



**POLÍCIA MILITAR DO DISTRITO FEDERAL  
INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS**

**SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA FINS DE ENGAJAMENTO  
E REENGAJAMENTO NA PMDF**

Autor: CAD PM Juan Emanuel de Andrade Silva  
Orientador: TEN. QOPM Pedro Augusto Carneiro Filho  
Coorientador: Zilta Diaz Penna Marinho (Especialista)

Brasília/DF  
2021





**JUAN EMANUEL DE ANDRADE SILVA**

**SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA FINS DE ENGAJAMENTO  
E REENGAJAMENTO NA PMDF**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de graduação em Ciências Policiais do Instituto Superior de Ciências Policiais, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Ciências Policiais.

Orientador: Pedro Augusto Carneiro Filho  
(Tenente PMDF)

Coorientador: Prof. Zilta Diaz Penna Marinho  
(Especialista)

**JUAN EMANUEL DE ANDRADE SILVA**

**SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA FINS DE ENGAJAMENTO  
E REENGAJAMENTO NA PMDF**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de graduação em Ciências Policiais do Instituto Superior de Ciências Policiais, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Ciências Policiais.

BANCA EXAMINADORA

---

Professor Orientador: Pedro Augusto Carneiro Filho (Tenente PMDF)

---

Professor Coorientador: Prof. Zilta Diaz Penna Marinho (Especialista)

---

Examinador: Edelmo Oliveira Nunes (Major PMDF)

## **SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA FINS DE ENGAJAMENTO E REENGAJAMENTO NA PMDF**

JUAN EMANUEL DE ANDRADE SILVA

### **RESUMO**

O presente trabalho aborda a possibilidade de implementação de um sistema de avaliação de desempenho para fins de engajamento e reengajamento nos Quadros da Polícia Militar do Distrito Federal. Tal abordagem se faz necessária devido a importância da checagem relativamente aos trabalhos dos policiais militares, com o fim de estabelecer parâmetros de suas atuações, através de uma avaliação de desempenho objetivamente e individualmente efetivada, inviabilizando subjetivismos obscuros. Na presente pesquisa, busca-se possibilitar indicadores confiáveis para que a avaliação de desempenho para fins de engajamento e reengajamento seja materializada de forma mais consentânea com o princípio constitucional da eficiência, consagrado na Constituição Federal de 1988. Este propósito será alcançado mediante a revisão bibliográfica detalhada e baseada em autores que já dissertaram sobre a temática, ao passo que foi utilizada a metodologia dedutiva, aplicada e bibliográfica documental, bem como foi utilizado um questionário respondido por policiais militares que integram a Corporação. A pesquisa evidenciou que a grande maioria dos policiais questionados não se submeteram a esse tipo de avaliação no momento de seu engajamento ou reengajamento, bem como que quase a totalidade dos questionados acredita que é importante a implantação de um sistema de avaliação de desempenho para fins de engajamento e reengajamento.

**Palavras-chave:** Avaliação de desempenho. Engajamento e Reengajamento. Indicadores objetivos.

## 1. INTRODUÇÃO

A implantação de um sistema de avaliação de desempenho para fins de engajamento e reengajamento nos Quadros da Polícia Militar do Distrito Federal mostra-se como uma interessante ferramenta de aferição das habilidades e dos conhecimentos teóricos/práticos relativos à atividade policial.

Em verdade, a ação de avaliar os integrantes de uma organização laboral, seja ela pública ou privada, guarda compatibilidade com os mais diversos postulados contemporâneos no que diz respeito às rotinas mais atualizadas nos cernes administrativos das organizações.

O presente trabalho, qual seja a tentativa de formulação de um sistema de avaliação de desempenho para fins de engajamento e reengajamento na Polícia Militar do Distrito Federal, analisa, mediante uma revisão bibliográfica, parâmetros objetivos para a consecução de uma avaliação objetiva das capacidades e habilidades dos colaboradores dessa instituição, utilizando-se, para tanto, de um método dedutivo, revisitando obras literárias que tratam sobre a temática.

Nesse sentido, buscou-se responder à seguinte pergunta: tendo em vista a existência da Diretoria de Avaliação de Desempenho, subordinada ao Departamento de Gestão e Pessoal, há algum método de avaliação de desempenho, com indicadores objetivamente verificáveis, para fins de engajamento e reengajamento?

Conforme se verificou de forma indiciária, não existe um método de avaliação com base no assunto acima citado. Além disso, evidenciou-se que a falta de mecanismos objetivos para um sistema de avaliação de desempenho com esse viés – engajamento e reengajamento -, influencia na atuação dos policiais militares no âmbito interno da instituição, bem como na eficiência do serviço público prestado por ela para toda a sociedade.

Com efeito, a construção de um sistema de avaliação de desempenho para fins de engajamento e reengajamento ostenta grande importância para a sociedade, uma vez que durante o transcorrer dos anos percebeu-se que a ação de avaliar pessoas no desempenho de funções estatais é algo extremamente necessário numa coletividade contemporânea.

Desta forma, é de grande relevância para a sociedade a tentativa dos órgãos estatais e privados, de forma técnica, baseada em indicadores confiáveis, de analisar se o desempenho de seus funcionários está sendo desenvolvido conforme os parâmetros estabelecidos pela organização a que esteja sujeito.

Um sistema de avaliação de desempenho para fins de engajamento e reengajamento seria extremamente benéfico para a sociedade, tendo em vista que o princípio da eficiência, externado na Constituição Federal seria prestigiado.

Além disso, o serviço policial militar realizado em prol da população seria realizado por profissionais que, comprovadamente por meios técnicos, estariam aptos para exercer sua função da melhor forma possível, assegurando, ainda mais, a preservação da ordem pública.

No âmbito da Corporação, verifica-se que a Lei 7289/84 preconiza claramente algumas diretrizes a serem seguidas pelos Policiais Militares do Distrito Federal no decorrer de sua carreira, sendo que, edificado no binômio hierarquia e disciplina, uma avaliação de desempenho deve ser realizada durante todo esse período.

Isto é, a avaliação de desempenho mostra-se como algo bastante importante para a instituição, uma vez que foi delimitada tanto na legislação acima mencionada, como no Planejamento Estratégico da Corporação.

No mais, verifica-se a pertinência da temática para a Polícia Militar do Distrito Federal. Para tanto, busca-se, com o presente trabalho, delimitar de forma objetiva e determinar parâmetros mais confiáveis para fins de engajamento e reengajamento.

A relevância pessoal deste trabalho diz respeito ao fato de, sendo um policial da Corporação, este pesquisador almeja viabilizar um sistema que permita que seja aferida, objetivamente, as qualidades e as imperfeições no desempenho da nossa atividade, pretendendo, com isso, ofertar cada vez mais um serviço de qualidade para a nossa população.

Por outro lado, a importância da análise e investigação no que toca ao tema, mostra-se imperiosa, pois o trabalho de cada policial deve ser checado, com o fim de estabelecer parâmetros de atuações, sendo imperioso para este pesquisador que, futuramente, estará na função de Oficial da corporação, aferir, objetivamente, mediante avaliação de desempenho como a atuação de sua tropa está sendo efetivada, de maneira individual.

O principal objetivo desta pesquisa, por sua vez, é investigar a existência de um método de avaliação de desempenho, com vistas ao engajamento ou reengajamento do policial, baseado em indicadores objetivos, que viabilizem uma aferição sóbria sobre a desenvoltura dos policiais militares, tanto no âmbito operacional como no administrativo.

Além disso, foi realizada uma tentativa de examinar conceitos do que venha a ser uma avaliação desempenho e todos os desdobramentos decorrentes desta análise, bem como descrever o que é o engajamento e o reengajamento na seara militar, e, por fim, detalhar a influência da avaliação desempenho para fins de engajamento e reengajamento.

Este propósito será alcançado mediante uma revisão bibliográfica, valendo-se de obras literárias já publicadas, bem como artigos disponibilizados na internet, com o intento de averiguar a melhor forma de avaliação de desempenho para a nossa Corporação.

Nesse sentido, foi aplicado um formulário com perguntas para integrantes da Corporação, através da plataforma Google Formulários, acessível pela internet, ocasião em que foi possível obter informações sobre o objeto desta pesquisa.

A seguir serão discutidos os temas delimitados pela pesquisa como fulcrais para o seu desenvolvimento, quais sejam: a) a avaliação de desempenho; b) o engajamento e o reengajamento; c) a influência da avaliação de desempenho para fins de engajamento e reengajamento.

## **2. DESENVOLVIMENTO**

### **2.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Para se entender o que venha a ser a avaliação de desempenho, primeiramente faz-se imperioso sintetizar os conceitos e as definições de competência, entendida no sentido acadêmico das gestões de pessoas e da administração em geral.

Assim, o pesquisador David McClelland, na década de 1970, ao se debruçar sobre os testes tradicionais de avaliação de QI ou, se preferir, de competência, verificou que os testes possuíam deficiências, quais sejam: não eram capazes de dizer se alguém teria sucesso no trabalho e na vida, além de favorecer conceitos contra minorias, mulheres e indivíduos de nível socioeconômico baixo (FERREIRA, 2014).

Nesse contexto, o autor citado concebeu um método de avaliação com vistas a identificar variantes de competências que possibilitassem prever êxito nas atuações laborais e na vida pessoal, de maneira que, na seleção, não houvesse discriminação de sexo, raça ou condição socioeconômica (FERREIRA, 2014).

Pode-se dizer, por consequência, que competência é a capacidade de confluir um conjunto de recursos de conhecimentos com a finalidade de resolver de maneira satisfatória determinados problemas. Isto é, conhecimentos, habilidades e atitudes que, quando colocadas em prática, visam ao atingimento de determinado objetivo (FERREIRA, 2014).

Uma competência é a soma do conhecimento, da habilidade e da atitude, ou seja, a competência materializa-se através de uma interação entre esses três fatores intrinsecamente ligados, não havendo que se falar competência quando da falta ou inexistência de um desses componentes (FERREIRA, 2014).

Didaticamente, faz-se necessário delimitar o que venha a ser cada um desses componentes, quais sejam: o conhecimento, a habilidade e a atitude.

Inicialmente, o conhecimento pode ser considerado como as informações reconhecidas e acopladas pelo indivíduo em sua memória, mediante o seu sistema cognitivo. A habilidade,

por outro lado, é materialização, a aplicação no plano prático do conhecimento, transformando essas informações cognitivas pertencentes no mundo das ideias em algo concreto, mediante uma ação. A atitude, por fim, diz respeito ao âmbito social e afetivo, referindo-se às predisposições e sensações que direcionam a conduta em relação aos outros membros da sociedade, ao trabalho, dentre outros (FERREIRA, 2014).

O debate sobre a competência também desagua em outra situação, qual seja a valoração e a mensuração de uma competência. Nessa toada, utiliza-se quatro aspectos para fundamentar a determinação de um valor de uma competência. São eles: o caráter tácito, o consenso, a fixação e a robustez (FERREIRA, 2014).

O caráter tácito refere-se ao ponto em que uma competência simula o conhecimento, a habilidade e atitude. Isto é, as competências tácitas balizam-se em conhecimentos com características intuitivas, sendo mais difíceis de serem emuladas por concorrentes. Isso deve ao fato de que o conhecimento tácito costuma ser desenvolvido de forma mais demorada, fazendo com que ele seja interiorizado ao longo do tempo (FERREIRA, 2014).

Em seguida, o consenso determina a sinergia e o compartilhamento do entendimento comum dentro de um grupo, isto é, compartilha-se um sentimento de que há uma vantagem competitiva na organização no que toca ao conhecimento (FERREIRA, 2014).

Já a fixação refere-se à possibilidade de a competência ser transferida para outra entidade organizacional, conferindo ao titular de determinada característica a viabilidade dele estabelecer sua competência em um novo lugar (FERREIRA, 2014).

Por fim, a robustez relata-se ao quão possível é a capacidade de sua competência em se adaptar às novas mudanças no ambiente. A robustez de uma competência delimita uma maior aptidão para que ela permaneça competitiva no ambiente organizacional, bem como determina uma maior durabilidade para ela (FERREIRA, 2014).

Outra situação importante a ser determinada é a definição de competências humanas. As competências humanas englobam a capacidade de aplicar habilidades e comportamentos a novos desafios e situações. Elas devem ser especificadas por área de conhecimento, processo ou cargo, ao passo que adquirir e desenvolver competências, na verdade, é um processo contínuo de aprendizagem, em que objetivos pessoais e organizacionais devem ser buscados e assumidos com compromisso (FERREIRA, 2014).

Noutro giro, cotidianamente a sociedade busca cobrar as organizações, bem como os serviços públicos pelo aperfeiçoamento da qualidade no atendimento dos seus anseios. Em outras palavras, visualizamos em todas as esferas uma cobrança entre todas as instâncias sociais para com os recursos, sejam eles privados ou públicos (OLIVEIRA, 2013).



O fenômeno do *accountability* é uma forma interessante de responsabilização de gestores, tanto da coisa pública quanto no âmbito das relações privadas, exigindo-se, nas duas vertentes eficiência, eficácia e efetividade no desenvolvimento de suas atividades, sempre pautados no princípio da transparência (OLIVEIRA, 2013).

Em verdade, a relação entre a exigência de estabelecimento de diretrizes confiáveis para que as atividades sejam eficazes e efetivas está umbilicalmente harmonizada com o instituto da avaliação de desempenho.

A ação de avaliar dispõe previamente que haja um juízo de valor sobre determinado fenômeno social ou da natureza. Isto é, avaliar significa examinar o mérito, considerar o valor e julgar o valor de algo. A avaliação é algo que transita em todas as áreas do conhecimento (OLIVEIRA, 2013).

A execução de uma avaliação implica em uma mensuração de algo, ou seja, a avaliação desenvolve-se como um procedimento de medida, podendo ser objetivo ou subjetivo, concreto ou abstrato, real ou imaginário (OLIVEIRA, 2013).

A avaliação nas organizações mostra-se como um fundamento na execução de postulados básicos, mormente no que diz respeito ao controle, uma vez que, por intermédio da avaliação, o gestor examina e aprecia os resultados da organização (OLIVEIRA, 2013).

Desde o planejamento das ações, momento em que se estabelece objetivos e as formas de alcançá-los, a avaliação deve ser feita. Ela deve ser constante para que as falhas e desconformidades sejam visualizadas o quanto antes. Assim, Oliveira (2013, pág. 30) citando outros autores explicita:

Por fim, considerando os sujeitos do processo avaliativo, Cohen e Franco consideram que: (1) interna ou autoavaliação, quando o processo é conduzido por sujeito diretamente participantes das ações avaliadas; (2) externa, quando conduzida por sujeitos externos e independentes da formulação, implementação ou dos resultados da ação avaliada; (3) mista, quando envolve estes dois grupos de sujeitos; (4) participativa, que é um tipo de autoavaliação apropriada a processos participativos nos quais a população-alvo participa tanto da formulação quanto da implementação da ação avaliada.

Num sentido comparativo, as organizações no âmbito privado, que visam incessantemente o lucro, utilizam sem reservas a avaliação, pois reside a necessidade de mensuração rotineira com o fim de aprimorar os seus processos, minimizar os custos e maximizar os lucros. Já as organizações públicas, as quais não perseguem o lucro, devem buscar a avaliação e comparação de desempenho das pessoas e de suas atividades, objetivando o aperfeiçoamento de sua organização (OLIVEIRA, 2013).

Nesse ínterim, a avaliação de desempenho é uma das formas, como veremos a seguir, mais confiáveis para se aferir competências, porquanto é uma forma de apreciação de

conhecimentos, habilidades e atitudes que orienta os administradores na consecução de seus objetivos organizacionais (JARDEWESKI, 2014).

De outra sorte, pode-se dizer que o vocábulo “desempenho” ostenta diversos significados, por exemplo: “atividade ou processo de realizar, desempenhar, resgatar, cumprir ou modo de representar uma ação, tarefa, função, operação; condição de sucesso ou insucesso de ação, tarefa, função ou operação realizada” (JARDEWESKI, 2014).

Nesse contexto, o desempenho dos integrantes da sociedade nas organizações é considerado algo contingencial, dada a variabilidade das situações e das pessoas, uma vez que depende de muitos fatores (CHIAVENATO, 2014).

Historicamente, a sociedade preocupou-se em avaliar e acompanhar o desempenho humano. Noticia-se que tal preocupação existe desde a idade média ou até mesmo desde sempre, sendo um processo de evolução da espécie humana ao longo de toda a sua existência (JARDEWESKI, 2014).

Há registros que relatam que os Estados Unidos, no Século XIX, iniciou um procedimento avaliatório de funcionários, momento em que o Congresso aprovou uma legislação que tornava obrigatória as revisões de desempenho anuais de trabalhadores do departamento (CHIAVENATO, 2002). O mesmo autor, em seguida, explica mais detalhadamente sobre o assunto:

Com o decorrer do tempo, outras instituições foram implantando o processo de avaliação de desempenho, tais como o Serviço Público Federal dos Estados Unidos, que implantou um sistema de relatórios anuais para avaliar o desempenho de seus funcionários em 1842; o Exército Americano, que adotou o mesmo processo em 1880; a General Motors, que em 1918 desenvolveu um sistema de avaliação para seus executivos, entre outros.

No que diz respeito à perspectiva histórica da avaliação de desempenho no Brasil, tem-se que, por muitos anos, houve a preocupação das organizações públicas em avaliar seus funcionários.

Na verdade, a atividade de avaliação de desempenho é algo novo para o serviço público brasileiro, uma vez que ainda estamos carregados das mazelas do patrimonialismo na administração pública, bem como outras vicissitudes, tais como o clientelismo, o corporativismo e a malversação da burocracia. Em verdade, os interesses de poucos, historicamente, foram privilegiados em relação aos interesses de muitos, os quais são dependentes do serviço público (NUNES, 1997).

Todavia, a sociedade em geral tem questionado bastante esse padrão comportamental, exigindo que haja uma contraprestação justa entre impostos pagos e aplicação idônea dos recursos públicos, incutindo nos gestores um maior profissionalismo e uma maior aproximação

no que há de mais consentâneo com a administração moderna (OLIVEIRA, 2013).

Com isso, há alguns atrás materializou-se uma reforma estatal da máquina administrativa, encabeçada pelo então Ministro Bresser Pereira, momento em que a ideia de qualidade, gestão de desempenho e responsabilização de funcionários por serviços prestados indevidamente foram implementadas no cenário nacional (OLIVEIRA, 2013,).

Esse movimento inaugurou o que chamamos hoje de “administração gerencial”. Ele inicia uma nova forma de enxergar a administração, fundamentado, principalmente, na eficiência de seus colaboradores, sendo que se balizou nas seguintes premissas, conforme os relatos de Pereira (1996, pág. 6):

1) descentralização do ponto de vista político, transferindo recursos e atribuições para os níveis políticos regionais e locais; 2) descentralização administrativa, através da delegação da autoridade para os administradores públicos transformados em gerentes crescentemente autônomos; 3) organizações com poucos níveis hierárquicos aos invés de piramidal; 4) pressuposto da confiança limitada e não da desconfiança total; 5) controle por resultados, *a posteriori*, ao invés do controle rígido, passo a passo, dos processos administrativos; e 6) administração voltada para o atendimento do cidadão, ao invés de autorreferida.

Nessa medida, com o implemento de uma nova visão organizacional o serviço público finalmente se coaduna com a perspectiva moderna já introduzida anteriormente nas organizações privadas.

Assim, inicia-se um novo modelo organizacional que permite que os planos e projetos, bem como as pessoas sejam avaliados, instrumentalizando o controle das metas das organizações, fazendo com que aquele tempo em que não havia avaliação de desempenho – momento em que a administração pública e privada estava cercada de descrédito quanto à qualidade de seus serviços prestados – ficasse para trás (OLIVEIRA, 2013).

Ciente disso, percebeu-se que a avaliação de desempenho é um método com fins de diagnosticar e analisar o desempenho de cada grupo e indivíduo, buscando avaliar, mensurar e desenvolver conhecimentos já alcançados, bem como aqueles que devem adquiridos ulteriormente, focando, nesse sentido, na maximização da produtividade e na melhoria organizacional (JARDEWESKI, 2014).

A avaliação de desempenho, por conseguinte, é também uma ferramenta vigorosa e complexa, envolvendo inúmeras faces e perspectivas a serem analisadas, em que o avaliador, balizado em uma sistemática estruturada, pode transformar as metas da organização e o atingimento do sucesso em situações mais palpáveis (JARDEWESKI, 2014).

Nesse sentido, o gerenciamento do desempenho no âmbito das organizações é algo extremamente importante, uma vez que facilita o entendimento dos objetivos traçados e verifica se, de maneira estratégica, esses objetivos estão sendo alcançados.

Tal ferramenta possibilita uma melhor visualização da meritocracia, pois busca entender se o desempenho das equipes foi hígido, bem como se a produtividade individual atingiu o esperado e, sobretudo, se habilidades foram desenvolvidas ou se devem ser melhoradas (JARDEWESKI, 2014).

Verifica-se, também, que a avaliação é, em verdade, um mecanismo pelo qual é possível analisar problemas de supervisão, de entrosamento e sinergia na relação entre organização e os empregados, e, sobretudo, uma ferramenta essencial para a gestão de pessoas (FERREIRA, 2014).

Não obstante, as pessoas necessitam de retroação com relação ao seu desempenho, uma vez que precisa saber como o seu trabalho está sendo desenvolvido e para realizar eventuais correções. As organizações, na mesma medida, precisam ter o conhecimento como os seus colaboradores desempenham suas atribuições (CHIAVENATO, 2014).

A doutrina especializada expõe algumas razões pelas quais as organizações se preocupam em avaliar o desempenho de seus colaboradores. Essas são as principais: recompensas, retroação, e, por fim, desenvolvimento. As recompensas, sob uma perspectiva da meritocracia, se justificam de maneira mais coesa quando se impõe uma avaliação de desempenho coerente, dando ensejo a eventuais aumentos salariais, promoções, e, por outro lado, em desligamento de colaboradores. Já quanto à retroação, a avaliação permite o reconhecimento sobre os resultados do desempenho, bem como sobre atitudes e competências. Por fim, no que toca ao desenvolvimento, a avaliação proporciona que o funcionário quais são suas qualidades e quais são suas competências a serem melhoradas (CHIAVENATO, 2014).

É possível identificar alguns motivos para que a avaliação de desempenho seja algo tão essencial na gestão de pessoas, quais sejam: “assegurar que o desempenho está a contento; identificar se os objetivos estão sendo alcançados; promover o desenvolvimento e a capacitação; reconhecer a contribuição dos empregados” (FERREIRA, 2014).

Além disso, visualiza-se, nessa toada, três objetivos fundamentais concernentes à avaliação de desempenho. São eles: a medição do desempenho humano, a gestão das pessoas, bem como o fornecimento de oportunidades de desenvolvimento e de participação na consecução dos objetivos pessoais e organizacionais (FERREIRA, 2014).

As organizações promovem rotineiramente o monitoramento individual, uma vez que ele é quem determina o sucesso do indivíduo. Desse modo, a avaliação de desempenho tem fundamento nas percepções do desempenho pessoal, sendo esse um fator indissociável do sucesso de qualquer organização (JARDEWESKI, 2014).

A compreensão do cenário atual em que a organização está inserida é uma benesse

trazida pela avaliação de desempenho, mas não só isso. Ela também serve para recrutar novos recursos ainda não pertencentes a sua organização, buscando construir uma maior durabilidade das competências organizacionais, bem como fortalecer o corpo de funcionários que está ou que vai estar realizando projetos importantes para a sua empresa (JARDEWESKI, 2014).

Para que a avaliação de desempenho seja executada com efetividade, o ponto de partida é conceber os resultados atuais já atingidos e definir quais são as medidas mensuráveis para que os novos resultados e metas sejam conquistados (JARDEWESKI, 2014).

O diagnóstico a ser realizado pela avaliação de desempenho objetiva de fomentar nos colaboradores organizacionais características: pessoais e profissionais.

No que toca às características pessoais, elas acendem no indivíduo um sentimento de ciência com relação às suas ações, com suas necessidades e com o ambiente que o envolve. Já as características profissionais, direcionam as carreiras dos profissionais em adquirir conhecimentos que serão determinantes para entender como reforçar e melhorar os resultados profissionais (JARDEWESKI, 2014).

A ação de mensurar o desempenho mostra-se como uma tarefa importante e complexa, uma vez que para ser objetiva e imparcial, a avaliação deve primar pela consideração de inúmeros aspectos que ultrapassam a análise de atividades diárias, mas, sobretudo, o real potencial do colaborador, as condições laborais, a viabilidade de ferramentas no trabalho, a definição clara de responsabilidades, dentre outros.

No que diz respeito ao processo dessa avaliação, há que se verificar a inclusão de variáveis dos mais diversos espectros, os quais ostentam o condão de afetar ou futuramente afetar os objetivos e o desempenho das organizações. Assim, com vistas a exercer uma avaliação global da instituição é necessário detectar as seguintes características: flexibilidade, inteligibilidade, comparabilidade e mensurabilidade (JARDEWESKI, 2014).

Interessante colacionar os ensinamentos de Lucena (1992 apud JARDEWESKI, 2014):

(...) para avaliar objetivamente uma organização e o desempenho humano profissional, é preciso olhar para os padrões de desempenho definidos previamente em relação: a) à quantidade de tarefas a desempenhar; b) à qualidade do trabalho executado; c) aos prazos para realização dos trabalhos e tarefas; d) aos custos; e) às contribuições individuais de cada indivíduo para a evolução da organização. (...) Em outras palavras, definir o resultado de desempenho de cada profissional significa dizer que o funcionário foi avaliado detalhadamente com relação aos padrões, às metas e aos objetivos definidos para um determinado período de tempo. Essa avaliação diz respeito ao que o profissional é ou que foi capaz de realizar em um determinado período de tempo, para determinadas tarefas, com determinada qualidade e com o devido acompanhamento. Busca-se também a mensuração objetiva dos resultados colhidos ao longo do período.

De fato, estabelecer um padrão de desempenho aceitável, mesmo que com parâmetros

mínimos, ou mesmo um padrão de desempenho ideal quer significar que cada colaborador deve acatar uma gama de responsabilidades e atribuições delimitadas pelas cadeias de comando, momento em que se define suas obrigações. Quando o avaliador está ciente dessa missão, permite-se que ocorra uma previsão de como os resultados irão ou como deveriam se suceder (JARDEWESKI, 2014).

É importante que exista uma delimitação extremamente objetiva no que diz respeito à mensuração e apontamento de pontos negativos e positivos, uma vez que, na ausência de uma definição clara e lúcida, o processo avaliativo pode se tornar mais dificultoso, além de criar uma desmotivação do colaborador da organização (JARDEWESKI, 2014).

Essa delimitação objetiva é formalizada através dos indicadores que são verdadeiros instrumentos de aferição de desempenho, indissociáveis na constatação e acompanhamento dos objetivos e metas do planejamento estratégico. Num dado momento, quando não se vislumbra os indicadores, não há com mensurar produtividade nem como estabelecer metas, porquanto não há uma referência estabelecida de medida (OLIVEIRA, 2014).

Além disso, Valle (2004, pág. 3-4) esclarece algumas situações sobre a temática:

Indicadores e índices são símbolos ou representações, em geral numéricos, de uma determinada situação ou estado. Há indicadores ditos ‘de resultados’ que buscam refletir o desempenho ao final de um período ou atividade tentam ajudar um ajuste das ações em ‘tempo real’, baseando-se no desempenho presentemente observado.

No meio organizacional, os indicadores carregam duas missões, quais sejam: a) motivação, que numa visão funcionalista reflete que os indicadores se demonstram como ferramentas para transpassar os funcionários ao comportamento visado pelos gestores; b) avaliação da estratégia e do aprendizado, que impõe que os indicadores são mecanismos mais ordinários para atestar o progresso organizacional no alcance de seus objetivos. Contudo, numa atitude recíproca, os indicadores viabilizam uma revisão dos objetivos e, por consequência, pode gerar uma revisão do planejamento estratégico como um todo (VALLE, 2004).

Importante salientar, que os indicadores devem respeitar alguns critérios para que tenham validade, uma vez que devem estabelecer uma coerência com a capacidade laborativa ou da pessoa em fornecer resultados (OLIVEIRA, 2013).

Quando se estabelece indicadores superiores à capacidade dos colaboradores, o resultado pode gerar desmotivação, dado que os resultados se tornam inalcançáveis.

Em outra via, os indicadores não podem ser colocados em um nível inferior à capacidade dos colaboradores, tendo em vista que resultados alcançados de maneira fácil, ocasiona um desinteresse na constante melhoria, sendo que o esforço direcionado é uma grande ferramenta para que a organização realize a consecução de seus objetivos (OLIVEIRA, 2013).

As variáveis a serem avaliadas podem ser as mais diversas possíveis. Critérios longos, curtos, com vários aspectos, com menos aspectos. Enfim, o universo de escolha para utilização de indicadores é extremamente vasto.

Contudo, segundo Costa e Castanhar, (2003 apud OLIVEIRA, pág. 35), as características mais comuns dos indicadores são : 1) eficiência, ou seja, relação de custo e benefício mais vantajosa para a organização; 2) eficácia, como fator do grau em que o que está sendo realizado atinge ou não as metas estabelecidas; 3) efetividade: vislumbra se os efeitos são positivos no ambiente externo em que o processo está sendo construído; 4) sustentabilidade: possibilidade de medição para aferir se os efeitos benéficos perduram de forma contínua; 5) equidade: demonstra se os benefícios de um programa estão distribuídos de forma igualitária.

Sob outra ótica, é imperioso demonstrar que o processo de avaliação de desempenho não está imune a algumas falhas, as quais devem ser identificadas e prontamente corrigidas. Em seguida, citaremos algumas delas.

A avaliação de desempenho quando percebida pelos atores nela envolvidos como mecanismo de recompensa e punição pelo seu desempenho, pode ser concebida como algo negativo (CHIAVENATO, 2014).

Além disso, se o objetivo maior do processo for o preenchimento de formulários em detrimento de uma avaliação crítica e objetiva, ter-se-á algo negativo neste procedimento (CHIAVENATO, 2014).

Finalmente, se a avaliação não tem razão de ser, ou seja, é fundamentada em indicadores e valores que simplesmente não configuram nenhum elemento agregador para o processo, ela será considerada como algo pernicioso (CHIAVENATO, 2014).

Noutro giro, historicamente a concepção de realização de uma avaliação de desempenho na atividade policial sempre foi algo bastante difícil de se materializar, dadas as particularidades e especificidades da profissão e da atuação perante a sociedade.

Assim, a avaliação de desempenho nas atuações policiais não pode ser verificada somente através de resultados ou índices criminais, uma vez que a capacidade dos órgãos policiais de não permitir o cometimento de delitos é limitada, além de que os registros oficiais que alimentam os índices criminais não reverberam a total realidade da criminalidade e da violência. Em verdade, essa avaliação deve ser balizada sob a perspectiva de um processo focado na qualidade do serviço prestado (OLIVEIRA, 2013).

Ainda nesse aspecto, não se pode avaliar o desempenho da atividade policial somente pela quantidade de ocorrências por ele atendidas, uma vez que os patamares da violência em nível elevado, fazem com o que desempenho policial também o seja. Por outro lado, o fato de

o policial não atender muitas ocorrências não indica por si só o seu desempenho, porquanto ele pode atuar mais efetivamente na prevenção, não atendendo muitas ocorrências – situação extremamente difícil de ser verificada - (OLIVEIRA, 2013).

Nessa seara, é preciso consignar que existe uma relatividade da atividade policial na prática e sua verificação por intermédio dos registros oficiais de atividades repressivas que muitas vezes não espelham o desempenho do policial. Além disso, o desempenho da atuação policial é considerado muito livre, uma vez que as atividades não são tão acompanhadas como deveriam pelos mais diversos motivos – território extenso, déficit de efetivo, dentre outros - (OLIVEIRA, 2013).

A avaliação da qualidade policial diferencia-se da utilizada pelas organizações privadas muito em função da própria atividade exercida e pelo fato de que as organizações privadas buscam a satisfação de seus clientes. No âmbito da ação policial, os clientes imediatos são dois, isto é, o solicitante da ocorrência e o perpetrador delituoso.

O solicitante da ocorrência, geralmente é a vítima de um crime. Ele almeja que aquele que o vitimou sofra as consequências de suas ações, muitas vezes não se importando como se dará esse processo, desde que o resultado almejado seja alcançado. O criminoso, por sua vez, não é considerado um beneficiário da atividade policial, mas, sobretudo, um algoz com relação à sociedade, não sendo concebido, portanto, como um cliente, ao passo que sua avaliação seria sempre negativa (OLIVEIRA, 2013).

Outra situação bastante interessante relaciona-se com a dificuldade em mensurar as atividades administrativas e as atividades operacionais nas ações policiais. Conquanto sejam duas funções bastante diferentes, elas guardam uma importância sobremaneira no desenvolvimento do exercício policial e devem, por conta disso, ser avaliadas, não obstante a dificuldade de verificar objetivamente essas duas tarefas.

Da mesma forma, mostra-se necessária a necessidade de avaliar tanto as atividades repressivas, muito mais prestigiadas pela própria sociedade, pela mídia e pelos próprios integrantes da Corporação, quanto às ações preventivas, muitas vezes negligenciadas pelos atores citados acima.

Nesse diapasão, é possível estabelecer indicadores objetivos para as ações repressivas e para as ações preventivas, atribuindo pesos para determinadas ações repressivas e preventivas (OLIVEIRA, 2013).

Por exemplo, no que toca às ações repressivas, uma ocorrência em que se apreende determinada quantidade de drogas possuiria determinado peso com relação a uma ação em que há uma apreensão de CNH. Uma prisão em flagrante teria um peso superior do que um desfecho



de ocorrência resolvida no local (OLIVEIRA, 2013).

As ações preventivas também poderiam ser monitoradas. O apoio de uma viatura a outra, a realização das determinações de ordens de serviço, as abordagens a veículos, o exercício de um serviço administrativo, teriam pesos sendo que iriam diferir em relações aos outros, de acordo com os valores, a cultura e as disposições do planejamento estratégico de cada corporação (OLIVEIRA, 2013).

Dessa forma, mostra-se possível a institucionalização desses indicadores, a fim de que possa ser verificada a performance de cada policial, nas suas respectivas atribuições. Essa é uma ideia que precisa ser lapidada para que o funcionamento das organizações policiais seja maximizado de forma positiva.

Finalmente, nesse tópico foram analisadas as nuances correspondentes à avaliação de desempenho, tanto nas óticas das organizações privadas como nas organizações policiais, delimitando sua conceituação, bem como sua importância para o desenvolvimento dessas atividades.

Serão abordados em seguida os esclarecimentos pertinentes ao engajamento e reengajamento, ferramenta importante que a PMDF tem para avaliar seus policiais.

## 2.2 ENGAJAMENTO E REENGAJAMENTO

Como vimos, geralmente, o planejamento estratégico da organização disponibiliza maneiras de avaliar seus resultados, verificando se suas estratégias institucionais estão sendo realizadas de acordo com o esperado.

No âmbito do serviço público, isso decorre de um imperativo constitucional que em seu artigo 37 dispõe que a atividade realizada pela administração pública deve estar pautada em vários princípios dentre eles o da eficiência. Tal princípio estabelecido após a Emenda Constitucional 19/98, que, conforme já vimos, estabeleceu o modelo administrativo gerencial (BRASIL, 1988).

A PMDF, sabendo desse dispositivo exposto na Carta Magna, também tratou sobre o tema.

O Planejamento Estratégico 2011-2022 da PMDF delimita que, no que diz respeito ao aprimoramento da gestão dos recursos humanos, uma de suas metas é o aperfeiçoamento da gestão e do controle de pessoal, valendo-se de algumas estratégias, das quais sobrelevam-se: “o desenvolvimento do modelo de gestão e avaliação de desempenho com foco em resultados; o desenvolvimento de um modelo de seleção, integração, manutenção, alocação, realocação e readaptação de servidor; o desenvolvimento de um projeto de gestão de e por competências,

incluindo a composição de banco de talentos” (DISTRITO FEDERAL, 2011).

Assim, uma das formas de providenciar o prestígio a essas diretrizes colacionadas pelo Planejamento Estratégico da PMDF e, sobretudo, ao princípio constitucional da eficiência é o instituto do engajamento e do reengajamento.

Esses institutos na seara militar são necessários, mormente no que toca à PMDF, para que a estabilidade das Praças da corporação seja efetivada. Ou seja, o tempo de serviço das Praças é de três anos ininterruptos, prorrogáveis da seguinte forma: I) primeira prorrogação – por mais três anos (engajamento); II) segunda prorrogação – por mais quatro anos (reengajamento), conforme disposto na Portaria PMDF nº 565 de 2017.

Significa dizer, que findada a segunda prorrogação ou reengajamento, o policial militar terá dez anos de serviço, resultando em sua estabilidade, o que viabiliza a independência de engajamento.

Para tanto, corroborando com o que foi dito o, Decreto 10.260/87, instrumento legislativo que aprova o regulamento para o Corpo de Praças da Polícia Militar do Distrito Federal, em seus artigos 14 a 17, ilustram os institutos do engajamento e reengajamento:

Tempo de Permanência no Serviço Ativo, Engajamento e Reengajamento

Art. 14 - O tempo de serviço inicial das Praças é de 3 (três) anos ininterruptos.

Art. 15 - Poderão ser concedidas prorrogações de tempo de serviço nas condições e prazos estabelecidos neste Regulamento.

§ 1º - **A primeira prorrogação denominada engajamento**, corresponde a um período de 3 (três) anos.

§ 2º - **A segunda prorrogação denominada Reengajamento**, corresponde a um período de 4 (quatro) anos, ao término do qual a Praça passa à condição de estável.

Art. 16 - As prorrogações de tempo de serviço por **Engajamento ou Reengajamento**, serão concedidas às Praças, **satisfeitas as seguintes exigências:**

I - boa formação moral e cívica;

II - sanidade física e mental, comprovadas em inspeção de saúde;

III - boa aptidão profissional;

IV - bom espírito militar;

V - bom comportamento militar;

VI - boa conduta civil; e,

VII - aptidão física.

Art. 17 - Os Engajamentos e Reengajamentos serão contados a partir do dia imediato àquele em que terminar o período de serviço anterior; (**grifos nossos**).

Como é perceptível, para que ocorram as prorrogações – engajamento e reengajamento - determinadas pelo decreto mencionado, há que se visualizar no militar em análise uma série de exigências, quais sejam: boa formação moral e cívica; sanidade física e mental, comprovadas em inspeção de saúde; boa aptidão profissional; bom espírito militar; bom comportamento militar; boa conduta civil; aptidão física.

Posteriormente, a Portaria PMDF 565 veio regulamentar e pormenorizar as informações explicitadas no Decreto acima mencionado.

Nesse sentido, o artigo 2º da Portaria PMDF 565, estabelece que o Diretor de Pessoal da PMDF é a autoridade encarregada para conceder as renovações relativas ao tempo de serviço, ao passo que o artigo 4º do mesmo dispositivo legal relata que o controle da renovação concernente ao tempo de serviço, mais precisamente no que toca ao serviço ativo, é de competência das seções de pessoal das OPM's, isto é, as Organizações Policiais Militares (DISTRITO FEDERAL, 2017).

Os chefes das seções de pessoal das OPM's, de acordo com o artigo 4º e seus incisos, devem enviar para a Diretoria de Pessoal da Corporação as relações dos policiais militares sujeitos à renovação de tempo de serviço, com o pertinente parecer favorável ou não. Além disso, toda essa documentação deve ser também remetida no prazo máximo de noventa dias anteriores à data de renovação, sendo que deve ser também realizado um agendamento na Seção de Avaliação Médico Pericial para que se constate se o policial militar está apto ou não para o desenvolvimento das atividades (DISTRITO FEDERAL, 2017).

Interessante salientar, que a Portaria em análise delimita que os policiais que, por ventura, estejam com algum tipo de restrição médica temporária ou permanente conseguirão que seus tempos de serviço sejam renovados. A única ressalva diz respeito aos casos em que a incapacidade do policial não resulte em algum tipo de incompatibilidade para o desenvolvimento das atividades policiais militares (DISTRITO FEDERAL, 2017).

Com efeito, após receber o parecer do Comandante ou equivalente da OPM, bem como instruído pelo ofício por ela emitido, a Diretoria de Pessoal poderá renovar o período de tempo de serviço do policial militar julgado capaz e que tenha contra si um conceito favorável emitido pelo seu Comandante ou equivalente (DISTRITO FEDERAL, 2017).

Em outra via, se o parecer for desfavorável, deve-se realizar alguns trâmites administrativos, quais sejam: a deflagração de um Processo Administrativo de Licenciamento, momento em que a Corregedoria deve ser comunicada. Posteriormente, findado o Processo Administrativo de Licenciamento do policial militar, o Comandante-Geral deverá decidir sobre o assunto (DISTRITO FEDERAL, 2017).

A decisão proferida pelo Comandante-Geral poderá ser pelo licenciamento ou não do policial militar. Se ela for pelo licenciamento, deve-se confeccionar uma portaria de licenciamento, sendo que a Diretoria de Pessoal irá solicitar ao policial que lá se apresente para a materialização do licenciamento. Se a decisão for pela permanência, o tempo de serviço do

policial militar deverá ser renovado, promovendo-se o engajamento ou reengajamento, de acordo com o caso concreto (DISTRITO FEDERAL, 2017).

Ainda sobre a Portaria PMDF 565, em artigo 8º, é possível destacar que os atos concernentes ao engajamento, reengajamento e independência de engajamento são independentes, sendo necessária a observância dos procedimentos para cada uma das renovações de tempo de serviço (DISTRITO FEDERAL, 2017).

Finalmente, tem-se que o engajamento e reengajamento estabelecem ferramentas de grande relevância para que o serviço policial seja prestado da maneira mais eficiente possível.

No próximo tópico, verificaremos a influência de uma avaliação de desempenho para que o engajamento e reengajamento seja utilizado, conforme a legislação específica que os regem.

### 2.3 INFLUÊNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA FINS DE ENGAJAMENTO E REENGAJAMENTO

Conforme, já anunciamos anteriormente, a avaliação de desempenho é um mecanismo extremamente eficaz para atestar a eficiência e controlar os padrões de desenvolvimento de atuação das organizações.

Ela é utilizada em organizações tanto públicas quanto privadas, ao passo que na Polícia Militar do Distrito Federal não foge desse padrão, inclusive como já salientado declara essa preocupação em seu Planejamento Estratégico.

Contudo, no que diz respeito, ao engajamento e reengajamento, institutos extremamente importantes no desenvolvimento da Praça da PMDF, regulamentados pela Portaria PMDF 565, não se visualiza o fornecimento de indicadores confiáveis para que uma avaliação de desempenho seja realizada no que toca ao engajamento e reengajamento.

Assim, ocorre que na referida regulamentação mediada pela Portaria acima citada, não se definiu ou detalhou as especificações constantes nas exigências do decreto. Abriu-se, em verdade, um espaço extremamente discricionário e pouco objetivo para que o engajamento e reengajamento fossem concretizados, sem que houvesse verdadeiramente uma avaliação de desempenho, propriamente dita.

Dessa maneira, faltam indicadores confiáveis para que se efetive uma avaliação de desempenho propriamente dita no âmbito da PMDF. A alternativa proposta pela Portaria e pelo Decreto já analisados se mostra rasa e deveras preocupante.

Assim, tem-se que, tanto a Portaria como o Decreto falham em delimitar objetivamente as condições de aferição para o engajamento e reengajamento, ensejando perigoso subjetivismo na aferição dessas variantes, causando possivelmente direta e indiretamente um dano para, inicialmente, a própria instituição PMDF, e, em última análise, à sociedade como um todo, tendo em vista que haveria infringência ao princípio da eficiência, consolidado explicitamente no artigo 37 da Constituição Federal (BRASIL, 1988).

Propõe-se, portanto, uma formulação de indicadores fundamentados e próprios aos profissionais da segurança pública, tendo como base os policiais oriundos da própria Corporação e suas rotinas de trabalho, tanto em seu aspecto administrativo como em seu viés operacional

Isto é, uma avaliação de desempenho desses policiais para que se verifique se eles estão exercendo suas atribuições, conforme estabelecido nas legislações, bem como com relação às metas da instituição.

Nesse contexto, como já explicitado, como o engajamento e o reengajamento são condições imprescindíveis para que o militar atinja sua estabilidade, essas etapas devem ser extremamente respeitadas, realizando-se avaliações periódicas de desempenho para que não haja desperdícios de talentos, bem como desperdício de verbas públicas com profissionais que não estão exercendo sua atividade, segundo os ditames exigidos pela profissão.

Nessa direção, vislumbrou-se por parte do Exército Brasileiro um mecanismo extremamente mais confiável do que as normativas constantes na PMDF. A Portaria nº 136, aprovada pelo Chefe de Departamento de Pessoal do Exército Brasileiro, que estabelece as diretrizes reguladoras para a materialização do Sistema de Gestão do Desempenho do Pessoal Militar do Exército, 3ª Edição, de 27 de junho de 2019.

É possível visualizar, ao compulsar os regramentos da portaria, a plena compatibilidade entre os norteadores e instruções lá colacionados com as particularidades e especificidades presentes na Polícia Militar do Distrito Federal.

O dispositivo legal mencionado dividiu em duas partes as competências a serem almejadas pelo integrante do Exército Brasileiro, isto é, as competências básicas, que são inerentes a todos os militares, independente de posto, graduação, cargo ou função exercida; e as competências específicas, que são avaliadas de acordo com o posto, graduação, cargo ou função desempenhada pelo militar (BRASIL, 2019).

Assim, ilustrou-se, da mesma forma, as classificações das avaliações, dividindo-as em

de processo, de ambiente e hierárquica (BRASIL, 2019).

A avaliação de processo, desmembra-se em formativa e somativa. A avaliação de processo formativa é edificada em competências básicas e específicas, objetivando a melhoria do desempenho do avaliado, sendo composta por avaliações internas do tipo vertical e dos Oficiais e Sargentos temporários – neste último caso, tem-se que essa figura não existe na PMDF, ao passo que seria realizado o devido ajuste no âmbito da Corporação. A avaliação somativa é arquitetada em competências básicas e específicas, com vistas a subsidiar os mais diversos processos administrativos de pessoal, tendo em sua composição as avaliações verticais interna e externa, bem como a do aspirante a oficial (BRASIL, 2019).

A avaliação de ambiente pode ser interna ou externa. A avaliação interna o militar é avaliado no cerne da Organização Militar – na PMDF, leia-se Organização Policial Militar (OPM) onde está lotado. A avaliação externa acontece quando o militar é avaliado por um superior hierárquico de Organização Militar diferente da qual ele está lotado (BRASIL, 2019).

Finalmente, a avaliação pode ser hierárquica, derivando-se na forma vertical, lateral, escolar, aspirante a oficial (CFO – Curso de formação de Oficiais, no que toca à PMDF). A vertical acontece quando o militar é avaliado por um superior hierárquico ou de maior antiguidade. A lateral realiza-se quando o militar é avaliado por outro do mesmo posto ou graduação, malgrado a antiguidade dos envolvidos. A escolar envolve uma avaliação em momento de curso militar pelos instrutores para com seus alunos (BRASIL, 2019).

Cabe ressaltar, que as competências a serem avaliadas no espectro do Exército Brasileiro podem ser facilmente transpassadas para o interior da PMDF, fazendo-se os devidos ajustes inerentes à particularidade de sua missão constitucional. O elo mais importante para a compatibilização entre essas duas forças de segurança é o militarismo, calcado na hierarquia e disciplina, o que permite que inúmeras diretrizes possam ser desfrutadas por ambos os órgãos (BRASIL, 2019).

Nessa linha, a portaria objeto de análise determina algumas competências básicas para que seja realizada uma avaliação objetiva. São elas: a camaradagem, a dedicação, a disciplina, a iniciativa, a integridade, a resistência física, a responsabilidade e a competência técnico-profissional (DE SOUZA; SILVA, 2018).

Já as competências específicas consideradas foram essas: autoaperfeiçoamento, conhecimento institucional, criatividade, comunicação, coragem moral, criatividade, direção e controle, discrição, estabilidade emocional, flexibilidade, liderança, objetividade, persistência,

postura e apresentação, produtividade, sociabilidade, tato e zelo (DE SOUZA; SILVA, 2018).

Em um primeiro momento, ao analisar essas disposições constantes das competências básicas e específicas, poder-se-ia imaginar que não há mudança alguma com relação às determinações relatadas na Portaria PMDF 565 e no seu Decreto 10.620/87, uma vez que seriam novamente cláusulas genéricas, carregadas de subjetivismo.

Ocorre que a Portaria nº 136 – DGP/2019, 3ª edição, especifica de maneira pormenorizada cada uma dessas cláusulas genéricas.

Como exemplo, pode-se citar a integridade – competência básica -. O que é ser íntegro para o exército brasileiro no exercício de suas funções? “É ter sua conduta pautada pela legalidade, justiça e ética profissional, dentro e fora do ambiente militar”. Essa característica, como muitas das outras, é especificada de forma bastante interessante, aproximando a avaliação para um caráter mais objetivo (BRASIL, 2019).

Já quanto às competências específicas, o que a Portaria dispõe sobre o que venha a ser coragem moral? Dentre outras características, é quando o avaliado “posiciona-se de modo transparente, mesmo diante de assunto que possam contrariar interesses ou gerar conflitos” (BRASIL, 2019).

Assim, fica evidente a diferença que a normatização da PMDF – Portaria 565, que trata sobre as hipóteses de engajamento, reengajamento e independência de engajamento -, mormente no tange à avaliação de desempenho, em relação à Portaria, ora analisada, do Exército Brasileiro.

Após a feitura da avaliação de competências, o avaliador estabelece o desempenho global do militar, o qual é destrinchado em quatro pautas, consideradas como diagnósticos globais: Alto desempenho, Superior, Adequado e Oportunidade de Melhoria (DE SOUZA; SILVA, 2018).

O Alto Desempenho é atribuído, de forma exclusiva, pela autoridade competente na homologação aos militares que, no período de avaliação anual, tiveram destaque dentre seus pares por seus valores, relações interpessoais, capacidade laborativa e produtividade, demonstrando um nível elevado nas competências em que foi sujeito à avaliação, evidenciando potencial para prosseguir com esse desempenho na carreira, galgando os cargos mais elevados (DE SOUZA; SILVA, 2018).

O Superior é destinado aos militares que foram proeminentes dentre os seus pares no

desenvolvimento de suas atividades, transparecendo um nível superior nas suas competências (DE SOUZA; SILVA, 2018).

O Adequado diz respeito aos militares que somente evidenciaram um caráter correto no desempenho de suas atribuições, dentre as competências que foram objeto de avaliação (DE SOUZA; SILVA, 2018).

Por último, o diagnóstico mais inferior é o de Oportunidade de Melhoria, momento em que os avaliadores constataram a necessidade de aprimoramento de competência com relação ao militar objeto da avaliação (DE SOUZA; SILVA, 2018).

Para tanto, necessita-se de um instrumento para materializar essa avaliação, isto é, a ficha de avaliação, onde as competências básicas e específicas serão avaliadas através de pautas, separadas da seguinte forma: “6”, “5”, “4”, “3”, “2”, “1” (DE SOUZA; SILVA, 2018).

No desempenho “6”, o militar demonstrou desempenho sempre acima do esperado na competência, baseando-se na sua experiência laboral e dentro de seu contexto de trabalho. O desempenho “5” traz que o militar desempenhou frequentemente um desempenho acima da expectativa. O desempenho “4”, por sua vez, mostra que o militar desempenhou suas funções somente algumas vezes acima da expectativa. Por último, o desempenho “3” denota que o militar realizou suas funções de acordo com o esperado na competência (DE SOUZA; SILVA, 2018).

Em via diversa, o desempenho “2” demonstra que o militar realizou suas funções algumas vezes abaixo das expectativas da competência, sendo que o desempenho “1” ocorre quando o militar exerceu suas funções frequentemente abaixo do esperado na competência. Nesse caso, qualquer que seja a competência, haverá a necessidade de uma ação por parte do comando mais especificada, focalizando os déficits avaliados, buscando a melhoria do desempenho do militar (DE SOUZA; SILVA, 2018).

Como visto, a possibilidade de implantação de mecanismos mais confiáveis para a aferição das competências só tem o condão de aprimorar e beneficiar as organizações que se propuserem a realizar tal missão, ao passo que, trazer o capital humano para um cenário de protagonismo, tem como consequência aspectos positivos.

Algo interessante que foi implementado pelo Sistema de Gestão de Desempenho, constante na Portaria nº 136 – DGP, do Exército Brasileiro, é o fato de aquele que avalia o colaborador ter a obrigação de marcar uma entrevista com ele, expondo as expectativas e balizando as metas a serem atingidas (DE SOUZA; SILVA, 2018).



Além disso, a constatação da necessidade de um Diagnóstico Pessoal prestigia o autoaperfeiçoamento, uma vez que permite ao avaliado se situar em termos de seu desempenho, garantindo um envolvimento do avaliado neste complexo processo, bem como estimulando uma aproximação com o superior hierárquico (DE SOUZA; SILVA, 2018).

No âmbito da Polícia Militar do Distrito Federal, deve-se buscar uma sistemática de avaliação de desempenho para fins de engajamento e reengajamento em moldes parecidos com o SGD – Sistema de Gestão de Desempenho do Exército Brasileiro.

Contudo, há que se realizar alguns aprimoramentos, tendo em vista que, apesar de o SGD admitir o registro de fatos e justificativas por parte da autoridade avaliadora, ele não faz de forma obrigatória para todos os graus, mas somente ao grau “1”. As justificativas, portanto, são necessárias para todos os graus, pois permite que o avaliado consiga saber quais são os acertos ou erros que vem realizando, inviabilizando possíveis subjetivismos obscuros ou eventuais vantagens e desvantagens indevidas na carreira do militar (DE SOUZA; SILVA, 2018).

Outra situação que deve ser analisada é no tocante à compatibilização dos princípios basilares do militarismo, qual seja a hierarquia e disciplina, com a possibilidade de uma avaliação lateral com relação ao chefe por seu subordinado. Isto é, o subordinado, menos antigo na escala hierárquica militar, deveria poder avaliar o seu chefe, sem que fosse acometido a algum tipo de represália por exercer tal mister (DE SOUZA; SILVA, 2018).

Por fim, com relação ao SGD, a utilização de avaliadores para o exercício da Avaliação Vertical deveria ser obrigatoriamente dois ou mais, porquanto possibilita uma valoração mais global por partes das competências do avaliado, fomentando nos trâmites administrativos (DE SOUZA; SILVA, 2018).

## 2.4 METODOLOGIA

A pesquisa é considerada como um procedimento racional e concatenado, o qual objetiva possibilitar respostas aos problemas que são evidenciados, sendo necessária que não se obtém fundamentos suficientes para solucionar determinado problema (GIL, 2002).

O artigo em tela utilizou-se da pesquisa bibliográfica, valendo-se de obras literárias já publicadas, bem como artigos disponibilizados na internet. A pesquisa bibliográfica fundamenta-se em materiais já realizados, servindo como base para diversos estudos exploratórios (GIL, 2002).

Conforme ressaltou-se no início do presente trabalho, busca-se analisar os dados obtidos na pesquisa realizada com os próprios membros da PMDF, inseridos nos Quadros das Praças da Corporação. Tal pesquisa foi concretizada através da ferramenta GOOGLE FORMS (formulários), na qual o pesquisador conseguiu obter as respostas daqueles submetidos ao questionário de maneira remota.

O questionário teve por objetivo obter informações do efetivo composto por integrantes da PMDF, no que toca a utilização por parte da Corporação de uma avaliação de desempenho para fins de engajamento e reengajamento.

Saliente-se, mais uma vez, que o questionário foi respondido pelos integrantes da PMDF de maneira remota, isto é, virtualmente, ao passo que foram obtidas 103 respostas, sendo que a identidade daqueles que participaram da pesquisa ficou em caráter reservado.

## 2.5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Por intermédio da plataforma tecnológica do GOOGLE, novamente, mais precisamente GOOGLE FORMS (formulários), foi elaborado um questionário que proporcionou a interação de maneira remota dos questionados.

Tal situação foi efetivada, dentre outros motivos, pelo período em que a sociedade mundial, em virtude da pandemia relativa ao COVID-19, a qual não recomenda a interação social entre os membros da sociedade, dadas as particularidades dessa comorbidade.

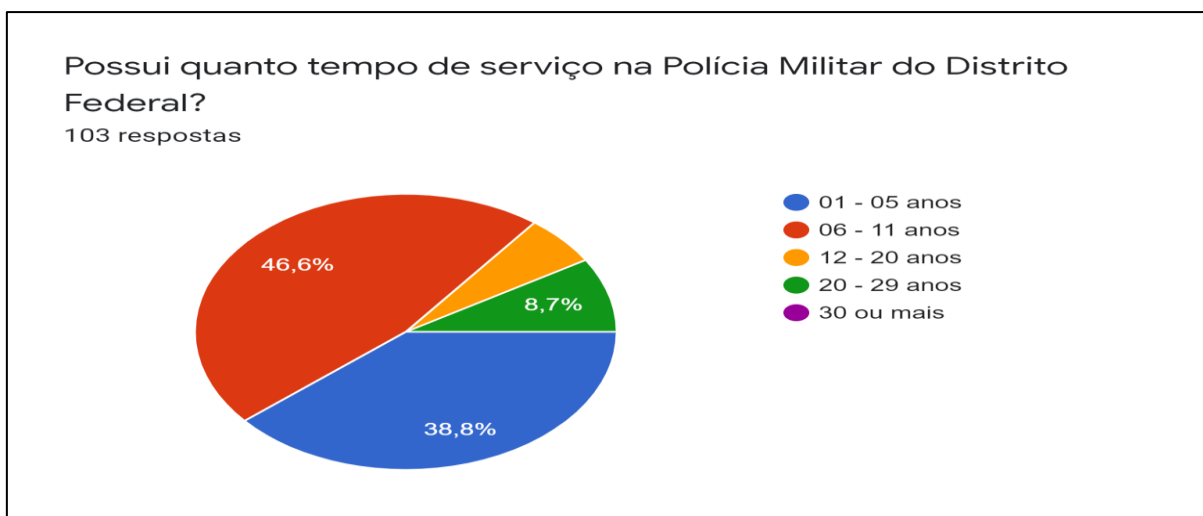
Num primeiro momento, em outra via, perguntou-se ao integrante da Corporação quanto tempo de serviço ele possuía na data da feitura do questionário. As respostas poderiam ser as seguintes: a) 01-05 anos; b) 06-11 anos; c) 12-20 anos; d) 20-29 anos; e) 30 ou mais anos de serviço.

Segundo as respostas obtidas, 46,6% possuíam 06 a 11 anos de tempo de serviço na PMDF; 38,8% possuíam 01 a 05 anos de tempo de serviço na Corporação; 5,8% ostentavam 12 a 20 anos de serviço; 8,7% com 20 a 29 anos de serviço.

Interessante destacar com relação ao primeiro resultado, que nenhum daqueles responderam ao questionário encontravam-se na posição de estar na Corporação pelo período de trinta ou mais anos. Seria de grande valia alcançar algum tipo de resposta daqueles que dispenderam um grande tempo de sua vida ao exercício dessa profissão, mas, infelizmente, não obtivemos resposta desse quantitativo da tropa.

Enfim, o questionário, como já relatado, teve o intuito de viabilizar respostas com a proximidade mais fidedigna possível com a realidade dos policiais, por isso que optamos por preservar a identidade daqueles se propuseram a participar da pesquisa.

Gráfico 1 – Tempo de serviço na PMDF:

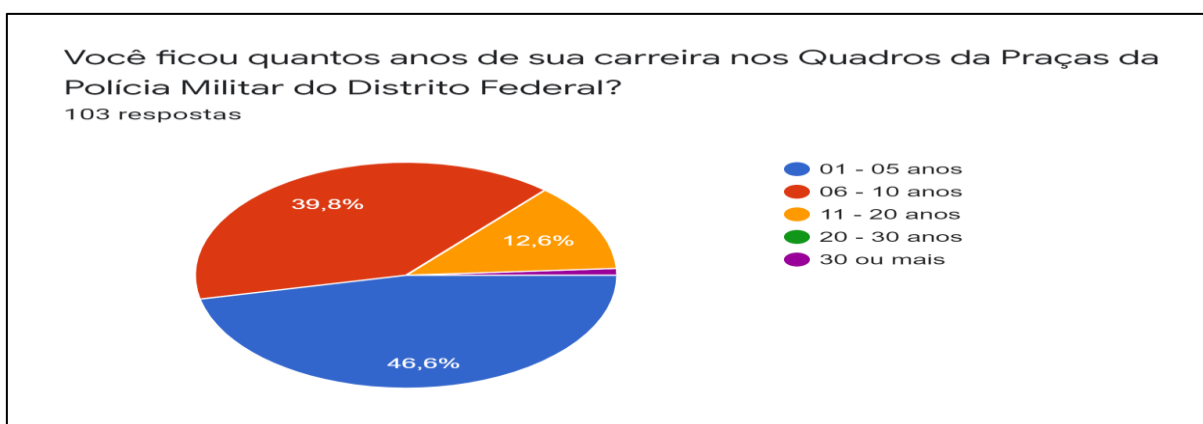


Fonte: Elaborado pelo autor

O segundo resultado diz respeito a quantos da carreira do policial militar foram destinados aos Quadros das Praças da Corporação. As respostas poderiam ser as seguintes: a) 01-05 anos de serviço; b) 06-10 anos; c) 11-20 anos; d) 20-30 anos; e) 30 ou mais anos de serviço.

De acordo com as respostas concedidas, 46,6% ficaram 01 a 05 anos nos Quadros das Praças da PMDF; 39,8% passaram 06 a 10 anos na mesma situação. Esses foram os dados mais relevantes concernentes a este questionamento.

Gráfico 2 – Quantidade de anos da carreira nos Quadros das Praças da PMDF:



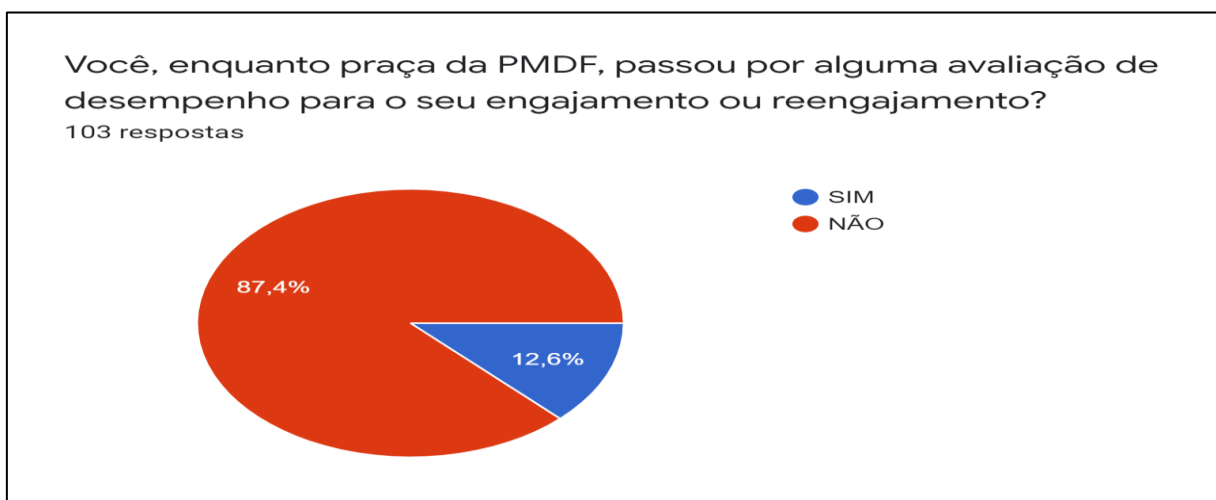
Fonte: Elaborado pelo autor

Posteriormente, no terceiro resultado, perguntou-se se o integrante da Corporação, enquanto Praça da Polícia Militar do Distrito Federal, passou por alguma avaliação de desempenho para o seu engajamento ou reengajamento.

Nesse sentido, 87,4% responderam que NÃO passaram por nenhum tipo de avaliação de desempenho objetivando o seu engajamento ou reengajamento. Tal dado mostrou-se

essencial e fundamental, demonstrando a efetiva necessidade do presente trabalho, uma vez que, segundo os questionados, estaria ocorrendo um descumprimento de regimentos constantes na legislação específica da PMDF.

**Gráfico 3 – Avaliação de desempenho para engajamento e reengajamento enquanto Praças da PMDF:**



Fonte: Elaborado pelo autor

A quarta pergunta questionava se a avaliação de desempenho para fins de engajamento ou reengajamento ao qual o policial foi submetido continha indicadores objetivos para aferição de sua performance.

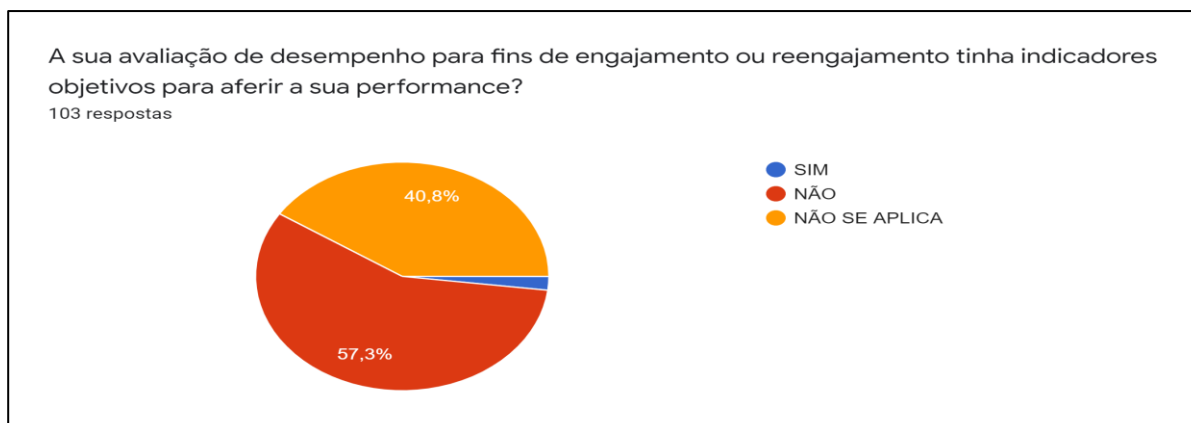
As respostas foram as seguintes: 57,3% responderam que não havia indicadores objetivos para aferição de performance. 40,8% responderam que a pergunta não se aplicava a eles. Somente 1,9% responderam que sua avaliação de desempenho para engajamento ou reengajamento possuíam indicadores objetivos.

Àqueles que optaram por responder que a pergunta não se aplicava a eles, tentou-se compreender os motivos para que a resposta fosse essa, uma vez que o questionamento se mostra simples e objetivo.

Desse modo, entendeu-se que a falta de uma avaliação de desempenho para fins de engajamento e reengajamento sequer era realizada muitas das vezes e, por consequência, não haviam indicadores objetivos para aferição de performance.

Com efeito, não se deve permitir que uma instituição como a PMDF não ostente uma avaliação de desempenho objetiva para algo tão caro como o engajamento e reengajamento de suas Praças. Conforme perguntado na pesquisa, muitos policiais sequer se submeteram a esse tipo de avaliação, ao passo que tal situação configura um gargalo perigoso na Corporação.

**Gráfico 4 – Indicadores objetivos na avaliação de desempenho para engajamento e reengajamento:**

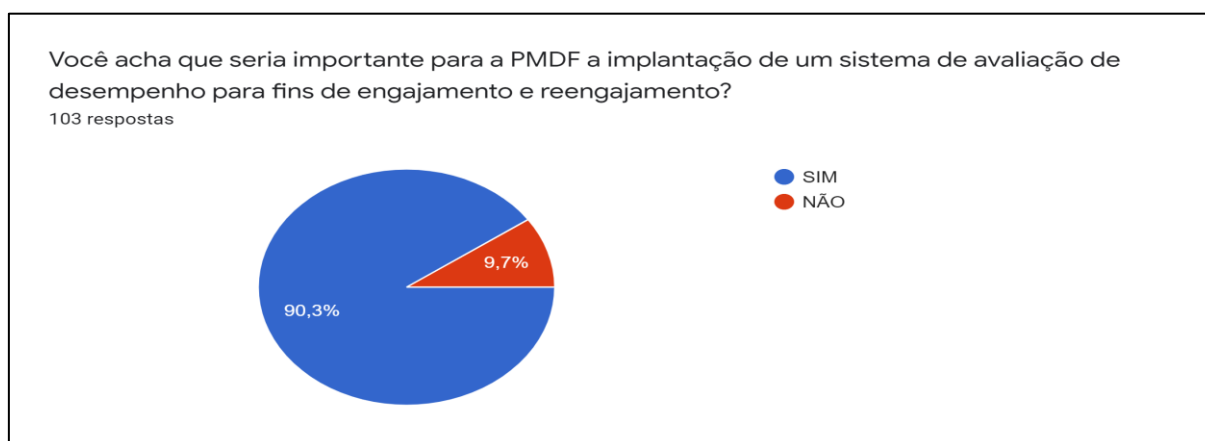


Fonte: Elaborado pelo autor

Finalmente, a quinta pergunta indagou aos questionados se os mesmos acham que seria importante para a PMDF a implantação de um sistema de avaliação de desempenho para fins de engajamento e reengajamento.

Das 103 respostas obtidas, 90,3% responderam que SIM, ao passo que 9,7% responderam que NÃO.

**Gráfico 5 - Importância de implantação de um sistema de avaliação de desempenho para fins de engajamento e reengajamento:**



Fonte: Elaborado pelo autor

Nessa última pergunta, a intenção era conseguir um feedback da Corporação no que diz respeito à importância da implantação de um sistema que se debruçasse sobre essa temática. Felizmente, o resultado obtido por esse universo amostral demonstrou que a PMDF precisa tratar sobre esse assunto tanto para a satisfação dos anseios dos seus próprios integrantes quanto ao nosso maior interessado que é a sociedade de modo geral.

Portanto, os dados constatados pelo questionário foram de grande expressividade para a validação do presente trabalho, estabelecendo bases sólidas para que eventuais formulações e melhorias sejam apresentadas. Assim, de acordo com o exposto acima, tem-se que o trabalho detém uma importância significativa para a PMDF, situação que será elaborada de maneira mais detida nas considerações finais da pesquisa.

### **3 CONCLUSÃO**

De forma introdutória, este trabalho teve como proposta verificar se havia algum mecanismo desenvolvido pela Polícia Militar do Distrito Federal para avaliar o desempenho dos policiais que deveriam se submeter aos institutos do engajamento e reengajamento para garantir a sua independência de engajamento, e, por conseguinte, sua estabilidade no Quadro da Praças da Corporação.

Nesse contexto, ao compulsar os regramentos que regem essa temática no âmbito da PMDF, percebeu-se que não há, de fato, uma avaliação de desempenho, com indicadores objetivos, para fins de engajamento e reengajamento no cerne da Corporação, uma vez que, com base no próprio Decreto 10.260/87, que estabelece algumas diretrizes aos Quadros das Praças da Polícia Militar, há apenas alguns indicadores para a mensuração do desempenho dos policiais, sendo que muitos deles carregados de subjetivismos, inviabilizando uma avaliação de desempenho, com vistas a promover o engajamento e reengajamento dos policiais de forma objetiva e correspondente aos anseios da própria Corporação, da sociedade e da Constituição Federal, por intermédio do princípio da eficiência lá insculpido.

A Portaria 565 PMDF, que trata internamente sobre os institutos do engajamento e reengajamento não se debruça sobre as formas pelas quais esses institutos deverão se materializar, mas somente estabelece algumas diretrizes de cunho procedimental, sob uma perspectiva eminentemente formal. Em nenhum momento, há uma demonstração de preocupação com os parâmetros objetivos a serem considerados em uma avaliação de desempenho para que seja viabilizado o engajamento e reengajamento.

A avaliação de desempenho, conforme destacado durante toda a pesquisa, é um advento transformador no âmbito das organizações públicas e privadas, não sendo diferente no ambiente das polícias e todos órgãos de segurança pública de todo o Brasil. Essa ferramenta, infelizmente, muitas vezes é negligenciada nas organizações policiais pela justificativa da atividade ser muito específica pela dificuldade de se mensurar o desenvolvimento das atividades rotineiras dos policiais.

Segundo foi constatado no presente trabalho, apesar de efetivamente haver particularidades na atividade policial quando comparada com outras atividades, bem como haver, por conta dessas peculiaridades, uma dificuldade em consolidar uma verificação de desempenho, é possível realizar uma avaliação de performance lastreada em postulados objetivos.

A tese propugnava por esta pesquisa, foi metodologicamente aferida, por intermédio de um questionário, aos próprios integrantes da Corporação, que em sua grande maioria concordaram que o desenvolvimento de um sistema de avaliação de desempenho objetivando o engajamento e reengajamento seria algo positivo para a PMDF. Outro dado relevante na pesquisa é que grande parte dos questionados sequer foram submetidos a qualquer tipo de avaliação para fundamentar o seu engajamento e reengajamento.

Para que ocorra a possibilidade de um sistema de avaliação de desempenho com essa temática, a pesquisa foi subsidiada por várias bibliografias importantes no tema. Contudo, a Portaria nº 136 – DGP, do Exército Brasileiro, que aprovou o Sistema de Gestão de Desempenho naquele âmbito, serviu como inspiração fundamental para que a proposta de formulário de uma avaliação de desempenho para fins de engajamento e reengajamento fosse concebida.

Diferentemente do Decreto 10.260/87 e da Portaria 565 PMDF que funcionam como verdadeiras normativas no que diz respeito ao engajamento e reengajamento na PMDF, as diretrizes dispostas no Sistema de Gestão de Desempenho do Exército Brasileiro, inaugurado pela Portaria nº 136 – DGP, estabelecem parâmetros que permitem uma objetividade maior quando da realização da avaliação de desempenho por parte da autoridade competente.

Num primeiro momento, poder-se-ia pensar que vocábulos como “camaradagem”, “zelo”, “tato”, dentre outros, estão carregados de uma subjetividade exacerbada indesejada. Entretanto, a própria portaria estabelece o que, segundo ela, significam esses vocábulos para fins de avaliação de desempenho, tanto no que toca às competências básicas como as competências específicas do avaliado.

Esse documento legal, qual seja a Portaria nº 136- DGP, do Exército Brasileiro serviu como fundamento inexorável para que fosse possível estabelecer uma proposta de diretrizes a serem levadas em consideração para o preenchimento do formulário de avaliação de desempenho para fins de engajamento e reengajamento, bem como na proposta que alicerçou o próprio formulário em si.

Noutro diapasão, determinou-se que, apesar de a atividade policial ter uma complexidade e a particularidade bastante peculiar, não há que se conceber uma Corporação

que não avalia constantemente os seus funcionários, dado que isso prejudica o desenvolvimento da própria ação policial, que não consegue efetivar as correções necessárias, bem como o próprio profissional, que não consegue desempenhar a sua melhor performance, uma vez que não consegue identificar seus pontos fortes e fracos pela falta de feedback.

Por último, em apertada síntese, esse trabalho buscou identificar a possibilidade de implantação de um mecanismo de avaliação de desempenho para efetivação dos institutos do engajamento e reengajamento, figuras essenciais para o bom funcionamento das instituições policiais militares, e, para tanto, se utilizou de parâmetros e indicadores objetivos para que essa verificação fosse realizada da maneira consentânea aos dispositivos constitucionais, mormente no que toca ao princípio da eficiência.



## **PERFORMANCE SYSTEM EVALUATION FOR ENGAGEMENT AND REENGAGEMENT PURPOSES AT PMDF**

### **ABSTRACT**

This work addresses the possibility of implementing a performance evaluation system for the purposes of engagement and reengagement in the Military Police of the Federal District. Such an approach is necessary due to the importance of checking in relation to the work of military police officer, in order to establish parameters of their actions, through an objectively and individually carried out performance evaluation, making obscure subjectivities unfeasible. In this research, we seek to enable reliable indicators so that the performance evaluation for the purposes of engagement and reengagement is materialized in a manner more in line with the constitutional principle of efficiency, enshrined in the Federal Constitution of 1988. This purpose will be achieved by means of a detailed bibliographic review based on authors who have already spoken on the subject, while the deductive, applied and documentary bibliographic methodology will be used, as well as with the application of a questionnaire answered by military police that integrate the Corporation. The survey showed that the vast majority of police officers questioned were not assessed at the time of their engagement or reengagement, as well as that almost all respondents believe that it is important to implement a performance evaluation system for the purposes of engagement and reengagement.

**Keywords:** Evaluation performance. Engagement and Reengagement. Objective Indicators.

## REFERÊNCIAS

- BRASIL. **Constituição Federal da 1988**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em 21 jan. de 2020.
- BRASIL. MINISTÉRIO DA DEFESA. EXÉRCITO BRASILEIRO. **Instruções Reguladoras para o Sistema de Gestão do Desempenho Pessoal Militar do Exército (EB30-IR-60.007)**. Portaria nº 136 – DGP – Exército Brasileiro. 27 de junho de 2019, 3ª Edição. Brasília, DF. 2019. Disponível em: <http://daprom.dgp.eb.mil.br/phocadownload/Legislacao/atual/Portaria%20n%20136%20-%20DGP%20de%2027%20JUN%2019.pdf>. Acesso em 12 de out. de 2020.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4ª edição. Barueri, SP. Manole. 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- COHEN, Ernesto; FRANCO, Rolando. **Avaliação de projetos sociais**. 8. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1993.
- COSTA, Frederico Lustosa da; CASTANHAR, José Cezar. **Avaliação de programas públicos: desafios conceituais e metodológicos**. Revista da Administração Pública, v. 37, n. 5. Rio de Janeiro: FGV, set./out. 2003.
- DE SOUZA, Cesar; SILVA, Guaracy. **Avaliação do desempenho do militar: Sistema de Gestão de Desempenho do Exército Brasileiro**. Disponível em: <https://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/3142/1/CESAR%20SOUZA.pdf>. Acesso em 27 nov. 2020.
- DISTRITO FEDERAL. POLÍCIA MILITAR DO DISTRITO FEDERAL. **Planejamento Estratégico 2011-2022**, 2ª edição revisada e atualizada, de março de 2015, Brasília. Disponível em: [http://portal.pm.df.gov.br/site/images/Divulgacao/2016/planoestrategico\\_2ed.pdf](http://portal.pm.df.gov.br/site/images/Divulgacao/2016/planoestrategico_2ed.pdf). Acesso em 21 jan. 2020.
- DISTRITO FEDERAL. POLÍCIA MILITAR DO DISTRITO FEDERAL. **Portaria PMDF Nº 565 de 18 de junho de 2007**, que regulamenta a renovação de tempo de serviço: Engajamento, Reengajamento e Independência de Engajamento previsto nos artigos 14 a 18 do Decreto nº 10.260 de 08 de abril de 1987 (Regulamento para o Corpo de Praças da PMDF).
- FERREIRA, Patrícia Itala. **Gestão por competências**. São Paulo. LTC, 2014.
- GIL, Antonio Carlos, 1946 – **Como Elaborar projetos de pesquisa** – 4. Ed. – São Paulo; Atlas, 2002.
- JARDEWESKI, Cley Jonir Foster. JARDEWESKI, Gustavo Luiz Foster. **Técnicas e métodos de avaliação de desempenho** – Curitiba: Intersaberes, 2014.
- LUCENA, Maria Diva da Salette. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

NUNES, Edson. **A gramática política do Brasil: clientelismo e insulamento burocrático**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar; Brasília, DF: ENAP, 1997.

OLIVEIRA, Adauto Sena. **Avaliação de Desempenho na Polícia Militar da Bahia – uma proposta** – 2013, UFBA.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **Da Administração burocrática à gerencial**. In: Revista do Serviço Público, ano 47, v. 120, n. 1, janeiro-abril 1996.

VALLE, Rogério. **Avaliação multidimensional de desempenho: um desafio para as empresas estatais**. Laboratório de Sistemas Avançados de Gestão da Produção, COPPE/UFRJ. 2004.

**APÊNDICE A –  
DIRETRIZES A SEREM CONSIDERADAS PARA O PREENCHIMENTO DA  
PROPOSTA DE UM FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA  
FINS DE ENGAJAMENTO E REENGAJAMENTO NA PMDF<sup>1</sup>**

**COMPETÊNCIAS BÁSICAS**

**Camaradagem**

- Cordialidade com integrantes da Corporação nos mais diversos níveis hierárquicos e culturais, ajudando a manter agradável o ambiente de trabalho.
- Tem o trato individual e coletivo com os outros policiais de maneira solidária e proativa, na busca de solucionar eventuais dificuldades que aparecerem.
- Posiciona-se eticamente e construtivamente nos percalços de caráter pessoal e profissional.
- Ajuda de maneira espontânea seus superiores, pares e subordinados.
- Carrega um espírito cooperativo, primando pelo sucesso de toda a guarnição, seção ou equivalente.

**Dedicação**

- Busca cumprir as suas obrigações.
- Procura adquirir conhecimentos, bem como desenvolver competências relativas às suas atividades laborais.
- Empenha-se em cumprir as missões a ele designadas, dentro dos prazos e nos moldes determinados.
- Coloca-se em condições de assumir responsabilidades em benefício dos interesses da Corporação.

**Disciplina**

- Cumpre e faz cumprir, naturalmente e espontaneamente, os dispositivos legais que norteiam a PMDF.
- Utiliza, de acordo com os regulamentos, os sinais de respeito inerentes ao regimento militar.

---

<sup>1</sup> As diretrizes aqui dispostas no que diz respeito às competências básicas e específicas foram fundamentadas e balizadas através da Portaria nº 136 – DGP, 27 de Junho de 2019, do Exército Brasileiro, que aprova as instruções reguladoras para o Sistema de Gestão de Desempenho do Pessoal Militar do Exército, 3ª Edição.

- Zela e faz zelar pelo binômio hierarquia e disciplina.
- Esforça-se em viabilizar condições positivas para o cumprimento da missão, de acordo com as ordens recebidas, mesmo, eventualmente, discordando delas.

### **Integridade**

- Tem uma conduta ilibada, ética e moralmente, dentro e fora das instalações militares.
- Suas atitudes são pautadas na correção, mesmo que em situações não favoráveis ou favoráveis para si ou pra outrem.

### **Resistência Física**

- Ostenta preparo físico ajustado ao seu cargo ou função.
- Tem o espírito de superação mesmo em situações desconfortáveis no âmbito físico ou mental.
- Realiza as tarefas cotidianas de forma vigorosa.

### **Responsabilidade**

- Responsabiliza-se espontaneamente pelas consequências de suas ações ou decisões que porventura tenha emitido.
- Observa e envida esforços para que não ocorra riscos ao patrimônio, à integridade física e psicológica daqueles que estão submetidos às consequências de suas decisões.

### **Técnico-Profissional**

- Realiza com zelo e correção as tarefas que lhe são designadas.
- Assessoria seus superiores com iniciativa e presteza.
- Agrega valor com conhecimentos técnicos de sua especialidade.

## **COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS**

### **Autoaperfeiçoamento**

- Está em constante atualização no que diz respeito a sua área de atuação específica

- Busca confrontar eventuais limitações, esforçando-se para superá-las.

### **Comunicação**

- Escreve seus textos corretamente com clareza, concisão e coerência.
- Consegue se expressar de forma clara e objetiva, sendo que suas ideias são compreendidas sem dificuldade.
- Comunica-se com naturalidade, repassando aos outros informações de caráter relevante de comum interesse a todos.

### **Coragem Moral**

- Pauta-se pela transparência, mesmo quando a temática possa gerar desconforto.
- Quando confrontado por opiniões contrárias, expõe seus argumentos com coerência de acordo com seus valores e ideais.
- Atua lastreado na ética e na moral, mesmo diante de posicionamentos e interesses contrários de outras pessoas.

### **Criatividade**

- Tem iniciativa na proposição de melhorias nos processos de trabalho.
- Oferece soluções alternativas.
- Implementa novas ideias, agregando valores.

### **Direção e controle**

- Planeja as missões que lhe são inerentes, delegando tarefas e viabilizando recursos para o cumprimento do objetivo.
- Auxilia e orienta a execução das atividades de seus subordinados.
- Gerencia os recursos disponíveis, bem como coordena as atividades de sua guarnição, seção ou equivalente.

### **Discrição**

- Não realiza comentários de cunho particular sobre seus superiores, pares e subordinados, zelando para que o ambiente de trabalho seja harmonioso.
- Mantém o sigilo sobre documentos e informações pessoais e profissionais a que lhe são submetidas.

**Estabilidade emocional**

- Não se apavora diante das adversidades decorrente de sua atividade policial
- Não se abala com críticas.
- Demonstra controle emocional diante de um problema, buscando alternativas para solucioná-lo.

**Flexibilidade**

- Adapta-se com rapidez às novas circunstâncias que, porventura, surgem em sua atividade laboral.
- Tem facilidade em desempenhar funções e em trabalhar com diferentes pessoas.

**Liderança**

- Consegue influenciar positivamente os militares que o cercam.
- É exemplo para seus superiores, pares e subordinados.

**Objetividade**

- Oferece solução objetiva quando está diante de um problema.
- Analisa os elementos prioritários, escolhendo a solução mais segura e viável.

**Persistência**

- Busca o cumprimento das missões, mesmo confrontado com dificuldades.
- Defende, com coragem e determinação, aqueles que estão sob sua responsabilidade.
- Age com determinação para a consecução de seus objetivos.

**Postura e apresentação**

- Tem atitude e postura pertinentes ao seu cargo.
- Preocupa-se com sua apresentação pessoal.

**Produtividade**

- Realiza suas tarefas de acordo com os ideais da Corporação.
- Consegue concluir o trabalho demandado, dentro dos prazos ofertados.

**Sociabilidade**

- Permite-se interagir com as pessoas, proporcionando um ambiente harmonioso.
- Comporta-se de forma adequada, tanto no ambiente privado quanto no profissional, atendendo aos princípios éticos e morais delimitados pela sociedade.

**Zelo**

- É cuidadoso com os materiais que estão sob sua cautela.
- Impede que haja desperdícios desnecessários de materiais na realização das tarefas que lhe competem ou que estejam em sua responsabilidade.



**APÊNDICE B –**  
**PROPOSTA DE FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA FINS DE**  
**ENGAJAMENTO E REENGAJAMENTO<sup>2</sup>**

**a. Competências básicas**

<b>Competência</b>	<b>Avaliação</b>	
<b>I - Dedicção</b>	( )	I - considero que o desempenho foi sempre acima do esperado na competência
	( )	II - considero que o desempenho foi frequentemente acima do esperado na competência
	( )	III - considero que o desempenho foi algumas vezes acima do esperado na competência
	( )	IV - considero que o desempenho foi o esperado na competência
	( )	V - considero que o desempenho foi algumas vezes abaixo do esperado na competência
	( )	VI - considero que o desempenho foi frequentemente abaixo do esperado na competência
<b>II - Camaradagem</b>	( )	I - considero que o desempenho foi sempre acima do esperado na competência
	( )	II - considero que o desempenho foi frequentemente acima do esperado na competência
	( )	III - considero que o desempenho foi algumas vezes acima do esperado na competência
	( )	IV - considero que o desempenho foi o esperado na competência
	( )	V - considero que o desempenho foi algumas vezes abaixo do esperado na competência
	( )	VI - considero que o desempenho foi frequentemente abaixo do esperado na competência
<b>III - Disciplina</b>	( )	I - considero que o desempenho foi sempre acima do esperado na competência
	( )	II - considero que o desempenho foi frequentemente acima do esperado na competência
	( )	III - considero que o desempenho foi algumas vezes acima do esperado na competência
	( )	IV - considero que o desempenho foi o esperado na competência
	( )	V - considero que o desempenho foi algumas vezes abaixo do esperado na competência
	( )	VI - considero que o desempenho foi frequentemente abaixo do esperado na competência

<sup>2</sup> Este formulário de avaliação de desempenho para fins de engajamento e reengajamento na PMDF tem como bases e fundamentos a ficha de autoavaliação disposta em um dos anexos da Portaria nº 136 – DGP, 27 de Junho de 2019, do Exército Brasileiro, que aprova as instruções reguladoras para o Sistema de Gestão de Desempenho do Pessoal Militar do Exército, 3ª Edição.

Competência	Avaliação	
IV - Iniciativa	( )	I - considero que o desempenho foi sempre acima do esperado na competência
	( )	II - considero que o desempenho foi frequentemente acima do esperado na competência
	( )	III - considero que o desempenho foi algumas vezes acima do esperado na competência
	( )	IV - considero que o desempenho foi o esperado na competência
	( )	V - considero que o desempenho foi algumas vezes abaixo do esperado na competência
	( )	VI - considero que o desempenho foi frequentemente abaixo do esperado na competência
V - Integridade	( )	I - considero que o desempenho foi sempre acima do esperado na competência
	( )	II - considero que o desempenho foi frequentemente acima do esperado na competência
	( )	III - considero que o desempenho foi algumas vezes acima do esperado na competência
	( )	IV - considero que o desempenho foi o esperado na competência
	( )	V - considero que o desempenho foi algumas vezes abaixo do esperado na competência
	( )	VI - considero que o desempenho foi frequentemente abaixo do esperado na competência
VI - Resistência Física	( )	I - considero que o desempenho foi sempre acima do esperado na competência
	( )	II - considero que o desempenho foi frequentemente acima do esperado na competência
	( )	III - considero que o desempenho foi algumas vezes acima do esperado na competência
	( )	IV - considero que o desempenho foi o esperado na competência
	( )	V - considero que o desempenho foi algumas vezes abaixo do esperado na competência
	( )	VI - considero que o desempenho foi frequentemente abaixo do esperado na competência
VII - Responsabilidade	( )	I - considero que o desempenho foi sempre acima do esperado na competência
	( )	II - considero que o desempenho foi frequentemente acima do esperado na competência
	( )	III - considero que o desempenho foi algumas vezes acima do esperado na competência
	( )	IV - considero que o de
	( )	V - considero que o desempenho foi algumas vezes abaixo do esperado na competência
	( )	VI - considero que o desempenho foi frequentemente abaixo do esperado na competência

<b>Competência</b>	<b>Avaliação</b>	
VIII - Técnico-Profissional	( )	I - considero que o desempenho foi sempre acima do esperado na competência
	( )	II - considero que o desempenho foi frequentemente acima do esperado na competência
	( )	III - considero que o desempenho foi algumas vezes acima do esperado na competência
	( )	IV - considero que o desempenho foi o esperado na competência
	( )	V - considero que o desempenho foi algumas vezes abaixo do esperado na competência
	( )	VI - considero que o desempenho foi frequentemente abaixo do esperado na competência

### b. Competências Específicas

<b>Competência</b>	<b>Avaliação</b>	
I - Autoaperfeiçoamento	( )	I - considero que o desempenho foi sempre acima do esperado na competência
	( )	II - considero que o desempenho foi frequentemente acima do esperado na competência
	( )	III - considero que o desempenho foi algumas vezes acima do esperado na competência
	( )	IV - considero que o desempenho foi o esperado na Competência
	( )	V - considero que o desempenho foi algumas vezes abaixo do esperado na competência
	( )	VI - considero que o desempenho foi frequentemente abaixo do esperado na competência
II - Comunicação	( )	I - considero que o desempenho foi sempre acima do esperado na competência
	( )	II - considero que o desempenho foi frequentemente acima do esperado na competência
	( )	III - considero que o desempenho foi algumas vezes acima do esperado na competência
	( )	IV - considero que o desempenho foi o esperado na competência
	( )	V - considero que o desempenho foi algumas vezes abaixo do esperado na competência
	( )	VI - considero que o desempenho foi frequentemente abaixo do esperado na competência
III - Conhecimento Institucional	( )	I - considero que o desempenho foi sempre acima do esperado na competência
	( )	II - considero que o desempenho foi frequentemente acima do esperado na competência
	( )	III - considero que o desempenho foi algumas vezes acima do esperado na competência
	( )	IV - considero que o desempenho foi o esperado na competência
	( )	V - considero que o desempenho foi algumas vezes abaixo do esperado na competência
	( )	VI - considero que o desempenho foi frequentemente abaixo do esperado na competência

Competência	Avaliação	
IV - Coragem Moral	<input type="checkbox"/>	I - considero que o desempenho foi sempre acima do esperado na competência
	<input type="checkbox"/>	II - considero que o desempenho foi frequentemente acima do esperado na competência
	<input type="checkbox"/>	III - considero que o desempenho foi algumas vezes acima do esperado na competência
	<input type="checkbox"/>	IV - considero que o desempenho foi o esperado na Competência
	<input type="checkbox"/>	V - considero que o desempenho foi algumas vezes abaixo do esperado na competência
	<input type="checkbox"/>	VI - considero que o desempenho foi frequentemente abaixo do esperado na competência
V - Criatividade	<input type="checkbox"/>	I - considero que o desempenho foi sempre acima do esperado na competência
	<input type="checkbox"/>	II - considero que o desempenho foi frequentemente acima do esperado na competência
	<input type="checkbox"/>	III - considero que o desempenho foi algumas vezes acima do esperado na competência
	<input type="checkbox"/>	IV - considero que o desempenho foi o esperado na competência
	<input type="checkbox"/>	V - considero que o desempenho foi algumas vezes abaixo do esperado na competência
	<input type="checkbox"/>	VI - considero que o desempenho foi frequentemente abaixo do esperado na competência
VI – Direção e Controle	<input type="checkbox"/>	I - considero que o desempenho foi sempre acima do esperado na competência
	<input type="checkbox"/>	II - considero que o desempenho foi frequentemente acima do esperado na competência
	<input type="checkbox"/>	III - considero que o desempenho foi algumas vezes acima do esperado na competência
	<input type="checkbox"/>	IV - considero que o desempenho foi o esperado na competência
	<input type="checkbox"/>	V - considero que o desempenho foi algumas vezes abaixo do esperado na competência
	<input type="checkbox"/>	VI - considero que o desempenho foi frequentemente abaixo do esperado na competência

Competência	Avaliação	
VII - Discrção	( )	I - considero que o desempenho foi sempre acima do esperado na competência
	( )	II - considero que o desempenho foi frequentemente acima do esperado na competência
	( )	III - considero que o desempenho foi algumas vezes acima do esperado na competência
	( )	IV - considero que o desempenho foi o esperado na Competência
	( )	V - considero que o desempenho foi algumas vezes abaixo do esperado na competência
	( )	VI - considero que o desempenho foi frequentemente abaixo do esperado na competência
VIII - Estabilidade Emocional	( )	I - considero que o desempenho foi sempre acima do esperado na competência
	( )	II - considero que o desempenho foi frequentemente acima do esperado na competência
	( )	III - considero que o desempenho foi algumas vezes acima do esperado na competência
	( )	IV - considero que o desempenho foi o esperado na competência
	( )	V - considero que o desempenho foi algumas vezes abaixo do esperado na competência
	( )	VI - considero que o desempenho foi frequentemente abaixo do esperado na competência
IX - Flexibilidade	( )	I - considero que o desempenho foi sempre acima do esperado na competência
	( )	II - considero que o desempenho foi frequentemente acima do esperado na competência
	( )	III - considero que o desempenho foi algumas vezes acima do esperado na competência
	( )	IV - considero que o desempenho foi o esperado na Competência
	( )	V - considero que o desempenho foi algumas vezes abaixo do esperado na competência
	( )	VI - considero que o desempenho foi frequentemente abaixo do esperado na competência
X - Liderança	( )	I - considero que o desempenho foi sempre acima do esperado na competência
	( )	II - considero que o desempenho foi frequentemente acima do esperado na competência
	( )	III - considero que o desempenho foi algumas vezes acima do esperado na competência
	( )	IV - considero que o desempenho foi o esperado na competência
	( )	V - considero que o desempenho foi algumas vezes abaixo do esperado na competência
	( )	VI - considero que o desempenho foi frequentemente abaixo do esperado na competência

Competência	Avaliação	
XI - Objetividade	( )	I - considero que o desempenho foi sempre acima do esperado na competência
	( )	II - considero que o desempenho foi frequentemente acima do esperado na competência
	( )	III - considero que o desempenho foi algumas vezes acima do esperado na competência
	( )	IV - considero que o desempenho foi o esperado na Competência
	( )	V - considero que o desempenho foi algumas vezes abaixo do esperado na competência
	( )	VI - considero que o desempenho foi frequentemente abaixo do esperado na competência
XII - Persistência	( )	I - considero que o desempenho foi sempre acima do esperado na competência
	( )	II - considero que o desempenho foi frequentemente acima do esperado na competência
	( )	III - considero que o desempenho foi algumas vezes acima do esperado na competência
	( )	IV - considero que o desempenho foi o esperado na competência
	( )	V - considero que o desempenho foi algumas vezes abaixo do esperado na competência
	( )	VI - considero que o desempenho foi frequentemente abaixo do esperado na competência
XIII - Postura e Apresentação	( )	I - considero que o desempenho foi sempre acima do esperado na competência
	( )	II - considero que o desempenho foi frequentemente acima do esperado na competência
	( )	III - considero que o desempenho foi algumas vezes acima do esperado na competência
	( )	IV - considero que o desempenho foi o esperado na Competência
	( )	V - considero que o desempenho foi algumas vezes abaixo do esperado na competência
	( )	VI - considero que o desempenho foi frequentemente abaixo do esperado na competência
XIV - Produtividade	( )	I - considero que o desempenho foi sempre acima do esperado na competência
	( )	II - considero que o desempenho foi frequentemente acima do esperado na competência
	( )	III - considero que o desempenho foi algumas vezes acima do esperado na competência
	( )	IV - considero que o desempenho foi o esperado na competência
	( )	V - considero que o desempenho foi algumas vezes abaixo do esperado na competência
	( )	VI - considero que o desempenho foi frequentemente abaixo do esperado na competência

XV - Sociabilidade	<input type="checkbox"/>	I - considero que o desempenho foi sempre acima do esperado na competência
	<input type="checkbox"/>	II - considero que o desempenho foi frequentemente acima do esperado na competência
	<input type="checkbox"/>	III - considero que o desempenho foi algumas vezes acima do esperado na competência
	<input type="checkbox"/>	IV - considero que o desempenho foi o esperado na competência
	<input type="checkbox"/>	V - considero que o desempenho foi algumas vezes abaixo do esperado na competência
	<input type="checkbox"/>	VI - considero que o desempenho foi frequentemente abaixo do esperado na competência
XVI - Zelo	<input type="checkbox"/>	I - considero que o desempenho foi sempre acima do esperado na competência
	<input type="checkbox"/>	II - considero que o desempenho foi frequentemente acima do esperado na competência
	<input type="checkbox"/>	III - considero que o desempenho foi algumas vezes acima do esperado na competência
	<input type="checkbox"/>	IV - considero que o desempenho foi o esperado na Competência
	<input type="checkbox"/>	V - considero que o desempenho foi algumas vezes abaixo do esperado na competência
	<input type="checkbox"/>	VI - considero que o desempenho foi frequentemente abaixo do esperado na competência