

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS TECNOLÓGICAS - CCT  
CURSO DE FORMAÇÃO DE OFICIAIS BOMBEIRO MILITAR

**JESAIAS SILVA LIMA**

**PROPOSTA DE APERFEIÇOAMENTO DOS FORMULÁRIOS AVALIATIVOS  
UTILIZADOS NA PROMOÇÃO POR MERECIMENTO DOS OFICIAIS DO CORPO  
DE BOMBEIROS MILITAR DO MARANHÃO**

SÃO LUÍS  
2020

**JESAIAS SILVA LIMA**

**PROPOSTA DE APERFEIÇOAMENTO DOS FORMULÁRIOS AVALIATIVOS  
UTILIZADOS NA PROMOÇÃO POR MERECIMENTO DOS OFICIAIS DO CORPO  
DE BOMBEIROS MILITAR DO MARANHÃO**

Monografia apresentada junto ao curso de Formação de Oficiais do Corpo de Bombeiros MA da Universidade Estadual do Maranhão – UEMA, para obtenção de título de Bacharel em Segurança Pública e do Trabalho, pela Universidade Estadual do Maranhão (UEMA), Centro de Ciências Tecnológicas (CCT), Campus Paulo VI.

Orientador: Prof. Esp. Marcos Wilbur L. Bittencourt

SÃO LUÍS  
2020

Lima, Jesaias Silva.

Proposta de aperfeiçoamento dos formulários avaliativos utilizados na promoção por merecimento dos oficiais do Corpo de Bombeiros Militar do Maranhão / Jesaias Silva Lima. – São Luís, 2020.

135 f.

Monografia (Graduação) – Curso de Formação de Oficiais BM-MA, Universidade Estadual do Maranhão, 2020.

Orientador: Cap. QOCBM Marcos Wilbur L. Bittencourt.

1.Bombeiro militar. 2.Avaliação de desempenho. 3.Mérito. 4.Promoção.  
I.Título.

CDU: 355.134(812.1)

**PROPOSTA DE APERFEIÇOAMENTO DOS FORMULÁRIOS AVALIATIVOS  
UTILIZADOS NA PROMOÇÃO POR MERECIMENTO DOS OFICIAIS DO CORPO  
DE BOMBEIROS MILITAR DO MARANHÃO**

Monografia apresentada junto ao curso de Formação de Oficiais do Corpo de Bombeiros MA da Universidade Estadual do Maranhão – UEMA, para obtenção de título de Bacharel em Segurança Pública e do Trabalho, pela Universidade Estadual do Maranhão (UEMA), Centro de Ciências Tecnológicas (CCT), Campus Paulo VI.

Aprovado em: 28 / 07 / 2020

**BANCA EXAMINADORA**

Prof. Esp. Marcos Wilbur L. Bittencourt –Cap QOCBM (Orientador)  
Corpo de Bombeiros Militar do Maranhão

Prof. Me. Júlio Cesar Pinheiro Maciel  
Universidade Estadual do Maranhão

Prof. Me. José Cláudio Bezerra Pereira - Ten C<sup>el</sup> QOCBM  
Corpo de Bombeiros Militar do Maranhão

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, pela sua graça, misericórdia e infinita bondade permitindo a oportunidade diária de vida e pelas bençãos postas na minha vida. Ele é o maior tesouro. A Ele toda honra, glória e louvor!

Aos meus pais, Walbevan C. Lima e Maria Deusa S. Lima pelo amor incondicional, valores ensinados e pelo sacrifício que sempre fizeram para que eu pudesse ser uma pessoa melhor.

A minha esposa, companheira e amiga Anna Katherine V. Lima que sempre esteve ao meu lado e me apoiado ao longo da minha trajetória. A ela declaro que a amo e me sinto honrado em estar ao seu lado.

Ao meu orientador o Marcos Wilbur L. Bittencourt- CAP QOCBM, pelo suporte no pouco tempo que lhe coube, pelas suas correções e incentivos.

Ao Prof. Doutor Antonio da Costa Cardoso Neto P.hD pelo auxílio prestado, o seu vasto conhecimento me direcionou no processo desse trabalho

Aos meu companheiros da 12<sup>a</sup> Turma do CFO BM: Henrique, Sandy, Neydher, Rodrigo, Lincon, Ubiratan, Bruxel, Junior, Benício, Ruan, Carmo Sousa, Celso Filho, Yan, Rennan, Rocha Silva, Cleyton, Hugo, Thiago, Vasconcelos, Thayane, Davi, Brusaca, Carlos, Matheus Barros e Jouberth. Além de amigos, os considero como irmãos e ainda que estejam longe, os tenho guardado no coração. Ficam as boas lembranças dos momentos vivenciados em curso.

Enfim, agradeço a todos que participaram de maneira direta ou indireta, familiares e amigos que compartilharam comigo cada etapa deste sonho.

*“A verdadeira motivação vem de realização,  
desenvolvimento pessoal, satisfação no trabalho e  
reconhecimento.”*

*(Frederick Herzberg)*

## **RESUMO**

O Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Maranhão-CBMMA é uma instituição que faz parte das forças auxiliares e reserva do Exército Brasileiro, integrando também o Sistema de Segurança Pública e Defesa Civil, representando um importante papel social, cuja missão resume-se em “vidas alheias e riquezas salvar!”. Enquanto organização burocrática da administração pública, mantém o direito à promoção como uma forma de reconhecimento e valorização de seus bombeiros. O estudo tem como objetivo propor adequações nos formulários (Fichas de Informações e Promoção), utilizados no processo avaliativo de ascensão por merecimento dos Oficiais do CBMMA. Realizou-se então, um estudo descritivo de caráter exploratório, retrospectivo com abordagem quanti-qualitativa sobre proposta de adequações dos formulários avaliativos utilizados na promoção dos oficiais por merecimento, procedendo a coleta de dados mediante pesquisas bibliográficas realizadas no período de novembro de 2019 até julho de 2020. O trabalho faz análises dos critérios avaliativos das fichas, comparando-as com as de outras instituições. Com relação a Ficha de Informações, percebeu-se que as Instituições que possuem normas mais recentes, buscaram diferenciar e atualizar a forma de avaliação do desempenho de seus oficiais no processo de promoção. No que concerne aos critérios da Ficha de Promoção, percebeu - se que 95,8% (gráfico 1) dos CBM's possuem como critério de pontuação o tempo de efetivo serviço; 45,8% (gráfico 2), em suas normas, não contabilizam pontos para promoção quando o oficial sofre ferimentos decorrentes de ação. Propõe-se um Projeto de Decreto como sugestão de aperfeiçoamento das Fichas de Informações e Promoção que serão encaminhadas as autoridades competentes. Conclui-se que, este estudo da promoção poderá ser uma abertura para outros métodos que potencializam e desenvolvam os militares desta e das demais corporações, estimulando pesquisas e estudos direcionadas ao âmbito castrense sobre gestão de pessoas, avaliação de desempenho, reconhecimento e promoção.

**Palavras-chave:** Bombeiro Militar. Avaliação de desempenho. Mérito. Promoção.

## ABSTRACT

The Corps Military Firefighter of the State of Maranhão is an institution that is part of the auxiliary and reserve forces of the Brazilian Army, also integrating the Public Security and Civil Defense System, representing an important social role, whose mission is summarized in "lives of others and wealth to save!". As a bureaucratic organization of the public administration, it maintains the right to promotion as a form of recognition and valorization of its firemen. The study aims at proposing adjustments in the forms (Information and Promotion Forms), used in the evaluation process of ascension for merit of the Corps Military Firefighter Officers. A descriptive, exploratory, retrospective study with a quantitative-qualitative approach was then carried out on the proposal of adjustments to the evaluation forms used in the promotion of deserving officers, and data were collected through bibliographic surveys conducted from November 2019 to July 2020. The work analyses the evaluation criteria of the forms, comparing them with those of other institutions. Regarding the Information Sheet, it was noticed that the Institutions that have more recent norms, sought to differentiate and update the form of evaluation of the performance of their officers in the promotion process. With respect to the criteria of the Promotion Form, it was noted that 95.8% (Graph 1) of CBM's have as scoring criteria the time of actual service; 45.8% (Graph 2), in their standards, do not count points for promotion when the officer suffers injury as a result of action. A Draft Decree was proposed as a suggestion to improve the Information and Promotion Sheets that will be sent to the competent authorities. It is concluded that this study of promotion could be an opening for other methods that strengthen and develop the military of this and other corporations, stimulating research and studies directed to the military sphere on people management, performance evaluation, recognition and promotion.

**Keywords:** Military Firefighter. Performance evaluation. Merit. Promotion.

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

Figura 1 - Elementos da Competência .....	27
Figura 2 - Abordagem Americana/Francesa.....	28
Figura 3 - Competências quanto ao tipo.....	29
Quadro 1 - Principais características dos métodos tradicionais de avaliação de desempenho.....	34
Figura 4 - Estrutura Hierárquica da PMMA e CBMMA .....	46
Quadro 2 - Aspectos Pessoais e Funcionais.....	63
Quadro 3 - CBM com Ficha de Informações semelhantes ao CBMMA.....	66
Quadro 4 - Competências SGD.....	79
Quadro 5 - Cargo/Função dos Oficiais CBMMA.....	80
Quadro 6 - Pautas de Avaliação do Desempenho.....	82
Figura 5 - Cálculo de Média Ponderada .....	83
Figura 6 - Quantitativo de cidades do Maranhão com quartéis do CBM até 2018.85	

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 - Percentual de instituições BM que atribuem pontuação a quantidade de Tempo Computado de efetivo serviço e/ou de permanência no posto.....	71
Gráfico 2 - Percentual de instituições CBM que atribuem pontuação ao oficial em vista de ferimento em ação ou decorrente de ação.....	72
Gráfico 3 - Percentual de instituições CBM que atribuem pontuação ao oficial pela elaboração de Trabalhos Úteis (de assunto Profissional ou Geral).....	73
Gráfico 4 - Percentual de instituições CBM que atribuem pontuação ao oficial pelo recebimento de medalhas/condecorações.....	74
Gráfico 5 - Percentual de instituições CBM que atribuem pontuação ao oficial pelo recebimento de Elogios (Bravura, Ação Meritória ou Ato de Serviço).....	74
Gráfico 6 - Percentual de instituições CBM que atribuem pontuação negativa ao oficial por deméritos (punições, sentenças, falta de aproveitamento em curso e etc.).....	75

## LISTA DE SIGLAS

AD	-	Avaliação de Desempenho
ADC	-	Avaliação de Desempenho por Competência
BM	-	Bombeiro Militar
CBM	-	Corpo de Bombeiro Militar
CBMMA	-	Corpo de Bombeiros Militar do Maranhão
CPO	-	Comissão de Promoção de Oficiais
CPOBM	-	Comissão de Promoção de Oficiais Bombeiro Militar
FI	-	Ficha de Informações
FP	-	Ficha de Promoção
GP	-	Gestão de Pessoas
LOB	-	Lei de Organização Básica
LPO	-	Lei de Promoção de Oficiais
PM	-	Policia Militar
QA	-	Quadro de Acesso
QAA	-	Quadro de Acesso por Antiguidade
QAM	-	Quadro de Acesso por Merecimento
QOA	-	Quadro de Oficiais Administrativo
QOC	-	Quadro de Oficiais Combatente
QOD	-	Quadro de Organização e Distribuição
QOE	-	Quadro de Oficiais Especialista
RLPO	-	Regulamento da Lei de Promoção de Oficiais
SGD	-	Sistema de Gestão de Desempenho
SVM	-	Sistema de Valorização do Mérito

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	13
<b>2</b>	<b>OBJETIVOS .....</b>	16
<b>2.1</b>	<b>Geral .....</b>	16
<b>2.2</b>	<b>Específicos .....</b>	16
<b>3</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	17
<b>3.1</b>	<b>Gestão de pessoas .....</b>	17
3.1.1	Contexto e conceito .....	17
3.1.2	Gestão de Pessoas na Administração Pública .....	22
3.1.3	Gestão de Pessoas no Exército e CBMMA .....	24
<b>3.2</b>	<b>Gestão por competência: conceitos e aplicações .....</b>	26
<b>3.3</b>	<b>Avaliação de Desempenho.....</b>	31
3.3.1	Métodos tradicionais.....	33
3.3.2	Métodos modernos.....	35
3.3.3	Avaliação de Desempenho por Competências.....	36
<b>3.4</b>	<b>Reconhecimento, valorização do mérito e a motivação.....</b>	37
<b>3.5</b>	<b>Corpo de Bombeiros Militar do Maranhão .....</b>	42
3.5.1	Sinopse histórica, competência e estrutura organizacional.....	42
3.5.2	Promoção de Oficiais- Lei 3.743/75 e Decreto 11.964/91 .....	47
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	60
<b>5</b>	<b>ANÁLISE DAS ATUAIS FICHAS .....</b>	62
<b>5.1</b>	<b>Ficha de informações.....</b>	62
5.1.1	Breve Histórico da Ficha de Informações nas forças militares .....	65
5.1.2	Fichas de informações em outros Estados.....	66
<b>5.2</b>	<b>Ficha de Promoção .....</b>	67
5.2.1	Breve Histórico da Ficha de Promoção nas forças militares .....	70
5.2.2	Fichas de Promoção (Valorização do mérito) em outros Estados .....	71

<b>6</b>	<b>PROPOSTA DE APERFEIÇOAMENTO DAS FICHAS .....</b>	<b>77</b>
<b>6.1</b>	<b>Nova Ficha de Informações.....</b>	<b>78</b>
<b>6.2</b>	<b>Nova Ficha de Promoção .....</b>	<b>84</b>
<b>8</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>90</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>93</b>
	<b>APÊNDICES.....</b>	<b>100</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>132</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Maranhão-CBMMA é uma instituição que faz parte das forças auxiliares e reserva do Exército Brasileiro, integrando também o Sistema de Segurança Pública e Defesa Social, subordinando-se ao Governo Estadual; participando também como um dos órgãos responsáveis pela preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio (BRASIL, 1988), representando assim, um importante papel social cuja missão resume-se em “vidas alheias e riquezas salvar!”.

Como força auxiliar, as instituições do Corpo de Bombeiros e Polícia Militar herdaram o modelo administrativo militar do Exército Brasileiro, e nos termos da Constituição Federal são instituições organizadas com base na hierarquia e disciplina (BRASIL, 1988). A estruturação hierárquica dos componentes dessas forças divide-se em duas categorias: praças e oficiais; distribuídos de modo respectivo em graduações e postos. Os oficiais são subdivididos em subalterno (tenente), intermediário (capitão) e superior (major, tenente-coronel e coronel); ficando os responsáveis pela gestão tática e estratégica da corporação (MARANHÃO, 1995).

Nas organizações, a ascensão profissional é algo bastante esperado e fator de grande motivação por todo aquele que se dedica a uma profissão ou ocupação de um cargo, seja em uma instituição pública ou privada. O CBMMA enquanto organização burocrática da administração pública, mantém o direito à promoção como uma forma de reconhecimento e valorização dos seus bombeiros. Cabe ressaltar que as condecorações dos seus bons e leais profissionais podem ocorrer nas seguintes modalidades de promoção: antiguidade, merecimento, bravura e “post-mortem” (MARANHÃO, 1975).

Enfatizando a promoção por merecimento dos oficiais, que são responsáveis pela gestão da corporação, podemos entender resumidamente que esse tipo de promoção se realiza pela criação de uma lista de acesso, organizada pela Comissão de Promoção dos Oficiais do Corpo de Bombeiros Militar- CPO, destacando-se nessa seleção dois documentos básicos e fundamentais: a ficha de informações (que a princípio tem por finalidade avaliar as qualidades pessoais e funcionais, atuando também como uma espécie de avaliação de desempenho do servidor público) e a ficha de promoção (que pontua as atividades desenvolvidas na carreira profissional, considerando os méritos e deméritos); por conseguinte, as notas

obtidas desses dois documentos serão somadas algebricamente a uma nota emitida pela comissão supracitada, a fim de se obter o total de pontos do qual, de acordo com a média obtida, o oficial BM será classificado no Quadro de Acesso por merecimento (MARANHÃO, 1991).

A ficha de informações utilizada nesse processo apresenta alguns critérios subjetivos, de complicada análise e dimensionamento, como por exemplo “Amar a verdade e noções de responsabilidade” (itens 1 e 3 do Anexo I-A do decreto 11.964 - de 29 de julho de 1991), dificultando o entendimento dos parâmetros avaliativos que definem e adornam a personalidade do oficial. Outro aspecto relevante a ser observado é a utilização do mesmo formulário para avaliar todos os militares candidatos aos postos de oficial subalterno, intermediário e superior; sendo que, de acordo com a Lei de Organização Básica do CBMMA, nº 10.230/2015, cada posto de oficial executa atividades hierarquicamente distintas e de caráter específico.

É importante ressaltar que esses documentos foram instituídos pelo decreto 11.964/1991, utilizados pelo CBMMA há quase 30 anos, e por isso, deixa evidente que à ficha de promoção não está adequada a realizar a valorização do mérito dos militares, pois ao longo dos anos surgiram atos valorosos e ações proativas desempenhados pelos militares que merecem ser recompensadas, exemplo do exército brasileiro, que computam pontos para promoção por merecimento aos militares que se disponibilizam ao ensino e instrução na caserna.

Para aperfeiçoar as formas e procedimentos de avaliações no processo de promoção por merecimento de oficiais, levou-se em consideração a seguinte problemática na pesquisa: como desenvolver o método avaliativo dos Oficiais do Corpo de Bombeiros Militar do Maranhão no processo de promoção por merecimento?

É importante destacar que a influência da promoção é, na vida do militar, carregada por 30 anos e pode ser o diferencial no rendimento profissional do indivíduo. Nesse contexto, levando em consideração que a produção científica tem como objetivo apropriar-se da realidade para melhor analisá-la e posteriormente produzir transformações na discussão, o tema deste trabalho além de aspecto prático relevante, reverte-se de importância para o meio acadêmico, sobretudo militar. Desse modo, a maior produção de estudos e conteúdos referentes a avaliação de desempenho e a valorização do mérito, adotadas como critérios para promoção por merecimento dos militares, pode ser o início de um processo de transformação que começa no meio acadêmico e estende seus reflexos para a realidade da corporação.

Para o CBMMA e as demais corporações militares, enquanto instituições burocráticas da administração pública que lidam com pessoas, as pesquisas e trabalhos sobre a gestão, avaliação, reconhecimento e promoção de seus colaboradores são cada vez mais necessários e pertinentes.

A presente monografia está estruturada em sete capítulos. O primeiro e segundo capítulo são constituídos por introdução, problemática e justificativa, bem como os objetivos gerais e específicos que norteiam a realização deste trabalho.

O terceiro apresentará o referencial teórico realizando comentários sobre gestão de pessoas, gestão por competência, a avaliação de desempenho e a valorização do mérito; trazendo conceitos, definições e considerações relacionadas as organizações públicas e privadas. Em seguida, a descrição da estrutura organizacional do CBMMA, bem como a lei e o decreto que orientam o processo de promoção dos oficiais.

No quarto capítulo, descreverão os procedimentos metodológicos utilizados para a realização do trabalho científico.

No quinto, descreverá a análise das atuais fichas e o breve histórico delas nas forças militares, bem como a descrição dos critérios das fichas para promoção por merecimento no CBMMA comparando-as com as normas de outras corporações.

O sexto capítulo versará sobre a proposta de atualização, bem como os critérios utilizados para elaboração das novas Fichas de Informações e Promoção, por meio da avaliação de desempenho (utilizando competências) e novas formas de valorização do mérito.

Por último, no sétimo discorrerá sobre as considerações finais da pesquisa.

## 2 OBJETIVOS

### 2.1 Geral

Propor adequações nos formulários avaliativos utilizados na promoção por merecimento dos oficiais do Corpo de Bombeiros Militar do Maranhão.

### 2.2 Específicos

- a) Estudar a gestão de pessoas, gestão por competência, a avaliação de desempenho e reconhecimento;
- b) Descrever a estrutura e os processos de promoção dos oficiais no CBMMA;
- c) Analisar os critérios atuais dos formulários de Informações e Promoção, comparando-os com os de outras unidades da federação;
- d) Sugerir adequações nos formulários de Informações e Promoção, por meio da avaliação de desempenho e novas formas valorização.

### **3 REFERENCIAL TEÓRICO**

Este capítulo do trabalho destina-se a abordagem teórica e contextualização de obras sobre gestão de pessoas, gestão por competência, a avaliação de desempenho e a valorização do mérito, trazendo conceitos, definições e considerações relacionadas as organizações públicas e privadas. Em seguida, descrever a estrutura organizacional e as competências do Corpo de Bombeiros Militar do Maranhão e por fim o processo de promoção por merecimento no CBMMA.

#### **3.1 Gestão de pessoas**

##### **3.1.1 Contexto e conceito**

As organizações atualmente, de modo em geral, enfrentam um desafio quanto a correta administração das pessoas, fazer com que os colaboradores estejam motivados a desempenharem com efetividade as funções para o desenvolvimento institucional, e ao mesmo tempo, suprir os anseios e desejos individuais; têm sido o desafio dos gestores e ponto de destaque nos grandes sucessos empresariais da atualidade (MATOS JÚNIOR, 2011).

Cabe ressaltar, que as instituições, sejam elas públicas ou privadas, dependem de seus colaboradores para atingirem seus objetivos e metas organizacionais. Chiavenato (2014) afirma, que há uma relação de interdependência entre empresa e colaboradores, assim, as pessoas dependem das instituições em que trabalham para atingir os objetivos pessoais e individuais de sucesso, e por conseguinte, as organizações também dependem diretamente das pessoas, pois cada uma delas pode contribuir na melhoria dos resultados da empresa, afinal cada pessoa apresenta competências e talentos únicos, além da capacidade racional para pensar e inovar processos e produtos organizacionais (CALDAS *et al*, 2015).

Dessa forma, para gerenciar essa interdependência surgiu a Gestão de Pessoas (GP), que para o autor Gil (2007, p. 17) pode ser conceituada como:

Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais. Constitui, a rigor, uma evolução das áreas designadas no passado como Administração de Pessoal, Relações Industriais e Administração de Recursos Humanos (GIL, 2007, p. 17).

O autor Chiavenato (2014, p.14) afirma que:

Gestão de Pessoas implica em um conjunto integrado de atividades que envolvem contratar pessoas a partir de cargos previamente descritos, remunerá-las por meio de salário, benefícios e incentivos, avaliar seu desempenho profissional e desenvolvê-las em suas necessidades e naquelas das organizações. Proporcionar condições de segurança e qualidade de vida no trabalho ajuda a mantê-las na empresa e a partir de sistemas de informações gerenciais, monitorar pessoas em seus mais diversos aspectos (CHIAVENATO, 2014, p. 14).

Ainda com relação a definição da GP, Dutra (2016, p. 17, apud PASSOS ;WOLLINGER, 2019, p.237), descreve que a gestão de pessoas “se caracteriza como um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”.

Dessa maneira, conforme as citações acima, podemos compreender que esse conjunto de políticas possibilita a interação de desejos e objetivos, tanto das organizações quanto dos colaboradores, com a finalidade do desenvolvimento de ambos. Neste contexto, fica claro a importância dessa ferramenta gerencial na atualidade, podendo representar um verdadeiro diferencial competitivo para as organizações, com reflexos principalmente na motivação dos seus colaboradores e na interdependência destes com a instituição (PAIXÃO; SILVEIRA; NASCIMENTO, 2019).

Deste modo, cabe salientar que a Gestão de Pessoas não é somente uma ferramenta, mas também é o resultado de um processo ao longo dos anos de mudanças sociais, econômicas, políticas e culturais, que exerceiram grande influência no comportamento das organizações com o “*modus operandi*” relacionado aos funcionários (modo de administrar seus colaboradores), iniciando-se, principalmente, a partir do século XX em que ocorreram modificações na função dos recursos humanos (RIBAS; SALIM, 2013). Como descrito por Paes (2011, p.19): “É consenso entre vários autores (DUTRA, 2011; FISHER, 2002, CHIAVENATO, 2010) que ao longo do último século a área de recursos humanos passou por algumas etapas”.

A história da gestão de pessoas no Brasil iniciou-se com o surgimento dos departamentos pessoais, entre o final do século XIX e início do século XX; as pessoas que faziam parte de uma empresa eram apresentadas apenas como um custo, sendo que os objetivos dos gerentes de pessoal daquela época resumiam-se a executar atividades burocráticas envolvidas na admissão, pagamento e demissão,

preocupando-se apenas em aferir os custos que os colaboradores tinham para a organização (CALDAS et al, 2015).

Entre as décadas de 1930 até meados dos anos 1960, a gestão de pessoas tomou uma nova orientação em seu foco, utilizando a psicologia como ciência capaz de apoiar a compreensão e a intervenção na vida organizacional, deixando de concentrar-se exclusivamente na tarefa executada pelos trabalhadores, nos custos e na produtividade para atuar sobre o comportamento das pessoas (RIBAS; DURAN, 2015). Segundo Gil (2007, p. 19), as bases desses movimentos foram dadas pelos estudos desenvolvidos pelo psicólogo americano Elton Mayo:

Mayo desenvolveu uma experiência pioneira o campo do comportamento humano no trabalho. [...] iniciada em 1927, na fábrica da Western Eletric, no distrito de Hawthorn, em Chicago, teve como objetivo inicial o estudo das influências da iluminação na produtividade, índice de acidentes e fadiga [...]. Essa experiência e outras que se seguiram vieram ressaltar a importância de fatores psicológicos e sociais na produção. Como consequência, passou-se a valorizar as relações humanas no trabalho. Assim, temas como comunicação, motivação, liderança e tipos de supervisão passaram a ser também considerados na Administração de Pessoal (GIL, 2007, p. 19).

Segundo ressalta o autor acima, o desenvolvimento dessa experiência no campo do comportamento humano, demonstrou a influência dos fatores psicológicos e sociais no produto final do trabalho, proporcionando um aumento na capacidade de produção das pessoas, e em virtude disso, as relações humanas passaram a ser consideradas importantes no âmbito das grandes e complexas organizações (GIL, 2007).

De acordo com as autoras Paixão, Silveira e Nascimento (2019, p.170), entre a década de 1960 e meados dos anos de 1990, percebeu-se a necessidade de vincular a gestão de pessoas às estratégias da organização; essa necessidade foi apontada inicialmente pelos pesquisadores da Universidade de Michigan. A visão era de que a gestão de recursos humanos deveria buscar o melhor encaixe com as políticas empresariais e os fatores ambientais. As autoras continuam afirmando que a área de gestão de pessoas passa a ter uma nova atribuição, e que as evoluções no contexto dos negócios trouxeram à tona a onda da flexibilização.

A partir da década de 1990 até os dias atuais, com o aumento da competitividade entre as empresas e as características econômicas de recessão, desemprego, terceirização e processos tecnológicos, junto à globalização, exigiu-se que a gestão de recursos humanos adotasse um novo papel com relação aos fatos

mencionados, buscando estimular a relação de confiança e lealdade da empresa com os colaboradores, incentivando vínculos cada vez mais fortes entre desempenho e resultado com base em competências (GEMELLI; FRAGA; PRESTES, 2019). Essa era ficou marcada também pela mudança na nomenclatura de recursos humanos para gestão de pessoas. Desse modo, é valido expor o que Ribas e Salim (2013, p.46) afirmam:

[...] Nos anos 1990, a área recebeu várias denominações, como: gestão de pessoas, gestão de talentos, gestão de gente, gestão estratégica de recursos humanos, entre outras. Tipicamente, seu foco de atuação passa a ser a gestão de competências e, ao menos no discurso, a construção de modelos de gestão de pessoas mais flexíveis e orgânicos (RIBAS; SALIM, 2013, p.46)

Complementando, Marques (2015, p13) trata a gestão de pessoas em uma perspectiva de evolução de três estágios:

- a) **administração de pessoal** – rotinas de geração de folha de pagamento, manutenção de registros, assentamentos funcionais e controle dos servidores;
- b) **administração de recursos humanos** – sensível avanço quanto ao elemento humano e nos processos de trabalho, análise sistêmica da organização e destaque no ambiente laboral;
- c) **gestão de pessoas** – organizações voltadas às pessoas como seu mais valioso componente de capital, recurso capaz de gerar riquezas (MARQUES. 2015, p.13, grifo nosso).

Conforme as afirmações anteriormente descritas pelos autores, é interessante perceber o processo de evolução da gestão do capital humano e a valorização das pessoas, porém, há um fator que deve ser considerado, ao passo que houve uma modificação na forma que os colaboradores eram percebidos pelas empresas, as nomenclaturas dadas a estes e ao procedimento de gestão também mudaram. Na visão de Gil (2007) a expressão Gestão de Pessoas visa substituir Administração de Recursos Humanos, a qual ainda é a mais utilizada para designar os modos de lidar com as pessoas nas organizações. Os argumentos para essa mudança de nomenclatura fundamentam-se no fato do termo Administração de Recursos Humanos ser muito restritivo e desestimulante, pois traz a visão das pessoas que trabalham numa organização, apenas como recursos ao lado dos recursos materiais e financeiros.

Chiavenato (2014, p.03) descreve as pessoas como colaboradoras das organizações da seguinte forma:

A outra escolha é visualizar as pessoas como parceiros das organizações. Como tais, elas seriam fornecedoras de conhecimentos, habilidades,

competências e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações: a inteligência que proporciona decisões racionais e que imprime significado e rumo aos objetivos do negócio. Nesse sentido, as pessoas constituem o capital humano e intelectual da organização (CHIAVENATO, 2014, p.03).

Assim, conforme foi explicado por Gil e Chiavenato, podemos compreender o motivo que os adeptos da Gestão de Pessoas passaram a nomear as pessoas que trabalham na organização como colaboradores, cooperadores ou parceiros, e não apenas como empregados ou funcionários. Desse modo, fica perceptível que as pessoas passaram a representar o mais valioso capital das instituições. Passos e Wollinger (2019, p. 237), afirmam que: “a gestão de pessoas se baseia na ideia de que o desempenho de uma organização depende fortemente da contribuição do capital humano que a compõe”.

É importante destacar que a Gestão de Pessoas apresenta alguns objetivos, ao examinar o autor Chiavenato (2014), percebe-se que os objetivos devem contribuir para a eficácia organizacional. Assim, dentre os diversos objetivos que a GP possui, o autor cita como principais:

- a) Possibilitar o cumprimento da missão e alcance dos objetivos e metas da organização;
- b) Criar, desenvolver e aplicar as habilidades e as competências dos colaboradores;
- c) Proporcionar a organização com pessoas treinadas e motivadas;
- d) Aumentar a autoatualização, satisfação e o bem estar das pessoas no trabalho;
- e) Aumentar a qualidade de vida na empresa;
- f) Gerenciar e desenvolver um ambiente de mudanças;
- g) Manter um ambiente com políticas éticas e comportamento social responsável;
- h) Desenvolver a melhor equipe e a melhor empresa.

Nesse sentido, com relação as afirmações anteriores, fica claro que o objetivo desse sistema de gestão é auxiliar as organizações a desenvolverem competências diferenciadas e a conquistarem consistentemente um desempenho melhor, buscando o crescimento e desenvolvimento da instituição e das pessoas que nela trabalham (MARQUES, 2015).

É importante lembrar que atualmente com advento da globalização, a rapidez no acesso às informações, a competitividade das empresas, e sobretudo a velocidade da evolução tecnológica, incidiram por mudanças nas organizações e nos colaboradores; e a gestão de pessoas é uma forma moderna da instituição se relacionar com seus profissionais. Por isso, o crescimento da organização está intimamente ligado à sua capacidade em desenvolver e possibilitar que o colaborador cresça intelectualmente e profissionalmente, dando oportunidade para que alcance novas funções, responsabilidades e progressões na carreira, principalmente, como forma de reconhecimento de suas atividades profissionais (PAIXÃO; SILVEIRA; NASCIMENTO, 2019).

Em virtude dos fatos mencionados, cabe fixar então que a gestão de pessoas tem a tarefa de suprir os interesses e expectativas das instituições e das pessoas, buscando o resultado de crescimento para ambas as partes.

### 3.1.2 Gestão de Pessoas na Administração Pública

No setor público, a área de Gestão de Pessoas está empenhada principalmente em cumprir normas e leis relativas aos quadros de pessoal. Coustin (2010, apud CALDAS, 2015, p.04), então à define como sendo “um conjunto de ações destinadas a orientar o comportamento humano e as relações interpessoais, segundo as necessidades da instituição e de acordo com a lei”.

Na opinião dos autores Silva, Bergue e Midlej (2017), a GP, no setor público, está fincada principalmente pelo esforço direcionado para a manutenção e o desenvolvimento das pessoas nas respectivas organizações, em consonância com o ordenamento jurídico e com a forma de trabalho do Estado.

Em relação aos conceitos acima descritos, é evidente que as instituições públicas precisam gerenciar seus servidores para alcançar os objetivos organizacionais, da mesma maneira que também se faz necessário para as empresas privadas. No entanto, é perceptível, que existem na administração pública algumas especificidades que tornam a gestão de pessoas bem mais complexa de ser efetivada nos mesmos moldes de instituições privadas, pois grande parte dessas organizações públicas ainda estão com a visão antiquada da GP (RENNÓ, 2013). Visão essa que se enquadra com as ações desenvolvidas pelo “departamento de pessoal”, uma das fases da evolução da GP citadas no tópico anterior. Assim, corrobora Schikmann

(2010, apud RENNÓ, 2013, p. 405) que a maioria dos órgãos públicos acabam se limitando ao controle da folha de pagamento, ao monitoramento dos processos de aposentadoria e a proposição de leis e afins.

Coustin (2010) e Bergue (2010), citados por Caldas *et al* (2015, p.06), apontam ainda algumas características e especificidades do setor público, que dificultam a GP:

A rigidez imposta pela legislação que muitas vezes limita ou impede a implementação de práticas, soluções e iniciativas usadas no âmbito privado; A desvinculação da visão do cidadão como destinatário do serviço público, prejudicando o foco na inovação e na melhoria da qualidade dos serviços e de atendimento;

O descrédito do próprio cidadão no papel do serviço público como forma de solução para seus problemas;

A pouca ênfase no desempenho;

A utilização de mecanismos de remuneração que desvinculam os vencimentos do desempenho;

A utilização de poucos mecanismos de planejamento e a pouca preocupação com a gestão;

A forte influência do contexto político na definição do trabalho, como a existência de trabalhadores leais a este ou aquele político, causando embates no legislativo (ou este e o executivo), nos processos eleitorais, ou disputas entre órgãos e titulares;

A inobservância e descumprimento dos princípios de atuação do administrador público (legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência) (CALDAS *et al*, 2015, p.06).

Todavia, é importante destacar que no setor público ocorreram grandes modificações com a promulgação da Constituição Federal de 1988. As autoras Gemelli e Filippim (2010) afirmam que essas mudanças buscavam tornar as contratações mais transparentes e profissionais, diminuindo o índice de nepotismo e perseguições políticas; apresentando a toda administração o concurso público, com contratações realizadas por meio de processo transparente, aberto para todos e com critérios técnicos, e também estabelecendo a estabilidade do emprego na administração direta.

Em virtude disso, parece conveniente afirmar, que na busca por maior e melhor desempenho os governos passaram a valorizar novas técnicas administrativas e novos valores corporativos de desempenho, como a flexibilidade, inovação e aprendizagem apresentadas pela gestão privada, visando a adaptação e modificação de seus ambientes internos de trabalho e, assim, atenderem melhor uma sociedade cada vez mais crítica e exigente (JEREMIAS JUNIOR *et al*, 2020).

Nesse sentido, ressalta Bergue (2010) citado por Matos Júnior (2011), que:

A gestão de pessoas envolve um conjunto de ações preliminares de planejamento das necessidades mútuas entre a organização e as pessoas, o arranjo dos recursos necessários à satisfação dessas necessidades, seguido dos esforços de direção desse conjunto, orientados pelo vetor resultante do produto dos objetivos institucionais e individuais, constantemente balizado pelo cotejo entre o desempenho efetivo e previsto com vistas às correções de curso do processo (BERGUE 2010, p. 18 apud MATOS JÚNIOR, 2011, p. 15).

Desse modo, é de extrema importância que a GP aplicada ao setor público seja de visão, com capacidade de proporcionar a buscar por novas alternativas para o desenvolvimento, realizando o acompanhamento das mudanças tecnológicas e sociais e não estagnar por um conjunto de normas legais, arcaicas, que não acompanharam a evolução social e econômica. Fica claro, então, que as pessoas dependem das organizações para sua subsistência e realização individual, e essas instituições jamais existiriam sem as pessoas (PAIXÃO; SILVEIRA; NASCIMENTO, 2019).

### 3.1.3 Gestão de Pessoas no Exército e CBMMA

No Brasil, a Polícia Militar e o Corpo de Bombeiros Militar são organizações baseadas nos moldes da administração do Exército do Brasil, possuindo vários regulamentos que são semelhantes, como por exemplo o Regulamento Disciplinar do Exército (R-4), que foi de uso estritamente obrigatório para as forças auxiliares até o final de dezembro de 2019, sendo seu uso revogado pela lei nº 13.967, de 26 de dezembro de 2019, que instituiu a regência das forças auxiliares por Código de Ética e Disciplina. Além disso, existem também outras normas do exército que são aplicadas ao CBMMA, como por exemplo, o Regulamento Interno e dos Serviços Gerais (RISG), Regulamento de Continências, Sinais de Respeito e Honras Militares (R.Cont.) e etc. Sendo assim, é possível confirmar que essa organização possui características peculiares em relação aos outros setores da administração pública.

Todavia, cabe frisar que a gestão de pessoas ocorre também de forma intensa nessas organizações, visto que atualmente existe uma demanda no quesito quantidade de pessoas para realizar o trabalho preventivo/ostensivo, assim, exige da administração de pessoal, chamada de Primeira Seção, uma aplicação adequada e de forma eficiente, pois se isso não ocorrer certamente existirá um grande prejuízo

para a administração pública, bem como para a população que exige a atuação dessas instituições em sua comunidade ( HORNUNG,2016).

O Exército Brasileiro executa essas atividades de administração de pessoas através do órgão chamado de Departamento-Geral do Pessoal (DGP), sendo regulado pelo Decreto presidencial 78.724, de 12 de novembro de 1976, pelo qual são atribuídas as seguintes finalidades:

Art 1º - O Departamento-Geral do Pessoal (DGP), órgão de direção setorial, realiza o planejamento, a orientação, a coordenação e o controle das atividades do Sistema de Pessoal do Exército, e executa as atividades de administração de pessoal que lhe são atribuídas pela legislação específica.

Art 2º - compete ao DGP:

1. planejar, orientar, coordenar e controlar as atividades relacionadas com:
  - a. direitos, deveres e incentivos;
  - b. administração de dados de pessoal;
  - c. assistência religiosa;
  - d. tribunais de honra;
  - e. assistência à saúde;
  - f. saúde operativa;
  - g. serviço militar;
  - h. recursos humanos mobilizáveis;
  - i. identificação de pessoal;
  - j. demissão de oficiais;
  - k. efetivos e movimentações;
  - l. assistência ao pessoal;
  - m. pessoal civil, inativos e pensionistas;
  - n. assistência social;
  - o. promoções;
  - p. avaliação do pessoal; e
  - q. valorização do mérito.
2. expedir instruções, normas, planos e programas relativos à execução das atividades que lhe são pertinentes, com base na política de pessoal, nas diretrizes estratégicas aprovadas pelo Comandante do Exército e nas diretrizes do Estado-Maior do Exército (EME);
3. propor ao EME medidas que visem a aprimorar a política de pessoal e decorrentes diretrizes estratégicas; e
4. promover estudos, análises e pesquisas, tendo em vista o aprimoramento das atividades de gestão do pessoal e da legislação pertinente (BRASIL, 1976, p.2).

Já o Corpo de Bombeiros do Maranhão, de acordo com a Lei Estadual 10.230/2015, que dispõe sobre a Organização Básica do CBMMA (LOB), possui como órgão máximo administrativo do capital humano a Diretoria de Pessoal (DP), que é composta pelo departamento de Recursos Humanos e o departamento de Assistência Psicossocial e Religiosa, a qual possui a competência de realizar “o planejamento, coordenação, execução, controle e fiscalização relacionados as pessoas, além da assistência social e religiosa ao bombeiro”. E como órgão setorial possui a 1ª Seção

(BM/1) que é responsável pelos assuntos relativos ao pessoal e legislação (MARANHÃO, 2015).

De acordo com Pereira e Brunaldi (2014, p. 26 apud HORNUNG, 2016, p.6), comparando essas organizações com as privadas, comprehende-se que:

Quando se fala em Gestão de Recursos Humanos em organizações públicas, as formas de gerir são comparadas com as organizações privadas. Apesar das empresas públicas e privadas serem diferentes em alguns aspectos, observamos algumas semelhanças, especialmente, no seu 'produto' principal: as pessoas. Em ambas são necessárias pessoas qualificadas e capacitadas, pois são essas que colaboram com o sucesso das organizações. Além disso, podemos considerar que o procedimento de administrar as pessoas nesses setores é praticamente o mesmo, o que muda principalmente é a função social, a cultura organizacional e a legislação específica do ramo de atividade (PEREIRA; BRUNALDI, 2014, p. 26 apud HORNUNG, 2016, p.6).

Desse modo, por mais que existam algumas peculiaridades e diferenças das instituições militares com relação as demais corporações públicas e privadas, percebemos que o bem mais valioso deve continuar a ser o mesmo: as pessoas, pois elas sempre serão responsáveis diretamente pelo sucesso das organizações (CHIAVENATO, 2014; PAIXÃO; SILVEIRA; NASCIMENTO, 2019).

### **3.2 Gestão por competência: conceitos e aplicações**

O uso da teoria da competência na gestão de pessoas, além de ser uma tendência nas empresas, atualmente também é adotada na administração pública. A sociedade contemporânea passa por um período de grandes transformações sociais, econômicas, políticas e culturais, com a emergência de um novo paradigma tecnológico junto a globalização (PASSOS; WOLLINGER, 2019, p.237). Nessa perspectiva, fica claro a necessidade de atualizar e incorporar inovações nos processos, além de novas tecnologias de gestão. Nesse sentido, assinala Carbone et al. (2009, p.44) que:

[...] caracterizado por constantes transformações no âmbito empresarial, são comuns as tentativas de identificar modelos de gestão mais eficazes, fontes de vantagem competitiva e mecanismos para promover, de forma sustentada, o desenvolvimento organizacional. Nessa conjuntura, a gestão por competências figura como alternativa aos modelos gerenciais tradicionalmente utilizados pelas organizações (Brandão e Guimarães, 2001). [...]Tendo como pressuposto que o domínio de certas competências – aquelas raras, valiosas, difíceis de serem desenvolvidas — confere à organização um desenvolvimento superior ao de seus concorrentes, essa

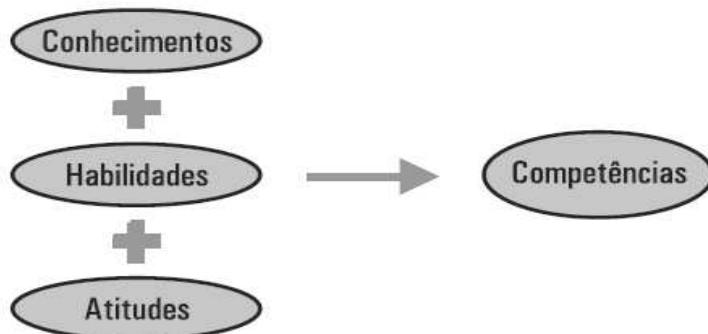
abordagem busca direcionar esforços para desenvolver competências fundamentais à consecução dos objetivos organizacionais (Durand, 2000; Prahalad e Hamel, 1990) (CARBONE *et al.* 2009, p.44).

Para entendermos a Gestão por Competência (GPC) é necessário definir o conceito competência. Segundo Carbone *et al* (2016, p. 24), no senso comum, “o termo é utilizado para designar uma pessoa qualificada para realizar alguma coisa; ou, ainda, sugere o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém se pronunciar a respeito de determinado assunto”.

Para Rabaglio (2001 apud RIBAS; SALIM 2013, p. 93), comprehende-se como “um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos que permitem ao indivíduo desempenhar com eficácia determinadas tarefas em qualquer situação”, exemplificado na figura 1.

De modo similar, Oliveira e Medeiros (2016, p. 139), afirmam que o sucesso para as organizações de qualquer tipo ou tamanho depende do conhecimento, das habilidades e das atitudes das pessoas. No entanto, cabe ressaltar que os autores Brandão, Guimarães e Borges-Andrade (2014, apud AQUINO, 2020, p. 25) consideram que a noção de competência se caracteriza como algo complexo e multifacetado, podendo ser interpretada de diferentes maneiras.

Figura 1- Elementos da Competência



Fonte: RENNÓ (2013, p.377).

Com relação aos elementos que compõem a competência (figura 1), Bündchen e Silva (2005, apud RENNÓ, 2013, p.377), os definem da seguinte maneira:

**Conhecimentos** – Está relacionado ao **saber** da pessoa! São todas as informações, os dados e conceitos que o indivíduo armazenou e que podem ser usados por ele em seu trabalho.

**Habilidades** – É o **saber fazer!** A capacidade que a pessoa tem de utilizar os conhecimentos que possui na prática. Uma classificação muito conhecida de habilidades é a de Katz, que menciona as habilidades técnicas, humanas e conceituais.

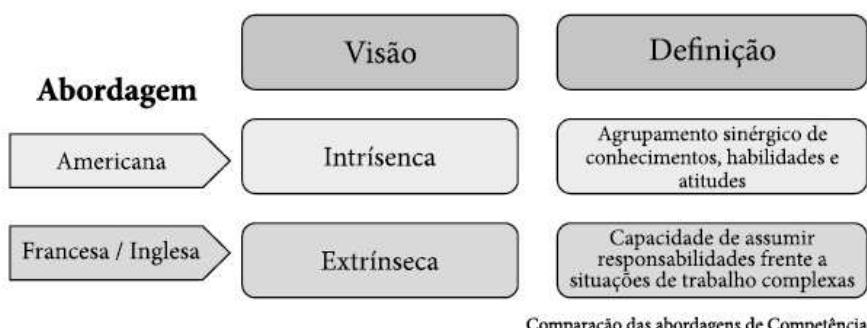
**Atitudes** – É o **querer fazer!** Estão relacionadas ao modo como a pessoa lida com seus sentimentos e maneiras de pensar e como estes afetam seu comportamento em relação ao trabalho e seus colegas. Existem pessoas que gostam de liderar, de comandar alguma ação. Outras não se sentem à vontade nesse papel, e terão dificuldade em assumir qualquer posição de chefia em uma organização (BUNDCHEN E SILVA, 2005, apud RENNÓ, 2013, p.377, grifo do autor).

Segundo Carbone *et al.* (2009, p.43), há duas grandes correntes para a definição de competência. A primeira, principalmente adotada por autores norte-americanos, dentre eles, Boyatzis (1982) e McClelland (1973), conceitua a competência como um estoque de qualificações, conhecimentos, habilidades e atitudes que capacitam o funcionário a exercer certo trabalho. A segunda corrente é defendida sobretudo por autores franceses Le Boterf (1999) e Zarifian (1999), que associam a competência às realizações da pessoa em certo contexto, como aquilo que ela produz ou realiza no trabalho.

Ribas e Salim (2013, p.94), conforme exemplificada na figura 2, corroboram afirmando que:

[...] existem duas linhas de conhecimento que definem competência. A primeira delas (francesa), baseada nos conceitos de Zarifian, define competência como algo extrínseco, ou seja, uma pessoa pode ser considerada competente de acordo com o resultado que apresenta. Por outro lado, a segunda linha de conhecimento (americana) define competência como algo intrínseco, ou seja, uma pessoa pode ser considerada competente de acordo com as características individuais que apresenta (RIBAS; SALIM, 2013, p.94).

Figura 2- Abordagem Americana/Francesa



Fonte: Ribas e Salim, 2013, p.96.

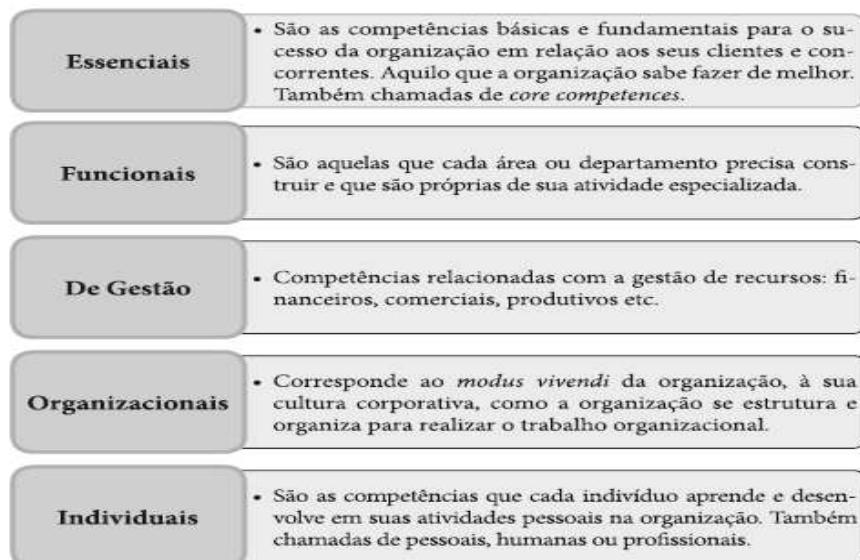
Com a junção dessas duas correntes (Figura 2), de forma integrada, o autor Carbone *et al.* (2016, p.28) define competência como:

[...] entendem-se competências humanas como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações. [...] Nessa perspectiva, então, as competências humanas são reveladas quando as pessoas agem ante as situações profissionais com as quais se deparam (Zarifian, 1999) e servem como ligação entre os atributos individuais e a estratégia da organização. Assim, agregam valor econômico e valor social a indivíduos e organizações, na medida em que contribuem para a consecução de objetivos organizacionais e expressam o reconhecimento social sobre a capacidade das pessoas (CARBONE *et al.* 2016, p.28).

Como foi demonstrado, podemos compreender a competência como resultado da combinação de conhecimentos e comportamentos, tal como, conhecimentos que incluem formação, treinamento, experiência, autodesenvolvimento e comportamentos que englobam habilidades, interesse e vontade. Por isso, a GPC é importante na política de gestão de pessoas, a qual deve ter como pilar a competência, cujas características estão alicerçadas no conhecimento, na habilidade e na atitude.

Cabe ressaltar que as competências podem ser classificadas em algumas categorias, conforme suas características. Quanto ao tipo, Ribas e Salim (2013, p.97), as classificam como essenciais, funcionais, de gestão, organizacionais e individuais, conceituando-as conforme a Figura 3, abaixo:

Figura 3 - Competências quanto ao tipo



Fonte: Ribas e Salim, 2013, p.99

Quanto à singularidade: podem ser classificadas segundo Nisembaum (2000, apud RIBAS; SILAS, 2013), como:

- a) Básicas- atributos necessários ao funcionamento da organização, porém não distintivas na relação com a concorrência;
- b) Essenciais- atributos de caráter distintivo, que diferenciam a organização das demais organizações.

De acordo com Bundchen e Silva (2005) citado por Rennó (2013, p. 379), outra classificação das competências humanas é a divisão entre as competências gerais, aquelas que todos devem ter e as competências específicas, que são relacionadas às tarefas e cargos das pessoas dentro da organização.

Além disso, é importante frisar que a Gestão por Competência é considerada um conjunto de ferramentas que formam uma metodologia de apoio a GP, com amplas possibilidades de continuar apoiando essa área no seu futuro (OLIVEIRA; MEDEIROS, 2016). Consoante Gramigna (2007), citado por Oliveira e Medeiros (2016, p.143) afirma que:

A Gestão por Competências agrupa valor a um processo já existente, tornando-o melhor, ela pode ser considerada uma inovação. Provavelmente, uma inovação que poderá contribuir muito para o desenvolvimento da área de Gestão de Pessoas. É inovadora, principalmente porque incentiva o envolvimento da direção e dos gestores na gestão do capital humano da organização, viabilizando decisões compartilhadas (GRAMIGNA, 2007, apud OLIVEIRA; MEDEIROS, 2016, p.143).

Convém observar que Brandão e Guimarães (2001, apud RIBAS; SALIM, 2013, p.102), afirmam que gestão de competências está conectada a estratégia organizacional, com direcionamento das suas ações (recrutamento, seleção, treinamento, avaliação, remuneração e gestão de carreira) para atingir os objetivos organizacionais por meio da captação e do desenvolvimento das competências necessárias.

Há de se considerar que o modelo de Gestão de Pessoas por Competências (GPC) se insere como um elemento da gestão estratégica ao orientar as ações do departamento de pessoal com base na estratégia organizacional, utilizando conhecimentos, habilidades e atitudes, uma vez que esse processo auxilia na manutenção da vantagem competitiva e no desenvolvimento da instituição e dos colaboradores (WRIGHT; McMAHAN, 1998, apud ARAÚJO, 2016, p.19).

A autora Milanez (2018) descreve que, com relação a utilização da GPC no Brasil, a publicação do Decreto Nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, da Administração Pública Federal instituiu como o marco legal referencial a aplicação da gestão por competências em organizações públicas, inserindo a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional utilizando as competências (MILANEZ, 2018, p.42).

Dessa forma, a GPC tem sido utilizada como modelo gerencial alternativo aos instrumentos tradicionalmente utilizados pelas organizações, de forma estratégica, por meio do gerenciamento das lacunas de competências, que se referem à diferença entre as competências necessárias, a consecução dos objetivos organizacionais e às competências já disponíveis na organização (GARCIA; KONTZ, 2019).

### **3.3 Avaliação de Desempenho**

A avaliação é um processo que faz parte do cotidiano dos seres humanos, pois naturalmente avaliamos e somos avaliados por pessoas que estão ao nosso redor, isso quer dizer que o desempenho humano está sempre sendo aferido pelos outros, na maioria das vezes, de forma involuntária e velada. Para os autores Marafigo e Stefano (2018), “a avaliação de desempenho é usada em todas as organizações, seja de maneira formal ou informal, todos são avaliados constantemente”. Com isso, pode-se identificar problemas internos de relacionamento e produtividade, até falta de integração da pessoa com o cargo que ocupa, por isso a importância de compreender bem esse processo e seus objetivos para com os colaboradores e com as instituições.

A avaliação de desempenho é compreendida como um dos processos da área de Gestão de Pessoas, dessa maneira, apresenta relevante importância para as organizações públicas e privadas, pois é a atividade que consiste na utilização eficaz dos processos organizacionais que determinam como estão se desenvolvendo os servidores e a própria organização (OLIVEIRA; MEDEIROS, 2016).

Para Snell e Bohlander (2010, p. 298 apud MARAFIGO; STEFANO, 2018, p.52) a avaliação de desempenho pode ser definida como um “processo que geralmente é fornecido anualmente por um supervisor para um subordinado, projetada para ajudar os funcionários a compreenderem suas funções, seus objetivos, suas expectativas e o sucesso do seu desempenho”.

Para fins desse trabalho o conceito de Avaliação de Desempenho de acordo com Vilas Boas e Andrade (2009), citado por Rennó (2013, p.415), é compreendido como:

[...] um processo sistemático de análise do desempenho de um indivíduo em função do contexto do trabalho, que serve para julgar o valor, as excelências e as capacidades de cada empregado, e sua contribuição para que a organização atinja seus objetivos (VILAS BOAS; ANDRADE, 2009 apud RENNÓ, 2013, p.415).

Desse modo, o autor Carbone *et al* (2016) afirma que a avaliação de desempenho é uma ferramenta de apoio à gestão de pessoas, elemento de mobilização dos funcionários para a geração de resultados e o cumprimento da missão organizacional. Nas instituições que contam com esses sistemas de avaliações, as informações sobre a atuação dos seus colaboradores são mais precisas, assim, as decisões sobre quem deve receber premiações ou recompensas apresenta maior confiabilidade em virtude de as políticas de gestão de pessoas serem melhor gerenciadas.

Snell e Bohlander (2010, p. 298 apud MARAFIGO; STEFANO, 2018, p.52), afirmam que a avaliação pode ser dividida em dois grupos de propósitos de uso, um visando ao desenvolvimento e o outro aos processos administrativos, com as seguintes características:

**Visando ao desenvolvimento-** fornece feedback das informações; identificar pontos fortes/fracos individuais; reconhecer o desempenho individual; ajudar na identificação dos objetivos; avaliar a realização dos objetivos; identificar a necessidade de treinamentos individuais; determinar as necessidades de treinamentos organizacionais; reforçar a estrutura de autoridade; possibilitar que os empregados discutam sobre suas preocupações; melhorar a comunicação e proporcionar um fórum para auxiliar os líderes.

**Visando o processo administrativo-** documentar as decisões pessoais; definir os candidatos a promoções; definir transferências e atribuições; identificar o desempenho insatisfatório; decidir sobre manter ou encerrar contrato; decidir quanto a demissões; validar critérios de seleção; cumprir as exigências legais; aos programas de treinamento e seu progresso; planejamento pessoal e tomar decisões sobre recompensas/remuneração (SNELL; BOHLANDER 2010, p. 298 apud MARAFIGO; STEFANO, 2018, p.52, grifo nosso).

Uso da avaliação visando ao desenvolvimento, tem por objetivo evoluir o colaborador no cargo exercido, identificando os possíveis problemas juntamente às carências de treinamento e ao estabelecimento de metas. Já a abordagem visando o processo administrativo, é aplicada em todos os níveis do planejamento da gestão de

pessoas, sendo utilizada para subsidiar as decisões de aumento de salários, promoções, transferências, e até possíveis demissões de colaboradores.

Na utilização dessa ferramenta, deve-se tomar alguns cuidados para que os critérios de avaliação sejam claros e objetivos, devendo estar alinhado com os requisitos descritos na análise de cargos, pois as pessoas precisam entender como estão sendo avaliadas em relação aos requisitos e o que está sendo considerado (ROBBINS; JUDGE, 2015).

Dessa maneira, as avaliações podem ser executadas por medidas objetivas, com foco no resultado do colaborador em que o desempenho é aferido e analisado objetivamente, ou, podem também ser realizadas por meio de medidas subjetivas baseadas na percepção do avaliador sobre aspectos do avaliado. Cabe pontuar que esses métodos (objetivo e subjetivo) podem ser utilizados concomitantemente na avaliação de desempenho (RIBAS; SALIM, 2013).

Em relação aos parágrafos anteriores, ficou evidenciado os objetivos e a importância da avaliação de desempenho, principalmente com relação aos critérios utilizados e as formas que podem ser aplicados. Desse modo, para o melhor aproveitamento dessa ferramenta administrativa, a instituição deve analisar e escolher o método que melhor se adapte às suas necessidades. No tópico seguinte, serão abordados os métodos empregados pelas organizações para se processar a avaliação de desempenho dos seus colaboradores.

### 3.3.1 Métodos tradicionais

Os métodos de avaliação variam de acordo com cada organização em virtude do encaixe com as estratégias e objetivos pretendidos, muitas constroem seus próprios sistemas de avaliação ajustados às suas características peculiares (MARAFIGO; STEFANO, 2018). Para melhor entendimento, utilizando Chiavenato (2014) e Ribas e Salim (2013), exposto no Quadro 1, um resumo das principais técnicas compreendidas como métodos tradicionais de avaliação de desempenho, cabe ressaltar que dentre os outros teóricos ocorrem variações.

Quadro 1 – Principais características dos métodos tradicionais de avaliação de desempenho.

<b>MÉTODOS TRADICIONAIS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO</b>	
<b>MÉTODOS</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>
Escala gráfica	É um método baseado em uma tabela de dupla entrada: nas linhas estão os fatores de avaliação e nas colunas estão os graus de avaliação do desempenho. Os fatores de avaliação são os critérios relevantes ou parâmetros básicos para avaliar o desempenho dos funcionários.
Listas de verificação	É um método tradicional de avaliação de desempenho baseado em uma relação de fatores de avaliação ( <i>checklists</i> ) a respeito de cada funcionário; a lista de verificação funciona como uma espécie de lembrete para o gerente avaliar todas as características principais de um funcionário
Escolha forçada	Este método de avaliação utiliza blocos de frases, devendo o avaliador escolher a frase que mais se aplica ao desempenho do avaliado. Em cada bloco de frases, o avaliador deverá, obrigatoriamente, escolher uma frase, por isso o nome “escolha forçada”. Cada bloco apresenta duas, quatro ou mais frases. A natureza das frases varia bastante.
Incidentes críticos	Baseados na observação e no registro dos aspectos, dos comportamentos considerados extremos, tanto positivos quanto negativos. O avaliador registra os aspectos do trabalho considerados excepcionalmente positivos e negativos.
Pesquisa de Campo	É um dos métodos tradicionais mais completos de avaliação do desempenho. Baseia-se no princípio da responsabilidade de linha e da função de staff no processo de avaliação do desempenho. Requer entrevistas entre o especialista em avaliação (staff) com os gerentes (linha) para, em conjunto, avaliar o desempenho dos funcionários. Daí o nome pesquisa de campo. A partir da entrevista com cada gerente, o especialista preenche um formulário para cada funcionário avaliado.
Comparação aos pares (comparação binária)	É considerada o método mais simples, e também o mais rudimentar. Consiste em comparar dois a dois empregados de cada vez, anotando, na coluna da direita, aquele que é considerado melhor, quanto ao desempenho.

Fonte: texto adaptado dos autores Chiavenato (2014) e Ribas e Salim (2013).

Esses métodos tradicionais de avaliação de desempenho são considerados objetivos e de fácil aplicação, no entanto, atualmente são vistos como ultrapassados, pois referem-se apenas do passado, apresentam características repetitivas e tratam os avaliados como iguais, sem levar em consideração suas particularidades (MARAFIGO; STEFANO, 2018). Posto que alguns desses sistemas são utilizados como processo final e não como um meio capaz de identificar falhas e acertos no desempenho dos colaboradores. Desse modo, a tendência das instituições empresariais hodiernamente é buscar métodos que possibilite uma interação positiva entre avaliadores e avaliados, agregando valor a ambos e ao processo de desenvolvimento institucional (PONTES, 2016 apud MILANEZ, 2018).

### 3.3.2 Métodos modernos

Em virtude das limitações apresentadas pelos métodos descritos anteriormente no quadro 1, elaboram-se soluções que fossem ao encontro das realidades atuais das organizações, com processos mais criativos, interativos, que retratassem o presente e focassem o futuro dos colaboradores e não apenas seus comportamentos passados (PAIXÃO; SILVEIRA; NASCIMENTO, 2019).

Segundo Souza (2005 apud BOERIA; ERLO; TARTAROTTI, 2018), uma grande mudança nos métodos de avaliação é a passagem do avaliado como ser passivo para ser agente, apresentando característica mais proativa. Além disso, segundo o autor, a introdução dos conceitos de Gestão por Competência levou a criação de novas formas de avaliar as pessoas em uma organização. Dessa maneira, os autores Ribas e Salim (2013, p. 215 a 218, grifo nosso) classificam os métodos modernos como:

**360 graus ou circular:** a avaliação 360 graus é uma forma contemporânea de avaliação que está diretamente ligada à visão estratégica, em que a preocupação é com o desempenho e o atendimento das necessidades dos stakeholders (agentes relacionados com a organização). Nesse método, o avaliado recebe feedbacks (retornos) de todas as pessoas com quem se relaciona e, nesse caso, o critério para escolha dos avaliadores é a proximidade com o avaliado.

**Avaliação participativa por objetivos (Appo):** um método moderno de avaliação de desempenho que considera o estabelecimento consensual de objetivos entre gerentes e subordinados, o compromisso do subordinado para o alcance dos objetivos, a alocação adequada de recursos e meios necessários para a realização das tarefas e o monitoramento constante dos resultados alcançados em comparação com os resultados esperados, como, também, retroação intensiva e contínua.

**Avaliação de potencial:** com ênfase no desempenho futuro, identifica as potencialidades do avaliado que facilitarão o desenvolvimento de tarefas e atividades que lhe serão atribuídas. Possibilita a identificação de talentos que estejam trabalhando aquém das capacidades, fornecendo base para a recolocação dessas pessoas.

**Avaliação de competências:** trata-se da identificação de competências conceituais (conhecimento teórico), técnicas (habilidades) e interpessoais (atitudes) necessárias para que determinado desempenho seja obtido.

**Avaliação de competências e resultados:** é a conjugação das avaliações de competências e resultados, ou seja, é a verificação da existência ou não das competências necessárias de acordo com o desempenho apresentado (RIBAS; SALIM, 2013, p. 215 a 218, grifo nosso).

Em relação ao método de avaliação por competência, Pontes (2016 apud MARAFIGO; STEFANO, 2018) afirma que primeiramente é necessário definir quais são as competências essenciais para a organização, que passam a ser obrigatórias a todos os colaboradores. Posteriormente, são selecionadas as competências técnicas

e comportamentais de cada cargo. Portanto esse sistema de avaliação visa aferir o quanto as pessoas possuem das competências consideradas obrigatórias e dessa forma poder implementar os planos estratégicos de ação para o desenvolvimento do avaliado.

### 3.3.3 Avaliação de desempenho com foco em competências

A avaliação de desempenho com foco em competências pode ser desenvolvida por várias ferramentas e modelos de avaliação, desde que cada cargo tenha definido seu perfil de competências, e a ferramenta de avaliação seja utilizada para identificar, avaliar e desenvolver as competências definidas para o cargo (RABAGLIO, 2006 apud BOERIA; ERLO; TARTAROTTI, 2018). Os autores Ribas e Salim (2013) ressaltam que:

Por meio das atividades que o cargo executa no dia a dia, é realizado o mapeamento das competências técnicas e comportamentais (CHA) para cada uma das atividades. Depois disso, é feita a mensuração do grau ideal para o cargo, isto é, o quanto o cargo precisa de cada uma das competências para atingir os objetivos da empresa. O resultado do mapeamento e mensuração é a identificação do perfil comportamental e técnico ideal para cada cargo ou função (RIBAS; SALIM, 2013, p. 103).

Dessa maneira, na descrição e na análise de cargos com foco em competências, a vaga ou o cargo (posto de trabalho) é descrito de acordo com as competências necessárias na organização e também para o desenvolvimento individual ou coletivo.

Rennó (2013) frisa que no modelo de Gestão por Competência, a avaliação é uma ferramenta que auxilia o funcionário a clarear para si mesmo e para a organização as competências que possui e as que terá de desenvolver ou incrementar, devendo sempre estar alinhado às competências essenciais da própria organização.

Portanto, pode-se concluir que a avaliação de desempenho com foco em competências é um importante meio para identificar e evoluir os potenciais dos funcionários, criando oportunidade de melhoramento para o desempenho da equipe e o fortalecimento das relações dos colaboradores e dos superiores. Servindo de estímulo nos esforços para alcançar resultados positivos e satisfatórios para o indivíduo e a organização (RIBAS; SALIM, 2013).

### **3.4 Reconhecimento, valorização do mérito e a motivação.**

A presente subseção contextualiza o reconhecimento e a valorização do mérito dos colaboradores nas instituições e os seus desdobramentos com a motivação, principalmente no estabelecimento de processos seletivos igualitários e transparentes, descrevendo assim, a sua importância para o bom desenvolvimento institucional de funcionários e organização.

Esses fatores descritos fazem parte da gestão de pessoas, pois são processos que abordam as maneiras pelas quais uma organização pode incentivar e motivar um funcionário, ou seja, são formas gerenciais que uma empresa pode fornecer a um empregado, de modo a possibilitar a busca por satisfazer suas necessidades individuais, sobretudo quando ligados a ascensão profissional (ROBBINS; JUDGE, 2015).

É oportuno frisar, conforme o autor Bandeira (2018), que nas organizações alguns trabalhadores se esmeram para fazer tudo da melhor maneira possível, colocando entusiasmo e compromisso pessoal, almejando serem reconhecidos no desempenho de suas tarefas, porém, quando não há um reconhecimento e com os esforços passando despercebidos, pode ser desenvolvida uma desestabilização nesses indivíduos, visto que tal mérito se apresenta, para eles, como um fator determinante no exercício das diversas tarefas (BANDEIRA, 2018, p.05).

Assim, há de considerar a importância de as organizações estabelecerem mecanismos de valorização, pois isso influência diretamente na produtividade do colaborador, que trará reflexos para o desenvolvimento institucional, seja em uma organização pública ou privada.

De acordo com essa realidade, as instituições utilizam como mecanismo de demonstração de reconhecimento e recompensa dos funcionários, na maioria das vezes o mérito (meritocracia), que pode ser entendido como a qualidade atribuída a alguém, em detrimento de ato ou atividades que foram condecoradas como de relevante valor( MATOS JUNIOR, 2011).

Fundamentando em Sousa (2017 p.28), podemos então afirmar que:

O mérito seria uma forma de dar condições iguais para que todos pudessem demonstrar a sua capacidade de produção através da “inteligência, habilidade e esforço” para destacar-se dentro de um grupo, conforme seu poder de realização e de superação dos objetivos propostos (SOUZA, 2017, p.28).

Conforme pôde-se constatar, é importante ter em mente que essa forma de fornecer condições traz isonomia para os colaboradores com relação aos procedimentos de valorização, no entanto, é necessário compreender o que realmente é esse reconhecimento de mérito e como essa política voltada para a meritocracia ocorre.

Segundo o dicionário de língua portuguesa Priberam (2013), meritocracia é entendida no âmbito sociológico como uma “forma de liderança que se baseia no mérito, nas capacidades e nas realizações alcançadas, em detrimento da posição social”.

No Brasil, o serviço público aparenta ser regido dentro de um sistema meritocrático, sendo que este entendimento é oriundo desde a Constituição Federal de 25 de março de 1824, a qual previa o mérito como ingresso em diversos cargos públicos. Segundo Barbosa (1999,p. 49, apud MATOS JUNIOR, 2011,p.36) essa Constituição delineia claramente os fundamentos de uma meritocracia, cujo artigo 179, inciso XIV, o qual refere que: “Todo cidadão pode ser admitido aos cargos públicos civis, políticos ou militares, sem outra diferença que, não seja por seus talentos ou virtudes”.

Em certo sentido, Barbosa (2003, p. 22, apud, SOUSA, 2017, p.27), afirma que a meritocracia pode ser compreendida no nível ideológico como “um conjunto de valores que postula que as posições dos indivíduos na sociedade devem ser consequência do mérito de cada um, ou seja, do reconhecimento público da qualidade das realizações individuais”. Nessa perspectiva, o mérito além de reconhecer e recompensar o indivíduo, ele irá validar socialmente essa situação diante dos demais, desde que esse processo esteja sob o prisma da igualdade de condições. E desse modo Barbosa (1999, p. 49), citado por Matos Júnior (2011, p.37), afirma:

Para que o desempenho dos indivíduos tenha legitimidade social ele deve estar inserido num contexto juridicamente igualitário, no qual a igualdade funcione como uma moldura para os acontecimentos e proporcione as condições para que as pessoas sejam avaliadas exclusivamente pelas suas realizações. Ou seja, nenhum outro critério como por exemplo poder econômico, status, relações familiares e pessoais podem influenciar esta avaliação. É por isso que desempenho e igualdade estão intimamente associados. Esta última fornece as condições necessárias e suficientes para a sua legitimidade (BARBOSA, 1999, p. 184 e 185 apud MATOS JUNIOR, 2011, p.37).

Destarte, convém observar, conforme Sousa (2017), em relação ao que foi descrito, que os elementos que podem diferenciar uma pessoa de outra pessoa são as características intrínsecas, em outras palavras, são os talentos nativos e a força de vontade própria para conquistar e alcançar os seus objetivos, conforme sua disposição e sua persistência para superá-los.

Em relação a importância dessa atividade de valorização podemos ressaltar, conforme o autor Sousa (2017, p. 29) que “à política norte-americana, vê na meritocracia, uma forma de impulsionar e fortalecer os indivíduos que querem se destacar e ter o retorno (ou recompensa) do seu esforço” O autor ainda complementa que:

[...] aqueles que se destacam dentro de um grupo social serão reconhecidos – através do mérito – e conquistarão uma posição dentro desse grupo, pelo meio de cargos ou postos mais altos, com mais responsabilidade, maior remuneração, benefícios melhores e um ganho de status e reputação. Esse conjunto de ganhos têm o poder e a influência de motivar aqueles que ainda não foram distinguidos, mas que identificam e validam no sistema e ideologia meritocrática, uma forma isonômica de avaliação e reconhecimento (SOUSA, p. 30).

Desse modo, fica patente que a meritocracia é uma competência essencial e que precisa ser valorizada dia após dia dentro das organizações brasileiras. No entanto, essa é uma temática que é abordada e tratada de forma delicada, tanto na esfera pública, quanto na privada. Na organização pública é vista como um tabu, e qualquer alteração em direção a novas formas de avaliações e premiações meritocráticas, com modelos mais atualizados, acaba por encontrar um certo receio (SOUSA, p. 28).

Com relação as forças militares, segundo Cruz (2015 apud BANDEIRA, 2018, p.07), no militarismo diante das ausências de dinâmicas intraorganizacionais e uma constante desvalorização da inovação e renovação dos diversos processos, os membros da organização ficam reféns dos regulamentos e normas de conduta, pendendo à ações mais comedidas. Em decorrência disso, pode surgir nos indivíduos sensações de desânimo e de reação à inovação, associados à prostração com os objetivos finais.

Diante desse cenário, é que os autores Ladeira, Sonza e Berte (2012, apud BANDEIRA, 2018, p. 06), afirmam que na esfera pública de modo geral, vem se buscando atualmente estudos envolvendo satisfação, comprometimento e motivação,

devido ao foco do setor público em práticas gerenciais adaptadas do setor privado para sua realidade, de modo que as inovações aplicadas gerem ajustes permitindo maior efetividade no alcance dos resultados.

Percebe-se então, que por mais que a administração pública esteja fincada no cumprimento absoluto das legislações e normas com relação a aplicação das políticas de gestão de pessoas, tem-se desenvolvido hodiernamente diversos estudos com o intuito de aprimorar mais as ferramentas gerenciais, objetivando a excelência de efetividade da prestação de serviço tanto para com o cliente interno, que é o servidor, quanto para o cliente externo, a sociedade em geral (OLIVEIRA; MEDEIROS, 2016).

Em uma reportagem realizada por Calaias (2020) publicada pela Revista Forbes no ano de 2020, divulgou-se que as organizações listadas pelos seus funcionários e ex-funcionários como as melhores para trabalhar no Brasil se assemelham, principalmente no que diz respeito às políticas de Gestão de Pessoas. Segundo a edição, são organizações que se destacam pela sinergia apresentada e que ouvem seus funcionários, não os enxergando apenas como mais um custo ao lado dos recursos materiais e financeiros, mas sim como preciosidades que merecem a devida atenção e respeito. Portanto, estes colaboradores, que fazem parte do capital humano da organização, quando realizam o seu trabalho com sentimento de satisfação podem levar a empresa a alcançar resultados melhores que o esperado, superando assim a concorrência.

Os autores Nogueira, Oliveira e Pinto (2007, p.2), complementam que:

Quando se questiona os colaboradores de uma organização sobre o que eles mais esperam do seu trabalho, eles normalmente respondem que é o reconhecimento por aquilo que eles fazem de rentável e significativo para a empresa. Colaboradores bem reconhecidos (em contrapartida aos seus méritos) tendem a ter maior auto-estima, disposição para enfrentar novos desafios e para contribuir com novas idéias, consequentemente, melhorando os resultados rentáveis da empresa. A organização que enxerga e pratica esta dinâmica percebe que o ato de reconhecer e recompensar seu colaborador não consiste em um ato de filantropia, mas sim em um modo de obter maior produtividade, valorizando um de seus mais importantes recursos: o talento humano (NOGUEIRA; OLIVEIRA; PINTO, 2007, p.2).

Em virtude dos diversos fatos relacionados, é evidente que a inexistência de critérios claros e objetivos em um processo seletivo de reconhecimento e recompensa pode trazer ineficientes resultados para a organização, justamente por desmotivar e desmerecer o trabalho e o valor do maior patrimônio de uma

organização, que são as pessoas que nela atuam. Por isso, existe a necessidade de rever a legislação que regulamenta esses processos, pois assim como o âmbito privado vem sofrendo modificações buscando maior efetividade da gestão para com os funcionários, o Estado deve desenvolver pesquisas que busquem da mesma forma a excelência para com o serviço público.

Dada a relevância, o autor Souza (2017, p.32) descreve que no processo de reconhecimento:

[...] é importante deixar todas as regras bem claras, a métrica acessível e que cada indivíduo receba de forma parcial e contínua, um relatório da sua performance de resultados. Outra forma paralela, de ter transparência no processo é um feedback periódico com o gestor que coordena o indivíduo para dirimir qualquer dúvida e ser uma forma de apoio para um ajuste ou modificação de comportamento do avaliado em questão (SOUZA, 2017, p. 32).

Com relação a outra forma de transparência citada acima, podemos definir o Feedback de acordo com os autores Ribas e Salim ( 2013, p.484) como um processo de “ajuda mútua para mudanças de comportamento, por meio da comunicação verbalizada ou não, entre duas pessoas ou entre pessoa e grupo, no sentido de passar informações referentes a como certa atuação afeta ou é percebida pelo outro e vice-versa”. Os autores continuam a descrever resumindo que esse processo tem como função ajudar o outro a fazer algo de forma diferente no futuro, melhorar habilidades e comportamentos. Portanto, o feedback leva as pessoas a um melhor relacionamento com grupo, aumentando a satisfação dentro deste.

Em vista dos argumentos e informações anteriormente apresentados, para fins deste trabalho de conclusão de curso, ao qual possui a problemática de “como desenvolver o método avaliativo dos Oficiais do Corpo de Bombeiros Militar do Maranhão no processo de promoção por merecimento? Percebemos que a instituição militar descrita necessita rever e aperfeiçoar os formulários estabelecidos no Decreto normativo 11.964/91 do Estado do Maranhão, elaborando assim, uma proposta de melhoramento das fichas de informações e promoção para o processo de promoção por merecimento dos oficiais no Corpo de Bombeiros Militar do Maranhão, para que possibilite uma atualização das necessidades e expectativas dos militares e até mesmo da própria corporação, com fulcro da avaliação de desempenho e da valorização, influenciando de maneira positiva no mérito de cada militar, para

desenvolver suas atividades com profissionalismo, competência e motivação, e por conseguinte, o engrandecimento da instituição Bombeiro Militar.

### **3.5 Corpo de Bombeiros Militar do Maranhão**

Esta subseção apresenta uma breve contextualização do Corpo de Bombeiros Militar do Maranhão com suas competências legais, estruturação organizacional, hierarquia e os demais processos históricos para compreensão desse estudo. Por conseguinte, explica o processo de promoção de Oficiais do CBMMA, principalmente pelo Critério de Merecimento. É válido frisar, que os diplomas legais que regulam atualmente as promoções no Corpo de Bombeiros Militar do Maranhão são os mesmos referentes à Polícia Militar do Maranhão.

#### **3.5.1 Sinopse histórica, competência e estrutura organizacional**

O Corpo de Bombeiros Militar do Maranhão-CBMMA é uma instituição militar estadual, secular, órgão central do Sistema Estadual de Proteção e Defesa Civil, é instituição permanente e regular, e está diretamente subordinada ao Governo do Estado, conforme fundamentação legal prevista na Constituição da República Federativa do Brasil de 5 de outubro de 1988, descrevendo da seguinte maneira: “Art. 42. Os membros das Polícias Militares e Corpo de Bombeiros Militares, Instituições organizadas com base na hierarquia e disciplina, são militares dos Estados, do Distrito Federal e dos Territórios” (BRASIL,1988).

A origem dos bombeiros no Estado do Maranhão tem como nota preliminar a lei Nº 294, editada em 16 de abril de 1901, que autorizou a criação de um serviço de combate ao fogo, porém, somente no ano de 1903 o serviço foi oficializado por ato do Vice-Governador do Estado, Alexandre Colares Moreira Júnior, pelo Decreto nº 32, em 10 de dezembro de 1903, ao qual criou uma seção de Bombeiros comandada por um oficial do Corpo de Infantaria do Estado, o Alferes Aníbal de Moraes Santos, com a função de extinguir os incêndios que ocorriam na capital maranhense. Essa seção instalou-se nos primeiros anos em um prédio no centro histórico de São Luís (CBMMA, 2020c).

Duas décadas depois, no ano de 1926, por determinação da lei estadual nº 1264, essa seção de combate ao incêndio foi incorporada à Polícia Militar, e

posteriormente no ano de 1957 em decorrências de precariedade no serviço, o então governado Paulo Ramos, desincorporou a seção da PM, transferindo-a para a Secretaria de Estado dos Negócios do Interior, Justiça e Segurança, ao qual devia ser comandada por um oficial com especialização na área bombeiro-militar. Porém, dois anos depois, a seção de bombeiros voltou a ser subordinada à Polícia Militar do Maranhão (CBMMA, 2020d).

Em seguida, no ano de 1992, o Corpo de Bombeiros Militar é desvinculado mais uma vez da PM, convertendo-se em unidade independente em vista da promulgação da Constituição Estadual de 1989, que previa-o como órgão do Sistema de Segurança Pública do Estado, sendo assim, determinado pelo governo do Estado o Coronel Guilherme Batista Ventura, do Exército Brasileiro, como Comandante da Corporação (CBMMA, 2020d).

Desse modo, ao longo dos anos a corporação CBM passou por diversos aperfeiçoamentos, com serviços e atendimentos ampliados, se fazendo assim atualmente presente em várias cidades do Estado.

O artigo 144 da Constituição Federal dispõe sobre a responsabilidade de atuação dos órgãos de segurança pública, principalmente do Corpo de Bombeiros no exercício de defesa civil, além das demais atribuições definidas em lei, do seguinte modo:

Art. 144. A segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, através dos seguintes órgãos:

[...]

V- polícias militares e corpos de bombeiros militares. [...]

§5º Às polícias militares cabem a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública; aos corpos de bombeiros militares, além das atribuições definidas em lei, incumbem a execução de atividades de defesa civil.

§ 6º As polícias militares e corpos de bombeiros militares, forças auxiliares e reserva do Exército, subordinam-se, juntamente com as polícias civis, aos Governadores dos Estados, do Distrito Federal e dos Territórios (BRASIL, 1988).

Destarte, a Constituição do Estado do Maranhão de 05 de outubro de 1989-(CE/MA), em cumprimento à norma fundamental, definiu a amplitude da competência do CBMMA, desta maneira:

Art. 116 – O Corpo de Bombeiros Militar, órgão central do sistema de defesa civil do Estado, será estruturado por lei especial e tem as seguintes atribuições: (modificado pela Emenda à Constituição nº 025, de 23/11/99).

- I – Estabelecer e executar a Política Estadual de Defesa Civil, articulada com o sistema nacional de defesa civil;
- II – Estabelecer e executar as medidas de prevenção e combate a incêndio (MARANHÃO, 1989).

É oportuno destacar que além das atribuições descritas pelas constituições, a lei estadual nº 10.230, de 23 de abril de 2015, que dispõe sobre a Organização Básica do CBMMA (LOB), confere competências a essa instituição para atuar na execução de atividades de defesa civil, prevenção e combate a incêndios, buscas, salvamentos, socorros públicos e demais atividades, conforme o seu art. 2º, que descreve abaixo *ipsi litteris*:

Art. 2º Ao Corpo de Bombeiros Militar do Maranhão, órgão com competência para atuar no âmbito do Estado, cabe:

- I - desenvolver a política Estadual de Proteção de Defesa Civil, nas ações de proteção da incolumidade e do socorro das pessoas em caso de infortúnio ou de calamidade;
- II - prestar socorro nos casos de inundações, alagamentos, deslizamentos, desabamentos e/ou catástrofes, sempre que houver ameaça de destruição de bens, vítimas ou pessoas em iminente perigo de vida;
- III - exercer atividades de polícia administrativa para os serviços de Segurança Contra Incêndio e Pânico e de Salvamento, podendo, por meio de estudos, vistorias, análises, planejamento, fiscalização e controle de edificações, embargar, interditar obras, serviços, habitações e locais de diversões públicas que não oferecerem condições de segurança e de funcionamento;
- IV - controlar e fiscalizar a formação de guarda-vidas em meio aquático;
- V - realizar serviços de busca e salvamento de pessoas, animais, bens e haveres;
- VI - realizar prevenção no meio aquático e serviço de guarda-vidas;
- VII - realizar serviços de atendimento e transporte pré-hospitalar em vias e logradouros públicos;
- VIII - proceder à perícia de incêndios, bem como o controle de edificações e seus projetos, visando à observância de requisitos técnicos contra incêndio e outros riscos, prevenindo e extinguindo incêndios urbanos e florestais;
- IX - desenvolver pesquisas científicas em seu campo de atuação funcional e ações educativas de prevenção de incêndios, socorros de urgência, pânico coletivo e proteção ao meio ambiente, bem como ações de proteção e promoção do bem-estar da coletividade e dos direitos, garantias e liberdades do cidadão, estimulando o respeito à cidadania, por meio de ações de natureza preventiva e educacional ou por meio de convênios;
- X - celebrar e manter intercâmbio sobre os assuntos de interesse de suas atribuições com órgãos congêneres de outras unidades da Federação ou Países, além de exercer outras atividades necessárias ao cumprimento de sua competência por meio de convênios (MARANHÃO, 2015).

Diante da sua missão constitucional e em conformidade com as definições estabelecidas pela Lei nº 10.230/2015, essa instituição militar se estrutura em três níveis: órgãos de direção, órgãos de apoio e órgãos de execução. Quanto à natureza das atividades, os níveis ficam instituídos da seguinte maneira:

- a) Os órgãos de direção são encarregados do comando e da administração geral, incumbindo-se do planejamento visando à organização da corporação em todos os níveis com atribuições, ainda, de acionar, coordenar, controlar e fiscalizar a atuação dos órgãos de apoio e de execução;
- b) Os órgãos de apoio atendem as necessidades das atividades meio da Corporação;
- c) Os órgãos de execução, constituídos pelos comandos operacionais e pelas unidades e subunidades operacionais, realizam as atividades no meio da Corporação, cumprindo as missões a eles destinadas.

Os órgãos de direção, de apoio e de execução são constituídos por Unidades de Bombeiros Militar (UBM), que se subdividem em Unidades Administrativas (UA) e Unidades Operacionais (UO).

Com relação a organização hierárquica, herança do Exército Brasileiro, a lei nº 6.513 - de 30 de novembro de 1995 – que dispõe sobre o Estatuto dos Policiais Militares, com aplicabilidade também aos Corpos de Bombeiros do Estado do Maranhão, em seu artigo 17º, está estabelecido que a hierarquia militar é a ordenação da autoridade em níveis diferentes, observada a subordinação dos diversos postos e graduações que constituem a carreira militar. No artigo 19º traz a definição de que posto é o grau hierárquico dos oficiais, conferido por decreto do Governador do Estado e, graduação como sendo o grau hierárquico das praças, conferido por ato Comandante Geral do CBMMA.

Em seguida, no mesmo artigo, descreve os seguintes postos e graduações da escala hierárquica da Corporação, conforme figura 4:

Figura 4 - Estrutura Hierárquica da PMMA e CBMMA

Círculo de Oficiais	Círculo de Oficiais Superiores	Coronel Tenente-Coronel Major Capitão
	Círculo de Oficiais Intermediários	Primeiro-Tenente
	Círculo de Oficiais Subalternos	Segundo-Tenente
Círculo de Praças Especiais	Freqüentam o Círculo de Oficiais Subalternos	Aspirante-a-Oficial
	Excepcionalmente ou em reuniões sociais, têm acesso ao Círculo de Oficiais	Cadete
Círculo de Praças	Círculo de Subtenentes e Sargentos	
	Círculo de Cabos e Soldados	
	Excepcionalmente ou em reuniões sociais, têm acesso ao círculo de Subtenentes e Sargentos.	Alunos do Curso de Formação de Sargentos
	Frequentam o Círculo de Cabos e Soldados	Alunos do Curso de Formação de Cabos e Soldados

Fonte: MARANHÃO (1995).

Em última análise nesta seção, cabe frisar que as corporações do CBM e da PM do Estado do Maranhão, como forças auxiliares tem sua estrutura administrativa baseada em muitas leis e regulamentos que vigoram no Exército Brasileiro, isso no que for pertinente a essas corporações, alicerçadas no art. 166 da lei nº 6.513/95 que afirma, “são adotados na Polícia Militar do Maranhão, em matéria não regulada na legislação estadual, as leis e regulamentos em vigor no Exército Brasileiro, no que lhe for pertinente” (MARANHÃO, 1995), com aplicabilidade ao CBMMA por força do art. 167 da descrita lei.

Dado o exposto, podemos então confirmar que durante muitos anos vários dispositivos normativos utilizados no Exército são diretamente aplicados, *ipsis verbis* (palavra de origem latina que significa “literalmente”), a essas corporações (CBM/PM) ou então, servem como arcabouços, modelos ou instrumentos norteadores que auxiliam na elaboração de leis, regulamentos e portarias que dirigem essas instituições até os dias de hoje; a exemplo das leis 4.448, de 29 de outubro de 1964 e Lei 5.821, de 10 de novembro de 1972, que dispõem sobre as promoções dos oficiais da ativa das Forças Armadas e do exército, que contribuíram com estruturas, princípios e conceitos para a elaboração da Lei de promoção dos Oficiais da ativa, aplicados a PM e CBM do Maranhão- Lei 3.743/75, assim também, como muitos outros dispositivos e normas.

### 3.5.2 Promoção de Oficiais- Lei 3.743/75 e Decreto 11.964/91

Atualmente, no CBMMA utiliza-se como dispositivos legais para a promoção dos seus oficiais a lei nº3.743, de 02 de dezembro de 1975, que dispõe sobre promoções de Oficiais da Policia Militar do Maranhão e outras providências, e o decreto nº11.964, de 29 de julho de 1991, que regulamenta a lei anterior. Destacamos que a Lei de Promoção de Oficiais (LPO) especifica por meio de seu artigo 2º, que a "promoção é um ato administrativo e tem por finalidade básica o preenchimento seletivo das vagas pertinentes ao grau hierárquico superior, com base nos efetivos fixados em Lei para os diferentes quadros" (MARANHÃO, 1975). As promoções no CBMMA são efetuadas regularmente pelos critérios de antiguidade, merecimento, bravura e post-mortem; e em casos extraordinários por resarcimento de preterição.

No art. 5º da LPO, encontramos a definição de promoção por antiguidade, conceituando-a como aquela realizada com base na precedência hierárquica de um oficial sobre os demais de igual posto, dentro de um mesmo quadro, estabelecendo assim uma ordem para promoção pelo reconhecimento de uma hierarquia sobre a outra.

A referida lei também caracteriza a promoção por merecimento em seu artigo 6º, da seguinte maneira:

Art.6ºPromoção por merecimento é aquela que se baseia no conjunto de atributos e qualidades que distinguem e realçam o valor do oficial PM entre seus pares, avaliados no decurso da carreira e no desempenho de cargos e comissões exercidos, em particular no posto que ocupa, ao ser cogitado para a promoção"(MARANHÃO, 1975).

Segundo o Art. 7º, a promoção por bravura pode ser conceituada como aquela que resulta de ato ou atos não comuns de coragem e audácia, que ultrapassam os limites normais do cumprimento das obrigações, que representam feitos indispensáveis ou úteis às operações policiais e bombeiros militares, pelos resultados alcançados ou pelo exemplo positivo deles emanado, tornando-se de digna admiração pelos demais (MARANHÃO, 1975).

Por conseguinte, a promoção "post-mortem" é efetivada após o óbito do militar, que demonstra o reconhecimento do Estado ao cumprimento dos deveres do

oficial, em relação as funções desempenhadas como forma de reconhecer o valor do Oficial, ou reconhecer a promoção que não foi efetivada por motivo do falecimento. Todavia a promoção por ressarcimento de preterição, é definida no artigo 9º da LPO como aquela que será efetuada segundo os critérios de antiguidade ou merecimento, realizada após ser reconhecido ao oficial BM preterido o direito à promoção que lhe caberia.

As promoções serão efetuadas para os postos de oficiais subalternos (2º e 1º Tenente) e intermediários (Capitão) somente pelo critério de antiguidade, e para os de oficiais superiores no posto de Major e Tenente-Coronel pelos critérios de antiguidade e merecimento, consoante com a proporção estabelecida no decreto 11.964/91, que Regulamenta a Lei de Promoção de Oficiais (RLPO), descrevendo em seu art. 43, que para esses postos as vagas serão ocupadas uma por antiguidade e outra por merecimento, e as vagas de Coronel serão somente preenchidas pelo critério de merecimento (MARANHÃO, 1991).

Entretanto, destacamos que em relação aos Quadros de Oficiais Administrativos (QOA) e de Oficiais Especialistas (QOE), em concordância com a Lei nº4.717, de 17 de abril de 1986, disposto no art.14, § 1º, as promoções ocorrerão parcialmente diferente, sendo descritas da seguinte maneira:

Art. 14. As promoções no QOA e QOE obedecerão aos princípios contidos nesta Lei e na Lei de Promoção de Oficiais da Polícia Militar e do Corpo de Bombeiros Militar do Maranhão e seu regulamento, no tocante ao acesso até o posto de Major PM/BM.

§ 1º. AS promoções ao Posto de 2º Tenente, 1º Tenente, Capitão e Major PM/BM far-se-ão na proporção de  $\frac{1}{2}$  pelo critério de antiguidade e  $\frac{1}{2}$  pelo critério merecimento (MARANHÃO, 1986).

Portanto, nessas instituições a promoção consiste no acesso de forma seletiva, gradual e sucessiva dos oficiais aos postos da hierarquia na instituição, sendo que a forma gradual e sucessiva resultará de um planejamento para a carreira, observando os princípios e critérios de aferição estabelecidos na LPO e no RLPO da PM/BM.

### 3.5.2.1. Quadro de Acesso

A legislação determina que “promoção por merecimento é feita com base no Quadro de Acesso por Merecimento” (MARANHÃO, 1975), por isso para que ocorra as promoções de merecimento e antiguidade é necessário antes a

formalização de uma relação com o nome e classificação dos oficiais que estarão habilitados, segundo algumas especificações estabelecidas na LPO e em seu decreto regulamentador. Essa relação é definida como o Quadro de Acesso (QA), destinando a selecionar os oficiais que poderão ser promovidos, que de acordo com o artigo 27 da LPO, é compreendido da seguinte maneira:

Art. 27. Quadros de Acesso são relações de Oficiais dos Quadros organizados por postos para as promoções por Antiguidade-Quadro de Acesso por Antiguidade - (QAA) e por Merecimento - (QAM), previstos nos artigos 5º e 6º.

§ 1º O Quadro de Acesso por Antiguidade é a relação dos oficiais habilitados ao acesso, colocados em ordem decrescente da antiguidade.

§ 2º O Quadro de Acesso por Merecimento é a relação dos oficiais habilitados ao acesso e resultante da apreciação do mérito e qualidades exigidas para a promoção, que devem considerar, além de outros requisitos:

- a) a eficiência revelada no desempenho de cargos e comissões e não a natureza intrínseca destes e nem o tempo de exercício nos mesmos;
- b) a potencialidade para o desempenho de cargos mais elevados;
- c) a capacidade de liderança, iniciativa e presteza de decisões;
- d) os resultados dos cursos regulamentares realizados e
- e) o realce do oficial entre seus pares.

§ 3º O Quadros de Acesso por Antiguidade e Merecimento são organizados, para cada data de promoção, na forma estabelecida na regulamentação da presente Lei (MARANHÃO, 1975).

Em virtude da formação desses Quadros de Acesso, apenas os oficiais que estejam dentro do limite quantitativo fixados pelo Decreto e que satisfação as condições de acesso, poderão ser relacionados pela Comissão de Promoção de Oficiais (CPO), e no art. 3º do RLPO estabelece o limite quantitativo por posto de oficiais que concorrerão, definindo-os da seguinte forma:

Art.3º. Os limites quantitativos de antiguidade a que se refere o artigo 28 da Lei nº 3.743, de 02 de dezembro de 1975, para se estabelecer as faixas dos Oficiais PM, por esse princípio, concorrerão a constituição dos Quadro de Acesso por Antiguidade (QAA) e por Merecimento (QAM), são os seguintes:  
I-O efetivo total dos Tenentes-Coronéis PM  
II -2/3 (dois terços) do efetivo total dos Maiores PM  
III- 1/2 (metade) do efetivo dos Capitães PM [...] (MARANHÃO, 1991).

Portanto, somente poderão concorrer a possibilidade de constituir o QA os mais antigos que estão dentro do limite estabelecido para cada posto, nos respectivos Quadros, e por conseguinte, estes concorrerão a constituição dos QA por antiguidade e merecimento (MARANHÃO, 1975). Assim, após as devidas avaliações dos candidatos, os QA ficarão organizados da seguinte forma:

Art. 39. Nos Quadros de Acesso por Antiguidade e Merecimento, os oficiais PM serão colocados na seguinte ordem:  
 I - Pelo critério de antiguidade, por turma de formação ou nomeação; e  
 II - Pelo critério de merecimento, na ordem rigorosa de pontos (MARANHÃO, 1991).).

### 3.5.2.2 Requisitos essenciais

Para a formalização dos Quadros de Acesso mencionados anteriormente, é necessário o cumprimento de alguns requisitos essenciais para validar esse processo, selecionando dentre os candidatos os que obedecem a todos os critérios, tornando-os habilitados a ascensão profissional; de modo que o art. 14º da LPO alega:

Art. 14. Para ingresso no Quadro de Acesso é necessário que o Oficial PM satisfaça os seguintes requisitos essenciais, estabelecidos para cada posto:  
 I - interstício;  
 II - conceito profissional;  
 III - conceito moral;  
 IV - aprovação em exame de:  
 a) - saúde;  
 b) - aptidão física;  
 c) aptidão profissional;  
 V - serviço arregimentado;  
 VI - cursos:  
 a) Curso de Formação de Oficiais (CFO);  
 b) Curso de Especialização em Gestão de Segurança Pública (CEGESP), Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais (CAO) ou equivalente (MARANHÃO, 1991).

O RLPO conceitua e discrimina os procedimentos para a avaliação do interstício, dos conceitos profissional e moral, dos exames de saúde, de aptidão física, de aptidão profissional, e por fim, do serviço arregimentado.

Dessa forma, o regulamento descreve que o interstício para essa situação é caracterizado como o tempo mínimo de permanência que o oficial tem que possuir em cada posto, afim de que possa estar habilitado a ascensão, com os seguintes termos:

Art. 5º. Interstício, para fim de ingresso em Quadro de Acesso, é o tempo mínimo de permanência em cada posto, nas seguintes condições:  
 I - Aspirante-a-Oficial PM - 06 (seis) meses;  
 II - Segundo Tenente PM - 24 (vinte e quatro) meses;  
 III - Primeiro Tenente PM - 36 (trinta e seis) meses;  
 IV - Capitão PM - 36 (trinta e seis) meses;  
 V - Major PM - 36 (trinta e seis) meses;  
 VI - Tenente-Coronel PM - 24 (vinte e quatro) meses (MARANHÃO, 1991).

Em relação aos conceitos profissional e moral, segundo o art. 16º do decreto, eles serão apreciados pelos órgãos de processamento das promoções em intermédio das documentações e demais informações recebidas, nesse contexto, está inserido também as fichas de informações e promoção, que são os objetos centrais deste estudo.

Em relação ao requisito de aprovação em exame da saúde, esse será avaliado pela Junta Militar de Saúde (JMS), que verificará se os candidatos estão com condições físicas e mentais saudáveis, que o tornam capaz para o exercício das funções inerentes ao posto pretendido.

A aprovação em exame de aptidão física, segundo Art. 6º do decreto 11.964, é caracterizado como a capacidade física indispensável ao oficial BM para o exercício das funções que lhe competirem no novo posto, ou seja, os candidatos devem ter condições físicas efetivas para realizarem as tarefas e funções que são inerentes ao cargo pretendido. O exame será realizado previamente em inspeção de saúde.

Em relação a aprovação em aptidão profissional, esse somente será requisito para a promoção ao posto de Capitão, segundo o Art. 9º da RLPO, esse exame versará sobre matéria de interesse profissional, inclusive legislação pertinente ao Corpo de Bombeiros Militar, e será aplicado por uma Comissão composta de 03 (três) oficiais BM superiores, nomeados pelo Comandante-Geral (MARANHÃO, 1991).

Já o Serviço Arregimentado é definido como o tempo passado pelo oficial BM no exercício de funções consideradas arregimentadas e constituirá requisito para ingresso em Quadro de Acesso, com as seguintes condições conforme descrito pelo art. 10 da RLPO:

Art. 10º[...]

- I - 2º Tenente PM - 18 (dezoito) meses; incluído o tempo arregimentado como Aspirante-a-Oficial PM;
- II - 1º Tenente PM - 24 (vinte e quatro) meses;
- III - Capitão PM - 24 (vinte e quatro) meses;
- IV - Major PM - 12 (doze) meses;
- V - Tenente-Coronel PM - 12 (doze) meses (MARANHÃO, 1991).

Além dessas condições estabelecidas, o art.11 da mesma norma, estipula outras situações e funções em que o tempo decorrido de seu exercício computará como serviço arregimentado.

Em referência aos cursos obrigatórios que possibilitam o ingresso do candidato ao Quadro de Acesso, o art.8 da RLPO afirma que eles habilitam o oficial ao acesso a diferentes postos da carreira militar, das seguintes maneiras:

- [...] I - Curso de Formação de Oficiais PM (CFO) para promoção aos postos de 2º Tenente PM e 1º Tenente PM;
- II - Curso de Especialização em Gestão de Segurança Pública (CEGESP) ou Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais PM (CAO), ou equivalente, para promoção aos postos de Major PM e Tenente-Coronel PM; e
- III - Curso Superior de Polícia (CSP), quando houver na Corporação, para a promoção ao posto de Coronel PM (MARANHÃO, 1991).

O Curso de Formação de Oficiais atualmente é realizado pela Universidade Estadual do Maranhão, com três anos de duração, no caso do CBM, ele permite que após a formação o militar esteja habilitado até a promoção de Capitão, no entanto para continuar a ascender profissionalmente após chegar nessa posição, será obrigatório a realização dos demais cursos descritos na citação.

A definição dos critérios de promoção deve atentar tanto para a natureza do cargo, quanto para os interesses e as especificidades da organização, bem como as condições locais de oferta e demanda de emprego. Dessa forma, os cargos de natureza operacional podem apresentar como requisitos para promoção, cursos técnicos ou habilitações específicas de interesse para a administração e também para os anseios do servidor (BERGUE, 2010 apud MATOS JÚNIOR, 2011, P.32). A exemplo dos oficiais do CBMMA que para ingressarem no quadro de acesso é necessário a conclusão de alguns cursos de formação, como pré-requisitos.

É importante destacar que para o caso dos oficiais QOA e QOE, além das condições anteriormente descritas, com observação daquilo que lhe forem pertinentes, são estabelecidos outros critérios essenciais para a promoção. O ingresso no QA é instituído no art.13, da Lei nº4.717, de 17 de abril de 1986, com a seguinte redação:

Art. 13. São condições essenciais para o ingresso nos Quadros de Acesso ao QOA/QOE:

- I - possuir o Curso de Formação para Oficiais Administrativos e Especialistas (CHOA/CHOE).
- II - possuir diploma de conclusão de qualquer Curso de Nível Superior para o QOA e QOE, devidamente reconhecido pelo Ministério da Educação (MEC);
- III - ter no mínimo 17 (dezessete) anos de efetivo serviço ativo, exceto se ao tempo da promoção o militar já houver preenchido os requisitos e, no mínimo, 2 (dois) anos na graduação de subtenente PM/BM.
- IV – ter sido julgado “apto” em inspeção de saúde e aprovado no teste de aptidão física.

- V - estar classificado no mínimo no comportamento “ÓTIMO”;
- VI - ter conceito, no mínimo “BOM” do Comandante imediato, Diretor ou Chefe;
- VII- não ter sido condenado em processo criminal transitado em julgado, há menos de 5 (cinco) anos, salvo quando houver a suspensão condicional do processo ou, se condenado, após o período de reabilitação judicial ou prescrição da reincidência.
- VII- não estar exercendo função de natureza civil pública ou agregado, salvo se a promoção se der pelo critério de antiguidade (MARANHÃO, 1986).

Nas legislações que versam sobre as promoções dos oficiais PM/BM existem algumas situações, além daquelas descritas anteriormente no art. 14 do RLPO, que também estão relacionadas ao processo de promoção e que vetam a permanência, ingresso e até mesmo causam a exclusão do oficial do QA, e por conseguinte impendem a ascensão na carreira. Essas situações estão descritas, no art. 29 da LPO e no art. 37 da RLPO, *in verbis*:

- Art. 29. O oficial não poderá constar de qualquer Quadro de Acesso, quando:
- a) deixar de satisfazer as condições exigidas no inciso I do artigo 14;
  - b) for considerado não habilitado para o acesso em caráter provisório, a juízo da Comissão de Promoção de Oficiais, por, presumivelmente, ser incapaz de atender a qualquer dos requisitos estabelecidos nas letras “b” e “c” do artigo 14;
  - c) for preso preventivamente, em flagrante delito, enquanto à prisão não for revogada ou relaxada;
  - d) for denunciado em processo crime, enquanto a sentença final não transitar em julgado;
  - e) estiver submetido a Conselho de Justificação, instaurado “ex-offício”;
  - f) for preso, preventivamente, em virtude de Inquérito Policial Militar instaurado;
  - g) for condenado, enquanto durar o cumprimento da pena, inclusive no caso de suspensão condicional da pena, não se computando o tempo acrescido à pena original para fins de sua suspensão condicional;
  - h) for licenciado para tratar de interesse particular;
  - i) for condenado a pena de suspensão do exercício do posto, cargo ou função prevista no Código Penal Militar, durante o prazo de sua suspensão;
  - j) for considerado desaparecido;
  - l) for considerado extraviado;
  - m) for considerado desertor;
  - n) estiver em dívida para com a fazenda do Estado, por alcance; e
  - o) tiver conduta civil e/ou policial-militar irregular.

§ 1º. O oficial que incidir na letra “b”, deste artigo, será submetido a Conselho de Justificação “ex-offício”.

§ 2º. Recebido o relatório do Conselho de Justificação, instaurado na forma do § 1º, o Governador do Estado em sua decisão, se for o caso, considerará o oficial não habilitado para o acesso em caráter definitivo na forma do Estatuto dos Policiais-Militares.

§ 3º. Será excluído de qualquer Quadro de Acesso o oficial que incidir em uma das circunstâncias previstas neste artigo ou ainda:

- a) for nele incluído indevidamente;
- b) for promovido;
- c) tiver falecido; ou
- d) passar à inatividade (MARANHÃO, 1975).

Art. 37. Será excluído do Quadro de Acesso por Merecimento já organizado, ou dele não poderá constar, o oficial PM que:

I - tiver sido condenado por crime doloso cuja a sentença haja passado em julgado;

II - houver sido punido, no posto atual, por transgressão considerada como atentatório à disciplina e ao pundonor policial-militar, tais como: embriaguez, falta de probidade, deslealdade e esquivamento de satisfazer compromisso pecuniário do dever policial-militar.

III - for considerado como mérito insuficiente, no julgamento da CPOPM de que trata o artigo 35 deste Decreto, ao receber grau igual ou inferior a (dois); e

IV - incidir em um dos casos previstos no artigo 30 da LPO (MARANHÃO, 1991).

Diante desses dispositivos legais mencionados, fica visível a importância desse processo de seleção para a administração pública, CBMMA e sobretudo para sociedade, pois esses Quadros de Acesso tem o intuito de não apenas selecionar aqueles que possuem requisitos e habilidades técnico-profissionais, mas também os que possuem célebre histórico de conduta social e moral, buscando principalmente na promoção por merecimento reconhecer e recompensar aqueles que mais se destacam entre os pares.

### 3.5.2.3 Documentação básica

A Documentação básica pode ser definida como as evidências documentais que serão utilizadas na seleção dos oficiais PM/BM, a serem apreciados para ingressarem nos Quadros de Acesso; e em conformidade com o art. 20 do RLPO, os documentos básicos necessários são os seguintes:

Art. 20. [...]

I - Atas de Inspeção de Saúde;

II - Folhas de Alterações;

III - Cópias de alterações e de punições, publicações em boletins sigilosos ou não;

IV - Fichas de Informações;

V - Ficha de Apuração de Tempo de Serviço; e

VI - Ficha de Promoção.

§ 1º. Os documentos a que se referem os incisos I, II, III, IV e V deste artigo, serão remetidos diretamente à Comissão de Promoções de Oficiais da Polícia Militar, nas datas previstas no Anexo - I-F (Calendário).

§ 2º. Os documentos a que se referem os incisos V e VI deste artigo, serão elaborados pela Diretoria de Pessoal e pela Comissão de Promoções de Oficiais da Polícia Militar, respectivamente (MARANHÃO, 1991).

Convém reforçar que a Ficha de Informações e a Ficha de Promoção descrita na citação, são os objetos de estudo desse trabalho. Essa última é

responsável por contemplar os méritos e deméritos dos oficiais avaliados de forma objetiva, e a primeira visa a obtenção da nota do Conceito do oficial, que será obtido a partir da avaliação realizada pelo seu superior imediato.

Em relação a esse conceito, no processo de seleção dos oficiais a serem incluídos nos QA existe a participação de diversas autoridades que emitiram conceitos aos subordinados que estiver sobre seu comando, chefia ou direção. O parágrafo 1º do art. 19 do RLPO (nº 11.764/1991), descreve da seguinte forma:

Art.19 [...]

§ 1º. Essas autoridades, em princípio, são as seguintes:

I - Comandante-Geral;

II - Chefe do Estado-Maior;

III - Chefes de Seção do Estado-Maior;

IV - Chefes de Serviços;

V - Diretores;

VI - Comandantes de Unidades Operacionais, de Unidade de Apoio e dos demais Órgãos com autonomia ou semi-autonomia administrativa (MARANHÃO, 1991).

Consoante ao parágrafo segundo do artigo 19º, o Chefe da Casa Militar do Governador e os Chefes de Assessoria Militares também emitirão o conceito dos oficiais que estão sob sua autoridade.

Portanto, essas autoridades postas, estando na posição de superior imediato dos oficiais avaliados, estarão responsáveis por avaliar o oficial com base nos itens da ficha de informações e possibilitará a emissão do Grau de Conceito do Oficial para compor a nota do Quadro de Acesso por Merecimento (QAM).

### 3.5.2.4 Organização

Os quadros de Acesso por Antiguidade (QAA) serão organizados mediante a relação em ordem decrescente de Antiguidade dos Oficiais habilitados, e os de Merecimento (QAM) serão organizados mediante o julgamento realizado pela Comissão de Promoção de Oficiais (CPO), do mérito, qualidade e requisitos peculiares exigidos dos oficiais da corporação. Posteriormente essas relações nominais serão entregues separadamente por Quadros e submetidos à aprovação do Comandante-Geral da instituição (MARANHÃO, 1991).

Em relação a organização do processamento das promoções, segundo o art.41 do RLPO, normalmente é obedecido o seguinte cronograma de atos, enumerados da seguinte forma:

Art. 41.O processamento das promoções obedecerá, normalmente, a seguinte sequência:

- I - Fixação de limites para a remessa da documentação dos oficiais PM a serem apreciados para posterior ingresso nos Quadros de Acesso;
- II - Fixação dos limites quantitativos de antiguidade para ingresso dos oficiais PM nos Quadros de Acesso por Antiguidade e Merecimento;
- III - Inspeção de saúde dos oficiais PM incluídos nos limites acima;
- IV - Organização dos Quadros de Acesso;
- V - Remessa dos Quadros de Acesso ao Comandante-Geral da Corporação;
- VI - Publicação dos Quadros de Acesso;
- VII - Apuração das vagas a preencher;
- VIII - Remessa ao Comandante-Geral da Corporação das propostas para as promoções; e
- IX - Promoções. [...] (MARANHÃO, 1991).

### 3.5.2.5 Comissão de Promoção de Oficiais (CPO)

A CPO pode ser definida como órgão responsável pelos processamentos das promoções de oficiais no CBM, possuindo caráter permanente. Ela é constituída de membros natos, o Chefe do Estado-Maior do BM e o Diretor de Pessoal; e de membros efetivos, que serão quatro Coronéis da ativa, em função na corporação, nomeados a critério do Comanda-Geral pelo prazo de um ano, podendo ser reconduzido por igual período.

A comissão será presidida pelo Comandante-Geral da Corporação, e no seu impedimento assumirá o Chefe do Estado-Maior. É importante frisar que essa comissão é guia por regimento interno, que detalhará o funcionamento e as técnicas de trabalho, bem como também, os por menores da sua organização. Além disso, destacamos em conformidade com o art.61, que todos os trabalhos internos que são desenvolvidos pela CPO são considerados em princípio assunto confidencial (MARANHÃO, 1991).

A CPO desempenha diversos trabalhos relacionados a promoção e aos Quadros de Acesso dos oficiais, na organização, emissão de propostas e pareceres, além de sempre submeterem esses trabalhos ao crivo do Comanda-Geral. O art. 62 do decreto 11.764/91 descreve minuciosamente as diversas competências realizadas por essa comissão, com a seguinte redação:

Art. 62. À Comissão de Promoções de Oficiais PM, compete, precipuamente:

- I - organizar e submeter à aprovação o Comandante-Geral da Corporação, nos prazos estabelecidos neste Decreto, os Quadros de Acesso e as propostas para as promoções por antiguidade e merecimento.
- II - propor a agregação de oficiais PM que devam ser transferidos “ex-offício” para a reserva, segundo o disposto no Estatuto dos Policiais-Militares;
- III - informar ao Comandante-Geral da Corporação acerca dos oficiais PM agregados que devam reverter na data da promoção, para que possam ser promovidos;
- IV - emitir pareceres sobre recursos referentes à composição de Quadros de Acesso e direito de promoção;
- V - organizar a relação dos oficiais PM impedidos de ingresso nos Quadros de Acesso por Antiguidade;
- VI - organizar e submeter à consideração do Comandante-Geral da Corporação os processos referentes aos oficiais PM julgados não habilitados para o acesso em caráter provisório;
- VII - propor ao Comandante-Geral da Corporação a exclusão dos oficiais PM impedidos de permanecer em Quadros de Acesso, em face da legislação em vigor;
- VIII - fixar os limites quantitativos de antiguidade estabelecidos neste Decreto;
- IX - propor ao Comandante-Geral da Corporação, para elaboração de Quadros de Acesso extraordinários, datas de referência para o estabelecimento de novos limites, de acordo com as frações estabelecidas nos incisos I, II e III do artigo 3º deste Decreto;
- X - fixar limites para remessa de documentos; e
- XI - propor ao Comandante-Geral da Corporação quando julgar, o impedimento temporário para promoção do oficial PM indiciado em Inquérito Policial Militar (MARANHÃO, 1991).

Conforme apresentado na citação anterior, no processo de constituição dos Quadros de Acesso, a legislação descreve que a comissão julgará esses candidatos levando em consideração alguns requisitos essenciais, que são descritos da seguinte forma:

Art. 29. O julgamento do oficial PM pela CPOPM, para inclusão no Quadro de Acesso, será feito tendo em vista:

- I - as apreciações constantes das Fichas de Informações;
- II - a eficiência revelada no desempenho de cargos e comissões, particularmente a atuação no posto considerado, em comando, chefia ou direção;
- III - a potencialidade para desempenho de cargos mais elevados;
- IV - a capacidade de liderança, iniciativa e presteza de decisão;
- V - o realce entre seus pares;
- VI - os resultados obtidos em cursos regulamentares;
- VII - as punições sofridas;
- VIII - o cumprimento de penas restritivas de liberdade, ou de suspensão do exercício do posto, cargo ou função;
- IX - o afastamento das funções para tratar de interesses particulares; e
- X - outros fatores, positivos e negativos, a critério da CPOPM. [...] (MARANHÃO, 1991).

Portanto esses são alguns dos critérios que a CPOBM levará em consideração quando for emitir a nota de avaliação do oficial para promoção por merecimento, mais também no momento da emissão da proposta de promoção, que será encaminhada ao Comandante Geral.

### 3.5.2.6 Promoção por Merecimento

A lista de nomes que formará os Quadros de Acesso por Merecimento será confeccionada pela CPOBM, a partir da classificação de pontos obtidas através da média aritmética simples de três notas, que são extraídas no decorrer do processo de avaliação dos candidatos, sendo obtidas da seguinte forma:

A primeira nota é o Grau do Conceito do oficial, obtido através da Ficha de Informações (FI), que é uma forma de avaliação de desempenho do oficial realizada pelo comandante imediato, conforme foi explicado na subseção documentação básica.

A segunda pontuação, por meio da Ficha de Promoção (FP), é formada pela diferença de notas entre os méritos e deméritos que carimbaram a trajetória profissional do militar, analisando de forma objetiva “conceitos, menções, tempo de serviço, ferimento em ação, trabalhos julgados úteis e aprovados pelo órgão competente, medalhas, condecorações nacionais, referências elogiosas, ações destacadas, e outras atividades consideradas meritórias” (MARANHÃO, 1991). Além disso serão analisadas aquelas situações que constituem demérito, como punições, condenações e falta de aproveitamento em cursos.

A terceira e última pontuação é o resultado do julgamento realizado pela CPO da corporação, conforme apresentado na subseção anterior, e contará com atribuição de valores numéricos variáveis de um a seis (MARANHÃO, 1991).

Essas três notas serão registradas no final da Ficha de Promoção, e o resultado do cálculo é organizado de forma decrescente na lista do QAM; e posteriormente é encaminha ao Comandante-Geral do CBMMA para análise, e logo em seguida ao Governador do Estado, ao qual apreciará o mérito dos Oficiais e decidirá por qualquer dos nomes habilitados à promoção pelo critério de merecimento (MARANHÃO, 1991), pois o ato de promoção dos oficiais do CBMMA é consolidado por decreto do Governador do Estado (MARANHÃO, 1975).

Após o entendimento de como ocorre o processo de promoção por merecimento da corporação, fica visível a importância dos critérios e procedimento para avaliar o oficial a promoção por merecimento, ao qual busca selecionar não somente aqueles com maiores requisitos técnicos-profissionais, mas, sim os que também apresentam melhor desempenho nos cargos, conduta profissional e moral, além de ter que cumprir uma série de requisitos impostos pela norma de promoção.

O Autor Bergue (2010, *apud* MATOS JÚNIOR, 2011, p.32), define de forma geral a promoção como a evolução do servidor nos níveis e nas classes da carreira profissional, que pode ser processada pela antiguidade ou merecimento, para o qual dever ser observados os critérios de qualificação e eficiência funcional. Afirma também que:

O critério de qualificação funcional refere-se à aquisição de titulação, habilidades ou competências específicas definidas como requisitos essenciais de promoção nos níveis de carreira e fixadas nos desenhos de cargo. [...] A eficiência funcional, por sua vez, trata-se, conforme já referido, de critério associado ao desempenho do agente público no exercício do cargo em que esteja investido, a ser devidamente evidenciado mediante processo de avaliação formal, procedido na forma de regulamento próprio (BERGUE, 2010, p. 362 e 363 *apud* MATOS JÚNIOR, 2011, P.32).

Conforme essa citação os critérios de qualificação e eficiência funcional são extremamente importantes para as avaliações dos candidatos a promoção por merecimento, pois visa justamente avaliar o servidor de forma maximizada, buscando de acordo com os parâmetros a melhor opção de candidato para promoção.

Portanto é de extrema necessidade que as organizações públicas, como CBMMA, venham sempre atualizar seus procedimentos, implementando modernas formas e modelos de gestão de pessoas, visando o melhor gerenciamento dos servidores, contribuindo assim, para a eficiência e efetividade dos serviços públicos entregues a sociedade.

## 4 METODOLOGIA

Realizou-se um estudo descritivo de caráter exploratório retrospectivos com abordagem quanti-qualitativa sobre proposta de adequações dos formulários avaliativos utilizados na promoção por merecimento dos Oficiais do Corpo de Bombeiros Militar do Maranhão. Para Gil (2010, p.44), boa parte dos estudos exploratórios pode ser definida como pesquisas bibliográficas. Este estudo se baseia em uma pesquisa de natureza aplicada. De acordo com Prodanov e Freitas (2013, p.51), a pesquisa aplicada “gera conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos”.

A coleta de dados procedeu mediante pesquisas bibliográficas realizadas no período de novembro de 2019 até julho de 2020. A coleta dos dados foi obtida a partir das análises de 120 referências bibliográficas distribuídas entre livros, periódicos especializados, normas jurídicas, revistas eletrônicas, relatórios, bem como informações adquiridas a partir da análise de outros estudos e plataformas de informação. Além da pesquisa bibliográfica, foram realizadas pesquisas documentais para elaboração de dados e informações necessários para o alcance dos objetivos propostos.

O presente estudo acorreu em quatro etapas, a primeira etapa realizou-se em dois momentos. No primeiro, sucedeu-se pesquisas bibliográficas em livros, periódicos, normas jurídicas, bem como informações adquiridas a partir da exploração de outros documentos sobre o assunto abordado, disponíveis em sites. No segundo momento foram elegidas as 73 produções bibliográficas que fundamentaram o presente estudo.

Na segunda etapa foi analisado a estrutura e competência organizacional do CBMMA e, por conseguinte, descrito os processos de promoção por merecimento segundo as normas vigentes.

A terceira etapa da pesquisa foi realizada em dois momentos. No primeiro, foi feito o estudo e análise da Ficha Informações utilizada no CBMMA, bem como das fichas de informações de outras unidades da federação (apêndice B), vigentes no ano de 2019, e por conseguinte realizaram-se comentários acerca das legislações. No segundo momento, foram feitas comparações entre os critérios avaliativos presentes na Ficha de Promoção, aplicados ao CBMMA, com as normas de promoção de oficiais

das demais corporações BM pesquisadas (apêndice B), que possibilitaram a construção dos gráficos elaborados pelo autor no presente estudo.

A quarta etapa está dívida em três momentos. No primeiro, foi realizado a reelaboração das Fichas de Informações, dividindo-as em quatro fichas (para tenente, capitão, major e tenentes-coronéis), tomando como base as competências das Instruções Reguladoras do Sistema de Gestão do Desempenho do Pessoal Militar do Exército (SGD), alinhadas com as atribuições dos Oficiais descritas na Lei de Organização Básica (10.230/2015) e o Quadro de Organização e Distribuição do CBMMA. No segundo, foi realizado o aperfeiçoamento da Ficha de Promoção, implementando as novas formas de valorização dos oficiais, tendo como base o Sistema de Valorização do Mérito dos militares do Exército Brasileiro (SVM) e a legislação de promoção aplicada ao CBM de outros Estados. No terceiro momento, realizou-se um Projeto de Decreto como sugestão de aperfeiçoamento das fichas de informações e Promoção.

Além disso, foram incluídos no estudo as normas de promoção de 24 unidades da federação (apêndice B) para a análise da ficha de promoção do CBMMA, bem como as pesquisas bibliográficas consideradas relevantes para o trabalho. Foram excluídos da pesquisa todos os estudos que não contribuíram para fundamentar a presente monografia e também 3 unidades da federação, pela impossibilidade de acessar as suas normas de promoção dos Oficiais.

Para cumprir com os objetivos do presente estudo, o investigador elaborou uma proposta de aperfeiçoamento das Fichas de Informações e Promoção, que visa o desenvolvimento do processo avaliativo de promoção dos oficiais do CBMMA.

A análise estatística foi realizada mediante o programa Excel e Google Forms. Os resultados serão demonstrados em gráficos.

## 5 ANÁLISE DAS ATUAIS FICHAS

### 5.1 Ficha de Informações

A Ficha de informações (FI) é um documento contido no anexo 1-A do Decreto 11.964/91, ao qual é utilizado no processo de promoção por merecimento, ficando organizada na maioria das vezes pelo comandante imediato do oficial a ser avaliado. A competência para ser avaliador nesse processo vai do Comandante-Geral até o oficial comandante de unidade com semiautonomia administrativa, conforme citado anteriormente, *vide* item “Documentação básica”. Segundo Chiavenato (2014) a avaliação do desempenho é uma responsabilidade de linha, uma atribuição de cada líder ou gerente em relação aos seus subordinados, pois o líder é a melhor pessoa para avaliar os seus funcionários.

Dessa forma, a ficha será preenchida por essas autoridades uma vez por quadrimestre, no entanto, conforme o RLPO ela apresenta caráter confidencial, sendo feita em uma única via, portanto, o oficial conceituado jamais poderá ter ciência sobre as informações referentes a ele contidas no documento.

Após ocorrer a avaliação do oficial, essa ficha será remetida para CPOBM, que logo em seguida constituirá o Grau do Conceito mediante a média aritmética dos valores numéricos finais da ficha de avaliação do oficial e depois disso essa documentação é incinerada.

Esse formulário visa conceituar as qualidades pessoais e funcionais por meio de 42 itens (conforme o ANEXO A) que avaliam o oficial no processo de merecimento, abrangendo desde os Tenentes dos Quadros de Oficiais Administrativo ou Especialista, até um Tenente-Coronel que vislumbra alcançar o último posto da corporação. As informações constantes na FI darão base à inclusão do militar no Quadro de Acesso formulado pela CPO, porém, desde que satisfaça, também, os outros requisitos determinados pela legislação, *vide* item “Requisitos essenciais”.

É importante destacar que os 42 itens desse documento estão distribuídos em 08 áreas de qualidades pessoais e funcionais, expressas conforme quadro 2 abaixo.

Quadro 2- Aspectos Pessoais e Funcionais

<b>QUALIDADES</b>	<b>DESCRÍÇÃO</b>
Caráter	Reunião de qualidades que definem e adornam a personalidade do Oficial PM, apreciado pelo conceito em que é tido no meio policial-militar e na Sociedade Civil
Inteligência	Faculdade ou capacidade de aprender ou compreender
Espirito e conduta policial-militar	(Manifestação habituais de atividades do oficial PM
Conduta civil	Procedimentos em público
Cultura profissional e geral	Soma de conhecimentos profissionais ou gerais especializados ou não
Capacidade como Comandante, Chefe ou Diretor	Ascendência de oficial sobre os subordinados, apoiada sobretudo no exemplo e na confiança mútua
Capacidade como administrador	Gerência dos negócios públicos
Capacidade Física	Estado orgânico e robustez

Fonte: Decreto 11.964, de 29 de julho de 1991 (apud PEREIRA; DE OLIVEIRA, 2016).

Em relação aos itens avaliados, cada um deles terá um correspondente conceitual com opção de cinco tipos de conceitos numéricos, positivados da seguinte forma:

EXCELENTE(E) .....	6
MUITO BOM (MB).....	5
BOM (B).....	4
REGULAR (R) .....	3
INSUFICIENTE (I) .....	1

(MARANHÃO,1991).

A FI propõe-se a observação sistemática e periódica de todos os aspectos da atuação profissional dos oficiais, levando em consideração os diferentes graus de complexidade a serem observados na execução de suas tarefas (PEREIRA; DE OLIVEIRA, 2016), caracteriza-se desse modo como uma espécie de Avaliação de Desempenho, *vide* seção secundária 3.3. De acordo com Chiavenato (2014, p.210) podemos defini-la da seguinte maneira:

A avaliação 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. A 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 (CHIAVENATO, 2014, p. 210).

Corroborando com isso, os autores Pereira e De Oliveira (2016) afirmam que em relação a avaliação de desempenho as organizações privadas e públicas utilizam-na como parâmetro para se alcançar um diagnóstico mais preciso do desenvolvimento dos colaboradores, e da mesma forma para servir de orientação aos rumos da organização. Complementam ainda que no caso do CBMMA em particular, esse tipo de informação dará base e respaldo a CPO para qualificação e ordenamento do militar a ser promovido.

Essa comissão é responsável por realizar a abordagem da FI, pelo método de avaliação de desempenho tradicional conhecido como escala gráfica, vide seção terciária 3.3.1. Desse modo, podemos compreender que o método de escalas gráficas se baseia em um grupo de fatores que a organização irá definir como “desempenho”. Tais fatores mensuram a qualidade, a quantidade, o colegismo, a cooperação da colaboração, entre outros (MARRAS, 2012, apud TESSARO et.al, 2018). Portanto, nesse processo, o objetivo é observar as habilidades individuais e funcionais dos oficiais, considerando-se as diferenças requeridas para o desempenho das diversas atribuições (PEREIRA; DE OLIVEIRA, 2016).

O decreto 11.964 já é utilizado pela PM/CBM há quase 30 anos, e ao analisar alguns requisitos avaliativos contidos na FI (ANEXO A) percebeu-se que apresentam complicado dimensionamento, principalmente pela escassez de descrição das qualidades que se pretende avaliar, como por exemplo o critério “Amar a verdade” e “Noções de responsabilidade” itens 1 e 3 da Qualidade Caráter. É notório que não se tem como quantificar o sentimento “Amor”, principalmente em um processo seletivo público de promoção, dificultando a mensuração dessas qualidades para o avaliador e avaliado.

### 5.1.1 Breve Histórico da Ficha de Informações nas forças militares

A atual Legislação que estabelece a Ficha de Informações como instrumento de avaliação no CBMMA, é fruto de normas e regulamentos que foram aplicados primeiramente nas forças armadas. Por isso é pertinente enfatizar sobre a origem desse documento no Exército Brasileiro que se inicia com o advento da primeira guerra mundial, pois a necessidade da profissionalização de militares em todo o mundo atingiu um novo patamar em função da então inédita letalidade das novas armas (PEREIRA; DE OLIVEIRA, 2016).

Logo em seguida, a participação da força Expedicionária Brasileira na Segunda Guerra Mundial impulsionou a modernização e a crescente seleção e classificação criteriosa de militares do Exército Brasileiro. Esses processos relacionados aos Recursos Humanos passaram a ser elaborados cientificamente, tornando-se progressivamente mais precisos e confiáveis (DAPROM, 2019, p.38).

A partir de 1972, com a lei de promoção dos oficiais da ativa das Forças Armadas, foi criado um sistema de avaliação permanente e calcado em critérios quantificáveis e objetivos e em julho de 1973 estabeleceu-se o sistema de avaliação formal do exército, constituído de uma Ficha de Informações destinada a avaliar o universo de capitão a coronel. Conforme Pereira e De Oliveira (2016), essa ficha constituiu o marco inicial de todos os estudos e procedimentos sobre avaliação realizados pelo Exército, sendo instituída em cumprimento ao Decreto 71. 848, de 16 de fevereiro de 1973, que regulamentou a Lei de Promoções de Oficiais da Ativa das Forças Armadas, a qual determinava que entre os documentos a serem apresentados à Comissão de Promoções de Oficiais, para fins de inclusão no QA, deveria constar a FI (PEREIRA; DE OLIVEIRA, 2016, p. 37), ou seja, bem similar ao modo adotada pelo CBMMA conforme descrito nas seções anteriores. No entanto, somente em 1981, é que o sistema empregou a avaliação de desempenho pelo método de escala gráfica.

Por fim, como o CBMMA é força auxiliar e reserva do Exército, possuindo um modelo administrativo nos mesmos moldes, é pertinente afirmar que no decorrer de seu desenvolvimento essa instituição sempre foi alcançada e/ou influenciada pelas leis, decretos e regulamentos da Força Terrestre Brasileira. No entanto, desde a adoção da Ficha de Informações em 1991, não houve nas últimas décadas nenhuma atualização ou aprimoramento, diferente do Exército que desde a instituição da avaliação de desempenho, no decorrer dos anos, adotou diferentes metodologias e

procedimentos que acompanharam o intenso desenvolvimento da área (DAPROM, 2016).

### 5.1.2 Fichas de informações em outros Estados

As instituições militares dos Estados, territórios e do Distrito Federal, são consideradas forças auxiliares e reserva do Exército em decorrência do Decreto-Lei 667, 02 de julho de 1969, e por isso todas possuem em seus arcabouços jurídicos espécies de ficha de informações ou avaliação de desempenho utilizadas na promoção e com fins de analisar a atual FI do CBMMA e também contribuir na propositura de uma nova avaliação de desempenho, foi realizado uma pesquisa documental nas leis e decretos de algumas instituições PM/BM dos Estados e Distrito, obtendo os seguintes resultados.

As instituições militares, no Quadro 3, apresentam fichas de Informações semelhantes as utilizadas pelo CBMMA, conforme regulamentação dos respectivos decretos.

**Quadro 3 - CBM com Ficha de Informações semelhantes ao CBMMA**

<b>CBM do Estado do:</b>	<b>Decreto que regula a promoção por merecimento</b>
Rio de Janeiro	Decreto nº 559, de 19 de janeiro de 1976
Acre	Decreto nº 114 de 10 abril 1975
Bahia	Decreto nº 28.792 de 13 de maio de 1982
Distrito Federal	Decreto nº 3.170 de 16 de fevereiro de 1976

Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa documental.

Já no Estado do Ceará, em virtude do decreto nº31.804, de 20 de outubro de 2015, a ficha de avaliação de desempenho dos servidores militares é chamada de Ficha de Avaliação funcional, ao qual é constituída de cinco critérios (conhecimento técnico, capacidade de multiplicação, dedicação, desenvoltura no efetivo desempenho das funções e respeito aos princípios militares) que são pontuados de acordo com as exposições e motivações descritas subjetivamente pelo avaliador na ficha funcional (CEARÁ, 2015).

No Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Espírito Santo, a Ficha de Informações que emite o conceito do oficial aprecia cinco aspectos (inteligência, valor

moral, cultura sistematizada, espirito militar e capacidade de comando e de administrar), ao qual são divididos em competências básicas e específicas, estabelecidos pela lei complementar nº 910, de 26 de abril de 2019 e o seu decreto (ESPIRITO SANTO, 2019). Já o CBM do Estado de Mato Grosso regulado pelo decreto nº 2.268, de 10 de abril de 2014, utiliza 10 critérios de competência para avaliar de forma objetiva o desempenho dos oficiais, com referências de pontos de 1 a 6 para cada critério (MATO GROSSO, 2014).

O CBM de Pernambuco, segundo o decreto nº 45.714, de 28 de fevereiro de 2018, possui uma ficha de Avaliação Funcional, ao qual avalia o desempenho individual de forma objetiva por meio de 13 condições, cuja a pontuação varia de 2 a 10 pontos para cada item (PERNAMBUCO, 2018).

Portanto, pela descrição das instituições anteriores, comparando-as com a atual Ficha de Informações aplicada ao CBMMA e também as demais instituições citadas no Quadro 3, percebeu-se que essas Instituições, que possuem normas mais recentes, buscaram diferenciar e atualizar a forma de avaliação do desempenho de seus oficiais no processo de promoção. Desse modo, um crescente número de instituições CBM's estão procurando melhorar o processo de promoção, fomentando o aperfeiçoamento das documentações e requisitos avaliativos que respaldam a ascensão de seus Oficiais.

## 5.2 Ficha de Promoção

A Ficha de Promoção (FP) é um documento do anexo I-C do Decreto 11.964/91, ao qual é utilizado no processo de promoção por merecimento, sendo organizada pela CPOBM e Diretoria de Pessoal do CBMMA. Esse documento pontua atos de mérito e demérito que serão avaliados objetivamente, desse modo, atividades classificadas como de mérito são pontuadas com numerações positivas e as consideradas de demérito com pontuações negativas. Essas atividades profissionais, para cômputo de pontos, são contabilizadas a partir da data de declaração de Aspirante-a-Oficial ou de nomeação a oficial BM (MARANHÃO, 1991).

A ficha, além de ser utilizada como requisito avaliativo no processo de merecimento, funciona como uma espécie de sistema de recompensa e punição. De acordo com Chiavenato (2014), as organizações normalmente dispõem de sistemas de recompensas, caracterizados como incentivos chamativos para estimular

comportamentos desejados pela organização e de sistema de punições, que são espécie de castigos e penalidades com objetivo de reprimir certos tipos de comportamento indesejáveis, a fim de balizar a conduta das pessoas que delas participam. Por isso que a FP aplicada aos oficiais possui pontos positivos para recompensar e estimular os oficiais pelas ações e atos merecidos e pontos negativos para desestimular as atitudes de deméritos.

Esse documento, conforme o anexo B deste trabalho, é composto por seis categorias que contabilizam pontos positivos, a primeira categoria a ser analisada dessa ficha é a do Tempo Computado, que é composto pelo tempo de efetivo serviço, definido como o tempo de exercício de função bombeiro militar, desde a data de declaração de Aspirante-a-Oficial, e o tempo de permanência no posto que é a contabilização do tempo por quadrimestre ou fração igual ou superior a noventa dias em que o militar se encontra no presente posto.

O segundo tópico analisado são os de Ferimento em Ação, que é contabilizado quando o oficial sofre ferimentos decorrentes de ação ou manutenção da ordem pública, desde que esse ato não tenha acarretado para o militar a concessão de medalha.

A produção de trabalhos úteis aprovados e classificados pelo Comando-Geral da Corporação, compõe o terceiro requisito de pontuação da FP, sendo limitado ao total de seis trabalhos, que podem ser distribuídos em Assunto Profissional (são os trabalhos desenvolvidos relacionados às atividades profissionais do bombeiro militar) e aos trabalhos de Cultura Geral (são trabalhos de cunho geral, não envolvidos especificamente com a corporação CBMMA).

Outro tópico que é aferido na FP é o desempenho final obtido nos Cursos obrigatórios pela legislação de promoção, ao qual são atribuídas pontuações em relação ao desempenho. São eles: Curso Superior de Polícia (CSP); o curso de Aperfeiçoamento de Oficiais (CAO) e o Curso de Formação de Oficial (CFO), avaliados de acordo com a nota final do curso, podendo receber conceitos de Muito Bom ou Bom.

Merce ressaltar que na ficha, na seção de cursos, existe o tópico relacionado a cursos não obrigatórios designado como “Outros” e por não estar regulado especificamente pelo Decreto 11.964/91, no ano de 2019, o Comandante Geral do CBMMA publicou a Portaria Nº015-GabCMDO/2019, 15 de fevereiro de 2019, que regulamenta essa situação, dividindo-o assim, em cursos

acadêmicos/profissionalizantes (Doutorado, Mestrado, Especialização, Graduação e Técnico) e em cursos de aperfeiçoamento (ao qual possuem carga horária mínima de 20h), designando assim pontuações para cada curso concluído.

As Medalhas estão descritas como quinto requisito, que visa valorizar com pontos para promoção os militares que foram condecorados, e a legislação do RLPO, estabelece as medalhas de Bravura e Tempo de Serviço de 10, 20 e 30 anos, servindo para motivar e recompensar os relevantes serviços prestados pelo oficial no decorrer da carreira. Cabe destacar que a mesma portaria citada no parágrafo anterior, também estabeleceu a contabilização de pontos para as Medalhas de Alferes Moraes Santos, Medalha Brigadeiro Falcão e para as demais medalhas não reguladas pela portaria, nem pela LPO e o RLPO.

Como último requisito positivo, a FP pontua os Elogios, que são discursos de louvores direcionado a militares por meio do Boletim e estão divididos em três categorias:

a) Bravura- compreendida como ação destacada de coragem do oficial BM no cumprimento do dever, descrita, inequivocamente, em elogio individual e assim julgada pela CPOBM, desde que não tenha acarretado promoção por bravura ou concessão de Medalha de Bravura;

b) Ação meritória- é a ação de caráter excepcional, com risco da própria vida, descrita em elogio individual e assim julgada pela CPOBM;

c) Ato de serviço - ação de caráter excepcional que destaque o oficial BM entre os seus pares, descrito em elogio individual e assim julgada pela CPOBM. Cabe frisar que conforme o decreto 11.964/91 não serão atribuídos pontos aos elogios motivados por passagem em comando, movimentação e participação em desfiles ou competições esportivas, nem aqueles atribuídos nos pontos anteriores até o limite de 1(um) elogio por ano.

Os pontos negativos da FP, contidos ainda no anexo I-C do Decreto 11.964/91, são computados com os seguintes itens:

- a) Punições- são contabilizados em pontos negativos as Repreensões, Detenções e Prisões sofridas pelo oficial em decorrência de Transgressão disciplinar, com pontuações proporcionalmente diferentes;
- b) As sentenças passadas em julgamento por crime culposo, cujo a condenação seja de até 6 (seis) meses e aquelas cujo a condenação

for superior a 6 (seis) meses, com pontuações proporcionalmente diferentes;

- c) E por último a Falta de aproveitamento intelectual em cursos, ao qual pontua negativamente o oficial que não atingiu o desempenho normalmente esperado.

Levando em consideração os aspectos que foram analisados da Ficha de Promoção com relação aos pontos positivos e negativos, revela-se como uma espécie de avaliação objetiva e conforme o art.33 do decreto 11.964/91, os oficiais BM incluídos nos Quadros de Acesso terão revista, quadrimestralmente, de sua contagem de pontos no processo de promoção por merecimento, diferentemente do que ocorre com a FI que tem caráter confidencial

#### 5.2.1 Breve Histórico da Ficha de Promoção nas forças militares

A Ficha de Promoção, em relação aos itens de méritos e deméritos tem seu histórico de origem não muito diferente da FI. Por isso cabe destacar que no exército brasileiro essa forma de avaliação surgiu em maio de 1979, sob a nomenclatura de Sistema de Valorização do Mérito (SVM), com a criação de pontos para a promoção dos oficiais (DAPROM, 2016).

Segundo a Revista da Diretoria de Avaliação e Promoções (DAPROM, 2019), esse sistema surgiu da necessidade de mensurar os méritos dos militares de carreira, ordenando-os de forma a facilitar o processo decisório na escolha de militares para as promoções, e também para o emprego em diversas missões. Em decorrência do sucesso e facilidade desse sistema, no ano 1996 a força terrestre do Brasil implementou o mesmo procedimento para os graduados em seu processo de promoção.

Com o passar dos anos esse sistema sofreu várias atualizações, dessa forma não permitiam que o militar acompanhasse efetivamente as evoluções. Por isso, que atualmente as alterações realizadas nessa sistemática ocorrem a cada dois anos ou de acordo com as necessidades da instituição, de modo que a adequação e atualização dos componentes são priorizadas, conforme a evolução profissional da força (DAPROM, 2016).

Esse sistema funciona mediante a seleção e a pontuação dos componentes da profissão militar prevalentes para a política de pessoal e leva em consideração as

especificidades de cada processo seletivo ou de promoção. Dessa maneira, além de orientar os militares de carreira quanto aos componentes prioritários para a profissão, o SVM tem por objetivo incentivar o aprimoramento profissional dos integrantes da instituição; ordenar os militares, por mérito, e tornar-se um dos critérios de apoio a decisão no processo de promoção (DAPROM, 2019).

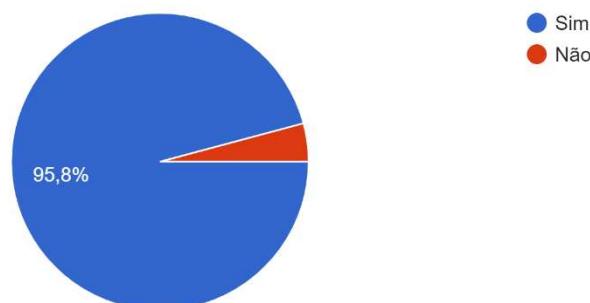
#### 5.2.2 Fichas de Promoção (valorização do mérito) em outros Estados

Com o intuito de melhor análise dos itens da FP, foram realizadas pesquisas documentais nas Leis e Decretos dos Estados e do Distrito Federal vigentes até o final do ano de 2019, referentes as instituições Bombeiro Militar, sobre os critérios de pontuações dos seus oficiais nos processos de promoção. É importante citar dos 26 Estados e Distrito Federal existentes, não foi possível analisar as normas do Estado do Amazonas, Rio Grande do Norte e Sergipe, possuindo assim um universo de 24 respostas para cada item analisado.

Desse modo, ao realizar a comparação dos critérios atuais de pontuação do CBMMA, contidos na Ficha de Promoção (no anexo B deste trabalho), com os critérios aplicados aos Oficiais das demais organizações, alcançamos os seguintes dados:

**Gráfico 1- Percentual de instituições BM que atribuem pontuação a quantidade de Tempo Computado de efetivo serviço e/ou de permanência no posto.**

24 respostas



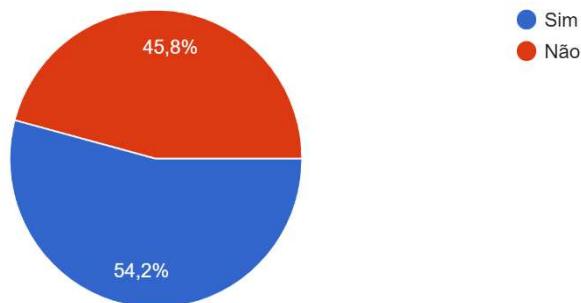
Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Em relação as 24 instituições analisadas, o gráfico 1 mostra que a grande maioria dos CBM's (95,8%) possuem como critério de pontuação o tempo de efetivo serviço e também de permanência no posto, demonstrando assim um

reconhecimento/valorização aos oficiais que mais possuem tempo e experiência de serviço. Constatou-se também que somente o Corpo de Bombeiros Militar do Estado de São Paulo não contabiliza esse item em sua legislação, ao qual é regulado pelo decreto-lei n. 13.654, de 6 de novembro de 1943.

Gráfico 2 - Percentual de instituições CBM que atribuem pontuação ao oficial em vista de ferimento em ação ou decorrente de ação.

24 respostas



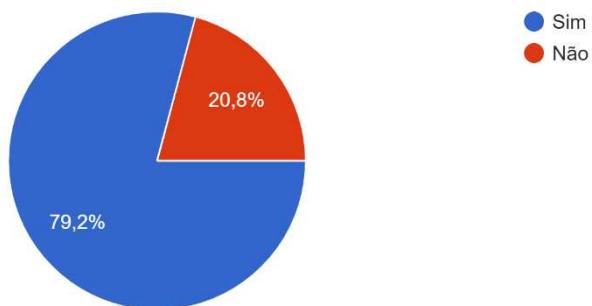
Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

O gráfico 2 demonstra que apenas onze instituições dos Corpos de Bombeiros Militar em suas legislações não contabilizam pontos para promoção quando o oficial sofre ferimentos decorrentes de ação ou manutenção da ordem pública, correspondendo ao índice de 45,8% do total de instituições pesquisadas (Pará, Tocantins, São Paulo, Paraná, Mato Grosso, Goiás, Minas Gerais, Paraíba, Alagoas, Piauí e Pernambuco). Nessa perspectiva, é cabível ressaltar o que autora Natividade (2009, p.01) descreve:

“O profissional Bombeiro Militar, no exercício da sua atividade profissional, coloca sua vida em risco para salvar a vida de terceiros e/ou para defender bens públicos e privados da sociedade. O risco é inerente a essa atividade profissional e, segundo o Estado Maior das Forças Armadas, ‘O exercício da atividade militar, por natureza, exige o comprometimento da própria vida’ (Brasil, 1995, p.11)” (NATIVIDADE, 2009, p.01).

O risco de ferimento é notório nessa profissão e todas as formas de valorização em relação a isso são bem-vindas para reconhecer os militares que colocam suas vidas em apuros no cumprimento do dever.

Gráfico 3 – Percentual de instituições CBM que atribuem pontuação ao oficial pela elaboração de Trabalhos Úteis (de assunto Profissional ou Geral).



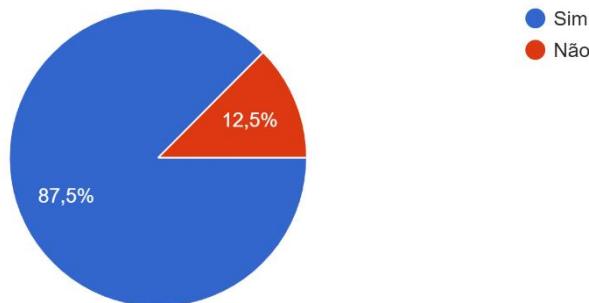
Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

No gráfico 3 é possível compreender que 79,2% das legislações analisadas pontuam a elaboração de trabalhos úteis relacionadas as atividades profissionais ou de cunho geral em seus processos de promoção. Desse modo, o item visa valorizar os oficiais que se dedicam na formulação de estudos bombeirísticos, técnicos, normativos e também trabalhos de cultura geral que são úteis. O escritor Margotti (2011) comenta sobre a importância dos trabalhos, informando que é notório o quanto deve ser valorizado e aprimorado o trabalho científico no Brasil e no mundo, pois somente com o conhecimento de novas técnicas e de novos horizontes consegue-se dinamizar o mundo.

O art. 2º da LOB, descreve em seu parágrafo nono que cabe ao CBMMA desenvolver pesquisas científicas em seu campo de atuação profissional (MARANHÃO, 2015). É evidente que políticas de valorização do mérito como essa contribuem sobremodo com engrandecimento da instituição e dos seus servidores pois, além de motivar a produção científica de novos conhecimentos corroboram também com aperfeiçoamento e qualificação do profissional bombeiro militar. Com relação ao CBM do Estado do Pernambuco, Piauí, Minas Gerais, Goiás e Espírito Santo não foi identificado em suas normas de promoção esse reconhecimento, representando os 20,8% do gráfico 3.

Gráfico 4- Percentual de instituições CBM que atribuem pontuação ao oficial pelo recebimento de medalhas/condecorações.

24 respostas



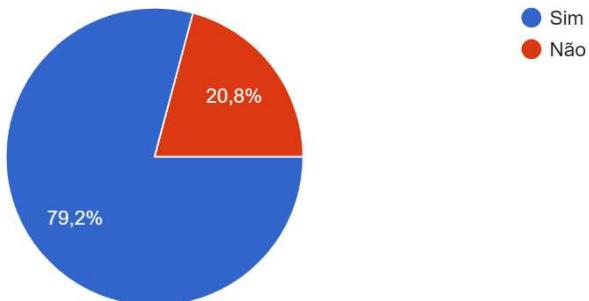
Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Em relação a atribuir pontos aos militares que recebem medalhas e condecorações, a coleta de dados, realizada nas legislações dos estados, demonstra no gráfico 4 que 87,5% deles conferem esse tipo de valorização/reconhecimento aos oficiais em seus processos de promoção. Essas medalhas e condecorações visam destacar o militar pelas notáveis ações e serviços prestados, cujo a conduta é pautada de acordo com os princípios da ética, da hierarquia, da disciplina e dos valores bombeiro militar (MARANHÃO, 1995).

Nas normas de promoção dos Estados de Tocantins, Paraná e São Paulo não foi identificado esse tipo de pontuação, representando assim no gráfico 4, os 12,5% de instituições que não atribuem.

Gráfico 5- Percentual de instituições CBM que atribuem pontuação ao oficial pelo recebimento de Elogios (Bravura, Ação Meritória ou Ato de Serviço).

24 respostas

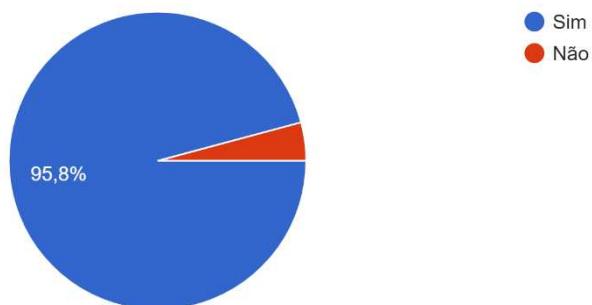


Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Os elogios, conforme afirmado anteriormente, são discursos de louvores direcionado a militares por meio do Boletim (MARANHÃO, 1991). Dessa forma, é possível entender, no gráfico 5, que das 24 legislações pesquisadas, 79,2% delas utilizam os elogios como critério de pontuação e apenas as instituições estaduais do Pará, Ceará Rio Grande Do Sul, Paraná e São Paulo não contabilizam esse item no processo de promoção dos seus oficiais.

Gráfico 6- Percentual de instituições CBM que atribuem pontuação negativa ao oficial por deméritos (punições, sentenças, falta de aproveitamento em curso e etc.)

24 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Das 24 normas de promoção analisadas, 95,8% delas utilizam as situações de deméritos como pontuações negativas na avaliação para promoção com o intuito de desmotivar certas práticas e de selecionar aqueles profissionais que possuem condutas legalmente adequadas. Apenas na legislação de promoção do Estado de São Paulo não foi possível identificar tal item.

Cabe frisar que foi encontrado nas 24 legislações pesquisadas o item “cursos” como critério de reconhecimento, dessa maneira fica visível a intenção das instituições BM de motivar a qualificação de seus oficiais, incentivando-os ao aperfeiçoamento técnico e, por conseguinte, reconhecendo tal atitude.

Para contribuir com análise, foi verificado nas instruções gerais do Sistema de Valorização do Mérito dos Militares do Exército (SVM), regulado pela Instrução EB30-IR-60.004 (IG 30-10), publicada no Boletim do Exército nº 21, de 26 de maio de 2017, que a força terrestre brasileira aplica como critério de pontuação todos os itens que foram analisados nos gráficos acima. Além disso, possui uma gama muito maior de critérios que são computáveis para o processo de promoção dos seus oficiais, em

decorrência das atualizações e aperfeiçoamentos ocorridos ao longo do tempo, buscando pontuar os componentes da profissão militar prevalentes para a Política de Pessoal (EB, 2017a).

Nessa perspectiva, desde quando foi publicado o decreto 11.964/91 pelo chefe do Executivo no Estado do Maranhão, instituindo as Fichas de Informações e Promoção no processo avaliativo de promoção por merecimento, não foi identificado nenhum tipo de aperfeiçoamento desse formulário para o CBMMA, com ressalva da portaria de 2019 publicada pelo Comandante Geral regulando a quantidade de títulos, horas e pontos dos cursos não obrigatórios, do item “outros”. Fundamentado nessas análises e argumentos trabalhados ao longo dessa pesquisa, foi possível desenvolver uma proposta de aperfeiçoamento dos formulários de informações e promoção.

## 6 PROPOSTA DE APERFEIÇOAMENTO DAS FICHAS

As pessoas sempre serão responsáveis pelo sucesso de qualquer organização, pois são elas que comandam, gerenciam, controlam e executam as atividades e processos (CHIAVENATO, 2014). Nesse sentido, nos últimos anos as políticas de gestão de pessoas do Corpo de Bombeiros Militar do Maranhão têm orientado seus colaboradores militares de forma contínua a alcançarem os objetivos institucionais e individuais desejados.

Atualmente, o CBMMA conta com o maior efetivo de toda a sua história (CBMMA, 2018), e desde de 2015 por intermédio do Governado do Estado vem ocorrendo diversas medidas que promovem a valorização dos bombeiros, da quais podemos destacar:

- a) A aprovação da LOB - Lei 10.230/2015- Lei de Organização Básica, em 2015, a qual trouxe uma legislação moderna, capaz de dar suporte ao desenvolvimento da Corporação;
- b) As medidas de recomposição salarial anual que ocorreram de 2015 a 2018;
- c) A Publicação do QOD - Quadro de Organização e Distribuição do Corpo de Bombeiros Militar do Maranhão publicação pela portaria nº144 de 05 de fevereiro de 2020, ao qual visa reorganização de atividades apoio, meio e fim da Corporação, dentro do contexto de valorização e reconhecimento de sua importância para a Corporação e para a sociedade maranhense (CBMMA, 2018);
- d) As promoções de praças e oficiais, ascensões essas que representam conquistas particulares de cada bombeiro e o reconhecimento do empenho empregado em seu dia-a-dia de serviço (CBMMA, 2018).

Visando a continuidade do desenvolvimento das políticas de gestão dos recursos humanos com melhorias que possam ser implementadas, e viabilizando o progresso profissional de seus quadros, foi formulado a seguinte proposta das fichas de informações e promoção.

## 6.1 Nova Ficha de Informações

O CBMMA, como força militar auxiliar, segue o padrão estrutural e administrativo do Exército brasileiro em matéria de leis e regulamentos, conforme a lei 6.513/95, em seu artigo 166. Desse modo, para elaboração da nova Ficha de informações foram utilizados os dados contidos na Instrução Reguladora (EB30-IR-60.007) do Sistema de Gestão do Desempenho do Pessoal Militar do Exército (SGD), o qual realiza a avaliação de desempenho de seus oficiais e praças, bem como a portaria nº 039-DGP, de 07 de dezembro de 2017, que versar sobre a distribuição das Competências a serem avaliadas no SGD, alinhando-as de acordo com as funções e cargos estabelecidos pela Lei de Organização Básica(10.230/15) e o Quadro de Organização e Distribuição do CBMMA.

O SGD é baseado na avaliação por competências dos militares e segundo a instrução reguladora EB30-IR-60.007, esse sistema tem por objetivo:

Art. 2º O SGD tem por objetivos:

- I - subsidiar a melhoria do desempenho dos militares;
- II - fornecer à Instituição informações sobre o desempenho de seus integrantes;
- III - possibilitar o planejamento e a execução de ações para a correção de desempenhos insatisfatórios;
- IV - permitir o constante aperfeiçoamento dos militares;
- V - subsidiar os processos decisórios na área de pessoal; e
- VI - facilitar o exercício da liderança pelos comandantes em todos os níveis (EB, 2019).

No final de 2008 o Exército começou a adotar conceitos e metodologias mais modernos, como a avaliação de desempenho por competências e não apenas como atributos, com vista de colocar a pessoa certa, no lugar certo. Segundo a revista da Diretoria de Avaliação e Promoções do Exército- edição comemorativa de 178 anos, tal mudança deu-se em função das novas demandas de modernização no gerenciamento de pessoal, da experiência já obtida com os sistemas de avaliação anteriores e da busca pela conformidade com o planejamento institucional (DAPROM, 2019).

Dessa maneira como nova forma de avaliação dos oficiais foram confeccionadas quatro fichas de Informações, diferente da atual que é utilizada genericamente para avaliar todos os oficiais enquadrados no processo de promoção

por merecimento, que abrange do posto de 2º Tenente QOA/QOE até o posto de Tenente-Coronel.

Os oficiais do CBMMA são classificados em Oficiais Subalternos, Intermediários e Superiores (MARANHÃO, 1995), desse modo, com funções e responsabilidades diferentes, é necessário que sejam avaliados de forma específica e direcionada, objetivando valorizar com a promoção os que mais se destacam positivamente, pois segundo Chiavenato (2014, p. 211) “a avaliação do desempenho proporciona o julgamento sistemático para justificar aumentos salariais, promoções, transferências e, muitas vezes, demissões de funcionários. É a avaliação por mérito”. Dessa forma, foram elaboradas fichas de avaliação para o posto de tenente-coronel, major, capitão e para 1º e 2º Tenente, de forma a possibilitar o direcionamento da avaliação, com base nas competências elencadas pelo SGD, conforme quadro 4.

**Quadro 4- Competências SGD**

<b>Competências Básicas</b>	<b>Competências Específicas</b>
I – Competência Camaradagem II – Competência Dedicação III – Competência Disciplina IV – Competência Iniciativa V – Competência Integridade VI – Competência Resistência Física VII– Competência Responsabilidade VIII–Competência Técnico-Profissional	I – Competência Autoaperfeiçoamento II – Competência Comunicação III–Competência Conhecimento Institucional IV – Competência Coragem Moral V – Competência Criatividade VI – Competência Cultura Geral VII – Competência Direção e Controle VIII – Competência Discrição IX–Competência Estabilidade Emocional: X – Competência Flexibilidade XI – Competência Liderança XII – Competência Objetividade XIII – Competência Persistência XIV–Competência Postura e Apresentação XV – Competência Produtividade XVI – Competência Sociabilidade

	XVII – Competência Tato XVIII – Competência Zelo
--	---

Fonte: Portaria nº 136 - DGP, 27 de junho de 2019 (EB, 2019).

Cada ficha proposta ficou dividida em competências básicas e específicas, sendo as básicas aplicada a todos os militares, independente do posto que ocupa; e as específicas ficaram subdivididas em competências específicas do posto e competências específicas da função/cargo que o militar exerce no período do processo avaliativo, em concordância com que a LOB e o QOD estabelecem de funções para cada posto de oficial. Vilas Boas e Andrade (2009, apud RENNÓ, 2013, p. 415), corroboram afirmado que:

A avaliação do desempenho é um processo sistemático de análise do desempenho de um indivíduo em função do contexto do trabalho. Dessa maneira, serve para julgar o valor, as excelências e as capacidades de cada empregado, e sua contribuição para que a organização atinja seus objetivos (VILAS BOAS E ANDRADE, 2009, apud RENNÓ, 2013, p. 415).

Segundo o relatório do Sistema de Controle de Pessoal do CBMMA-SISCOPE, emitido no dia 30 de março de 2020, a corporação possui 40 tenentes-coronéis, 58 maiores, 90 capitães e 283 1º e 2º Tenentes, dos quais um expressivo número participam do processo de promoção por merecimento, com ressalva dos 1º e 2º Tenentes do Quadro de Oficiais Combatente (QOC) que não tem previsão normativa para participarem. Dessa maneira, de acordo com a LOB e o QOD, os oficiais podem exercer as seguintes funções/cargo demonstrados no quadro 5.

Quadro 5 - Cargo/Função dos Oficiais CBMMA

Tenente-Coronel	Major	Capitão	Tenente
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ajudante-Geral</li> <li>• Assistente-Geral / Chefe-de-Gabinete;</li> <li>• Chefe de Seção do EMG;</li> <li>• Chefe (Comissão, Centros, Controladoria, gabinete e demais);</li> <li>• Comandante de Batalhão;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chefe de Departamento;</li> <li>• Chefe de Subseção do Estado-Maior-Geral;</li> <li>• Subcomandante de Batalhão BM/ BM Especializado;</li> <li>• Comandante de CIBM/CIEBM;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chefe de Seção;</li> <li>• Comandante de Companhia;</li> <li>• Coord. De Programas Sociais;</li> <li>• Oficial Aux. De Departamento;</li> <li>• Oficial Aux. De Seção;</li> <li>• Subchefe de Departamento;</li> <li>• Subchefe de Subseção do EMG;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chefe de Seção;</li> <li>• Chefe de Subseção;</li> <li>• Oficial Aux.; (Departamento, Seção, Diretoria e os demais);</li> <li>• Subchefe de Seção;</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comandante de Batalhão Especializado;</li> <li>• Coordenador Adjunto da CEPDECMA;</li> <li>• Coordenador Adjunto de Prog. Sociais;</li> <li>• Subdiretor de Apoio Logístico;</li> <li>• Subdiretor de Atividades Técnicas;</li> <li>• Subdiretor de Ensino e Pesquisa;</li> <li>• Subdiretor de Finanças;</li> <li>• Subdiretor de Inteligência;</li> <li>• Subdiretor de Pessoal;</li> <li>• Subdiretor de Planejamento e Modernização;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subcomandante de CIBM/CIEBM;</li> <li>• Ajudante de Ordens;</li> </ul>	
--	---	--

Fonte: Adaptado LOB (MARANHÃO, 2015) e QOD (MARANHÃO, 2019).

Nessa perspectiva, as novas fichas foram reelaboradas em consideração a cada função que o oficial pode exercer, segundo as normas acima, selecionando competências específicas para cada uma delas, conforme o enquadramento da Portaria nº 039-DGP, de 07 de dezembro de 2017, na distribuição das competências aplicadas ao SGD (EB, 2019), alinhadas as atribuições especificadas pela LOB e QOD.

Outro diferencial da proposta são os descritivos de cada competência (apêndice A – anexo BB), pois essa avaliação será feita mediante a comparação do desempenho/comportamento do militar no período de avaliação com os descritivos de cada competência (EB, 2019), deixando evidente o que será considerado no processo tanto para o avaliador quanto para o candidato a promoção. Desse modo os autores Ribas e Salim afirmam que “os critérios de avaliação de desempenho devem ser claros e objetivos e estarem baseados nos requisitos descritos na análise de cargos. As pessoas precisam entender como estão sendo avaliadas e o que está sendo considerado” (RIBAS; SALIM, 2013, p. 199). Cabe ressaltar que os descritos das competências da nova Ficha de Informações tem como fonte central o texto das instruções reguladoras do SGD do Exército Brasileiro.

Vale ressaltar, que “entende-se por competência o conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes, valores e experiências evidenciado no desempenho de um cargo/função” (EB, 2019). Depois da escolha e a definição das competências de avaliação do desempenho que servirão como o instrumento de aferição e comparação dos funcionários envolvidos, o segundo passo é a descrição das pautas de avaliação para definir as escalas de variação do desempenho em cada competência de avaliação (CHIAVENATO, 2014). Por isso, no preenchimento das novas Fichas de informações, as competências básicas e específicas deverão ser avaliadas por meio de pautas discriminadas de acordo com o quadro 6.

Quadro 6- Pautas de Avaliação do Desempenho

O militar evidenciou desempenho sempre acima do esperado na competência, considerando-se a sua experiência profissional e o contexto de seu trabalho/função;	“6”
O militar evidenciou desempenho frequentemente acima do esperado na competência, considerando-se a sua experiência profissional e o contexto de seu trabalho/função;	“5”
O militar evidenciou desempenho algumas vezes acima do esperado na competência, considerando-se a sua experiência profissional e o contexto de seu trabalho/função;	“4”
O militar evidenciou desempenho esperado na competência, considerando-se a sua experiência profissional e o contexto de seu trabalho/função;	“3”
O militar evidenciou desempenho algumas vezes abaixo do esperado na competência, considerando-se a sua experiência profissional e o contexto de seu trabalho/função;	“2”
O militar evidenciou desempenho frequentemente abaixo do esperado na competência, considerando-se a sua experiência profissional e o contexto de seu trabalho/função.	“1”

Fonte: Portaria nº 136 - DGP, 27 de junho de 2019 (EB, 2019).

Ratificando o quadro 6, Rennó afirma que o “instrumento de medida descreve o mecanismo utilizado para se obter valores de um atributo particular. Deve ser quantitativo, isto é, capaz de ser medido numericamente. No entanto, a medida pode ser objetiva ou subjetiva” (RENNÓ, 2013, p.200). Desse modo, as Fichas visam atribuir um conceito ao oficial (nota), que ajudará a formar a pontuação do oficial no Quadro de Acesso por Merecimento, *vide* subseção 3.5.2.1.

Assim, cabe destacar que as fichas de Informações pospostas apresentam uma nota final(conceito), que será obtida através de um cálculo de média aritmética ponderada, conforme figura 5.

Figura 5 - Cálculo de Média Ponderada

$$\text{Média} = \frac{\sum_{i=1}^n (X_i \times f_i)}{\sum_{i=1}^n f_i}$$

Fonte: LIMA (2019)

Ao qual “x” é caracterizado pela pontuação dada na avaliação de cada competência, conforme a pauta expressa no quadro 6, e a letra “f” representa o peso atribuído a competência.

Com relação ao valor numérico do peso para cada competência, sugerimos que sua regulamentação ocorra anualmente, mediante portaria do Comandante Geral do CBMMA, visando o alinhamento com as Políticas Estratégicas de Pessoal da Corporação, de modo que as competências de cada função/cargo e posto estejam devidamente quantificadas para garantir que estes realmente refletem os valores e prioridades organizacionais do CBMMA. Pois segundo Lacombe (2011 apud BEMFICA; BONVICINI; MOURA, 2018, p. 149):

Um dos pontos de partida para a formação de uma equipe, se baseia no planejamento estratégico, ou seja, metas a serem alcançadas, sendo seu ponto de partida o diagnóstico organizacional desenvolvido pelos dirigentes de alto nível da empresa, onde sejam levantado pontos fortes e fracos da organização, entretanto é necessário serem reavaliados constantemente, uma vez que as pessoas estão em constantes transformações (LACOMBE, 2011 apud BEMFICA; BONVICINI; MOURA, 2018, p. 149).

Portanto, a proposta de novas Fichas de Informações (Avaliação de desempenho) demonstradas no apêndice A, nos anexos AA, AB, AC, AD, BA e BB na Minuta de Decreto, além de alcançar seu objetivo principal de subsidiar o processo de promoção por merecimento conceituando o oficial, influenciará também com o autoaperfeiçoamento dos militares e desenvolvimento institucional na identificação de pontos fortes e de oportunidade de melhoria dos oficiais nos cargos/ funções exercidas.

## 6.2 Nova Ficha de Promoção

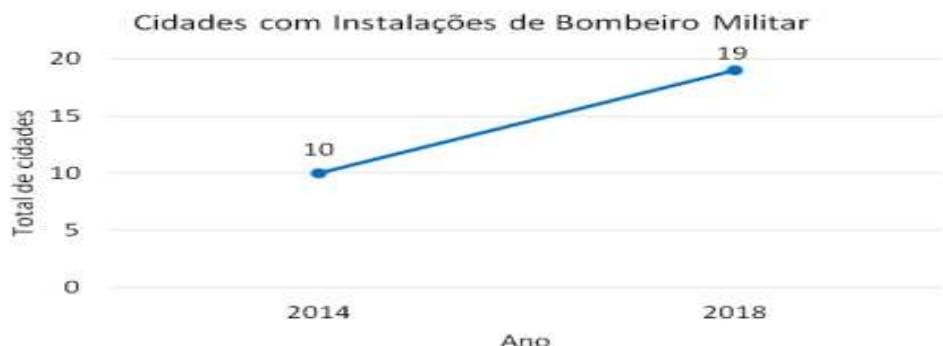
A Ficha de Promoção é o documento que avalia de forma objetiva os atos e atividades desenvolvidos pelos oficiais considerados de mérito ou demérito. Para a atualização da FP aplicada ao CBMMA foram realizadas pesquisas e análises documentais nas 23 normas aplicadas respectivamente aos Corpos de Bombeiros Militar dos Estados e Distrito Federal designados no quadro do apêndice B, ao qual regulam a pontuação dos méritos no processo de promoção por merecimento.

O estudo do Sistema de Valorização do Mérito dos militares do Exército Brasileiro (SVM), regulado pela Instrução EB30-IR-60.004 (IG 30-10), aprovado pela portaria nº 095-dgp, de 22 de maio de 2017 publicada no Boletim do Exército nº 21, de 26 de maio de 2017 (EB, 2019), também contribuiu para a elaboração da nova FP.

Segundo o dicionário online de português-Dicio, a palavra “atualização” pode ser entendida como: “ação de atualizar ou de se tornar moderno ou atual, tendo em conta o presente, o momento em que se vive ou adaptação às novas realidades, aos novos tempos, as novas necessidades” (DICON, 2020). Desse modo, tendo em vista que os critérios da FP não sofreram modificações desde sua criação em 1991, buscou-se assim, em documentos e legislações, novidades que possam agregar valor a esse processo de reconhecimento dos oficiais, levando em consideração as atividades atuais e futuras desenvolvidas pelo CBMMA, discriminadas no planejamento estratégico da corporação (CBMMA, 2018). Destarte, Chiavenato afirma que “os fatores de avaliação são comportamentos e atitudes selecionados e valorizados pela organização” (CHIAVENATO, 2014, p. 217).

O CBMMA, desde o ano de 2015, tem passado por um processo de interiorização de suas unidades e serviços, explicitamente demonstrado com a aprovação da LOB de 2015, ao qual certifica as cidades que deverão receber unidades do Corpo de Bombeiros. Segundo o Relatório Setorial do CBMMA/2018, no ano de 2014 a corporação estava presente somente em 10 cidades do Estado, chegando a alcançar no final de 2018 o número de 19 cidades, conforme figura 6.

Figura 6- Quantitativo de cidades do Maranhão com quartéis do CBM até 2018.



Fonte: CBMMA (2018).

No entanto, até meados de julho de 2020, o quantitativo de cidades que possuem Corpo de Bombeiros já superou o demonstrado no gráfico, alcançando mais de 21 cidades (CBMMA,2020). Dessa maneira, como foi apresentado, em seis anos a corporação dobrou o número de cidades com instalações, possuindo ainda uma expectativa de continuidade no crescimento, evidenciado no mapa (anexo C), que explícita as cidades que possuem unidade do CBM ativa e aquelas que possuem previsão em lei ( LOB e QOD), com ressalva da cidade de Barra do Corda que inaugurou uma Companhia Independente Bombeiro Militar- CIBM no começo de julho de 2020 (CBMMA, 2020b).

Assim, visando tornar a nova FP moderna e atual, levando em consideração o crescimento de unidades que são comandadas por oficiais, foi adicionado o critério de Exercício de Comando que tem por objetivo valorizar, para fins de promoção por merecimento, aqueles oficiais que no período mínimo de 08 (oito) meses consecutivos ocuparem cargos de comando, desde que o militar não tenha sido afastado prematuramente por motivo disciplinar. Em relação a isso, o manual de campanha do exército descreve que o comandante desempenha funções de caráter administrativo, sendo de sua responsabilidade a gestão de recursos humanos, de material, de patrimônio, das finanças e ambiental em seu escalão, pois todo comandante é, também, um administrador ou gestor (EB, 2011). Em virtude dessas várias responsabilidades é notório o reconhecimento desses oficiais.

O Computo de tempo de serviço em local de difícil provimento foi outro critério acrescido a nova ficha, sendo esse reconhecimento justificado pelo processo de interiorização das unidades do CBMMA, na qual o oficial em virtude da

movimentação e/ou necessidade de serviço é designado a trabalhar nesses locais. Analisando a legislação dos entes federados descritos no quadro do apêndice B, em relação Computo de tempo de serviço em local de difícil provimento, foi diagnosticado que apenas os CBM's dos Estados do Pará, Tocantins, Ceará e Pernambuco contabilizam esse item para promoção, ao qual com base em seus textos normativos contribuíram com a proposta do presente trabalho. Cabe ressaltar que estas organizações possuem normativas recentes, com menos de uma década de vigência.

É importante destacar que foram inseridos na nova Ficha os itens já regulamentados pela Portaria Nº015- GabCMDO, 15 de fevereiro de 2019, do comandante geral a respeito do reconhecimento aos oficiais agraciados pelas medalhas (Alferes Moraes Santos e Brigadeiro Falcão) e os que possuem cursos não-obrigatórios (acadêmicos/profissionalizantes e os de aperfeiçoamento).

Outro critério adicionado a ficha foi o reconhecimento dos oficiais pela produção de Manuais Bombeiros Militar, que já é computado pelo CBM de Mato Grosso, conforme o decreto nº 2.268, de 10 de abril de 2014. A empresa Eja Consultoria (2016), Empresa Júnior de Administração da UFPB, comenta sobre a importância dos manuais, informando que seu conteúdo atinge partes importantes dentro de uma instituição, com objetivo de orientar ou ensinar a fazer as atividades realizadas dentro da organização, seja de um setor ou departamento, reunindo informações dispostas, segmentadas e sistematizadas; atuando assim, como um instrutor facilitador do funcionamento da instituição (EJA CONSULTORIA, 2016).

Pontuar essa atividade contribui com a motivação e o crescimento da produção intelectual na instituição, além também de tal situação está alinhada com o planejamento estratégico do CBMMA, com relação as metas e objetivos de investir em capacitação continuada dos bombeiros militares e de incentivar a divulgação da produção científica do profissional bombeiro militar (CBMMA, 2018).

Computar pontos aos oficiais pelo exercício da docência no CBMMA, é outra novidade para essa Ficha, ao qual possui como finalidade reconhecer os oficiais que se dedicam a ministração de cursos. Das legislações analisadas (descritas no Apêndice B), foi possível identificar o reconhecimento dessa atividade nos CBM do Espírito Santo, Alagoas, Paraíba, Pernambuco e Pará; essa atividade também é pontuada no Sistema de Valorização do Mérito do Exército. Dessa forma, é notório a devida valorização a esses profissionais.

Na nova Ficha foi instituído também itens relacionados ao desempenho funcional, tomando por base a legislação aplicada ao CBM do Estado do Ceará, que regulamenta as promoções dos militares conforme o decreto nº31.804, de 20 de outubro de 2015. Esse conjunto de itens, demonstrados no quadro 7, visam quantificar os bons e meritórios serviços prestados pelos oficiais no âmbito do CBMMA por meio da medição de desempenho.

Quadro 7- Itens do Desempenho Funcional de atividades

<b>DESEMPENHOFUNCIONAL</b>	Exercício de Atividade Judiciária Militar
	Exercício em Procedimentos e Processos Administrativos Disciplinar Militar
	Exercício Funcional como Pregoeiro, Gestor ou Fiscal de Contratos Administrativos.
	Escala de Eventos
	<b>Produtividade</b>
	Vistorias APPCIP

Fonte: CEARÁ (2015) adaptado.

Em relação ao Exercício de Atividade Judiciária, esse item visa valorizar o mérito do oficial encarregado de Inquérito Policial Militar, inclusive como Escrivão, bem como também na participação em conselho permanente ou especial de justiça militar. Essas são atividade de relevante importância, sendo desenvolvidas pelos oficiais do CBMMA em decorrência da condição de militar, conforme o Decreto Federal Nº 88.777, de 30 de setembro de 1983, tornando assim os bombeiros militares sujeitos ao Código Penal Militar, bem como seus demais processos. Dessa maneira, cabe também destacar que o oficial investido de jurisdição (juiz militar), enquanto integrante do Conselho de Justiça, é um magistrado, cuja a competência é dada pela CF de 88, conforme o texto a seguir, *in verbis*:

Art. 125. Os Estados organizarão sua Justiça, observados os princípios estabelecidos nesta Constituição.

[...]

§ 5º Compete aos juízes de direito do juízo militar processar e julgar, singularmente, os crimes militares cometidos contra civis e as ações judiciais contra atos disciplinares militares, cabendo ao Conselho de Justiça, sob a presidência de juiz de direito, processar e julgar os demais crimes militares (BRASIL, 1988).

O Exercício em Procedimentos e Processos Administrativos Disciplinar Militar, foi também adicionado como critério de pontuação, pois visa dar reconhecimento ao militar que é nomeado a conduzir esses procedimentos de apuração e punição disciplinar.

Foi adicionado a Ficha proposta, o critério de Exercício Funcional como Pregoeiro, Gestor ou Fiscal de Contratos Administrativos, pois tem por objetivo valorizar os oficiais que são nomeados ou encarregados de executarem essas atividades nas unidades do CBMMA. Dessa forma, por força de atribuições formalmente estatuídas, essas atividades têm particulares e deveres que, se não cumpridos, poderão resultar em responsabilização civil, penal e administrativa, conforme as leis federais Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002 e Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, e as demais leis estaduais.

O item do quadro 7, Escala de eventos, foi adicionado a nova FP, com o intuito de reconhecer a participação efetiva dos oficiais em atividades funcionais nos períodos referentes às Operações Carnaval, Semana Santa, Férias, Natal, Réveillon, e outros Eventos que demandem grande emprego de efetivo, assim designados pelo Comando Geral em Boletim Geral. Levando em consideração que “O Corpo de Bombeiros tem a competência de prevenir sinistros com o fim de prevenção da vida e do patrimônio” (FRANÇA, 2018, p. 14), assim o oficial que for escalado para esses eventos, que na maioria das vezes apresentam um elevado número de ocorrências, receberá essa forma de reconhecimento e valorização pelos serviços prestado.

Vistoria e Análise de Projeto de Prevenção, Contra Incêndio e Pânico (APPCIP), foram itens incorporados na nova ficha os quais objetivam valorizar o mérito dos oficiais por esses serviços, de acordo com a produtividade. Essas atividades são realizadas por meio da Diretoria de Atividades Técnicas (DAT). De acordo com o Relatório de 2018:

A DAT/CBMMA tem função importante nos serviços prestados pelo CBMMA à sociedade maranhense. Pois, é Diretoria responsável por inúmeros serviços de prevenção a incêndio e pânico no estado do Maranhão como: a realização de vistorias técnicas; a análise de projetos Contra Incêndio e Pânico; a liberação dos documentos Certificado de Aprovação da edificação e Certificado de Aprovação do Projeto, documentos estes que liberam a habitação e/ou o funcionamento comercial/industrial da edificação e a aprovação do projeto Contra Incêndio e Pânico, respectivamente (CBMMA, 2018, p.15).

Em última análise, Rodrigues (2016, p.22) afirma que:

A segurança contra incêndio é mais ampla, engloba todas as ações ou medidas necessárias para prevenir o incêndio, garantir proteção às pessoas dentro das edificações e intervir por meio de atividades especializadas para a extinção do fogo em caso de sinistro deflagrado (RODRIGUES, 2016, p. 22).

É notório reconhecer os bons serviços prestados dos oficiais bombeiros quando extinguem um incêndio em uma edificação, no entanto, também dever-se-á reconhecer os esforços daqueles oficiais que, por meio de vistoria e APPCIP, contribuem para que as edificações estejam mais seguras e prevenidas contra os incêndios, evitando ou mitigando a ocorrência desses sinistros.

Dessa maneira, os critérios propostos anteriormente serão inseridos na Ficha de Promoção, tomando como bases as normativas das instituições descritas anteriormente, visando assim o aperfeiçoamento do processo, utilizando de novas formas de reconhecimento e valorização dos oficiais do CBMMA.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É necessário destacar a importância das Fichas de Informações e Promoção na vida dos oficiais do Corpo de Bombeiros Militar do Maranhão, pois esses dois documentos são responsáveis diretamente por boa parte da avaliação dos militares na ascensão por merecimento. Desse modo, a promoção representa algo bastante esperado, considerada fator de grande motivação por todo aquele que se dedica a uma profissão ou ocupação de um cargo.

Neste contexto, o presente trabalho propôs aperfeiçoamento das Fichas de Informações e Promoção, objetivando o desenvolvimento do processo de avaliação aplicado aos oficiais do CBMMA, tornando tais formulários adaptados às novas realidades, com procedimento de avaliação modernos e novas formas de reconhecimento e valorização das atividades desenvolvidas pelo oficial. Além disso, alinhando-as com as estratégias, objetivos e metas de crescimento da corporação.

Com relação as novas Fichas de Informações, essas foram elaboradas com critérios fundamentados em competências básicas (necessárias a todos os militares) e competências específicas para cada posto e cargo/função exercido pelo oficial. Desse modo, foi possível a formulação de fichas específicas para cada posto de oficial (de tenente a tenente-coronel), possibilitando uma avaliação direcionada em virtudes das diferentes responsabilidades exercida por cada oficial. Cabe ressaltar, que cada competência utilizada apresenta descrições que facilitam o entendimento dos parâmetros avaliativos, tanto para avaliador quanto avaliado, mitigando assim a possibilidade de uma avaliação equivocada por escassez de informações dos critérios.

É oportuno frisar, que a Ficha de Promoção (anexo C do apêndice A deste trabalho) foi elaborada objetivando a implementação de novas formas de reconhecimento aos oficiais, que foi possível, adicionando critérios que incentivam o aprimoramento profissional, bem como valorizam as atividades jurisdicionais, fiscais, administrativas e de docência, desenvolvidas pelos oficiais da corporação. Ademais, proporciona também, o reconhecimento aos atos valorosos e ações proativas desempenhados pelos militares. Dessa forma, orientando-os à prática de condutas considerados relevantes para o desenvolvimento individual e da corporação.

A elaboração das Fichas de Informações teve por base: o texto normativo das Instruções Reguladoras do Sistema de Gestão do Desempenho do Exército

(EB30-IR-60.007, 3<sup>a</sup> Edição), a Lei de Organização Básica (10.230/2015) e o Quadro de Organização e Distribuição do CBMMA, juntamente com os preceitos da gestão de desempenho. Já a Ficha de Promoção, após a análise das normas que regulam os processos de promoção das Corporações Bombeiro Militar (referenciadas no apêndice B), teve por base alguns critérios positivados na norma que regulamenta a promoção de Oficiais no Estado do Ceará, Pernambuco, Tocantins, Pará, Mato Grosso, Espírito Santo e Alagoas, bem como as Instruções Reguladoras do SVM dos Oficiais de Carreira do Exército.

Ademais, percebe-se que o presente trabalho é de grande valia, pois além de desenvolver o processo avaliativo para a promoção tornando-o mais atual, pode contribuir na identificação de pontos fortes ou de oportunidade de melhoria de seus oficiais avaliados, possibilitando o estabelecimento de planos estratégicos de ação para seu desenvolvimento.

Os argumentos apresentados respondem os objetivos do presente trabalho, posto que foi elaborado um Projeto de Decreto (apêndice A) que tem em anexo as fichas aperfeiçoadas, enfatizando o desenvolvimento do processo de avaliação na promoção por merecimento.

Foram realizadas no estudo, as abordagens teóricas e contextualizadas sobre gestão de pessoas, gestão por competência, a avaliação de desempenho e valorização. Descreveu-se também, a estrutura do CBMMA, bem como o processo de promoção por merecimento, apresentando os requisitos essências positivados na Lei 3743/75 e no Decreto 11.964/91. Analisou-se ainda, as atuais fichas descrevendo seu histórico nas forças militares, além de realizar comparações dos critérios atuais utilizados em outras instituições, sugerindo assim, adequações nos formulários de avaliação de desempenho, utilizando as competências e novas formas de valorização do mérito.

O aperfeiçoamento dessas fichas servirá tanto como elemento motivador para a busca por profissionalização do servidor bombeiro militar, quanto para oportunizar o real gerenciamento das ações humanas da instituição, visando o oferecimento para o oficial militar, para administração pública e para a sociedade, um clima favorável à realização das atividades com profissionalismo e credibilidade institucional.

Portanto, é de extrema necessidade que as organizações públicas, como CBMMA, venham sempre atualizar seus procedimentos, implementando modernas

formas e modelos de gestão de pessoas, visando o melhor gerenciamento dos servidores, contribuindo assim, para a eficiência e efetividade dos serviços públicos entregues a sociedade.

Como as fichas sugeridas nesse trabalho fazem parte do decreto 11.964/1991, para que ocorra a sua efetiva implantação será enviada ao Alto Comando do CBMMA, por meio de Minuta de Projeto de Decreto, e assim, o Comandante-Geral poderá remeter ao Governador do Estado (Apêndice A). Cabe ressaltar, que a implantação destas não implicará em gastos adicionais para o Governo do Estado do Maranhão.

Por fim, pode-se dizer que este estudo da promoção poderá ser uma abertura para outros métodos que potencializem e desenvolvam os militares desta e das demais corporações. Desse modo, estimulando também, pesquisas e estudos direcionados ao âmbito castrense sobre gestão de pessoas, avaliação de desempenho, reconhecimento e promoção.

## REFERÊNCIAS

ALAGOAS. Decreto nº 2.356, de 14 de dezembro de 2004. **Aprova o Regulamento de Promoção dos Oficiais e Graduados da Ativa da Polícia Militar e do Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Alagoas.** Maceió, 2004. Disponível em: <http://intranet.cbm.al.gov.br>. Acesso em 06 abr. 2019.

AQUINO, Gabriela Madrid. **Percepção de justiça organizacional e de efetividade da gestão por competências por policiais federais.** 2020. XIII, 103 f. Dissertação (Mestrado em Administração) — Universidade de Brasília, Brasília, 2020.

ARAÚJO, Mariana Lopes De. **Mapeamento De Competências: métodos e técnicas adotados na administração pública.** Brasília: Universidade de Brasília, 2016. Disponível em: <http://bdm.unb.br/>. Acesso em 06 mar. 2020.

BANDEIRA, Rodrigo de Jesus. **A utilização da gestão de pessoas no Exército Brasileiro como forma de motivar os militares em suas atribuições.** Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração Pública) - Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal Fluminense, 2018. Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/handle/1/12461> . Acesso em 01 de abr. 2020.

BEMFICA, Jheniffer Teixeira; BONVICINI, Constance; MOURA, Cíntia Cristina de. Resenha- [Lacombe, F. J. M (2011). Recursos Humanos: princípios e tendências (2a ed.). São Paulo: Saraiva.] **Revista Psicologia e Saúde em Debate**, jul, 2018. Disponível em: <https://www.psicodebate.dpgpsifpm.com.br>. Acesso em: 01 jul. 2020.

BOERIA, Juliana de Sousa; ERLO, Bárbara Ferrari; TARTAROTTI, Lucas. **Gestão do Desempenho: o papel dos líderes na avaliação dos colaboradores,** Universidade de Caxias do Sul- RS, 2018. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/326029030\\_Gestao\\_do\\_desempenho\\_o\\_papel\\_dos\\_lideres\\_na\\_avaliacao\\_dos\\_colaboradores](https://www.researchgate.net/publication/326029030_Gestao_do_desempenho_o_papel_dos_lideres_na_avaliacao_dos_colaboradores) . Acesso em: 06 abr. 2020.

BRASIL. Constituição (1824). **Constituição Política do Império do Brasil.** Rio de Janeiro, 1824. Disponível em : <http://www.planalto.gov.br>. Acesso em 08 dez. 2019.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília, DF, Senado, 2010. Disponível em: <http://www.senado.gov.br> . Acesso em 08 dez. 2019.

BRASIL. Decreto no 78.724, de 12 de novembro de 1976. **Aprova o Regulamento do Departamento-Geral do Pessoal do Ministério do Exército e dá outras providências.** Brasília, DF, Ministério do Exército. Disponível em: <http://www.dgp.eb.mil.br> . Acesso em 28 de abr. 2020.

CALAIAS, Beatriz. **25 melhores empresas para trabalhar no Brasil em 2020.** Forbes.com.br, São Paulo: Março, 2020. Disponível em: <https://forbes.com.br/listas/2020/03/25-melhores-empresas-para-trabalhar-no-brasil/>. Acesso em: 25 abr. 2020.

CALDAS, P. T.; FIRMO, L. A.; AMORIM, B. P.; OURIQUES, R. A. B. **Administração de Pessoal ou Gestão de Talentos? Um estudo nas Administrações Públicas do Cariri Paraibano.** XVII Semead – Seminários em Administração, nov. 2015.

CARBONE, Pedro Paulo *et al.* **Gestão por competências e gestão do conhecimento.** 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CARBONE, Pedro Paulo *et al.* **Gestão por competências.** Rio de Janeiro: FGV, 2016.

CBMMA. Corpo de Bombeiros Militar do Maranhão. Diretoria de Pessoal. Sistema de Controle de Pessoal - SISCOPE. **Relatório do Efetivo Geral do CBMMA por idade** - emitido no dia 30 de março de 2020. São Luís, 2020a.

CBMMA. Corpo de Bombeiros Militar do Maranhão. Gabinete do Comando-Geral. Departamento-Geral do Pessoal. **Portaria Nº015- GabCMDO, 15 de fevereiro de 2019.** Especifica a contagem de pontos da Ficha de promoção, I-C do Decreto nº 11.964 de 29 de julho de 1991. São Luis- MA, 2019.

CBMMA. Corpo de Bombeiros Militar do Maranhão. **Nossa História.** 2020d. Disponível em: <https://cbm.ssp.ma.gov.br/index.php/cbmma/institucional/nossa-historia/>. Acesso em: dia 19 jul. 2020.

CBMMA. Corpo de Bombeiros Militar do Maranhão. **Nossa História.** 2020c. Disponível em: <https://cbm.ssp.ma.gov.br/index.php/cbmma/institucional/nossa-historia-2/> Acesso em: dia 06 jul. 2020.

CBMMA. Corpo de Bombeiros Militar do Maranhão. **Notícias.** São Luís, 2020b. Disponível em: <https://cbm.ssp.ma.gov.br> . Acesso em: 05 de jul. 2020.

CBMMA. Corpo de Bombeiros Militar do Maranhão. Relatório Setorial/2018. **Diagnóstico Setorial e Desempenho Setorial.** São Luís, 2018. Disponível em: <https://cbm.ssp.ma.gov.br> . Acesso em: 20 de dez. 2019.

CEARÁ. Decreto nº 31.804, de 20 de outubro de 2015. **Regulamenta as promoções dos militares estaduais, e dá outras providências.** Fortaleza, 2015. Disponível em: <https://www.al.ce.gov.br> . Acesso em 08 dez. 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

DAPROM. Diretoria de Avaliação e Promoções. **História do Sistema de Avaliação do Exército.** Edição comemorativa de 178 anos de história: Brasília, 2019. Disponível em: [daprom.dgp.eb.mil.br](http://daprom.dgp.eb.mil.br). Acesso em: 20 mar. 2020.

DAPROM. Diretoria de Avaliação e Promoções: **Em busca de uma origem.** 1ª ed. Brasília- DF, 2016. Disponível em: [daprom.dgp.eb.mil.br](http://daprom.dgp.eb.mil.br). Acesso em: 10 mar. 2020.

EB. Exército Brasileiro (2017b). Departamento-Geral do Pessoal. Portaria nº 039-DGP, de 07 de dezembro de 2017. Aprova as Normas sobre as Competências a serem avaliadas no Sistema de Gestão de Desempenho do Pessoal Militar do Exército (EB30-N-60.036) e dá outras providências. **Separata ao Boletim do Exército nº 52/2017**, Brasília-DF, 29 de dezembro de 2017. Disponível em: [daprom.dgp.eb.mil.br](http://daprom.dgp.eb.mil.br). Acesso em: 11 de fev. 2020.

EB. Exército Brasileiro (2019). Departamento-Geral do Pessoal. Portaria nº 139-DGP, 27 de junho de 2019. [Aprova as Instruções Reguladoras para o Sistema de Gestão do Desempenho do Pessoal Militar do Exército (EB30-IR-60.007), 3ª Edição, 2019]. **Boletim do Exército, Nº28/2019**, Brasília-DF, 12 de junho de 2019. Disponível em: [daprom.dgp.eb.mil.br](http://daprom.dgp.eb.mil.br). Acesso em: 10 de fev. 2020.

EB. Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército. Portaria nº 102-EME, de 24 de agosto de 2011. **Aprova o manual de campanha C 20-10 – liderança militar**, 2ª ed. 2011. Disponível em: <http://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/302/1/C-20-10.pdf>. Acesso em 15 jun. 2020.

EB. Exército Brasileiro (2017a). Departamento-Geral do Pessoal. Portaria nº 095-DGP, de 22 de maio de 2017. Aprova as Instruções Reguladoras para o Sistema de Valorização do Mérito dos Oficiais de Carreira das Armas, do Quadro de Material Bélico e do Serviço de Intendência (EB30-IR-60.004), 1ª Edição, 2017. **Boletim do Exército nº 21/2017**, Brasília-DF, 26 de maio de 2017. Disponível em: [daprom.dgp.eb.mil.br](http://daprom.dgp.eb.mil.br). Acesso em: 11 de fev. 2020.

ESPIRITO SANTO. Lei Complementar nº 910, de 26 de abril de 2019. **Dispõe sobre a promoção dos Oficiais Combatentes e Especialistas da Polícia Militar do Estado do Espírito Santo (PMES) e do Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Espírito Santo (CBMES)**. Vitória, 2019. Disponível em: <http://www3.al.es.gov.br/> Acesso em 01 dez. 2019.

FRANÇA, M. L. D. Artigo Científico apresentado na III Jornada Científica do Curso de Direito do Centro Universitário São Lucas. **Análise Do Poder De Polícia Do Corpo De Bombeiros Militar Do Estado De Rondônia**, Porto Velho - RO, 2018.

GARCIA, Suellen Martins dos Santos; KONTZ, Leonardo Betemps. Gestão Por Competências no Setor Público Municipal de Caçador-SC. **Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana**, dez. 2019. Disponível em: <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/12/setor-publico-municipal.html>. Acesso em: 06 jul. 2020.

GEMELLI, C. E.; FRAGA, A. M.; PRESTES, V. A. Produção Científica em Relações de Trabalho e Gestão de Pessoas (2000/2017). **Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 17, n. 2, p. 222-248, 2019. Disponível em: [doi.org/10.19094/contextus.v17i2.41214](https://doi.org/10.19094/contextus.v17i2.41214). Acesso em: 07 jul. 2020.

GEMELLI, I. M. P.; FILIPPIM, E. S. Gestão de pessoas na administração pública: o desafio dos municípios. **RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 9, n. 1-2, p. 153-180, 2010. Disponível em: <http://www.spell.org.br>. Acesso em 07 mar. 2020.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas:** enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2007.

HORNUNG, Hélio José. **Gestão De Pessoas Nos Batalhões E Companhias Independentes De Polícia Militar Do Estado Do Paraná.** Governo Estadual do Paraná, 2016. Disponível em:<http://www.documentador.pr.gov.br/documentador/pub.do?action=d&uuid=@gtf-escriba-seap@a725ea06-9f09-425e-ade1-30bbda117d62>. Acesso em 06 mar. 2020.

JEREMIAS JUNIOR, Jair, et al. Avaliação de Resultados de Gestão de Pessoas: O Caso de Um Órgão de Controle. **Caderno Profissional de Administração da UNIMEP**, v. 9, n. 1, p. 1-17, 2020. Disponível em:  
<http://www.spell.org.br/documents/ver/58509/avaliacao-de-resultados-de-gestao-de-pessoas--o-caso-de-um-orgao-de-controle/i/pt-br>. Acesso em: 06 jul. 2020.

LIMA, Arthur. Aula 00 – **Média Aritmética e Ponderada Estatística** p/ Auditor-Fiscal da SEFAZ BA (administração, finanças e controle interno) – 2019. Direção Concursos, 2019. Disponível em: [www.direcaoconcursos.com.br](http://www.direcaoconcursos.com.br) . Acesso em: 08 de jul. 2020.

MARAFIGO, E. F.; STEFANO, S. R. Avaliação de Desempenho: Estudo de Caso sobre a Percepção de Colaboradores e Gestores da Enfermagem de uma Instituição Hospitalar Filantrópica. **Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde**, v. 15, n. 3, p. 48-65, 2018. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.21450/rahis.v%vi%i.4645>. Acesso em: 06 abr. 2020.

MARANHÃO. **Constituição do Estado do Maranhão.** São Luís, 1989. Disponível em: <http://www.stc.ma.gov.br>. Acesso em: 12 de jan. 2020.

MARANHÃO. Decreto nº 11.964 de 29 de julho de 1991. **Dispõe sobre as promoções de oficiais da ativa da Corporação.** São Luís, 1991. Disponível em: <http://stc.ma.gov.br/>. Acesso em 08 dez. 2019.

MARANHÃO. Lei ordinária estadual nº 3.743 de 02 de dezembro de 1975. **Dispõe sobre promoções de Oficiais da ativa da Polícia Militar do Maranhão e dá outras providências.** São Luís, 1975. Disponível em: <http://stc.ma.gov.br>. Acesso em 08 dez. 2019.

MARANHÃO. Lei ordinária nº 10.230, de 23 de abril de 2015. **Dispõe sobre a Organização Básica do Corpo de Bombeiros Militar do Maranhão e dá outras providências.** São Luís, 2015. Disponível em: <http://stc.ma.gov.br>. Acesso em 08 dez. 2019.

MARANHÃO. Lei ordinária nº 6.513 - de 30 de novembro de 1995. **Dispõe sobre o Estatuto dos Policiais Militares da Polícia Militar do Maranhão e dá outras providências.** São Luís, 1975. Disponível em: [http://stc.ma.gov.br/\\_](http://stc.ma.gov.br/_). Acesso em 08 dez. 2019.

MARANHÃO. Secretaria de Estado da Segurança Pública. Corpo de Bombeiros Militar. Portaria Nº144, 05 de fevereiro de 2020. Dispõe sobre o Quadro de Organização e Distribuição - QOD do Corpo de Bombeiros Militar do Maranhão, e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado do Maranhão**, Nº28/2020, São Luís, 2020.

MARGOTTI, Lucas. **A importância do Trabalho Científico**- Revista Administradores, 2011. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/a-importancia-do-trabalho-cientifico>. Acesso em 05 jun. de 2020.

MARQUES, Fernanda. **Gestão de Pessoas: fundamentos e tendências**. Brasília: DDG/ENAP, 2015.

MATO GROSSO. Decreto nº 2.268, de 10 de abril de 2014. **Regulamenta a Lei nº 8.388, de 22 de setembro de 2016, que dispõe sobre a promoção de Oficiais da Polícia Militar do Pará (PMPA) e dá outras providências**. Cuiabá, 2014. Disponível em: <http://www.pm.mt.gov.br>. Acesso em: 06 abr. 2019.

MATOS JUNIOR, Caiubi Fernandes de. **Análise dos fatores de mérito referentes às promoções de sargentos do quadro de praças da Polícia Militar pelo critério de merecimento: 2009 e 2010** / Polícia Militar De Minas Gerais- Academia De Polícia Militar. – Belo Horizonte, 2011. Disponível em: [monografias.fjp.mg.gov.br](http://monografias.fjp.mg.gov.br). Acesso em: 08 dez. 2019.

MÉRITO. In: DICIO, **Dicionário Online de Português**. Porto: 7Graus, 2020. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/merito/o>. Acesso em: 09 jul. 2020.

MILANEZ, Rita Luciene da Silva. **A implantação da gestão por competência no âmbito do IFB**. 2018. 106 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) —Universidade de Brasília, Brasília, 2018.

NATIVIDADE, Michelle Regina da. Vidas em risco: uma identidade profissional dos bombeiros militares. **Psicol. Soc.**, Florianópolis, v. 21, n. 3, p. 411-420, dezembro de 2009. Disponível em [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S010271822009000300015&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010271822009000300015&lng=en&nrm=iso). acesso em 04 jul. 2020.

NOGUEIRA, José Marcelo Maia; OLIVEIRA, Leonel Gois Lima; PINTO, Francisco Roberto. **A Meritocracia no Setor Público: uma análise do Plano de Cargos e Carreiras do Poder Judiciário cearense**. XXXI Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: [www.anpad.org.br/admin/pdf/APS-A988.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/APS-A988.pdf). Acesso em 08 dez. 2019.

OLIVEIRA, José Arimatés de; MEDEIROS, Maria da Penha Machado de. **Gestão de pessoas no setor público** . 2. ed. reimp. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2016.

PAES, Kettle Duarte. **Gestão de Pessoas**. Natal: Edunp, 2011. Disponível em: <<https://www.academia.edu>>. Acesso em: 08 de fev. 2020.

PAIXÃO, C. R.; SILVEIRA, A.; NASCIMENTO, S. A Estratégia em Organizações e o Processo Estratégico de Gestão de Pessoas. **Revista Alcance**, v. 26, n. 2, p. 168-182, 2019. Disponível em: [spell.org.br/documentos/ver/54878/a-estrategia-em-organizacoes-e-o-processo-estrategico-de-gestao-de-pessoas/i/pt-br](http://spell.org.br/documentos/ver/54878/a-estrategia-em-organizacoes-e-o-processo-estrategico-de-gestao-de-pessoas/i/pt-br). Acesso em: 08 mai. 2020.

PARÁ. Decreto nº 1.672/2016, de 28 de dezembro de 2016. **Regulamenta a Lei nº 8.388, de 22 de setembro de 2016, que dispõe sobre a promoção de Oficiais da Polícia Militar do Pará (PMPA) e dá outras providências**. Belém, 2016. Disponível em: <http://www.faspm.pa.gov.br>. Acesso em 09 dez. 2019.

PASSOS, A. P. P. D.; WOLLINGER, H. Collins Distribuidora: Os Desafios na Gestão de Pessoas. **Revista Alcance**, v. 26, n. 2, p. 229-243, 2019. Disponível em: [www.spell.org.br/documentos/ver/54882/collins-distribuidora--os-desafios-na-gestao-de-pessoas-i/pt-br](http://www.spell.org.br/documentos/ver/54882/collins-distribuidora--os-desafios-na-gestao-de-pessoas-i/pt-br). Acesso em: 06 jun. 2020.

PEREIRA, Léo Anderson Diniz; DE OLIVEIRA, Leandro Augusto e. **Ficha de informações: proposta de atualização para promoções no CBMMA**. 2016. Monografia (Bacharelado em Segurança Pública e do Trabalho) – Universidade Estadual do Maranhão, São Luís, 2016.

PERNAMBUCO. Decreto nº 45.714, de 28 de fevereiro de 2018. **Regulamenta as promoções dos Oficiais da Polícia Militar e do Corpo de Bombeiros Militar de Pernambuco**. Recife, 2018. Disponível em: <https://legis.alepe.pe.gov.br/>. Acesso em 13 mar. 2019.

PRIBERAM. **Dicionário**, "meritocracia", in da Língua Portuguesa, 2008-2013. Disponível em: <https://dicionario.priberam.org/meritocracia>. Acesso em 08 dez. 2019

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RENNÓ, Rodrigo. **Administração geral para concursos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

RIBAS, Andréia Lins; SALIM, Cassiano Ramalho. **Gestão de pessoas para concurso**. Brasília: Alumnus, 2013.

RIBAS, Andréia; DURAN Cristiana - **Gestão de Pessoas nas Organizações-Apostila Analista Administrativo – TST**. Academia.edu: 2015. Disponível em: [www.academia.edu](http://www.academia.edu). Acesso em: 15 de jan. 2020.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. **Fundamentos do Comportamento organizacional-ebook**.12 ed. Pearson, 2015.

RODRIGUES, E. E. C. Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). **Sistema De Gestão Da Segurança Contra Incêndio E Pânico Nas Edificações: Fundamentação Para Uma Regulamentação Nacional**, Porto Alegre - RS, 2016.

SILVA, James Ribeiro. **Legislação Básica da Polícia Militar do Maranhão.** 7.ed. Recife: Liceu, 2019.

SILVA, Lindomar da; BERGUE, Sandro; MIDLEJ, Suylan. Editorial V. 16, N. Ed. Especial, 2017. **RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 16, n. Ed. Especial, p. 7-12, 2017. Disponível em: [dx.doi.org/10.18593/race.v0i0.16385](https://dx.doi.org/10.18593/race.v0i0.16385). Acesso em: 06 jun. 2020.

SOUZA, Almir Rogério da Silva. **Trajetórias de carreira de executivos e meritocracia: um estudo sobre a gestão de pessoas por competências** / Almir Rogério da Silva Souza. Dissertação apresentada à Escola Brasileira De Administração Pública e de Empresas para obtenção do grau de mestre, Rio de Janeiro, 2017. Disponível em: [bibliotecadigital.fgv.br](http://bibliotecadigital.fgv.br) . Acesso em 01 de abr. 2020.

TESSARO et.al. **Avaliação de Desempenho: Uma Ferramenta para a Gestão de Pessoas.** XVIII Mostra de Iniciação Científica, Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão - Universidade Caxias do Sul- SC, 2018. Disponível em: <https://www.researchgate.net>. Acesso em: 15 de fev. 2020.

TOCATINS. Lei nº 2.665, de 18 de dezembro de 2012. **Dispõe sobre as promoções no Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Tocantins – CBMTO, e adota outras providências.** Palmas, 2012. Disponível em: <https://central3.to.gov.br/arquivo/271744>. Acesso em 09 dez. 2019

TRABALHO. In: DICIO, **Dicionário Online de Português**. Porto: 7Graus, 2020. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/atualizacao>. Acesso em: 08 jul. 2020.

UEMA. **Manual para normalização de trabalhos acadêmicos / Universidade Estadual do Maranhão.** Sistema Integrado de Bibliotecas da UEMA. – 3. ed. rev., atual. e ampl. – São Luís: EDUEMA, 2019.

## **APÊNDICES**

## **APÊNDICE A - PROPOSTA DE FICHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E FORMULÁRIO DE VALORIZAÇÃO DO MÉRITO**

### **PROJETO DE DECRETO N° xxx, DE 2020**

Altera os anexos I-(A, B, C e D) dos art. 25, 27, 30 e 31 do Decreto nº11.964, de 29 de julho de 1991, que regulamenta, para a Polícia Militar do Maranhão, a Lei nº 3.743, de 02 de dezembro de 1975, que dispõe sobre as promoções de oficiais da ativa da Corporação.

Excelentíssimo Senhor Governador do Estado do Maranhão,

CONSIDERANDO o que dispõe os parágrafos 6º e 7º do Art. 144 da Constituição Federal de 1988;

CONSIDERANDO o que dispõe o inciso III do Art. 64 da Constituição Estadual, solicito a Vossa Excelência a alteração dos anexos I- (A, B, C e D) do Decreto nº 11.964, de 29 de julho de 1991, que propõe:

Art. 1º. O anexo I – (A, B, C e D) do Decreto nº 11.964, de 29 de julho de 1991, passam a vigorar de acordo com o anexo I- (AA, AB, AC, AD, BA, BB, C e D) do presente dispositivo.

Artigo 2º - Este Decreto entra em vigor na data da sua publicação, revogadas as disposições em contrário.

### **JUSTIFICATIVA**

Os anexos I – (A, B, C e D) do Decreto nº 11.964, de 29 de julho de 1991, constituem dois formulários básicos para promoção por merecimento dos oficiais, em que um representa uma forma de avaliação de desempenho do oficial no cargo/função

que ocupa (realizada pelo seu comandante imediato) e o outro um sistema de reconhecimento e valorização dos méritos e deméritos que marcaram a carreira deste oficial.

Essa avaliação de desempenho é chamada de Ficha de Informação e, de acordo com o referido Decreto, é um dos documentos que serve de parâmetro para a promoção do militar. De acordo com o artigo 25 do Decreto nº 11.964 a Ficha "destina-se à emissão do conceito ou juízo sobre o oficial candidato à promoção, apreciadas as qualidades especificadas no anexo I-A". Todavia, apresenta uma abordagem de critérios de difícil compreensão e subjetividade para a atual sociedade.

Outro dispositivo que também é parâmetro para promoção por merecimento dos oficiais é a Ficha de Promoção (anexo I-C), a qual atribui pontuação as atividades de destaque, com critérios de pontos positivos e negativos, alcançados pelo militar no decorrer de sua carreira profissional. Nessa ficha, segundo os Art. 30 e 31 do Decreto, define-se que serão apreciados no processo de promoção por merecimento, os conceitos, menções, tempo de serviço, ferimento em ação, trabalhos julgados úteis e aprovados pelo órgão competente, medalhas e condecorações nacionais, referências elogiosas, ações destacadas. Além disso, também são apreciadas as punições, condenações, falta de aproveitamento em cursos, entre outras atividades consideradas de mérito ou deméritos (MARANHÃO, 1991).

Dado o exposto, o plano de cargos e carreiras do CBMMA tem por objetivo a progressão dos militares dentro do círculo das praças e oficiais da Corporação. Com isso, busca-se proporcionar aos militares valorização profissional e motivação para desempenhar um trabalho eficiente para a população com um consequente fortalecimento da disciplina e hierarquia militar.

Como o processo de promoção dos oficiais é regido por normas contemporâneas à Constituição; o decreto regulamentador, em consonância com a Lei de Promoção do CBMMA, apresentam uma Ficha de Informações genérica, porquanto é aplicada no processo de merecimento para avaliar todos os oficiais habilitados no quadro de acesso, do posto de Tenente ao de Tenente-Coronel. Não levando em consideração que cada cargo/função necessite ser avaliado de forma individual, pois exercem atividades específicas, com níveis de responsabilidades diferenciados.

Diante dessa realidade, a ficha de Promoção descreve uma série de situações em que ocorre um reconhecimento de atos praticados pelos militares, de forma

positiva ou negativa. No entanto, é cabível afirmar que algumas atividades desenvolvidas por esses militares também são dignas de destaque e reconhecimento no processo de promoção, como por exemplo: o oficial que se dedica à disseminar o conhecimento como instrutor na corporação, o oficial que é designado para trabalhar em local de difícil provimento, o oficial que é incumbido do exercício de atividade do judiciário, ou o oficial que é designado como fiscal/gestor de contratos administrativos e etc. Dessa forma, é evidente que essas atividades e outras obtenham uma certa valorização em virtude da sua importância para corporação, pois são caracterizadas como atividades de imensa responsabilidade e relevância. Portanto, percebe-se a carência de uma espécie de recompensa para esses atos, para que os esforços não passem despercebidos e continuem a motivar mais aqueles que almejam serem reconhecidos no desempenho de suas tarefas.

Assim, há de se considerar a importância da organização pública ao estabelecer mecanismos de avaliação e valorização modernos, pois isso influênciará diretamente na produtividade do servidor militar, com reflexos no desenvolvimento individual e institucional. Dessa maneira, impulsionará cada Oficial Bombeiro em desenvolver suas atividades com profissionalismo, competência e motivação e maior efetividade da prestação de serviços à população.

Por estes motivos, o referido projeto, tem por escopo a proposta de aperfeiçoamento das Ficha de Informação e Promoção.

São Luís, de de 2020.

Célio Roberto Pinto de Araújo- Coronel QOCBM  
Comandante-Geral do CBMMA



**CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO MARANHÃO  
FICHA DE INFORMAÇÕES  
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO TENENTE-CORONEL**

**I- IDENTIFICAÇÃO DO AVALIADO**

NOME: POSTO TENENTE-CORONEL	MATRÍCULA: QUADRO:
--------------------------------	-----------------------

**II – CARGO/FUNÇÃO**

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Ajudante-Geral  | <input type="checkbox"/> Subdiretor de Apoio Logístico             |
| <input type="checkbox"/> Assistente-Geral / Chefe-de-Gabinete                        | <input type="checkbox"/> Subdiretor de Atividades Técnicas         |
| <input type="checkbox"/> Chefe de Seção do EMG                                       | <input type="checkbox"/> Subdiretor de Ensino e Pesquisa           |
| <input type="checkbox"/> Chefe (Comissão, Centros, Controladoria, gabinete e demais) | <input type="checkbox"/> Subdiretor de Finanças                    |
| <input type="checkbox"/> Comandante de Batalhão                                      | <input type="checkbox"/> Subdiretor de Inteligência                |
| <input type="checkbox"/> Comandante de Batalhão Especializado                        | <input type="checkbox"/> Subdiretor de Pessoal                     |
| <input type="checkbox"/> Coordenador Adjunto da CEPDECMA                             | <input type="checkbox"/> Subdiretor de Planejamento e Modernização |
| <input type="checkbox"/> Coordenador Adjunto de Prog. Sociais                        | <input type="checkbox"/> _____                                     |

ATIVIDADES DESEMPENHADAS:

TEMPO DE EXERCÍCIO DO CARGO/FUNÇÃO PRINCIPAL:

UNIDADE DE TRABALHO:

**III - IDENTIFICAÇÃO DO AVALIADOR**

NOME: CARGO UNIDADE DE TRABALHO:	MATRÍCULA: QUADRO:
--	-----------------------

**IV - INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO**

**A-Competências Do Posto**

COMPETÊNCIAS BÁSICAS	PESO	PONTUAÇÃO	TOTAL
Técnico-Profissional			
Responsabilidade			
Resistência Física			
Integridade			
Iniciativa			
Disciplina			
Dedicação			
Camaradagem			

COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS	PESO	PONTUAÇÃO	TOTAL
Sociabilidade			
Conhecimento Institucional			
Comunicação			

**B- Competências Específicas do CARGO/FUNCÃO**

	<b>COMPETÊNCIA</b>	<b>PESO</b>	<b>PONTUAÇÃO</b>	<b>TOTAL</b>
<input type="checkbox"/> <b>Comandante</b>	Postura e Apresentação			
<input type="checkbox"/> <b>Chefe De Seção do EMG</b>	Liderança			
<input type="checkbox"/> <b>Chefe (Comissão, Centros, Controladoria e demais).</b>	Direção e Controle			
	Cultura Geral			
	Coragem Moral			
<input type="checkbox"/> <b>Assistente-Geral</b>	<b>COMPETÊNCIA</b>	<b>PESO</b>	<b>PONTUAÇÃO</b>	<b>TOTAL</b>
<input type="checkbox"/> <b>Ajudante-Geral</b>	Tato			
<input type="checkbox"/> <b>Coordenador</b>	Discrição			
	Coragem Moral			
<input type="checkbox"/> <b>Subdiretor</b>	<b>COMPETÊNCIA</b>	<b>PESO</b>	<b>PONTUAÇÃO</b>	<b>TOTAL</b>
	Direção e Controle			
	Liderança			
	Tato			
<b>OUTRA FUNÇÃO</b>	<b>COMPETÊNCIA</b>	<b>PESO</b>	<b>PONTUAÇÃO</b>	<b>TOTAL</b>

**C- Outras Observações**


---



---



---



---



---

**V- RESULTADO DA AVALIAÇÃO**

<b>A- TOTAL DE PONTOS</b>
---------------------------

Quartel em São Luís- MA, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

\_\_\_\_\_  
Avaliador (Nome/Posto/Matrícula)



**CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO MARANHÃO  
FICHA DE INFORMAÇÕES  
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO - MAJOR**

**I- IDENTIFICAÇÃO DO AVALIADO**

NOME:	MATRÍCULA:
CARGO MAJOR	QUADRO:

**II – CARGO/FUNÇÃO**

- Chefe de Departamento
- Chefe de Subseção do Estado-Maior-Geral
- Subcomandante de Batalhão BM
- Subcomandante de Batalhão BM Esp.
- Comandante de CIBM/CIEBM
- \_\_\_\_\_

ATIVIDADES DESEMPENHADAS:
TEMPO DE EXERCÍCIO DO CARGO/FUNÇÃO PRINCIPAL:
UNIDADE DE TRABALHO:

**III - IDENTIFICAÇÃO DO AVALIADOR**

NOME:	MATRÍCULA:
CARGO:	QUADRO:
UNIDADE DE TRABALHO:	

**IV - INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO**

**A-Competências Do Posto**

COMPETÊNCIAS BÁSICAS	PESO	PONTUAÇÃO	TOTAL
Técnico-Profissional			
Responsabilidade			
Resistência Física			
Integridade			
Iniciativa			
Disciplina			
Dedicação			
Camaradagem			

COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS	PESO	PONTUAÇÃO	TOTAL
Coragem Moral			
Conhecimento Institucional			
Comunicação			

**B- Competências Específicas Por CARGO/FUNCÃO**

□ <b>Comandante de CIBM</b>	<b>COMPETÊNCIA</b>	<b>PESO</b>	<b>PONTUAÇÃO</b>	<b>TOTAL</b>
	Cultura Geral			
	Direção e Controle			
	Liderança			
	Postura e Apresentação			

□ <b>Subcomandante de batalhão BM;</b> □ <b>Subcomandante de batalhão BM</b> <b>ESP.</b>	<b>COMPETÊNCIA</b>	<b>PESO</b>	<b>PONTUAÇÃO</b>	<b>TOTAL</b>
	Tato			
	Direção e Controle			
	Liderança			
	Autoaperfeiçoamento			

□ <b>Chefe de departamento;</b> □ <b>Chefe de subseção do EMG</b>	<b>COMPETÊNCIA</b>	<b>PESO</b>	<b>PONTUAÇÃO</b>	<b>TOTAL</b>
	Objetividade			
	Flexibilidade			
	Criatividade			
	Discrição			

<b>OUTRA FUNÇÃO</b>	<b>COMPETÊNCIA</b>	<b>PESO</b>	<b>PONTUAÇÃO</b>	<b>TOTAL</b>

**C- Outras Observações**


---



---



---



---



---



---



---

**V- RESULTADO DA AVALIAÇÃO**

**B- TOTAL DE PONTOS (Grau do Conceito do OFICIAL):**

Quartel em São Luís- MA, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

Avaliador( Nome/Posto/Matrícula)



**CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO MARANHÃO  
FICHA DE INFORMAÇÕES  
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO - CAPITÃO**

**I- IDENTIFICAÇÃO DO AVALIADO**

NOME:	MATRICULA:
POSTO DE CAPITÃO	QUADRO:

**II – CARGO/FUNCÃO**

- Chefe de Seção
- Comandante de Companhia
- Coord. De Programas Sociais
- Oficial Aux. De Departamento
- Oficial Aux. De Seção
- Subchefe de Departamento
- Subchefe de Subseção do EMG
- Subcomandante de CIBM/CIEBM
- Ajudante de Ordens
- \_\_\_\_\_

ATIVIDADES DESEMPENHADAS:

TEMPO DE EXERCÍCIO DO CARGO/FUNÇÃO PRINCIPAL:

UNIDADE DE TRABALHO:

**III - IDENTIFICAÇÃO DO AVALIADOR**

NOME:	MATRICULA:
CARGO:	QUADRO:
UNIDADE DE TRABALHO:	

**IV - INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO**

**A-Competências Do Posto**

COMPETÊNCIAS BÁSICAS	PESO	PONTUAÇÃO	TOTAL
Técnico-Profissional			
Responsabilidade			
Resistência Física			
Integridade			
Iniciativa			
Disciplina			
Dedicação			
Camaradagem			

<b>COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS</b>	<b>PESO</b>	<b>PONTUAÇÃO</b>	<b>TOTAL</b>
Persistência			
Coragem Moral			
Postura e Apresentação			

**B- Competências Específicas Por CARGO/FUNCÃO**

<input type="checkbox"/> Subchefe de Departamento; <input type="checkbox"/> Subchefe de Subseção do EMG; <input type="checkbox"/> Subcomandante de CIBM/CIEBM	<b>COMPETÊNCIA</b>	<b>PESO</b>	<b>PONTUAÇÃO</b>	<b>TOTAL</b>
	Tato			
	Liderança			
	Direção e Controle			

<input type="checkbox"/> Oficial Aux. De Departamento; <input type="checkbox"/> Oficial Aux. De Seção; <input type="checkbox"/> Ajudante de Ordens	<b>COMPETÊNCIA</b>	<b>PESO</b>	<b>PONTUAÇÃO</b>	<b>TOTAL</b>
	Tato			
	Discrição			
	Flexibilidade			

<input type="checkbox"/> Chefe de Seção; <input type="checkbox"/> Comandante de Companhia	<b>COMPETÊNCIA</b>	<b>PESO</b>	<b>PONTUAÇÃO</b>	<b>TOTAL</b>
	Liderança			
	Flexibilidade			
	Direção e Controle			

<input type="checkbox"/> Coord. De Programas Sociais;	<b>COMPETÊNCIA</b>	<b>PESO</b>	<b>PONTUAÇÃO</b>	<b>TOTAL</b>
	Tato			
	Estabilidade Emocional			
	Liderança			

<b>OUTRA FUNÇÃO</b>	<b>COMPETÊNCIA</b>	<b>PESO</b>	<b>PONTUAÇÃO</b>	<b>TOTAL</b>

**C- Outras Observações**


---



---



---



---



---

**V- RESULTADO DA AVALIAÇÃO**

**C- TOTAL DE PONTOS( Grau do Conceito do OFICIAL):**

Quartel em São Luís- MA, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

Avaliador( Nome/Posto/Matrícula)



**CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO MARANHÃO  
FICHA DE INFORMAÇÕES  
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO - 1º e 2º TENENTE**

**I- IDENTIFICAÇÃO DO AVALIADO**

NOME:	MATRÍCULA:
POSTO:	QUADRO:

**II – CARGO/FUNÇÃO**

- Chefe de Seção
- Chefe de Subseção
- Oficial Aux. (Departamento, Seção, Diretoria e os demais)
- Subchefe de Seção
- \_\_\_\_\_

ATIVIDADES DESEMPENHADAS:

TEMPO DE EXERCÍCIO DO CARGO/FUNÇÃO PRINCIPAL:

UNIDADE DE TRABALHO:

**III - IDENTIFICAÇÃO DO AVALIADOR**

NOME:	MATRÍCULA:
CARGO	QUADRO:
UNIDADE DE TRABALHO:	

**IV - INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO**

**A-Competências Do Posto**

COMPETÊNCIAS BÁSICAS	PESO	PONTUAÇÃO	TOTAL
Técnico-Profissional			
Responsabilidade			
Resistência Física			
Integridade			
Iniciativa			
Disciplina			
Dedicação			
Camaradagem			

COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS	PESO	PONTUAÇÃO	TOTAL
Tato			
Estabilidade Emocional			
Conhecimento Institucional			

**B- Competências Específicas Por CARGO/FUNCÃO**

	<b>COMPETÊNCIA</b>	<b>PESO</b>	<b>PONTUAÇÃO</b>	<b>TOTAL</b>
<input type="checkbox"/> <b>Chefe de Seção</b>	Flexibilidade			
	Liderança			
	Direção e Controle			
<input type="checkbox"/> <b>Chefe de Subseção;</b> <input type="checkbox"/> <b>Subchefe de Seção</b>	Objetividade			
	Flexibilidade			
	Criatividade			
<input type="checkbox"/> <b>Oficial Aux. (Departamento, Seção, Diretoria e os demais)</b>	COMPETÊNCIA	<b>PESO</b>	<b>PONTUAÇÃO</b>	<b>TOTAL</b>
	Cultura Geral			
	Comunicação			
	Produtividade			
<hr/> <b>OUTRA FUNÇÃO</b>	COMPETÊNCIA	<b>PESO</b>	<b>PONTUAÇÃO</b>	<b>TOTAL</b>

**C- Outras Observações**


---



---



---



---



---



---



---

**V- RESULTADO DA AVALIAÇÃO****D- TOTAL DE PONTOS( Grau do Conceito do OFICIAL):**

Quartel em São Luís- MA, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

---

Avaliador (Nome/Posto/Matrícula)



## CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO MARANHÃO OBSERVAÇÕES SOBRE A FICHA DE INFORMAÇÃO

1. O preenchimento da Ficha de Informação será baseado na avaliação de desempenho por competências dos militares. Entende-se por competência o conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes, valores e experiências evidenciadas no desempenho de uma atribuição.
2. As competências dividem-se em básicas e específicas.
  - I – Competências Básicas são as comuns a todos os militares, independentemente do posto ou graduação, do cargo ocupado ou função desempenhada.
  - II – Competências Específicas são as que caracterizam o desempenho no posto, no cargo ocupado ou na função desempenhada pelo militar.
3. A avaliação de determinada competência é feita mediante a comparação do desempenho/comportamento do militar no período de avaliação com os descritores da competência.
4. No preenchimento das FI, as competências básicas e específicas deverão ser avaliadas por meio de pautas discriminadas da seguinte maneira:

O militar evidenciou desempenho sempre acima do esperado na competência, considerando-se a sua experiência profissional e o contexto de seu trabalho/função;	"6"
O militar evidenciou desempenho frequentemente acima do esperado na competência, considerando-se a sua experiência profissional e o contexto de seu trabalho/função;	"5"
O militar evidenciou desempenho algumas vezes acima do esperado na competência, considerando-se a sua experiência profissional e o contexto de seu trabalho/função;	"4"
O militar evidenciou desempenho esperado na competência, considerando-se a sua experiência profissional e o contexto de seu trabalho/função;	"3"
O militar evidenciou desempenho algumas vezes abaixo do esperado na competência, considerando-se a sua experiência profissional e o contexto de seu trabalho/função;	"2"
O militar evidenciou desempenho frequentemente abaixo do esperado na competência, considerando-se a sua experiência profissional e o contexto de seu trabalho/função.	"1"

5. Quando o Oficial Avaliador registrar as pautas “6” ou “1” para o desempenho de determinada competência, deverá justificar a sua avaliação, com fatos e comportamentos do militar Avaliado, em documento anexo à FI. Se a justificativa for considerada satisfatória, a CPO manterá a nota conceitual.
6. A descrição de cada competência básica e específica a serem avaliados na Ficha de Informação estão definidos no ANEXO I- BB.
7. O oficial será avaliado conforme as competências específicas de função/cargo que esteja exercendo no período avaliativo, mesmo que essa função/cargo seja relativa ao posto superior.
8. Em caso de criação de função/cargo as competências específicas serão estabelecidas e reguladas pelo CBMMA para o computo de pontos.
9. O valor numérico do peso para cada competência básica e específica será regulamentado anualmente mediante portaria do Comandante Geral do CBMMA, visando o alinhamento com as Políticas Estratégicas de Pessoal da Corporação.
10. O conceito numérico final será o quociente da divisão da soma das pontuações numéricas parciais, multiplicado pelos seus respectivos pesos, pelo somatório dos pesos das competências observadas. Deverá ser expresso com arredondamento até uma casa decimal.



**CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO MARANHÃO**  
**DESCRITOS DAS COMPETÊNCIAS DOS ANEXOS I- (AA, AB, AC , AD).**

<b>Competências Básicas</b>	
I– Competência Camaradagem:	<p>a) relaciona-se de forma cordial com as pessoas de diversos níveis hierárquicos e culturais, de forma a manter o ambiente de trabalho agradável e produtivo;</p> <p>b) aborda as dificuldades individuais e coletivas em sua equipe de forma solidária e construtiva, procurando prioritariamente encontrar as soluções, valorizando o trabalho conjunto na busca de resultados efetivos para a Instituição;</p> <p>c) manifesta seus posicionamentos de forma ética e construtiva, mantendo o respeito pelos companheiros, mesmo diante de divergências;</p> <p>d) auxilia espontaneamente superiores, pares e subordinados diante de dificuldades de cunho profissional ou pessoal;</p> <p>e) trata com afeição os camaradas e com bondade os subordinados; e</p> <p>f) coopera com o sucesso de sua equipe, atribuindo prioridade aos objetivos coletivos em detrimento dos individuais.</p>
II – Competência Dedicação	<p>a) esforça-se para cumprir as tarefas da melhor forma possível;</p> <p>b) empenha-se em adquirir conhecimentos e desenvolver habilidades pertinentes às suas atividades;</p> <p>c) esforça-se ao máximo no cumprimento das missões, dentro dos prazos e nas condições determinadas;</p>

	d) renuncia aos seus interesses pessoais, quando necessário, demonstrando abnegação em prol do interesse do serviço ; e) trabalha, de forma voluntária, além do horário previsto, quando relevante para o cumprimento da missão; e f) dispõe-se a assumir responsabilidades em prol dos interesses da Instituição, ainda que contrariem opiniões e interesses pessoais.
III – Competência Disciplina	a) cumpre e faz cumprir, de forma natural e espontânea, as leis, normas e regulamentos que regem a Instituição; b) apresenta suas reivindicações na forma prevista na legislação, respeitando o canal de comando e observando sempre as regras da boa educação civil e militar; c) emprega de forma correta e apropriada os sinais de respeito previstos nas relações entre militares; d) observa e faz observar, no seu nível hierárquico e na esfera de suas atribuições funcionais, os princípios da hierarquia e da disciplina; e) considera as orientações dos seus superiores ou, na falta destas, a intenção de seu comandante, ao tomar uma decisão; f) demonstra atitude de adesão às decisões do escalão superior, mesmo sendo contrárias à sua opinião; e g) empenha-se em criar condições favoráveis para o cumprimento da missão conforme as ordens recebidas, mesmo discordando delas.
IV – Competência Iniciativa:	a) atua proativamente, sempre no quadro da intenção do comandante, ao perceber que a situação tende a se deteriorar; b) toma providências adequadas para sanar uma situação problema, mesmo na ausência de ordens superiores; c) resolve problemas atinentes à sua tarefa com a autonomia esperada para seu cargo ou função; e

	d) executa as tarefas atinentes à sua função sem necessidade de ordem ou fiscalização.
V – Competência Integridade:	a) tem sua conduta pautada pela legalidade, justiça e ética profissional, dentro e fora do ambiente militar; b) apresenta uma conduta coerente com os princípios e valores que expressa e deles dá testemunho nos diversos ambientes que frequenta, seja no convívio pessoal, seja no profissional; e c) expressa correção de atitudes diante de quaisquer situações adversas ou vantajosas para si ou para outros.
VI – Competência Resistência Física:	a) possui preparo físico compatível com seu cargo ou função; b) supera-se diante de atividades que causem desconforto físico ou mental; c) mantém a eficiência apesar de submetido a esforços físicos intensos e prolongados; e d) executa as tarefas rotineiras com vigor.
VII – Competência Responsabilidade:	a) responde espontaneamente pelas consequências de seus atos, de suas decisões e das ordens que houver emitido; b) empenha-se em cumprir os compromissos assumidos, mantendo os interessados informados sobre as providências tomadas; e c) evita riscos desnecessários ao patrimônio e à integridade física e psicológica dos envolvidos em suas ações.
VIII – Competência Técnico-Profissional:	a) executa com correção as tarefas atinentes ao seu cargo ou função; b) assessorá seus superiores em sua área de atuação, discorrendo sobre prós e contras de determinada linha de ação; e c) emprega preceitos técnicos de sua especialidade, agregando valor às atividades realizadas.

<b>Competências Específicas e Funcionais</b>	
I-Competência Autoaperfeiçoamento:	<p>a) mantém-se atualizado dos conhecimentos de sua área de atuação, por meio de leituras, conversas com especialistas, palestras e/ou cursos;</p> <p>b) ao constatar limitações próprias, esforça-se para superá-las, agindo proativamente em busca do autoaperfeiçoamento;</p> <p>c) dispõe-se a modificar comportamentos e atitudes no ambiente profissional, aprimorando o relacionamento com superiores, pares e subordinados; e</p> <p>d) é acessível a sugestões voltadas à melhoria de seu desempenho individual e de sua área em geral</p>
II-Competência Comunicação	<p>a) redige textos com clareza, precisão, concisão, coerência e correção gramatical;</p> <p>b) expressa-se oralmente com clareza, objetividade e de forma adequada ao perfil do(s) ouvinte(s);</p> <p>c) ouve com interesse os argumentos do interlocutor e esforça-se para compreendê-lo, buscando esclarecimentos para confirmar a interpretação da mensagem;</p> <p>d) compartilha informações relevantes espontaneamente, contribuindo para que as pessoas se mantenham informadas sobre assuntos de interesse comum, observando sempre os cuidados devidos no trato de assuntos sensíveis; e</p> <p>e) comunica-se cotidianamente com os membros de sua equipe de trabalho, contribuindo para a integração das tarefas e para um relacionamento cooperativo e harmonioso.</p>
III– Competência Conhecimento Institucional:	<p>a) emprega conhecimentos atinentes à atividade castrense e atua com desenvoltura, não apenas no exercício do cargo que ocupa, mas em diferentes áreas de atuação militar;</p>

	<p>b) agrega conhecimentos institucionais para aprimorar e enriquecer seu desempenho profissional;</p> <p>c) compartilha hábitos e valores próprios da profissão militar;</p> <p>d) comprehende e pratica a linguagem, os valores e os padrões éticos próprios da atividade militar; e</p> <p>e) cultua as datas e eventos relacionados à história e às tradições militares.</p>
IV – Competência Coragem Moral:	<p>a) posiciona-se de modo transparente, mesmo diante de assuntos que possam contrariar interesses ou gerar conflitos;</p> <p>b) argumenta de modo coerente com seus valores e convicções, mesmo diante de opiniões contrárias;</p> <p>c) assessorava seus superiores com oportunidade, levantando os prós e contras das possíveis linhas de ação, de forma independente e franca; e</p> <p>d) age de acordo com princípios morais e éticos, mesmo contrariando os interesses e posicionamentos de outras pessoas</p>
V – Competência Criatividade:	<p>a) propõe melhorias nos métodos e processos de trabalho, visando à solução de problemas e à obtenção dos melhores resultados;</p> <p>b) busca soluções alternativas diante de limitações para a consecução de um trabalho;</p> <p>c) resolve problemas de forma criativa e apropriada;</p> <p>d) sugere a implementação de novas ideias que agreguem valor aos processos; e</p> <p>e) contribui para a criação de novas abordagens e tecnologias aplicáveis ao ambiente onde se encontra, visando atender aos objetivos organizacionais.</p>
VI – Competência Cultura Geral:	<p>a) discorre com desenvoltura sobre assuntos significativos para a sociedade;</p>

	<p>b) acompanha a conjuntura de modo a desenvolver opiniões e atitudes que agreguem valor a uma discussão;</p> <p>c) aborda assuntos da atualidade de forma abrangente, integrando conhecimentos de processos históricos e culturais em desenvolvimento na sociedade; e</p> <p>d) agrupa conhecimentos de conteúdo cultural de diferentes áreas para aprimorar e enriquecer seu desempenho profissional.</p>
VII – Competência Direção e Controle:	<p>a) conduz o planejamento das missões a serem executadas, delegando tarefas e providenciando os recursos necessários para que os resultados almejados sejam atingidos;</p> <p>b) acompanha o desenvolvimento das atividades de seus subordinados, orientando-os sempre que percebe a necessidade de correção ou melhorias;</p> <p>c) coordena sua equipe ou grupo de trabalho, distribuindo atividades compatíveis com a habilitação de cada subordinado;</p> <p>d) orienta seus subordinados visando ao desenvolvimento pessoal e profissional de cada um, sugerindo possibilidades para o aprimoramento das respectivas competências</p> <p>e) identifica as necessidades de sua equipe de trabalho, determinando ações para supri-las; e</p> <p>f) gera com eficácia os recursos de toda ordem, postos à sua disposição (para a avaliação do Ordenador de Despesas e/ou Agente Diretor).</p>
VIII – Competência Discrição:	<p>a) mantém o devido sigilo quanto às informações pessoais e profissionais a que tem acesso;</p> <p>b) trata de assuntos e documentos profissionais com cautela, de modo a evitar vazamentos de informações; e</p> <p>c) abstém-se de fazer comentários sobre assuntos particulares relativos a outras pessoas.</p>

<b>VIII – Competência Discrição:</b>	<p>a) mantém o devido sigilo quanto às informações pessoais e profissionais a que tem acesso;</p> <p>b) trata de assuntos e documentos profissionais com cautela, de modo a evitar vazamentos de informações; e</p> <p>c) abstém-se de fazer comentários sobre assuntos particulares relativos a outras pessoas.</p>
<b>IX – Competência Estabilidade Emocional:</b>	<p>a) demonstra autocontrole emocional, principalmente quando enfrenta situações que o contrariem;</p> <p>b) age com equilíbrio diante de críticas, não se deixando afetar e buscando expor seu ponto de vista com serenidade; e</p> <p>c) mantém o controle emocional perante uma situação-problema, refletindo, planejando e tomando ações adequadas ao contexto.</p>
<b>X – Competência Flexibilidade:</b>	<p>a) ajusta-se rapidamente às novas circunstâncias, regras e rotinas que surgem no ambiente de trabalho;</p> <p>b) integra-se com facilidade a diferentes equipes de trabalho; e</p> <p>c) mostra-se receptivo a novas abordagens e possibilidades que contribuam para a melhoria do desempenho profissional próprio ou de sua equipe.</p>
<b>XI – Competência Liderança:</b>	<p>a) manifesta com clareza seus posicionamentos e intenções, agindo de forma coerente e construtiva em proveito da instituição militar;</p> <p>b) influencia militares, subordinados ou não, seja em situação de normalidade, seja em situação de crise, levando-os a cumprir, de forma adequada, suas missões específicas e a participar, de forma proativa, das atividades desenvolvidas pelo grupo a que pertencem; e</p> <p>c) estimula, com seu exemplo, o autoaperfeiçoamento de seus subordinados.</p>

<b>XII – Competência Objetividade:</b>	<p>a) analisa, com facilidade, uma situação-problema, selecionando a alternativa que considera mais viável e segura;</p> <p>b) analisa as informações disponíveis criteriosamente, tomando as providências cabíveis e oportunas para o cumprimento da missão; e</p> <p>c) identifica os aspectos prioritários da situação, optando pela solução oportuna e adequada.</p>
<b>XIII – Competência Persistência:</b>	<p>a) persiste no cumprimento das missões, mesmo diante das dificuldades que se apresentam;</p> <p>b) luta, sem esmorecer, pelas ideias e causas em que acredita ou por aquelas sob sua responsabilidade;</p> <p>c) mantém-se firme diante de obstáculos, buscando alternativas para superá-los;</p> <p>d) defende as pessoas e bens sob sua responsabilidade diante de ameaças, agindo com determinação e coragem;</p> <p>e) procura ultrapassar os obstáculos que dificultam o cumprimento de suas missões com firmeza e tenacidade; e</p> <p>f) demonstra determinação para atingir os resultados desejados.</p>
<b>XIV – Competência Postura e Apresentação:</b>	<p>a) apresenta postura, atitude e gestos condizentes com o cargo e função militar que ocupa;</p> <p>b) segue os padrões estabelecidos quanto à apresentação individual;</p> <p>c) zela pela boa apresentação pessoal; e</p> <p>d) apresenta-se corretamente vestido com traje civil, usando roupas adequadas às situações e ambientes.</p>
<b>XV – Competência Produtividade</b>	<p>a) desenvolve suas tarefas em alinhamento com os valores e objetivos da Instituição, garantindo os princípios de focalização nos resultados e melhoria contínua;</p> <p>b) produz o volume de trabalho demandado em relação aos prazos estabelecidos; e</p>

	c) executa suas tarefas de maneira ordenada, coordenando suas ações de forma a facilitar a execução do trabalho.
XVI – Competência Sociabilidade:	<p>a) demonstra atendimento aos padrões de ética exigidos pela sociedade, considerando, entre outros, os seguintes: correção de atitudes, cortesia, dignidade pessoal, educação civil e boas maneiras, cumprimento dos deveres de cidadão, comportamento social na vida particular e militar;</p> <p>b) possui capacidade de integrar-se com a sociedade, respeitar as regras de convivência social, ter participação comunitária e cumprir os deveres de cidadão; e</p> <p>c) possui capacidade de estabelecer interação com pessoas, propiciando um ambiente cordial.</p>
XVII – Competência Tato:	<p>a) demonstra cautela ao lidar com os sentimentos e as expectativas de outros;</p> <p>b) transmite suas ideias de modo a não ferir suscetibilidades no trato com seus companheiros;</p> <p>c) demonstra habilidade ao lidar com situações complexas que envolvem pessoas; e</p> <p>d) relaciona-se demonstrando respeito pelas pessoas e considerando as diferenças individuais.</p>
XVIII – Competência Zelo:	<p>a) mantém os materiais e equipamentos sob sua guarda em condições adequadas de limpeza e manutenção, de modo que estejam sempre prontos para o emprego;</p> <p>b) segue corretamente os procedimentos indicados no uso dos equipamentos de trabalho;</p> <p>c) demonstra cuidado e esmero na apresentação dos resultados de seu trabalho; e</p> <p>d) evita o desperdício de materiais na execução das tarefas de que participa ou pelas quais seja responsável.</p>



**CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO MARANHÃO  
COMISSÃO DE PROMOÇÃO DE OFICIAIS  
FICHA DE PROMOÇÃO**

1. IDENTIFICAÇÃO DO AVALIADO	
NOME:	MATRÍCULA:
POSTO:	QUADRO:

2. PONTOS POSITIVOS						
REF.	FATORES E DADOS			VALOR	QUANT.	TOTAL
1º	I- TEMPO COMPUTADO	Efetivo serviço		0,10		
2º		Permanência no posto		0,20		
3º		De serviço em local de difícil provimento		0,15		
4º	II- EXERCÍCIO DE COMANDO	Em Batalhão/Área		0,25		
5º		Em companhia independente		0,20		
6º		Em companhia ou posto		0,10		
7º	III- CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL	Cursos Obrigatórios	CSP	MB	0,50	
8º				B	0,25	
9º			CAO	MB	0,50	
10º				B	0,25	
11º			CFO	MB	0,75	
12º				B	0,50	
13º		Cursos acadêmicos/ profissionalizantes	CHOAE	MB	0,75	
14º				B	0,50	
15º			Doutorado		0,90	
16º			Mestrado		0,80	
17º			Especialização		0,50	
18º	IV- TRABALHOS ACADÉMICAS E INSTITUCIONAIS	Cursos de Aperfeiçoamento	Graduação		0,75	
19º			Técnico		0,20	
20º			De 20h até 60h		0,05	
21º			De 61h até 150h		0,10	
22º	V- INSTRUÇÃO	VI- MEDALHAS	De 151h até 300h		0,15	
23º			Acima de 300h		0,20	
24º			Assunto Profissional		0,15	
25º	VI- MEDALHAS	Alferes Moraes Santos	Assunto Geral		0,10	
26º			Confecção de manual Bombeiro Militar		0,20	
27º			Pontuação como instrutor		0,10	
28º		Brigadeiro Falcão	Alferes Moraes Santos		1,00	
29º			Brigadeiro Falcão		0,60	
30º			Bravura		0,20	
27º	Tempo de Serviço	10 anos		0,05		
28º		20 anos		0,10		
29º		30 anos		0,15		
30º	Outros	Outros		0,10		

<b>31º</b>	<b>VII- ELOGIOS</b>	Bravura	0,20		
<b>32º</b>		Ação Meritória	0,15		
<b>33º</b>		Ato de serviço	0,10		
<b>34º</b>	<b>VIII- DESEMPENHO FUNCIONAL</b>	Exercício de Atividade Judiciária Militar	0,10		
<b>35º</b>		Exercício em Procedimentos e Processos Administrativos Disciplinar Militar	0,05		
<b>36º</b>		Exercício Funcional como Gestor ou Fiscal de Contratos Administrativos.	0,10		
<b>37º</b>		Escala de Eventos	0,01		
<b>38º</b>		<b>Produtividade</b>	Vistorias	0,05	
<b>39º</b>			APPCIP	0,02	
<b>40º</b>		Ferimento em Ação		0,50	
<b>SOMA TOTAL DE PONTOS POSITIVOS</b>					

<b>3. PONTOS NEGATIVOS</b>					
<b>REF.</b>	<b>FATORES E DADOS</b>		<b>VALOR</b>	<b>QUANT.</b>	<b>TOTAL</b>
<b>41º</b>	<b>IX - PUNIÇÕES DISCIPLINARES NÃO CANCELADAS</b>	Prisão	Variável		
<b>42º</b>		Detenção	3,00		
<b>43º</b>		Repreensão	0,10		
<b>44º</b>	<b>X - CONDENAS JUDICIAIS TRANSITADAS EM JULGADO</b>	Até 6(seis) meses	1,50		
<b>45º</b>		Superior a 6(seis) meses	3,00		
<b>46º</b>	<b>XI - FALTA DE APROVEITAMENTO EM CURSO</b>		3,00		
<b>SOMA TOTAL DE PONTOS NEGATIVOS</b>					

<b>4. RESULTADO</b>					
<b>A</b>	<b>TOTAL DA DIFERENÇA ENTRE PONTOS POSITIVOS E NEGATIVOS</b>	<b>(+)</b>	<b>(-)</b>		
<b>B</b>	<b>GRAU DO CONCEITO NO POSTO (Art. 26º RLPO)</b>				
<b>C</b>	<b>JULGAMENTO CPOBM (Art. 35º RLPO)</b>				
<b>TOTAL DE PONTOS NO QAM</b>			<b>(A+B+C)/3</b>		

Outras observações:

---



---



---



---

Quartel em São Luís- MA, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

---

**SECRETÁRIO CPOBM**



## CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO MARANHÃO OBSERVAÇÕES SOBRE A FICHA DE PROMOÇÃO

Para o preenchimento das Fichas de Promoção serão consideradas as seguintes Referências para cada item:

### PONTOS POSITIVOS

#### I - TEMPO COMPUTADO

**REF. 1º** Efetivo serviço- Em função bombeiro-militar computada a data de declaração de Aspirante-a-Oficial BM e data de encerramento das alterações - 0,10 pontos por quadrimestre ou fração igual ou superior à 90 (noventa) dias.

**REF. 2º** De permanência no posto- 0,20 pontos por quadrimestre ou fração igual ou superior a 90 (noventa) dias.

**REF. 3º** De serviço em local de difícil provimento: – desempenho da função bombeiro-militar em Local de Difícil Provimento, conforme relação anual de classificações/lotações fornecidas pelo Comandante-Geral CBM – 0,15 pontos, por quadrimestre ou fração igual ou superior à 90 (noventa) dias.

**OBS:** A relação de Locais de Difícil Provimento será publicada em Boletim Geral, e levará em consideração a dificuldade do Comandante-Geral em realizar nomeações, designações ou lotações dentro da respectiva Corporação.

#### II - EXERCÍCIO DE COMANDO

Para fins de promoção por merecimento aos Oficiais que, no período mínimo de 08 (oito) meses consecutivos, ocuparem cargos de comando, desde que o militar não tenha sido afastado prematuramente por motivo disciplinar, serão atribuídas as seguintes pontuações:

**REF. 4º** Em exercício de comando de Batalhão/Área - 0,25.

**REF. 5º** Em exercício de comando de companhia independente- 0,20.

**REF. 6º** Em exercício de comando de companhia/posto- 0,10.

### **III - CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL**

Os diversos cursos apresentados pelos militares deverão estar devidamente publicados em Boletim para que possam gerar efeito na contagem de pontos para a promoção.

**Cursos Obrigatórios-** atribuir-se-á pontuação apenas ao curso exigido como requisito para a promoção a que concorre:

**REF. 7º** - Curso Superior de Bombeiro (CSB), para as promoções ao posto de Coronel do Quadro de Oficiais do Corpo de Bombeiros Militar (QOCBM).

- a) Muito Bom - 0,50
- b) Bom – 0,25

**REF. 8º** - Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais (CAO), para as promoções aos postos de Major e Tenente-Coronel do Quadro de Oficiais do Corpo de Bombeiros Militares (QOPM);

- a) Muito Bom - 0,50
- b) Bom – 0,25

**REF.9º** - Curso de Formação de Oficiais (CFO);

- a) Muito Bom - 0,75
- b) Bom – 0,50

**REF. 10º**- Curso de Habilitação de Oficiais Administrativo e Especialista (CHOAE) para promoção de Oficiais dos Quadros de Oficiais de Administração (QOABM) e Quadros de Oficiais Especialistas (QOEBC);

- a) Muito Bom - XX
- b) Bom – XX

Para fins de pontuação referente aos cursos CSB, CAO, CFO e CHOAE, observar-se-á os conceitos no quadro abaixo:

CONCEITO	NOTA FINAL
MB- Muito bom	De 8 a 10
B- Bom	De 6 a 8

**Cursos acadêmicos/ profissionalizantes** – poderão ser de natureza civis, ou militares, presenciais ou distância, desde haja reconhecimento do diploma ou certificado por parte do Ministério da Educação ou órgão equivalente a nível estadual e, serão limitados ao total de vinte e cinco cursos distribuídos nas cinco categorias contabilizadas abaixo:

**REF. 11º**- Doutorado: 0,90.

**REF. 12º**- Mestrado: 0,80.

**REF.13º**- Especialização: 0,50.

**REF. 14º-** Graduação: 0,75.

**REF.15º -** Técnico: 0,20.

**Cursos de Aperfeiçoamento** – poderão ser de natureza civis ou militares, presenciais ou a distância, e serão limitados ao total de cinquenta cursos, distribuídos nas quatro categorias contabilizadas de acordo com a Carga-horária abaixo:

**REF.16º-** De 20h até 60h. – 0,05

**REF.17º-** De 61h até 150h. – 0,10

**REF.18º-** De 151h até 300h. – 0,15

**REF.19-º** Acima de 300h. – 0,20

OBS: Não serão computados cursos em que a certificação apresentada não exponha a Carga-horária.

#### **IV - TRABALHOS ACADÊMICAS E INSTITUCIONAIS-**

São trabalhos úteis aprovados e classificados pelo Comando-Geral da Corporação, e serão limitados ao total de seis trabalhos distribuídos nas três categorias contabilizadas abaixo:

**REF. 20º-** Assunto Profissional- 0,15.

**REF. 21º-** Assunto Geral- 0,10.

**REF. 22º-** Confecção de manual Bombeiro Militar- 0,20.

#### **V - INSTRUTOR**

À habilitação para o exercício da docência do Corpo de Bombeiros Militar do Maranhão deverá ser comprovado por meio de declaração da Diretoria de Ensino e Pesquisa do CBMMA, devidamente publicada em Boletim Geral, de que o oficial ministrou no mínimo trinta horas-aula(30h) por semestre nos curso de habilitação de Oficiais Administrativo e Especialista (CHOAE), cursos de formação de oficiais (CFO), Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais (CAO), curso superior de Bombeiro (CSB), curso de formação de soldado (CFSD), curso de formação de cabo(CFC) Aperfeiçoamento de Sargentos (CAS), e demais cursos de aperfeiçoamento Técnico;

**REF. 23º –** pontuação como instrutor -0,10 (para cada semestre como instrutor).

## **VI - MEDALHAS:**

A pontuação relativa a Medalhas será aferida da seguinte forma:

**REF. 24º** - Medalha Alferes Moraes Santos- 1,00 (conforme o Decreto nº 18.430 de 03 de dezembro de 2001).

**REF. 25º**- Brigadeiro Falcão- 0,60 (Entregue pela Polícia Militar do Maranhão)

**REF. 26º**- Bravura- 0,20

**REF. 27º** - Tempo de Serviço 10 anos- 0,05

**REF. 28º** - Tempo de Serviço 20 anos- 0,10

**REF. 29º** - Tempo de Serviço 30 anos- 0,15

**REF. 30º** - Outros: as demais medalhas não reguladas pela Lei nº3.743 de 02 de dezembro de 1975 ou por este Decreto contabilizarão- 0,10

## **VII - ELOGIOS**

A pontuação relativa aos Elogios será aferida da seguinte maneira:

**REF. 31º**- Bravura- 0,20. Ação destacada de coragem do oficial BM no cumprimento do dever, descrita, inequivocamente, em elogio individual e assim julgada pela CPOBM, desde que não tenha acarretado promoção por bravura ou concessão de Medalha de Bravura

**REF. 32º**- Ação Meritória- 0,15. Ação meritória de caráter excepcional, com risco da própria vida, descrita em elogio individual e assim julgada pela CPOBM.

**REF. 33º** Ato de serviço - 0,10. Ação de caráter excepcional que destaque o oficial BM entre os seus pares, descrito em elogio individual e assim julgada pela CPOBM. Não serão atribuídos pontos aos elogios motivados por passagem em Comando, movimentação e participação em desfiles ou competições esportivas, nem aqueles atribuídos nos pontos anteriores- até o limite de 1 elogio por ano.

## **VIII - DESEMPENHO FUNCIONAL**

Visa quantificar os bons e meritórios serviços prestados pelos oficiais no âmbito do CBMMA.

**REF. 34º**- Exercício de Atividade Judiciária Militar : é o exercício de atividade como Encarregado de Inquérito Policial Militar devidamente concluído, inclusive como Escrivão, limitado a 05 (cinco) procedimentos por ano, bem como participação em conselho permanente

ou especial de justiça militar, limitada a uma participação anual: 0,10 pontos em cada procedimento ou participação, respectivamente;

**REF. 35º-** Exercício em procedimentos e processos administrativos: caracterizam-se procedimento e processos Administrativos e Disciplinar devidamente concluídos, no âmbito do Corpo de Bombeiros Militar, limitado a 05 (cinco) procedimentos/processos por ano: 0,05 pontos em cada procedimento;

**REF. 36º** Exercício funcional como Pregoeiro, Gestor ou Fiscal de contratos administrativos, de interesse do Corpo de Bombeiros Militar: 0,10 pontos por semestre.

**REF. 37º-** Escala de Eventos: participação efetiva em atividades funcionais nos períodos referentes às Operações Carnaval, Semana Santa, Férias, Natal, Réveillon, e Eventos que demandem grande emprego de efetivo, assim designados pelo Comando Geral em Boletim Geral: 0,01 pontos por escala de serviço cumprida;

**REF. 38º-** Vistorias: vistoria técnica realizada por meio da Diretoria de Atividades Técnicas – CAT: 0,05 pontos para cada 25 (vinte e cinco) vistorias, limitado a 0,60 pontos anuais;

**REF. 39º-** APPCIP: análise de Projeto de Prevenção, Contra Incêndio e Pânico, realizada por meio da Diretoria de Atividades Técnicas – CAT: 0,02 pontos para cada projeto, limitado a 0,76 pontos anuais.

**REF. 40º-** Ferimento em Ação: decorrente de ação ou manutenção da ordem pública que não tenha acarretado a concessão de medalha- 0,50 pontos.

#### **PONTOS NEGATIVOS**

São consideradas como deméritos, a partir da data da conclusão do curso de formação de oficiais, e conforme as condições estabelecidas a seguir:

#### **IX - PUNIÇÕES DISCIPLINARES NÃO CANCELADAS**

Transgressão disciplinar como oficial traduzida em punição, computando-se somente as mais severas quando houver mais de uma consequência da mesma falta (agravada, repreensão ou queixa, etc.).

**REF. 41º** Prisão: 1(uma) prisão- 0,30; 2(duas) prisões- 0,60; 3(três) prisões- 1,20; 4(quatro) prisões- 2,40 e assim por diante, acrescentando na razão de 2(dois)

**REF. 42º** Detenção- 0,15.

**REF. 43º** Repreensão- 0,10

**X - CONDENAS JUDICIAIS TRANSITADAS EM JULGADO**

Sentença passa em julgado por crime culposo:

**REF. 44º** Até 6(seis) meses- 1,50

**REF. 45º** Superior a 6(seis) meses- 3,00

**XI - FALTA DE APROVEITAMENTO (INTELECTUAL OU DESLIGAMENTO POR  
INDISCIPLINA) EM CURSO:**

**REF. 46º** - Falta de aproveitamento em curso- 3,00

Este item deve ser auditado e confirmado pela Diretoria responsável pelo Ensino da Instituição para que sirva de subsídio à CPO que poderá considerar em que circunstância se deu o desligamento do curso para atribuir o ponto negativo.

**APÊNDICE B- ESTADOS E NORMAS DE PROMOÇÃO DE OFICIAS DOS RESPECTIVOS CBM.**

	<b>CBM</b>	<b>Norma que regulamenta a Promoção dos Oficiais</b>
01	Acre	Decreto nº 114 de 10 abril 1975.
02	Alagoas	Decreto nº 2.356, de 14 de dezembro de 2004.
03	Amapá	Lei nº 6.752, de 17 de dezembro de 1979
04	Amazonas*	norma de promoção dos oficiais não analisada.
05	Bahia	Decreto nº 28.792 de 13 de maio de 1982.
06	Ceará	Decreto 31.804/2015, de 20 de outubro de 2015.
07	Distrito Federal	Decreto nº 3.170, de 16 de fevereiro de 1976.
08	Espirito Santo	Lei complementar nº 910, de 26 de abril de 2019.
09	Goiás	Decreto nº 3.588, de 14 de fevereiro de 1991.
10	Maranhão	Decreto nº 11.964/91, de 29 de julho de 1991.
11	Mato Grosso	Decreto nº 2.268, de 10 de abril de 2014.
12	Mato Grosso Do Sul	Decreto nº 10.768, de 9 de maio de 2002.
13	Minas Gerais	Decreto 44556, de 28 de junho de 2006.
14	Pará	Decreto nº 1.672/2016, de 28 de dezembro de 2016.
15	Paraíba	Decreto n. 7.507 de 03 de fevereiro de 1978.
16	Paraná	Dei nº 5.944 - 21 de maio de 1969.
17	Pernambuco	Decreto nº 45.714, de 28 de fevereiro de 2018.
18	Piauí	Lei ordinária nº 5.461 de 30/06/2005.
19	Rio De Janeiro	Decreto nº 559, de 19 de janeiro de 1976 .
20	Rio Grande do Norte*	Norma de promoção dos oficiais não analisada.
21	Rio Grande Do Sul	Lei nº 12.577, de 19 de julho de 2006.(atualizada até a lei n.º 14.745, de 28 de setembro de 2015).
22	Rondônia	Decreto nº 54, de 09 de março de 1982.
23	Roraima	Lei nº 6.752, de 17 de dezembro de 1979.
24	Santa Catarina	Decreto nº 19.236, de 14 de março de 1983 (regula a lei nº 6.215, de 10 de fevereiro de 1983.)
25	São Paulo	Decreto-lei n. 13.654, de 6 de novembro de 1943.
26	Sergipe*	Norma de promoção dos oficiais não analisada
27	Tocantins	Lei nº 2.665, de 18 de dezembro de 2012.

FONTE: Elaborado pelo autor com base nas pesquisas em sites oficiais

(\*) Não foi possível encontrar as respectivas normas em documentos ou arquivos na internet, inclusive nos sites oficiais do CBM do Estado.

**ANEXOS**

## ANEXO A- FICHA DE INFORMAÇÃO DECRETO 11.964/91



ANEXO I - A

## FICHA DE INFORMAÇÕES

PERÍODO \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

REFERENTE AO \_\_\_\_\_

## I - CARGOS E/OU FUNÇÕES DESEMPENHADAS (No período)

II	QUALIDADE PESSOAIS E FUNCIONAIS	CÓNCEITO (E, MB, B, R,I)	NÃO OBSE- RVA- DO
A -	<b>CARÁTER</b> ( Reunião de qualidades que definem e adornam a personalidade do Oficial PM, apreciado pelo conceito em que é tido no meio policial-militar e na Sociedade Civil)		
	1. Amar a verdade 2. Atitudes claras e bem definidas 3. Noções de responsabilidade 4. Comportamento em face de situações imprevistas e difíceis 5. Energia e perseverança na execução das próprias decisões 6. Domínio de si mesmo 7. Constância ou ânimo 8. Coerência no procedimento 9. Lealdade e independência 10. INTELIGÊNCIA (Facultade ou capacidade de aprender ou compreender) 11. Capacidade de raciocínio e decisão 12. Poder de análise e de síntese 13. Facilidade de expressão (escrita e oral) 14. Clareza de interpretação de ordens táticas e de serviços 15. ESPÍRITO E CONDUTA POLICIAL-MILITAR (Manifestação habituais de atividades do oficial PM) 16. Precisão e método no cumprimento dos deveres 17. Espírito de disciplina 18. Amor ao serviço e dedicação à profissão 19. Espírito de iniciativa 20. Disciplina 21. Pontualidade e assiduidade 22. Aspecto marcial e correção de uniforme 23. Espírito de camaradagem e relações humanas 24. CONDUTA CIVIL (Procedimentos em público) 25. Educação 26. Correção de atitudes 27. Espírito de cavalheirismo e urbanidade 28. Moralidade nos compromissos assumidos 29. Observância exata das convenções Sociais e respeito às leis e autoridade civis. 30. CULTURA PROFISSIONAL E GERAL (Soma de conhecimentos profissionais ou gerais especializados ou não) 31. Conhecimentos profissionais 32. Conhecimentos gerais 33. Trabalhos técnicos ou profissionais de real interesse da Corporação 34. Capacidade como instrutor 35. CAPACIDADE COMO COMANDANTE, CHEFE OU DIRETOR (Ascendência de oficial sobre os subordinados, apoiada sobretudo no exemplo e na confiança mútua). 36. Liderança 37. Decisão pronta e conveniente 38. Firmeza e entusiasmo nas ações 39. Optimismo 40. Abnegação e interesse pelos subordinados 41. Capacidade de julgamento 42. CAPACIDADE COMO ADMINISTRADOR (Gerência dos negócios públicos) 43. Probidade na gestão dos dinheiros públicos 44. Zelo no trato e conservação de coisas públicas 45. Rendimento no trabalho aferido e comprovado nas inspeções e nos encargos 46. Empreendimento ou melhoria introduzidas na vida administrativa do órgão que dirige 47. CAPACIDADE FÍSICA (Estado orgânico e robustez) 48. Disposição para o trabalho 49. Resistência à fadiga III - CONCEITO FINAL IV - OFICIAL INFORMANTE		

Assinatura \_\_\_\_\_

Fonte: MARANHÃO (1991).

## ANEXO B- FICHA DE PROMOÇÃO DECRETO 11.964/91

ANEXO I - C

  
**POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO**  
**COMISSÃO DE PROMOÇÕES DE OFICIAIS**  
FICHA DE PROMOÇÃO

Nº. ALMQ PM: \_\_\_\_\_

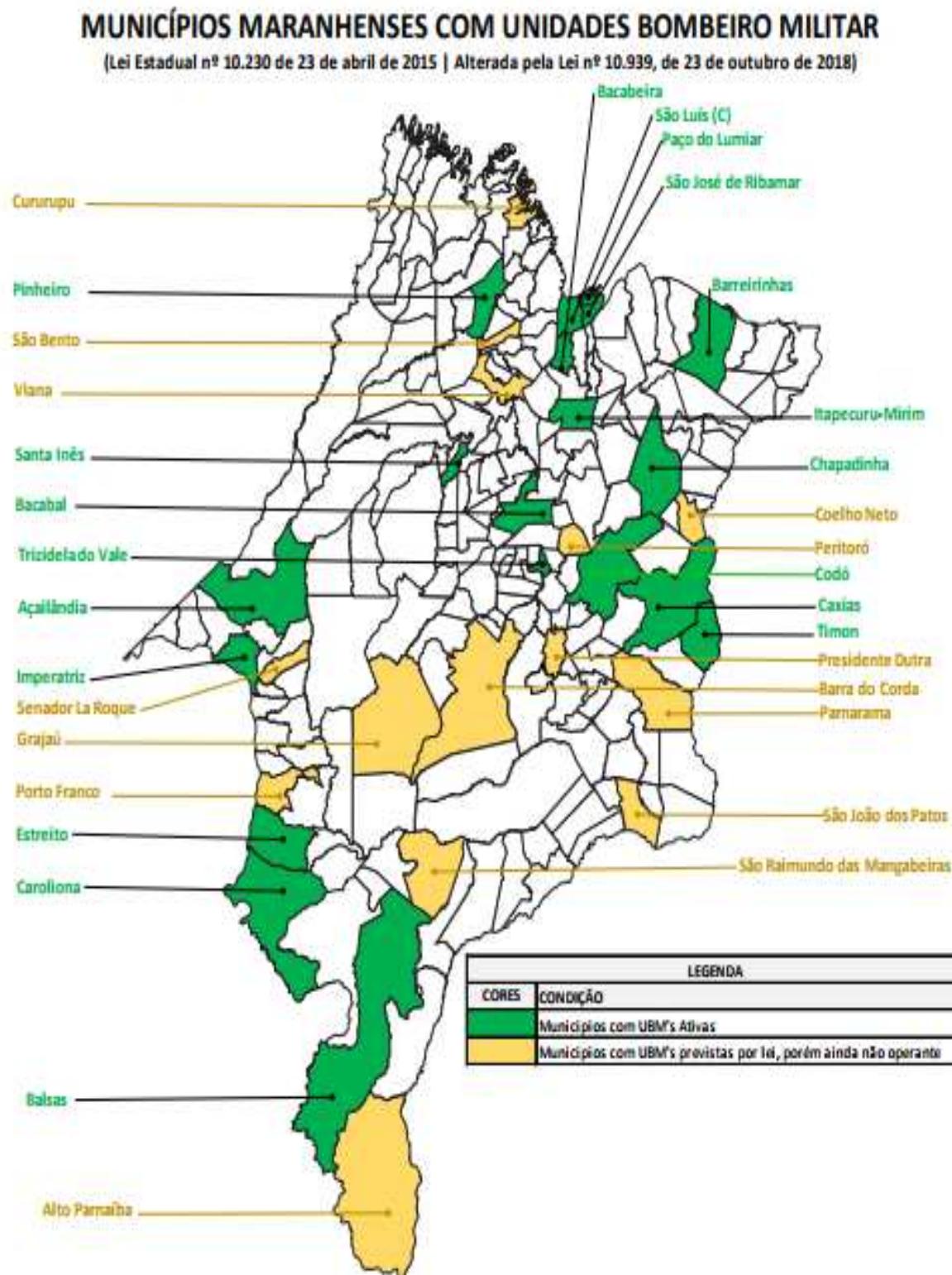
QUADRO: \_\_\_\_\_  
 POSTO: \_\_\_\_\_  
 NOME: \_\_\_\_\_

	DADOS APURADOS		QUANT.	VALORES	PONTOS		
	TEMPO COMPUTADO	EFETIVO SERVIÇO (a)			POS	NEG	
<b>PONTOS POSITIVOS</b>	PERIMENTO EM AÇÃO EM AÇÃO - (II)	PERMANÊNCIA NO POSTO (b)		0,10			
		ASSUNTO PROFISSIONAL (a)		0,15			
	TRABALHOS (III)	CULTURA GERAL (b)		0,10			
		CSP (a)	MB	0,50			
			B	0,25			
		CAO (b)	MB	0,50			
			B	0,25			
		CFO (c)	MB	0,75			
			B	0,50			
		OUTROS (a)	MB	0,20			
			B	0,10			
	MÉDALHAS (V)	BRAVURA (a)		0,20			
		TEMPO DE SERVIÇO (b)		VARIÁVEL			
	ELOGIO (VI)	BRAVURA (a)		0,20			
		AÇÃO MERITÓRIA (b)		0,15			
		ATO DE SERVIÇO (c)		0,10			
<b>1. SOMA DOS PONTOS POSITIVOS</b>							
<b>PONTOS NEGATIVOS (VII)</b>	PUNIÇÕES	REPREENSÃO (a)		0,10			
		DETENÇÃO (b)		0,15			
		PRISÃO (c)		VARIÁVEL			
	SETENÇA (d)	Até 6 meses		1,50			
		Mais de 6 meses		3,00			
	FALTA DE APROVEITAMENTO EM CURSO (e)				3,00		
2	<b>SOMA DOS PONTOS POSITIVOS</b>						
3	TOTAL DE PONTOS.	1	-	2			
4	GRAU DO CONCEITO NO POSTO [Art. 26 RLPO]						
5	JULGAMENTO CPQPM [Art. 35 RLPO]						
6	TOTAL DE PONTO NO QAM 3 + 4 + 5 [Art. 36 RLPO]						

DATA: \_\_\_\_\_ SECRETÁRIO: \_\_\_\_\_

Fonte: MARANHÃO (1991).

**ANEXO C - MAPA DE MUNICÍPIOS COM UNIDADES DO CBMMA**



Fonte: QOD- portaria nº144 de 05 de fevereiro de 2020 (MARANHÃO, 2020).