produtividade, melhorando o relacionamento no trabalho e o clima organizacional.

Pesquisa feita com 54 oficiais superiores e intermediários do Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Goiás, vide anexo, dos quais mais de 56% são comandantes ou subcomandantes de unidade operacional, administrativa ou seção do Estado Maior Geral – EMG, mais de 30% declararam que não aplicam critério para avaliar o desempenho da tropa. Daí a observação de uma oportunidade de melhoria institucional, visto que mais de 70% dos participantes da pesquisa afirmam considerar importante o estabelecimento de critérios objetivos para concessão de medalhas, elogios ou honrarias.

Outrossim, há fatores que podem tornar problemático o processo de implantação de um sistema de avaliação de desempenho, principalmente aquelas ações que fazem com que o sistema caia em descrédito, sendo encarado por avaliador e avaliados como mais uma etapa burocrática da administração.

Damau e Benetti (2009) enumeraram as dez principais razões para as falhas no processo de avaliação de desempenho, a saber:

1. O gerente não tem informações do desempenho real de um funcionário.
2. Os padrões pelos quais o desempenho de um funcionário é avaliado não estão claros.
3. O gerente não leva a sério.
4. O gerente não está preparado para revisão de avaliação com o funcionário.
5. O gerente não é honesto/sincero na hora da avaliação.
6. O gerente não tem habilidade para fazer a avaliação.
7. O funcionário não recebe *feedback* contínuo.
8. Os recursos são insuficientes para recompensar o desempenho.
9. A discussão sobre o desenvolvimento do funcionário é insuficiente.
10. O gerente usa linguagem obscura/ambígua no processo de avaliação.

O que observamos é que a maioria dos problemas relacionados a avaliação está na figura do avaliador ou oriundos da organização. Alguns pontos devem ser trabalhado pelo avaliador e pela organização a fim de otimizar o processo avaliativo. São os erros típicos de avaliação, que segundo Exército Brasileiro (1996), são:

- Efeito halo: ocorre quando o avaliador estende a todos os indicadores de desempenho aspectos positivos ou negativos. Assim, quando o avaliador tem uma opinião favorável ou desfavorável acerca de uma característica do avaliado, tem tendência a considerá-la em todos os demais aspectos

- Tendência central no julgamento: o avaliador não quer se comprometer em dar avaliações muito boas ou muito ruins sobre determinado quesito, atribuindo, assim, uma nota média. Carnegie (1978), como outros autores, comentam que esse é um erro muito comum e, ao mesmo tempo, depreciativo e desmotivante para o avaliado, pois acabam sendo avaliados igualmente em relação aos demais.

- Foco no último incidente ou Erro de Proximidade: quando, ao avaliar, são considerados apenas acontecimentos recentes e não o desempenho de todo o período de avaliação.

- Severidade: tudo que é excessivo é prejudicial. A complacência pode dar ao avaliado a impressão de que o processo não é verdadeiro. O excesso de rigor pode gerar resultados desmotivadores. Damau e Benetti (2009) afirmam que quando se é muito rigoroso e não se age de acordo com o rigor exigido, há uma grande tendência de surgimento de conflitos.

- Reforço de aspectos negativos e comparação entre funcionários: para Sachs (1995), *apud* Damau e Benetti (2009), é preciso ter cuidado com os aspectos negativos, pois a maneira como são expostos pode fazer com que a pessoa perceba somente o que ela quer perceber. Quanto a comparação, as autoras defendem que seja feito com os pontos exigidos no desenho de cargo, que são impessoais, haja vista que a comparação com outros funcionários faz com que o avaliado se sinta desprezado e preterido.

Diante dos benefícios e dos possíveis erros que estamos sujeitos no processo avaliativo, é fato que a adoção de um sistema capaz de avaliar o desempenho do pessoal empregado é uma necessidade de qualquer organização que queira atingir um nível satisfatório em efetividade, eficiência e eficácia.

Neste estudo, abordamos o método da Avaliação de Desempenho 360º que, segundo Reis (2010), é definida como:

Trata – se de uma técnica na qual os participantes do programa recebem simultaneamente *feedbacks* estruturados de seus superiores, pares, subordinados e outros stakeholders. Em geral, tem por objetivo contribuir para o desenvolvimento de comportamentos e habilidades de liderança demandados pela organização que a utiliza.(REIS, 2010, p. 1)

Ao discutir os resultados da Avaliação 360º e seus impactos, Church e Bracken, citados por Reis (2010), afirmam:

Quando gerentes comparam os resultados das avaliações feitas por seus colegas com suas própria percepções, eles são envolvidos num processo de reflexão que resulta em um maior nível de consciência de seus atos e das conseqüências que essas ações têm sobre os outros, em vários níveis, dentro e fora da organização. (CHURCH; BRACKEN, 1997, p. 150, citado por REIS, 2010, p. 43)

Reis (2010) destaca que o processo de *feedback* com múltiplas fontes, como também é conhecida a Avaliação de Desempenho 360º, está orientada em três premissas centrais: no *feedback*, no fato destes originarem-se em diferentes fontes e na influência das diferenças individuais, de empenho pessoal e de um ambiente organizacional favorável à mudança afetar os resultados comportamentais organizacionais.

O *feedback*, ponto central no gerenciamento moderno, para Gillen (2000) melhora o desempenho e beneficia a todos envolvidos no processo. No caso do avaliado, Damau e Benetti (2009) defendem que o *feedback* pode ser importante, pois permite a estes conhecerem seus pontos fortes e fracos oportunizando a busca pelo autodesenvolvimento e crescimento profissional.

Reis (2010) diz que os *feedbacks* recebidos servirão de base para a construção de um plano de desenvolvimento pessoal ou para outras atividades de continuidade da organização, como treinamentos.

O autor ainda destaca alguns aspectos que são importantes para implantação do processo de avaliação de desempenho 360º: O delineamento do perfil de liderança

definido pela organização, a qualidade dos *feedbacks* fornecidos, o processamento e utilização dos *feedbacks* pelo receptor e a integração do sistema de gestão de pessoas.

Como temos observado, a Avaliação 360° está intimamente relacionada ao desenvolvimento da liderança na organização. Para Maxwell (1947), 99% de toda a liderança não acontecem do topo, mas do escalão médio de uma organização.

Suas circunstâncias ou posição não precisam mantê-lo como refém. Você não precisa ser o CEO (Chief Executive Officer) para liderar com eficiência e pode aprender a causar um impacto por meio de sua liderança, ainda que você se reporte a alguém que não seja um bom líder. Qual é o segredo? Você aprende a desenvolver sua influência de onde estiver na organização, tornando-se um Líder 360°. Você aprende a liderar para cima, para os lados e para baixo. (MAXWELL, 1947, p. 16).

Sendo assim, o sistema de *feedback* com múltiplas fontes pode ser uma boa ferramenta para trabalhar a liderança na organização sob diversos níveis.

Em especial no caso do Corpo de Bombeiros Militar, pode ser um instrumento para desenvolver a liderança dos sargentos e subtenentes, militares que são o elo entre o comando e a tropa. Além de dar continuidade a formação iniciada na academia aos oficiais subalternos, que doravante, ocuparão cargos mais elevados de liderança.

## **2. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO CBMGO**

O CBMGO possui alguns mecanismos que permitem a realização da avaliação do desempenho da tropa pelos gestores.

A aplicação do teste de conhecimento conhecido como Teste de Avaliação Profissional, requisito para ingresso no quadro de promoção por merecimento definido pela Lei 15.704, de 20 de junho de 2006, em seu art 17, bem como a Ficha de Pontuação prevista no art. 19 e anexo I deste instrumento legal, que institui o Plano de Carreira das Praças da Polícia Militar e do Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Goiás, são exemplos de formas de avaliação de desempenho.

No caso dos oficiais, a Lei 11.383, de 28 de dezembro de 1990, cita em seu art. 18 os requisitos para ingresso nos respectivos quadros de acesso:

Art. 18 - Quadros de Acesso são relações de oficiais BM, organizadas por postos para as promoções, por antigüidade (QAA - Quadro de Acesso por Antigüidade) ou por merecimento (QAM - Quadro de Acesso por Merecimento).

§ 1º - O QAA é a relação dos oficiais BM habilitados ao acesso, colocados em ordem decrescente de antigüidade.

§ 2º - O QAM é a relação dos oficiais BM habilitados ao acesso segundo seus méritos e qualidades, considerados os seguintes requisitos:

- a) a potencialidade para o desempenho de cargos mais elevados;
- b) o conhecimento técnico-profissional;
- c) a capacidade de liderança;
- d) os resultados dos cursos regularmente realizados;
- e) a iniciativa e presteza de decisão;
- f) o conceito moral.(LEI 11.383, DE 28 DE DEZEMBRO DE 1990, LEI DE PROMOÇÃO DE OFICIAIS DO CBMGO)

Além disso, o art. 6º da mesma lei ressalta que é requisito essencial para inclusão no quadro de acesso os conceitos moral e profissional do oficial.

Para os oficiais ainda se observa a Ficha de Informações instituída pelo Decreto 3.588, de 14 de fevereiro de 1991, que define em seu art. 7º §3º, como sendo o documento elaborado pela BM/1 destinados a sistematizar as apreciações sobre o valor moral e profissional do oficial BM, preenchidas pelo comandante direto e imediato do oficial avaliado e remetido à Comissão de Promoção de Oficiais BM – CPOBM.

A ficha de pontuação prevista na Lei de Promoção das Praças é uma avaliação mais objetiva, pois observa: media em cursos de formação e aperfeiçoamento; cursos de graduação; curso ou estágio de atualização profissional – 60h/a; elogio por ação meritória; medalhas (Tiradentes, Dom Pedro II, Mérito Profissional, Tempo de Serviço); condecorações das Co – irmãs e Forças Armadas; anos de efetivo serviço; teste de aptidão física e; seleção específica.

No entanto, os critérios definidos para concessão de elogios e medalhas na instituição são subjetivos, como se observa no Decreto 3. 589 de 14 de fevereiro de 1991:

- Para medalha Dom Pedro II – bombeiros militares que tenham prestado notáveis serviços à Corporação, ao Estado, ao País ou se hajam distinguido no exercício das missões da Corporação.
- Para medalha Mérito por Reconhecimento Profissional – os bombeiros militares que tenham se destacado nas atividades de ações operacionais, do serviço de prontidão, docência, pesquisa e apoio à atividade – fim. Destaca ainda a legislação pertinente:

§ 4º Para obtenção pelo bombeiro militar da Medalha de Mérito por Reconhecimento Profissional em serviço de prontidão, serão obedecidos os seguintes critérios:

I - ter desempenhado uma das atividades operacionais de prontidão: mergulho autônomo, salvamento, combate a incêndio, vistoria técnica, atendimento no Centro de Operações BM, Defesa Civil ou resgate pré-hospitalar, inclusive motoristas dessas guarnições, durante 7 (sete) anos sem interrupção, com exceção das férias e licenças-prêmio;

II - ter aprovação, através de votação, quanto ao aspecto considerado de, no mínimo, 70% (setenta por cento) do efetivo total de sua diretoria, unidade, subunidade independente ou qualquer outra OBM operacional a que pertença o bombeiro candidato à medalha, devidamente publicada em boletim interno.

III - ser indicado pelo seu diretor, chefe de seção do EMG, Comandante ou Subcomandante-Geral, após o cumprimento do inciso II;

IV - não ter sido desligado ou desistido de curso para bombeiros;

V - obter parecer favorável da CMBM.

(.....)

§ 7º Os critérios para obtenção da Medalha de Mérito por Reconhecimento Profissional no apoio à atividade-fim são os seguintes:

I - bombeiros militares com destaque em atividades administrativas, de saúde e outras correlacionadas;

II - ter aprovação, através de votação, quanto ao aspecto considerado de, no mínimo, 70% (setenta por cento) do efetivo total de sua diretoria, seção do EMG, gerência, unidade, subunidade ou qualquer outra OBM operacional a que pertença o bombeiro candidato à medalha, devidamente publicada em boletim interno;

III - ser indicado pelo seu diretor, chefe de seção do EMG, Comandante ou Subcomandante-Geral, após o cumprimento do inciso II;

IV - não ter sido desligado ou desistido de curso para bombeiros;

V - obter parecer favorável da CMBM.(DECRETO 3.589, DE 14 DE FEVEREIRO DE 1991, REGULAMENTA A CONCESSÃO DE MEDALHAS NO CBMGO)

Observa –se que os critérios para a concessão nestes casos específicos são subjetivos, pois não há uma forma de se definir o que é um bombeiro militar com **“destaque em atividades operacionais, administrativas, de saúde ou correlatas”** (grifo nosso). Assim, a indicação depende da disposição pessoal do comandante ou chefe imediato do militar a ser indicado. É ele quem estabelecerá os critérios que decidirão a definição do destaque de sua OBM ou Seção.

Quanto a concessão de elogios, a Portaria 13/2011 – CG, de 1º de fevereiro de 2011, expõe em seu art 1º, inciso II, que a autorização para concessão do elogio deve ser feito mediante exposição de motivos que detalhem a ação a ser avaliada, destacando a relevância do fato ocorrido ou da ação do militar a ser elogiado.

Na tentativa de oportunizar ao comandante as condições para que esse processo decisório seja o mais justo possível, em 2012 o 3º Comando Regional Bombeiro Militar, na pessoa então comandante Sr. Cel Celso Ofugi, orientou às unidades subordinadas que implantassem o dispositivo da escolha da Praça Mais Distinta.

No 10º PBM, a Portaria n. 04/2013 – 10 PBM, de 19 de abril de 2013, estabelece os critérios de resultados em: TAF – teste de aptidão física, comportamento, assiduidade, pontualidade, apresentação pessoal, espírito militar, empenho em metas estipuladas, zelo com materiais, uso de equipamentos de proteção individual – EPIs, dentre outros.

A escolha é feita, alternadamente, entre as indicações do comandante e a escolha da tropa ao longo dos meses do ano e no mês de dezembro, o comandante da OBM escolhe, discricionariamente, um dentre os 11 indicados durante o ano.

A Praça Mais Distinta do ano recebe um diploma, a publicação de foto em galeria de destaque de praças distintas, elogio individual e indicação para próxima medalha de mérito profissional, conforme previsto no art. 3º da Portaria n. 04/2013 – 10º PBM.

Como vemos, os critérios para escolha da praça mais distinta já permitem uma visão variada dos comportamentos dos subordinados, sendo oportunizado a toda a tropa, por meio de votação, a escolha do mês.

### 3. DA AVALIAÇÃO 360º EMPREGADA NO 10º PBM – MINAÇU

Em 2013, iniciou-se em Minaçu um processo de elaboração de um sistema que permitisse a adoção de critérios objetivos para avaliar o desempenho da tropa e decidir quanto a indicação para medalhas, concessão de elogios e principalmente, identificar oportunidades de melhoria e desenvolvimento profissional da tropa.

Realizamos a avaliação 360º, promovendo uma avaliação multivisão, onde o militar é avaliado pelo seu superior imediato, pelo subordinado, pelos pares e por si mesmo (auto-avaliação).

Na primeira oportunidade, os critérios abordados foram: comunicação, cooperação, ética, favoritismo, flexibilidade, gerenciamento de equipe, relacionamento interpessoal, tomada de decisão, foco em resultados e orientação ao cidadão. Após discussões com a tropa decidiu-se pela exclusão dos critérios favoritismo e flexibilidade e a inclusão dos critérios habilidades técnico – operacionais e comportamentos sobre a doutrina e o serviço bombeiro militar.

Outra mudança realizada de um ano para outro foi a diferenciação nos formulários. Os líderes continuaram sendo avaliados conforme a Avaliação 360º enquanto os cabos e soldados foram avaliados por formulário específico apenas pelo superior imediato e uma auto-avaliação. Em todos os casos, foram realizados *feedbacks* e elaboração de um plano de ação individual para desenvolvimento e aprimoramento das habilidades dos militares.

Tais critérios para estabelecer as competências a serem avaliadas foram elaborados tendo por base o que prevê o Manual de Campanha C 20 – 10 – Liderança Militar, Exército Brasileiro (2011) que afirma que as competências estão relacionadas com a transformação dos recursos cognitivos, psicomotores e afetivos em comportamentos que geram resultados. Os resultados discutidos a seguir podem ser observados no anexo II deste artigo.

Diversas informações podem ser retiradas da avaliação: um discreto *ranking* dos colaboradores pode ser uma informação importante para auxiliar o comandante na concessão de uma dispensa por recompensa, por exemplo; a identificação de quesitos específicos a serem melhorados individualmente ou no grupo pode colaborar para

elaboração de programas de treinamento e capacitação voltados para suprir tais necessidades; ou as competências a serem desenvolvidas nos subgrupos que a equipe está dividida.

Neste último caso, ao observar o desempenho dos chefes de ala do 10º PBM, observamos como oportunidades de melhoria o Gerenciamento de Equipes e a Tomada de Decisões. Por outro lado, os pontos fortes observados neste grupo são a Cooperação e o Relacionamento Interpessoal.

Já na avaliação dos videofonistas, embora não tenha sido o item com menor pontuação, destaca – se a necessidade de desenvolver a competência Orientação ao Cidadão. E mesmo não sendo mal avaliado, o item Comunicação merece uma atenção especial neste subgrupo, visto que estes militares executam funções cuja habilidade em se comunicar é essencial.

Ao analisarmos os quesitos específicos que compõe a análise das competências, especificamente no caso dos subtenentes e sargentos que servem no 10º PBM, observamos os seguintes quesitos a serem melhorados:

1	Evita fofocas e se expressa com clareza em conversas e interações com os outros	3,59
2	Procura dar autonomia às pessoas	3,84
3	Sabe coordenar as pessoas e distribuir as tarefas adequadamente	3,93
4	Sabe delegar, estimulando os membros de sua equipe para que assumam a responsabilidade pelos próprios resultados.	3,97
5	Reconhece os demais militares pelo bom trabalho e esforço extra	3,87
6	Exerce liderança sem autoritarismo	3,78
7	Aceita os <i>feedbacks</i> dos outros, não assumindo postura defensiva.	3,79
8	Desenvolve relacionamentos e parcerias com outras Alas/seções da unidade e até de outras OBMs	3,90
9	Demonstra saber lidar com situações complexas ou que exigem a manipulação e análise de um grande volume de informações	3,96
10	Consegue ver os diferentes ângulos de uma questão	3,99
11	Desenvolve relacionamentos com a comunidade, participando de associações, realizando palestras e/ou participando junto aos meios de comunicação local	3,73
12	Abstem - se de fazer uso do posto ou graduação para obter facilidades pessoais de qualquer natureza ou para encaminhar negócios particulares ou de terceiros (Art 30, Estatuto BM)	3,93

Do autor.

#### 4. DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O trabalho que vem sendo desenvolvido no 10º PBM relacionado a avaliação de desempenho da tropa tem oportunizado condições de se discutir nos diálogos diários o que pode ser melhorado no comportamento da liderança e dos liderados buscando a melhoria do serviço prestado e do clima organizacional.

Além disso, favoreceu ao comando da unidade a tomada de decisões quanto a escolha de militares para indicação a medalhas, concessão de elogios e dispensa por recompensa.

Ao ser avaliado, excluindo-se a auto-avaliação, o militar recebe uma pontuação de 1 a 5, o que resulta numa média final nessa mesma faixa. Para os méritos descritos anteriormente o militar precisa ter média superior a 4.

Um ponto questionável é a avaliação do militar pelo seu subordinado. Em pesquisa realizada no 10º PBM, vide anexo, 80% não vêem problema na avaliação do subordinado e acreditam que o *feedback* do subordinado pode colaborar para que o superior possa melhorar critérios do seu comportamento.

Sobre o mesmo assunto, a pesquisa encaminhada aos comandantes e subcomandantes de unidades operacionais, administrativas e seções do EMG do CBMGO verificou – se que mais de 50% consideram justa a avaliação dos líderes (sargentos, subtenentes e oficiais subalternos) pelos subordinados e ainda foram motivados a justificar suas respostas, em sua maioria destacando a oportunidade de crescimento profissional e pessoal que a visão do liderado tem sobre o comportamento do seu líder.

Dama e Benetti (2009) relata que, na prática, se a política de avaliação de desempenho não for séria, bem como se o gestor não apresentar uma cultura e princípios diferenciados e modernos, dificilmente o subordinado irá avaliar o seu superior hierárquico negativamente, por medo de represálias.

O Manual de Campanha do Exército Brasileiro que trata sobre Liderança Militar – C 20 – 10 (2011) orienta, dentre outras coisas, que para a liderança ser construída é preciso que líder ensine o subordinado a confiar. E especifica:

Os subordinados sempre estarão observando o comandante. Se eles o julgarem respeitável, confiarão nele e o aceitarão como líder, acolhendo suas idéias, imitando seus exemplos. Porém, os liderados não devem confiar apenas no líder. Precisam confiar no grupo ao qual pertencem, nos equipamentos e processos com os quais trabalham e, sobretudo, em si próprios. (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2011)

Krames (2006) cita algumas lições para aumentar a autoconfiança na organização, dentre elas, mostrar as pessoas que suas idéias são valorizadas, desburocratizar o processo de trabalho e trabalhar com educação e treinamento diariamente.

Stettner (2006) ensina no seu Manual do Novo Gerente que as técnicas para aprimorar as habilidades de escuta são: perceber o que é emergencial e o que é habitual; escutar para aprender não para concordar; pensar em aprender. Desta forma, evidencia-se que o superior deve estar preparado para as diferenças de opinião ou de ponto de vista e procurar aprender um fato ou idéia nova com cada pessoa que falar.

Diante disso, continua o autor que cabe ao “Novo Gerente” estabelecer um alto padrão de desempenho para sua equipe e, ao identificar profissionais com uma performance abaixo da média, envolvê-los pessoalmente. Sugere os passos para transformar colaboradores problemáticos em campeões: elogie os pontos fortes, mesmo que o colaborador não tenha muitos; desafie-os a melhorar pouco a pouco; transforme colegas em mentores.

A PMESP (2001) instituiu a I-24-PM – Instruções do Sistema de Avaliação de Desempenho dos Integrantes da PMESP, na qual defende como objetivos subsidiar o comandante, chefe ou diretor na formulação de conceitos para as promoções do pessoal da polícia militar, fornecer *feedback* sobre o efeito da ação humana no trabalho e possibilitando ao profissional a oportunidade de se conhecer melhor, corrigir seu desempenho e/ou aperfeiçoar suas habilidades.

No caso da co-irmã paulista, o SADE (Sistema de Avaliação de Desempenho) prevê avaliação do soldado PM ao coronel PM. Para fins de avaliação os militares paulistas o I-24-PM divide os militares em quatro níveis de avaliação.

Art.19 – Para efeito de avaliação, os policiais militares são divididos em quatro níveis de avaliação:

I – GERENCIAL I: Cel PM, Ten Cel PM e Maj PM;

II – GERENCIAL II: Cap PM, 1º Ten PM, 2º Ten PM e Asp Of PM;

III – SUPERVISÃO: Subten PM, 1º Sgt PM, 2º Sgt PM e 3º Sgt PM e

IV – OPERACIONAL: Cb PM e Sd PM (PMESP, 2001)

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Após a exposição do trabalho desenvolvido, observando os resultados apresentados e as oportunidades de melhoria, julgando os pontos positivos e negativos a cerca da Avaliação de Desempenho 360º no âmbito do 10º Pelotão Bombeiro Militar, em Minaçu – Go, observa-se que a ferramenta é extremamente útil para apoiar as decisões do gestor.

Uma vez empregada como um instrumento de desenvolvimento da liderança, pode colaborar para que a instituição deixe claro aos seus colaboradores qual competência se espera dele e o que se almeja de seu desempenho. Trata – se, portanto, de uma ferramenta de gestão e como tal, deve estar alinhada ao planejamento estratégico da organização.

Para implantação de um sistema de avaliação de desempenho do pessoal no âmbito do Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Goiás, diante do que foi discutido neste trabalho, sugere – se:

- Informatização do sistema de modo a permitir o preenchimento dos formulários via web facilitando a tabulação dos resultados e conseqüente manuseio das informações salutaras.
- Implantação de um sistema de avaliação de desempenho por níveis.
- Implantação de um sistema de avaliação que considere outros critérios, além do resultado da Avaliação 360º, por exemplo: índice absenteísmo, performance no TAF, participação em instruções,

voluntariedade para prestação de serviços extraordinários, dentre outros.

- Aplicação da Avaliação 360º, em um primeiro momento, nos níveis intermediários de avaliação (níveis de supervisão e gerencial I do I-24-PM, PMESP (2001)).
- Promoção do *feedback* do avaliado pelo superior imediato.

Observado isso e ainda, a possibilidade de implementação de um sistema informatizado que permita agilidade, confidencialidade e rapidez na tabulação dos dados, a Avaliação de Desempenho 360º, se empregada em nível institucional, pode ser uma grande aliada no processo de gestão de pessoas do CBMGO.

## REFERÊNCIAS

BRUCE, Anne. **Como motivar sua equipe**. Tradução de Eduardo Refkalefsky. Rio de Janeiro: Sextante. 2006

CARNEGIE, Dale. **Administrando através de pessoas**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1978.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. 2 ed. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 2 ed. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 2004.

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS, **Planejamento Estratégico 2012 – 2022**. Goiânia. 2012.

COVEY, Stephen R. **Os sete hábitos das pessoas altamente eficazes**. Tradução de Alberto Cabral Fusaro, Márcia do Carmo Felismino Fusaro. 21 ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2004.

DAMAU, Marcos Batista Lopez; BENETTI, Kelly Cristina. **Avaliação de desempenho**. Curitiba, PR: IESDE Brasil S.A, 2009.

EXÉRCITO BRASILEIRO. **Instruções gerais para o sistema de avaliação do pessoal militar do ministério do exército – IG 30-06**. Portaria Min n. 670, de 16 de outubro de 1996. Brasil, 1996.

\_\_\_\_\_. **Manual de Campanha C 20-10 – Liderança Militar.** 2º edição. Brasília, 2011.

GILLEN, Terry. **Avaliação de desempenho.** Tradução de André M. Andrade. São Paulo: Nobel, 2000.

GOIÁS. **Decreto nº 3.588, de 14 de fevereiro de 1991.** Regulamenta a Lei 11.383, de 28 de dezembro de 1990, que dispõe sobre a promoção de oficiais da ativa do Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Goiás e dá outras providências. Disponível em <[www.gabinetecivil.go.gov.br/pagina\\_decretos.php?id=3707](http://www.gabinetecivil.go.gov.br/pagina_decretos.php?id=3707)> Acesso em 14 jun.2015.

\_\_\_\_\_. **Decreto 3.589, de 14 de fevereiro de 1991.** Institui o Regulamento de Medalhas do Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Goiás e dá outras providências. Disponível em < [http://www.gabinetecivil.goias.gov.br/pagina\\_decretos.php?id=3706](http://www.gabinetecivil.goias.gov.br/pagina_decretos.php?id=3706)> Acesso em 14 de jun 2015.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 11.383, de 28 de dezembro de 1990.** Dispõe sobre as promoções dos oficiais da ativa do Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Goiás e dá outras providências. Disponível em <[www.gabinetecivil.go.gov.br/pagina\\_leis.php?id=10340](http://www.gabinetecivil.go.gov.br/pagina_leis.php?id=10340)> Acesso em 14 jun. 2015.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 15.704, de 20 de junho de 2006.** Institui o Plano de Carreira de Praças da Polícia Militar e do Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Goiás e dá outras providências. Disponível em <[www.gabinetecivil.go.gov.br/pagina\\_leis.php?id=221](http://www.gabinetecivil.go.gov.br/pagina_leis.php?id=221)> Acesso em 14 jun. 2015.

\_\_\_\_\_. **Portaria 13/2011 – CG, de 1º de fevereiro de 2011.** Regulamenta a concessão de elogios meritórios no Âmbito do CBMGO. Publicação no Boletim Geral Eletrônico nº 23/2011

\_\_\_\_\_. **Portaria 04/2013 – 10º PBM, de 19 de abril de 2013.** Dispõe sobre a escolha da Praça Mais Distinta do Ano, no âmbito do 10º PBM e dá outras providências. Publicação no Boletim Geral Eletrônico nº 72/2013

KALIL PIRES, Alexandre (et al). **Gestão por competências em organização de governo:** Mesa-redonda de pesquisa e ação. Brasília: ENAP, 2005.

KRAMES, Jeffrey A. **Os princípios de liderança de Jack Welch.** Tradução de Eduardo Refkalefsky. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

LUCENA, Maria D. S. **Avaliação de desempenho.** São Paulo: Atlas, 1992.

MAXWELL, John C. **Líder 360º:** como desenvolver seu poder de influência a partir de qualquer ponto da estrutura corporativa. Tradução de Valéria Lamim Delgado Fernandes. Rio de Janeiro, RJ: Thomas Nelson Brasil, 2007.

OLIVA, Eduardo de Camargo; FERRA, Silmara. Gestão do desempenho humano: um estudo das pequenas empresas do setor industrial do município de Guarulhos. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, V.9, nº 1, pag. 19-36, jan./jun. 2008

ORNELAS, Marcos. **O feedback 360º como ferramenta para o desenvolvimento individual e da organização.** Disponível em: <[www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Artigo/4921/o-feedback-360-como-ferramenta-para-o-desenvolvimento-individual-e-da-organizacao.html#](http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Artigo/4921/o-feedback-360-como-ferramenta-para-o-desenvolvimento-individual-e-da-organizacao.html#)> Acesso em: 16 de julho de 2015.

BISPO, Patrícia. **Avaliação 360º: um processo que agrega diferenciais.** Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Desempenho/Materia/9888/avaliacao-360-um-processo-que-agrega-diferenciais-.html#>> Acesso em: 16 de julho de 2015.

RABAGLIO, Maria Odete. **Por que as empresas erram tanto quando implantam sistemas de avaliação de performance?** Disponível em:< [www.guiarh.com.br/o5.htm](http://www.guiarh.com.br/o5.htm)> Acesso em: 10 de julho de 2015.

REIS, Germano Glufke. **Avaliação 360 graus:** um instrumento de desenvolvimento gerencial. 3. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2010.

SÃO PAULO, PMESP. **Instruções do sistema de avaliação de desempenho dos integrantes da Polícia Militar.** São Paulo, 2001.

SOUSA, Artur Gomes de. **Apanhado de gestão de pessoas.** Goiânia, Go: A. G. de Sousa, 2003.

SHIGUNOV NETO, Alexandre. **Avaliação de desempenho:** as propostas que exigem uma nova postura dos administradores. Rio de Janeiro: Book Express, 2000.

STETTNER, Morey. **O manual do novo gerente.** Tradução de Eduardo Refkalefsky. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

WERTHER Willian B.;DAVIS Keith. **Administração de pessoal e recursos humanos.** São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

## **ANEXOS**

**ANEXO I**  
**FORMULÁRIO ELABORADO EM 2013**

Escala de Avaliação		Classificação				
1	Nunca	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Raramente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Algumas vezes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Frequentemente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Sempre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
AVALIADO:						
CARGO:						
<b>COMPORTAMENTO</b>		Nunca (1)	Raramente (2)	Algumas vezes (3)	Frequentemente (4)	Sempre (5)
<b>1. COMUNICAÇÃO</b>						
<i>Capacidade de expressar-se de maneira clara e eficaz auxiliando a perfeita compreensão do assunto desejado</i>						
Comunica-se de forma que todos entendam						
Evita fofocas e se expressa com clareza em conversas e interações com os outros						
Preocupa-se em passar as informações necessárias ao desenvolvimento das tarefas sem retê-las						
Está aberto a receber informações e sugestões do grupo						
Preocupa-se em responder as perguntas dos demais militares de maneira direta						
Mantém a equipe informada sobre os assuntos importantes e mudanças da OBM						
Transmite confiança em suas palavras						
<b>2. COOPERAÇÃO</b>						
<i>Interesse e disponibilidade para ajudar outras pessoas na realização dos trabalhos e consecução de objetivos</i>						
É interessado em ajudar a equipe na realização dos trabalhos						
Dá assistência, informação e oferece apoio à equipe para manter um relacionamento com ela						
Compartilha conhecimentos e experiências com a equipe						
Está sempre disposto a resolver problemas e buscar soluções						
<b>3. ÉTICA</b>						
<i>Comportamento orientado por princípios e regras morais</i>						
Cumpre o que promete e age de acordo com o que fala						
É honesto e ético na condução dos trabalhos						
Procura ser justo em situações de conflito						
Evita fazer politicagem e intrigas como forma de obter resultados						
Trata todos da mesma forma sem distinção de hierarquia						
Apresenta postura honesta frente às situações cotidianas						
<b>4. FAVORITISMO</b>						
<i>Buscar favorecer e proteger com parcialidade</i>						
Preocupa-se em promover/elogiar as pessoas que realmente merecem						
Trata todas as pessoas com imparcialidade e respeito						
Dá feedbacks sinceros sobre o desempenho da equipe, evitando o favoritismo						
<b>5. FLEXIBILIDADE</b>						
<i>Aceitar de maneira positiva as mudanças procurando atender às novas exigências</i>						
Enfrenta os novos desafios e está sempre disposto a atender às novas exigências						
Busca sempre melhorar sua performance						
Encoraja o grupo a trazer soluções para os problemas da área						
Está aberto a críticas e opiniões alheias						
<b>6. GERENCIAMENTO DE EQUIPE</b>						
<i>Capacidade de trabalhar harmonicamente com o grupo em prol de objetivos comuns, demonstrando apoio e orientação</i>						
Procura dar autonomia às pessoas						
Deixa claro as suas expectativas em relação ao grupo						
Sabe coordenar as pessoas e distribuir as tarefas adequadamente						
Reconhece os demais militares pelo bom trabalho e esforço extra						

<b>COMPORTAMENTO</b>	Nunca (1)	Raramente (2)	Algumas vezes (3)	Frequentemente (4)	Sempre (5)
Incentiva ideias e sugestões e as levam em consideração de forma sincera					
Envolve a equipe em decisões que afetam suas atividades e o ambiente de trabalho					
Dá liberdade para as pessoas atuarem					
Exerce liderança sem autoritarismo					
Delega as atividades dividindo as responsabilidades					
Envolve, compromete e desenvolve pessoas na busca de objetivos comuns					
Busca formar sucessores					
Preocupa-se em reter talentos na sua área					
<b>7. RELACIONAMENTO INTERPESSOAL</b>					
<i>Capacidade de desenvolver e manter relações interpessoais, através da comunicação e cooperação</i>					
Demonstra simpatia com as pessoas					
Possui uma postura descontraindo deixando o grupo à vontade					
É atencioso com as pessoas					
Procura manter um bom relacionamento entre as pessoas da equipe					
Sabe ouvir as pessoas e preocupa-se em oferecer um tratamento justo a todos					
É prestativo no atendimento a todos					
Escuta, entende e interessa-se pelo que o outro diz, com empatia					
<b>8. TOMADA DE DECISÃO</b>					
<i>Tomar para si a decisão de mudar processos, buscando corrigir ou melhorar deficiências técnicas</i>					
Toma decisões e assume o comando quando necessário					
Pensa na equipe para tomar decisões					
Soluciona problemas de forma rápida					
Analisa todas as variáveis e guia decisões com eficácia, buscando prever os efeitos da escolha					
Toma iniciativa em situações que requeiram seu posicionamento					
<b>9. FOCO EM RESULTADOS</b>					
<i>Apresenta autonomia sobre os recursos e responsabilidade pelos resultados</i>					
Consegue ver os diferentes ângulos de uma questão					
Utiliza seus conhecimentos para melhorar a empresa					
Trabalha com foco no resultado					
Mobiliza as pessoas para o alcance de resultados					
<b>10. ORIENTAÇÃO AO CIDADÃO</b>					
<i>Demonstra conhecimento e uma visão estruturada sobre seus clientes e sobre a forma de satisfazer as necessidades de seu negócio</i>					
Está comprometido com o resultado e o sucesso do cidadão em relação ao CBMGO					
Atende as necessidades do cidadão/contribuinte, satisfazendo suas expectativas					
Cria soluções com a intenção de aumentar a satisfação da sociedade					
Comporta-se como se fosse um consultor para o cidadão, aquele que tem prazer em levar soluções para os problemas					
<b>11. PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO</b>					
<i>Capacidade de definir objetivos específicos, prazos, metas e procedimentos de trabalho</i>					
Monitora a realização dos planos e alcance das metas					
Planeja as atividades levando em consideração a importância de cada uma					
Organiza as atividades estabelecendo metas procurando cumpri-las com eficácia					
Preocupa-se em trabalhar com ordem e método, distribuindo adequadamente o tempo e as tarefas					

## ANEXO II FORMULÁRIOS ELABORADOS EM 2014

### 1. APLICADO AOS ST E SGT

Escala de Avaliação		Classificação				
1	Nunca	<input type="checkbox"/> Auto Avaliação				
2	Raramente	<input type="checkbox"/> Par				
3	Algumas vezes	<input type="checkbox"/> Superior Imediato				
4	Frequentemente	<input type="checkbox"/> Subordinado				
5	Sempre					
AVALIADO:		Posto/Grad				
COMPORTAMENTO		Nunca (1)	Raramente (2)	Algumas vezes (3)	Frequentemente (4)	Sempre (5)
<b>1. COMUNICAÇÃO</b>						
<i>Capacidade de expressar-se de maneira clara e eficaz auxiliando a perfeita compreensão do assunto desejado</i>						
Comunica claramente como os objetivos da missão poderão ser alcançados						
Evita focos e se expressa com clareza em conversas e interações com os outros						
Preocupa-se em passar as informações necessárias ao desenvolvimento das tarefas sem retê-las						
Está aberto a receber informações e sugestões do grupo						
Preocupa-se em responder as perguntas dos demais militares de maneira direta						
Busca saber dos membros de sua equipe o que necessitam para o bom desenvolvimento de seus trabalhos						
<b>2. COOPERAÇÃO</b>						
<i>Interesse e disponibilidade para ajudar outras pessoas na realização dos trabalhos e consecução de objetivos</i>						
Dá assistência, informação e oferece apoio à equipe para manter um relacionamento com ela						
Compartilha conhecimentos e experiências com a equipe						
Está sempre disposto a resolver problemas e buscar soluções						
<b>3. ÉTICA</b>						
<i>Comportamento orientado por princípios e regras morais</i>						
Cumprir o que promete e age de acordo com o que fala						
Procura ser justo em situações de conflito						
Certifica - se de que sejam estabelecidos e mantidos os mais altos padrões de comportamento ético nas ações organizacionais.						
Trata todos com respeito e urbanidade peculiar ao militar						
Zela pelo bom nome do Corpo de Bombeiros Militar e de cada um de seus integrantes, obedecendo e fazendo obedecer aos preceitos da ética (Art 30 Estatuto BM)						
<b>4. GERENCIAMENTO DE EQUIPE</b>						
<i>Capacidade de trabalhar harmonicamente com o grupo em prol de objetivos comuns, demonstrando apoio e orientação</i>						
Procura dar autonomia às pessoas						
Sabe coordenar as pessoas e distribuir as tarefas adequadamente						
Sabe delegar, estimulando os membros de sua equipe para que assumam a responsabilidade pelos próprios resultados.						
Reconhece os demais militares pelo bom trabalho e esforço extra						
Incentiva ideias e sugestões e as levam em consideração de forma sincera						
Exerce liderança sem autoritarismo						
Promove feedback constante						
Delega as atividades dividindo as responsabilidades						
Administra os conflitos da equipe, mantendo o grupo coeso						
Aconselha seus subordinados no encaminhamento de suas carreiras						
<b>5. RELACIONAMENTO INTERPESSOAL</b>						
<i>Capacidade de desenvolver e manter relações interpessoais, através da comunicação e cooperação</i>						
Possui uma postura descontraída deixando o grupo à vontade						
Aceita os feedbacks dos outros, não assumindo postura defensiva.						
É atento com as pessoas						
Procura manter um bom relacionamento entre as pessoas da equipe						
Sabe ouvir as pessoas e preocupa-se em oferecer um tratamento justo a todos						
É prestativo no atendimento a todos						
Desenvolve relacionamentos e parcerias com outras Alas/seções da unidade e até de outras OBMs						

COMPORTAMENTO	Nunca (1)	Raramente (2)	Algumas vezes (3)	Frequentemente (4)	Sempre (5)
<b>6. TOMADA DE DECISÃO</b>					
<i>Tomar para si a decisão de mudar processos, buscando corrigir ou melhorar deficiências técnicas</i>					
Pensa na equipe para tomar decisões					
Soluciona problemas de forma rápida					
Demonstra saber lidar com situações complexas ou que exigem a manipulação e análise de um grande volume de informações					
É proativo, buscando antecipar tendências e identificar oportunidades futuras que favoreçam o processo decisório					
Toma iniciativa em situações que requeiram seu posicionamento					
<b>7. FOCO EM RESULTADOS</b>					
<i>Apresenta autonomia sobre os recursos e responsabilidade pelos resultados</i>					
Consegue ver os diferentes ângulos de uma questão					
Utiliza seus conhecimentos para melhorar a instituição					
Empenha - se em atingir excelência pessoal em tudo o que faz					
Assume, como sua responsabilidade, o seu próprio desenvolvimento pessoal e profissional					
Mobiliza as pessoas para o alcance de resultados					
<b>8. ORIENTAÇÃO AO CIDADÃO</b>					
<i>Demonstra conhecimento e uma visão estruturada sobre seus clientes e sobre a forma de satisfazer as necessidades de seu negócio</i>					
Está comprometido com o resultado e o sucesso do cidadão em relação ao CBMGO					
Manifesta o sentimento de servir à comunidade, traduzido pela vontade inabalável de cumprir o dever, mesmo com risco da própria vida (Art 29, Estatuto BM)					
Desenvolve relacionamentos com a comunidade, participando de associações, realizando palestras e/ou participando junto aos meios de comunicação local					
<b>9. HABILIDADES TÉCNICO - OPERACIONAIS</b>					
<i>Capacidade de empregar técnicas próprias e habilidades específicas para o cumprimento do dever</i>					
Sabe trabalhar sob pressão					
Demonstra dominar os conhecimentos e habilidades técnicas requeridos a realização de seu trabalho					
Tem conhecimento sobre todos os segmentos de atuação do CBMGO, mesmo não sendo especialista.					
É ágil na prontidão operacional, respondendo imediatamente aos toques de acionamento para emergências					
É cuidadoso na manutenção dos materiais, dependências e documentação de sua responsabilidade					
Cumprir as normas de segurança, em todas as atividades profissionais					
<b>10. COMPORTAMENTOS SOBRE A DOCTRINA E O SERVIÇO BOMBEIRO MILITAR</b>					
<i>Capacidade de seguir os preceitos doutrinários e os regulamentos da instituição</i>					
Cumprir com rigor todos os horários e comparece a todas atividades programadas					
Preocupa - se com sua apresentação pessoal, cumprindo o que prevê o Regulamento de Uniformes					
Exerce com autoridade, eficiência e probidade as funções que lhe couberem em decorrência do cargo (Art 30, Estatuto BM)					
Respeita a dignidade e defende os direitos da pessoa humana (Art 30, Estatuto BM)					
Cumpri e faz cumprir as leis, os regulamentos, as instruções e as ordens das autoridades competentes; (Art 30, Estatuto BM)					
É justo e imparcial nos julgamentos dos atos e na apreciação do mérito dos subordinados (Art 30, Estatuto BM)					
Zela pelo preparo próprio, moral, intelectual e físico, assim também pelo preparo dos subordinados, tendo em vista o cumprimento da missão comum (Art 30, Estatuto BM)					
Pratica a camaradagem e desenvolve permanentemente o espírito de cooperação (Art 30, Estatuto BM)					
Emprega todas as suas energias em benefício do serviço (Art 30, Estatuto BM)					
É discreto em suas atitudes e maneiras e em sua linguagem escrita e falada (Art 30, Estatuto BM)					
Acata as autoridades civis (Art 30, Estatuto BM)					
Conduz - se, mesmo fora do serviço, de modo que não sejam prejudicados os princípios da disciplina, do respeito e do decoro de bombeiro militar (Art 30, Estatuto BM)					
Abstem - se de fazer uso do posto ou graduação para obter facilidades pessoais de qualquer natureza ou para encaminhar negócios particulares ou de terceiros (Art 30, Estatuto BM)					
Manifesta o civismo e o culto das tradições históricas (Art 30, Estatuto BM)					
Manifesta amor à profissão e a exerce com entusiasmo (Art 29, Estatuto BM)					
Manifesta espírito-de-corpo e o orgulho pela Corporação (Art 29, Estatuto BM)					

## 2. APLICADO AOS CB E SD

ESCALA DE AVALIAÇÃO	
0	Insatisfatório
1	Fraco
2	Regular
3	Bom
4	Ótimo
5	Excelente

COMPORTAMENTO	Colaborador	Superior Imediato
<b>1 - CREDIBILIDADE E CONFIANÇA</b>		
Demonstra confiança nas informações prestadas sob sua responsabilidade.		
Zela pelo bom nome do Corpo de Bombeiros Militar e de cada um de seus integrantes, obedecendo e fazendo obedecer aos preceitos da ética (Art 30 Estatuto BM)		
Executa atividades sob sua responsabilidade com credibilidade.		
<b>2 - COMPARTILHAMENTO DAS ATIVIDADES</b>		
Compartilha com colegas as informações para o desenvolvimento das atividades.		
Dá assistência, informação e oferece apoio à equipe para manter um relacionamento com ela		
<b>3 - TRABALHO EM EQUIPE</b>		
Interage com os colegas de trabalho.		
Pratica a camaradagem e desenvolve permanentemente o espírito de cooperação (Art 30, Estatuto BM)		
Coopera no compartilhamento de idéias, objetivos, atividades diárias e soluções.		
<b>4 - DISPONIBILIDADE</b>		
Está disponível para atender solicitações da OBM que lhe são peculiares.		
É facilmente encontrado pelo Plano de Chamada da OBM		
<b>5 - COMPROMETIMENTO</b>		
Predisposição para a ação.		
Esforço em prol da instituição		
Busca atingir os objetivos da ala/seção/OBM.		
<b>6 - FLEXIBILIDADE</b>		
Compreende e ajuda a novas situações de trabalho.		
Exerce novas atividades sempre que necessário.		
<b>7 - FOCO NA ATIVIDADE</b>		
Tem interesse em atender as necessidades atuais e futuras da ala/seção/OBM		
<b>8 - APLICAÇÃO DO CONHECIMENTO</b>		
Possui experiência no uso das ferramentas.		
Procura conhecer e dominar técnicas específicas de salvamento, combate a incêndio ou APH		
Contribui para melhoria dos procedimentos e no desenvolvimento das atividades em geral.		

<b>9 - ORGANIZAÇÃO DO TEMPO E TRABALHO</b>		
Cumprir com rigor todos os horários e comparecer a todas as atividades programadas		
Preocupar-se com sua apresentação pessoal, cumprindo o que prevê o Regulamento de Uniformes		
Cumprir e fazer cumprir as leis, os regulamentos, as instruções e as ordens das autoridades competentes; (Art 30, Estatuto BM)		
Zelar pelo preparo próprio, moral, intelectual e físico, assim também pelo preparo dos subordinados, tendo em vista o cumprimento da missão comum (Art 30, Estatuto BM)		
Conduzir-se, mesmo fora do serviço, de modo que não sejam prejudicados os princípios da disciplina, do respeito e do decoro de bombeiro militar (Art 30, Estatuto BM)		
Acatar as autoridades civis (Art 30, Estatuto BM)		
Abster-se de fazer uso do posto ou graduação para obter facilidades pessoais de qualquer natureza ou para encaminhar negócios particulares ou de terceiros (Art 30, Estatuto BM)		
Ser discreto em suas atitudes e maneiras e em sua linguagem escrita e falada (Art 30, Estatuto BM)		
Manifestar o civismo e o culto das tradições históricas (Art 30, Estatuto BM)		
Manifestar amor à profissão e exercê-la com entusiasmo (Art 29, Estatuto BM)		
Manifestar espírito-de-corpo e o orgulho pela Corporação (Art 29, Estatuto BM)		
Empregar todas as suas energias em benefício do serviço (Art 30, Estatuto BM)		
Cumprir os prazos nas atividades que lhes são delegadas.		
<b>10 - RELACIONAMENTO INTERPESSOAL</b>		
Relacionar-se de forma cordial com as pessoas dos diversos níveis hierárquicos e culturais.		
Ser prestativo no atendimento a todos		
Mantém o ambiente de trabalho agradável e produtivo.		
<b>11 - SEGURANÇA</b>		
Cumprir as normas de segurança relacionadas à atividade que desempenha		
Preocupar-se com a segurança de toda a equipe		
Utilizar os EPIs relacionados à atividade que desempenha		
<b>12 - COMUNICAÇÃO</b>		
Evitar fofocas em seu local de trabalho.		
Expressar-se com clareza em conversas e interações com os outros.		

## ANEXO III RESULTADOS

		GERAL 10º PBM																			
		K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	Média
1. COMUNICAÇÃO		4,03	3,6	3,81	4,3	3,88	3,94	4,35	4,14	4,07	3,4	4,06	4,77	4,4	4,5	3,75	4,26	4,26	4,08	4,24	4,09
2. COOPERAÇÃO		4,48	3,9	4,06	4,6	3,69	4,51	4,28	4,06	3,82	2,73	4,25	4,49	4,4	4,5	3,33	4,33	4,33	4,25	4,22	4,12
3. ÉTICA		4,1	3,2	4,3	4,5	3,89	4,22	4,57	4,29	4,69	3,11	4,57	4,71	4,6	4,8	4,15	4,5	4,42	4,31	4,5	4,28
4. FAVORITISMO		3,7	3,5	3,58	4,4	3,56	4,08	4,18	4	3,52	3,09	4,07	4,27	4,4	4,4	3,7	4,25	4,2	4,33	4,48	3,98
5. FLEXIBILIDADE		4,27	3	4,3	4,4	3,31	4,3	3,78	3,72	3,46	2,66	4,24	4,32	4,7	4,5	3,42	4,17	4,18	4,33	4,39	3,97
6. GERENCIAMENTO DE EQUIPE		3,75	3,5	3,63	4,3	3,27	3,44	3,72	3,26	3,78	3,15	3,63	3,94	4,1	3,8	3,34	3,55	3,99	4,23	4,09	3,71
7. RELACIONAMENTO INTERPESSOAL		4,1	4	4,08	4,5	4,01	4,35	4,4	4,3	4,17	3,24	4,43	4,54	4,6	4,7	3,79	4,3	4,5	4,51	4,59	4,27
8. TOMADA DE DECISÃO		4,25	3,7	3,77	4,7	3,28	3,74	4,03	3,55	4,32	3,42	4,11	3,85	3,9	4	3,58	3,75	4,22	4,02	3,96	3,9
9. FOCO EM RESULTADOS		4,34	3,6	3,76	4,6	3,06	4,24	3,82	3,66	3,82	2,71	3,69	4,18	4,2	4,2	3,75	3,88	4,33	4,39	4,39	3,93
10. ORIENTAÇÃO AO CIDADÃO		4,53	3,5	3,93	4,6	3,56	4,46	4,26	3,78	3,97	3,06	4,22	4,56	4,2	4,4	3,83	4,1	4,1	4,25	4,44	4,09

		CHEFES DE ALA			
		B	C	L	Média
1. COMUNICAÇÃO		3,6	3,8	3,94	3,8
2. COOPERAÇÃO		3,95	4,1	4,51	4,2
3. ÉTICA		3,24	4,3	4,22	3,9
4. FAVORITISMO		3,49	3,6	4,08	3,7
5. FLEXIBILIDADE		2,99	4,3	4,3	3,9
6. GERENCIAMENTO DE EQUIPE		3,51	3,6	3,44	3,5
7. RELACIONAMENTO INTERPESSOAL		3,97	4,1	4,35	4,1
8. TOMADA DE DECISÃO		3,68	3,8	3,74	3,7
9. FOCO EM RESULTADOS		3,6	3,8	4,24	3,9
10. ORIENTAÇÃO AO CIDADÃO		3,46	3,9	4,46	3,9

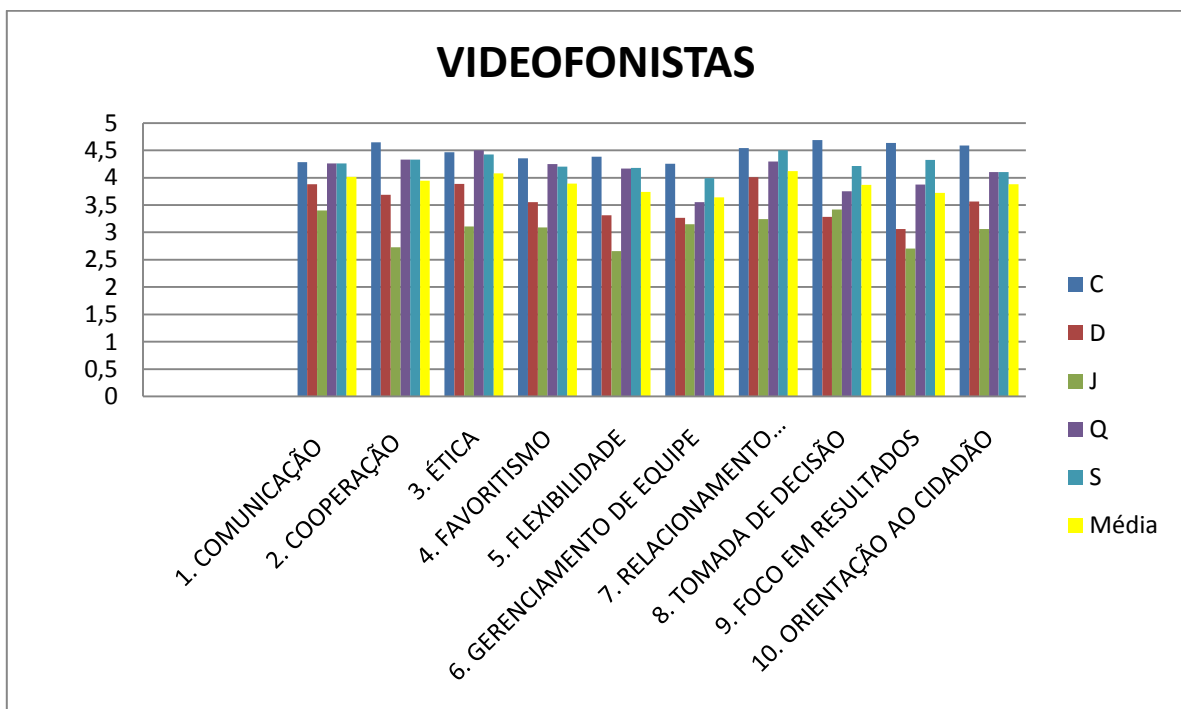
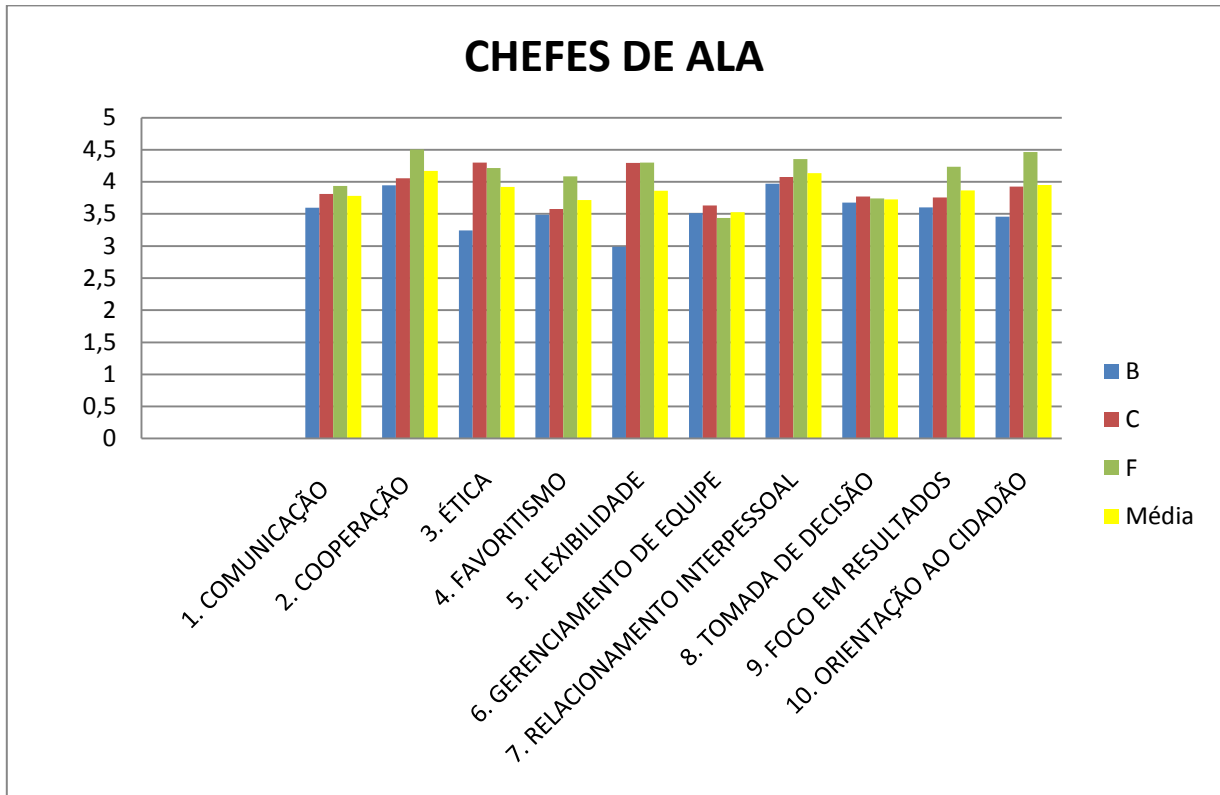
		VIDEOFONISTAS					
		C	D	J	Q	S	Média
1. COMUNICAÇÃO		4,28	3,9	3,4	4,3	4,26	4,02
2. COOPERAÇÃO		4,65	3,7	2,73	4,3	4,33	3,95
3. ÉTICA		4,47	3,9	3,11	4,5	4,42	4,08
4. FAVORITISMO		4,35	3,6	3,09	4,3	4,2	3,89
5. FLEXIBILIDADE		4,38	3,3	2,66	4,2	4,18	3,74
6. GERENCIAMENTO DE EQUIPE		4,25	3,3	3,15	3,6	3,99	3,64
7. RELACIONAMENTO INTERPESSOAL		4,54	4	3,24	4,3	4,5	4,12
8. TOMADA DE DECISÃO		4,69	3,3	3,42	3,8	4,22	3,87
9. FOCO EM RESULTADOS		4,63	3,1	2,71	3,9	4,33	3,72
10. ORIENTAÇÃO AO CIDADÃO		4,59	3,6	3,06	4,1	4,1	3,88

ADM				
	A	O	P	Média
1. COMUNICAÇÃO	4,03	4,8	4,49	4,4
2. COOPERAÇÃO	4,48	4,5	4,5	4,5
3. ÉTICA	4,1	4,7	4,75	4,5
4. FAVORITISMO	3,7	4,3	4,42	4,1
5. FLEXIBILIDADE	4,27	4,3	4,46	4,3
6. GERENCIAMENTO DE EQUIPE	3,75	3,9	3,78	3,8
7. RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	4,1	4,5	4,7	4,4
8. TOMADA DE DECISÃO	4,25	3,9	4,03	4
9. FOCO EM RESULTADOS	4,34	4,2	4,21	4,2
10. ORIENTAÇÃO AO CIDADÃO	4,53	4,6	4,38	4,5

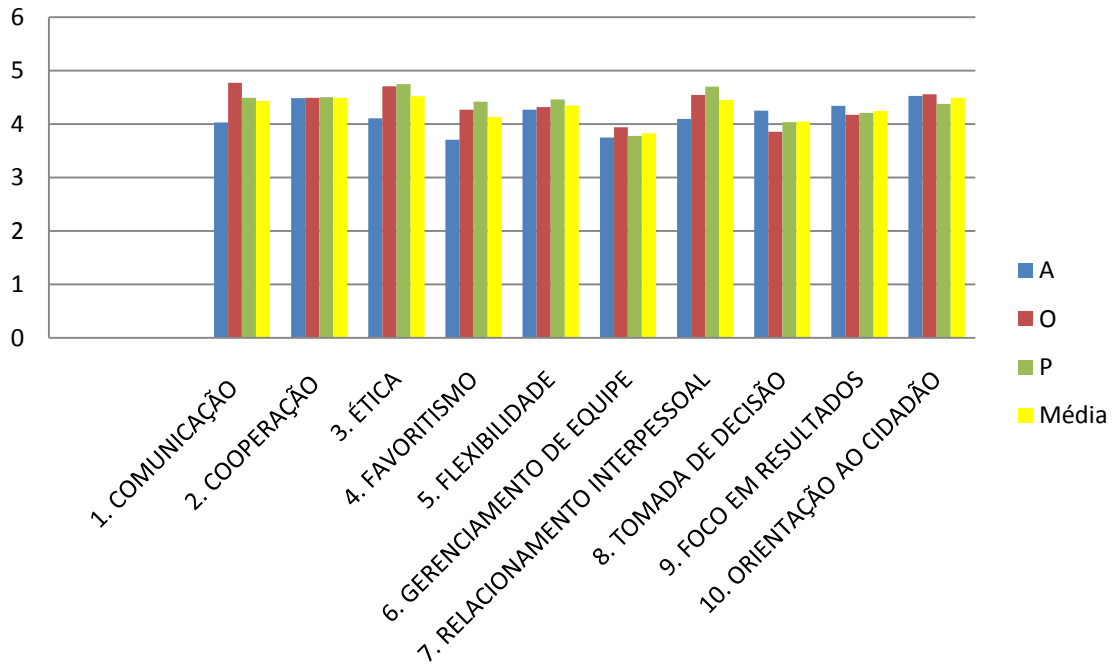
ST e SGTz									
	A	B	C	D	E	F	G	H	Média
1. COMUNICAÇÃO	4,03	3,6	3,81	4,3	3,88	3,94	4,35	4,14	4
2. COOPERAÇÃO	4,48	3,9	4,06	4,6	3,69	4,51	4,28	4,06	4,21
3. ÉTICA	4,1	3,2	4,3	4,5	3,89	4,22	4,57	4,29	4,14
4. FAVORITISMO	3,7	3,5	3,58	4,4	3,56	4,08	4,18	4	3,87
5. FLEXIBILIDADE	4,27	3	4,3	4,4	3,31	4,3	3,78	3,72	3,88
6. GERENCIAMENTO DE EQUIPE	3,75	3,5	3,63	4,3	3,27	3,44	3,72	3,26	3,6
7. RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	4,1	4	4,08	4,5	4,01	4,35	4,4	4,3	4,22
8. TOMADA DE DECISÃO	4,25	3,7	3,77	4,7	3,28	3,74	4,03	3,55	3,87
9. FOCO EM RESULTADOS	4,34	3,6	3,76	4,6	3,06	4,24	3,82	3,66	3,89
10. ORIENTAÇÃO AO CIDADÃO	4,53	3,5	3,93	4,6	3,56	4,46	4,26	3,78	4,07

CB e SD											
	J	L	M	N	O	P	C	R	S	T	Média
1. COMUNICAÇÃO	3,4	4,06	4,8	4,39	4,5	3,75	4,26	4,26	4,08	4,24	4,26
2. COOPERAÇÃO	2,7	4,25	4,5	4,42	4,5	3,33	4,33	4,33	4,25	4,22	4,24
3. ÉTICA	3,1	4,57	4,7	4,58	4,8	4,15	4,5	4,42	4,31	4,5	4,5
4. FAVORITISMO	3,1	4,07	4,3	4,36	4,4	3,7	4,25	4,2	4,33	4,48	4,23
5. FLEXIBILIDADE	2,7	4,24	4,3	4,71	4,5	3,42	4,17	4,18	4,33	4,39	4,25
6. GERENCIAMENTO DE EQUIPE	3,1	3,63	3,9	4,13	3,8	3,34	3,55	3,99	4,23	4,09	3,85
7. RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	3,2	4,43	4,5	4,63	4,7	3,79	4,3	4,5	4,51	4,59	4,44
8. TOMADA DE DECISÃO	3,4	4,11	3,9	3,9	4	3,58	3,75	4,22	4,02	3,96	3,93
9. FOCO EM RESULTADOS	2,7	3,69	4,2	4,21	4,2	3,75	3,88	4,33	4,39	4,39	4,11
10. ORIENTAÇÃO AO CIDADÃO	3,1	4,22	4,6	4,21	4,4	3,83	4,1	4,1	4,25	4,44	4,23

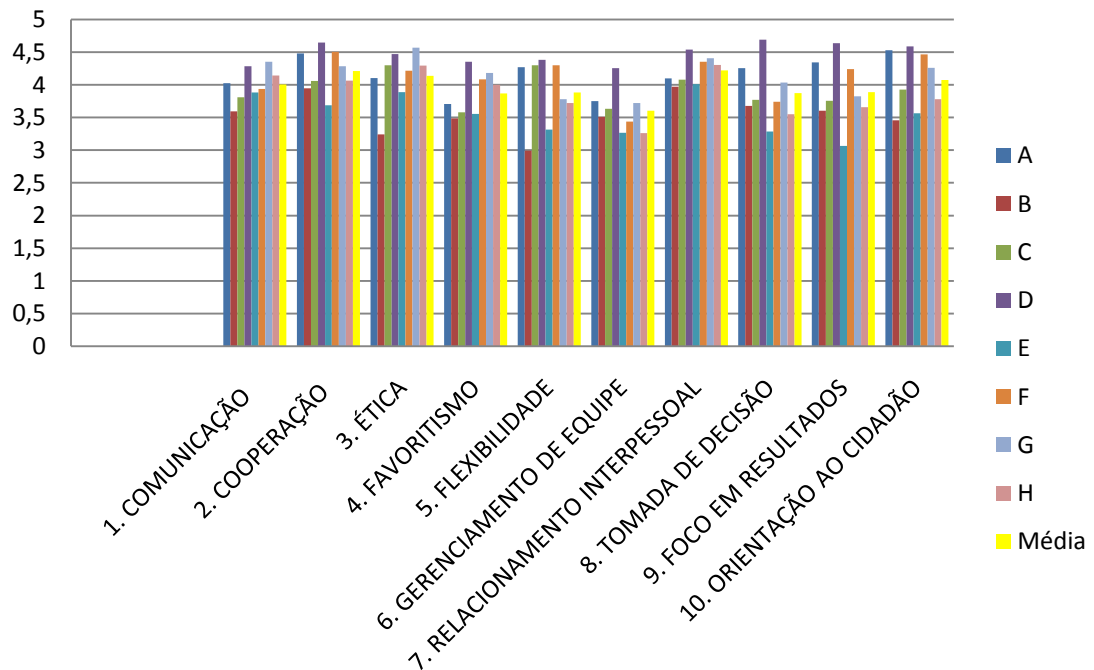
## GRÁFICOS



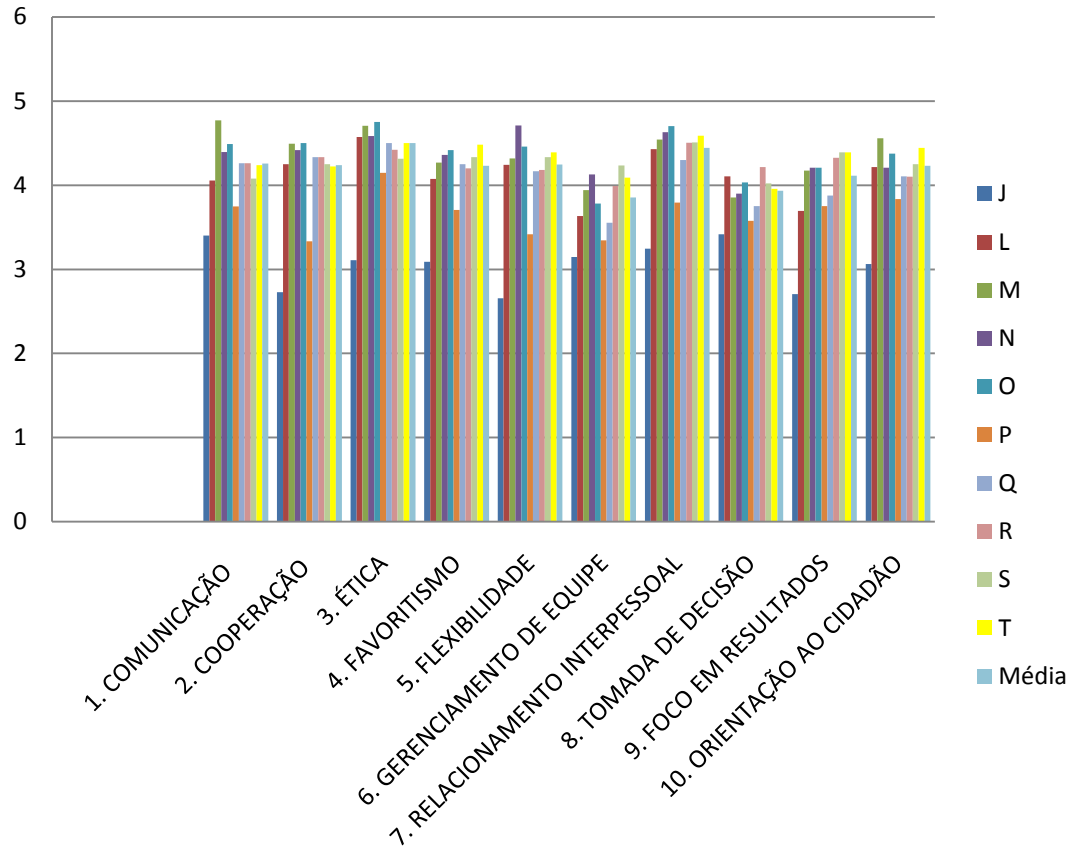
## ADMINISTRAÇÃO



## ST E SGT



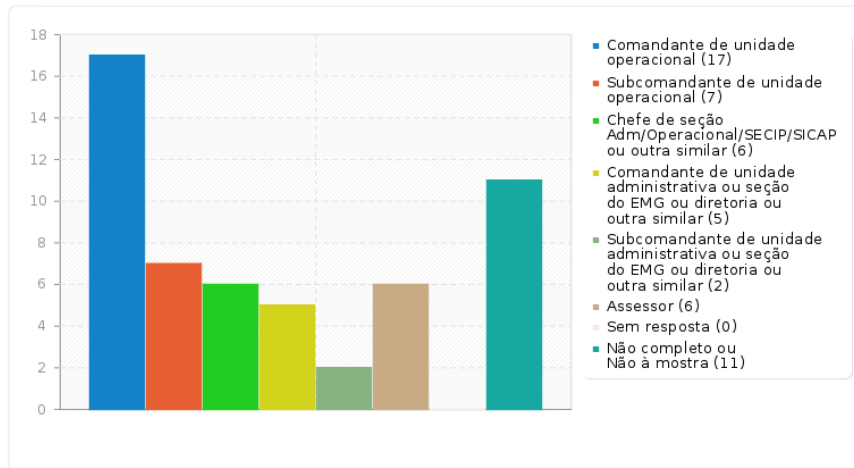
## CB E SD



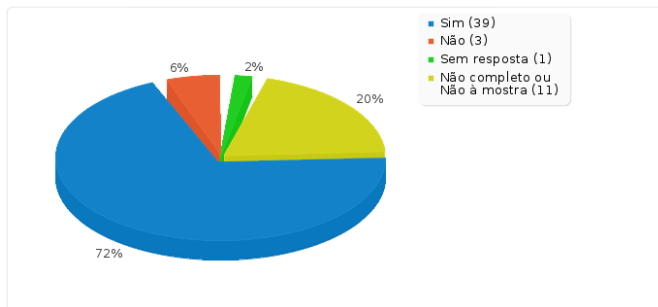
## ANEXO IV

### PESQUISA DE CAMPO FEITA AOS OFICIAIS SUPERIORES E INTERMEDIÁRIOS

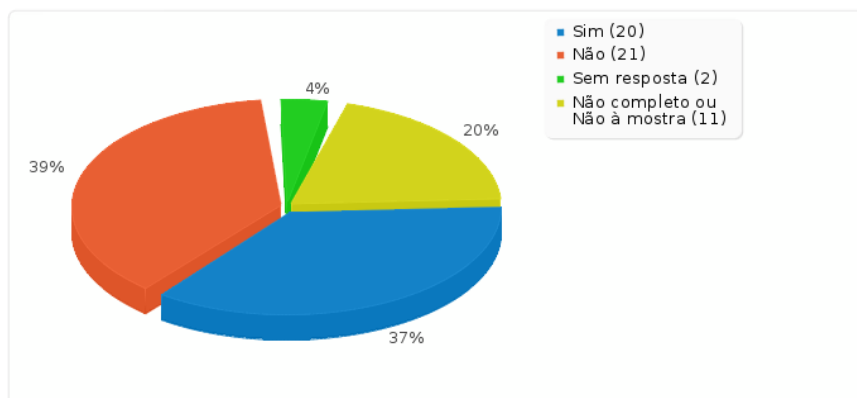
#### 1. Qual a função ocupa atualmente?



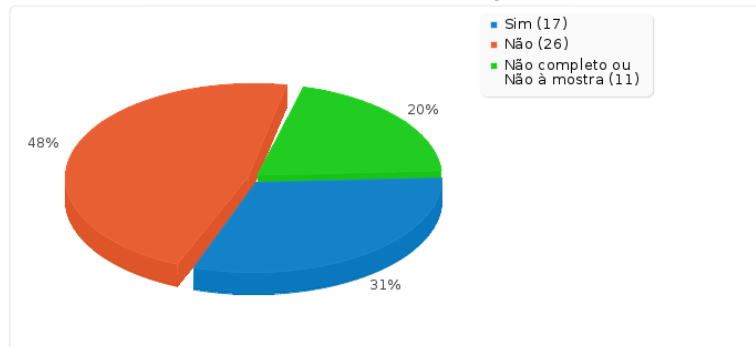
#### 2. Você considera importante o estabelecimento de critérios objetivos para concessão de elogios, medalhas e honrarias?



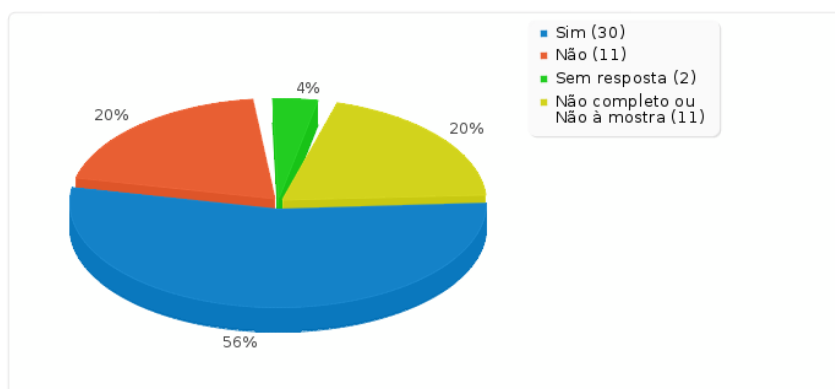
#### 3. Em sua unidade/seção você aplica algum critério que avalie o desempenho dos militares empregados?



#### 4. Você conhece, ou já ouviu falar, da Avaliação de Desempenho 360º?



#### 5. A Avaliação 360º prevê a avaliação do líder por ele mesmo (auto-avaliação), pelos pares, pelo superior e pelos subordinados. Você acha justo que uma das avaliações do sargento, subtenente ou oficial subalterno seja realizada, também, pelo subordinado dos mesmos?



#### Justificativa da resposta

1. Não é confiável
2. Nesse contexto, é uma forma de avaliar o militar sob diversos ângulos de visão.
3. Importante ouvir todos que nos cercam, não somente nossos superiores!!!
4. Para que o líder tenha feedback de suas ações
5. As opiniões do subordinado podem indicar caminhos de crescimento e otimização administrativa.
6. Até acharia, se o subordinado se mostrasse sincero e imparcial no seu julgamento, pois por muitas vezes pode haver empatia ou até mesmo interpretação errada por parte do subordinado, quando da aplicação do regulamento por parte de superior.
7. Sim, pois a avaliação é necessária no processo de melhoria, e, eu julgo que esta seja a mais importante para avaliação da capacidade de liderança, pois são justamente os subordinados os afetados por ela.
8. Quando somos avaliados não somente por nossos líderes temos uma ideia de como nossos liderados nos veem.
9. Como você sabe a quantas andam seu desempenho e resultados? Através do Feedback. E quem está apto a dar Feedback ao líder? O liderado.

10. Tendo em vista que é o q se propõe essa ferramenta de avaliação! Pessoalmente acho muito importante e salutar saber como nossos subordinados nos veem... e nos avaliam.
11. não concordo que um subordinado avalie seu superior. Nas instituições militares há situações que exigem do comandante uma decisão que pode não agradar quem foi atingido diretamente por aquela ação, causa e efeito, o subordinado pode não ter a imparcialidade necessária numa avaliação.
12. Acredito que é esse o processo mais completo de avaliação.
13. Isso influenciaria em suas decisões junto á tropa, principalmente quando se fiscaliza seu subordinado ou quando tem que se tomar uma decisão não popular com a tropa subordinada.
14. É importante o militar saber como é visto, não apenas pelos superiores, mas também por pares e subordinados, para que desenvolva suas habilidades e corrija suas falhas.
15. Independente de posto ou graduação precisamos evoluir e a avaliação permite conhecer melhor a si mesmo e como as pessoas de enxergam.
16. sim, acredito ser importante saber como o subordinado observa o superior, saber o que considera qualidades e defeitos dos seus comandantes/líderes
17. Porque entendo que são poucos subordinados que tem condições de avaliar de forma isenta seus superiores.
18. O regime militar é baseado na hierarquia e disciplina e como tal entendo que o realmente existe a necessidade das ações serem mais objetivas. Essa história de subordinados avaliarem superiores traria uma maior enfraquecimento na disciplina e na operacionalidade vez que o superior sendo avaliado pelos subordinados, com certeza ele deixaria de tomar providências em virtude de receio de avaliação a ser feita posteriormente.
19. Dar o poder para o subordinado avaliar o superior é criar oportunidades de melhorar a forma de liderar.
20. É importante a avaliação do superior pelo subordinado, desde que feita com critério. No entanto no meio militar, essa avaliação acabaria por fragilizar o sistema, pois o superior, ao saber que poderia se beneficiar de uma avaliação positiva, pelo subordinado, poderia deixar de agir conforme as normas e regulamentos, pelo simples fato de que se cumprisse o estabelecido, poderia se prejudicar em uma avaliação que poderia decidir sua carreira.
21. **A AVALIAÇÃO DO SUBORDINADO PODE SER, NA MAIORIA DAS VEZES, UM BOM INDICADOR DA EFICIÊNCIA DA CHEFIA.**
22. **AUTO-AVALIAÇÃO É MEIO COMPLICADO. A MEU VER O CERTO SERIA SEMPRE PELOS SEUS SUPERIORES HIERÁRQUICOS. É MEIO COMPLICADO UM SUBORDINADO AVALIAR UM SUPERIOR.**
23. O líder não pode ter receio de ser avaliado.
24. Se a vida militar é lastreada na hierarquia e disciplina, significa que o contato com meus superiores e subordinados é constante. Logo, o feedback, ou seja, o retorno avaliativo de minha conduta, deve necessariamente vir destas duas partes.
25. Sim, a visão dos subordinados é importante para avaliar como o líder lida com todas as situações.
26. A avaliação por parte dos subordinados pode ser uma importante ferramenta para questionamento das próprias atitudes e propostas de mudanças

27. Acredito que ainda não temos maturidade para tal condição, onde ainda se percebe o favorecimento daqueles mais "chegados" deixando a visão real e crítica em segundo plano
28. Toda crítica construtiva é bem vinda independente do grau hierárquico e os subordinados estão envolvidos diretamente no processo construtivo.
29. Acredito que o peso da avaliação do subordinado deve ser inferior aos pesos estabelecidos pelos pares e pelos superiores. Isso, do meu ponto de vista se faz necessário para manutenção e proteção da instituição. Muitas vezes o subordinado não tem a visão ampla, em termos de gestão, sobre as reais necessidades da Corporação.
30. creio que seria quebrada a cadeia hierárquica, e colocaria em conflito o comando dos mesmos.
31. Haverá ângulos de visão diferentes
32. Veracidade da informação

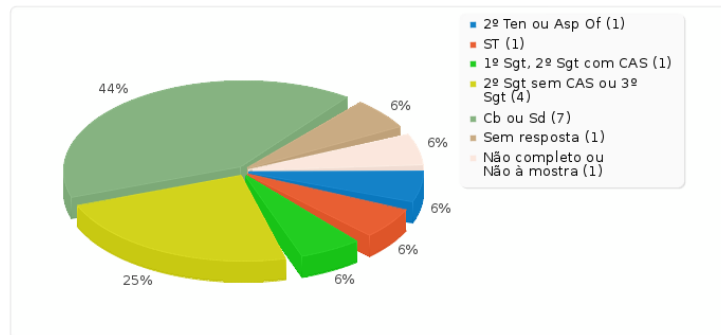
---

Pesquisa realizada por meio do aplicativo Lime Survey. O questionário foi enviado por email aos participantes que, voluntariamente, realizaram o preenchimento. Pesquisa disponível aos participantes do dia 25 de maio de 2015 até o dia 24 de julho de 2015.

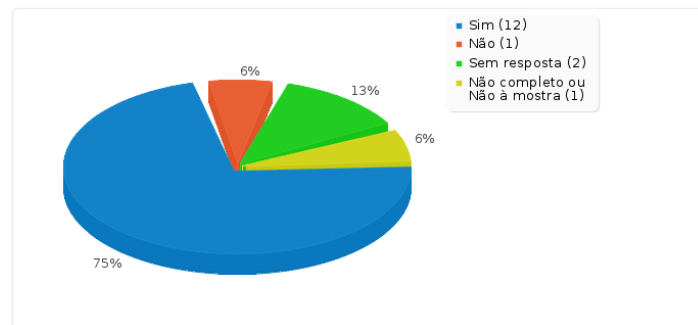
## ANEXO V

### PESQUISA REALIZADA COM OS PARTICIPANTES DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA UNIDADE DO 10º PBM – MINAÇU

#### 1. Qual seu posto ou graduação?

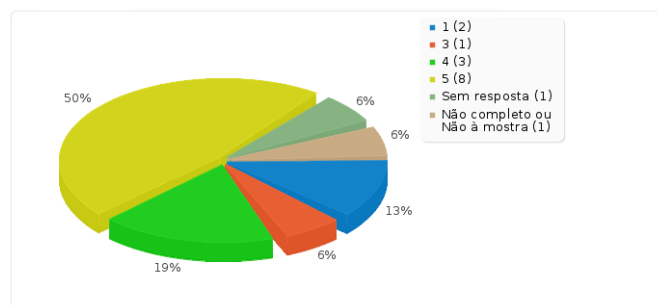


#### 2. Você considera importante a avaliação de desempenho da tropa?

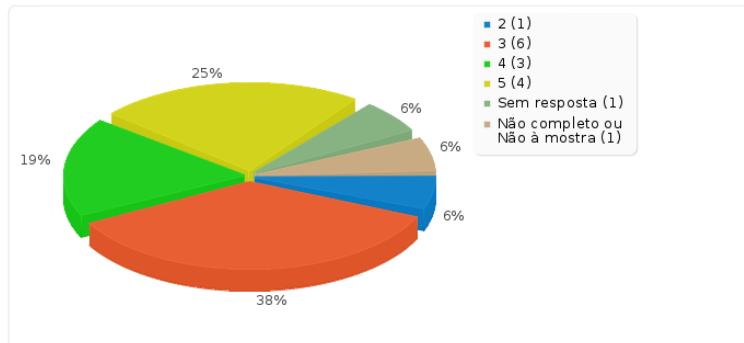


#### 3. Marque de 1 a 5 para a importância que você acredita que uma avaliação de desempenho tem para os itens abaixo, sendo 1 – sem importância, 2 – pouco importante, 3 – importante, 4 – muito importante, 5 – extremamente importante?

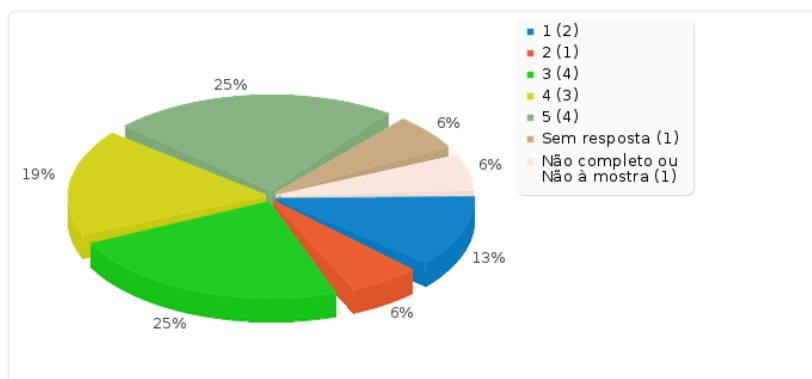
##### Item: Concessão de medalhas



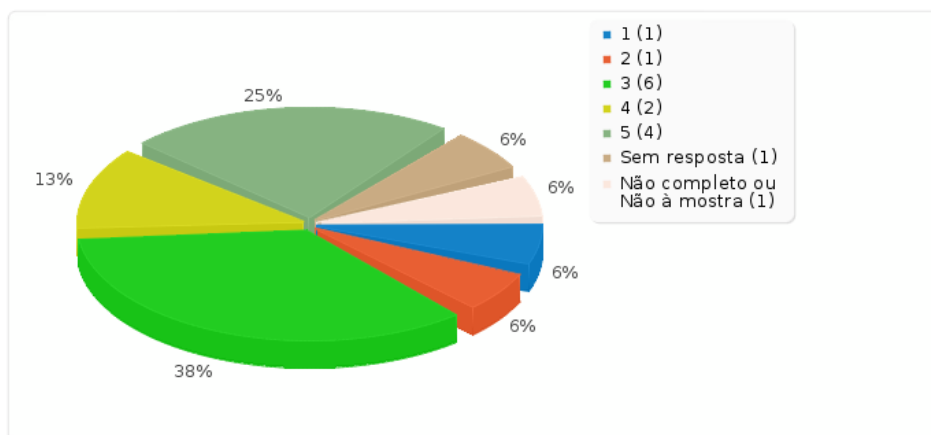
**Item: Concessão de elogios**



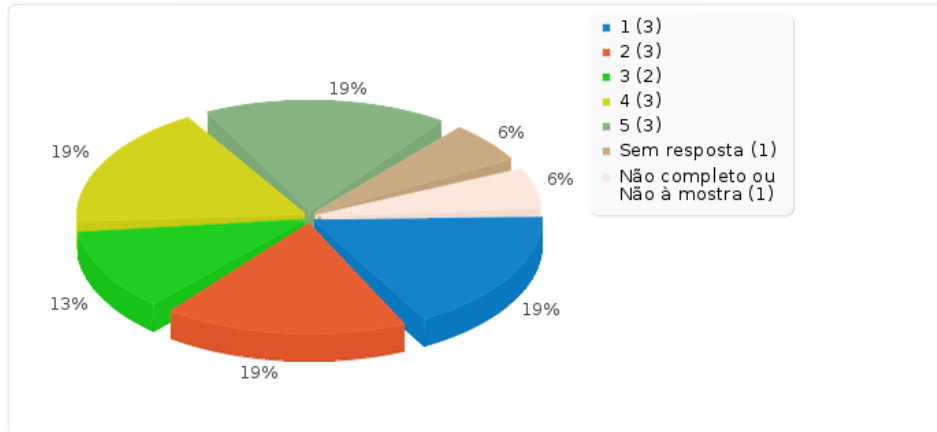
**Item: Critérios para aplicação de agravantes ou atenuantes em punições disciplinares**



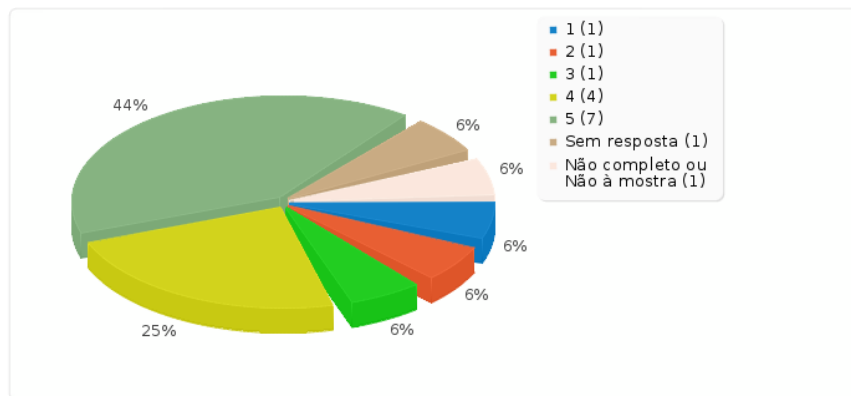
**Item: Mérito para promoção**



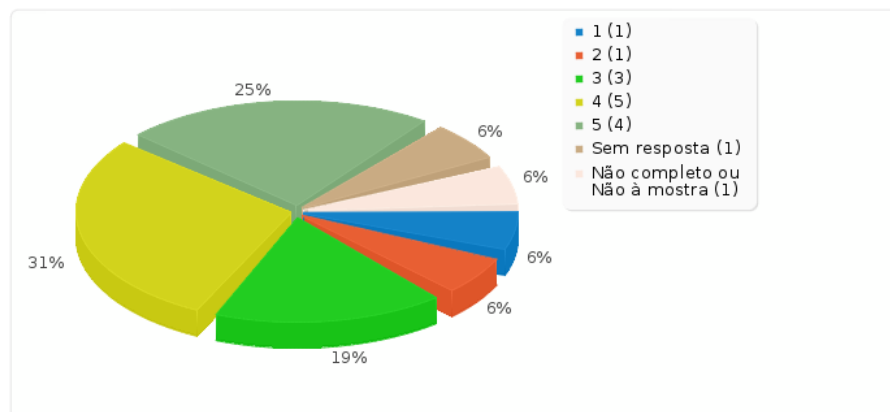
### Item: Movimentação interna de pessoal



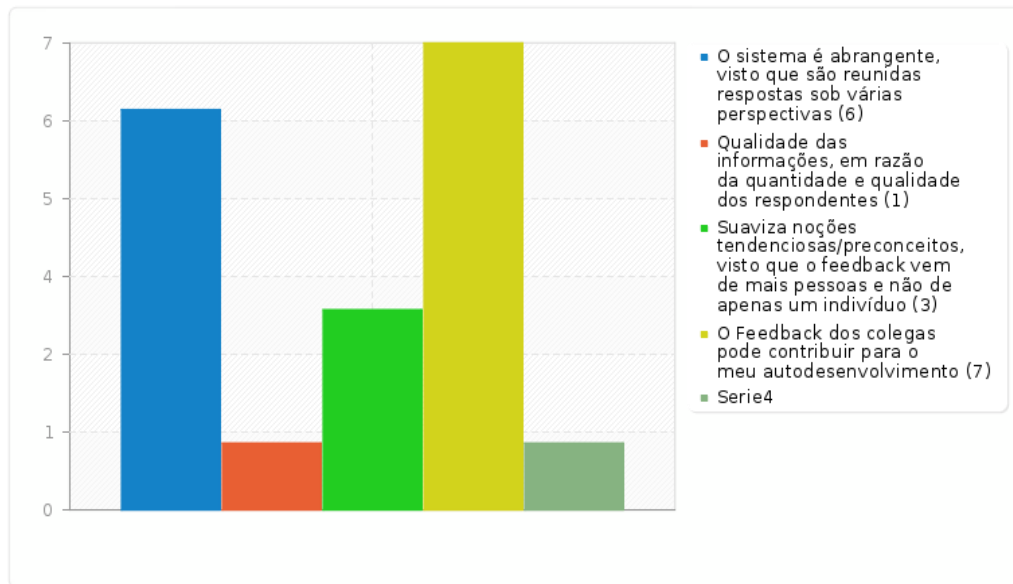
### Item: Definição de treinamentos e capacitação da tropa



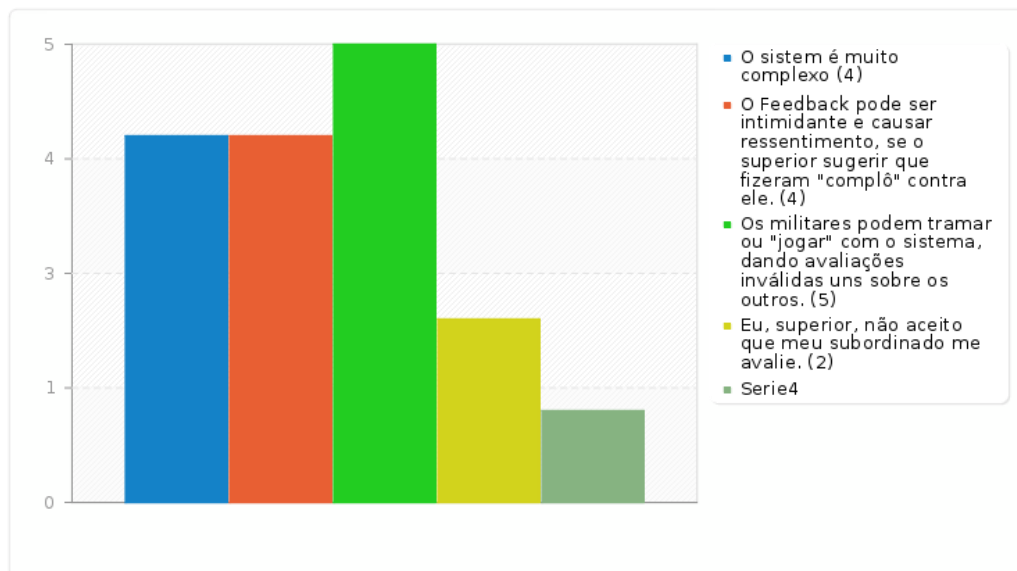
### Item: Melhoria pessoal, apartir da identificação de pontos forte e minhas oportuniades de melhoria



**4. Qual a maior vantagem da Avaliação de Desempenho aplicada em nossa unidade recentemente?**



**5. Qual a principal desvantagem da Avaliação de Desempenho aplicada em nossa unidade recentemente?**



Pesquisa realizada por meio do aplicativo Lime Survey. O questionário foi enviado por email aos participantes que, voluntariamente, realizaram o preenchimento. Pesquisa disponível aos participantes do dia 25 de maio de 2015 até o dia 24 de julho de 2015.