

## **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS POLICIAIS MILITARES DO 8º BATALHÃO DE POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE**

Francisco Daniel de Freitas<sup>1</sup>

Elizabeth Silva Veiga<sup>2</sup>

### **RESUMO**

As instituições, gradativamente, passaram a buscar a modernização e a ampliação de suas formas de atuação para o melhor desempenho de suas atribuições em busca da eficiência. Nesse sentido, as forças de segurança devem buscar alternativas que possam superar velhas práticas, cujo objetivo maior deve ser uma nova forma de gestão baseada no autodesenvolvimento profissional e na avaliação de desempenho com base em resultados. Nesse contexto, pretendeu-se com esta pesquisa compreender como é possível alinhar a gestão do efetivo do 8º Batalhão da Polícia Militar do Rio Grande do Norte (RN) com o novo modelo de gestão profissional baseado em resultados, face ao modelo utilizado atualmente, para o processo de avaliação de desempenho desses profissionais. Com o desenvolvimento do estudo, mediante pesquisa bibliográfica e a observação de campo, mediante aplicação de questionário, contando com 10 questões diretas, que foram respondidas de forma objetiva por 21 policiais militares, entre os quais dois são oficiais e os demais são Praças; pôde-se identificar que a Polícia Militar possui gargalos que necessitam ser enfrentados, tendo em vista as suas arraigadas características. Desta feita, em dissonância com essa irremediável tendência, a realidade na Polícia Militar do Rio Grande do Norte (PMRN) se caracteriza pelo afastamento desse novo modelo de administrar os recursos humanos que se impõe. Assim, concluiu-se que os instrumentos utilizados na corporação militar remetem timidamente à ideia de um modelo de “avaliação de desempenho”. Mostra-se, pois, relevante a pesquisa sob o viés teórico e pragmático, vez que, com embasamento teórico, revela as disparidades na prática.

**PALAVRAS-CHAVE:** GESTÃO PÚBLICA. GESTÃO DE PESSOAS. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO. EFICIÊNCIA DO SERVIÇO PÚBLICO.

---

<sup>1</sup> Francisco Daniel de Freitas, Especialização em Gestão de Pessoas, pela Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN).

<sup>2</sup> Elizabeth Silva Veiga, Mestra em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Professora da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. E-mail: elizabethveiga@uern.br

## INTRODUÇÃO

As instituições, sejam elas públicas ou privadas, estão em constante mudança. Esta realidade impõe diversas mudanças às organizações atuais, entre as quais se destaca a busca constante pela eficiência do trabalho humano.

Historicamente, observou-se que os povos antigos deram os primeiros passos na tentativa de melhorar os resultados de seu trabalho, buscando aumentar o desempenho no cultivo de alimentos, extração de minérios e o desempenho dos exércitos nas campanhas de expansão dos Impérios.

Tal fenômeno histórico vem impondo, nos últimos tempos, profundas transformações também no interior de outras organizações, inclusive nas públicas. Em território nacional, diferentemente das organizações públicas estrangeiras, as mudanças são lentas e quase imperceptíveis, pois há, no interior das organizações brasileiras, uma grande resistência às mudanças, aos novos métodos de gestão e, por conseguinte, obsta a melhoria da qualificação dos seus servidores, vistos apenas como prestadores de serviços, mas não como um elemento essencial e imprescindível à sobrevivência das organizações públicas, pois que representam o diferencial competitivo que sustenta e promove o sucesso organizacional.

Desta feita, impende-se tomar como pressuposto que a Gestão de Pessoas, como braço da Gestão Pública, vem sendo entendida pela moderna Administração Pública como um princípio básico, cuja orientação principal é gerir as pessoas com responsabilidade, pois, em um mundo globalizado, no qual o desempenho humano precisa ser excelente em todos os níveis, a valorização do ser humano é o diferencial na prestação de serviço.

Todavia, em dissonância com essa irremediável tendência, a realidade na caserna, da qual é exemplo a Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Norte, é caracterizada pelo afastamento desse novo modelo de administrar os recursos humanos que se impõe. Nesse sentido, as forças de segurança devem buscar alternativas que possam superar velhas práticas, cujo objetivo maior deve ser uma nova forma de gestão baseada no autodesenvolvimento profissional, isto é, na busca motivada pelo aprimoramento profissional e na avaliação de desempenho com base em resultados.

Ao longo de sua história, a Polícia Militar gradativamente modernizou e ampliou as suas formas de atuação de mantenedora da ordem pública, com a implantação de diversas modalidades de policiamento para o melhor desempenho de suas atribuições constitucionais.

Composta na atualidade por variados órgãos e serviços especializados, a Polícia Militar está presente em todos os municípios do Estado do Rio Grande do Norte e conta com efetivo aproximado de 9.500 (nove mil e quinhentos) homens e mulheres que executam diuturnamente o policiamento ostensivo geral, com vistas a garantir a ordem, a segurança pública e a tranquilidade dos cidadãos, sempre respeitando os Direitos Humanos, diretriz norteadora de sua atuação.

Dentro dessa estrutura organizacional encontra-se o Oitavo Batalhão de Polícia Militar cuja criação data de 13 de outubro do ano 2000, por meio do Decreto Lei n.º 15.141 de 2000. Concebido como Unidade Operacional, o Batalhão conta com órgãos

de execução, setores administrativos e tem como missão o policiamento ostensivo preventivo em toda Região Agreste do Estado, composta, atualmente, por 26 cidades que integram sua área de atuação, tendo sua sede na cidade de Nova Cruz/RN, distante da capital 100 km.

Diante do exposto, o objetivo geral dessa pesquisa é compreender como é possível alinhar a gestão do efetivo do 8º Batalhão da Polícia Militar do Rio Grande do Norte (RN) com o novo modelo de gestão profissional baseado em resultados, face ao modelo utilizado atualmente para o processo de avaliação de desempenho desses profissionais.

Como desdobramento do objetivo geral, têm-se os seguintes objetivos específicos: (a) identificar os gargalos que afetam a aproximação da corporação militar ao modelo de gestão baseada em resultados; (b) verificar as estratégias de gestão de pessoal adotadas pela corporação e sua efetivação na melhoria do desempenho dos Policiais Militares; (c) avaliar a lei de promoção e valorização dos Policiais Militares e seus resultados na avaliação de desempenho e (d) apontar alternativas à otimização do processo utilizado atualmente com vistas à sua aproximação do modelo ideal de gestão de pessoas por resultados, mediante a avaliação de desempenho.

Por tudo isso, mostra-se relevante a pesquisa sob o viés teórico e pragmático. Em termos teóricos, pela possibilidade de ampliação dos estudos sobre a temática da gestão de pessoas e do mecanismo de avaliação de desempenho profissional no serviço público brasileiro, em especial no que tange ao recorte proposto por este estudo (o efetivo do 8º BPM/RN), levando-se em conta a sua importância como uma nova ferramenta de gestão e de melhoria e otimização do serviço público, como um todo, mas, também, da atividade policial, em particular. Em termos práticos, é de se destacar também a relevância da discussão que aqui se intenta promover, pois que se debruça sobre a análise de uma realidade específica, *in loco*, pouco estudada e, neste sentido, delinear os horizontes de uma gestão de pessoas compatível com os preceitos modernos da Administração Pública, unindo a perspectiva da avaliação de desempenho na gestão de pessoas à eficiência da prestação do serviço público em segurança pública.

Assenta-se, ainda, a relevância prática da pesquisa, na necessidade dos gestores de pessoal construírem uma nova forma de mensuração mais precisa sobre o desempenho profissional dos agentes de aplicação da lei da PMRN, enfocando-se, sobretudo, o novo papel desses gestores na construção de uma Polícia Militar técnica e autossuficiente na segurança pública, garantindo-se, com isso, uma melhor qualidade na prestação desse serviço público.

Partindo, portanto, da análise da realidade vivenciada pelos Policiais Militares do Estado do Rio Grande Norte, com enfoque naqueles lotados no 8º BPM, e sua relação com a gestão de pessoas, sob a ótica do desempenho profissional, face ao binômio consecução das atividades serviço público prestado, esse artigo científico tentará alcançar seu propósito central e, assim, alcançar os seus objetivos específicos, a partir de um estudo qualitativo, explicativo, bem como através da análise de dados levantados através de pesquisa quantitativa, consistente em aplicação de questionário aos profissionais lotados no 8º BPM.

Tudo isso, tomando como referencial o estudo realizado na literatura pertinente à Administração Pública, sob o viés da Gestão de Pessoas, Treinamento e

Desenvolvimento de Recursos Humanos, mediante consulta de obras e artigos científicos publicados em periódicos e sítios da internet, e, ainda, a opinião formada pelo grupo investigado, objeto do recorte pragmático da pesquisa.

Desta feita, a pesquisa, após as considerações introdutórias, desenvolver-se-á a partir da análise histórica da avaliação de desempenho como instrumento da gestão de pessoas, apresentando sua conceituação e evolução no tempo. Em seguida, tratará da avaliação de desempenho do efetivo do 8º Batalhão de Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Norte, no qual será discutida sua caracterização, instrumentos de avaliação de desempenho, importância e limites e, ainda, fará apresentação e análise dos dados coletados na pesquisa de campo aplicada. Na sequência será apresentada a metodologia aplicada ao estudo, os resultados alcançados e, por fim, as referências utilizadas para embasar o estudo.

## **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL**

### **Perspectiva Histórica, Conceito, Princípios e Aplicabilidade**

Analisando os processos de produção desenvolvidos pelo homem, uma verdade é certa: o controle e a vigilância acompanharam e ainda acompanham o indivíduo durante a realização de qualquer atividade humana. Essa prática esteve presente na vida produtiva de diversas civilizações.

Em breve e superficial incursão histórica, importa destacar que as civilizações egípcia e mesopotâmica, principalmente, implementaram mudanças em várias áreas do conhecimento, sob este viés. Com elas, novas técnicas de cultivo na agricultura foram incorporadas, tornando os vales dos Rios Tigres e Eufrates mais férteis. O desenvolvimento da engenharia civil fora também relevante, pois durante a construção das pirâmides egípcias e dos jardins suspensos da Babilônia novos teoremas matemáticos foram desenvolvidos. Por fim, a premente incorporação de novas técnicas e tecnologias de guerra nos exércitos do faraó possibilitou a expansão das fronteiras além do crescente fértil.

As sociedades ocidentais antigas também deram sua contribuição para a construção daquilo que seria, no futuro, a padronização da avaliação da competência do indivíduo no desempenho de suas atividades laborais.

Neste sentido, “os gregos, no século V antes de Cristo, começaram um fértil período de ideias e soluções que viriam a influenciar profundamente diversos ramos do conhecimento.” (MALHEIROS; ROCHA, 2014, p.24).

Atribui-se a este período o desenvolvimento de princípios como a democracia, a igualdade de todos perante a lei, a ética na Administração Pública e a preocupação com a qualidade dos serviços prestados. Tudo isso está presente na atualidade e norteia a vida das pessoas, seus direitos e deveres, entre outros aspectos.

Assim, para os gregos, qualidade era o ideal de excelência, sendo que “Excelência é a característica que distingue algo pela superioridade em relação aos

semelhantes e depende do contexto. No homem, é a superioridade moral, intelectual e física.” (MAXIMIANO, 2012, p. 21).

Portanto, observa-se que os povos antigos já desenvolviam, cada um à sua maneira, diferentes instrumentos de controle, formas de administrar os recursos de água, fiscalização das grandes construções e, principalmente, buscaram mecanismos que possibilitassem avaliar o desempenho de trabalhadores escravos, soldados, entre outros, visando a otimização da produção.

A Revolução Industrial, no século XIX, por sua vez, trouxe novas formas de produção e padronização de processos no interior das fábricas. Para Bruno Taranto Malheiros e Ana Raquel Coelho Rocha (2014) a Revolução Industrial:

Introduziu o conceito de mecanização da produção e padronização dos processos de trabalho. Para que elas ocorressem da forma prevista, era necessário que os detentores do capital tivessem total controle das atividades realizadas pelos trabalhadores, o que os levou a criar processos e normas rígidas capazes de garantir o cumprimento do que era exigido. (MALHEIROS; ROCHA, 2014, p. 41-42).

Infere-se que nesse período, mesmo que implícita e/ou inconscientemente, já se denotava certa preocupação com algo que viesse a se assemelhar com a “avaliação”, uma vez que já se pontuava a preocupação com o controle das atividades realizadas pelos trabalhadores, estabelecendo diretrizes a serem seguidas de forma peremptória, com vistas à melhoria e otimização da forma de realizar os processos de trabalho, ou seja, a produção.

Todavia, conceituar avaliação é uma tarefa difícil, tendo em vista as diversas circunstâncias que envolvem tal expressão, a sua evolução no tempo e nos diferentes espaços em que se aplica.

Neste diapasão, Sant’Anna (1995) traz também seus esclarecimentos acerca da avaliação:

Um processo pelo qual se procura identificar, aferir, investigar e analisar as modificações do comportamento e rendimento do aluno, do educador, do sistema, confirmando se a construção do conhecimento se processou, seja este teórico (mental) ou prático. (SANT’ANNA, 1995, p. 29-30).

Kraemer (2006) *apud* Oliveira, Aparecida e Souza (2012), em seu artigo “Avaliação: Conceitos em diferentes olhares, uma experiência vivenciada no curso de pedagogia”, mudando o foco da área de conhecimento de aplicação do instituto da avaliação, afirma que “avaliar é um instrumento valioso e indispensável no sistema escolar, podendo descrever os conhecimentos, atitudes ou aptidões que os alunos apropriaram” (OLIVEIRA; APARECIDA; SOUZA; 2012, p. 3). Sendo assim, a avaliação revela os objetivos de ensino já atingidos num determinado ponto de percurso e também as dificuldades no processo de ensino aprendizagem.

Na mesma direção, Demo (1999, p. 101) define que avaliar é:

Refletir é também avaliar, e avaliar é também planejar, estabelecer objetivos etc. Daí os critérios de avaliação, que condicionam seus resultados estejam sempre subordinados a finalidades e objetivos previamente estabelecidos para qualquer prática, seja ela educativa, social, política ou outra.

Observando os ensinamentos acima tratados, verifica-se que a avaliação pode ser entendida como um instrumento para descrever algo, em termos de atributos selecionados, e julgar o grau de aceitabilidade do que foi descrito, em qualquer área do conhecimento, seja na produção econômica, na seara administrativa ou mesmo na Pedagogia, entre tantos outros âmbitos que podem ser aplicados.

Diante de uma constante atmosfera de mudanças, os processos avaliativos igualmente precisaram de novos contornos e, por conseguinte, surgiu a necessidade de uma melhor definição do conceito de avaliação e sua aplicabilidade.

Neste cenário, as grandes corporações passaram, cada vez mais, a desenvolver novas formas de avaliar suas atividades e, principalmente, seus exércitos de empregados. O homem ganha relevância, passando a ser visto não mais como mera mão de obra, força de trabalho, e, sim, como um colaborador, como uma parte importante da corporação em que trabalha.

No entanto, as exigências também seriam maiores, o que resultaria numa rotina de avaliações, entre as quais, particulariza-se a avaliação de desempenho humano, o que para Chiavenato (2014, p. 210) “é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa ou de uma equipe em função das atividades que desenvolve, das metas e dos resultados a serem alcançados, das competências que oferece e do potencial de desenvolvimento”.

Por sua vez, continua o referido autor, entendendo que Avaliação de Desempenho:

É um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as competências de uma pessoa ou equipe e, sobretudo, qual é a sua contribuição para o negócio da organização. E conclui que avaliação de desempenho constitui um poderoso meio de melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida nas organizações. (CHIAVENATO, 2014, p. 210)

Corroboram, neste sentido, também, as lições de G. T. Milkovich e J. W. Boudreau (2006, p. 165) que definem avaliação de desempenho como sendo um processo que mede o desempenho do funcionário e configura o grau em que ele alcança os requisitos do seu trabalho.

Já para Gómez-Mejía, Balkin e Cardy (2001 apud CHIAVENATO, 2014, p. 210), Avaliação de Desempenho:

é a identificação, a mensuração e a administração do desempenho humano nas organizações. A identificação se apoia na análise de cargos e procura determinar quais áreas de trabalho se deve examinar quando se mede o desempenho. A mensuração é o elemento central do sistema de avaliação e

procura determinar como o desempenho pode ser comparado com padrões objetivos.

Nisso tudo não importa a que definição se chegou, pois é nítida a constatação de que a avaliação de desempenho humano é algo vital para o futuro das corporações, sendo um diferencial na escolha dos melhores talentos e na gestão de pessoas.

Como dito, entender os processos avaliativos atuais requer uma compreensão de como eles se desenvolveram ao longo dos períodos históricos, pois em cada sociedade e época os modos de produção são diferentes, e, por isso, apresentam características próprias que influenciaram e influenciarão o dia a dia pessoal e profissional.

A forma de gerir pessoas sempre representou desafios. Essa situação, nos últimos anos, vem evidenciando um desconforto muito grande entre os empregados, diretores e os responsáveis pelos recursos humanos, sejam de entidades públicas ou privadas.

Como forma de enfrentamento dessa realidade, observa-se que os gestores de pessoas devem buscar novas técnicas de gerir seus colaboradores. Porém, não devem, em nome disso, abandonar os princípios que norteiam sua atuação.

Aqui, cabe ressaltar que alguns desses mandamentos estão presentes em maior escala nas organizações privadas. Entretanto, esse quadro passa por mudanças e recentemente as empresas públicas têm implementado também essa ideia em seus quadros, como questão de ordem do dia.

Assim, princípios como a observância à legislação vigente, eficiência administrativa, imparcialidade dos servidores públicos, respeito à dignidade humana, entre outros, devem balizar a atividade de gerenciamento das forças de produção.

Neste pórtico, a Constituição Federal (CF) de 1988 trouxe alguns princípios que norteiam a atuação da Administração Pública. Em síntese, o arcabouço principiológico de natureza constitucional, que incide neste âmbito, consiste nas seguintes diretrizes: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, constantes do *caput* art. 37 da CF:

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

Desta feita, necessário se faz reconhecer que a avaliação de desempenho está inserida neste contexto, em especial, sob o viés da eficiência, como vetor da atuação na Administração Pública. Referida orientação normativa (norma-princípio da eficiência) foi inserida pela Emenda Constitucional n.º 19 ao *caput* do art. 37.

É fato que buscar analisar o serviço público sob a ótica do desempenho de quem o presta está intimamente relacionado à análise da eficiência desse serviço público, pelo que eficiência e desempenho se tornam faces da mesma moeda, tendo em vista que a

presença de um deve pressupor a do outro, vez que um desempenho satisfatório implica na prestação de um serviço de qualidade e, por conseguinte, eficiente. Do contrário, uma má prestação do serviço público, entre outras razões que se podem identificar, passa, sem dúvida, pelo filtro de um desempenho não satisfatório dos servidores.

Logo se infere que o atual imperativo de otimização do serviço público, o qual tem se apresentado como um modelo ultrapassado, viciado, exige o reconhecimento e aplicabilidade da avaliação de desempenho como expediente cotidiano de suas atividades, tomando-se, assim, como vital ao melhoramento da prestação dos serviços que são do interesse público, que servem à consecução das demandas sociais, ao bem-estar da coletividade.

Tudo isso em prol do atendimento aos preceitos de observância cogente da Administração Pública, no exercício do seu múnus público, as quais são elencadas expressamente pelo texto constitucional, outras que podem ser encontradas esparsamente na própria Constituição e na legislação infraconstitucional, além daquelas que podem ser inferidas do sistema legal aplicável.

Assim, também se identifica no microssistema de defesa do consumidor a Lei n.º 8.078/90 – Código de Defesa e Proteção do Consumidor que dispõe sobre a proteção do consumidor, corolário de determinação constitucional, que assim normatizou:

Art. 22. Os órgãos públicos, por si ou suas empresas, concessionárias, permissionárias ou sob qualquer outra forma de empreendimento, **são obrigados a fornecer serviços adequados, eficientes, seguros e, quanto aos essenciais, contínuos.** (grifo nosso)

Serviço público eficiente é, pois, uma obrigação do Poder Público, denotando-se, pois, que não se adstringe apenas à Administração Pública, correspondente ao Poder Executivo, mas, sim, a todos os Poderes que compõem o Estado, indistintamente, através dos seus órgãos e entidades.

Pelo exposto, evidencia-se a necessária e inescusável aplicabilidade da avaliação de desempenho no atual cenário de otimização da atuação do Estado no exercício de suas atribuições, de seu poder-dever, pois que não se pode olvidar que tal mecanismo (avaliação de desempenho) é forma própria de promover a materialização do princípio da eficiência no sistema de gestão administrativa, tão caro à Administração Pública em quaisquer de seus setores de atuação.

Esse método de avaliação é caracterizado por suas variadas formas de aplicabilidade e propósitos. Assim, a avaliação de desempenho humano, através de seus instrumentos de análise da realidade das organizações, possibilita aos gestores de pessoas um olhar mais aguçado sobre seus subordinados e do serviço por eles prestado.

Nesta perspectiva, esse mecanismo de mensuração pode ser utilizado de diversas formas. Uma primeira seria como ferramenta de suporte para os gestores, pois ela permite relacionar as verdadeiras habilidades dos indivíduos, construindo-se um verdadeiro banco de dados de talentos, o que propicia o planejamento da gestão de pessoas.

Outra aplicabilidade está relacionada à possibilidade de agregação das pessoas no ambiente de trabalho, uma vez que há uma construção de uma base de informação para o recrutamento e a seleção dos futuros empregados, onde serão indicadas quais as características e atitudes exigidas aos novos funcionários.

Sua aplicabilidade é vista também nos processos de aplicar pessoas, nos processos de recompensas pessoais, nos processos de desenvolver, manter e monitorá-las, o que propicia, pelo reconhecimento, a motivação no ambiente organizacional.

Segundo Idalberto Chiavenato (2014, p. 230), “processos de aplicar pessoas” consistem em proporcionar informação sobre como as pessoas estão integradas e identificadas com os cargos, tarefas e competências. Quanto à definição dos processos de recompensar pessoas, o referido autor define da seguinte forma:

indicam se as pessoas estão sendo motivadas e recompensadas pela organização. Ela ajuda a organização a decidir sobre quem deve receber recompensas, como aumentos salariais, promoções, ou a decidir quem deve ser desligado. Em suma, deve encorajar iniciativa, desenvolver senso de responsabilidade e estimular a fazer melhorar as coisas. (CHIAVENATO, 2014, p. 230)

Como consequência desse processo, têm-se melhores resultados, maior incentivo, maiores ganhos e uma maior satisfação dos empregados. Por conseguinte, uma melhor prestação do serviço que compõe a atividade do empregado, o que implica, também, em maior satisfação dos usuários destes serviços.

Para Chiavenato (2014), os processos de desenvolver pessoas:

implicam em indicar os pontos fortes e fracos de cada pessoa, quais são os colaboradores que requerem treinamento e quais são os resultados dos programas de treinamento. Facilita a relação de aconselhamento entre colaborador e superior e encoraja os gerentes a observar o comportamento dos subordinados para ajudar a melhorá-lo. (CHIAVENATO, 2014, p. 230)

Do mesmo modo, Chiavenato (2014) pontua de forma precisa a aplicabilidade da avaliação de desempenho como instrumento relevante nos processos de manter as pessoas, pois para ele esse mecanismo indica o desempenho e os resultados alcançados pelas pessoas. Os resultados alcançados, pois, resvalam em uma maior adaptação, maior permanência, fidelização, melhor clima e maior satisfação.

Pode-se, assim, considerar a avaliação de desempenho como um elemento integrador das práticas de Gestão de Pessoas. Aqui, ela permite a descoberta de pessoas com características e atitudes condizentes com os objetivos da organização e, por assim ser, um melhor atendimento ao que se propõe.

Assim, a avaliação de desempenho, hodiernamente, é uma importante ferramenta nas organizações, sejam elas públicas ou privadas, pois ela representa um elemento de melhoria da gestão de pessoas, uma vez que pode identificar problemas de supervisão e gerenciamento, além de possibilitar uma verdadeira leitura dos diversos

ambientes organizacionais, promovendo otimização do exercício das atividades cotidianas desta organização.

Neste aspecto, as pessoas podem ser observadas e estudadas em seu dia a dia, investigando-se quais as habilidades e competências importantes para o desempenho das diversas atividades das empresas; quais fatores motivacionais estão interferindo nos resultados positivos, entre outros aspectos.

Nas lições de Chiavenato (2014, p. 310), a avaliação de desempenho “é uma apreciação sistemática do desempenho de cada ocupante de um cargo, bem como de seu potencial de desenvolvimento”. Ainda, segundo o autor, o processo de avaliação de desempenho tem como um dos seus objetivos o julgamento ou buscar estimular valores, a excelência e a qualidade dos funcionários.

Nisso tudo, observa-se que esse instrumento de mensuração vem contribuindo para uma melhora na forma de gerir as pessoas no interior das organizações, sobretudo nas públicas, quando utilizada corretamente.

Neste sentido, cabe chamar a atenção sobre determinados aspectos que deverão ser levados em consideração quando da sua aplicação, entre eles a adaptação às particularidades e a cultura das pessoas e das organizações, pois do contrário, ele poderá trazer insegurança, insatisfação e sentimento de injustiça aos funcionários.

Portanto, a utilização da avaliação de desempenho é um instrumento importante para todos os tipos de instituições, sendo, pois, uma ferramenta imprescindível para o aperfeiçoamento do serviço público e, em especial, ao recorte formulado por esta pesquisa, qual seja, o âmbito de atuação dos Policiais Militares do 8º Batalhão de Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Norte, pois que é uma Unidade Operacional de grande representatividade na Região Agreste do Estado, sendo responsável pela segurança pública nas 26 (vinte e seis) cidades que o integram.

### **Cenário atual e sua relação com o Direito Administrativo**

No atual estágio da economia mundial, caracterizado pela forte concorrência entre as empresas e a evolução tecnológica, é importante pontuar que, não raramente, essa mesma economia passou por períodos de calmaria, no qual as empresas dominavam os mercados e, por isso, gozavam de certa estabilidade, o que possibilitou a transformação de uma concorrência acirrada para um cenário de segurança e comodidade.

Nesse ambiente de tranquilidade, a avaliação de desempenho profissional consistia apenas no preenchimento de várias fichas que eram entregues pelo Departamento de Recursos Humanos aos gestores das organizações, cujo objetivo principal era verificar o mérito pessoal do funcionário com base no desempenho profissional anterior.

Para Idalberto Chiavenato (2014), destacando o papel do gerente nesse processo de avaliação do mérito, o gestor estava em uma posição de superioridade:

o gerente imperava como juiz supremo dos subordinados e sua avaliação pessoal era inquestionável. O subordinado continuava com seu

desenvolvimento tradicional, o gerente com sua postura autocrática de sempre e a organização se mantinha na costureira rotina. (CHIAVENATO, 2014, p. 209)

Nessa lógica, os modelos de avaliação, até então adotados, tinham como sua principal forma de promover o desempenho profissional, a premiação por meio de uma remuneração financeira àquele que cumprisse com as metas impostas pelas empresas, não levando em conta quais os meios pelos quais as metas e objetivos foram atingidos. Esta situação trouxe diversas consequências, a exemplo do comprometimento da capacidade de produção do indivíduo e o não estímulo às boas ideias e iniciativas. (RABAGLIO, 2010).

Realidade bem parecida no Brasil pode-se constatar, onde as empresas não dispõem de uma metodologia para avaliar o nível de produtividade dos seus empregados, a qualidade e satisfação dos clientes, como também o nível de motivação e satisfação das pessoas.

As contribuições de Benedito Rodrigues Pontes (2012) mostram a dimensão de como se dava o tratamento do tema em solo pátrio:

avaliação de desempenho andava esquecido no meio organizacional, devido a inúmeras falhas cometidas pelas organizações na escolha de uma metodologia que muitas vezes era inadequada à organização, sem objetivos para o desenvolvimento do negócio e de seus colaboradores. (PONTES, 2012, p. 12)

Com o fenômeno da globalização das economias e as limitações dos métodos tradicionais de avaliação de desempenho, as organizações sentiram a necessidade de uma nova forma de avaliar o desempenho profissional de seus empregados. Assim, era preciso mudar seus processos de trabalho e adotar novas medidas.

É nesse contexto que a pesquisa e a prática da gestão de pessoas começaram a caminhar em território nacional. Em várias oportunidades, como nos congressos acadêmicos nacionais, o tema tem ganhado relevância com a grande quantidade de produção de publicações e mesmo pelo reconhecimento das grandes e pequenas organizações de várias naturezas.

Além das discussões travadas no âmbito da academia, a produção legislativa também passou a se voltar ao contexto que revelou ao mundo a relevância da Gestão de Pessoas para a saúde das organizações. Exemplos disso são o Decreto n.º 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional. (FERNANDES, 2013, p. 1 e 2); o Decreto n.º 7.133/2010, com incidência no âmbito do Poder Executivo e o Projeto de Lei Complementar que disciplina a perda de cargo público por insuficiência de desempenho do servidor público estável, e dá outras providências, ainda em trâmite no Congresso Nacional, com aplicabilidade na União, Estados, Distrito Federal e Municípios.

Assim, as empresas, os estudiosos brasileiros e até mesmo os atos normativos passaram a se mostrar abertos às novas formas de avaliação. Isso deu às empresas uma

ferramenta importante que fosse capaz de desenvolver competências técnicas e comportamentais dos seus colaboradores. Agora, os objetivos deveriam estar alinhados com os interesses e as verdadeiras necessidades dos cargos, consubstanciando uma busca constante na identificação dos melhores perfis de cada empregado. Tudo isso voltado para uma gestão de qualidade. O foco deixa de ser exclusivamente a qualificação pessoal do agente de trabalho e passa a ser, também, o resultado de sua produção, os resultados.

Contribui nesse entendimento Idalberto Chiavenato (2014, p. 455):

o futuro da Gestão de Pessoas está estreitamente ligado ao papel que deve desempenhar na organização, seja como incentivadora da parceria empreendedora das pessoas com a organização, seja como contributiva para ação gerencial e estratégica para realização da missão e alcance dos objetivos organizacionais.

É a partir dessas experiências que as organizações públicas brasileiras tiveram também que mudar suas estratégias de avaliar seus exércitos de funcionários. Assim, a Administração Pública começou a observar que a mudança passava obrigatoriamente pelos setores responsáveis pelos seus empregados, pois desenvolver a capacidade do indivíduo significava um começo de uma extensa jornada para se chegar à prestação de um serviço público com qualidade.

Para isso, diversas medidas foram adotadas, destacando-se a avaliação de desempenho profissional, visto que representava uma ferramenta essencial para o desenvolvimento organizacional, capaz de fornecer indicadores que mostravam, de fato, se seus funcionários estavam ajudando a empresa a alcançar seus objetivos.

Para Pontes (2012, p.13) “a avaliação de desempenho é o 'sopro de vida' da organização, e sem a sua existência o planejamento e as estratégias organizacionais não farão o menor sentido”, de modo que é, como diz Jean Pierre Marras (2012, p. 23), “um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e área específicos”, constituindo, pois, um meio de desenvolvimento dos recursos humanos da organização (GIL, 2012, p. 15), quer seja pública, quer seja privada.

De fato, avaliar o desempenho de qualquer indivíduo esteve e sempre estará presente na vida de todos os homens, principalmente, daqueles que necessitam de resultados positivos em seus trabalhos individuais ou em suas organizações.

Não podendo ficar de fora dessa realidade desafiadora, as Polícias Militares brasileiras buscaram também novos mecanismos de aferição dos resultados de seu trabalho, entre eles a avaliação de desempenho de seus policiais.

Exemplo dessa mudança é a Polícia Militar do Estado de São Paulo. A corporação, por meio de um programa denominado Sistema de Gestão da Polícia Militar do Estado de São Paulo (GESPOL), vem adotando uma nova forma de pensar a gestão de seu efetivo. Nele, o Policial Militar, semestralmente, é submetido a processos de avaliação de desempenho, cujo objetivo é a melhoria contínua e ao fortalecimento do relacionamento entre os profissionais de polícia militar. (SÃO PAULO, 2010).

Na verdade, o processo de estruturação da avaliação de desempenho procura o aperfeiçoamento das relações entre os empregados e os resultados desejados pelas organizações e direcionar as informações obtidas para melhorar cada vez mais a capacidade de produzir dos indivíduos.

Situação bem diferente é a vivenciada na Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Norte. A realidade da avaliação de desempenho na Polícia Militar do RN é caracterizada por um modelo pouco formal e tradicionalista, onde os critérios utilizados na avaliação dos militares, em muitos casos, não obedecem a um padrão estruturado baseado em indicadores objetivos, com parâmetros metodológicos claros e bem definidos. Isto é, carece de um sistema específico formal.

Isso ocasiona críticas, as quais se cingem à qualificação do sistema como um sistema que atende a interesses que não necessariamente são a mensuração de desempenho, eficiência e produtividade, pelo que se pode inferir que a modalidade de avaliação de desempenho profissional adotada até então pela corporação militar não está em adequada sintonia com o que o Direito Administrativo pátrio e a Moderna Gestão Pública, da qual a Gestão de Pessoas é base, impõe à Administração Pública.

A Constituição Federal de 1988, com a Emenda Constitucional n.º 19 de 1998, passou a fazer referência à avaliação de desempenho. Assim, ao texto constitucional foram acrescentados diversos critérios que instrumentalizariam a avaliação dos funcionários públicos e a concessão de suas promoções. No art. 37 da Constituição Federal, que trata do disciplinamento da Administração Pública, há uma passagem no texto que versa sobre a avaliação de desempenho:

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte:

§ 8º. A autonomia gerencial, orçamentária e financeira dos órgãos e entidades da administração direta e indireta poderá ser ampliada mediante contrato, a ser firmado entre seus administradores e o poder público, que tenha por objeto a fixação de metas de desempenho para o órgão ou entidade, cabendo à lei dispor sobre:

I - o prazo de duração do contrato;

**II - os controles e critérios de avaliação de desempenho, direitos, obrigações e responsabilidade dos dirigentes** (*grifo nosso*);

III - a remuneração do pessoal. (BRASIL, 1998, p. 12)

Em outra passagem, assim consta:

Art. 132. Os Procuradores dos Estados e do Distrito Federal, organizados em carreira, na qual o ingresso dependerá de concurso público de provas e títulos, com a participação da Ordem dos Advogados do Brasil em todas as suas fases, exercerão a representação judicial e a consultoria jurídica das respectivas unidades federadas.

Parágrafo único. **Aos procuradores referidos neste artigo é assegurada estabilidade após três anos de efetivo exercício, mediante avaliação de desempenho perante os órgãos próprios, após relatório circunstanciado das corregedorias.** (*grifo nosso*) (BRASIL, 1998, p.122).

Inobstante as previsões constitucionais da avaliação de desempenho no serviço público, com previsão há quase duas décadas, a aplicação dela na Gestão de Pessoas na Administração Pública ainda é bastante tímida. Mesmo assim, a Lei Maior representou um sinal para a Administração Pública brasileira, de que ela deveria adotar um sistema de mensuração da competência do funcionalismo com base em critérios e uma metodologia que pudessem avaliar o desempenho profissional de seus funcionários.

E, nesse contexto, importa breve alusão à conceituação de Administração Pública e algumas de suas nuances, com vistas à melhor inferência da temática abordada.

Para Hely Lopes Meirelles (2008), a Administração Pública é:

em seu sentido formal, é o conjunto de órgãos instituídos para a consecução dos objetivos do Governo. Em seu sentido material, é o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral. Numa concepção operacional, é o desempenho perene e sistemático, legal e técnico, dos serviços próprios do Estado ou por ele assumidos em benefício da coletividade. Numa visão global, a Administração Pública é, pois, todo o aparelhamento do Estado preordenado à realização de serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas. (MEIRELLES, 2008, p.65 e 66)

Corroborando a lição acima, o entendimento de Dryden Castro de Arezzo (1999, p. 32) que vê a Administração Pública como “o conjunto de atividades diretamente relacionadas com a execução de tarefas ou incumbências consideradas de interesse público, ou comum, numa coletividade ou organização estatal”.

Os órgãos da Administração Pública no desempenho de seus papéis desenvolvem um conjunto de atividades que podem ser caracterizadas como sendo relacionadas com o poder de decisão e comando, envolvendo as funções de planejamento, direção, organização, controle e coordenação. Outras estão relacionadas ao apoio às ações governamentais, abrangendo aquelas voltadas às práticas administrativas convencionais, entre elas financeiras, setores de pessoal, material, patrimônio e serviços gerais. Essas atividades, por sua vez, constituem a razão da existência da Administração Pública, visto que é por meio delas que ocorre a prestação de serviços à sociedade. Assim, para o seu efetivo funcionamento, pressupõe-se a existência de uma série de condições favoráveis em termos institucionais, administrativos e técnicos.

Para isso, o Direito Administrativo traz todo um arcabouço permissivo legal às práticas dos atos de administração. Com isso, os administradores públicos só agem mediante autorização legal, do contrário cometem atos de ilegalidade. Esse mesmo Direito impõe à Gestão Pública o alcance de determinados objetivos, entre os quais, a eficiência na prestação de serviços públicos.

Essa nova realidade da Administração Pública, denominada Administração Pública Gerencial, deve ser também uma busca pelas instituições de segurança. Nelas, os gestores, em especial da PMRN, recorte do presente estudo, devem encontrar novas ferramentas de melhoria da atuação profissional, pois a cada dia crescem os desafios e as exigências por uma polícia extremamente técnica, com vistas à qualificação do profissional em segurança pública e a otimização dos serviços públicos prestados.

Para Bresser-Pereira (1995), a Administração Pública Gerencial (APG) emergiu como resposta à crise do Estado; como modo de enfrentar a crise fiscal; como estratégia para reduzir custos e tornar mais eficiente a administração dos imensos serviços que cabem ao Estado; e como um instrumento para proteger o patrimônio público contra os interesses da corrupção aberta.

Como forma de atender essas situações-problemas, os gestores dos efetivos policiais, Coronéis, Tenentes Coronéis, Majores e Capitães, terão de avançar na percepção dos diagnósticos dessa nova realidade, sendo necessária a incorporação de elementos que possam investigar e compreender melhor individualmente os policiais militares, visando, no conjunto, o resultado das atividades. Portanto, os Oficiais Superiores são vistos como verdadeiros atores de um processo de mudança, ou seja, são atores sociais, entendidos estes como uma pessoa, grupo ou organização que participa de algum “jogo social”, que possui um projeto político, controla algum recurso relevante, tem, acumula (ou desacomoda) forças no seu decorrer e possui, portanto, capacidade de produzir fatos capazes de viabilizar seu projeto. (DAGNINO, 2012).

Desse modo, os gestores devem participar ativamente dos processos de planejamento, pois as incertezas estarão sempre presentes no dia a dia das organizações.

Os atores que planejam estão inseridos no objeto planejado e não têm controle sobre o contexto socioeconômico e político na qual vão agir. Assim, eles atuam em um ambiente marcado por incertezas, em que surpresas podem ocorrer a todo o momento e que a possibilidade do insucesso está sempre presente e deve ser incorporada no cálculo político. (DAGNINO, 2012, p. 98)

A partir desse reconhecimento, a Polícia Militar terá dado um largo passo na direção da implantação desse novo modelo de gestão que, marcado por uma administração profissional, autônoma e organizada em carreiras; disciplina e parcimônia no uso dos recursos; indicadores de desempenho transparentes; maior controle dos resultados; ênfase no uso de práticas de gestão de pessoas compatíveis com o novel modelo de Gestão Pública que se impõe na moderna Administração Pública.

### **Instrumentos de Avaliação de Desempenho**

O processo avaliativo deverá estar presente em toda vida dos colaboradores nas organizações, desde sua entrada até a saída da instituição. Para isso, os gestores podem lançar mão de várias formas de mensurar os resultados do trabalho dos empregados.

Dentro de uma perspectiva generalista, tem-se como os principais tipos de avaliação empregados pelo homem a Avaliação de Competência, Avaliação de Desempenho e Avaliação de Potencial.

Inicialmente, cabe pontuar sobre o conceito de competência. Nesse sentido, Philippe Zarifian, citado por Bruno Taranto Malheiros e Ana Raquel Coelho Rocha em sua obra “Avaliação e Gestão de Desempenho” (2014, p. 49), entende que competência

é a combinação de conhecimentos, de saber fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional, a partir da qual é possível de validação. Compete então à empresa identificá-la, avaliá-la e fazê-la evoluir.

Para Joel Dutra, citado por Bruno Rocha Fernandes (2013) em sua obra “Gestão Estratégica de Pessoas”, competência é um conjunto de capacidades (conhecimento, habilidades, atitudes e valores) mobilizadas para uma entrega, que agrega valor tanto para o indivíduo como para a organização.

Verifica-se, então, que há uma dissonância entre os autores acima citados, na tentativa de estabelecer uma conceituação precisa sobre competência. Porém, há que se considerar que existe uma convergência para um entendimento de que tal atributo deriva de uma combinação perfeita de conhecimento, habilidades e atitudes.

Vencido esse ponto, busca-se agora conceituar os tipos de avaliação. Inicialmente, Malheiros e Rocha (2014, p. 103) conceituam “Avaliação de Competência” como sendo uma avaliação que se propõe a mensurar um conjunto de competências.

Esse tipo de avaliação deve levar em consideração alguns momentos, devendo acontecer no momento do mapeamento das competências, na preparação das pessoas para a execução de suas atividades e, por último, na apuração dos resultados.

Taranto Malheiros (2014, p. 104) informa que o momento do mapeamento é

o momento no qual se avalia o tipo de competência que as pessoas precisam ter desenvolvidas para que as atividades previstas sejam realizadas a contento. Também é revelado o nível que uma competência precisa se manifestar, afinal a mesma competência pode existir em complexidades extremamente distintas.

Já no momento da preparação dos profissionais, o mesmo autor diz que “a realização de atividades planejadas pela instituição se dá, basicamente, de duas formas: seleção ou treinamento.” (2014, p. 104).

Por derradeiro, Malheiros e Rocha (2014, p. 105) destacam a “Avaliação de Competência” na apuração de resultados. Para eles, esse é o tipo de avaliação que vai acontecer no final do ciclo de gestão de pessoas. Seu objetivo principal é medir os resultados que uma determinada competência trouxe para a organização, normalmente em nível individualizado.

Outro tipo de avaliação bastante utilizado é a “Avaliação do Desempenho”. Alguns autores defendem que é preciso primeiro compreender o que venha ser desempenho e, só depois, conceituar Avaliação de desempenho.

Neste diapasão, os mesmos autores definem o desempenho da seguinte forma:

O desempenho é ação intencional, decorrente da aplicação de potenciais e competências, que permitem o alcance de resultados desejados. Devido à influência de variáveis distintas, o indivíduo não pode ser responsabilizado, isoladamente, pelos resultados obtidos. (2014, p. 109)

Para Chiavenato (2014, p. 211), o desempenho está relacionado a inúmeros condicionantes, entre elas a apreciação feita pelos indivíduos sobre o custo e benefício e até quanto vale apenas fazer determinado esforço.

Entendido o que venha a ser desempenho, “Avaliação de Desempenho”, por sua vez, é aquela que se presta a medir o desempenho de uma pessoa, de uma máquina ou até mesmo de um animal.

Idalberto Chiavenato (2014, p. 210) afirma que a Avaliação do desempenho é um processo dinâmico que envolve o avaliado, seu gerente, seus relacionamentos e representa uma técnica de direção imprescindível na atividade administrativa. É também um processo que mede o desempenho do funcionário e configura o grau em que ele alcança os requisitos de seu trabalho. E continua ao dizer que:

o processo de rever a atividade produtiva passada para avaliar a contribuição das pessoas para o alcance dos objetivos da organização. É também a identificação, a mensuração e a administração do desempenho humano nas organizações. A identificação se apoia na análise de cargos e procura determinar quais áreas de trabalho se deve examinar. Já a mensuração é elemento central do sistema de avaliação e procura determinar como o desempenho pode ser comparado com padrões objetivos. CHIAVENATO, 2014, p.210)

Mesmo com essas iniciativas de conceituação, deve-se observar que o desempenho humano nas diversas organizações é muito incerto, pois este é influenciado por diversas condicionantes e sempre varia de pessoa para pessoa e de situação para situação.

Por fim, tem-se a “Avaliação de Potencial”. Essa, segundo observação de Taranto Malheiro e Rocha (2014, p. 114-115), é vista como

algo inacabado ou passível de erros. Sendo que a ideia é identificar o potencial de gestão dos empregados que atuam em atividades de nível operacional. Devendo-se considerar aquilo que realmente as pessoas têm de potencial para realizar seu trabalho e sabendo-se exatamente o que se procura.

Existem na literatura nacional outras ferramentas de avaliação de desempenho humano. Entre elas cabem os seguintes destaques: as Escalas gráficas de classificação; Escolha e distribuição forçada; Pesquisa de campo; Incidentes críticos; Comparação de

pares; Autoavaliação; Relatório de desempenho; Avaliação por resultados; Avaliação por objetivos; Padrões de desempenho, Frases descritivas e Avaliação 360 graus.

As “Escalas gráficas” são muito utilizadas pelas organizações atualmente. No entendimento de Bruno Taranto Malheiros e Ana Raquel Coelho Rocha (2014, p. 122), esse modelo parte da definição de indicadores que retratam o desempenho das pessoas diante do resultado esperado pela instituição como um todo. Cada um dos indicadores é graduado em escalas que variam, normalmente de muito bom a muito ruim. O preenchimento de uma avaliação nesse modelo utiliza um instrumento de entrada dupla, na qual um eixo define os indicadores e o outro, as gradações.

Esse modelo tem como vantagens a facilidade e simplicidade na sua utilização, pois é um modelo com maior aplicação e melhor compreensão por parte dos avaliadores e dos avaliados. Possibilita também a comparação dos resultados e facilidade na consolidação dos dados colhidos. Por outro lado, apresenta algumas desvantagens, entre elas cabe destacar a subjetividade do avaliador no caso de os critérios não serem bem detalhados; tende a homogeneizar as pessoas e as atividades de trabalho e, por último, atribuir ao avaliador toda a responsabilidade pela avaliação.

O modelo “Escolha e distribuição forçada” fora também definido por Malheiros e Rocha (2014, p. 124) como sendo “o método que tem, em sua origem, uma forte preocupação em minimizar a subjetividade”, utilizando frases que visam descrever objetivamente o comportamento de um empregado.

Observando esse modelo, conclui-se que o grande objetivo era criar condições que pudessem influenciar, cada vez menos, as decisões do avaliador, distanciando-o do processo de trabalho do avaliado.

A grande crítica a esse modelo reside na falta de parâmetros avaliativos. No entanto, tem como pontos positivos o fato de reduzir a influência pessoal do avaliador, não demanda treinamento complexo e permite classificação e ranqueamento dos avaliados.

A “Pesquisa de campo”, por sua natureza, coloca o pesquisador dentro do ambiente a ser estudado. Trata-se de um método de avaliação no qual um profissional de recursos humanos especialista em processos de avaliação vai ao campo de trabalho do avaliado (MALHEIROS e ROCHA, 2014, p. 126).

Por fim, ressalta-se a “Avaliação 360 graus”, que talvez seja um dos modelos mais utilizados ultimamente nas organizações modernas, pois se trata de um modelo no qual o avaliador recebe o retorno de diferentes colaboradores organizacionais (subordinados, superiores, pares, fornecedores, clientes internos e externos) e se autoavalia.

Para Marras (2000, p. 178), esse processo de avaliação recebe o nome de 360 graus exatamente pelo fato de sua abrangência no processo avaliativo, visto que possibilita uma análise mais abrangente de todos envolvidos nas etapas da produção.

Na doutrina de Idalberto Chiavenato (2014, p. 226) tem-se que a

Avaliação 360 graus é feita de modo circular por todos os elementos que mantém alguma forma de interação com avaliado. Assim, participam da avaliação o superior, os colegas e pares, subordinados, os clientes internos e

externos, os fornecedores e todas as pessoas que giram em torno do avaliado com uma abrangência de 306.

Esse modelo de avaliar traz um conjunto rico de informações que são produzidas por todos os recantos da organização, assim, ele apresenta informações necessárias para a identificação de oportunidades de melhoria no desempenho do funcionário, oferece suporte para a elaboração de um plano de ação em relação às melhorias individuais e, também, da empresa.

### **Avaliação de Desempenho: Importância e Limites**

A gestão atual impõe grandes desafios aos administradores de empresas e, em particular, aos gestores públicos, obrigando-os a buscar novas soluções, entre elas avaliar o desempenho de seus funcionários.

Nesse ambiente, se por um lado os processos avaliativos ganham importância em desvendar as cortinas dos cenários internos das empresas, por outro lado, eles apresentam limitações.

Assim, as principais razões pelas quais as empresas preocupam-se em avaliar o desempenho de seus funcionários é recompensá-los.

Para Idalberto Chiavenato (2014, p. 237):

os processos de recompensar as pessoas constituem os elementos fundamentais para o incentivo e a motivação dos funcionários, tendo em vista, de um lado, os objetivos organizacionais a serem satisfeitos e, de outro, os objetivos individuais a serem satisfeitos.

Mais uma vez o Chiavenato (2014, p. 211) enfatiza que “a avaliação de desempenho proporciona o julgamento sistemático para justificar aumentos salariais, promoções, transferências e, muitas vezes, demissões de funcionários”.

A Retroação também é uma razão importante nesse processo, pois toda pessoa precisa retomar determinadas práticas para que possa avaliar melhor os resultados alcançados, o que proporciona conhecimento a respeito dos resultados do desempenho e das atitudes e competências (CHIAVENATO, 2014, p. 211).

Outro aspecto relevante do processo avaliativo assenta-se na necessidade dos gestores saberem quais são os pontos fortes e fracos dos seus colaboradores, possibilitando a correção das ações a serem implementadas, permitindo, ainda, que cada colaborador procure melhorar sua interação com outras pessoas, possibilitando também que eles saibam o que as pessoas estão permitindo a seu respeito, servindo, ademais, para um conhecimento mais aprofundado do potencial de desenvolvimento de seus empregados.

Vê-se também que os processos de avaliação deram ao mundo dos negócios uma nova maneira de satisfazer os clientes, pois tal método vem construindo uma nova linha

de interação entre cliente-empresa, o que igualmente se aplica ao âmbito do serviço público.

Outro aspecto diz respeito à identificação e localização de possíveis falhas ou erros operacionais, fornecendo aos gestores informações preciosas sobre onde a empresa precisa melhorar ou substituir determinadas práticas.

Pode-se também verificar quais as melhores estratégias de gerenciamento das forças de produção, oportunizando aos gestores a identificação dos melhores talentos dentro da empresa, quais as habilidades devam ser incentivadas ou rejeitadas. Com isso, lança-se uma luz capaz de desvendar os pontos vitais à sobrevivência das organizações ou, quem sabe, do serviço público com qualidade.

Seguindo essa esteira, verifica-se também sua importância nos estudos sobre as interfaces funcionais das organizações. Isso trouxe um aumento na confiabilidade dos processos de produção, menor tempo de resposta às demandas apresentadas e aos problemas, o que significaria menores custos na elaboração de produtos e serviços.

Portanto, a importância de tais mecanismos está nas diversas possibilidades de análise da realidade do ambiente de trabalho, oferecendo, com isso, diversas ferramentas que facilitam a compreensão dos mecanismos empregados nas várias etapas de uma cadeia produtiva, como também no desempenho dos empregados.

Diferente dessa realidade e não menos importante, são as limitações dos processos avaliativos. Essas, por sua vez, dizem respeito aos pontos fracos das organizações, tendo em vista que estas apresentam alguns pontos que as tornam vulneráveis no ambiente hostil e competitivo.

Para Chiavenato (2014, p. 212), os principais pontos fracos do processo avaliativo do desempenho podem ser relacionados da seguinte forma: (a) “quando as pessoas envolvidas na avaliação do desempenho a percebem como uma situação de recompensa/punição pelo desempenho passado”; (b) “quando a ênfase do processo repousa mais sobre o preenchimento de formulários do que sobre a avaliação crítica e objetiva do desempenho”; (c) quando as pessoas avaliadas percebem o processo como injusto ou tendencioso. A iniquidade prejudica profundamente o processo de avaliação; (d) quando os comentários desfavoráveis do avaliador conduzem a uma reação negativa e de não aceitação por parte do avaliador; e (e) quando a avaliação é inócua, isto é, quando está baseada em fatores de avaliação que não conduzem a nada e não agregam valor a ninguém.

Nisso tudo, verifica-se que os processos tendem a se modificar ao longo do tempo, sendo, pois, imprescindível o seu acompanhamento e monitoramento de acordo com as necessidades das organizações e dos agentes que nela atuam.

## **MATERIAL E MÉTODOS**

Pode-se classificar esta pesquisa como uma pesquisa teórica, porque, do ponto de vista da finalidade, foi motivada pela ânsia de investigar o tema e seus conseqüências. No entanto, pode-se ainda identificá-la como uma pesquisa prática, inobstante não o seja

empírica no sentido literal do termo, pois que também intenta a solução de problemas concretos vivenciados pela Polícia Militar do RN, especificamente no 8º Batalhão.

Neste sentido, Trujillo Ferrari (1982, p. 171) enfatiza que: “não obstante a finalidade prática da pesquisa, ela pode contribuir teoricamente com novos fatos para o planejamento de novas pesquisas ou mesmo para a compreensão teórica de certos setores do conhecimento.”

No que tange ao método e à forma da pesquisa, classifica-se está quanti-qualitativa, visto que encontra respaldo em estudos teóricos e estatísticos, oferecendo primazia à compreensão dos fenômenos que circundam a temática, partindo de elementos presentes no ambiente vivenciado pelos militares do Oitavo Batalhão.

Quanto aos objetivos da pesquisa, trata-se de uma pesquisa explicativa, vez que se funda na identidade dos fatores que determinam ou contribuem ao desenvolvimento dos fenômenos que subjazem ao problema estudado.

Os elementos utilizados para a realização da pesquisa foram coletados por meio de fontes bibliografias, utilizando-se do conhecimento disponível na bibliografia constante em livros, monografias e artigos científicos de periódicos, bem como de dados coletados em pesquisa de campo mediante aplicação de questionário, contando com 10 questões diretas, que foram respondidas de forma objetiva por 21 policiais militares, entre os quais dois são oficiais e os demais são Praças.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo trata da apresentação dos resultados obtidos por meio da pesquisa de campo realizada junto aos 21 (vinte e um) policiais militares do 8º Batalhão da Polícia Militar do Rio Grande do Norte. Após a apresentação das questões aplicadas e das respostas ilustradas no Quadro 1, será realizada a análise dos resultados.

Quadro 1 – Questões e respostas do questionário aplicado aos Policiais Militares do 8º BPM/RN

|  |            |
|--|------------|
| 1. Você acha que o Policial Militar do RN se sentiu mais valorizado após a implantação do modelo de promoção trazido pela Lei Complementar n.º 515/2014?                                   |            |
| <b>SIM</b>   | <b>NÃO</b> |
| <b>19</b>  | <b>2</b>   |
| 2. Você acha que esse modelo de promoção pode se comparar a um modelo de avaliação de desempenho na instituição policial militar?  |            |
| <b>SIM</b>   | <b>NÃO</b> |
| <b>8</b>   | <b>13</b>  |
| 3. Você acha importante que o Policial Militar seja avaliado conforme o seu desempenho profissional estabelecido pela Ficha de Reconhecimento (Merecimento) dos Policiais Militares do RN? |            |

| <b>SIM</b>  | <b>NÃO</b> |
|---|------------|
| <b>17</b>   | <b>4</b>   |
| 4. Você acha que a avaliação de desempenho do Policial Militar pode influenciar na qualidade do serviço prestado à população?   |            |
| <b>SIM</b>  | <b>NÃO</b> |
| <b>21</b>   | <b>0</b>   |
| 5. Você acha que os critérios de promoção estabelecidos pela Lei Complementar n.º 515/2014, quanto à análise da meritocracia do Policial Militar, são suficientes como mecanismos de avaliação? |            |
| <b>SIM</b>  | <b>NÃO</b> |
| <b>9</b>  | <b>12</b>  |
| 6. Você acha que os critérios de Promoção estabelecidos pela Lei Complementar n.º 515/2014, quanto à análise da meritocracia do Policial Militar, são suficientes para uma avaliação?           |            |
| <b>SIM</b>  | <b>NÃO</b> |
| <b>8</b>  | <b>13</b>  |
| 7. Você acha suficiente a utilização da Ficha de Avaliação, com base em critérios subjetivos, como parte da análise para a promoção dos Oficiais Superiores da PMRN?                            |            |
| <b>SIM</b>  | <b>NÃO</b> |
| <b>7</b>  | <b>14</b>  |
| 8. Você acha que a implantação da análise de mérito na promoção do Policial Militar pode levá-lo a buscar o aperfeiçoamento e/ou qualificação profissional?                                     |            |
| <b>SIM</b>  | <b>NÃO</b> |
| <b>18</b>   | <b>3</b>   |
| 9. Você acha que o aperfeiçoamento e/ou a qualificação profissional são relevantes na qualidade do serviço prestado pela PMRN?  |            |
| <b>SIM</b>  | <b>NÃO</b> |
| <b>20</b>   | <b>1</b>   |
| 10. Você acha que é importante que o Policial Militar seja avaliado conforme a sua qualificação profissional?   |            |
| <b>SIM</b>  | <b>NÃO</b> |
| <b>19</b>   | <b>2</b>   |

Fonte: Pesquisa de Campo, 2015.

De acordo com as informações colhidas e demonstradas no Quadro 1 acima, verifica-se que 90% dos policiais acreditam que o policial militar se sentiu mais valorizado com a implantação da Ficha de Reconhecimento (Merecimento) trazida pela Lei Complementar n.º 515/2014 que estabeleceu os critérios e as condições que asseguram às Praças da Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Norte (PMRN) e do Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Rio Grande do Norte (CBMRN) o acesso e a evolução na hierarquia militar, mediante promoção de forma seletiva, gradual e sucessiva, que se dará através de ato administrativo vinculado, bem como que

normatiza, ainda, que as promoções se darão por antiguidade, merecimento, *post mortem*, bravura e ressarcimento de preterição.

Quando questionados se a Ficha de Reconhecimento pode ser comparada a uma avaliação de desempenho na instituição, 62% dos policiais acreditam que não, porém 81% deles consideram importante que os policiais sejam avaliados conforme sua qualificação profissional através da Ficha de Reconhecimento.

É interessante observar que 100% dos entrevistados consideram que a avaliação de desempenho pode influenciar na qualidade do serviço prestado à população, o que demonstra, em números, que a Gestão de Pessoas encontra espaço cada vez maior no seio do serviço público e se mostra, sobretudo, como um importante instrumento de otimização da sua prestação à coletividade. Isso porque, todos os agentes da segurança pública, objeto do recorte da pesquisa, acreditam que ter o seu desempenho avaliado poderá ser um fator de estímulo a uma melhor prestação do serviço público à população.

Quanto aos critérios utilizados para a promoção das Praças da Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Norte, constantes da Lei Complementar n.º 515/2014, verifica-se que 41,5% dos policiais apontam para a inclusão de novos mecanismos de ascensão profissional, possibilitando, desta forma, que a Polícia Militar Estadual introduza novos critérios de avaliação profissional ao modelo até então utilizado na corporação, o que possibilitaria o alinhamento às novas exigências dos modelos de avaliação de desempenho propostos pela nova Gestão de Pessoas, como já se apontou no referencial teórico.

Ainda sobre os critérios, os resultados revelaram que 67% dos entrevistados entendem que é insuficiente a utilização de critérios com uma base subjetiva para a promoção dos seus Oficiais e 86% deles acreditam que a implantação da análise de mérito na promoção do Policial Militar pode levá-lo a buscar o aperfeiçoamento e/ou qualificação profissional. Isso possibilita concluir que existe a necessidade de incorporação de critérios objetivos no referido processo de promoção desses policiais, iniciativa já em prática no processo de promoção das Praças, através da edição da LC n.º 515/2014, onde já se identifica a adoção de mecanismos inovadores que buscam uma maior profissionalização e valorização dos agentes em segurança pública, sinalizando, desta forma, para a construção de um novo cenário de gestão profissional dos seus efetivos.

Quanto ao aperfeiçoamento profissional, 95% dos que responderam ao questionamento consideram que o aperfeiçoamento e/ou a qualificação profissional são relevantes na qualidade do serviço prestado pela PMRN.

Verificou-se ainda que 90% dos entrevistados consideram importante que o Policial Militar seja avaliado conforme a sua qualificação profissional.

Assim, pode-se conferir, com fulcro na realidade estatística apresentada pelos dados coletados, que os agentes da segurança pública, aqueles que compõem o ativo dessa pasta tão relevante à manutenção da ordem na sociedade, apontam para que avaliação profissional leve em consideração também a sua atuação e qualificação, sinalizando, com isso, a necessidade de incorporação de outros parâmetros, além dos já utilizados, os quais reconheçam como relevante o exercício da atividade profissional, mediante a avaliação de desempenho. Essa mudança pode levar o policial a buscar o

aprimoramento de sua qualificação e ao melhoramento na prestação do serviço público, de forma mais eficaz.

Deste modo, o atual modelo de cotejamento/avaliação da atividade realizada pelos profissionais em segurança pública, vinculada exclusivamente à promoção dos policiais militares, é realizada através de dois instrumentos: um instrumento é a Ficha de Reconhecimento (Merecimento) anexa à Lei Complementar n.º 515/2014 (Anexo I), onde se identifica relação de quesitos objetivos aos quais são atribuídas notas diretamente, aplicado às Praças; e o outro, é o que se aplica aos Oficiais, que tem como base principal critérios subjetivos avaliados por Oficiais Superiores àquele que esteja sendo avaliado.

Assim, percebe-se que estes instrumentos de avaliação utilizados pela Polícia Militar do RN mostram que a corporação dispõe de um modelo de avaliação de desempenho profissional e que novos mecanismos estão sendo implementados, onde se busca a compatibilidade com o novo modelo de Gestão Pública que se impõe à Administração Pública como mecanismo de otimização da prestação do serviço público, com vistas ao resultado.

## CONCLUSÃO

Não se pode descurar das novas tendências absorvidas pela Gestão Pública, onde se assiste cada vez mais a necessidade de se afastar do modelo ultrapassado de gestão para enfrentar os desafios propostos pela nova Gestão Pública, característica marcante da Administração Pública contemporânea, pautada pela prestação eficaz dos seus serviços, estes que correspondem aos frutos das políticas públicas implementadas pelo Poder Público.

Com a segurança pública não é diferente. Sendo ela também uma política pública do Estado, deve estar igualmente orientada por essas diretrizes de observância obrigatória que compõem o sucesso da atuação da Administração Pública no exercício de suas atividades.

Destarte, o sucesso das atividades dentro das organizações e, mais especificamente, das organizações públicas, está também a depender da atuação daqueles que as executam, os servidores públicos.

Desta feita, emerge a relevância da Gestão de Pessoas, como indispensável braço da moderna Gestão Pública, como instrumento de eficácia das atividades administrativas.

É nessa perspectiva que surge reluzente a relevância da “avaliação de desempenho” no serviço público, dentro desse contexto inovador da Gestão Pública, como uma forma de romper com as dificuldades ainda presentes no atual modelo de administrar, não mais alinhado com o estágio a que se chegou.

Neste diapasão, a pesquisa, que teve por objetivo geral analisar a Avaliação de Desempenho dos Policiais Militares do 8º Batalhão de Polícia Militar do Estado do Rio

Grande do Norte, visando compreender como é possível alinhar o seu modelo de gestão com o novo modelo de gestão profissional baseado em resultados, face ao modelo utilizado atualmente para o processo de avaliação de desempenho desses profissionais, constata que tal desiderato vem sendo perseguido tendo em vista a renovação significativa da sua concepção de avaliar o profissional, vez que o hodierno parâmetro de avaliação de desempenho aplicado mostra uma vertente que se coaduna com os propósitos de uma gestão imparcial e que intente a otimização do serviço público.

Todavia, com o desenvolvimento do estudo e com a observação de campo, pôde-se constatar mais veementemente que, inobstante caminho no sentido do aprimoramento de suas práticas, assim como no serviço público em geral, a Polícia Militar possui alguns desafios a serem vencidos, a exemplo da implantação de um modelo sistemático e generalizado que contemple objetivos específicos no processo de avaliação de desempenho e de uma maior flexibilidade na gestão de seus recursos humanos, entre outros.

Além disso, é de se considerar que novos investimentos na qualificação dos Policiais Militares, a concessão de promoção a um número considerado de militares e a aquisição de veículos que atendem à natureza do serviço de policiamento ostensivo preventivo trouxeram uma maior satisfação à tropa e, com isso, o alcance de melhores resultados na prestação de um serviço de qualidade em segurança pública.

O estudo concluiu, pois, que as estratégias de gestão de pessoas adotadas pela corporação produzem reflexos relevantes na efetivação da melhoria do desempenho dos Policiais Militares, de modo que a avaliação de desempenho, como instrumento de Gestão de Pessoas, pode ser considerada como um fator relevante sob este viés.

Por meio da coleta de dados realizada, mediante aplicação de questionários com perguntas objetivas, foi possível identificar um sinal de esperança dos agentes do serviço público, objeto do recorte da pesquisa, em relação à aplicação da lei de ascensão profissional, considerada relevante, porém ainda insuficiente, como o fora tida a avaliação subjetiva realizada como condição à promoção dos Oficiais Militares, a qual se faz com fundamento na Lei n.º 4.533/1975.

Isso demonstra que as leis de promoção dos Policiais Militares, inobstante, representem o germe de um modelo de avaliação de desempenho, precisam de alguns ajustes e complementações, para que sejam integralmente, assim, consideradas pelos agentes. De fato, o que se pode inferir é que essa semente plantada na direção de um modelo de gestão de pessoas vem colocando os resultados como corolário da avaliação, o que pode caracterizá-la como parâmetro de avaliação no serviço público.

Assim, a pesquisa demonstrou que, utilizando-se dos preceitos mais contemporâneos que devem nortear a Administração Pública e cotejando a realidade dos Policiais Militares do 8º Batalhão de Polícia Militar do Estado do Rio Grande Norte, recorte objeto da pesquisa, que esta corporação tem em seu modelo de Gestão uma espécie de avaliação que ensaia ser de desempenho de seus servidores.

Esta avaliação tem respaldo na Lei n.º 4.533/75 (Lei de Promoção dos Oficiais), disciplinada pelo Regulamento n.º 6.892/76, e na Lei Complementar n.º 515/2014 (Lei de Promoção das Praças).

A Lei Complementar n.º 515/2014 estabelece os critérios e as condições que asseguram às Praças da Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Norte (PMRN) e do Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Rio Grande do Norte (CBMRN) o acesso e a evolução na hierarquia militar, mediante promoção de forma seletiva, gradual e sucessiva, que se dará através de ato administrativo vinculado. Normatiza, ainda, que as promoções se darão por antiguidade, merecimento, *post mortem*, bravura e ressarcimento de preterição.

Vê-se, ainda, que referida Lei conta com o Anexo I, onde se pode verificar o modelo da Ficha de Reconhecimento (Merecimento), a qual é utilizada para promover espécie de avaliação de desempenho do policial, como requisito e condição à sua promoção por merecimento, sem, contudo, utilizar-se da expressão “avaliação de desempenho”. Pode-se ver, ademais, que a referida ficha contempla quesitos objetivos, aos quais serão atribuídas notas igualmente objetivas, abrangendo tempo de exercício da atividade, qualificação acadêmica e profissional, comportamento, medalhas, condicionamento físico e punições sofridas, entre outros quesitos a estes vinculados.

Destarte, o modelo de ascensão dos Oficiais da Polícia Militar do Estado, disciplinada pela Lei n.º 4.533/1975, tem como base uma avaliação subjetiva realizada por um Oficial Superior que servirá de parâmetro para uma Comissão de Promoção de Oficiais - CPO, sendo esta responsável pela atribuição de uma nota final, ou seja, definirá aqueles que deverão ser promovidos por merecimento.

Isso demonstra que a Instituição adota um sistema de cotejamento do merecimento do policial que procura avaliá-lo tecnicamente, no caso das praças, e outro que trata da ascensão profissional dos seus Oficiais com critérios específicos e legítimos, porém com aspectos subjetivos.

Por isso, impõe-se que a Polícia Militar Estadual promova alguns ajustes com o objetivo de se alinhar com os novos desafios do modelo de Gestão de Pessoas baseado nos propósitos de uma Administração Pública eficaz e eficiente na prestação dos serviços que lhe cabe, tendo como base uma nova forma de gestão baseada no autodesenvolvimento profissional e na avaliação de desempenho com base em resultados, utilizando-se de formas modernas de avaliar os componentes e de recursos objetivos, não influenciados por favoritismos e pessoalidades, identificando resultados positivos e negativos. Seria essa uma alternativa à otimização do processo utilizado atualmente com vistas à sua aproximação do modelo ideal de gestão de pessoas por resultados, mediante a avaliação de desempenho.

Isso se faz imprescindível, uma vez que só assim será possível acompanhar como está sendo desenvolvida a execução de tarefas no âmbito da segurança pública, política pública nevrálgica. E, de outra forma, será também possível tornar o agente mais comprometido e motivado em relação ao seu desempenho, através do seu reconhecimento, melhorando, conseqüentemente, o clima organizacional, outro elemento típico do novel modelo de gestão.

Importa destacar que a gestão de pessoas vem evoluindo na corporação militar, situação constatada pela preocupação dos seus gestores com o seu componente humano, o seu maior ativo. Nisso importa, sobretudo, o enfrentamento de determinados tabus relacionados à mudança no comportamento organizacional. O que poderá resultar numa motivação maior para o trabalho, uma melhor qualidade de vida e satisfação de todos.

O bom desempenho no setor público, independentemente do setor específico, pode e deve ser incentivado, e o mau desempenho corrigido, mas as premissas, as ferramentas, as abordagens e os objetivos para se proceder nessa direção não podem ser os mesmos do setor privado, pois que o objetivo deste, o lucro, jamais se compatibiliza com os objetivos que norteiam o setor público, quais sejam, equidade e cidadania.

É de se sugerir, após a revisão literária e o levantamento dos dados empíricos, que a Polícia Militar, como um todo, e em especial a do Estado Rio Grande do Norte, deve injetar em seu modelo de Gestão de Pessoas, um programa de avaliação de desempenho padronizado, amplo e periódico que tenha em sua base conceitual o aperfeiçoamento técnico-profissional constante, a primazia por objetivos institucionais, com vistas à redução da criminalidade ou de determinada modalidade de crime, promovendo o acompanhamento do alcance desses objetivos de forma sistematizada, intentando verdadeiramente enfrentar as deficiências e oferecer à sociedade um serviço eficiente.

Com o exposto até aqui, promove-se breve instigação do tema, sem cogitar a autossuficiência da pesquisa que ora se realizou, mas, sim, visando a abertura de espaço para um estudo mais aprofundado da temática, pouco investigada. Considerando-se a complexidade e a multiplicidade de problemáticas que rodeiam a avaliação de desempenho na Polícia Militar, imprescindível é a continuidade desta, onde se possa pontuar questões outras em espaço próprio.

## REFERÊNCIAS

AREZZO, Dryden Castro de. **Introdução à administração pública**. Niterói: Universidade Federal Fluminense, 1999.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado 1988.

\_\_\_\_\_. **Código de Defesa e Proteção do Consumidor** (1990). Brasília, DF: Senado 1990.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 5707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. A Reforma Gerencial do Estado de 1995. Revista de Administração Pública. Vol. 34, n. 4, Jul./Ago. 2000, p. 55-72.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas. O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.

\_\_\_\_\_. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos: como incrementar talento na empresa**. 7. ed. São Paulo: Manole, 2009.

DANIGNO, Renato Peixoto. **Planejamento Estratégico Governamental**. Módulo do Curso de Especialização em Gestão Pública. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Brasil). Universidade Aberta do Brasil. 2. ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2012.

DEMO, Pedro. **Avaliação qualitativa**. 6. ed. São Paulo: Autores Associados, 1999.

FERNANDES, Bruno Rocha. **Gestão Estratégica de Pessoas com foco em competências**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

GIL, Antônio Carlos. **Didática do ensino superior**. São Paulo: Atlas, 2012.

HISTÓRICO DA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE.

Disponível em:

<http://www.pm.rn.gov.br/Conteudo.asp?TRAN=ITEM&TARG=2400&ACT=&PAGE=0&PARM=&LBL=Hist%F3ria>. Acessado em 03 jan. de 2016.

MALHEIROS, Bruno Taranto; ROCHA, Ana Raquel Coelho. **Avaliação e gestão de desempenho**. 1. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 6. ed. São Paulo: Futura, 2002.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Fundamentos de Administração**. Manual Compacto para as disciplinas TGA e Introdução à Administração. São Paulo: Atlas, 2012.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 34. ed. São Paulo: Malheiros, 2008.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA A; APARECIDA C; SOUZA, G.M.R. **Avaliação: conceitos em diferentes olhares, uma experiência vivenciada no curso de pedagogia**. Disponível em: [http://www.pucpr.br/eventos/educere/educere2008/anais/pdf/510\\_223.pdf](http://www.pucpr.br/eventos/educere/educere2008/anais/pdf/510_223.pdf). Acesso em: 02 jan. de 2016.

PONTES, B. R. **Avaliação de desempenho: nova abordagem**. 7. ed. São Paulo: LTr, 1999.

\_\_\_\_\_. **Administração de cargos e salários**. 15. ed. São Paulo: LTR, 2012.

RABAGLIO, Maria Odete. **Avaliação por Competência: ferramenta de remuneração ou de desenvolvimento?** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

RIO GRANDE DO NORTE. LEI COMPLEMENTAR Nº 455, DE 19 DE AGOSTO DE 2011. Altera a Lei Estadual nº 4.533, de 15 de dezembro de 1975, e a Lei Estadual nº 4.630, de 16 de dezembro de 1976.

SANT'ANNA, Ilza Martins. **Por que avaliar? Como avaliar? Critérios e instrumentos**. 3. RJ: Vozes: Ed. Petrópolis, 1995.

SÃO PAULO (Estado). Secretaria de Estado dos Negócios da Segurança Pública. **GESPOL – Sistema de Gestão da Polícia Militar do Estado de São Paulo**. São Paulo, 2010.

SOUZA, Celina. **Políticas Públicas: uma revisão da literatura**. Sociologias. Porto Alegre, ano 8, n. 16, jul./dez., 2006.

TRUJILLI FERRARI, Alonso. **Metodologia da pesquisa científica**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1982.