

**CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL
DEPARTAMENTO DE ENSINO, PESQUISA, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
DIRETORIA DE ENSINO
CENTRO DE ESTUDOS DE POLÍTICA, ESTRATÉGIA E DOCTRINA
CURSO DE ALTOS ESTUDOS PARA OFICIAIS**

MAJOR QOBM/Comb. GUILHERME **NEGRÃO** PEREIRA COSTA



**GESTÃO DE PESSOAS: ANÁLISE DAS NOMEAÇÕES DE
COMANDANTES DE UNIDADES OPERACIONAIS DO CBMDF SOB A
ÓTICA DA GOVERNANÇA PÚBLICA**

**BRASÍLIA
2023**

MAJOR QOBM/COMB. GUILHERME **NEGRÃO** PEREIRA COSTA

**GESTÃO DE PESSOAS: ANÁLISE DAS NOMEAÇÕES DE
COMANDANTES DE UNIDADES OPERACIONAIS DO CBMDF SOB A
ÓTICA DA GOVERNANÇA PÚBLICA**

Trabalho monográfico apresentado ao Centro de Estudos de Política, Estratégia e Doutrina como requisito para conclusão do Curso de Altos Estudos para Oficiais do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal.

Orientadora: Cel QOBM/Comb. **HELEN** RAMALHO DE OLIVEIRA

BRASÍLIA
2023

MAJOR QOBM/COMB. GUILHERME **NEGRÃO** PEREIRA COSTA

**GESTÃO DE PESSOAS: ANÁLISE DAS NOMEAÇÕES DE COMANDANTES DE
UNIDADES OPERACIONAIS DO CBMDF SOB A ÓTICA DA GOVERNANÇA
PÚBLICA**

Trabalho monográfico apresentado ao Centro de Estudos de Política, Estratégia e Doutrina como requisito para conclusão do Curso de Altos Estudos para Oficiais Combatentes do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal.

Aprovado em: ____/____/____.

BANCA EXAMINADORA

William Augusto Ferreira **Bomfim** – Cel QOBM/Comb.
Presidente

André Telles Campos – Ten-Cel QOBM/Comb.
Membro

Rogério Borges de Andrade – Ten-Cel QOBM/Comb.
Membro

Helen Ramalho de Oliveira - Cel QOBM/Comb.
Orientadora

TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA PUBLICAÇÃO

AUTOR: Major QOBM/Comb. Guilherme Negrão Pereira Costa

TÍTULO: Gestão de pessoas: análise das nomeações de comandantes de unidades operacionais do CBMDF sob a ótica da governança pública.

DATA DE DEFESA: 20/12/2023.

Acesso ao documento
<input checked="" type="checkbox"/> Texto completo <input type="checkbox"/> Texto parcial <input type="checkbox"/> Apenas metadados
Em caso de autorização parcial, especificar a(s) parte(s) que deverá(ão) ser disponibilizadas:

Licença
<p>DECLARAÇÃO DE DISTRIBUIÇÃO NÃO EXCLUSIVA</p> <p>O referido autor:</p> <p>a) Declara que o documento entregue é seu trabalho original, e que detém o direito de conceder os direitos contidos nesta licença. Declara também que a entrega do documento não infringe, tanto quanto lhe é possível saber, os direitos de qualquer outra pessoa ou entidade.</p> <p>b) Se o documento entregue contém material do qual não detém os direitos de autor, declara que obteve autorização do detentor dos direitos de autor para conceder ao CBMDF os direitos requeridos por esta licença, e que esse material cujos direitos são de terceiros está claramente identificado e reconhecido no texto ou conteúdo do documento entregue.</p> <p>Se o documento entregue é baseado em trabalho financiado ou apoiado por outra instituição que não o CBMDF, declara que cumpriram quaisquer obrigações exigidas pelo respectivo contrato ou acordo.</p> <p>LICENÇA DE DIREITO AUTORAL</p> <p>Na qualidade de titular dos direitos de autor da publicação, autorizo a Biblioteca da Academia de Bombeiro Militar disponibilizar meu trabalho por meio da Biblioteca Digital do CBMDF, com as seguintes condições: disponível sob Licença Creative Commons 4.0 International, que permite copiar, distribuir e transmitir o trabalho, desde que seja citado o autor e licenciante. Não permite o uso para fins comerciais nem a adaptação desta.</p> <p>A obra continua protegida por Direito Autoral e/ou por outras leis aplicáveis. Qualquer uso da obra que não o autorizado sob esta licença ou pela legislação autoral é proibido.</p>

Guilherme **Negrão** Pereira Costa

Maj. QOBM/Comb.

Dedicatória. Dedico este trabalho a todas as forças do universo que confluíram para sua realização, e em especial à minha esposa, pelo carinho e compreensão e a meu filho, por me mostrar que a vida sempre pode ser mais leve e divertida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por me proporcionar saúde de modo a permitir a execução das tarefas inerentes ao curso e a este trabalho. A minha linda esposa, Emmanuelle, pela inestimável compreensão, carinho e brilhante condução do nosso lar no período em que estive dedicado a este estudo. A meu filho Gael, por me fazer aprender diariamente que a vida é uma caixa de surpresas e a resiliência está na fé em Deus e no amor àqueles que nos cercam. À Tianne, por sua ajuda inestimável e cuidados em movimentos cruciais ao longo do curso. À minha orientadora, Coronel Helen, pela dedicação e paciência, pelos conselhos, e pela tranquilidade transmitida e pela confiança na realização deste trabalho. Ao Coronel Bomfim, por aceitar contribuir de forma tão significativa a este estudo. A todos os participantes do estudo, que dedicaram algum tempo para preenchimento de questionários e agendamento de entrevistas. Aos militares da DIGEP Sargento Ailton, e SEGEO, Major Cezar, que subsidiaram competentemente este estudo com dados cuidadosamente coletados e tratados. À minha eficiente equipe do expediente, pela compreensão, pela paciência e pela magnânima eficiência na condução da rotina diária nos momentos em que não pude estar presente. Aos instrutores, pelo conhecimento adquirido, base fundamental para este resultado e ao corpo administrativo do CEPED pelo apoio e empenho. Aos amigos, em especial meu primo Gustavo Pereira Tavares, pelas conversas elucidativas, e a todos os demais amigos do curso, pela empatia e apoio, e que tornaram o caminho menos desgastante e mais lúdico.

"As organizações exímias possuem líderes excepcionais que valorizam e desenvolvem seu capital humano."

Warren G. Bennis

RESUMO

A gestão de pessoas (GP) desempenha um papel central nas organizações, independentemente do setor em que atuam. E para otimização dessa ação gerencial é fundamental o emprego da governança, com o desígnio principal de garantir que a organização atue de maneira eficiente, ética e em conformidade com leis e regulamentos. O CBMDF, em sua autoavaliação mais recente, teve na gestão de pessoas a pior avaliação dentre os índices de governança pública organizacional avaliados pelo Tribunal de Contas da União. A experiência pessoal do pesquisador revela que a competência técnica é fundamental no resultado de uma missão e a maior interface do Comando Operacional com a sociedade, aliada a falta de uma política sucessória, fez deste setor o alvo escolhido pelo estudo. Assim, a pesquisa visou a elaboração de diretrizes para nortear a gestão de pessoas na nomeação de comandantes de unidades operacionais sob o prisma da governança. Isso se deu pelo estudo das normativas vigentes, relacionando-as com seus efeitos institucionais, exame do status atual de governança pública da instituição e, por fim, o apontamento de formas de incrementar a avaliação institucional do índice de governança em gestão de pessoas nesse quesito. Para alcance desses desígnios, o trabalho se embasou em questionários e entrevistas vislumbrando a perspectiva de comandantes, gestores e de um especialista em governança. Trata-se de uma pesquisa classificada quanto: aos objetivos - exploratória, aos procedimentos - bibliográfica e documental, à natureza - aplicada, à abordagem - qualitativa e ao método - dedutivo. Os resultados demonstraram que a legislação normativa atinente à gestão de pessoas encontra-se defasada e as diretrizes de movimentação carecem de maior clareza, transparência e previsibilidade aos envolvidos. Foram apontadas ainda a ausência de relevantes políticas de avaliação de desempenho, de sucessão de comando e de recompensa por boas práticas, o que impacta a percepção sobre as normativas vigentes. Detectou-se, por fim, que o processo de movimentação na maioria das vezes desconsidera aspectos técnicos ao exercício da função, à exceção dos comandos de grupamentos especializados sendo uma das causas a inexistência de um perfil definido de comando. A irregularidade na admissão de novos militares somada a falta de um perfil profissiográfico prejudicam o clima organizacional e o planejamento institucional, este último culminou por indicar uma necessária atualização do cálculo de índices e metas. Concluiu-se que as diretrizes de melhoria da gestão de pessoas na instituição abrangem basicamente uma promoção da governança pública na gestão de pessoas, destacando-se a atualização normativa, a criação de uma política de melhoria do clima organizacional, um programa de reconhecimento para gestores, uma cultura de seleção baseada em conhecimentos técnicos, o mapeamento de competências, capacitações específicas, implementação de uma política de sucessão, recálculo da meta e do índice de rotatividade, seleção externa direcionando um banco de talentos, criação de um formulário para demandas de movimentação, sistema formal de avaliação de desempenho, aumento da transparência nas movimentações, revisão de indicadores institucionais e atualização do Decreto Distrital 6.142 de 1981 pela SELEG/EMG.

Palavras-chave: Desempenho Organizacional. Gestão de Pessoas. Governança Pública. Comandantes de Unidades Operacionais. Movimentação.

ABSTRACT

People management (PM) plays a central role in organizations, regardless of the sector in which they operate. And for the optimization of this managerial action, the use of governance is essential, with the main purpose of ensuring that the organization operates efficiently, ethically, and in compliance with laws and regulations. In its most recent self-assessment, the CBMDF had the worst evaluation in people management among the organizational public governance indices evaluated by the Federal Court of Accounts. The researcher's personal experience reveals that technical competence is fundamental to the outcome of a mission, and the greater interface of the Operational Command with society, coupled with the lack of a succession policy, made this sector the chosen focus of the study. Thus, the research aimed to develop guidelines to guide people management in the appointment of commanders of operational units from the perspective of governance. This was done by studying current regulations, relating them to their institutional effects, examining the current status of public governance in the institution, and finally, pointing out ways to enhance the institutional evaluation of the governance index in people management in this regard. To achieve these goals, the work was based on questionnaires and interviews, envisioning the perspective of commanders, managers, and a governance expert. It is a research classified as follows: objectives - exploratory, procedures - bibliographic and documentary, nature - applied, approach - qualitative, and method - deductive. The results showed that the normative legislation related to people management is outdated, and the guidelines for movement lack greater clarity, transparency, and predictability for those involved. The absence of relevant performance evaluation policies, command succession, and reward for good practices were also pointed out, impacting the perception of current regulations. It was also identified that the movement process often disregards technical aspects of the role, except for the commands of specialized groups, with one of the causes being the lack of a defined command profile. Irregularities in the admission of new military personnel, coupled with the lack of a professional profile, harm the organizational climate and institutional planning, the latter culminating in the indication of a necessary update of the calculation of indices and goals. It was concluded that the guidelines for improving people management in the institution basically encompass the promotion of public governance in people management, highlighting normative updates, the creation of a policy to improve the organizational climate, a recognition program for managers, a culture of selection based on technical knowledge, competency mapping, specific training, implementation of a succession policy, recalculation of turnover goals and indices, external selection directing a talent pool, creation of a form for movement demands, formal performance evaluation system, increased transparency in movements, review of institutional indicators, and updating of District Decree 6,142 of 1981 by SELEG/EMG.

Keywords: Organizational Performance. People Management. Public Governance. Operational Unit Commanders. Movement.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Avaliação do índice de Gestão de Pessoas (iGestPessoas)	18
Figura 2 – Práticas relacionadas aos mecanismos de governança.....	28
Figura 3 – Índice de Governança e Gestão de Pessoas	32
Figura 4 – Fórmula da Rotatividade de Gestores.....	34
Figura 5 – Tempo (em meses) dos oficiais no comando das unidades.....	49
Figura 6 – Percepção sobre a transparência da normativa que rege as movimentações	50
Figura 7- Avaliação da clareza e embasamento em evidências da atual política de movimentações	50
Figura 8 – Percepção das expectativas e impacto da transferência na lotação anterior	51
Figura 9 - Avaliação de uma política gestão de pessoas com registro de solicitações	52
Figura 10 - Opiniões sobre mandatos com prazo definido para comandantes de OBM's	53
Figura 11 – Tempo julgado adequado para permanência do comandante em uma OBM.....	54
Figura 12 - Conflito de Interesses em Movimentações de Comandantes de Unidades	55
Figura 13 - Percepção sobre o impacto da ausência de aviso prévio na transferência de comandantes.....	56
Figura 14 - Opinião sobre a criação de normativa que oriente a transição de comando	58
Figura 15 - Opiniões sobre a implementação de metas de desempenho para comandantes de OBMs.....	59
Figura 16 - Reconhecimento por Boas Práticas na Gestão	60
Figura 17 – Percepção sobre a política de movimentação de comandantes de GBMs	61
Figura 18 - Impacto da transparência na movimentação de comandantes no clima organizacional	62
Figura 19 – Índice de Gestão de Pessoas	72
Figura 20 – Capacidade em realizar planejamento da gestão de pessoas	73

Figura 21 – Capacidade em definir a demanda por colaboradores e gestores	75
Figura 22 – Capacidade em assegurar o provimento das vagas existentes	76
Figura 23 – Capacidade em assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados	78
Figura 24 - Capacidade em desenvolver e manter ambiente de trabalho positivo para o desempenho.....	80
Figura 25 - Capacidade em gerir o desempenho dos colaboradores e dos gestores.	81
Figura 26 – Quadro resumo dos principais achados e respectivos pontos relevantes	90

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Índice de Rotatividade de Gestores do CBMDF	45
Tabela 2 – Índice de Rotatividade de Comandantes de Unidades Operacionais.....	47

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CBMDF	Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal
COMOP	Comando Operacional
COPEC	Comissão Permanente de Concursos
DERHU	Departamento de Recursos Humanos
DESEG	Departamento de Segurança Contra Incêndio
DIGEP	Diretoria de Gestão de Pessoal
EMG	Estado Maior Geral
EMOPE	Estado Maior Operacional
EstrPessoas	Capacidade em promover a Gestão Estratégica de Pessoas
GBM	Grupamento Bombeiro Militar
GDF	Governo do Distrito Federal
GP	Gestão de Pessoas
iGestPessoas	Índice de Gestão de Pessoas
IGG	Índice Integrado de Governança e Gestão Pública
iGovPessoas	Índice de Governança e Gestão de pessoas
iGovPub	Índice de Governança Pública
OBM	Organização Bombeiro Militar
OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PLANES	Planejamento Estratégico
SEGEO	Seção de Estatística e Geoprocessamento
SEGEP	Seção de Gestão Estratégica e Projetos
SEING	Seção de Seleção e Ingresso
SELEG	Seção de Legislação
SEMOV	Seção de Movimentação
SEREH	Seção de Recursos Humanos do COMOP
SERHU	Seção de Recursos Humanos do EMG
SSPDF	Secretaria de Estado de Segurança Pública do Distrito Federal
TCU	Tribunal de Contas da União

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 Definição do problema	16
1.2 Justificativa	18
1.3 Objetivos.....	21
1.3.1 Objetivo geral.....	21
1.3.2 Objetivos específicos	21
1.4 Definição de termos	22
2 REVISÃO DA LITERATURA	24
2.1 Gestão de pessoas: conceituação e prática	24
2.2 Os princípios e mecanismos da governança pública	26
2.3 O papel dos índices de governança pública e indicadores institucionais na gestão de pessoas	31
3 METODOLOGIA	36
3.1 Universo e amostra.....	37
3.2 Procedimentos metodológicos.....	37
3.3 Técnica de coleta de dados	39
3.4 Análise dos dados.....	39
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	40
4.1 Normativa vigente da DIGEP e SEREH para a gestão de pessoas.....	41
4.2 A gestão de pessoas no comando de unidades operacionais sob a perspectiva dos oficiais envolvidos e gestores	48
4.3 Análise do índice de governança pública na gestão de pessoas do CBMDF e elementos-chave para mitigação de vulnerabilidades	72
4.4 Aprimorando a gestão de pessoas: nomeação de comandantes de unidades operacionais no CBMDF sob a ótica da governança pública	85
4.5 Diretrizes baseadas nos princípios da governança pública para nortear a gestão de comandantes de unidades operacionais	91
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	94
RECOMENDAÇÕES	Erro! Indicador não definido.
REFERÊNCIAS	99

APÊNDICES	102
APÊNDICE A – Questionário aos Comandantes de Unidades do COMOP	103
APÊNDICE B – Entrevista com o Chefe do Estado Maior Operacional do Comando Operacional	106
APÊNDICE C – Entrevista com o Subdiretor da Diretoria de Gestão de Pessoal...	117
APÊNDICE D – Entrevista com o Especialista em Governança Pública da Seção de Gestão Estratégica e Projetos do Estado-Maior-Geral.....	123
APÊNDICE E – Sugestão de Formulário de Solicitação de Movimentação de Oficiais por Avaliação de Competências	133
ANEXOS	136
ANEXO A – Questionário do Tribunal de Contas da União para autoavaliação quanto às diretrizes de Governança Pública na Gestão de Pessoas.....	137

1 INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas desempenha um papel central nas organizações, independentemente do setor em que atuam. No contexto do setor público, e, particularmente no Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal (CBMDF), o qual tem por objetivo principal a prestação de uma gama de serviços à sociedade, a gestão de pessoas torna-se ainda mais relevante. E para otimização dessa ação gerencial é fundamental o conhecimento de uma importante ferramenta: a governança.

O Tribunal de Contas da União (TCU) traz o conceito de governança como um conjunto de práticas, processos e estrutura visando a otimização do processo de gestão de forma a avaliar, direcionar e monitorar a atuação dessa gestão por meio de mecanismos de liderança, estratégia e controle (TCU, 2021a). Consiste ainda, segundo Peters (2013, p. 29) em “descobrir meios para identificar metas e depois identificar os meios para alcançar essas metas”. Portanto, tem-se que governança, segundo o TCU (2021a, p. 12) “não é o mesmo que gestão. Enquanto a governança é a função direcionadora, a gestão é a função realizadora”.

Assim, para que seja efetiva, Santos (2021) afirma que a governança depende de uma abordagem estratégica e minuciosa para a gestão de pessoas, envolvendo o desenvolvimento e capacitação de lideranças, engajamento de colaboradores, desenvolvimento de planejamento sucessório, e com transparência no processo, para que promova maior eficiência nas ações desenvolvidas pelos setores responsáveis.

A governança se apresenta então com o desígnio principal de garantir que as organizações atuem de maneira eficiente, ética e em conformidade com leis e regulamentos. A correlação entre as premissas institucionais, regulamentadas por normativas internas e norteadas pelo planejamento estratégico da corporação, com diretrizes da governança tem potencial de trazer maturação institucional. Isso se dá não somente pelo incremento da eficiência no emprego de recursos como também pelo aumento da confiança de stakeholders.

Neste contexto, torna-se imprescindível explorar a relação entre a gestão de pessoas e a governança no Comando Operacional do CBMDF, investigando como esses dois elementos podem ser integrados de forma sinérgica. Compreender a

importância da governança para a gestão de pessoas é fundamental para promover uma administração mais eficaz, ética e responsável.

Este trabalho explorou as normativas vigentes relacionadas à gestão de pessoas, destacando a atuação da Diretoria de Gestão de Pessoal (DIGEP) e da Seção de Recursos Humanos (SEREH) do Comando Operacional (COMOP). Além disso, analisou como a atual forma de gestão impacta as unidades operacionais do COMOP e seus comandantes, afetando planos de ação setoriais, clima organizacional e percepção de transparência. Também investigou o perfil de governança e gestão pública da instituição, com base no índice integrado de governança e gestão pública (iGG) do Tribunal de Contas da União (TCU), identificando áreas passíveis de melhoria, especialmente no que diz respeito à alocação de oficiais comandantes de grupamentos do Comando Operacional.

O escopo deste estudo consiste na elaboração de diretrizes baseadas nos princípios da governança pública para nortear a gestão de pessoas no que tange a nomeação de oficiais comandantes de unidades do Comando Operacional do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal. Com isso, pretende-se fornecer subsídios para a promoção de uma administração pública mais efetiva e orientada para resultados com foco na otimização do perfil de gestão de pessoas.

Assim, espera-se contribuir para a compreensão e promoção de práticas de gestão de pessoas potencializadas pelos princípios da governança na instituição, estimulando a eficiência, a transparência e a responsabilidade, dentre outros aspectos. Essa meta visa desempenhar prioritariamente o quarto objetivo estratégico da corporação, seja ele “Consolidar a Governança Corporativa” o qual “inclui a implementação de processos que contribuem diretamente para a formulação de uma estratégia consistente e coerente aos objetivos do DF” (CBMDF, 2023 p. 52).

1.1 Definição do problema

A gestão de pessoas no âmbito do Comando Operacional do CBMDF, particularmente na alocação e realocação de oficiais comandantes de unidades, segue diretrizes institucionais, na maioria das vezes, desconhecidas pelos envolvidos levando prejuízo às funções deixadas e assumidas e vai de encontro aos princípios da

transparência previsto pela governança pública, o qual “consiste em disponibilizar, inclusive na forma de dados abertos, para as partes interessadas, as informações que sejam de seu interesse” (TCU, 2020, p. 45).

Assim, pouco se conhece sobre qual o embasamento técnico-científico que orienta essas diretrizes, refletindo uma possível falta de dados. Mostra-se ainda, de suma importância, compreender o impacto de movimentações dos comandantes para o delineamento das funções administrativas e operacionais das unidades de origem.

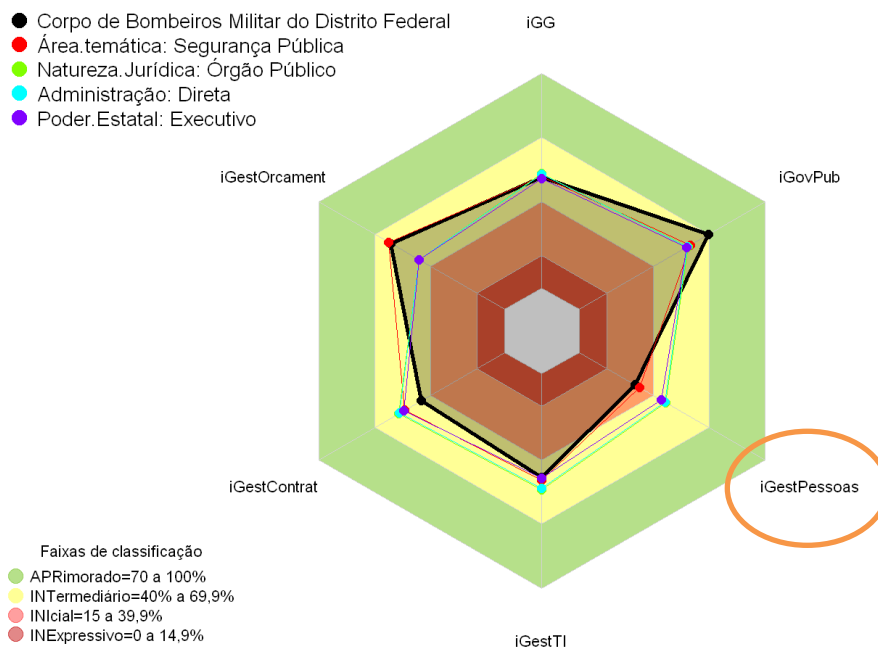
Pouco se sabe também da cultura e forma de continuidade dos planejamentos iniciados de seu antecessor na unidade de destino, o que sugere a necessidade de uma diretriz de orientação nesse sentido. Além disso, sabe-se que esse processo de transição de comando atualmente não é regulado, o que demonstra a importância de uma análise pragmática dos planejamentos táticos/setoriais anteriormente iniciados.

Essa situação afeta diretamente a confiança da tropa nos planos e ações de comando que são interrompidos ou modificados e macula a motivação do oficial que deixa e/ou assume a função. Desta forma, ocorre ainda um prejuízo indireto aos serviços prestados à população, pela redução transitória da eficiência administrativa daquela unidade operacional, com risco assim de afetar a credibilidade da corporação frente à sociedade e ao governo.

Para auxiliar a gestão como um todo, foram utilizados mecanismos embasados pela literatura internacional e padronizados pelo TCU na forma de um questionário de autoavaliação quanto às diretrizes de governança pública nos órgãos públicos. O CBMDF, em sua autoavaliação mais recente, datada de 2021, teve na gestão de pessoas a pior avaliação dentre os índices de governança pública organizacional avaliados (Fig. 1).

Observou-se assim, uma fragilidade interna em termos de governança corporativa no que tange à Gestão de Pessoas na Corporação. Notou-se ainda a demanda de se estudar minuciosamente os fatores que determinaram essa avaliação, não só para serem identificados e analisados, como também para apontarem formas eficazes de incremento desses índices com o intuito de elevar a classificação geral da corporação no Índice Integrado de Governança e Gestão Públicas (iGG) (Fig. 1).

Figura 1 - Avaliação do índice de Gestão de Pessoas (iGestPessoas)



Fonte: Relatório individual de autoavaliação (TCU, 2021b, p. 4)

Por conseguinte, chegou-se à seguinte problemática: De que forma os princípios de governança pública podem nortear a gestão de pessoal no que tange a nomeação de oficiais comandantes de unidades no âmbito do Comando Operacional do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal?

1.2 Justificativa

Atualmente, a gestão de pessoas representa uma importante ferramenta de comando nas instituições em geral. O Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal (CBMDF) realiza movimentações de oficiais em função de comandantes, chefes, diretores ou assessores - com critérios pouco conhecidos, visando alcançar o que preconizar o plano de comando do COMOP. Diante de um cenário com cada vez mais protagonismo dos princípios da governança pública, há de se explorar o potencial dessa eficaz ferramenta para também nortear as decisões institucionais na gestão desse importante recurso: o humano.

A governança notoriamente contribui para uma maior transparência na gestão de pessoas e incrementa a confiança da população. O TCU cita alguns requisitos para a boa governança, quais sejam: “pessoas íntegras, capacitadas, competentes,

responsáveis e motivadas ocupando os principais cargos das organizações e liderando os processos de trabalho” (TCU, 2014).

Quando os processos de seleção, movimentação e promoção são baseados em critérios claros e objetivos, e comunicados de forma transparente, a população pode confiar que os oficiais comandantes estão sendo designados em funções com base em méritos e habilidades, aumentando a confiança na instituição e em seu trabalho. O segundo desses quesitos (a movimentação) foi objeto deste estudo, analisados os dados referentes ao período de 2018 a 2022, sob o prisma da governança pública visando aprimorar a gestão de pessoas na Corporação.

A experiência pessoal do pesquisador revela que, em qualquer missão atribuída a um oficial, sua competência técnica para exercício daquela função é fundamental para a excelência do resultado, o qual pode ser também desastroso se não for considerada sua aptidão e motivação. Nesta última, a previsibilidade de movimentação administrativa traz ao oficial envolvido incremento na sua disposição, mais confiança naquela designação, e, ainda promove melhoria do clima organizacional das unidades envolvidas.

A escolha do tema advém também da observação da gestão de pessoas no cenário institucional, particularmente no Comando Operacional, em que a falta de uma política de sucessão traz prejuízo às ações iniciadas e por vezes não concluídas pelo sucessor do comando da OBM. Isso prejudica a Corporação e sua posição dentro dos princípios da governança pública, corroborando para sua classificação atual nesse aspecto. Almejou-se assim uma contribuição para a instituição com o intuito de se consolidar as boas práticas de governança pública para aperfeiçoar a gestão e incrementar sua avaliação do índice de governança e gestão públicas (iGG).

Ao assegurar que oficiais sejam selecionados, treinados e alocados de forma adequada - observadas suas competências, anseios e necessidades operacionais das OBMs - é possível otimizar a gestão e garantir uma estrutura administrativa que forneça meios para o CBMDF responder a ocorrências com padrão de atendimento cada vez melhor. Esse aspecto é abrangido pelo Plano Estratégico da Corporação, em seu oitavo objetivo: “Capacitar e Gerir por Competências”.

De forma complementar ao quarto objetivo institucional, citado na introdução, este oitavo vem no mesmo sentido, ao “Instituir a capacitação e gestão de pessoas por competências, com foco estratégico.” (CBMDF, 2023a, p 62). Todavia, não existe uma política aberta - pautada em mecanismos cientificamente embasados e voltados para resultados - que oriente, avalie e aprimore a forma de alcance desses objetivos no que tange a gestão por competências no COMOP.

Ainda no âmbito institucional, o relatório de gestão do ano de 2022 aponta que quase 60% dos militares da corporação estão alocados na área-fim (CBMDF, 2023b), sendo, portanto, protagonistas na missão institucional. Assim, ficou clara a importância da eficiência de gestão desse nicho, pois ele reflete diretamente a reputação corporativa e responsabilidade perante a sociedade. O Comando Operacional, juntamente com o Departamento de Segurança contra Incêndio (DESEG), figuram como as setoriais responsáveis pela missão-fim do CBMDF. Assim, este estudo focou a gestão de pessoal no COMOP, dada sua maior interface institucional frente a sociedade.

Além disso, sabe-se que o tratamento de processos na base de um organograma institucional tem melhores chances, em termos de acurácia, na solução de problemas e delineamento de ações com maior credibilidade, fortalecendo o gestor na tomada de decisões de forma mais técnica e efetiva. Pode, inclusive, (e intencionalmente) vir a servir de exemplo para outros setores da corporação. Viu-se, portanto, pela perspectiva interna, a importância de se direcionar aos comandos de unidades a aplicação dessas diretrizes de governança em nível gerencial.

A governança pública, como ferramenta de gestão, traz princípios e diretrizes que visam a garantia de maior transparência e eficiência das ações da administração de órgãos públicos nesse e em muitos outros aspectos. A Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) traz a premissa de que empresas de controle estatal devem, não somente divulgar se seguem um código de governança corporativa, como também indicá-lo publicamente (OCDE, 2018).

Observa-se desse modo, a eminente necessidade da concepção de diretrizes institucionais baseadas nos princípios da governança pública que orientem

efetivamente a gestão de pessoas na Corporação e, com isso, corrobore na elevação de sua atual classificação do índice de gestão e governança públicas.

1.3 Objetivos

Os objetivos da pesquisa dividem-se em geral e específicos. Conforme Marconi e Lakatos (2017, p. 249), o objetivo geral “está ligado a uma visão global e abrangente do tema” enquanto que os objetivos específicos “apresentam caráter mais concreto”. Nesse contexto, o presente trabalho tem os objetivos abaixo descritos.

1.3.1 Objetivo geral

O presente trabalho monográfico visou atender ao seguinte objetivo geral:

- Elaborar diretrizes baseadas nos princípios da governança pública para nortear a gestão de pessoas no que tange a nomeação de comandantes de unidades do Comando Operacional do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal

1.3.2 Objetivos específicos

Para alcance pleno e estruturado do objetivo acima descrito tem-se os seguintes objetivos específicos:

- Conectar as atuais diretrizes da Seção de Recursos Humanos e da Diretoria de Gestão de Pessoal para as movimentações de oficiais no Comando Operacional, considerando os impactos no contexto institucional ao transferí-los entre unidades do COMOP;
- Discutir o status atual de classificação dos índices de governança pública no contexto da gestão de pessoas no CBMDF;
- Demonstrar formas de incrementar o índice de governança em gestão de pessoas de acordo com os princípios de governança pública no que se refere a nomeação dos oficiais comandantes das unidades operacionais do CBMDF.

1.4 Definição de termos

Accountability: obrigação dos agentes ou organizações que gerenciam recursos públicos de assumir responsabilidades por suas decisões e pela prestação de contas de sua atuação de forma voluntária, assumindo integralmente a consequência de seus atos e omissões. (BRASIL, 2016)

Comandante: título genérico dado ao bombeiro-militar, correspondente ao de chefe ou outra denominação que tenha ou venha a ter aquele que, investido de autoridade decorrente de leis e regulamentos, for responsável pela administração, emprego, instrução e disciplina de uma organização de bombeiros-militares. (DISTRITO FEDERAL, 1981)

Efetividade: relação entre os resultados de uma intervenção ou programa, em termos de efeitos sobre a população-alvo (impactos observados), e os objetivos pretendidos (impactos esperados). Trata-se de verificar a ocorrência de mudanças na população-alvo que poderiam ser atribuídas às ações avaliadas. Diz respeito ao alcance dos resultados pretendidos a médio e longo prazo. (CBMDF, 2023a)

Gestão: consiste na utilização criteriosa de meios (recursos, pessoas, processos, práticas) para alcançar um fim identificado. A gestão é a função realizadora que serve como meio para alcançar objetivos organizacionais, representando um conjunto de decisões que afetam o desempenho da organização em diferentes horizontes temporais. Ela é direcionada pela governança e se concentra na implementação eficaz e eficiente das diretrizes estabelecidas. (CBMDF, 2023a)

Gestão de pessoas: é o conjunto de processos, métodos e políticas que tem o objetivo de administrar e fortalecer o capital humano das organizações públicas ou privadas conciliando os perfis dos colaboradores com objetivos e metas da organização (ENAP, 2021 *apud* CBMDF, 2023a).

Gestão de riscos: atividades coordenadas para atingir e controlar uma organização no que se refere a riscos (ISSO 31000, 2018 *apud* CBMDF, 2023a). Gerenciar riscos é crucial para as organizações, pois ajuda a estabelecer estratégias, atingir metas e tomar decisões fundamentadas. Faz parte da governança e liderança, afetando a gestão em todos os níveis e melhorando os sistemas de gerenciamento.

Esse processo está presente em todas as atividades da organização e envolve interações com as partes interessadas. (ABNT, 2018 apud CBMDF, 2023a).

Governança: combinação de processos e estruturas implantadas pela alta administração, para informar, dirigir, administrar e monitorar as atividades da organização, com o intuito de alcançar os seus objetivos (BRASIL, 2016);

Governança pública organizacional: compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade. (BRASIL, 2020 apud CBMDF, 2023a).

Indicador: é um número decimal, porcentagem, razão ou taxa que representa um aspecto do desempenho, com o objetivo de comparar com uma medida de referência, permitindo avaliar continuamente a evolução de determinada atividade, de forma a amparar a tomada de decisões no âmbito em que está inserido (CBMDF, 2017)

Partes interessadas (stakeholders): indivíduo, grupo ou organização que possa afetar e ser afetado, ou sentir-se afetado por uma decisão, atividade ou resultado de um projeto, programa ou portfólio. (PMBok, 2021 apud CBMDF, 2023a). São aqueles cuja atuação e opinião deve ser levada em conta na formulação de estratégias (CBMDF, 2023a).

Plano estratégico: um documento de alto nível que explica a visão e a missão de uma organização, além da abordagem que será adotada para alcançar essa missão e visão, incluindo as metas e objetivos específicos a serem alcançados durante o período coberto pelo documento (PMBok, 2021 apud CBMDF, 2023a).

Políticas Públicas: são instrumentos indispensáveis para auxiliar os órgãos no cumprimento de suas atribuições regimentais e no atendimento das demandas da sociedade. É por meio de políticas públicas, que o governo define e estrutura sua forma de atuação. São um conjunto articulado e estruturado de ações e incentivos que buscam alterar uma realidade em resposta a demandas e interesses dos atores envolvidos (BRASIL, 2022 apud CBMDF, 2023a)

2 REVISÃO DA LITERATURA

Para a adequada contextualização do tema desenvolvido no presente estudo fez-se importante uma aprimorada revisão de literatura, a qual vem introduzir e abordar a intersecção entre a gestão de pessoas e a governança pública. Assim, esta revisão buscou analisar e sintetizar as principais pesquisas, normativas, teorias e práticas vigentes que exploram a relação entre esses dois elementos cruciais, com o intento de subsidiar conceitos e premissas de como uma governança sólida pode aprimorar a gestão de pessoas no contexto corporativo, promovendo melhores resultados organizacionais e um serviço público de maior qualidade para a sociedade.

Assim sendo, os tópicos acima mencionados foram devidamente estreados a seguir, para melhor embasamento do estudo em tela.

2.1 Gestão de pessoas: conceituação e prática

O termo gestão de recursos humanos a cada dia cai mais em desuso sendo substituído por gestão de pessoas. Percebe-se “dos antigos sistemas de comércio até os mais modernos modelos econômicos destaca-se entre os meios de produção, a mão de obra humana, de nomenclaturas evolutiva como empregados, funcionários, recursos humanos, pessoal, talentos, colaboradores, entre outros” (DEMO et al, 2012 *apud* CONCEIÇÃO, 2016, p. 20).

De tal modo, Conceição (2016) cita ainda que a evolução desse conceito não é meramente de direitos humanos, mas uma necessidade para o crescimento, a prosperidade e a continuidade da instituição, justificando os investimentos de todos, inclusive, dos funcionários. Nesse contexto, o presente trabalho tratará o uso do termo na sua escrita mais atual, Gestão de Pessoas (GP), tanto por questões científicas quanto pela modernização de ideias quanto à abordagem das pessoas.

Como defende Chiavenato (2010, p. 9), “as organizações funcionam por meio das pessoas que delas fazem parte e que decidem e agem em seu nome”, demonstrando claro o papel fundamental das pessoas nas instituições. Gerir esse fator-chave é imprescindível para o sucesso organizacional, seja no setor público, seja no privado.

Quanto ao termo Gestão, esta é "definida pelo processo administrativo, que consiste no fluxo cíclico e virtuoso das funções gerenciais de "planejamento, organização, direção e controle" (BERGUE, 2010, p. 44). Bergue (2014) afirma ainda que a administração e a gestão de pessoas foram resultadas da evolução da forma de gerir o profissional ampliando as percepções a respeito do mesmo e inovando conceitos e ideias.

Segundo Conceição (2016), há que se compreender que existe um duelo entre os interesses individuais e os da organização, muitas vezes com a sobrepujança do primeiro em relação ao segundo. Por essa razão, Bergue (2014) cita que é importante utilizar esse efeito em favor da organização, relacionando o atendimento aos interesses do indivíduo (status, renda, segurança, promoções) sem deixar de contemplar os interesses da organização.

Em outras palavras, a valorização do indivíduo numa instituição começa na revisão conceitual de termos que o referenciam, mas passa por uma análise que o veja com a individualidade que suas competências podem oferecer ao crescimento institucional conforme notado nos trabalhos de Santos (2021).

A valorização de competências é citada pelo TCU (2020) como um potencial benefício de uma boa governança com a premissa de se selecionar a liderança tendo por base aspectos como conhecimento, habilidades e atitudes (competências individuais) que sejam adequadas aos objetivos. Para Lira (2021), a forma de seleção de competências para um determinado cargo deve existir de forma clara na instituição, com seus critérios amplamente discutidos e então publicados para efetivamente aplicados. Essa prática ilustra a interrelação de dois princípios da governança pública sejam eles a capacidade de resposta e transparência.

Segundo o IFAC (2014) o desenvolvimento de tais competências é alcançado não somente por meio de critérios de seleção ou escolha, mas também com oportunidades de aprimoramento durante o exercício dos mandatos e avaliações regulares de desempenho quanto à contribuição desses indivíduos para o alcance das metas organizacionais. Atualmente não há previsão de mandato para exercício de funções, tampouco avaliações de desempenho em nenhuma função de comando de unidades operacionais da Corporação.

A ideia de mandato para exercício de função é capaz de trazer previsibilidade, organização e auxilia o gestor em seu plano de comando garantindo o eficaz exercício de planejamento setorial realizado e uma transição de comando que não traga prejuízo àquela unidade militar. A avaliação de desempenho, por sua vez, deve trazer um feedback e uma direção ao comando para melhoria contínua da gestão, sendo inclusive considerado pelo TCU (2020, p. 49) como uma de suas diretrizes, seja ela “monitorar o desempenho da organização e utilizar os resultados para identificar oportunidades de melhoria e avaliar as estratégias organizacionais estabelecidas”.

Nesse sentido, os princípios da governança pública vêm trazer diretrizes capazes de transformar a eficiência administrativa no setor público com desígnio de aumentar e preservar o valor que o Estado entrega aos que o mantêm. Alguns desses princípios, abordados mais detalhadamente no próximo capítulo, foram questionados aos gestores de pessoas da Corporação em entrevista para verificar o quanto estão em uso atualmente. Concomitantemente, foi realizado estudo de quais normativas são explicitamente utilizadas nos dias atuais, citadas inclusive, no boletim geral em cada ato de movimentação.

2.2 Os princípios e mecanismos da governança pública

A governança em políticas públicas, segundo o Tribunal de Contas da União (2020) se refere aos arranjos institucionais que condicionam a forma pela qual as políticas são formuladas, implementadas e avaliadas, em benefício da sociedade. Esses benefícios são regularmente avaliados pelo poder público (TCU) para constante redirecionamento como política de aperfeiçoamento de gestão e de ferramenta de controle de gestão.

A governança pública organizacional é, segundo esse órgão, tida como:

A aplicação de práticas de liderança, de estratégia e de controle, que permitem aos mandatários de uma organização pública e às partes nela interessadas avaliar sua situação e demandas, direcionar a sua atuação e monitorar o seu funcionamento, de modo a aumentar as chances de entrega de bons resultados aos cidadãos, em termos de serviços e de políticas públicas. (TCU, 2021b, p. 15)

Assim, esse conceito derivado da governança corporativa foi delineado e adotado pelo TCU com propósito de apoiar, segundo a OCDE (2017, *apud* TCU

2021b) a melhoria do desempenho das organizações públicas para a geração de valor. Trata-se de um conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle voltados para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com intuito de orientar políticas públicas à prestação de serviços de interesse da sociedade, nosso principal cliente.

A relação da governança com a gestão, segundo o TCU (2021a) estabelece que enquanto a primeira tem função direcionadora, fundamentada em evidências e considerando o interesse das partes interessadas (*stakeholders*), a segunda tem função realizadora, responsável por planejar a forma mais adequada de implementar as diretrizes estabelecidas, executar os planos e fazer o controle de indicadores e de riscos.

As atividades de governança (avaliar, dirigir e monitorar) são implementadas por meio de práticas que podem ser agrupadas em três mecanismos, a saber: liderança, estratégia e controle. Hernández (2012) cita que a liderança prevê a adequação do modelo de governança aos objetivos institucionais, promoção de cultura de integridade e garantia da existência de competências dos líderes adequadas às suas atribuições.

Segundo o TCU (2020), a estratégia precisa ser concebida com orçamentos realistas, amplamente comunicada e disseminada por todas as unidades organizacionais. Dessa forma, os objetivos estratégicos são convertidos em metas, indicadores e objetivos específicos para cada área de responsabilidade. Assim, a execução é monitorada e avaliada de perto para garantir seu progresso.

O órgão afirma ainda que cidadãos conferem ao setor público a autoridade para gerenciar os recursos públicos e alcançar os resultados desejados. Em contrapartida, as organizações do setor público têm a responsabilidade de prestar contas aos cidadãos, demonstrando que administraram os recursos confiados a elas em estrita conformidade com os princípios éticos, diretrizes governamentais e normas aplicáveis.

Portanto, o controle sobre a utilização dos recursos públicos e o alcance das metas é uma demanda da sociedade, e isso só pode ser alcançado por meio de práticas eficazes de transparência e prestação de contas.

Assim, foram criados três mecanismos com suas respectivas práticas, para nortear a aplicação da governança pública nas instituições públicas. Tais mecanismos embasam os questionários de autoavaliação do TCU aos órgãos públicos e, da mesma forma, foram utilizados como referência na confecção de questionários e delineamentos das entrevistas do presente estudo. A seguir, uma ilustração (Fig. 2) expõe as práticas relacionadas a cada mecanismo de governança, de acordo com o Referencial Básico de Governança Organizacional para organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU (TCU, 2020):

Figura 2 – Práticas relacionadas aos mecanismos de governança



Fonte: Referencial Básico de Governança Organizacional (TCU, 2020, p. 52)

Assim, atividades de governança são implementadas por meio de práticas divididas em mecanismos, sejam eles liderança, estratégia e controle e são regulamentados pelo Decreto 9.203 de 22 de novembro de 2017, o qual dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Tal legislação, aliada a organismos multilaterais e de referência nas áreas de controle e auditoria, fornecem os princípios de governança como valores interdependentes, servindo de guia para a atuação das organizações públicas. Esses princípios, segundo o Referencial de Governança do TCU (2020) são:

a) Capacidade de resposta: A capacidade de resposta no setor público é a habilidade de atender eficiente e eficazmente às necessidades das partes interessadas. Para melhorar a capacidade de resposta, é necessário capacitar os agentes públicos em termos técnicos e éticos, envolver os cidadãos nas decisões públicas (princípio da participação) por meio de meios eletrônicos e apoiar iniciativas do governo para ampliar o acesso aos serviços públicos e reduzir custos.

b) Integridade: refere-se à adesão e alinhamento consistente aos valores, princípios e normas éticas comuns para sustentar e priorizar o interesse público sobre os interesses privados. É fundamentada em três pilares: implementar um sistema de integridade amplo e coerente; cultivar uma cultura de integridade pública; possibilitar a prestação de contas, a responsabilização e a transparência;

c) Transparência: consiste em fornecer informações atualizadas, em linguagem acessível, sobre as operações, estruturas, processos decisórios, resultados e desempenho do setor público para a sociedade. A transparência cria um clima de confiança, tanto internamente quanto nas relações com terceiros e garante que as informações alcancem o público interessado, permitindo que os cidadãos busquem informações sem medo de represálias, e promove a responsabilização dos agentes públicos, se necessário.

d) Equidade e participação: busca garantir um tratamento justo a todas as partes interessadas, considerando seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas. Estratégias organizacionais e tomadas de decisão devem buscar equilibrar as expectativas dos diversos públicos. Formas de participação incluem ouvidorias, audiências e consultas públicas, mesas de diálogo, conselhos gestores, comissões de políticas públicas, entre outras iniciativas que promovam o diálogo com as partes interessadas e considerem tais anseios na tomada de decisão.

e) *Accountability* (prestação de contas e responsabilidade): trata da obrigação que as pessoas ou entidades têm de assumir as responsabilidades fiscais, gerenciais e programáticas que lhes foram conferidas e informar seu cumprimento a quem lhes delegou tais responsabilidades. Está relacionada a um conjunto amplo de incentivos e mecanismos institucionais, incluindo garantias de responsabilização, participação social e parcerias entre atores estatais e não estatais.

f) Confiabilidade: representa, segundo a OCDE (2017, *apud* TCU, 2020) a capacidade das instituições de minimizar as incertezas para os cidadãos nos ambientes econômico, social e político. Por isso, uma instituição confiável tem que se manter o mais fiel possível aos objetivos e diretrizes previamente definidos, passar segurança à sociedade em relação a sua atuação e, por fim, manter ações consistentes com a sua missão institucional.

g) Melhoria regulatória: o European Commission, (2016 *apud* TCU, 2020) traz que este princípio representa o desenvolvimento e a avaliação de políticas e de atos normativos em um processo transparente, baseado em evidências e orientado pela visão de cidadãos e partes diretamente interessadas. É uma regulação bem direcionada, baseada em evidências e escrita de forma simples, com maior probabilidade de ser adequadamente implementada e atingir seus objetivos, sejam econômicos, sociais ou ambientais.

Em resumo, a governança em políticas públicas, como definida pelo Tribunal de Contas da União, representa a base para o aprimoramento contínuo da gestão pública em prol da sociedade. Essa abordagem incorpora os princípios da capacidade de resposta, integridade, transparência, equidade, participação, accountability e confiabilidade.

Por meio de seus mecanismos de liderança, estratégia e controle, a governança pública busca direcionar, orientar e monitorar a atuação das organizações públicas, garantindo que elas atendam às necessidades e expectativas das partes interessadas, incluindo os cidadãos. Esses princípios e mecanismos são a base para a formulação de políticas públicas eficazes, a promoção da ética e integridade na gestão, a prestação de contas responsável e a transparência das ações do setor público.

Em um cenário em que os recursos públicos são gerenciados em benefício da sociedade, a governança pública se torna uma ferramenta fundamental para a entrega de serviços públicos de qualidade e o alcance de resultados positivos para todos os cidadãos. Portanto, a aplicação desses princípios e mecanismos é essencial para o fortalecimento da gestão pública e o atendimento às demandas da sociedade, o que,

por sua vez, está diretamente relacionado aos índices de governança pública na gestão de pessoas no CBMDF.

2.3 O papel dos índices de governança pública e indicadores institucionais na gestão de pessoas

O Tribunal de Contas da União (TCU, 2021b) vem realizando sistematicamente levantamentos para compreender melhor a situação da governança no setor público e incentivar as organizações públicas a adotarem boas práticas de governança.

Desde 2017, o TCU decidiu unificar os quatro levantamentos de governança realizados com foco nas organizações públicas, tornando-o anual e parte integrante do processo de prestação de contas anuais, englobando as áreas de tecnologia da informação, pessoas, contratações e governança pública. Ao unificar os levantamentos e torná-los anuais, o TCU (2021b) proporcionou um panorama mais atualizado e consistente, o que se mostra essencial para avaliar o desempenho das organizações públicas em relação às boas práticas de governança.

Segundo Lima (2018), índices de governança pública podem servir como um valioso instrumento de *benchmarking* para as organizações públicas que buscam melhorar sua gestão de pessoas. A partir das informações disponibilizadas, os gestores públicos têm acesso a dados relevantes sobre o desempenho de outras instituições similares, permitindo identificar oportunidades de aprimoramento e implementar estratégias mais eficazes na gestão de pessoal.

Com a facilidade de acesso às informações sobre governança pública, os gestores podem tomar decisões embasadas em dados, considerando práticas que têm se mostrado bem-sucedidas em outras organizações, a exemplo do observado nos estudos de Caldeira (2019). Além disso, a transparência na prestação de contas e o compromisso com a responsabilidade fiscal e gerencial incentivam uma cultura organizacional ética e íntegra, fomentando a confiança tanto internamente como na relação das organizações públicas com os cidadãos e outras partes interessadas.

Através dessa análise comparativa, Bomfim (2017) corrobora que os índices de governança pública se tornam um importante instrumento de avaliação do desempenho das instituições, incentivando a adoção de melhores práticas, o

• **iGestPessoas** - Índice de Gestão de Pessoas

Fonte: Relatório individual de autoavaliação (TCU, 2021b, p. 21)

Na mesma linha, em 2017, a corporação fez público seu Planejamento Estratégico 2017-2024, recentemente atualizado, (CBMDF, 2023), no qual foram apresentados indicadores institucionais com o objetivo de, a partir de um ponto de referência avaliar continuamente o desempenho de determinada atividade. Dentre os quinze indicadores apresentados, está o denominado Rotatividade de Gestores, o qual se aplica a todos os órgãos da corporação, incluindo-se o Comando Operacional, foco desse estudo.

A aprovação desses indicadores foi publicada pela Portaria de 6 de março de 2017 e tem por finalidade o amadurecimento organizacional, conforme vê-se no art. 2º dessa portaria:

Art. 2º A implementação dos indicadores na corporação tem como alvo o amadurecimento organizacional, considerando-se o processo de aprendizagem dos gestores e o desenvolvimento de ideias que possam ser incorporadas aos processos, com o intuito de contribuir na ampliação da capacidade de gestão da instituição. (CBMDF 2017, p.50)

Conforme versa o art. 19 dessa Portaria, os indicadores devem ser implementados pelo Comandante Operacional aos seus órgãos subordinados (CBMDF, 2017). Essa portaria foi publicada poucas semanas após o PLANES 2017-2024 e teve acrescentados outros quatro indicadores, totalizando dezenove, utilizados até os tempos atuais.

Esse indicador da rotatividade dos gestores, descrito no PLANES 2017-2024 como taxa de movimentação de chefia, aprovado e publicado no Boletim Geral nº 57 (CBMDF, 2017) e republicado no Boletim Geral nº 073 de 18 de abril de 2023 (CBMDF, 2023) está diretamente relacionado ao mecanismo de governança denominado liderança, e sua sazonalidade é mensal e anual.

Além disso, está contido na prática de gerir riscos, presente no mecanismo de estratégia da governança pública. Segundo o TCU (2020), gerir riscos envolve o comprometimento da liderança com a gestão de riscos por meio de uma política que inclua, dentre outros, formas de medição e reporte no âmbito dos indicadores de desempenho da organização; análise crítica e melhoria

No âmbito da gestão de pessoas do CBMDF, um dos indicadores utilizados é essa taxa, que é dada em movimentações/cargos de chefia sendo aplicada nos órgãos de direção geral, setorial, execução e apoio, de análise e processamento por parte da DIGEP. Sua fórmula é descrita definindo-se o tamanho do universo como o denominador e adicionando-se ao numerador cada movimentação ocorrida, conforme demonstrado na fórmula presente na figura a seguir:

Figura 4 – Fórmula da Rotatividade de Gestores

$$I = \frac{\sum_{i=1}^{N_C} NM_i}{N_C}$$

Legenda:

NM: Número de movimentações ocorridas no cargo de chefia.

NC: Número de cargos de chefia.

i: Contador relativo a cada cargo.

Fonte: Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal (2023, p. 73)

Segundo a seção de movimentação (SEMOV) da DIGEP, o índice considera em seu denominador o número total de funções de comando e sub comando, diretoria e subdiretoria e chefia de seções que possuam gratificação, dos órgãos de direção, apoio e execução da corporação, totalizando hoje o número de 184. O numerador considera o somatório de todas as movimentações envolvendo alteração da lotação de origem dos oficiais movimentados, sendo desconsideradas cessões, dado que tais procedimentos não alteram a lotação do envolvido.

A análise do índice de governança pública na gestão de pessoas no CBMDF e a consideração dos elementos-chave, sob a perspectiva dos gestores da corporação, destacam a importância do uso desse indicador institucional de eficiência denominado "Rotatividade de Gestores". Este indicador desempenha um papel fundamental na avaliação do desempenho organizacional, fornecendo dados essenciais para a tomada de decisões embasadas em evidências.

Além disso, ao adotar uma abordagem de *benchmarking*, os gestores públicos podem identificar oportunidades de melhoria e implementar estratégias mais eficazes na gestão de pessoal. A utilização desses índices contribui significativamente para o

fortalecimento da governança na gestão de pessoas no setor público, promovendo maior eficiência, transparência e responsabilidade nas ações governamentais.

Por fim, observa-se a importância dos índices de governança pública na gestão de pessoas, com ênfase no papel desempenhado pelo Tribunal de Contas da União (TCU) em incentivar boas práticas de governança no setor público. Os levantamentos anuais de governança pelo TCU, parametrizados por indicadores, proporcionam um panorama acurado para se avaliar o desempenho das organizações públicas.

3 METODOLOGIA

Gil (2014) conceitua a pesquisa como um procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa em tela é classificada, quanto aos objetivos, como exploratória, dado que não se dispõe de informação suficiente para responder o problema. Ele afirma ainda que esse tipo de pesquisa “têm como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito” (GIL, 2014, p. 32).

Segundo Figueiredo e Souza (2008), a escolha do método está relacionada às diferentes formas de perceber a realidade. O objeto do conhecimento determina o método, isto é, se o objeto se expressa através de dados mensuráveis, trata-se de uma abordagem com método quantitativo, ao passo que se o objeto se expressa de forma subjetiva, não mensurável, trata-se de um método qualitativo.

Gil (2014) destaca que as pesquisas qualitativas se distinguem das quantitativas pelo enfoque interpretativista, no qual “o mundo e a sociedade devem ser entendidos segundo a perspectiva daqueles que o vivenciam” (GIL, 2014, p 40). Assim, a presente pesquisa se classifica, quanto ao método de abordagem, como (predominantemente) qualitativa.

O método de pesquisa adotado foi o dedutivo pois, segundo Marconi e Lakatos (2017), este método parte de teorias e leis e, na maioria das vezes, prediz a ocorrência de fenômenos particulares. Ele tem o propósito de explicar o conteúdo de premissas verdadeiras para se chegar a conclusões também verdadeiras.

Por fim, quanto à natureza da pesquisa, esta se classifica como pesquisa aplicada, dado que, conforme Figueiredo e Souza (2008) relatam, tem por finalidade desenvolver algum conhecimento, método, produto ou até mesmo uma solução que pode ser aplicada na prática. Neste tipo de pesquisa a intenção é propor uma mudança ou experimento em algum assunto, conforme ficou evidenciado no objetivo-geral desta pesquisa.

3.1 Universo e amostra

Para o presente estudo foi selecionado como universo da pesquisa oficiais do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal. Como critérios da amostra intencional, foram separados três grupos: o primeiro, constituído por vinte e nove comandantes de unidades operacionais (multiemprego e especializadas) da instituição; o segundo, pelos oficiais responsáveis pela gestão de pessoas (DIGEP e EMOPE); e o terceiro, pelo oficial especialista em governança pública do Estado-Maior-Geral da Corporação.

3.2 Procedimentos metodológicos

Os procedimentos metodológicos classificam a pesquisa como bibliográfica documental dado que o passo inicial foi elencar as atuais normativas em vigor, que regulamentam a movimentação de militares na Corporação, o qual foi devidamente discorrido no próximo capítulo.

Para isso, foram solicitados dados à DIGEP sobre: as normativas em vigor de gestão de pessoas do CBMDF; a frequência e datas em que ocorreu a aplicação do questionário de avaliação de gestão na Corporação, e a quantidade de comandantes de unidade nomeados nos últimos cinco anos (1º de julho de 2018 à 30 de junho de 2023) em todas as unidades operacionais do COMOP.

Paralelamente, foram requisitados ao Estado Maior Geral (EMG), pessoalmente, dados que demonstrassem o atual status dos índices de governança na gestão de pessoas. Esses dados tratam-se das respostas, e respectivas justificativas, contidas no relatório de avaliação de governança do TCU aplicado ao CBMDF.

Complementarmente a essa obtenção da atual forma de gestão de pessoas, foram realizadas duas entrevistas a gestores da instituição, sejam eles o Chefe do Estado-Maior-Operacional (EMOPE) do Comando Operacional (COMOP) e Subdiretor da Diretoria de Gestão de Pessoal (DIGEP) com o intuito de elucidar as diretrizes práticas que regem a gestão de pessoas correlacionada aos princípios da governança pública.

Cumprе esclarecer que o Chefe do EMOPE fora escolhido como parte da

amostra intencional no lugar da Chefe da Seção de Recursos Humanos (SEREH), devido ao mais amplo conhecimento daquele sobre os tópicos de interesse deste estudo. Adicionalmente, o diretor da DIGEP indicou para a entrevista o subdiretor daquela diretoria por apresentar conhecimento mais adequado ao escopo do trabalho.

As perguntas formuladas aos gestores acima descritos foram criadas pelo pesquisador após extenso estudo dos mecanismos e princípios da governança pública com o intento de embasar por meio de uma análise estritamente técnica e objetiva da forma como a gestão de pessoas se relaciona com a governança pública na instituição.

Foi ainda aplicado um questionário aos comandantes de unidades visando coletar informações mais precisas sobre como a atual política de gestão de pessoas impacta aos grupamentos quanto às atividades neles desenvolvidas bem como a perspectiva dos comandantes sobre essa política. A partir deste ponto, obteve-se dados suficientes para contemplar o primeiro objetivo específico do trabalho.

Esse questionário foi respondido por vinte e nove, dos trinta e um atuais comandantes de unidades operacionais (multiemprego e especializadas). Foi excluído o 3º GBM do qual este pesquisador ora figura como comandante. Com isso, buscou-se evitar eventuais conflitos de interesse com a inserção de vícios que pudessem comprometer a confiabilidade do estudo. Por fim, foi excluído ainda o 4º GBM (Asa Norte), o qual ainda não figurava oficialmente como inaugurado quando realizado o levantamento dos dados, além de não dispor de um comandante para responder aos questionamentos e tampouco regularidade de comandantes nos últimos cinco anos.

Foi realizada, por fim, uma entrevista com o especialista em governança pública da Seção de Gestão Estratégica e Projetos (SEGEP) do Estado-Maior-Geral (EMG) da Corporação, subsidiada pelas informações até então obtidas correlacionadas à auto avaliação da corporação dada através do questionário desenvolvido pelo Tribunal de Contas da União (TCU) utilizado para esse fim.

Foi aferida sua análise, quanto à gestão de riscos relacionada a gestão de pessoas com vista a elucidar fragilidades atuais viventes. Em posse desses dados, foi possível complementar o perfil de governança desenhado pelo relatório de autoavaliação, por meio de uma análise técnica das vulnerabilidades apontadas.

Assim, neste ponto foi atingido o segundo objetivo específico do estudo.

Considerando dados das entrevistas a gestores e a esse especialista, delineou-se ainda o caminho para se buscar formas de incrementar os índices de governança na gestão de pessoas da corporação. Isso se deu por meio do esclarecimento dos pontos que carecem de maior atenção nesse quesito. Assim, foram fornecidos dados que embasaram o alcance do terceiro e último objetivo específico do trabalho.

3.3 Técnica de coleta de dados

A coleta de dados se deu por meio de um estudo de campo em uma pesquisa classificada como exploratória, que foi complementada por pesquisa bibliográfica com a literatura mais recente e documental, por meio da legislação vigente.

3.4 Análise dos dados

A análise dos dados se deu pela interpretação de três eixos de informações. O primeiro visou a construção de gráficos com base nas informações prestadas pelos comandantes de unidades operacionais ao questionário aplicado de forma a elucidar a percepção deles quanto ao efeito da atual política de gestão de pessoas.

O segundo complementou a análise da gestão de pessoas trazendo a perspectiva dos gestores de pessoas da Diretoria de Gestão de Pessoal e Estado-Maior-Operacional do Comando Operacional, por meio de entrevistas relacionando as diretrizes da atual política de gestão de pessoas aos princípios e mecanismos estabelecidos pela governança pública.

Em posse das informações até então trabalhadas, associadas às prestadas por meio de entrevista ao especialista em governança pública da Seção de Gestão Estratégica e Projetos (SEGEP) do Estado-Maior-Geral, o terceiro eixo de informações versa de forma conclusiva e integrativa sobre a inserção no CBMDF no contexto da governança pública. Informações estas acompanhadas do apontamento de vulnerabilidades nas políticas atuais, bem como possíveis formas de incremento dos índices de avaliação do índice de governança e gestão de pessoas, com base no conhecimento até então produzido.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo serão analisados aspectos cruciais relacionados à utilização dos princípios de governança pública para aprimorar a gestão de pessoas no Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal (CBMDF), com um enfoque específico nas diretrizes destinadas aos comandantes de unidades do Comando Operacional. Este capítulo se desdobrará em quatro seções, cada uma contribuindo para uma compreensão mais profunda do tópico em questão.

Na primeira seção, "Normativa vigente da DIGEP e SEREH para a gestão de pessoas", será explorada a base normativa que rege a gestão de pessoas no CBMDF, destacando os principais regulamentos emitidos pela Diretoria de Gestão de Pessoas (DIGEP) e a Seção de Recursos Humanos do Comando Operacional (SEREH). Isso fornecerá um contexto fundamental para a pesquisa.

A segunda seção, "A gestão de pessoas no comando de unidades operacionais sob a perspectiva dos oficiais envolvidos e gestores", apresentará uma análise aprofundada da gestão de pessoas nas unidades operacionais, avaliada a partir das perspectivas dos oficiais envolvidos e dos gestores. Essa seção permitirá a compreensão das dinâmicas internas e dos desafios enfrentados na gestão de pessoal.

A terceira seção, "Análise do índice de governança pública na gestão de pessoas do CBMDF e elementos-chave para mitigação de vulnerabilidades", concentrará a atenção na análise do índice de governança pública na gestão de pessoas do CBMDF. Os resultados do índice serão examinados, e elementos-chave serão identificados para a mitigação de vulnerabilidades na gestão de pessoas.

Por fim, na quarta seção, "Aprimorando a gestão de pessoas: nomeação de comandantes de unidades operacionais no CBMDF à luz dos princípios de governança pública", serão exploradas estratégias para o aprimoramento da gestão de pessoas, com foco especial na alocação de comandantes de unidades operacionais. Tudo isso será considerado à luz dos princípios fundamentais da governança pública.

Este capítulo desempenha um papel fundamental para alcançar o objetivo geral, que é elaborar diretrizes sólidas, baseadas nos princípios da governança pública, que orientem a gestão de pessoas no CBMDF, especialmente no âmbito do Comando Operacional. À medida que essas seções são exploradas, serão dados passos decisivos em direção a um aprimoramento significativo da gestão de pessoas no CBMDF, alinhado às melhores práticas de governança pública.

4.1 Normativa vigente da DIGEP e SEREH para a gestão de pessoas

A regulamentação de gestão de pessoas no âmbito da Diretoria de Gestão de Pessoal é regida por uma série de leis, decretos, portarias e instruções normativas, que abordam diversos aspectos relacionados à administração de recursos humanos e ao funcionamento do CBMDF.

Essas quinze normativas tratam de questões como movimentação de bombeiros militares, regime jurídico dos servidores públicos civis, concessão de férias e afastamentos, critérios de impedimento para posse na Administração Pública. Tratam ainda de vantagens pecuniárias para militares, regulação do acúmulo de cargos públicos remunerados, e normas internas sobre dependentes, assistência pré-escolar, auxílio-natalidade e pensão militar no CBMDF.

Das nove competências orgânicas comuns das diretorias da corporação, presente no Regimento Interno do CBMDF dado pela portaria nº 24, de 25 de novembro de 2020, cita-se, especialmente o último inciso, o qual se descreve como “IX - executar as políticas de governança relativas às suas áreas de atuação” (CBMDF, 2020, p. 55). Esse é o primeiro ponto normativo que cita a importância da governança, especificamente na gestão de pessoas na instituição.

Já no art. 127, dessa mesma portaria, doze incisos estabelecem as responsabilidades da diretoria de gestão de pessoal do CBMDF, que incluem o gerenciamento e controle do pessoal militar e civil, a elaboração de atos de movimentação, a administração da folha de pagamento, o suporte às comissões de promoção, a manutenção do equilíbrio da força entre as OBMs e o planejamento de afastamentos. Essas atribuições são cruciais para a gestão eficaz de recursos humanos e para a governança pública no CBMDF.

Dos incisos citados no art. 127, pode-se pontuar dois que têm relação direta com a governança pública na gestão de pessoas do CBMDF, sejam eles:

VII - Manter o equilíbrio da força entre as Organizações Bombeiros-Militares (OBMs), observando o Quadro de Organização e Distribuição (QOD) do CBMDF.

X - Planejar e organizar os afastamentos dos militares ativos, inclusive agregados, e dos servidores civis efetivos ou comissionados. (CBMDF, 2020, p. 58)

Esses artigos são relevantes para a governança pública na gestão de pessoas, pois lidam com a distribuição adequada dos recursos humanos e o planejamento dos afastamentos, aspectos essenciais para a eficiência operacional e a transparência na administração pública.

A gestão de pessoas no CBMDF no que tange as movimentações segue regulamentação do decreto distrital 6.142, de 07 de agosto de 1981, o qual afirma, em seu art. 2º, que o objetivo das movimentações é atender à necessidade do serviço, e tem por finalidade principal assegurar a presença, nas Organizações Bombeiros-Militares (OBM), e respectivas frações, do efetivo necessário à sua eficiência operacional e administrativa. O atendimento ao definido nesse artigo, visa, dentre outros:

III - possibilitar o exercício de cargos compatíveis com o grau hierárquico, a apreciação de seu desempenho e a aquisição de experiência em diferentes situações;

IV - desenvolver potencialidades, tendências e capacidades, de forma a permitir maior rendimento pessoal e aumento da eficiência do bombeiro-militar. (DISTRITO FEDERAL, 1981)

Com isso, vê-se que legalmente já se previa, desde tal legislação, a apreciação de desempenho e desenvolvimento de potencialidades para maior rendimento pessoal e incremento da eficiência. Porém, não houve descrição nela ou posteriormente de como realizar tais ações, dificultando tal implementação.

No que se refere a movimentação de oficiais comandantes de unidades, as movimentações são de competência do Comandante-Geral mediante proposta do Chefe do Estado Maior Geral (DISTRITO FEDERAL, 1981). Essas movimentações são, segundo o Decreto descrito acima, atos administrativos que abrangem, conforme

art. 5º, § 1º, classificação, transferência, nomeação e designação. Tais atos envolvem a seguinte descrição:

- I - Classificação: associada a eventos como promoção, reversão, exoneração, término de licença, conclusão ou interrupção de cursos, resultando na atribuição de uma Organização Bombeiro-Militar (OBM);
- II - Transferência: implica na movimentação de um quadro para outro, dentro ou entre OBMs, por iniciativa da autoridade competente ou a pedido do próprio bombeiro-militar, seja por necessidade de serviço ou interesse pessoal;
- III - Nomeação: refere-se à designação específica do cargo a ser ocupado pelo bombeiro-militar;
- IV - Designação: corresponde à movimentação do bombeiro-militar para realizar cursos, estágios, exercer cargos específicos dentro da OBM ou assumir comissões em diferentes localidades, seja no âmbito local, nacional ou internacional. (DISTRITO FEDERAL, 1981).

Desta forma, o presente estudo deu enfoque especial ao terceiro item – nomeação – dado que este é o ato alusivo a alocação de oficiais comandantes de unidades operacionais. Tal ato implica, naturalmente, no ato de exoneração e dispensa, pois estes são atos administrativos pelos quais o bombeiro-militar deixa de exercer cargo ou comissão para o qual tenha sido nomeado ou designado. Ou seja, são atos inversos à nomeação de comando de unidade.

O artigo 5º do Decreto Distrital 6.142/1981 prevê ainda em seu parágrafo 3º o seguinte trecho:

§3º - Não constituem movimentação a nomeação e a designação referente a encargo, incumbência, comissão, serviço ou atividade, desempenhadas em caráter temporário, ou sem prejuízo das funções que o bombeiro-militar esteja exercendo. (DISTRITO FEDERAL. 1981).

Assim sendo, o presente trabalho não considerou, para efeitos de análise estatística, o período em que ocorreu nomeação temporária de comandantes de unidade, função esta conhecida amplamente pela expressão “respondendo pelo comando”.

O Decreto 6142/1981 traz, por fim, em seu Capítulo II a seguinte redação:

- Art. 28 - O prazo mínimo de permanência em OBM para fins de movimentação é, normalmente, de 3 (três) anos.
- Art. 29 - Nenhum Oficial poderá servir por mais de 5 (cinco) anos consecutivos na área de uma mesma OBM. (DISTRITO FEDERAL, 1981)

Cabe aqui pontuar que dados fornecidos pela DIGEP apontam hoje o tempo médio de permanência de 10 meses dos comandantes nas unidades multiemprego e de quase 1 ano e dois meses nas unidades especializadas, dados estes referentes à média dos últimos cinco anos.

De tal modo, observa-se que legalmente existe prazo mínimo e máximo para o exercício de função, qualquer que seja ela, para oficiais. Essa é a única regulamentação existente hoje, no que tange tempo de permanência de comandantes em unidades e serve, em tese, como referência para a confecção de índices e delimitação de metas a eles relacionadas.

Todavia, nota-se uma defasagem desta legislação distrital dado que a instituição atual é bem diferente da existente à época de promulgação dessa legislação em variados aspectos, como maior número do efetivo, normativas posteriores criadas, política de recompensas como ferramenta mais recente de aumento de produtividade, novas necessidades operacionais e administrativas, dentre outros.

Todos esses fatores afetam diretamente o tempo de permanência nas funções, ponto focal deste estudo. Importante frisar que um controle de tempo nas funções é útil para nortear os dados de um dos indicadores de eficiência, presente no PLANES 2017-24, seja ele a rotatividade de gestores.

De acordo com a SEMOV, este índice é calculado manualmente mês a mês e somado para se chegar a um valor anual. Hoje este índice teve sua última aferição em 1,16 (2022) tendo como alvo institucional um valor de até: 2,00. Essa meta foi citada pela Seção de Estatística e Geoprocessamento (SEGEO) do Estado-Maior Geral (EMG) como advinda do Decreto Distrital 6.142/1981 (DISTRITO FEDERAL, 1981) o qual recomenda a permanência de três anos no mesmo cargo para gestores.

No entanto, se hoje tem-se o número de 184 cargos como denominador (referente ao total de funções de comando e sub comando, diretoria e subdiretoria e chefia de seções que possuam gratificação) e pela lei, se estes oficiais devem idealmente ficar três anos no mesmo cargo, então o somatório das movimentações nesses cargos (numerador) deveria alcançar esse total de cargos de chefia findados os três anos. Desta forma, o índice seria de 1, se fosse calculado a cada três anos,

mas como é calculado anualmente, chega-se ao valor médio anual de 0,33. O alcance dessa meta apontaria então para uma permanência média de três anos na função.

Assim, para o cumprimento do decreto distrital supracitado, o índice anual deveria ter o valor ideal de 0,33 como referência, ao invés de 2,00, o que colocaria resultados dos últimos cinco anos acima (e, portanto, fora) da meta estabelecida como se vê na tabela 1. Quanto a este quesito de tempo ideal na função, na próxima seção deste trabalho, foram questionados os comandantes (Fig 11) e entrevistados gestores de pessoas do COMOP (Chefe do EMOPE) e CBMDF (Subdiretor da DIGEP).

Cerca de 72,4% dos comandantes apontaram para um período ideal de 2 anos, ao passo que apenas 10,3% apontaram o período ideal de 3 anos (Fig 11), como preconizado no decreto. Quanto aos gestores, o Chefe do EMOPE sugeriu de 1 a 2 anos como tempo ideal e o Subdiretor da DIGEP de 2 a quatro anos. Assim, vê-se o período de dois anos como um ponto de convergência de gestores e comandantes.

Da mesma forma, se o índice considerar o período de dois anos de permanência e fosse calculado a cada dois anos, seu valor seria de 1,00. Contudo, como é calculado anualmente, chega-se ao valor médio anual de 0,5. O alcance dessa meta apontaria então para uma permanência média de dois anos dos gestores na função sendo, portanto, o índice recomendado neste estudo após a presente análise.

Ademais, o índice de rotatividade de gestores atualmente está inserido no oitavo objetivo do PLANES 2017-2024 (capacitar e gerir por competências) quando o mais adequado seria pertencer ao quinto objetivo (aperfeiçoar a gestão), dado que encontra-se dentro do tema de governança e gestão, cujo fator crítico para o sucesso é a estabilidade do quadro de pessoal (CBMDF, 2023). Na tabela 1 observa-se o comportamento do índice de rotatividade da corporação entre os anos de 2018 e 2022.

Tabela 1 – Índice de Rotatividade de Gestores do CBMDF

Série Histórica Anual					
Ano	2018	2019	2020	2021	2022
Resultado	0,84	0,66	1,01	0,71	1,16
Meta	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00

Fonte: SEGEO.

Segundo o TCU (2020), as metas são etapas para o alcance de objetivos cujo alcance é aferido por indicadores. Afirma ainda que uma das características da meta

é ser apropriada, ou seja, deve estar alinhada com os objetivos, contribuindo para alcançá-los. Deve, portanto, ser relevante para medir os objetivos adequados.

Como se viu na tabela acima, a meta foi estipulada em 2,00, contudo nota-se uma falta de dados que demonstrem o cálculo desse valor, o que expõe a importância da transparência nos fatores que a suscitaram. A portaria de aprovação dos indicadores institucionais (CBMDF, 2017) aponta que a meta é um valor de referência para o indicador, na mesma unidade de medida do resultado.

No entanto, o art. 20 dessa mesma portaria aponta que compete ao Estado-Maior-Geral, em parceria com os demais setores responsáveis, anualmente, estabelecer o quadro de metas dos indicadores até o dia 30 de março. Assim, observa-se que a meta é uma referência volátil, e que depende de fatores não explicitados na portaria em lide. O TCU (2020, p. 83) traz que “as metas devem ser claras, mensuráveis, e ter responsáveis e prazos definidos” e isso implica amplo conhecimento dos fatores que afetam essas metas, já que são flexíveis.

A lei 6.142/1981 adotou o tempo mínimo de oficiais numa lotação de três anos, mas há de se considerar particularidades dos diferentes cargos de gestão. Um diretor de materiais ou de contratações e aquisições carece de maior tempo no cargo do que um comandante de GBM.

Isso traz à tona uma análise de viabilidade de se regulamentar, de forma setorizada, o tempo mínimo de gestão e, conseqüentemente, o índice de rotatividade a ele relacionado para ciência e providências locais do chefe daquele órgão de direção. O TCU (2020, p. 149) corrobora com tal premissa, quando afirma que se deve aprovar e publicar não somente objetivos, como metas e indicadores de desempenho para cada função/subsistema.

Considerando que neste trabalho, o nicho estudado é apenas dos comandantes de unidades operacionais, o índice de rotatividade apresentado pela seção de movimentação (SEMOV) da DIGEP para esse público foi descrito na tabela 2. Importante frisar que esse índice setorizado não é oficialmente um indicador institucional, apesar dessa setorização ser recomendável dada a peculiaridade das seções. Assim, as informações a seguir foram calculadas pela SEMOV apenas como

ilustração situacional das movimentações no âmbito dos gestores do Comando Operacional.

Tabela 2 – Índice de Rotatividade de Comandantes de Unidades Operacionais

Série Histórica Anual					
Ano	2018	2019	2020	2021	2022
Resultado	0,72	0,70	0,89	0,94	1,39
Meta	*	*	*	*	*

Fonte: SEMOV.

Os campos de meta acima não foram preenchidos por ainda não existir essa referência na instituição. Um dos fatores se deve ao fato de sequer existir um período estipulado de permanência nessas funções. Assim, se considerados dois ou três anos como tempos médios desejáveis, seja pelo apontamento de comandantes (a ser explanado na próxima seção), seja pelo aspecto legal previsto pelo art. 28 do decreto distrital 6.142/1981, esse valor anual seria de 0,50 e 0,33, respectivamente.

Adentrando o regimento interno do CBMDF (CBMDF, 2020), em seu art. 454, inciso V, é citado que ao Comando Operacional compete, dentre outros, planejar, coordenar e executar a movimentação dos bombeiros militares destinados ao COMOP. Já o art. 565, traz que o Estado Maior Operacional é responsável pelo planejamento estratégico do Comando Operacional relativo a recursos humanos, além de logística, emprego operacional e estatística, e instrução (CBMDF, 2020).

Já a Seção de Recursos Humanos (SEREH) do Comando Operacional, traz como atribuição no inciso III do art. 566 do Regimento Interno “elaborar estudos e normas internas sobre movimentação e indicação de militares para cursos, estágios e outros” além de “apresentar propostas de aperfeiçoamento da distribuição dos recursos humanos na área operacional, com base em dados estatísticos, estudos e análises, de modo a atender às diretrizes do Plano de Emprego Operacional” (CBMDF, 2020, p. 209).

Assim, nota-se que existe uma previsão legal constante em regimento para a elaboração de estudos sobre movimentação de militares, bem como a apresentação de propostas de aperfeiçoamento da distribuição de pessoas com base nesses estudos.

Desta forma, a aplicação dos princípios de governança pública na gestão de pessoas do CBMDF é uma medida essencial para garantir a eficiência operacional e a transparência na administração dos recursos humanos da instituição. As normativas que regem a gestão de pessoas no CBMDF estabelecem diretrizes e responsabilidades claras, abordando desde a movimentação de bombeiros militares até a elaboração de atos administrativos e o planejamento de afastamentos. A ênfase na manutenção do equilíbrio da força entre as Organizações Bombeiros-Militares (OBMs) e o planejamento estratégico de recursos humanos refletem o compromisso da instituição em cumprir sua missão de forma eficaz.

No entanto, é importante destacar que, apesar das previsões legais, ainda há espaço para aprimoramentos na gestão de pessoas, especialmente no que diz respeito à avaliação de desempenho e ao desenvolvimento de potencialidades. A busca por uma gestão de pessoas mais eficiente e alinhada aos princípios de governança pública deve ser contínua e focada no melhor atendimento às necessidades da corporação e da sociedade.

4.2 A gestão de pessoas no comando de unidades operacionais sob a perspectiva dos oficiais envolvidos e gestores

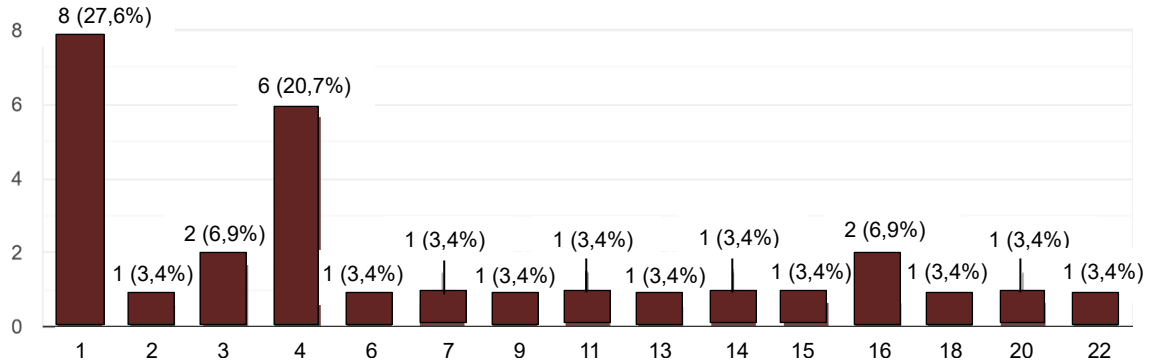
Nesta seção, adentra-se mais profundamente no âmago da pesquisa. Aqui, são exploradas as percepções, análises e experiências dos comandantes de unidades do COMOP. Essas visões foram desvendadas por meio de um questionário (Apêndice A) meticulosamente elaborado com base nas premissas de governança pública, apresentadas pelo Tribunal de Contas da União (TCU). A totalidade dos comandantes elegíveis, nos termos dos procedimentos metodológicos elencados no capítulo 3, respondeu ao questionário enviado.

Inicialmente foram perguntados sobre o tempo de comando na unidade para uma noção inicial do perfil desses comandantes, dos quais oito (27,6%) estavam há até um mês no comando da unidade. Em seguida, outros seis (20,7%) estavam há quatro meses, dois (6,9%) estavam há três meses e outros dois (6,9%) há dezesseis meses à frente das unidades. A mediana desse quadro ficou no 4º mês e a média no 7º. Os demais períodos de comando ficaram distribuídos uniformemente ao longo dos meses, entre dois e vinte e dois meses, conforme demonstrado na figura a seguir.

Figura 5 – Tempo (em meses) dos oficiais no comando das unidades

Há quanto tempo (em meses) o(a) senhor(a) está no comando desta unidade?

29 respostas



Fonte: O autor.

A partir desse gráfico é possível observar a inexistência de uma regularidade nas movimentações envolvendo comandantes ao longo dos últimos dois anos. Houve entrada de novos comandantes em maior número em dois momentos: no mês que antecedeu a coleta (agosto), e em junho. Nota-se ainda que todas as movimentações desses oficiais ocorreram em quinze diferentes meses, o que aponta uma distribuição quase uniforme e sugere uma imprevisibilidade nas transferências, dado que não existem datas de movimentação fixas, como ocorre, por exemplo, com as promoções.

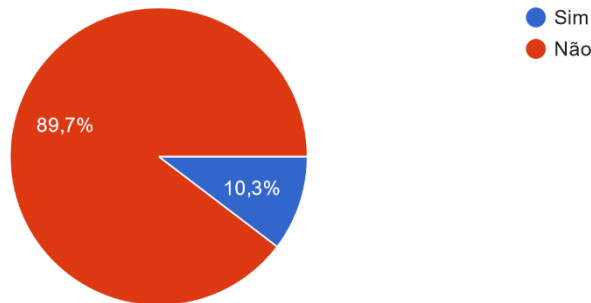
O TCU (2020) estabelece que o princípio da transparência consiste em disponibilizar, inclusive na forma de dados abertos, para as partes interessadas, as informações que sejam de seu interesse. Além disso, a adequada transparência resulta em clima de confiança, tanto internamente quanto nas relações de órgãos e entidades com terceiros (TCU, 2020).

Assim, visando verificar a confiabilidade dos comandantes em relação à transparência da gestão de movimentações, dada por meio da divulgação das bases regulatórias, foram indagados se acreditam que a corporação utiliza diretrizes de movimentação regidas por um conjunto de normas de conhecimento público. A grande maioria (89,6%) respondeu que não acredita (Fig. 6), o que sugere uma considerável descrença nessa gestão de pessoas ser pautada em critérios balizados por uma regulamentação amplamente conhecida.

Figura 6 – Percepção sobre a transparência da normativa que rege as movimentações

O(A) senhor(a) acredita que a corporação utiliza diretrizes de movimentação regidas por um conjunto de normas de conhecimento público?

29 respostas



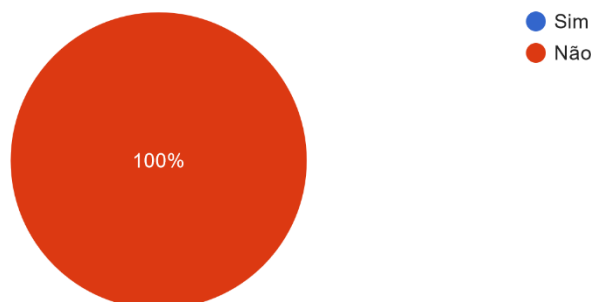
Fonte: O autor.

Destrinchando ainda a questão da confiabilidade interna, agora no que se refere à confiabilidade quanto a clareza e cientificidade da regulamentação que rege a gestão de pessoas, os comandantes foram questionados se consideram a atual política de movimentação de comandantes de OBMs escrita de forma simples e baseada em evidências (estudos). Todos os participantes (100%) afirmaram não considerar a política vigente de movimentação de comandantes de unidades como de linguagem acessível e fundamentada em evidências (Fig. 7).

Figura 7- Avaliação da clareza e embasamento em evidências da atual política de movimentações

O(A) senhor(a) considera a atual política de movimentação de comandantes de OBMs escrita de forma simples e baseada em evidências (estudos)?

29 respostas



Fonte: O autor.

A interpretação conjunta desses dois gráficos (Figs. 6 e 7) demonstra que existe

uma minoria que acredita na transparência dos critérios da política de movimentações (10,3%), e nenhum acredita que essa normativa seja clara e essencialmente técnica, Ou seja, além de ser pouco conhecida, nota-se que a atual política de movimentações é caracterizada por desconfiança dos envolvidos. Isso pode estar relacionado não somente à ineficácia de sua difusão, como à falta de clareza e/ou credibilidade nos critérios utilizados serem de fato baseados em estudos, como rege o princípio da melhoria regulatória da governança pública, preconizado pelo TCU (2020).

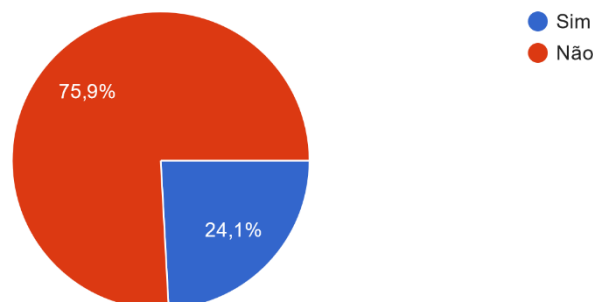
O TCU (2020, p. 58) descreve no mecanismo de liderança, quanto à prática denominada “Estabelecer o modelo de governança” (Fig. 2) que ao definir orientações de relacionamento com as partes interessadas (aqui os comandantes de unidades), a organização pode identificar interesses conflitantes, alinhar expectativas, e, com isso, possibilitar melhor compreensão dos resultados esperados. Além disso, o princípio da governança pública alusivo à equidade e participação também explora esse contato.

Assim, os oficiais foram questionados se foi solicitada a sua opinião sobre suas expectativas pessoais e o impacto da sua movimentação na lotação anterior. Cerca de três a cada quatro participantes (75,9%) relataram não terem sido consultados antes de sua movimentação para aquela unidade (Fig. 8), o que pode incorrer em nomeações intempestivas e comandantes desmotivados além de alto risco de gerar prejuízo aos trabalhos interrompidos nas unidades que permutam de comando.

Figura 8 – Percepção das expectativas e impacto da transferência na lotação anterior

Em relação à sua transferência para a lotação atual, foi solicitada a sua opinião sobre suas expectativas pessoais e o impacto da sua movimentação na lotação anterior?

29 respostas



Fonte: O autor.

A eventual criação de uma ferramenta a ser utilizada na implementação do

princípio da equidade e participação na movimentação de comandantes de unidades envolveria consultar e registrar a intenção dos oficiais sobre unidades e seções pleiteadas. Naturalmente, o gestor deve realizar uma análise minuciosa e impessoal desses pleitos considerando sempre a primazia dos interesses institucionais.

Esse registro poderia contribuir significativamente para aprimorar a transparência e a eficiência no processo de movimentação de comandantes de unidades, ao mesmo tempo em que promoveria uma maior participação e engajamento dos oficiais nesse processo.

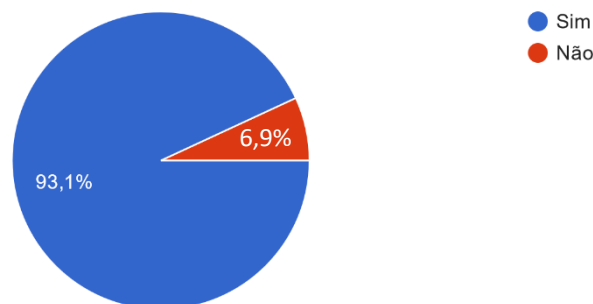
Essa abordagem alinhada ao princípio da equidade pode fortalecer a confiança dos membros da corporação na gestão de pessoas, uma vez que suas preferências e fundamentações seriam consideradas de forma estruturada e transparente. Portanto, a aprovação expressiva dos participantes reforça a importância e viabilidade de se desenvolver uma política desse tipo.

Assim, para validação da eventual criação dessa ferramenta, os participantes foram questionados se consideram vantajoso estabelecer uma política de administração de recursos humanos que receba e avalie as solicitações dos oficiais referentes a transferências dentro da Corporação, enquanto também registra e avalia as fundamentações por trás dessas solicitações. A grande maioria (93,1%) aprova a criação dessa política, conforme exposto na figura 9.

Figura 9 - Avaliação de uma política de GP com registro de solicitações

Do seu ponto de vista, seria vantajoso estabelecer uma política de administração de recursos humanos que receba e avalie as solicitações dos oficiais referentes a transferências dentro da Corporação, enquanto também registra as fundamentações por trás dessas solicitações?

29 respostas



Fonte: O autor.

O TCU (2020) estabelece algumas orientações quanto a implementação do modelo de governança, que incluem “definir um limite de tempo razoável para que o mesmo indivíduo exerça uma função ou papel associado a decisões críticas de negócio” (TCU, 2020, p. 58). Isso implica na observância da relevante necessidade de se estabelecer um mandato para que os comandantes possam exercer seu plano de ação com previsibilidade.

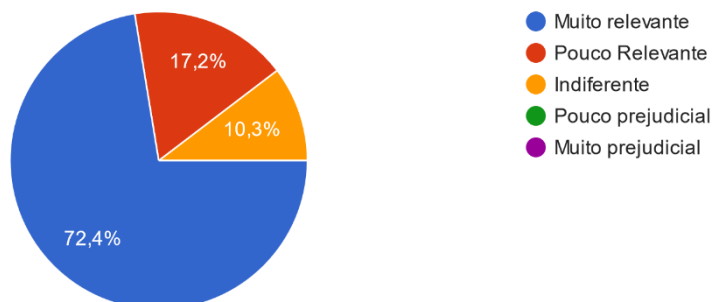
Apesar de ser uma decisão de gestão, mostra-se interessante verificar qual impacto isso teria nos envolvidos. Então, os comandantes foram questionados sobre sua opinião a respeito da adoção de mandatos com prazo determinado para o comando de unidades operacionais (Fig. 10). A maioria (72,4%) consideram muito relevante essa medida, enquanto 17,2% consideram pouco relevante e 10,3% se mostraram indiferentes. Nenhum dos participantes julgou tal medida como prejudicial.

De forma complementar foram questionados sobre qual seria o período ideal para esse mandato. Assim, a maioria (72,4%), apontou o período de 2 anos, dois grupos (representando 10,3% cada) indicaram o período de 1 e 3 anos como adequado e outros dois respondedores (correspondentes a 3,6% cada um) afirmaram o período de 2 anos e meio e 1 ano e meio como o mais indicado para exercício dessa função. As respostas foram ilustradas na figura 11. Nenhum dos oficiais indicou o período de 6 meses como adequado, apesar desse tempo ser frequente no COMOP.

Figura 10 - Opiniões sobre mandatos com prazo definido para comandantes de OBM's

Qual é a sua opinião a respeito da adoção de mandatos com prazo determinado para os comandantes de unidades operacionais?

29 respostas

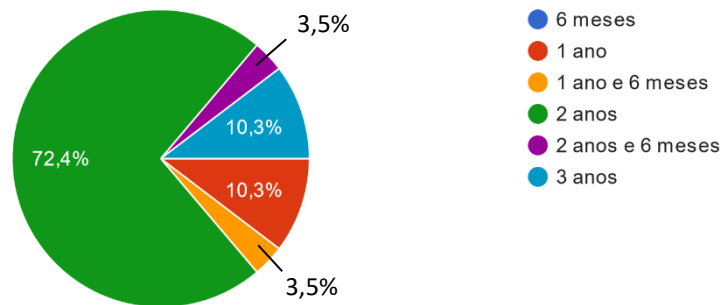


Fonte: O autor.

Figura 11 – Tempo julgado adequado para permanência do comandante em uma OBM

Qual período, em meses, o(a) senhor(a) considera adequado ou suficiente para a permanência de um comandante em uma unidade?

29 respostas



Fonte: O autor.

Sem um mandato definido, a rotatividade de gestores flutua e varia de acordo com a natureza (multiemprego/especializado) da unidade operacional. Um levantamento deste estudo realizado junto a DIGEP demonstra que no período de cinco anos (1º de julho de 2018 a 30 de junho de 2023) as vinte e nove unidades operacionais (excluído o 4º GBM, inaugurado após tal período) tiveram média maior que cinco comandantes (5,62), o que daria um período de permanência de pouco menos de um ano de cada um nas unidades.

Observou-se que as seis unidades especializadas possuem menor rotatividade de comandantes (média de 4,33 comandantes no período) do que as vinte e três unidades multiemprego (média de 5,95 comandantes no período). A premissa da designação de um comandante com conhecimento daquela natureza da unidade possivelmente foi um fator decisivo para menor rotatividade nessas unidades, conforme explanado em entrevista com o Chefe do EMOPE, na próxima seção.

A integridade desempenha um papel de suma importância na gestão de pessoas do setor público. No CBMDF, onde a confiança pública é essencial para a realização de suas missões críticas, a integridade é um princípio-chave que guia as ações de seus membros e líderes. A promoção de um ambiente ético e íntegro dentro da corporação não apenas fortalece a governança interna, mas também aumenta a confiança da comunidade que a instituição serve. A OCDE (2017, *apud* TCU, 2020) define a integridade da seguinte forma:

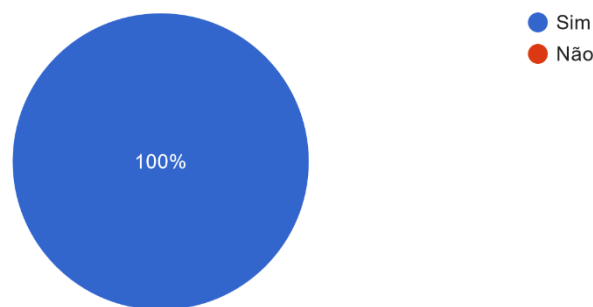
A integridade diz respeito às ações organizacionais e comportamento do agente público, referindo-se à sua adesão e alinhamento consistente aos valores, princípios e normas éticas comuns para sustentar e priorizar o interesse público sobre os interesses privados (OCDE, 2017 *apud* TCU, 2020, p. 60).

Sabendo da importância do tema, os comandantes foram inquiridos se acreditam que, em algum momento, ocorreu uma movimentação entre comandos de unidade em que interesses particulares se sobrepuseram aos interesses públicos. Todos (100%) concordaram com a afirmação 'sim', conforme ilustrado a seguir:

Figura 12 - Conflito de Interesses em Movimentações de Comandantes de Unidades

Considerando a perspectiva ética da política atual de gestão de pessoas, o(a) senhor(a) acredita que, em algum momento, ocorreu uma movimentação entre comandos de unidade em que interesses particulares se sobrepuseram aos interesses públicos?

29 respostas



Fonte: O autor.

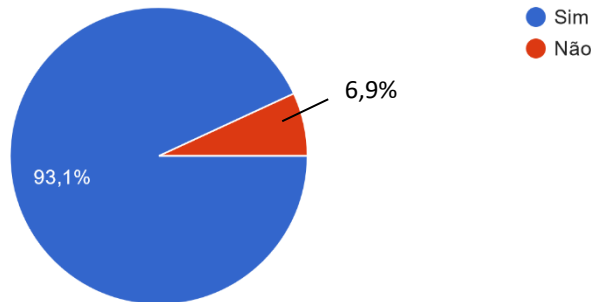
Após abordar a importância da integridade no setor público, o estudo se aprofundou na análise das respostas dos participantes em relação à ausência de aviso prévio durante a transferência de comandantes em Grupamentos. A questão ética, levantada anteriormente, sobre a possível sobreposição de interesses particulares aos interesses públicos, torna-se especialmente pertinente neste contexto.

Esta discussão se insere em um cenário mais amplo que destaca a necessidade de políticas transparentes e éticas para garantir a integridade nas práticas de gestão de pessoas no setor público. Assim, os oficiais foram questionados se acreditam que a ausência de um aviso prévio impacta o trabalho realizado em um Grupamento quando ocorre a transferência do comandante. Cerca de 93,1% dos participantes afirmaram que existe um impacto, como demonstrado na figura 13.

Figura 13 - Percepção sobre o impacto da ausência de aviso prévio na transferência de comandantes

O senhor(a) acredita que a ausência de um aviso prévio impacta o trabalho realizado em um Grupamento quando ocorre a transferência do comandante?

29 respostas



Fonte: O autor.

O resultado da pergunta revelou uma forte convergência nas respostas dos participantes. Assim, essa constatação exigiu uma descrição dos efeitos observados no funcionamento dos grupamentos sob a perspectiva desses comandantes, quando ocorre sua transferência sem a devida comunicação prévia. As respostas dadas apresentaram uma notável consistência nas preocupações e desafios enfrentados. Entre os pontos que se repetiram nas respostas, destacam-se:

I. Prejuízo na continuidade das demandas e interrupção do trabalho: A ausência de comunicação prévia resulta em prejuízos significativos para o andamento das demandas, planejamento e eficiência operacional. A tropa fica sem referência e a unidade acaba se autorregulando. Tanto para o comandante como para a unidade, a transferência sem aviso prévio muitas vezes leva a um tempo de trabalho ineficaz e inútil, pois o trabalho é interrompido abruptamente.

II. Desmotivação da tropa e sentimento de desprestígio: a falta de continuidade na gestão resulta em desmotivação tanto da tropa como do comandante, que pode se sentir desprestigiado pela falta de consulta ou comunicação.

III. Perda de projetos em andamento e dificuldade de adaptação ao novo comandante: A transferência sem comunicação prévia pode resultar na interrupção abrupta de projetos em andamento, o que afeta a eficiência operacional. Além disso, a adaptação ao novo comandante se torna um desafio, assim como a ansiedade dos militares em relação a essa mudança.

IV. Falta de planejamento e gestão da unidade e impacto na identidade da gestão: A falta de comunicação prévia implica em dificuldades em propor e realizar projetos e melhorias nas unidades, além de pouca comunicação eficiente com a tropa. A mudança frequente de comandantes sem comunicação prévia também impacta na identidade da gestão do comandante na unidade.

V. Dificuldade em repassar informações ao novo comandante: A ausência de comunicação prévia dificulta a preparação da tropa para o recebimento do novo comandante e a transmissão de informações importantes.

Essas respostas evidenciam os desafios enfrentados pelos comandantes e suas unidades quando a transferência de comando não é devidamente comunicada com antecedência. A falta de continuidade, desmotivação e interrupção de projetos são alguns dos impactos negativos que podem ocorrer nesse cenário. Logo, uma comunicação prévia e a transição eficiente de comando emergem como áreas críticas a serem melhoradas para garantir um funcionamento mais harmônico das unidades do CBMDF.

Observa-se, com isso, que quatro, dos cinco fatores apontados poderiam ser sanados pela regulamentação de uma política sucessória, como sugere o TCU (2021). Essa medida viria ao encontro ainda do princípio de governança da melhoria regulatória, o qual prevê o desenvolvimento de políticas e atos normativos em um processo transparente, baseado em evidências e orientado pela visão de cidadãos e partes diretamente interessadas (European Commission, 2016 *apud* TCU, 2020).

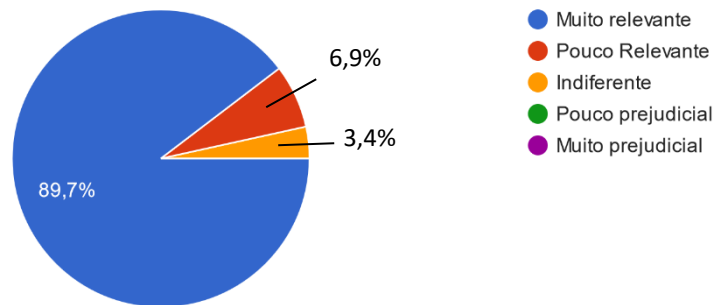
De forma complementar, antecipando a viabilidade da aplicação dessa política, e seguindo o princípio de equidade e participação, os respondentes foram perguntados da sua opinião acerca da implementação de regulamentação para orientar os comandantes no processo de transição de comando, a qual abordasse as questões administrativas e o plano de ação do comando anterior (Fig. 14).

Quase nove em cada dez respondedores (cerca de 89,7%) consideram essa regulamentação muito relevante, outros 6,9% consideram pouco relevante e apenas um participante se mostrou indiferente, correspondendo a 3,4%. Nenhum dos oficiais respondeu que essa regulamentação poderia ser pouco ou muito prejudicial, o que converge para uma forte aceitação quanto a essa iniciativa.

Figura 14 - Opinião sobre a criação de normativa que oriente a transição de comando

Qual é a sua opinião acerca da implementação de regulamentação para orientar os comandantes no processo de transição de comando, abordando as questões administrativas e o plano de ação do comando anterior?

29 respostas



Fonte: O autor.

O mecanismo de liderança, proposto pelo TCU (2020), relata em sua prática de promover a capacidade de liderança, dentre outros, a definição de diretrizes para a avaliação de desempenho de dirigentes, bem como indicadores e metas de desempenho (TCU, 2020). Isso implica que tal avaliação seja realizada com base nos indicadores e metas previamente definidos e não limitada à autoavaliação ou a aspectos meramente comportamentais e subjetivos.

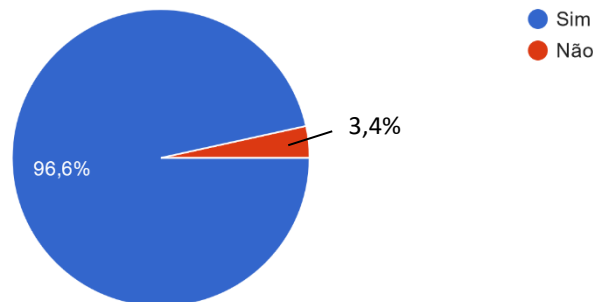
A avaliação de desempenho está intrinsecamente relacionada à forma que a governança trabalha a eficiência de uma organização, pois está contida nas três atividades básicas da governança: avaliar (fundamentada em evidências), direcionar e monitorar. No primeiro ela fornece um panorama do cenário a ser incrementado, o segundo orienta quais ações serão implementadas visando esse incremento de eficiência e o terceiro supervisiona se as medidas implementadas estão surtindo o efeito esperado, podendo nesta fazer realizar as devidas adequações.

Nesse sentido, os comandantes de unidades foram inquiridos se acreditam que a implementação de metas gerais de desempenho para os comandantes de unidades operacionais pode contribuir para aprimorar a gestão dessas unidades. A grande maioria (96,6%) relatou que essas metas tem potencial de incrementar a gestão (Fig. 15). O único discordante apenas ponderou que as metas devem considerar as particularidades das unidades.

Figura 15 - Opiniões sobre a implementação de metas de desempenho para comandantes de OBMs

O senhor(a) acredita que a implementação de metas gerais de desempenho para os comandantes de unidades operacionais pode contribuir para aprimorar a gestão dessas unidades?

29 respostas



Fonte: O autor.

Essa avaliação, além de aprimorar a liderança, promove incremento no programa de recompensa, como citado pelo TCU:

Os resultados das avaliações de desempenho alimentam o programa de aprimoramento de competências da liderança e o de recompensa, e evitam que a tomada de decisão acerca da manutenção ou destituição dos atuais líderes seja desprovida de evidências. (TCU, 2020, p. 67)

Dessa forma, uma avaliação de desempenho se mostra como uma ferramenta essencialmente técnica e traz consigo a possibilidade de nortear um eventual programa de recompensas, substituindo a sensação de fiscalização dos avaliados por uma orientação com capacidade de se reverter em benefícios aos mesmos.

Nesse aspecto, cumpre analisar como a corporação está lidando com essa questão de recompensas para motivar seus líderes e promover melhor clima organizacional. Assim, os comandantes foram questionados se já receberam algum benefício em forma de reconhecimento pela gestão ou boas práticas que desenvolveram em sua unidade de comando (Fig. 16).

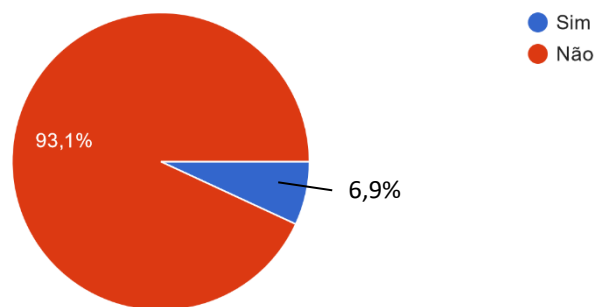
Como se pode ver a seguir, mais de 90% dos oficiais (93,6%) relataram que nunca receberam qualquer benefício como forma de reconhecimento por sua gestão, indicando relevante risco de desmotivação e perda de eficiência dos mesmos em seus locais de trabalho. Isso porque existe consenso, no campo de estudo comportamental,

de que reforços positivos oferecidos de maneira adequada na realização de atividades podem levar à melhoria do desempenho (TCU, 2020).

Figura 16 - Reconhecimento por Boas Práticas na Gestão

O(A) senhor(a) já recebeu algum benefício em forma de reconhecimento pela gestão ou boas práticas que desenvolveu em sua unidade de comando?

29 respostas



Fonte: O autor.

Sabe-se que as entidades da administração pública federal estão impedidas por restrições legais de criar internamente benefícios remuneratórios e benefícios financeiros. Estes, quando disponíveis, devem ser regulamentados por meio de legislação. Contudo, têm a prerrogativa de implementar recompensas não financeiras, as quais estão direcionadas às necessidades dos colaboradores, tais como reconhecimento, realização, satisfação e crescimento pessoal/coletivo (TCU, 2020).

No caso do CBMDF, a concessão de dispensas do serviço como recompensa e elogios em boletins são ferramentas atualmente utilizadas por gestores para recompensar colaboradores que se destacaram, no entanto, não existe um parâmetro da utilização dessa ferramenta, ficando a cargo dos chefes/comandantes sua quantificação e forma de concessão.

Encaminhando para o final da análise dos efeitos advindos da atual política de movimentação vigente, sob a perspectiva dos comandantes das unidades operacionais, estes foram perguntados, objetivamente, sobre sua percepção a respeito da atual política e movimentação de comandantes de unidades (Fig. 17).

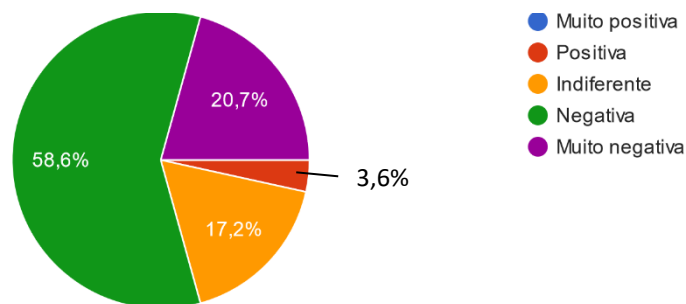
Grande parte do total de participantes do estudo classificaram a política vigente

de movimentações como negativa (58,6%) e outra parte como muito negativa (20,7%). Aproximadamente 17% se mostraram indiferentes e apenas 3,6% (correspondente a um participante) avaliou como positiva. Nenhum deles ajuizou como muito positiva. Na figura a seguir é exposto a referida avaliação.

Figura 17 – Percepção sobre a política de movimentação de comandantes de GBMs

Tendo em vista sua experiência anterior em transferências na função de comandante de unidades do Comando Operacional, qual é a sua percepção sobre a política atual de movimentação de comandantes de unidades do ponto de vista do oficial que está sendo transferido?

29 respostas



Fonte: O autor.

Com isso, constata-se uma significativa necessidade de aperfeiçoamento da atual política de movimentações, após esse resultado da percepção dos oficiais comandantes de unidades operacionais do COMOP sobre a mesma. Isso pode se dever a inúmeros fatores, conforme demonstrado nesse capítulo, dentre eles pode-se citar:

- Falta de conhecimento das normas vigentes;
- Desconfiança quanto a tecnicidade de seu embasamento;
- Inexistência de consulta aos envolvidos nos processos de transferência;
- Falta de transparência quanto aos objetivos das movimentações
- Falta de previsibilidade nas movimentações;
- Alta rotatividades dos gestores;
- Falta de integridade;
- Falta de reconhecimento.

Observa-se a repercussão prática que essa percepção pode estar causando aos comandantes e, indiretamente, aos seus subordinados nas seções

administrativas dos grupamentos. Por outro lado, será que uma reformulação dessa política poderia trazer melhoria ao clima organizacional?

Com esse intuito, findou-se o questionário com a seguinte questão: O(A) senhor(a) acredita que uma política de gestão de pessoas transparente, confiável e essencialmente técnica, no que se refere à movimentação de comandantes de unidades, pode influenciar o ambiente de trabalho (clima) organizacional? A totalidade dos respondedores afirmou que pode afetar o ambiente de trabalho de forma positiva (Fig. 18).

Figura 18 - Impacto da transparência na movimentação de comandantes no clima organizacional

O(A) senhor(a) acredita que uma política de gestão de pessoas transparente, confiável e essencialmente técnica, no que se refere à movimentação de comandantes de unidades, pode influenciar o ambiente de trabalho (clima) organizacional?

29 respostas



Fonte: O autor.

A transparência é apontada como fator determinante para um bom clima organizacional. Existem transferências internas na organização que não têm justificativa relacionada a um aumento salarial ou à promoção para cargos mais elevados na hierarquia. Assim, para o TCU (2020) uma identificação do conjunto de razões para esse tipo de movimentação pode ser decisiva para a melhoria de aspectos da gestão, pois podem apontar falhas em processos, unidades ou condições de trabalho como, por exemplo, excesso ou falta de carga de trabalho ou clima organizacional propício à desmotivação.

Ademais, é evidente que a gestão de pessoas no comando de unidades operacionais do CBMDF é um tema de grande relevância e complexidade. A partir das respostas dos oficiais envolvidos, ficou claro que a atual política de movimentações é

amplamente percebida como problemática, impactando negativamente o ambiente de trabalho, a continuidade de projetos e a motivação dos militares.

A falta de transparência e de um processo técnico na movimentação de comandantes é um desafio significativo que precisa ser endereçado para promover uma gestão de pessoas mais eficaz e alinhada aos princípios de governança pública. Os resultados deste estudo até aqui destacam a importância de se estabelecer diretrizes claras e objetivas para a gestão de pessoas no contexto das unidades operacionais, visando melhorar o clima organizacional, a continuidade de projetos e a satisfação dos militares, elementos essenciais para o sucesso das operações e para o alcance dos objetivos institucionais.

Dessa forma, houve o intuito de aferir a percepção dos respondedores sobre a normativa vigente no que tange a gestão de pessoas na corporação com vista a uma compreensão mais profunda dos desafios e áreas de aprimoramento percebidos por aqueles diretamente envolvidos na liderança e gestão das unidades do COMOP para, assim, complementar o alcance do primeiro objetivo específico desta pesquisa.

A partir desse ponto, é realizada uma análise detalhada das entrevistas conduzidas com os gestores de pessoas do CBMDF. As perguntas direcionadas a esses oficiais visaram explorar vários aspectos cruciais relacionados à gestão de pessoas dentro da instituição. Assim, foram examinadas suas percepções sobre stakeholders da gestão de pessoal, políticas de movimentações, capacitação técnica e ética da DIGEP o uso de indicadores de desempenho, a transmissão de conhecimento na sucessão de comandantes, o tempo de permanência em funções de comando, os pré-requisitos para assunção de comandos de unidades, e desafios atuais da gestão de pessoas.

Com isso, fundamenta-se como os princípios de governança pública podem ser aplicados para alocar os oficiais comandantes de forma mais eficaz. A análise dessas respostas (Apêndices B e C) visou compreender a perspectiva dos gestores em relação à gestão de pessoas no CBMDF e identificar áreas de melhoria potencial.

O primeiro entrevistado foi o Cel QOBM/Comb. Glauber, chefe do Estado Maior Operacional do COMOP, que está há 7 meses nessa função. A primeira pergunta se deu para identificar os stakeholders da gestão de pessoas do COMOP. Foram

apontados o público externo e interno, sendo oficiais e praças, comandantes de unidades especializadas e multiemprego, governo do Distrito Federal, DIGEP e sociedade, como um todo.

A segunda questão se ateve a identificar as diretrizes de movimentação de comandantes de unidades e qual a clareza, publicidade e embasamento técnico presente nessas ações. E para responder essa pergunta, o entrevistado explicou que o processo de movimentação de oficiais no CBMDF é um procedimento complexo que envolve várias etapas. Inicialmente, as movimentações são planejadas nos Comandos de Áreas e, quando necessário, no COMOP, considerando critérios como qualificação, residência e afinidade com a unidade de destino.

No entanto, ele ressaltou que a DIGEP desempenha um papel importante nesse processo, embora nem sempre todas as movimentações sugeridas sejam aceitas devido às peculiaridades da corporação, como a realização de concursos em momentos diversos e a variedade de funções dos oficiais. Portanto, o processo de movimentação no CBMDF é adaptado às necessidades práticas da corporação, em vez de seguir diretrizes baseadas em estudos.

O entrevistado também destacou que, ao contrário do Exército, o CBMDF não segue um planejamento de longo prazo para as movimentações de oficiais devido às suas peculiaridades. Além disso, as movimentações são influenciadas por perfis, especialmente em unidades especializadas, onde se busca alocar comandantes com conhecimento e experiência na área correspondente. Isso torna o processo de movimentação flexível e adaptável às demandas da corporação, em vez de seguir um planejamento estritamente baseado em estudos.

A terceira pergunta se deu com intuito de verificar se a distribuição de efetivo, recebe propostas da SEREH e se essas sugestões são baseadas em estudos ou se consideram alguma característica de governança pública, em consonância não somente às recomendações do TCU como também ao art. 566 do Regimento interno do CBMDF.

O entrevistado revelou que o EMOPE não recebeu propostas da SEREH relacionadas ao aperfeiçoamento da distribuição de recursos humanos na área operacional com base em dados estatísticos, estudos e análises. Explicou que o

gerenciamento de oficiais é limitado e que, embora haja controle sobre o número mínimo de oficiais em cada unidade, o EMOPE enfrenta dificuldades para realizar movimentações de oficiais devido à falta de controle abrangente sobre o pessoal.

Quando questionado sobre a governança pública, destacou que o principal desafio é a limitação de poder do EMOPE para efetuar as movimentações desejadas. Isso ocorre devido à coordenação da DIGEP nas ações de planejamento de pessoal, o que dificulta a condução de estudos de pessoal de forma independente, dada sua posição como uma parcela dentro desse sistema de gestão de pessoas. Essa limitação de poder afeta a capacidade do EMOPE de implementar propostas baseadas em dados e estudos, como prevêm as premissas da governança pública.

No que tange a consideração de necessidades, interesses e expectativas dos envolvidos em movimentações, respondeu que, em geral, tenta-se manter um perfil de oficial dentro da unidade, o que implica em considerar a qualificação e a aptidão do oficial para a função que irá assumir. No entanto, ele também reconhece que essa estratégia pode não ser aplicável a todos os casos, especialmente no que diz respeito aos comandantes de unidades, que podem ser designados para locais mais distantes de suas residências.

Dentre as práticas de estabelecer o modelo de governança, o TCU prevê em seu referencial que exista um limite de tempo razoável para que o mesmo indivíduo exerça uma função ou papel associado a decisões críticas de negócio (TCU, 2020, p.58); Para tal faz-se necessário um controle do tempo que os comandantes ficam nessas funções.

Na resposta a essa questão constata-se que existe um controle e registro da média de tempo que os comandantes permanecem em suas funções no CBMDF. A prática adotada envolve manter um comandante em uma unidade por pelo menos um ano, pois esse é considerado o tempo mínimo necessário para que ele possa efetivamente desempenhar suas funções. Contudo, destaca-se que essa prática está sujeita a ajustes, que podem ocorrer a qualquer momento.

A resposta também indica que, no EMOPE, o foco está mais em solucionar problemas imediatos do que em manter um planejamento estruturado de movimentação de oficiais comandantes. Em situações específicas, como a

transferência de oficiais para unidades especializadas, a decisão pode ser influenciada pelo perfil necessário para a função, levando a movimentações que aumentam a rotatividade dos grupamentos multiemprego para que haja atendimento ao perfil de comandantes de unidades especializadas. Isto denota que a existência de um perfil de comandantes de unidades especializadas incorre em preterição do preenchimento de vaga de comando de unidade multiemprego.

Para atestar essa afirmativa, o entrevistado foi inquirido se, em movimentações, de fato é considerada alguma demanda específica das unidades (ex especialização do comandante em alguma área). Foi respondido que para os especializados, existe um perfil que provavelmente está relacionado com a área de especialização da unidade.

Por outro lado, nos grupamentos multiemprego, o perfil considerado envolve somente a formação no Curso de Formação de Oficiais (CFO) e Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais (CAO). Esses cursos são vistos como habilitações necessárias e suficientes para comandar uma unidade desse tipo. A resposta também considera que o papel do comandante em um GBM é mais administrativo, sendo necessário que ele tenha habilidades de gestão, logística e interação com a área de atuação da unidade.

No aspecto legal, o Decreto Distrital 6142/1981, que Aprova o Regulamento de Movimentação para Oficiais e Praças do Corpo de Bombeiros do Distrito Federal, traz, em seu art. 31 que a movimentação de comandantes só pode ser feita mediante autorização do escalão imediatamente superior, o qual é responsável por fixar processo de passagem de serviço e desligamento. O entrevistado foi questionado se ocorre essa consulta ao comandante especializado ou de área a respeito da movimentação dos seus subordinados.

A resposta do entrevistado revela que, na movimentação de oficiais comandantes de unidades no CBMDF, a consulta ao Comandante de Área/Comandante Especializado e ao próprio oficial movimentado depende da situação. Se a movimentação ocorre dentro do Comando Operacional (COMOP), há maior probabilidade de consulta e comunicação, com uma tentativa de coordenação e planejamento entre as partes envolvidas.

Contudo, quando a movimentação envolve unidades externas ao COMOP, a consulta nem sempre ocorre, e o oficial movimentado pode ser informado apenas por meio de boletins, sem um diálogo prévio. Isso pode se dar devido a questões estratégicas, como evitar resistência ou facilitar o processo de movimentação. Ainda destaca que, em alguns casos, a consulta é evitada para evitar entraves no processo.

Ainda no escopo da legislação distrital, os artigos 28 e 29 trazem, respectivamente, o tempo mínimo de três e máximo de cinco anos para oficiais permanecerem em suas unidades (DISTRITO FEDERAL, 1981). O entrevistado foi questionado sobre a visão dele, na prática, qual o tempo ideal para permanência do oficial no comando de uma unidade. Foi respondido o período de um a dois anos, pois acima disso ele considera que existe perda de produtividade, ainda que haja um planejamento. Pondera ainda que a rotatividade após dois anos é benéfica, pois o novo comandante enxerga melhorias novas que o anterior já não via mais.

Cabe aqui recordar, como citado na seção anterior, que o tempo médio de permanência hoje é de 10 meses dos comandantes nas unidades multiemprego e de quase 1 ano e dois meses nas unidades especializadas, dados dos últimos cinco anos.

Ainda no que tange a análise da gestão de pessoas no comando de unidades sob a perspectiva de gestores, foi entrevistado o Subdiretor da DIGEP, Ten-Cel QOBM/Comb. Rogério Borges. A primeira questão visou elucidar, na visão do entrevistado quem são os stakeholders da gestão de pessoal do CBMDF, oportunidade na qual fora apontado todos os militares da ativa.

Em seguida, foi questionado como é a política utilizada para a realização de movimentações e se essa política é de ampla divulgação, escrita de forma simples e baseada em evidências (estudos). O entrevistado respondeu que a política de movimentação se baseia no Decreto nº 6.142, de 7 de agosto de 1981, de forma de garantir a manutenção da força de trabalho nas unidades da corporação.

Este decreto define critérios para as movimentações, como a adequação das competências e habilidades dos militares às funções e ao posto/graduação, a oportunidade de conhecer diferentes áreas de atuação e a possibilidade de ajustes caso o militar não tenha se adaptado à nova unidade. Assim observa-se que a política de movimentação vem ao encontro do princípio da melhoria regulatória, o qual afirma

que “uma regulação bem direcionada, baseada em evidências e escrita de forma simples, tem maior probabilidade de ser adequadamente implementada e atingir seus objetivos” (European Commission, 2016 *apud* TCU, 2020, p. 47).

Contudo, o entrevistado ressalta que a referida política não é amplamente divulgada e que se tornou desatualizada diante das mudanças na realidade do CBMDF, dado que se embasa em decreto que não se amolda a atual realidade institucional, o que demonstra uma carência da atualização normativa.

Ademais, a falta de divulgação aberta e a desatualização indicam que os membros da corporação podem não ter fácil acesso às diretrizes que regem as movimentações, o que pode afetar a transparência e a compreensão de como as decisões são tomadas.

No que tange o princípio da integridade, foi questionado se existe alguma capacitação técnica e/ou ética específica (relacionada a Gestão de Pessoas) para exercício da função de DIGEP. Respondeu que, em que pese o fato de a instituição disponibilizar semestralmente cursos relacionados ao serviço público, por meio da Escola de Governo do DF, SENASP e SSPDF, e tais órgãos oferecerem no rol de cursos/capacitações a área em discussão, as inscrições não são obrigatórias. Além disso, internamente na instituição, não há um curso que vise capacitar os militares no desempenho das tarefas afetas à DIGEP.

Sem a existência de uma estrutura institucional que cobre um pré-requisito de conhecimento técnico para assunção daquele cargo associada à ausência de um mecanismo de recompensa para quem possuir tais quesitos, não há estímulo à adesão de oficiais quanto a capacitação para desempenho daquela função. Por esta mesma razão também não há demanda para criação de capacitações internas afetas ao tema de gestão de pessoas.

Nesse tocante o TCU (2021) traz recomendações, dentre as quais cita que é importante que todos os dirigentes (e os que os assessoram) sejam nomeados mediante processos transparentes e baseados em mérito; como citado, e que sejam responsabilizados pelo desempenho; e lhes sejam dadas oportunidades de desenvolver suas capacidades de liderança.

Para promover a capacidade de liderança ele estabelece diretrizes para a avaliação de desempenho desses membros, bem como indicadores e metas de desempenho. Assim, o entrevistado foi questionado se existem indicadores e metas previamente definidos para os comandantes de unidades militares. E caso haja, quais diretrizes para a avaliação de desempenho desses membros.

O entrevistado respondeu que na avaliação do desempenho dos comandantes de unidade, atualmente não estão estabelecidos critérios normativos objetivos. Em vez disso, prevalece um julgamento de natureza empírica em relação ao que se espera de um líder. Assim, observa-se que, a atual inexistência de um perfil de comando, pode ser um fator que impede que se faça uma avaliação de desempenho, sendo esta, tão somente uma avaliação genérica das competências do oficial, o qual, pela sua própria natureza já seria, em tese, automaticamente aprovado para aquela função.

Uma política sucessória consolidada é um fator importante a ser considerado na eficiência corporativa, dada sua relevância na gestão do conhecimento e continuidade dos trabalhos iniciados. Assim, foi questionado se existe uma política pública estabelecida para transmissão de informação e conhecimento no momento da sucessão dos comandantes de OBM.

Foi respondido que a DIGEP não possui regulamentação que garanta a continuidade das políticas institucionais para os comandantes de unidade. Assim, não há uma formalização do conhecimento adquirido por um comandante para orientar o seu sucessor em suas decisões estratégicas e plano de comando.

Esta ausência de regulamentação além de gerar uma lacuna na sequência das estratégias institucionais, gera uma perda do alinhamento com metas e diretrizes da governança pública e conseqüente perda da eficiência operacional. Outros danos podem ser observados, como redução da motivação dos gestores, uma vez que não estão plenamente preparados para assumir aquela função impactando negativamente na gestão e resultados institucionais.

Uma das vantagens da política sucessória é a previsibilidade do programa de comando, o qual não sofrerá descontinuidade em suas principais diretrizes. Outro aspecto relacionado a essa previsibilidade, dada sua importância para a motivação do

gestor, é a perenidade do comandante na função. Para isso, são necessários estudos do tempo ideal baseados em dados evidenciados. Nesse sentido, o entrevistado foi perguntado se existe um controle/registro a respeito da média de tempo que os oficiais comandantes de unidades permanecem em suas funções.

O entrevistado respondeu que embora haja um registro do tempo de permanência dos comandantes de unidades nas OBMs, o controle não é efetivo devido à nova dinâmica institucional e às mudanças legislativas que impactam as promoções na corporação. O recorrente ajuste nos interstícios para preenchimento de vagas e a influência política que visa a garantir benefícios aos militares resultam em desafios para manter um controle mais rigoroso. Isso pode afetar a governança pública no CBMDF, uma vez que a ausência de um controle efetivo pode prejudicar a previsibilidade, a continuidade de políticas e a gestão transparente, afetando negativamente a eficiência operacional e a prestação de contas à sociedade.

No que se refere aos pré-requisitos necessários para a assunção dessas funções de gestão, a governança pública estabelece em seu mecanismo de liderança, quanto à prática de promover a capacidade de liderança, que isso envolve definir e divulgar as competências desejáveis ou necessárias da liderança, bem como os critérios de seleção ou escolha a serem observados (TCU, 2020, p. 66). O processo de seleção por competência envolve um referencial das competências desejadas.

Nesse aspecto o entrevistado foi questionado se existe esse pré-requisito para assunção de comando daquelas unidades, e respondeu que sim, porém vinculou a competência da escolha tão somente à especialização operacional do oficial o que, naturalmente, se aplica mais às unidades operacionais. Coadunando assim, com a resposta do Chefe do EMOPE à questão sobre esse tema.

A seleção de funções com base em competências previamente definidas vem ao encontro do balanceamento de poder, ou seja, do revezamento daquela função, dado que sabidamente a eficiência do gestor tende a cair a partir de determinado período naquela função, exaurido das possibilidades. Nesse sentido o gestor foi inquirido sobre o período que ele acredita ser o ideal para o comandante de uma OBM permanecer naquela função.

Foi respondido que considera um período que esteja compreendido entre dois

e quatro anos, de tal forma que seja suficiente para conhecer as demandas de determinado comando, realizar um planejamento que considere as fragilidades e forças, e de fato consiga implementar a política construída, aferindo um feedback de suas ações que possam ser aproveitadas por seu sucessor.

A movimentação de comandantes de unidades, segundo prevê o art. 31 do Decreto distrital 6.142/1981 só poderia ocorrer com autorização do escalão imediatamente superior, o entrevistado, no entanto, relatou que isso só ocorre quando envolvendo comandantes subordinados ao comando especializado, ou seja, apenas unidades especializadas. Não se estendendo, então, aos comandos de área, no que se refere a movimentação de comandantes de unidades multiemprego. Isso demonstra uma falta de padronização quanto ao adequado cumprimento dessa legislação, possivelmente devido ao papel mais estratégico desses grupamentos.

Portanto, nesta seção o estudo revelou a percepção dos comandantes de unidades do Comando Operacional do CBMDF em relação à política de movimentações de oficiais. Os resultados apontaram desafios significativos, como a falta de transparência, desmotivação e interrupção de projetos nas unidades. Além disso, a maioria dos comandantes considera a política de movimentações como negativa. Essas conclusões enfatizam a necessidade de reformular a política de gestão de pessoas no CBMDF, com foco na transparência, critérios claros, reconhecimento de boas práticas e metas de desempenho. Tais mudanças são essenciais para melhorar o ambiente de trabalho, promover a satisfação dos militares e garantir uma gestão alinhada com os princípios de integridade e transparência, atendendo aos objetivos institucionais e às expectativas da sociedade.

Ademais, a análise identificou desafios na governança pública no CBMDF, como a falta de atualização normativa, a ausência de políticas claras e um planejamento de longo prazo para as movimentações. Para alcançar uma gestão mais eficaz, é crucial abordar essas lacunas e alinhar as práticas do CBMDF com as diretrizes de órgãos como o Tribunal de Contas da União. Dessa forma, a instituição poderá promover uma governança pública mais sólida e eficiente em relação à movimentação de oficiais e, assim, atender plenamente à sua missão-fim.

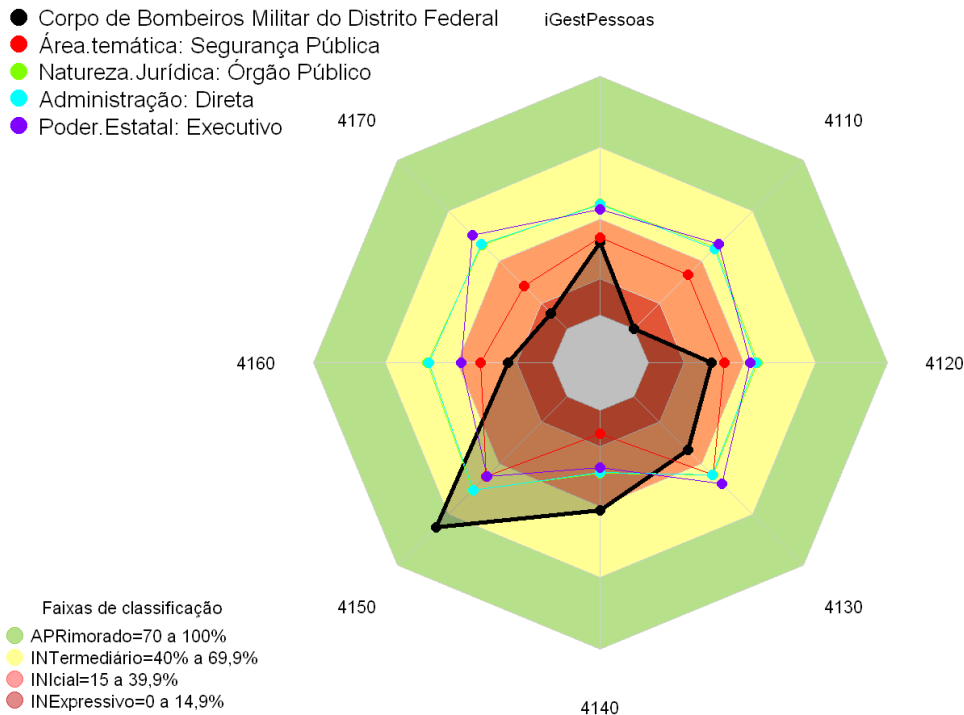
Além disso, os desafios identificados na governança pública da gestão de

peças do CBMDF fornecem uma base para a análise subsequente do índice de governança pública e de elementos-chave para mitigar as vulnerabilidades existentes. Ao explorar esses pontos críticos, a seção seguinte buscará oferecer recomendações para aprimorar a eficiência da gestão de pessoal na instituição e promover uma governança pública mais robusta e alinhada com as diretrizes do TCU, contribuindo, assim, para a melhoria dos processos e resultados no âmbito do CBMDF.

4.3 Análise do índice de governança pública na gestão de pessoas do CBMDF e elementos-chave para mitigação de vulnerabilidades

O presente capítulo mergulha na análise dos dados coletados no relatório de auto avaliação acima descrito, examinando-se o índice de governança pública em relação à gestão de pessoas na Corporação para identificar vulnerabilidades e elucidar desafios específicos. Nesse sentido, a figura 19 vem apresentar o detalhamento do índice de gestão de pessoas em sete subíndices de avaliação, cada um com um enfoque diferente na gestão de pessoas do CBMDF.

Figura 19 – Índice de Gestão de Pessoas
iGG2021 - Governança e Gestão de Pessoas
Índice de Gestão de Pessoas



Legenda:

iGestPessoas - Índice de Gestão de Pessoas

4110 - Realizar planejamento da gestão de pessoas

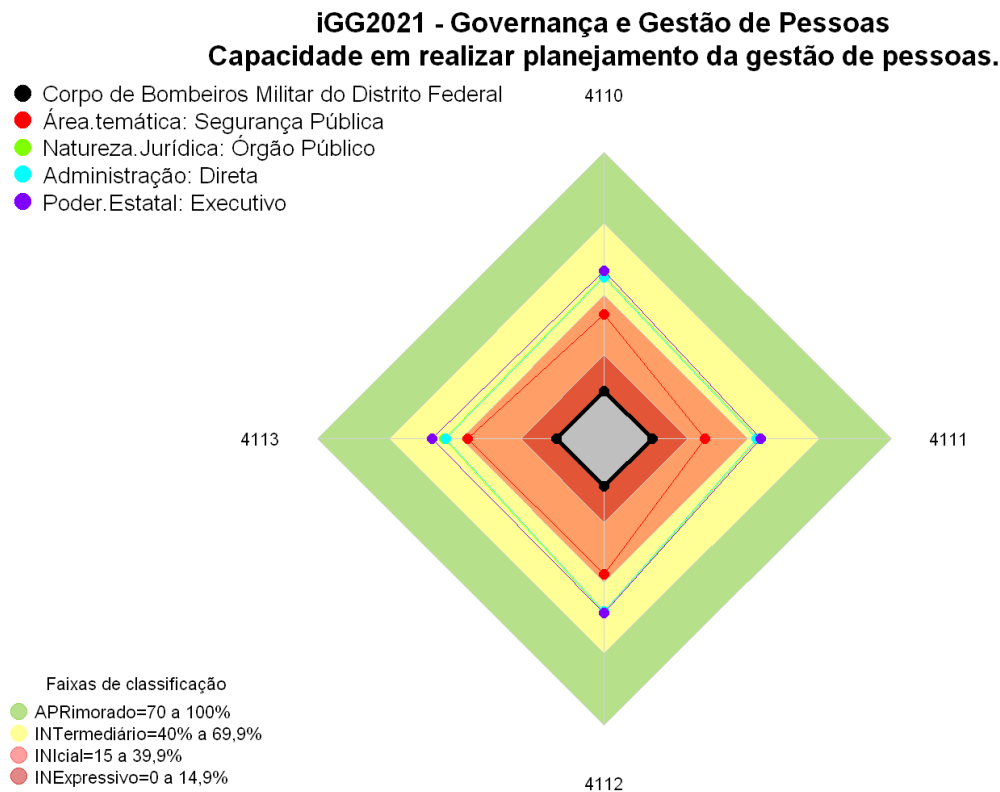
- 4120 - Definir, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores
- 4130 - Assegurar o provimento das vagas existentes
- 4140 - Assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados
- 4150 - Desenvolver as competências dos colaboradores e dos gestores
- 4160 - Desenvolver e manter ambiente de trabalho positivo para o desempenho
- 4170 - Gerir o desempenho dos colaboradores e dos gestores

Fonte: Relatório individual de autoavaliação (TCU, 2021b, p. 22)

Como se pode observar acima, a instituição apresentou índice considerado aprimorado apenas quanto ao desenvolvimento de competências dos colaboradores e gestores, isso porque tem-se inúmeros cursos de carreira para praças e oficiais dentro da Corporação, que visam essa capacitação de seus colaboradores e gestores.

Os sete índices acima descritos apontam resultados que foram construídos por meio das respostas ao questionário do TCU presente no Anexo A. Cada um desses índices foi abaixo esmiuçado para melhor compreensão sobre quais as vulnerabilidades a eles concernentes. Para alcançar essa compreensão, foi entrevistado o especialista em governança pública do EMG (Apêndice D), Ten-Cel RRM Luís Cláudio, o qual realizou as ponderações relativas a cada índice avaliado.

Figura 20 – Capacidade em realizar planejamento da gestão de pessoas



Legenda:

4110 - Realizar planejamento da gestão de pessoas

4111 - Definiram-se objetivos, indicadores e metas de desempenho para cada função (subsistema) de gestão de pessoas

4112 - Há plano(s) específico(s) para orientar a gestão de pessoas na organização

4113 - A organização verifica se os gestores cumprem as políticas de gestão de pessoas

Fonte: Relatório individual de autoavaliação (TCU, 2021b, p. 23)

O primeiro índice denota a pior avaliação institucional dentro do índice de gestão de pessoas, especificamente no que se refere à capacidade de realizar o planejamento da gestão de pessoas (fig. 20). No que diz respeito à capacidade institucional desse quesito, englobando a definição de objetivos, indicadores e metas de desempenho para a gestão de pessoas tem-se, segundo o entrevistado, que isso se deve a três fatores principais.

O primeiro se refere à resistência a implementação de avaliação de desempenho por parte do comitê de governança do CBMDF para cargos de alta gestão na gestão de pessoas (DERHU e DIGEP) e isso pode ser atribuído à cultura militar, na qual militares mais antigos assumem essas funções. O segundo ocorre em consequência, pois a ausência de avaliações de desempenho pode resultar na ocupação de cargos de gestão de pessoas por profissionais que talvez não possuam todas as competências necessárias para desempenhar eficazmente suas funções. Por fim, o terceiro aspecto apontado demonstra a necessidade de mapeamento de processos e gestão por competências, confirmando a premissa de carência institucional no planejamento de gestão de pessoas.

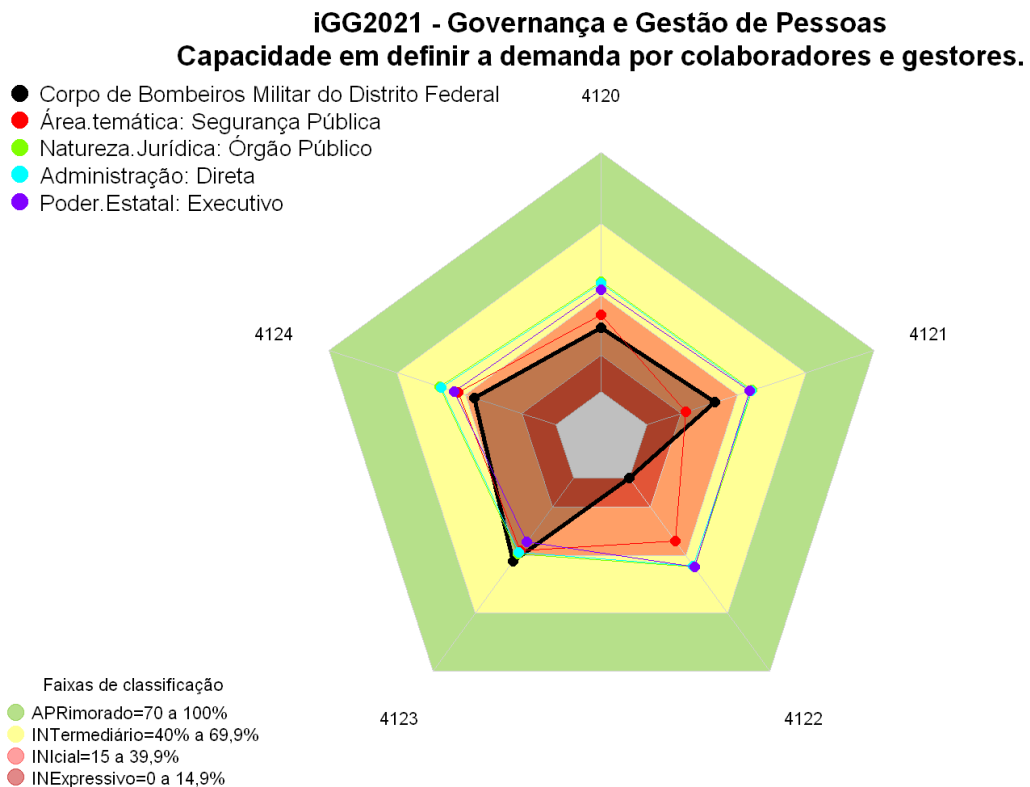
No que se refere à existência de planos específicos para orientar a gestão de pessoas o entrevistado aponta que o CBMDF possui objetivos estratégicos relacionados à gestão de pessoas, incluindo capacitação, valorização dos bombeiros-militares e qualidade de vida no trabalho. No entanto, ainda existem desafios que prejudicam a avaliação da capacidade de planejamento em gestão de pessoas na organização.

Isso se deve, primeiramente, porque mesmo quando ações efetivas são realizadas junto aos recursos humanos, muitas delas carecem de estruturação na forma de programas ou políticas específicas. Isso sugere uma falta de alinhamento ou formalização das práticas de gestão de pessoas.

No que tange a capacidade de definir a demanda por colaboradores e gestores,

a Instituição teve um resultado predominantemente classificado como inicial, exceto o aspecto voltado para demanda por colaboradores, o qual fora classificado como inexpressivo, como demonstrado na figura 21.

Figura 21 – Capacidade em definir a demanda por colaboradores e gestores



Legenda:

- 4120 - Definir, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores
- 4121 - Os perfis profissionais desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações de gestão estão definidos e documentados
- 4122 - Os perfis profissionais desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações de colaboradores da organização estão definidos e documentados
- 4123 - Há definição do quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional ou por processo de trabalho
- 4124 - Monitora-se um conjunto de indicadores relevantes sobre força de trabalho

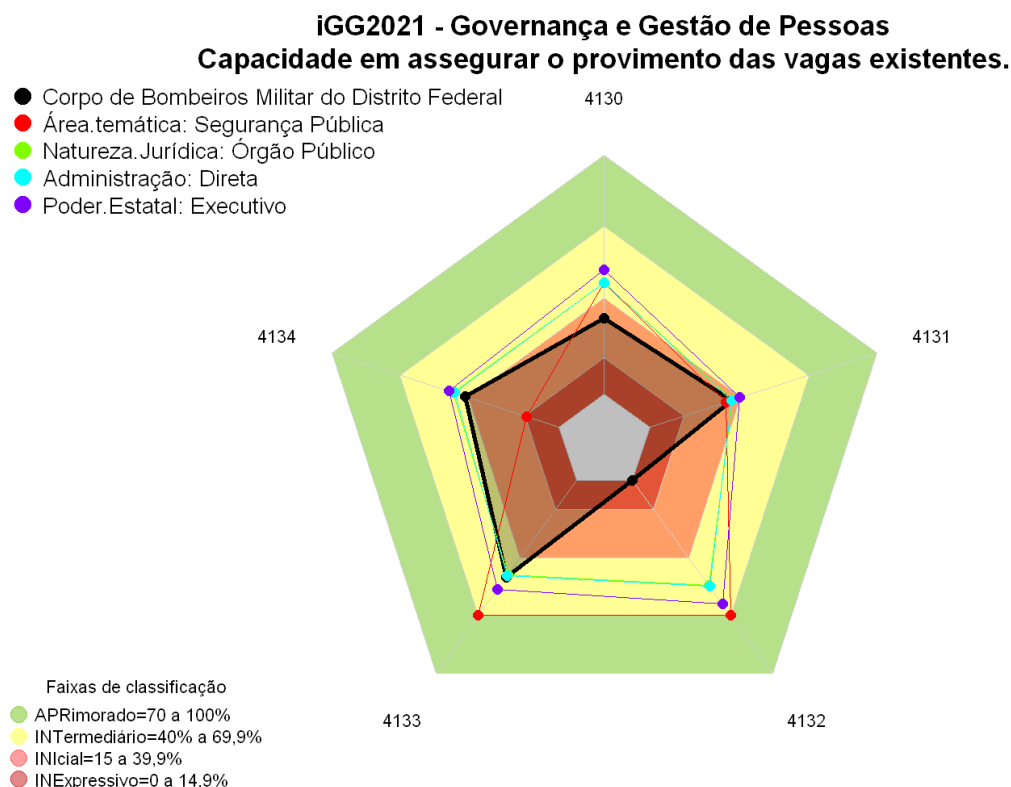
Fonte: Relatório individual de autoavaliação (TCU, 2021b, p. 24)

Atualmente a corporação não adota a prática de se definir os perfis profissionais desejados à ocupação dos cargos de colaboradores. O entrevistado pondera que isso acarreta a baixa efetividade de execução dos processos de trabalho devido a carência de competências ao perfil profissional desejado. Sem perfis profissionais de colaboradores devidamente definidos e documentados não há direcionamento para que competências necessárias para as atribuições inerentes a esses cargos estejam

de fato presentes nos ocupantes dessas funções.

A partir de um adequado registro da demanda de colaboradores e gestores, o próximo passo é a definição de métodos e critérios das seleções externas (concursos) os quais sejam definidos com base nos perfis profissionais desejados nessa admissão desses profissionais. Como era de se esperar, não havendo o adequado registro dessa demanda, esse aspecto pontuou negativamente como observado na figura 22.

Figura 22 – Capacidade em assegurar o provimento das vagas existentes



Legenda:

4130 - Assegurar o provimento das vagas existentes

4131 - A escolha dos gestores ocorre segundo perfis profissionais previamente definidos e documentados

4132 - Os métodos e critérios das seleções externas (p.ex. dos concursos públicos; colaboradores requisitados em seleções externas) são definidos com base nos perfis profissionais desejados definidos na prática “4120. Definir adequadamente, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores”

4133 - O número de vagas solicitadas para serem preenchidas nas seleções externas é estabelecido a partir do quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional ou por processo de trabalho, atualizado conforme a prática “4120. Definir adequadamente, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores”

4134 - A organização aloca os colaboradores com base na comparação entre os perfis profissionais apresentados por eles e os perfis profissionais desejados (documentados) pelas unidades organizacionais

Fonte: Relatório individual de autoavaliação (TCU, 2021b, p. 24)

O entrevistado pontuou, sobre a capacidade institucional de prover as vagas existentes com base nos perfis profissionais desejados de gestores e colaboradores, que muitas vezes as competências necessárias para a gestão não estão presentes nos oficiais ingressos da corporação, o que pode interferir diretamente na entrega das políticas públicas e serviços de interesse da sociedade.

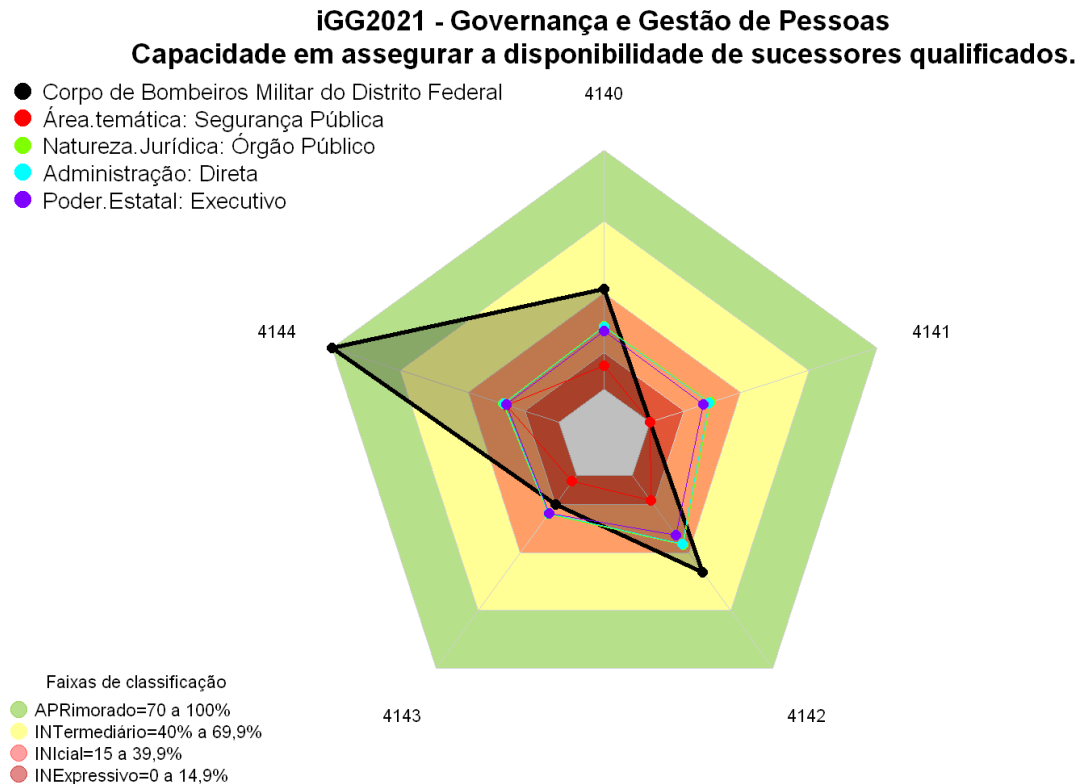
Isso ocorre simplesmente porque esses perfis não estão devidamente definidos e documentados. Houve uma definição de perfis nos dois últimos concursos de ingresso, contudo as bancas não repassaram ao CBMDF como foram os critérios de construção desses perfis, tampouco o resultado dos perfis dos aprovados. Para o próximo concurso o acesso a esses perfis, segundo informações da SEING, será uma condição prevista no contrato.

No que tange o processo sucessório, se bem executado este é considerado chave do sucesso organizacional quanto à gestão de conhecimento, bem como se mostra fundamental para a continuidade de projetos e planos previstos. Não é interessante para a organização que planejamentos setoriais sejam prejudicados por demandas institucionais externas, como explanado anteriormente, na questão da necessidade de preenchimento de vaga estratégica em outros locais, movimentando aquele gestor.

Por isso a governança traz no mecanismo de liderança, em sua prática de promover a capacidade de liderança, a importância de se estabelecer procedimentos para a transmissão de informação e conhecimento no momento da sucessão de liderança. Isso se aplica não somente à substituição permanente desses líderes, como também é prevista idealmente até mesmo nos afastamentos por impedimentos legais ou regulamentares.

Assim, como se observa na figura a seguir (fig 23), a avaliação institucional aponta um resultado que demonstra uma vulnerabilidade decorrente da inexistência de uma política (ou programa) sucessória, tampouco um plano de sucessão para ocupações no CBMDF. O planejamento desse procedimento é de suma importância adentrando o aspecto da geração de uma política voltada para gestão de conhecimento da instituição, com adequado registro e uma padronização em sua transmissão.

Figura 23 – Capacidade em assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados



Legenda:

- 4140 - Assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados
- 4141 - Há uma política, ou programa, de sucessão
- 4142 - As ocupações críticas da organização estão identificadas
- 4143 - Há plano de sucessão para as ocupações críticas
- 4144 - A organização executa ações educacionais para assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados para as ocupações críticas

Fonte: Relatório individual de autoavaliação (TCU, 2021b, p. 26)

Sobre essa questão sucessória, o entrevistado apontou uma vulnerabilidade institucional envolvendo a descontinuidade no patrocínio de projetos estratégicos que impulsionam a execução do plano estratégico institucional. O TCU (2020, p. 67) assevera em sua prática de promover a capacidade de liderança que se deve estabelecer procedimentos para transmissão de informação e conhecimento no momento da sucessão da liderança. Contudo, não há uma política de sucessão e tampouco um plano de sucessão para ocupações críticas, resultando na avaliação observada na figura acima.

No que se refere a criação dessa política de sucessão aos gestores, particularmente comandantes de unidades, planejada pelo EMG com base nas premissas de governança pública, e executada pela DIGEP, o entrevistado relatou ser

perfeitamente aplicável ao CBMDF. O EMG, por meio da SERHU, é responsável por desenvolver políticas para a gestão de recursos humanos, incluindo um plano de sucessão e critérios de seleção de comandantes. A criação dessas políticas teria um impacto positivo, uma vez que atualmente não há diretrizes claras para a seleção de comandantes, afetando a continuidade das atividades que implementam políticas públicas e serviços para a sociedade

O próximo aspecto observado foi o ambiente de trabalho, conhecido como clima organizacional. O TCU (2020) aponta que, dentre as funções da gestão de pessoas, encontra-se a importante ação de avaliação do clima organizacional.

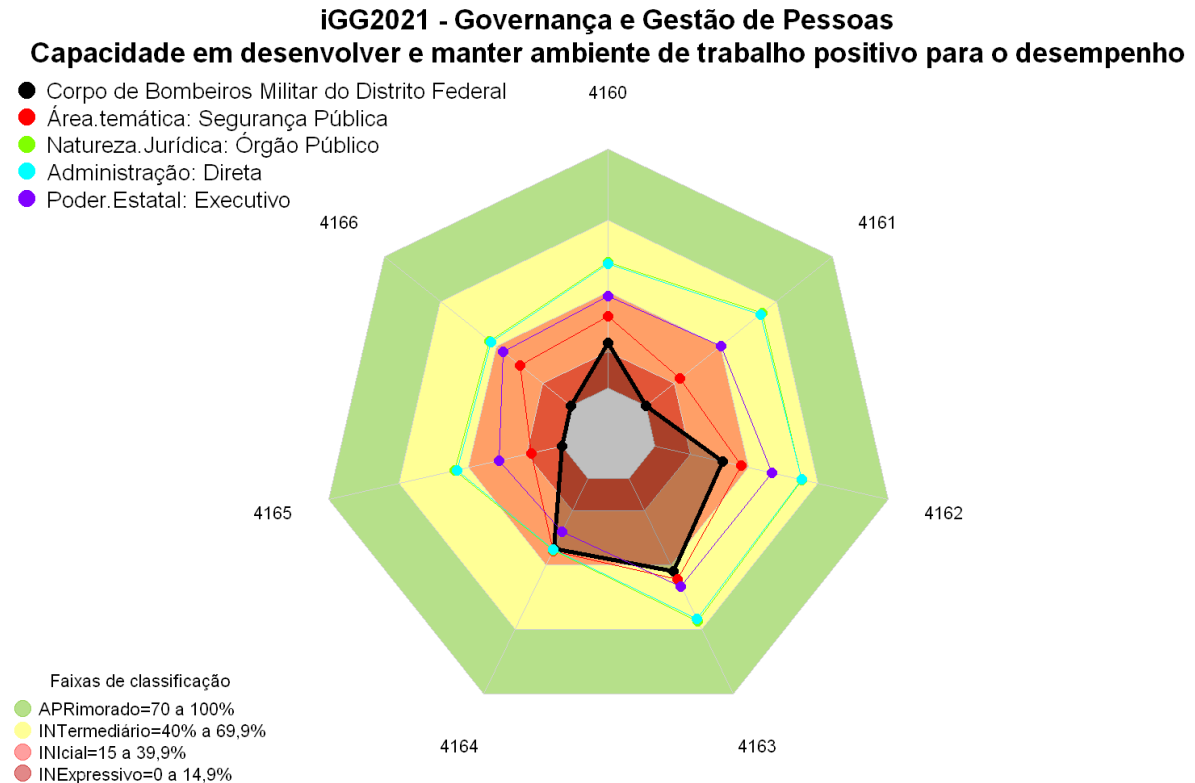
Como se observou nos resultados referentes à percepção dos comandantes de unidades a respeito do clima organizacional (figuras 16 e 17) existe uma alta taxa relativa à sensação de desvalorização por parte dos oficiais com avaliação predominantemente negativa da atual política de gestão de pessoas. Uma política técnica mostrou-se mais confiável pela totalidade dos respondedores (Fig. 18).

Nesse aspecto de clima organizacional, o TCU (2020) afirma que a governança deve aprovar e apoiar as políticas e estratégias das funções de gestão, assegurando-se de que tais instrumentos reflitam as diretrizes estabelecidas. Dentre elas está a de desenvolver e manter o ambiente de trabalho positivo, devidamente descrito na literatura da seguinte forma:

Deve-se construir e manter ambiente de trabalho favorável ao bom desempenho dos colaboradores, como, por exemplo: **a realização de pesquisas de opinião acerca de clima organizacional**, de bem-estar e de satisfação com o trabalho; a oferta de condições mais flexíveis e estimulantes para realização do trabalho; a execução de práticas de reconhecimento e de programa de qualidade de vida; e o **estabelecimento de procedimentos para identificar as razões de desligamentos voluntários e de pedidos de movimentação interna dos colaboradores.**(*grifo nosso*) (TCU, 2020, p. 153)

Alguns desses aspectos foram citados ao longo deste estudo sendo questionados a gestores, *stakeholders* (comandantes das unidades) e o especialista de governança pública do EMG, como ponto focal de inserção dessa política na institucional. Na figura 24, segue ilustração de como se encontra a corporação sob esse aspecto.

Figura 24 - Capacidade em desenvolver e manter ambiente de trabalho positivo para o desempenho



Legenda:

- 4160 - Desenvolver e manter ambiente de trabalho positivo para o desempenho
- 4161 - O ambiente de trabalho organizacional é avaliado
- 4162 - A organização oferece aos colaboradores condições mais flexíveis e estimulantes para realização de trabalho, com vistas ao aumento do desempenho
- 4163 - Há programa(s) de qualidade de vida no trabalho
- 4164 - Há programa de reconhecimento de colaboradores e equipes
- 4165 - Há procedimentos estruturados para identificar os motivos pessoais dos desligamentos voluntários da organização
- 4166 - Há procedimentos estruturados para identificar os motivos dos pedidos de movimentação interna dos colaboradores da organização

Fonte: Relatório individual de autoavaliação (TCU, 2021b, p. 28)

A avaliação do ambiente de trabalho (4161) e existência de procedimentos estruturados para identificar pedidos de desligamento (4165) e movimentação na organização (4166) foram os aspectos com pior avaliação. Sobre esse primeiro, o especialista pontuou que a vulnerabilidade maior que emerge dessa avaliação é a perda de pessoal especializado, seja por desligamento ou pedido de movimentação, implicando em prejuízos às atividades desenvolvidas em qualquer área.

Quanto à inexistência de procedimentos estruturados para identificar os motivos pessoais dos desligamentos voluntários e solicitações de movimentação da

Legenda:

4170 - Gerir o desempenho dos colaboradores e dos gestores

4171 - A organização estabelece metas de desempenho individuais e/ou de equipes vinculadas aos planos organizacionais

4172 - A organização realiza, formalmente, avaliação de desempenho individual, com atribuição de nota ou conceito, tendo como critério de avaliação o alcance das metas previstas

4173 - Os avaliadores informam aos colaboradores avaliados, antes do ciclo avaliativo, os critérios que serão utilizados para a avaliação de desempenho

4174 - Os avaliadores realizam, antes da atribuição da nota ou conceito, pelo menos um encontro com colaborador avaliado com o objetivo de discutir o desempenho do avaliado

4175 - Os avaliadores identificam e documentam as necessidades individuais de capacitação durante o processo de avaliação de desempenho dos seus subordinados

Fonte: Relatório individual de autoavaliação (TCU, 2021b, p. 29)

Sabe-se que para bem cumprir seus papéis e responsabilidades, os líderes devem possuir as competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) adequadas e voltadas aos objetivos organizacionais. O desenvolvimento dessas competências é alcançado, além de critérios de seleção ou escolha também com oportunidades de aprimoramento durante o exercício dos mandatos, como anteriormente citado, e ainda por meio de avaliações regulares de desempenho quanto à contribuição desses indivíduos para o alcance das metas organizacionais (IFAC, 2014 *apud* TCU, 2020).

Sobre esse aspecto, o entrevistado pondera que embora hoje haja algumas práticas de avaliação em vigor, como o registro de elogios, realizações e notas em cursos e exames de aptidão física, a falta de um sistema formal de avaliação de desempenho individual, baseado no alcance de metas preestabelecidas, pode criar vulnerabilidades institucionais. A principal é a falta de clareza na identificação de desempenho insuficiente ou deficiente, pois sem um sistema estruturado de avaliação, torna-se difícil para a organização identificar e abordar questões de desempenho.

Ao se apontar vulnerabilidades na análise até aqui descrita, vislumbrou-se a importância de se aferir os desafios que atualmente as seções que gerem pessoas na corporação enfrentam, para contextualização do porquê existem algumas dessas vulnerabilidades.

Desta forma, em entrevista ao Chefe do EMOPE, o mesmo foi questionado sobre quais os desafios existentes atualmente para a gestão de pessoas (principalmente comandantes de unidades) no que tange as atribuições da SEREH do EMOPE. Na resposta do entrevistado, vários desafios foram apontados na gestão de pessoas no COMOP:

I. Dificuldade de Conciliação de Frentes de Trabalho: O entrevistado menciona a complexidade de conciliar as diversas comissões e frentes de trabalho no CBMDF. Isso pode resultar na sobrecarga dos comandantes de unidades, que são frequentemente envolvidos em atividades que os afastam de suas funções principais.

II. Redução da Autonomia dos Comandantes: O comandante de unidades, segundo o entrevistado, enfrenta uma redução de sua autonomia de gestão. Anteriormente, os comandantes tinham mais flexibilidade para tomar decisões e interagir com a comunidade local. Hoje, eles têm mais responsabilidades administrativas, o que limita sua capacidade de se envolver ativamente com as operações e a comunidade.

III. Atropelos nas Promoções: O entrevistado destaca o problema dos "atropelos" nas promoções, onde oficiais são promovidos rapidamente, sem o devido planejamento. Isso pode criar desequilíbrios nas carreiras dos oficiais, com alguns sendo promovidos muito cedo e outros ficando para trás.

IV. Falta de Planejamento na Carreira: O entrevistado enfatiza a falta de planejamento de carreira, com a entrada de turmas grandes sem considerar as implicações a longo prazo. Isso pode resultar em lacunas na liderança das unidades e na necessidade de promover oficiais mais cedo do que o ideal.

V. Idade de Ingresso dos Novos Membros: O entrevistado também destaca a idade de ingresso dos novos membros no CBMDF como um desafio. Ele argumenta que ingressar mais cedo, aos 18 anos, poderia garantir uma carreira mais longa e produtiva.

VI. Desafios Previdenciários: O entrevistado menciona que o aumento no número de inativos em relação aos membros ativos na folha de pagamento pode criar desafios previdenciários para a instituição no futuro.

Dos aspectos acima apontados, inicialmente dois podem afetar a capacidade de implementar uma gestão de pessoas alinhada com diretrizes de governança: a falta de planejamento na carreira com entrada de turmas em demasia, após período sem entrada, não considera as implicações a longo prazo. Isso pode resultar em prejuízo ao fluxo de carreira pelo atraso nas promoções e o atropelo de promoções, decorrentes da vacância do quadro ocasionada pela falta de regularidade na entrada de oficiais, o que implica em promover esses oficiais mais cedo do que o ideal. Por fim, o ingresso de pessoas mais velhas reduz a possibilidade de uma carreira

produtiva longa dessas pessoas, reduzindo a eficiência dos resultados institucionais.

Igualmente, em entrevista ao Subdiretor da DIGEP o mesmo foi também questionado sobre quais os desafios existentes para a gestão de pessoas no que tange as atribuições daquela diretoria. Na resposta do entrevistado, foram apontados os seguintes desafios na gestão de pessoas no CBMDF:

a. Equilíbrio entre Interesses Pessoais e Institucionais: O entrevistado enfatiza a importância de manter um equilíbrio entre os interesses pessoais dos militares e os interesses institucionais do CBMDF. Isso sugere que os comandantes de unidades precisam lidar com questões individuais de seus subordinados, ao mesmo tempo em que garantem a eficácia das operações e a missão da instituição.

b. Regulamentações Fortes e Modelos de Gestão: O entrevistado ressalta a necessidade de regulamentações sólidas e modelos de gestão bem fundamentados. Isso implica que a administração deve estabelecer regras claras e práticas de gestão com base em estudos e modelos que tenham demonstrado sucesso em outros contextos.

c. Novo Perfil dos Militares: O entrevistado observa uma mudança no perfil dos militares que ingressam na corporação. Eles não são mais jovens que acabaram de concluir o ensino médio, mas sim graduados em diversas áreas do conhecimento. Isso pode apresentar desafios, pois esses militares podem ter um alto grau de senso crítico e podem questionar mais as ordens e políticas institucionais.

d. Motivação e Sentimento de Pertencimento: Manter os militares motivados e com um senso de pertencimento é visto como uma medida crucial. Isso significa que os comandantes de unidades precisam criar um ambiente onde os militares se sintam valorizados e engajados em suas funções, independentemente das diversas áreas de atuação do CBMDF.

Dos apontamentos acima elencados, a necessidade de regulamentação comprova a falta de diretrizes consolidadas e modelos de gestão bem fundamentados, o que traz dificuldades ao princípio da melhoria regulatória e à prática de se estabelecer um modelo de governança. Outro aspecto é a motivação, que é um fator preponderando no rendimento das pessoas e atualmente não possui programa que formalize essa demanda corporativa.

Por fim, o especialista em governança pública do EMG relatou que o principal desafio na implementação de mudanças que minimizem as vulnerabilidades e maximizem a governança reside na estrutura hierárquica militar. Esta é fundamental e deve ser respeitada. No entanto, mostra-se essencial flexibilizar a alocação de recursos especializados em cargos críticos, priorizando competência e eficácia na execução das tarefas, em vez de basear a nomeação apenas na antiguidade. É necessário equilibrar critérios como antiguidade, competência e relevância social ao direcionar recursos para áreas específicas.

Assim sendo, observa-se que a análise do índice de governança no CBMDF permeia vários setores, que transcendem o comando operacional, mas que apresentam os mesmos desafios dada a mesma regulamentação e cultura institucionais. O contexto das vulnerabilidades apontadas tem origem na política de ingresso, e emerge ao longo da carreira do oficial, seja pela carência de políticas sucessórias, de promoção do clima organizacional, de capacitação, de escolha técnica de cargos críticos, dentre outros.

Desta forma, conhecidas as vulnerabilidades e desafios, parte-se agora para o apontamento de mecanismos que auxiliem o aprimoramento da gestão de pessoas no CBMDF à luz dos princípios da governança pública, de modo a direcionar as soluções capazes de melhorar a classificação institucional nesse quesito.

4.4 Aprimorando a gestão de pessoas: nomeação de comandantes de unidades operacionais no CBMDF sob a ótica da governança pública

Na busca por aprimorar a gestão de pessoas no âmbito do CBMDF, esta seção investiga as percepções de três importantes atores: o Chefe do Estado Maior Operacional (EMOPE), o Subdiretor da Diretoria de Gestão de Pessoal (DIGEP) e o especialista em governança pública da seção de gestão estratégica e projetos (SEGEP) do Estado Maior Geral (EMG).

Com o foco nos princípios de governança pública, suas contribuições oferecem apontamentos significativos sobre como elevar o índice de governança e gestão de pessoas na instituição.

O primeiro entrevistado, chefe do EMOPE, foi perguntado em entrevista quais

aspectos considera capazes de incrementar o índice de governança e gestão de pessoas de acordo com os princípios de governança pública. O oficial respondeu que vários aspectos podem incrementar o índice de governança e gestão de pessoas no CBMDF, alinhados aos princípios de governança pública:

I. **Transparência na Movimentação de Pessoal:** O entrevistado destaca a necessidade de maior transparência na movimentação de pessoal no CBMDF. A falta de controle e visibilidade sobre essas movimentações pode levar a desafios na gestão de recursos humanos.

II. **Qualificação e Avaliação de Desempenho:** O entrevistado menciona a importância de garantir que os oficiais que ingressam no CBMDF estejam adequadamente qualificados e comprometidos. Isso implica em avaliações de desempenho e na capacidade de descartar ou realocar oficiais descomprometidos.

III. **Mapeamento de Processos:** O entrevistado sugere a necessidade de um amplo mapeamento dos processos no CBMDF. Isso envolve identificar todas as funções e responsabilidades em diferentes setores da instituição.

IV. **Especialização e Planejamento de Carreira:** O entrevistado defende a ideia de especialização de oficiais com base em suas habilidades e interesses. Isso permitiria um planejamento de carreira mais eficiente, onde os oficiais são direcionados para áreas que correspondem às suas aptidões.

V. **Perenidade na Entrada de Oficiais:** O entrevistado argumenta que a entrada de novos oficiais deve ser mais planejada e perene, evitando lacunas nas promoções e na liderança das unidades. Ele também destaca a importância de permitir que os oficiais ingressem mais cedo, aos 18 anos, para garantir uma carreira mais longa e produtiva.

VI. **Referências e Modelos a Seguir:** O entrevistado menciona a importância de ter referências e modelos a seguir no CBMDF. Oficiais com grande expertise em áreas específicas, como a DICOA, podem servir como exemplos de como a especialização e a permanência em determinados setores podem ser benéficas.

A mesma questão foi direcionada ao subdiretor da DIGEP, em entrevista, e o oficial apontou os seguintes aspectos como capazes de incrementar o índice de governança e gestão de pessoas no CBMDF, convergentes aos princípios de governança:

i. Avaliação profissiográfica e mapeamento de competências: O entrevistado destaca a importância de realizar uma avaliação profissiográfica das funções dos comandantes de unidades operacionais. Isso envolve analisar minuciosamente as responsabilidades e requisitos dessas posições. Em seguida, ele menciona a necessidade de mapear as competências dos militares que estão aptos a ocupar essas funções. Esse processo pode ajudar a identificar os oficiais que melhor se encaixam nas necessidades de cada unidade.

ii. Conciliação entre avaliação profissiográfica e competências: O entrevistado ressalta a importância de conciliar a avaliação profissiográfica das funções dos comandantes com o mapeamento de competências dos militares. Essa abordagem busca criar uma sinergia entre a análise detalhada das habilidades requeridas para cada cargo e a otimização das operações da instituição.

iii. Direcionamentos e encaminhamentos adequados: Uma vez concluídos os processos de avaliação e mapeamento, o entrevistado destaca a necessidade de realizar os direcionamentos e encaminhamentos adequados. Isso implica atribuir os oficiais comandantes de unidades de acordo com as habilidades e competências identificadas, visando atingir os resultados desejados tanto para a instituição quanto para a sociedade.

iv. Monitoramento de resultados e alinhamento estratégico: Por fim, o entrevistado enfatiza a importância de monitorar a entrega de resultados pelos comandantes de unidades e de garantir que esses resultados estejam alinhados com o Plano Estratégico da instituição. Isso envolve a definição de metas claras e a verificação constante do progresso em direção a essas metas.

O especialista em governança pública da seção de gestão estratégica e projetos (SEGEP) do Estado Maior Geral (EMG) apontou algumas medidas capazes de melhorar a avaliação institucional na gestão de pessoas, para cada índice observado, com base nas premissas da governança pública:

a) Capacidade em planejamento de gestão de pessoas: realizar o mapeamento dos processos de gestão de pessoas, identificando as competências necessárias e estabelecendo métricas relacionadas à execução desses processos. Além disso, um estudo de gestão de competências para os cargos de gestão de pessoas deve ser conduzido, visando à seleção adequada e à criação de trilhas de capacitação para desenvolver habilidades necessárias aos ocupantes desses cargos.

Melhorar a capacidade de planejamento em gestão de pessoas no CBMDF requer ainda um alinhamento eficaz dos objetivos estratégicos com ações práticas, estabelecimento de métodos de monitoramento mais robustos e criação de políticas formais e estruturadas de gestão de pessoas;

b) Capacidade em definir a demanda por colaboradores e gestores: da mesma forma que a anterior, essa medida para ser aprimorada deve-se realizar mapeamento de processos, identificação de competências necessárias, gestão de competências necessárias aos cargos de colaboradores e gestores para possibilitar a correta seleção dos mesmos;

c) Capacidade em assegurar o provimento das vagas existentes: construir um banco de talentos e um direcionamento destes para as áreas de competência, inclusive, com complementos de capacitação, dentro de uma trilha de conhecimentos necessários à correta e eficiente execução dos processos de gestão de pessoas;

d) Capacidade em assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados: elaborar uma política baseada na gestão por competências que, a partir de um mapeamento de processos das atividades a serem desenvolvidas, envolva a construção de perfis profissionais requeridos para o processo sucessório, garantindo o desenvolvimento das competências necessárias (trilha de capacitação), ou seleção de profissionais já detentores dessas habilidades, registrados num banco de talentos;

e) Capacidade em desenvolver e manter ambiente de trabalho positivo para o desempenho: deve-se avaliar o ambiente de trabalho identificando aspectos a melhorar. que possam promover a manutenção de pessoal capacitado/especializado. Além disso, criar um banco de dados que contenha os motivos de solicitação de movimentação/desligamento viabilizaria a demanda de transferência para setores onde esses militares pudessem entregar serviços de relevância conforme suas capacidades e competências.

f) Capacidade em gerir o desempenho dos colaboradores e gestores: estabelecer um sistema formal de avaliação de desempenho que inclua critérios claros, metas preestabelecidas e atribuição de notas ou conceitos; a partir de metas e indicadores específicos para cada posição ou função. Feito isso, deve-se promover uma cultura de feedback contínuo e desenvolvimento profissional; além de

implementar um sistema de reconhecimento e recompensas com base no desempenho. Para isso, deve-se assegurar a transparência dos critérios de avaliação, metas e resultados; e oferecer treinamento e capacitação tanto para avaliadores quanto para os membros, a fim de garantir um processo de avaliação justo e eficaz

A presente investigação proporcionou uma visão abrangente e crítica sobre como a movimentação de comandantes de unidades operacionais da corporação pode ser melhorada, alinhada aos princípios de governança pública.

As contribuições do Chefe do EMOPE, do Subdiretor da DIGEP e do especialista em governança pública da SEGEP do Estado Maior Geral ofereceram informações objetivas e diretrizes claras para elevar o índice de governança em gestão de pessoas na instituição.

A partir das ponderações desses importantes atores, fica evidente que a transparência na movimentação de pessoal, a qualificação e avaliação de desempenho, o mapeamento de processos, a especialização e planejamento de carreira, a perenidade na entrada de oficiais e a gestão do desempenho são elementos-chave que podem ser aprimorados para melhorar a governança pública no CBMDF.

Além disso, o especialista em governança pública da SEGEP destacou a importância de melhorar a capacidade em diversos aspectos da gestão de pessoas, incluindo o planejamento, a seleção, o provimento de vagas, o desenvolvimento de sucessores, a promoção de um ambiente de trabalho positivo e a gestão do desempenho.

Essas medidas, se implementadas com eficácia, podem garantir que o CBMDF esteja em conformidade com as melhores práticas de governança pública e seja capaz de cumprir sua missão de servir à sociedade de maneira eficiente e eficaz

Essas medidas, e muitas outras, não apenas promoveriam uma gestão mais eficaz de pessoas, mas também fortaleceriam a instituição como um todo. Assim, para facilitar a compreensão dos achados deste estudo, o quadro a seguir resume os pontos mais relevantes, os quais são devidamente retomados, trabalhados e embasam algumas das recomendações presentes em um capítulo mais adiante.

Figura 26 – Quadro resumo dos principais achados e respectivos pontos relevantes

Principais achados	Pontos relevantes
<p>Normatização vigente</p>	<p>Atualmente a regulamentação da GP no CBMDF está defasada, a atual referência é o Decreto Distrital 6.142/1981 o qual também é pouco conhecido na instituição</p>
	<p>No que tange a movimentação de oficiais, a normativa prevê um tempo mínimo geral de três anos na função, porém multiemprego e especializados possuem permanência média dos comandantes de 10 meses e 1 ano e 2 meses, respectivamente.</p>
	<p>O indicador institucional de rotatividade de gestores, em tese, baseado nesse decreto, apresenta uma meta de referência com valor equivocado de 2,00.</p>
<p>Gestão de pessoas na visão dos comandantes de unidades operacionais</p>	<p>Não existem datas regulares de movimentação, tornando-as imprevisíveis e prejudicando planejamentos setoriais</p>
	<p>As premissas nas movimentações carecem de maior clareza, transparência, embasamento em evidências e caráter consultivo aos envolvidos</p>
	<p>Medidas aprovadas por larga maioria envolvem: delimitação de mandatos na função com duração de 2 anos (72,4%), regulamentação da transição de comando (89,7%) e implementação de metas de desempenho aos comandantes de unidades (96,6%)</p>
	<p>Ampla maioria (93,1%) dos comandantes nunca recebeu recompensa por boas práticas na gestão</p>
<p>Gestão de pessoas na visão dos gestores de pessoas da instituição</p>	<p>Há uma forte avaliação negativa, 79,5% dos comandantes, sobre a atual política de movimentações, com forte desconfiança sobre priorização do interesse público</p>
	<p>O processo de movimentação é adaptado às necessidades práticas da corporação a despeito de estudos</p>
	<p>Existe um direcionamento estratégico dos perfis de comandantes apenas para as unidades especializadas.</p> <p>A falta de requisito de conhecimento técnico para assunção de cargos e tampouco de um mecanismo de recompensa para quem possuir tais quesitos são fatores desestimulantes à capacitação de gestores</p>
	<p>A inexistência de um perfil definido impede a realização de avaliação de desempenho de comandantes</p>

Continua...

Continuação...

Principais achados	Pontos relevantes
Análise dos índices de governança na gestão de pessoas do CBMDF	O planejamento da gestão de pessoas, a gestão do desempenho e a manutenção do ambiente de trabalho positivo tiveram as piores avaliações na última autoavaliação da Corporação
	O planejamento da gestão de pessoas é prejudicado pela inexistência de mapeamento de processos de competência dos gestores, agravado pela falta de critérios técnicos em sua seleção, além da ausência de sua avaliação de desempenho
	Inexiste uma política sucessória institucional e tampouco um plano sucessório para ocupações críticas na corporação
	Inexiste um registro das solicitações de movimentação /desligamento no CBMDF
Fatores capazes de promover o aprimoramento da gestão de pessoas na corporação	Aumento da transparência da movimentação de pessoas (atualização de normativa, exposição de critérios, registro de demandas, consulta aos envolvidos, estruturação de um planejamento formal)
	Mapeamento de processos de competência dos gestores para composição de um perfil o qual oriente a criação de uma avaliação de desempenho
	Admissões regulares na instituição com direcionamento de oficiais desejados para áreas específicas, conforme perfis previamente definidos
	Cruzamento de dados do mapeamento de processos e perfis profissiográficos com resultados das avaliações de desempenho para direcionar transferências e/ou obtenção de cursos que ofereçam as competências necessárias a gestores
	Elaboração de formulário para registro de solicitações de movimentação contendo competências e dados da avaliação de desempenho, para orientarem a apreciação
	Redefinição da meta geral prevista do indicador de rotatividade de gestores para 0,5, difundindo seus fatores determinantes

Fonte: O Autor.

4.5 Diretrizes baseadas nos princípios da governança pública para nortear a gestão de comandantes de unidades operacionais

Após consignadas as formas de aprimoramento da gestão de pessoas na nomeação dos comandantes de unidades operacionais, bem como o apontamento

dos achados mais relevantes da pesquisa, tem-se constituídos os subsídios necessários para a construção de diretrizes para contemplação do desígnio principal deste estudo.

Estas diretrizes surgem então como resposta a uma avaliação do atual cenário de gestão de pessoas, especialmente nos cargos de comando de unidades do COMOP. Este conjunto de orientações abrange sugestões que corroboram para a promoção da governança como ferramenta norteadora da gestão de pessoas com implementação de práticas específicas.

Cada ação proposta a seguir foi então elaborada visando a otimização da gestão de comandantes de unidades operacionais, contribuindo para a eficiência, ética e em conformidade com as leis e regulamentos, sejam elas:

I. Promover, junto aos comandantes de unidades operacionais, uma política voltada ao aprimoramento do ambiente organizacional especificamente a gestores, identificando fatores que influenciem o clima interno, visando ainda o combate às causas de desmotivação com promoção de saúde mental a esses oficiais;

II. Implementar um sistema de avaliação de desempenho, com critérios e metas preestabelecidas e atribuição de notas ou conceitos, identificando áreas de melhoria (para direcionamento de intervenção institucional) e promovendo um feedback individual contínuo para fornecer oportunidades de crescimento aos avaliados;

III. Desenvolver um programa de reconhecimento e recompensa direcionado aos comandantes de unidades que demonstrem os melhores desempenhos e àqueles que participem de capacitações além das já previstas na carreira. Esse programa deve incentivar o alcance de metas definidas pelo COMOP, reconhecendo e promovendo boas práticas, além de facilitar a troca de conhecimento entre comandantes;

IV. Mapear processos de competência e perfis necessários para a gestão em unidades operacionais, incluindo avaliações detalhadas das competências dos comandantes atuais. Essa prática visa direcionar os oficiais para comandar unidades de acordo com suas competências, alinhando-os às necessidades operacionais e, dentro das possibilidades, aos seus interesses.

V. Promover, com base no mapeamento realizado, capacitações específicas para gestores de unidades, abordando temas identificados como necessários para o

desenvolvimento desses líderes. Isso deve ser baseado em indicadores mensuráveis, objetivando o alcance de metas claras e alcançáveis após o curso.

VI. Implantar uma política de sucessão no âmbito do Comando Operacional, estabelecendo padrões para o processo de passagem de comando e formalizando planos de ação estruturados nas unidades, considerando as particularidades das funções de comando das unidades operacionais.

VII. Calcular o índice de rotatividade para comandantes, de forma a compor o índice institucional de rotatividade de gestores, considerando meta de 0,5 ao COMOP, criada considerando-se as peculiaridades daquela setorial aqui demonstradas como o período de dois anos de mandato, o qual pode ser diferente de outras setoriais;

VIII. Implementar um formulário que identifique demandas de movimentação, onde o oficial informe os motivos de pedido de movimentação, suas competências, habilidades e os locais onde ele gostaria de trabalhar (sugestão no Apêndice E);

IX. Adotar medidas para aumentar a transparência nas movimentações, as quais ocorreriam em datas pré-definidas. Os processos devem ser claros quanto ao embasamento dessas decisões, as quais passam a considerar o resultado de avaliações de desempenho e mapeamento de perfis. Tais medidas envolvem ainda a criação de um sistema acessível com exposição regularmente atualizada em relação à vacância de cargos de OBM's para solicitações de transferência voluntária.

Diante das considerações apresentadas, as diretrizes propostas acima emergem como um instrumento precioso para o aprimoramento da gestão de comandantes de unidades operacionais. Cada uma das ações delineadas visa não apenas atender ao objetivo central deste trabalho, mas também endereçar lacunas identificadas na atual gestão de pessoas, especialmente nos cargos de comando do Comando Operacional (COMOP).

Essas indicações, uma vez aplicadas, têm o potencial de transformar positivamente o cenário atual no comando de unidades operacionais, proporcionando uma gestão mais eficaz e congruente com os princípios da governança pública, passível inclusive de ser exemplo a outras setoriais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta pesquisa, ao se considerar os princípios de governança e analisar quesitos importantes relacionados à nomeação de Comandantes de unidades no Comando Operacional do CBMDF, foi possível delinear diretrizes que podem promover melhor gestão à luz dos princípios atuais e efetivos de gestão de pessoas, tendência a ser encorajada e cobrada por órgãos de controle cada vez mais.

Por meio de uma apreciação profunda debatida com figuras-chave dentro da instituição, buscou-se oferecer recomendações claras e acionáveis para fortalecer o índice de governança e melhorar a eficiência no CBMDF.

Para isso, primeiramente, foi estabelecida uma sólida conexão entre as diretrizes existentes da Seção de Recursos Humanos do Comando Operacional e da Diretoria de Gestão de Pessoal do CBMDF com os impactos que a transferência de oficiais entre unidades do Comando Operacional tem sobre a organização. Essa análise considerou a visão de gestores e envolvidos e proporcionou uma compreensão mais profunda das complexidades dessa prática, além de apontar a necessidade de aprimoramentos.

Adicionalmente, foram discutidos o atual status dos índices de governança pública no contexto da gestão de pessoas no CBMDF. Essa avaliação destacou desafios e lacunas que precisam ser superados para que a instituição alcance um nível mais elevado de governança pública.

Tais desafios incluem maior transparência na movimentação de pessoal, qualificação e avaliação de desempenho, mapeamento de processos, especialização e planejamento de carreira, perenidade na entrada de oficiais, gerenciamento do desempenho, oferecendo um roteiro claro para aprimorar a eficácia e a eficiência da gestão de pessoas no CBMDF

Por fim, cumpre destacar as contribuições de importantes atores no CBMDF, como o Chefe do Estado Maior Operacional e o Subdiretor da Diretoria de Gestão de Pessoal, que apontaram formas concretas de incrementar o índice de governança em gestão de pessoas, alinhadas aos princípios de governança pública. Estas incluíram

medidas como avaliações profissiográficas, mapeamento de competências, direcionamentos precisos e monitoramento de resultados, entre outras.

Assim, com base nas descobertas e formuladas as recomendações apresentadas a seguir, torna-se evidente que o CBMDF pode e deve avançar na direção de uma gestão de pessoas mais alinhada com a governança pública. Finalmente, torna-se decisivo sugerir pesquisas adicionais com o intuito de aprofundar a exploração do objeto de estudo no âmbito da pesquisa acadêmica.

Isso não apenas fortalecerá a instituição, mas também promoverá a eficiência e transparência nas decisões relativas à movimentação de oficiais, como um todo, resultando em benefícios tanto para a corporação, quanto para a sociedade que ela serve.

A implementação das consignações delineadas na seção a seguir pode abrir caminho para uma gestão mais eficaz e ética de recursos humanos no CBMDF, reforçando sua missão de proteger e servir a comunidade do Distrito Federal.

Tais recomendações podem ser incorporadas a um plano estratégico de gestão de pessoas, garantindo que a nomeação de comandantes de unidades operacionais seja eficaz, transparente e alinhada com os princípios de governança pública atendendo melhor às expectativas da sociedade e dos órgãos de controle.

6 RECOMENDAÇÕES

As recomendações alusivas ao presente estudo naturalmente transcendem a função de comandantes de unidades operacionais, pois a governança pública tem potencial para incrementar a eficiência de toda a instituição. Dentro das recomendações listadas a seguir estão contidas as diretrizes para movimentação de oficiais a luz da governança pública, objetivo geral deste estudo, como também sugestões a outras setoriais que impactam direta ou indiretamente a gestão de comandantes do comando operacional.

Considera-se, inclusive, que essas setoriais podem vir futuramente a aderir essa modernização da cultura organizacional de gestão de pessoas alinhada aos princípios de governança pública, se observado sucesso dessas práticas no âmbito do COMOP.

Assim, foram produzidas as seguintes recomendações:

1. Instituir como objetivo estratégico do PLANES 2025-2032 promover a governança pública como ferramenta norteadora da gestão de pessoas no CBMDF. Dentre as iniciativas concernentes a este objetivo inclui-se a atualização da normativa de gestão de pessoas na corporação com base nas diretrizes da governança pública;
2. Promover uma política institucional para melhoria do clima organizacional para gestores e colaboradores por meio da identificação de fatores de influências positiva e negativa de modo a alcançar metas parametrizadas, que sejam embasadas em dados reais, provenientes de aferição regular junto aos envolvidos;
3. Implementar um programa de reconhecimento e recompensa para gestores que apresentem bom desempenho e se voluntariem para capacitações externas, motivando os membros a atingirem metas setorizadas. Esse programa deve também reconhecer e promover boas práticas na instituição, por meio de incentivos como recompensas, elogios e ainda facilitando o compartilhamento de conhecimento entre comandantes de unidades;

4. Promover uma cultura institucional para seleção de cargos de gestão (sobretudo ocupações críticas), que considere os conhecimentos técnicos apontados como pré-requisito determinantes para exercício daquela função;
5. Realizar um mapeamento abrangente dos processos de competência e dos perfis definidos para a função de gestão em unidades operacionais, incluindo avaliações profissiográficas detalhadas das competências dos oficiais disponíveis, e direcionar os oficiais para unidades com base nas habilidades e competências identificadas, alinhando-os com as necessidades das unidades e, sempre que possível, também com o interesse dos envolvidos;
6. Promover, com base no mapeamento realizado, capacitações (internas e externas) para temas específicos à execução de funções de gestão, a partir de aspectos identificados que devam ser desenvolvidos nesses gestores, baseados em indicadores mensuráveis objetivando o alcance de metas bem definidas e alcançáveis aos oficiais após o curso;
7. Elaborar uma política de sucessão no âmbito do Comando Operacional com padronização do processo de passagem de comando e formulação de planos de comando estruturados nas unidades;
8. Realizar o cálculo do índice de rotatividade de gestores (indicador institucional) a partir de índices setorizados, que considerem o conjunto de particularidades dos departamentos e COMOP, cujo objetivo seja identificar setores com carência de intervenção;
9. Desenvolver e definir o adequado perfil de oficiais para seleção externa (concursos) de modo que sejam triados aqueles com competências específicas aos cargos e funções mapeados nas diversas áreas de gestão na instituição;
10. Construir um banco de talentos após a entrada desses alunos-a-oficial, que considere esses perfis definidos dos aprovados, direcionando esses talentos para as áreas de competência com complementos de capacitação, dentro de uma trilha de conhecimentos necessários às funções que exercerão;
11. Estabelecer uma meta anual para o índice de rotatividade de gestores, fixando-a em 0,5 como referência. Essa meta deve ser fundamentada na premissa de

que a permanência ideal de um comandante na função seja de dois anos, com critérios determinantes transparentes e bem definidos;

12. Implementar um formulário que identifique demandas de movimentação, onde o militar informe os motivos de pedido de movimentação, suas competências, habilidades e os locais onde ele gostaria de trabalhar (sugestão no Apêndice E);

13. Concretizar um sistema formal de avaliação de desempenho, que inclua critérios claros, metas preestabelecidas e atribuição de notas ou conceitos, identificando áreas de melhoria (para direcionamento de intervenção institucional) e promovendo um feedback contínuo de modo a fornecer oportunidades de crescimento aos avaliados;

14. Adotar medidas para aumentar a transparência nas movimentações de pessoal, com processos mais visíveis aos envolvidos e compreensíveis quanto ao embasamento para tais decisões, as quais passam a considerar o resultado de avaliações de desempenho e mapeamento de perfis. As movimentações ocorreriam nos meses de janeiro, maio e setembro, deliberadamente após as datas de promoção de oficiais. Essas medidas envolvem ainda a criação de um sistema acessível com exposição regularmente atualizada em relação à vacância de cargos para solicitações de transferência voluntária;

15. Revisar os cálculos dos indicadores institucionais relacionados à gestão de pessoas definindo metas cujos fatores determinantes sejam de conhecimento público e realocar o índice de rotatividade de gestores para o quinto objetivo estratégico do PLANES 2017-2024 (aperfeiçoar a gestão);

16. Elaborar estudo, por meio da Seção de Legislação (SELEG) do Estado-Maior-Geral o qual seja voltado para atualização do Decreto Distrital 6.142 de 07 de agosto de 1981, que aborde necessariamente aspectos como melhor detalhamento da aplicação de avaliação de desempenho para desenvolvimento de potencialidades, redefinição do tempo mínimo de permanência de oficiais na função para dois anos, inclusão de mecanismo que proporcione entrada regular de novos militares, bem como outros aspectos julgados pertinentes.

REFERÊNCIAS

- BERGUE, Sandro Trescastro. **Pessoas no serviço público: uma perspectiva da vivência docente no contexto curso**. In: BERGUE, Sandro Trescastro; CAMÕES, Marizaura de Souza; PANTOJA, Maria Júlia. (Org.) **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. 1. Ed. Brasília: ENAP, 2010.
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**. 1ª. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- BOMFIM, William Augusto Ferreira. **Governança para resultados na Administração Pública: uma autoavaliação do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal**. 2017. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - IDP, Brasília, 2017. Disponível em: <https://www.cbm.df.gov.br/download/governanca-para-resultados-na-administracao-publica-uma-autoavaliacao-do-corpo-de-bombeiros-militar-do-distrito-federal/?tmstv=1688579263>. Acesso em: 5 jul. 2023.
- BRASIL, Controladoria Geral da União. Instrução Normativa Conjunta nº 1, de 10 de Maio de 2016, Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF. Disponível em: file:///D:/DADOS%20USUARIO%20SSD/Downloads/INSTRUCAO-NORMATIVA-CONJUNTA-No-1-DE-10-DE-MAIO-DE-2016-Imprensa-Nacional-1.pdf. Acesso em: 13 set 2023
- BRASIL, **Decreto nº 9.203 de 22 de novembro de 2017**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9203.htm. Acesso em: 25 jul 2023
- CALDEIRA, Samuel Soalheiro. **Planejamento anual de movimentação de pessoal como ferramenta de gestão compartilhada dos recursos humanos: estudo no Exército Brasileiro**. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização de Gestão em Administração Pública) Escola de Formação Complementar do Exército/Centro Universitário do Sul de Minas, Salvador, 2019. Disponível em: https://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/9273/1/CGAEM_2021_1_majsamuel.pdf. Acesso em: 5 jul. 2023.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 2 ed. Elsevier Editora LTDA. 2010.
- CONCEIÇÃO, André Luiz Santana. **A gestão estratégica de pessoas no cbmdf: um diagnóstico na visão do profissional** 2016. Monografia. Curso de Altos Estudos para Oficiais. Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal, Brasília, 2016.
- CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL, **Planejamento Estratégico 2017-2024**. Boletim Geral nº 072 de 6 de março de 2017, Comando Geral, Brasília, DF, p. 29.
- CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL. **Manual para normatização de trabalhos acadêmicos**. Ed. rev. Brasília: CBMDF, 2019.

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL, **Planejamento Estratégico 2017-2024**. Boletim Geral nº 073 de 18 de abril de 2023a, Comando Geral, 2023, Brasília, DF, p. 28.

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL. **Prestação de Contas Anual ao Tribunal de Contas da União – Relatório de Gestão do Exercício de 2022**. Brasília, DF. 2023b. Relatório. p. 121.

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL. **Portaria de Aprovação dos Indicadores Institucionais do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal**. Portaria de 6 de março de 2017. Boletim Geral nº 57, de 23 de Março de 2017, Comando Geral, 2017, Brasília, DF, p. 49.

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL. **Regimento Interno do CBMDF**. Portaria nº 24, de 25 de novembro de 2020. Suplemento do Boletim Geral nº 223, de 1º de Dezembro de 2020, Comando Geral, Brasília, DF, p. 208.

DISTRITO FEDERAL. **Decreto nº 6.142, de 07 de agosto de 1981**. Aprova o Regulamento de Movimentação para Oficiais e Praças do Corpo de Bombeiros do Distrito Federal. Brasília, DF. Diário Oficial do Distrito Federal, 1981. Disponível em: <https://www.cbm.df.gov.br/decretos-distritais/> Acesso em 31 Ago 2023

FIGUEIREDO, Antônio Macena; SOUZA, Soraia Riva Goudinho. **Projetos, Monografias, Dissertações e Teses**. 2ª. Ed, Rio de Janeiro: Ed. Lumen Juris, 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

HERNÁNDEZ, Sérgio José Lavers. **A gestão por competências no CBMDF: uma proposta de aplicação no Centro de Suprimento e Material**. 2012. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Altos Estudos para Oficiais) - Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal, Brasília, 2012.

IFAC, The International Federation of Accountants; CIPFA, The Chartered Institute of Public Finance & Accountancy. **International Framework: Good Governance in the Public Sector**, 2014. Disponível em: <https://www.ifac.org/knowledge-gateway/contributing-global-economy/publications/international-framework-good-governance-public-sector>. Acesso em: 25 jul. 2023

LIMA, Lázaro Ferreira de. **As ferramentas de auxílio à gestão de pessoas por competências implementadas pela Diretoria de Controle de Efetivos e Movimentações do Exército Brasileiro**. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) – Curso Gestão, Assessoramento e Estado-Maior, Escola de Formação Complementar do Exército, 2018. Disponível em: <https://bdex.eb.mil.br/jspui/handle/123456789/3163>. Acesso em: 5 jul. 2023.

LIRA, Luiz Augusto de Medeiros, Ibsen Mateus Bittencourt Santana. Diagnóstico da gestão do conhecimento no setor público: estudo de caso no Corpo de Bombeiros Militar de Alagoas. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 11,

número especial, p. 35-55, mar. 2021. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/pgc/article/download/57574/33189>. Acesso em: 5 jul. 2023.

MARCONI, Marina. De Andrade.; LAKATOS, Eva, Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO - OCDE. **Diretrizes da OCDE sobre Governança Corporativa para Empresas de Controle Estatal**, p. 26.out 2018. Disponível em: <https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceofstate-ownedenterprises/40157990.pdf> . Acesso em: 13 jul 2023

PETERS, Brainard Guy. O que é Governança. **Revista do TCU**, Brasília, v. 3, p. 29, Ago. 2013.

SANTOS, Maria das Graças Costa dos. **Gestão por competências**: implementação no âmbito da Seção de Pagamento da Diretoria de Gestão de Pessoal do CBMDF. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Altos Estudos para Oficiais) - Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal, Brasília, 2021. Disponível em: <https://biblioteca.cbm.df.gov.br/jspui/handle/123456789/228>. Acesso em: 5 jul. 2023.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **10 passos para a boa governança**: 2021a. Governança na gestão pública. Artigo, Brasília, 2021a. TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/governanca-no-setor-publico/publicacoes.htm>. Acesso em: 19 jul. 2023

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Levantamento de Governança e Gestão Públicas**. 2021b. Relatório individual da autoavaliação, Relatório. Brasília, 2021b. TCU Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, Disponível em: <https://www.tcu.gov.br/igg2021/iGG2021%20-%20700%20-%20CBMDF.pdf> Acesso em: 26 jul. 2023

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO **Referencial para Avaliação de Governança em Políticas Públicas**: 2020. Governança na gestão pública. Artigo, Brasília, 2020. TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/data/files/16/B0/CB/52/F8488710D5D7F787E18818A8/Referencial%20para%20Avalia%C3%A7%C3%A3o%20de%20Governan%C3%A7a_web.pdf . Acesso em: 20 jul. 2023

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO **Governança pública em âmbito nacional. Análise sistêmica das oportunidades de melhoria constatadas. Atuação conjunta dos tribunais de contas do Brasil. Recomendações aos órgãos governantes superiores**. Sumário. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014, p. 01-92.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Questionário aos Comandantes de Unidades do COMOP

1. Qual unidade o(a) senhor(a) comanda?
2. Há quanto tempo (em meses) o(a) senhor(a) está no comando desta unidade?
3. O(A) senhor(a) acredita que a corporação utiliza diretrizes de movimentação regidas por um conjunto de normas de conhecimento público? *Sim / Não*

Referência: Princípio da Transparência (TCU, 2020)

4. O(A) senhor(a) considera a atual política de movimentação de comandantes de OBMs escrita de forma simples e baseada em evidências (estudos)? *Sim / Não*

Referência: Princípio da Melhoria Regulatória (TCU, 2020)

5. Em relação à sua transferência para a lotação atual, foi solicitada a sua opinião sobre suas expectativas pessoais e o impacto da sua movimentação na lotação anterior? *Sim / Não*

Referência: Princípio da Equidade e Participação (TCU, 2020)

6. Do seu ponto de vista, seria vantajoso estabelecer uma política de administração de recursos humanos que receba e avalie as solicitações dos oficiais referentes a transferências dentro da Corporação, enquanto também registra as fundamentações por trás dessas solicitações? *Sim / Não*

Referência: Princípio da Equidade e Participação (TCU, 2020)

7. Qual é a sua opinião a respeito da adoção de mandatos com prazo determinado para os comandantes de unidades operacionais? *Muito Relevante / Pouco Relevante, Indiferente, Pouco Prejudicial, Muito Prejudicial*

Referência: Mecanismo de Governança: Liderança, Prática: Estabelecer um mecanismo de governança (TCU, 2020)

8. Qual período o(a) senhor(a) considera adequado ou suficiente para a permanência de um comandante em uma unidade? *6 meses / 1 ano / 1 ano e 6 meses / 2 anos / 2 anos e 6 meses / 3 anos*

Referência: Mecanismo de Governança: Liderança, Prática: Estabelecer um mecanismo de governança (TCU, 2020)

9. Considerando a perspectiva ética da política atual de gestão de pessoas, o(a) senhor(a) acredita que, em algum momento, ocorreu uma movimentação entre comandos de unidade em que interesses particulares se sobrepuseram aos interesses públicos? *Sim / Não*

Referência: Princípio da Integridade (TCU, 2020)

10. O senhor(a) acredita que a ausência de um aviso prévio impacta o trabalho realizado em um Grupamento quando ocorre a transferência do comandante? *Sim*

Descreva quais são os efeitos observados no funcionamento de um Grupamento quando há uma transferência do comandante sem a devida comunicação prévia. / *Não*

Referências: Princípios da Confiabilidade e da Equidade e Participação (TCU, 2020)

11. Qual é a sua opinião acerca da implementação de regulamentação para orientar os comandantes no processo de transição de comando, abordando as questões administrativas e o plano de ação do comando anterior? *Muito Relevante / Pouco Relevante, Indiferente, Pouco Prejudicial, Muito Prejudicial*

Referência: Mecanismo de Liderança, Prática: Promover a capacidade de Liderança (TCU, 2020)

12. O senhor(a) acredita que a implementação de metas gerais de desempenho para os comandantes de unidades operacionais pode contribuir para aprimorar a gestão dessas unidades? *Sim / Não*

Referência: Mecanismo de Liderança, Prática: Promover a capacidade de Liderança (TCU, 2020)

13. O(A) senhor(a) já recebeu algum benefício em forma de reconhecimento pela gestão ou boas práticas que desenvolveu em sua unidade de comando? *Sim / Não*

Referência: Mecanismo de Liderança, Prática: Promover a capacidade de Liderança (TCU, 2020)

14. Tendo em vista sua experiência anterior em transferências na função de comandante de unidades do Comando Operacional, qual é a sua percepção sobre a política atual de movimentação de comandantes de unidades do ponto de vista do oficial que está sendo transferido? *Muito positiva / Positiva / Indiferente / Negativa / Muito Negativa.*

Referências: Princípios da Melhoria Regulatória e da Equidade e Participação (TCU, 2020)

15. O(A) senhor(a) acredita que uma política de gestão de pessoas transparente, confiável e essencialmente técnica, no que se refere à movimentação de comandantes de unidades, pode influenciar o ambiente de trabalho (clima) organizacional? *Sim, positivamente / Sim, negativamente / Não.*

Referência: Mecanismo de Liderança, Prática: Promover a capacidade de Liderança (TCU, 2020)

**APÊNDICE B – Entrevista com o Chefe do Estado Maior Operacional do
Comando Operacional**

Entrevistado: Cel QOBM/Comb Glauber.

1. Quais diretrizes são utilizadas para a realização de movimentações de oficiais (comandantes de unidades)? Essas diretrizes são ampla divulgação, escrita de forma simples e baseada em evidências (estudos)?

Referências: Mecanismo de Governança: Liderança: prática: estabelecer o modelo de governança e Mecanismo Controle: prática: promover a transparência (TCU, 2020)

A princípio a gente tem uma gestão dos oficiais que estão no COMOP, então as movimentações dos oficiais que estão no COMOP a gente faz uma distribuição do pessoal que a gente tem com os alunos que acabaram de chegar e também quem está dentro da área. A primeira distribuição é feita dentro dos COMARES, que fazem esse controle de pessoal. A partir do momento que o COMAR não consegue fazer a gestão e tem a necessidade, a gente começa a fazer as movimentações dentro do COMOP. Os comandantes de unidade a gente tende a fazer uma movimentação dependendo da qualificação e assim, residência, afinidade com a unidade (se for no caso de um especializado) ou dentro de um perfil do oficial. Mas a gente esbarra... por que uma movimentação de oficial não é feita por nós. A gente consegue fazer uma movimentação de oficiais dentro da área, mas não podemos fazer toda essa gerência de oficial, o que posso fazer é uma sugestão lá DIGEP, a DIGEP estuda, mas nem sempre ela manda o oficial pra unidade. Então a gestão acontece da seguinte forma: você vai fazendo uma sucessão de funções de acordo com a antiguidade e praticamente a gente vai perdendo os oficiais em função da necessidade do CBMDF. Por exemplo, você é comandante do 3º GBM e, de repente, a DIGEP tem a necessidade de você na gestão da DIMAT. Então eu só sei a informação que você vai sair, e aí eu tenho de puxar um oficial dentro do COMOP ou solicito um oficial com perfil, com tempo de serviço e que consiga morar ali perto porque aí facilita ele já conhecer a área. (as diretrizes são amplamente divulgadas?) Não, a gente tem uma diferença de... Vamos colocar aqui o exército, no exército você tem um planejamento com tempo de serviço, previsão de efetivo e funções então depois de um tempo você vai para tal local. O Corpo de bombeiros trabalha de forma diferente, a gente tem funções não previstas, as vezes você tem um movimento de promoção então você tira gente do CBMDF pra promover. (inaudível) Então tinha que ser respeitado um posto, e muitas vezes não é, e você tem que ir encaixar a realidade do corpo de bombeiros. O que é diferente de você ter um planejamento de dois anos, daqui a dois anos o

Negrão vai pro Estado-Maior porque ele é coronel e tem tanto tempo de serviço. Aqui no Corpo de bombeiros a gente tem o híbrido, o militar e o administrativo. A (parte) militar a gente deveria seguir o tempo de serviço e as funções de acordo com o posto e a gente não consegue fazer isso porque as vezes tem ano que tem concurso, tem ano que não tem, tem ano que forma cem tem ano que forma dez. Então a gente não consegue ter essa gestão de pessoal perene. Essas movimentações não tem como se basear em estudos. Normalmente você pega perfil, em grupamentos especializados a gente tenta colocar o comandante do especializado com o perfil da unidade, mas nem sempre a gente consegue. O que é o perfil: normalmente é alguém que tem o curso na área ou trabalhou na área.

2. O EMOPE recebeu no tempo que está nessa chefia, propostas da SEREH de aperfeiçoamento da distribuição dos recursos humanos na área operacional, com base em dados estatísticos, estudos e análises? Essas propostas consideraram alguma característica de governança pública?

Referência: art. 566 do Regimento Interno do CBMDF (CBMDF, 2020)

Não, nós geralmente deliberamos em reuniões. O nosso gerenciamento de oficial é muito limitado, essa movimentação de oficial a gente tem muita dificuldade de fazer isso porque a gente não tem o gerenciamento em si dos oficiais. Por mais que a gente movimente aqui dentro, a qualquer momento eles podem sair do COMOP. A gente tem o controle de saber, pela SEREH que a unidade tem o número mínimo de oficial pra funcionando. As vezes acontece do comandante fazer um curso e o tenente baixar. É feito o primeiro momento um filtro pelo COMAR, que tem esse controle e depois ele vem pro EMOPE pra gente tentar resolver essa pane aí. (sobre a governança pública) O grande problema nosso é a limitação de poder, o EMOPE tem seus poderes, mas a gente não consegue fazer todas as movimentações que a gente queira fazer. A gente tem a SEREH no EMOPE, tem a DIGEP, no DERHU e tem o Subcomandante, que são os três órgãos que fazem o planejamento de pessoal. Eu não posso fazer um estudo de pessoal sendo que eu sou uma parcela e não tenho o controle de todo o pessoal meu

3. São levados em consideração atualmente as necessidades, interesses, expectativas e perfis dos oficiais envolvidos nas movimentações?

Referência: Princípio da Equidade e Participação (IBGC, 2015 *apud* TCU, 2020, p. 46)

Tende a fazer isso, mas a gente tem um perfil diferente de oficial e de praça. O oficial sabe que ele tem de ir pra um lugar que vai se abrir pra ele, então as vezes o oficial vai trabalhar um pouco mais longe de casa. Mas é lógico que se você tem um problema pessoal, familiar, a gente tenta atender essa situação. Mas a gente normalmente tende a manter um perfil de oficial dentro da unidade. Um tenente, que a gente tem um número maior, a gente consegue manter próximo da residência, mas um comandante eu não tenho tanta mobilidade em relação a isso. Tento manter, mas nem sempre a gente consegue fazer isso.

4. Existe um controle/registro a respeito da média de tempo que os oficiais comandantes de unidades permanecem em suas funções?

Referência: Mecanismo de Governança: Liderança: prática: estabelecer o modelo de governança. (TCU, 2020)

Sim, a gente tenta manter quando fica pelo menos um ano na unidade a gente tenta fazer a movimentação desse oficial (o comandante). A gente tenta cobrir todos os espaços e gerencia por um ano, pelo menos, porque é o tempo que ele como oficial. A partir do momento que tá fazendo um ano, a gente tá monitorando, mas a DIGEP e subcomando também estão monitorando. Em qualquer momento vão fazer um reajuste, um remanejamento e esse pessoal vai sair. Então a gente já fica em QAP em relação a pessoal. Mas pode ter uma questão política, por exemplo eu tenho uma unidade com uma força política muito forte que queira que o comandante fique mais tempo e acontece a gente não tem gerencia sobre isso. No EMOPE a gente tenta mais sanar um problema do que manter um planejamento, porque, por exemplo, o Tavares tá no 8º GBM, Rasia veio pro 2º, aí o Cardoso saiu do GBS. Aí você vai fazer o que, o GBS é um especializado, aí você tem um perfil, normalmente a gente puxa um mergulhador ou alguém que tem o COBS, então quem que tava na área: o Tavares. E ele tava lá 3 meses numa situação dessa. Então assim, talvez seja mais interessante a gente ter uma base na unidade do que ter um comandante lá por mais tempo. Então a gente tenta manter uns dois ou três tenentes por mais tempo que mantém um histórico, uma base, então o comandante chega, se interage com o que está acontecendo e toma as providências e aí toca da forma que ele vai comandar.

5. Na movimentação de oficiais é considerada alguma demanda específica daquelas unidades (ex especialização do cmt em alguma área)?

Referência: Princípio da Capacidade de Resposta (TCU, 2020)

Pros especializados tem um perfil, pros GBMs, a princípio, tem a formação no CFO, tem a formação no CAO e a pessoa é habilitada para comandar a unidade, já tem o perfil O comando já é mais administrativo, falam que o comandante tem que ser operacional, mas não tem necessidade. A gestão da unidade muda um pouco em relação a isso. O tenente tem que ser operacional, você precisa de um tenente que controla a tropa, um tenente que faz o trabalho administrativo. O comandante você não precisa de um cara faca na caveira, a gente precisa de um cara que senta, entenda o pessoal, entenda de logística e veja como está seu material, suas viaturas, tem que ser um cara interativo com sua área, e essa é a função do comandante da unidade.

6. Na movimentação de oficiais comandantes de unidade, o Comandante de Área/Comandante Especializado é consultado? O oficial movimentado é consultado?

Referência: Art. 31 do Decreto Distrital 6.142 de 7 de agosto de 1981 (DISTRITO FEDERAL, 1981)

Depende da situação, se o movimento é dentro do COMOP sim, mas se é de fora, muitas vezes a gente não tem. A gente tá tentando estreitar a relação com a DIGEP e DERHU, pra gente não ser pego de surpresa. Até as intenções, pra eles informarem pra gente porque eu posso munir a unidade com outro oficial que não é o comandante até que chegue o comandante. Então se por exemplo você vai sair daqui, a DIGEP tira você do 3º GBM e manda pra DIMAT, aí eu vou olhar quem está com você aqui, eu tenho dois aspirantes então eu vou fazer uma movimentação de um capitão pra segurar a onda até a gente ter um comandante. Então a gente tenta fazer esse suporte na unidade, mas a gente ainda não tem esse controle total de como vai ser a movimentação. As vezes do nada eu tenho um diretor que está precisando ser substituído, tenho um coronel que subiu a chefe de departamento, que era diretor tem que ser coberto. Tem diretoria que é estratégica e não pode ficar descoberta. Uma unidade pode ficar descoberta por um tempo, porque um tenho um suporte de outros oficiais, tem o comandante de área, tem outro comandante que pode dar o suporte por um tempo. Mas não posso ficar sem um diretor de materiais.

7. Qual o tempo ideal que o senhor julga como interessante para um oficial combatente permanecer na função de comandante de uma unidade?

Referência: Mecanismo de Governança: Liderança, Prática: Estabelecer o modelo de governança (TCU, 2020)

De 1 a 2 anos, não mais que isso porque eu acho que a partir disso não consegue produzir mais, mesmo fazendo um planejamento ele não enxerga muito mais a melhorar. Então quando você faz uma movimentação dessas, o novo comandante via enxergar ovas coisas que o outro não enxergava. Então acho que 2 anos é um tempo que a pessoa não consegue produzir tão bem o desenvolvimento de projetos.

8. Quais os desafios existentes atualmente para a gestão de pessoas (principalmente comandantes de unidades) no que tange as atribuições da SEREH do EMOPE?

Referência: art. 6º do Decreto Federal nº 9.203/2017 (BRASIL, 2017)

Dificuldade de se ter várias frentes no CBMDF que acaba dificultando o desenvolvimento do trabalho. Tem várias comissões, que as vezes puxa o comandante da unidade. (Tem) as limitações do comandante, antes o cmt da unidade tinha mais o que gerir na unidade do modo a fazer melhorias, de buscar apoio da comunidade... Hoje o comandante tem muito mais comandando, eu já trabalhei aqui no 3º Batalhão e antes a gente tinha muito pouco recurso então tinha que correr atrás e tudo mais. Era ruim nesse sentido, mas a gente tinha muito mais contato com a administração, com a sociedade, porque a gente precisava mais dela. Hoje o comandante faz o que: ele faz o protocolo da unidade é mandado pelo Comar pra fazer algumas coisas. Ele não tem tanta gestão em cima do pessoal de fazer movimentação de pessoal, de fazer movimentação, mudança. Praticamente você não tem mais gestão. Isso é bom? Isso é ruim, é bom pelo lado que você tem tudo mais acomodado, mais ajustado. Muitas vezes o comandante da unidade não tem uma função, alguns não conseguem entender que tem muito mais coisas a fazer, porque se você sentar nessa cadeira e deixar a unidade funcionar, ela vai funcionar. Por que você tem o CEMEV, você tem a DIMAT que te manda material pra você, se você não se importar não vai cair o quartel por que vai vir o COMAP arrumar. Ele vai funcionar, mas por outro lado, se você é um bom comandante você consegue e entrar na tropa,

você consegue ajustar e tirar os defeitos e motivar a tropa, você consegue fazer trabalhos dentro da tropa. Então esse fato dessa comodidade:- das coisas funcionarem muito bem – eu vejo que o comandante, no caso de alguns, praticamente não quiserem vir à unidade e quiserem despachar de casa eles conseguem fazer isso. Hoje você consegue assinar os documentos pelo SEI, você faz tudo. Mas a presença do comandante na unidade faz com que ela se mantenha organizada. Você faz com que o socorro saia a tempo, você faz com que o pessoal entenda que se o comandante trabalha, eu também tenho que trabalhar, se o comandante está aqui ele está me fiscalizando. Aí você fala: mas é tudo pela dor? Não, acontece que a tendência é do ser humano. é você cair na zona de conforto, e quanto mais conforto, mais conforto eu quero e vai baixando esse sarrafo cada vez mais. Aí brada, já não corro, daqui 5 minutos eu saio. Esse controle de faltas e atrasos, as alterações vão ser consumidas e se não houver a fiscalização e a presença do comandante, aí é que vai acontecer. Então é o que eu te falei, hoje esse comandante omissos pode existir e a gente não tem controle sobre isso, entendeu? O grande desafio nosso é a falta de organização de promoção, de funções excessivas, ou ideias mirabolantes que você monta milhões de comissões que você tira o comandante da unidade em comissões que não dão em nada. Você ter esse atropelamento de promoções, em que você quer promover muita gente do CBMDF e abre lacunas então eu não tenho uma perenidade, de ter certeza de ter aquela quantidade de oficial, a gente passou muito tempo sem ter comandantes de unidade porque aconteceu isso. A gente teve de recuar no CAEO por que hoje a gente não tem majores suficientes para comandar as unidades por que está tendo CAEO o tempo todo. Isso é prejudicial. A área de ensino é fundamental para o CBMDF, o CAEO bem feito você, mesmo que esteja fazendo o curso só por fazer, a gente nega mas sabe no final que agregou algumas informações. E eu exigir que você faça uma monografia bem feita, um estudo bem feito, eu tenho que te dar condições então acho que esse é um grande problema de a gente ter (o curso assim). Vou ter um prestígio maior, mas em compensação eu atropelo outros processos administrativos. Não sou um cara saudosista que fala que você não tenha de ir a tenente-coronel, tem vaga, vai ser promovido, beleza. Mas acho que tudo isso faz parte de um processo administrativo mal administrado que a gente teve quando eu entrei e que entraram várias turmas grandes, com mais de quarenta. Hoje estou com 29 anos de serviço e fui promovido com 29 anos de serviço, vou sair com trinta, porque o tempo vai me pegar, então vou ser coronel menos de um ano, isso é bom pra

corporação? Não, porque eu como coronel, sou um gestor do CBMDF, então com 25 anos eu deveria ter feito. Então essa projeção deveria ter sido feita lá atrás. Hoje sou coronel mas metade da minha turma foi embora, não foi feito um planejamento. A turma de vocês entrou em três turmas de uma vez só, tinha um clarão na sua frente então estão sendo promovidos, mas tem um vácuo pra atrás. Você tem um capitão com dois anos de serviço, como coloco um capitão pra ser supervisor de dia. Ele não tem experiência para ser supervisor de dia, mal tem pra ser oficial de dia. Então você tem as vantagens do estímulo de ser promovido, mas a instituição está perdendo alguns pontos. E ele também está perdendo porque vai ser um capitão fazendo função de tenente. Então o que adianta eu ter um gerente, sendo que ele faz um serviço de técnico? Entende, qual é problema de gestão? Você pega um cara com dois anos de tenente, agora é capitão, que não conhece o socorro. Aí ele é supervisor, e por quê? Porque não tinha oficial pra ser supervisor, então você jogou pra ele uma função que ele não teve uma vivência natural, ele não conhece a tropa de verdade. Sair do socorro e comandar a tropa, aí onde está a gestão do socorro, que ele não teve? E se ele não teve essa gestão de comando de socorro, como que eu coloco ele como supervisor. O cara não conhece o sistema, como funciona. Por mais que você fale “ah foram dois anos”, mas dois anos o cara não conhece nada. Depois de dez anos é que você conhece mais ou menos como que funciona as coisas, porque você não tem acesso a tudo. Depois de 15 a 20 anos você tem um conhecimento maior. Então todos esses processos atropelados a gente tem um prejuízo gigante pra eles daqui a vinte anos, porque esses tenentes que estão entrando de monte, daqui a pouco eles não vão ter mais como ser promovidos, aí vão marcar passo. O cara lá foi promovido rápido e esse daqui não, aí ele vai ser um péssimo oficial, por que o cara já está “p.. da vida”. (A turma de) vocês vai ser tenente-coronéis por uns 15 anos, eu fui por 8 e já não aguentava mais. Isso não é recalque, estou pondo o ponto de vista frio e administrativamente. Então o cara vai perder a motivação, por que a motivação nem sempre é financeira, a motivação vem por vários fatores, alguns financeiros e a gente já descartou todos os benefícios financeiros, porque a gente já deu. Você com doze anos, já te dei todas as promoções que eu podia aumentar seu salário, e agora não tem mais. Agora você só vai ter ou de gratificação ou quando você for a coronel, entendeu? Esses são os motivadores que eu vejo. Então daqui a um tempo você não vai ter maiores, aí vou ter que pegar tenente-coronéis antigos pra ser comandante de unidades. “ah eu fui comandante de unidade por dez anos, não aguento mais isso”,

porque a gente não vai ter gente pra isso. A perenidade da entrada no corpo de bombeiros é extremamente importante e essas oportunidades de colocar muita gente são complicadas. O ideal é, como qualquer outra instituição, como o exército, você tem perenidade. Mas aí a gente cai num problema: a gente precisa de autorização do governador pra fazer ingresso e muitas vezes a gente não tem isso. Não tem recurso pra isso e não coloca mais ninguém, aí abre o concurso e soco todo mundo que dá. Você pega um CFP com um cara com 36 anos de idade. É inadmissível isso, porque o cara entrando com 36 anos de idade ele estaria pelo menos no meio da carreira dele pro final, ou deveria ser isso. E não o que está sendo feito. Acho que uma coisa que tem que ser feita por vocês é pensar em voltar a entrar com 18 anos, porque a grande desculpa era que a gente entrava com nível médio, mas oficial agora sai com nível superior. A legislação de ensino militar é diferenciada da legislação de ensino, ela (inaudível). Então você pode entrar com 18 anos que ele vai ter uma vida muito mais útil. Hoje você tem o “antigão” aí no final de carreira, imagina quem tá entrando agora com essa idade como que vai ser quando estiver no final da carreira? Você vai ter problema de saúde, de dependente. Não sei se foi vantagem esse monte de gente entrar. Hoje a gente tem mais inativo do que ativo na folha, então isso vai dar um problema de previdência daqui a pouco.

9. Quais aspectos o senhor acha que podem incrementar o índice de governança e gestão de pessoas de acordo com os princípios de governança pública, no que se refere a alocação dos oficiais comandantes das unidades operacionais do COMOP?

Referências: art. 6º do Decreto Federal nº 9.203/2017 (BRASIL, 2017) e Princípio da Melhoria Regulatória (TCU, 2020)

A gente não consegue ter transparência de movimentação de pessoal, eu não consigo dar uma certeza de continuidade de trabalho porque a gente não tem esse controle na gestão de pessoal. A gente tem oficiais que são bons e outros que são muito ruins, que tem que colocar em algum local. O controle desse pessoal é uma dificuldade que a gente tem nessa parte. Tem a questão do funcionário público, a gente fez um concurso e se no CFO a gente não consegue descartar quem não tem qualificação, o cara é descomprometido, mas ele termina o curso e eu vou ter que arrastar esse cara o resto da carreira dele e ele vai ser mais problema quando for antigo. Quanto mais antigo, mas problema vai me trazer, vou ter menos controle sobre

ele. Quanto a confiabilidade, e prestação de contas, a gente não tem como fazer medições no ambiente que a gente tem. O CBMDF não tem maturidade administrativa pra isso, a gente tem setores com a mesma função, mas são concorrentes. Por mais que sejamos uma das instituições mais organizadas dentro do GDF, a gente tem falhas administrativas, por que a gente foi resolvendo os nossos problemas. Acho que a gente tem que contratar uma consultoria de uns três anos pra mapear todos os processos do CBMDF pra saber como a gente deveria funcionar. Eu estou no EMOPE e não vou ficar um ano lá, eu não consigo trabalhar isso. Eu tenho os meus chefes (de seções) do EMOPE que daqui um ano no máximo vão sair de lá. Então todo o trabalho de mapeamento de tudo, mas eu não vou conseguir, porque não vou conseguir nem qualificá-los. Então vou pegar, por exemplo a Paula (SELOG), o Matos (SEOPE) e a Andreia (SEREH), e eu tenho um curso de qualificação de 6 - 7 meses aí daqui a pouco eu preciso de um comandante de unidade, preciso de alguém na DIMAT, e como fica todo esse conhecimento? Então é a questão de fazer um trabalho externo e ter a consciência que a gente não tem gestão pra isso, a nossa gestão é muito dinâmica e mais voltada pra área operacional. Se a gente tivesse tudo mapeado, o que tem que fazer, quais são os modelos de cada setor e quem fosse pra lá, entrasse e se adequasse àquilo ali, seria muito melhor do que tentar desenvolver. A gente melhorou muito, compras serviço técnico é muito bem reconhecido., temos excelência no corpo de bombeiros, mas a gente peca dessa forma. Quanto a situação da (alta) rotatividade dos oficiais, eu não tenho ferramenta pra ver isso porque todo o processo está (inaudível), todo nosso processo está atrapalhado. O grande problema é a perenidade de entrada, a quantidade e a projeção, que deveria ter regular, não deveria ter brechas pra não ter isso. Eu deveria ter qualificações no CBMDF dentro do que o corpo de bombeiros precisa, não do que o cara quer. Quais os cursos que hoje você tem? Você fez porque você quis, não porque o corpo de bombeiros precisa. Tenho milhões de curso, o corpo de bombeiros precisa disso tudo? Tive sorte de trabalhar nos locais onde tenho curso, mas não preciso disso tudo e o CBMDF não precisa disso tudo, entende? Eu preciso montar um perfil e fazer com que aquele cara vá prali., Esse cara aqui é bom de compras, ele vai pra DIMAT, vou pagar um curso de especialização, talvez uma pós-graduação, como é numa empresa normal. Esse cara aqui é bom no operacional, vamos investir nele em estratégia, em curso operacional, vou mandar em outro Estado pra ele aprender e vai desenvolver outros trabalhos. Então eu sei que esse cara “vai morrer” aqui, então o exército, por exemplo, tem os

quadros, o xará é infantaria, artilharia, etc então ele vai trabalhar ali. O EMOPE eu tenho que ter um cara que sabe que vai ficar ali cinco anos, então eu posso investir nele ali, num curso de estratégia, curso de governança, porque ele vai administrar aquilo ali. Então muitas vezes isso tá sendo remediado com o PTTC, porque o PTTC (não todos) você colocou ali porque ele tem especialização naquilo ali e ele não tem problema em ser movimentado dali. Vamos colocar aqui o Luís Cláudio, ele tem que ficar ali, ele é um modelo que deveria ser seguido, a gente deveria ter as referências no corpo de bombeiros. O Pereira, da minha turma, há quanto tempo ele está na DICOA, ele é referência do corpo de bombeiros na DICOA. Foi um acidente de percurso e ele foi ficando. Parece que a DICOA consegue segurar o pessoal, mas os outros setores a gente não consegue fazer isso. Hoje a DIMAT, Rômulo tá há muito tempo lá, mas já girou muita gente que não ficou lá. DIOFI está assim, tem muitos complementares, então a DIOFI está praticamente na mão dos complementares, isso errado? Não, tá beleza, mas eu preciso de ter um combatente lá pra fazer a gestão na DIOFI, um cara que fosse de carreira, esquece ele ali. E aí eu acho que funcionaria os setores. Qualquer outro setor do corpo de bombeiros a gente deveria fazer isso, mas a gente tem dificuldade de trabalhar por especialidade, a gente faz tudo. Eu sou bombeiro, oficial, eu resolvo qualquer problema. Então respondendo o que a gente pode fazer é: a perenidade, especialização dentro da área, um mapeamento das funções dentro do corpo de bombeiros (ex) a DICOA precisa disso, disso, disso, de tantas pessoas. O COMOP mesma coisa, o EMOPE pra ser eficiente, precisa ter um mapeamento do perfil de quem deveria ficar lá. Dentro do COMOP preciso de pessoas com especialização no EMOPE e ALJUD, mas o EMOPE você tem um coronel e vai fazendo a progressão de funções e ele pode ganhar uma gratificação maior e vai acabar saindo de lá. Então todos os setores, logística (SELOG), operações (SEOPE), ensino (SEINS)

APÊNDICE C – Entrevista com o Subdiretor da Diretoria de Gestão de Pessoal

Entrevistado: Ten-Cel QOBM/Comb. Rogério Borges.

1. Quem são os stakeholders da gestão de pessoal do CBMDF?

Referência: Mecanismo de Governança: Liderança: prática: estabelecer o modelo de governança (TCU, 2020)

No geral a DIGEP visa atender a demanda de nosso público interno ativo, ou seja, todos os militares ativos do CBMDF. No entanto, também cabe à DIGEP realizar a operacionalização do pagamento de alguns cargos comissionados de livre provimento, não sendo incomum serem ocupados por civis.

2. Como é a política utilizada para a realização de movimentações? Essa política é de ampla divulgação, escrita de forma simples e baseada em evidências (estudos)?

Referências: Mecanismo de Governança: Liderança: prática: estabelecer o modelo de governança e Mecanismo Controle: prática: promover a transparência (TCU, 2020)

O Decreto nº 6.142, de 07 de agosto de 1981, é a legislação que alicerça a política de movimentação de oficiais e praças no CBMDF. Ela de modo geral visa primordialmente garantir a manutenção da força de trabalho nas unidades da corporação, obedecendo para isso alguns critérios definidos, como por exemplo o apropriado emprego das competências e habilidades adquiridas ao longo da carreira, a adequação em relação as funções e o respectivo posto/graduação, oportunizar o conhecimento de diferentes áreas de atuação, possibilitar adequações caso o militar não tenha se adequadado a uma unidade a qual tenha sido transferido, permitir o atendimento de solicitações de cunho pessoal do militar (caso não haja impedimento e prejuízo), ente outros. Tais vertentes, por estarem previstas na citada legislação, são de domínio público, mas não são massivamente divulgados, sendo buscados por aqueles que tem real interesse. No entanto, é sabido que tal legislação não mais se amolda perfeitamente a realidade do CBMDF, sendo necessário um estudo das novas componentes institucionais visando garantir a eficiência do serviço prestado perante a sociedade, a motivação do nosso capital humano bem como a sua saúde.

3. Existe alguma capacitação técnica e/ou ética específica (relacionada a Gestão de Pessoas) para exercício da função de DIGEP?

Referências: Princípios da capacidade de resposta e integridade. Mecanismo de Governança: Liderança: práticas: estabelecer o modelo de governança; promover a integridade e promover a capacidade de liderança (TCU, 2020)

A corporação divulga semestralmente, por meio de processo SEI específico, os cursos relacionados ao serviço público, e disponibilizados pela Escola de Governo do DF, que são de interesse do CBMDF. Paralelamente, a SENASP e a SSPDF, por meio de suas respectivas plataformas, também disponibilizam cursos na área de gestão de pessoas. Apesar dos órgãos mencionados em questão oferecerem no rol de cursos/capacitações a área em discussão, as inscrições não são obrigatórias, abarcando somente os voluntários. Internamente na instituição, não há um curso que vise capacitar os militares no desempenho das tarefas afetas à DIGEP.

4. Existem indicadores e metas previamente definidos para os comandantes de unidades militares? Se sim, quais diretrizes para a avaliação de desempenho desses membros?

Referências: Mecanismo de Governança: Liderança, prática: estabelecer o modelo de governança e prática: promover a capacidade de liderança; Mecanismo de Governança: Estratégia, prática monitorar o desempenho das funções de gestão (TCU, 2020)

Atualmente não existem critérios normativo objetivos em relação a avaliação do desempenho aplicável aos comandantes de unidade, ocorrendo na verdade um julgamento de caráter empírico em relação ao que se espera de um líder.

5. Existe uma política pública estabelecida para transmissão de informação e conhecimento no momento da sucessão dos comandantes de OBM?

Referência: Mecanismo de Governança: Liderança, prática: promover a capacidade de liderança (TCU, 2020)

Não existem publicadas, no âmbito da DIGEP, regulamentações que visem assegurar a continuidade da implementação de políticas institucionais aplicáveis aos comandantes de unidade. Toda informação e conhecimento adquirido por um comando, não são consolidados/materializados formalmente no intuito de alicerçar o futuro comando em suas tomadas de decisões e alinhamento estratégico. Desta forma, a sucessão dos comandos ocorre de forma tradicional e presencial, em que o

comando exonerado repassa as informações que considera importantes ao novo comando, para lhe ambientar em relação a OBM e auxiliar na construção de seu plano de comando.

6. Existe um controle/registro a respeito da média de tempo que os oficiais comandantes de unidades permanecem em suas funções?

Referência: Mecanismo de Governança: Liderança, prática: estabelecer o modelo de governança (TCU, 2020)

Há o registro deste tempo, mas esse controle não é efetivo em relação ao tempo de permanência dos comandantes de unidades nas OBMs. Isso se deve ao fato da nova dinâmica e realidade institucional, em relação principalmente às novas legislações que alicerçam as promoções na corporação (uma vez que, por exemplo, a redução de interstício para preenchimento de vagas existentes no quadro tornou-se comum, exigindo adequações rápidas) e a vertente política tão presente no contexto de todas as classes trabalhadoras do Distrito Federal e do país (em que, por exemplo, as forças políticas visando assegurar benefícios aos militares, atuam abrindo portas para agregação de militares em outros órgãos e dirigindo solicitações aos gestores em exercício, alterando desta forma o planejamento).

7. Na movimentação de oficiais é considerado algum pré-requisito para assunção de comando daquelas unidades (ex especialização do cmt em alguma área)?

Referência: Mecanismo de Governança: Liderança, prática: promover a capacidade de liderança (TCU, 2020)

Sim, existe avaliação por parte do comando em relação a área de especialização do oficial bem como de sua desenvoltura em relação a unidade em que irá comandar, mas tal avaliação não é objetiva e costuma ser melhor empregada no caso das unidades especializadas.

8. Qual o tempo mínimo e máximo que o senhor julga como interessante para um oficial combatente permanecer numa função de comando de OBM?

Referência: Mecanismo de Governança: Liderança, prática: estabelecer o modelo de governança (TCU, 2020)

Entendo que dois anos para o tempo mínimo e quatro anos para o tempo máximo, no entanto toda e qualquer decisão que vise implementar uma política na área de gestão de pessoas carece de fundamentação científica, visando assegurar a adoção de diretrizes acertadas no campo administrativo, e que não reverberem negativamente com o passar dos anos. A sugestão deste entrevistado é baseada empiricamente, tendo em vista o tempo necessário para conhecer as demandas de determinado comando, realizar um planejamento que ataque as fragilidades e ressalte as suas forças, e de fato consiga implementar a política construída, obtendo um feedback de suas ações que poderiam ser aproveitadas pelo futuro comandante. O tempo de quatro anos é o período de administração do Chefe do Executivo nacional e local, e pode servir de base para enxergarmos a efetividade de um ciclo de governo.

9. Na movimentação de oficiais comandantes de unidade, o Comandante de Área/Comandante Especializado é consultado? O oficial movimentado é consultado?
Referência: art. 31 do Decreto Distrital nº 6.142/1981 (DISTRITO FEDERAL, 1981)

Não existe um regramento no que se refere a movimentação de oficiais comandantes de unidades no que tange a pergunta formulada. No geral o Comandante Especializado se manifesta em relação as movimentações de oficiais em sua área de subordinação, não sendo tão comum a sua ocorrência em relação aos Comandantes de Áreas. Em relação aos oficiais movimentados varia de acordo com o comando da corporação.

10. Quais os desafios existentes atualmente para a gestão de pessoas (principalmente comandantes de unidades) no que tange as atribuições dessa Diretoria?

Referência: art. 6º do Decreto Federal nº 9.203/2017 (BRASIL, 2017)

Os desafios são muitos, mas creio que a manutenção do equilíbrio entre os interesses pessoais e institucionais deva imperar sobre todos eles. E para que a administração possa inserir peso no seu lado da balança, é necessário regulamentações fortes alicerçadas em estudos e modelos de gestão que verdadeiramente alcançaram sucesso.

Ainda em relação aos desafios, não podemos esquecer que o militar que hoje ingressa na corporação, não tem mais o perfil de um jovem que acabou de concluir o ensino médio e sem compromissos familiares. Os que adentram a instituição nos dias

de hoje são graduados nas mais diversas áreas do conhecimento, o que torna a tarefa de fazê-los entender o seu papel dentro da engrenagem bombeiro militar, bem mais difícil tendo em vista as missões que terão que desempenhar e o seu alto grau de senso crítico? Mantê-los motivados e imbuídos de um sentimento de pertencimento nos mais diversos campos de atuação do CBMDF é medida que se impõe.

11. Quais aspectos o senhor acha que podem incrementar o índice de governança e gestão de pessoas de acordo com os princípios de governança pública, no que se refere a alocação dos oficiais comandantes das unidades operacionais do CBMDF?

Referências: art. 6º do Decreto Federal nº 9.203/2017 (BRASIL, 2017) e Princípio da Melhoria Regulatória (TCU, 2020)

Creio que inicialmente deva ser realizada uma avaliação profissiográfica das funções inerentes aos comandantes de unidades operacionais, e na sequência um mapeamento das competências dos militares habilitados a ocuparem tais funções. Conciliar a avaliação profissiográfica com o mapeamento de competências visa promover uma sinergia entre a análise criteriosa das habilidades e o desejo de otimização organizacional. Com isso, realizar os direcionamentos/encaminhamentos adequados que terão a condição de produzir os frutos esperados para a instituição e sociedade. A partir deste ponto é necessário monitorar a entrega dos resultados, bem como o seu alinhamento com o Plano Estratégico, confrontando com as metas estabelecidas.

**APÊNDICE D – Entrevista com o Especialista em Governança Pública da Seção
de Gestão Estratégica e Projetos do Estado-Maior-Geral**

Entrevistado: Ten-Cel RRM Luis Cádio.

Preâmbulo: As perguntas do questionário do TCU têm numeração identificada nas questões abaixo para melhor referenciamento sobre o aspecto abordado. Essas perguntas tiveram uma resposta institucional à época (2021). Assim, para cada questão de autoavaliação institucional, foi formulada ao menos uma pergunta direcionada, de forma a orientar a análise realizada pelo entrevistado sobre as consequências desses aspectos em nível institucional e definição de medidas para tratá-las.

1. 4111 Existe algum planejamento para criação de objetivos, indicadores e metas de desempenho para cargos envolvidos na gestão de pessoas?

Resposta do CBMDF a essa pergunta “não adota”

Pergunta direcionada: Qual a vulnerabilidade institucional emerge da má avaliação desse quesito e como pode ser mitigada?

Pergunta direcionada: Quais seriam essas metas de desempenho para cargos envolvidos na gestão de pessoas? Como implementá-las? (ex.: aumento da eficiência administrativa, redução da rotatividade de gestores, incremento no clima organizacional para gestores, etc).

Essa questão de criação de objetivos, indicadores e metas de desempenho para avaliação desses cargos envolvidos em gestão de pessoas, que estão normalmente relacionados a cargos de alta gestão (DIGEP, DERHU) a gente ainda tem no comitê de governança resistências com relação ao estabelecimento desses mecanismos de avaliação de desempenho. Essa proposta de boas práticas para estabelecimento de mecanismos de avaliação de cargos foi discutida nesse comitê, mas teve uma resistência, pois no CBMDF com a questão da hierarquia e disciplina, a ocupação desses cargos é preferencialmente por militares mais antigos.

E a vulnerabilidade provocada pela não-avaliação dos ocupantes desses cargos é que muitas vezes as competências necessárias para a gestão de pessoal não estão presentes nos ocupantes dessas funções, o que, em última análise, pode interferir diretamente na correta alocação de recursos humanos no comando dos grupamentos e na entrega das políticas públicas e serviços de interesse da sociedade.

Quanto as metas de desempenho, o mapeamento dos processos de gestão de pessoas é o primeiro ponto para a identificação das competências necessárias e o

estabelecimento de métricas relacionadas à execução dos processos de gestão de pessoas.

Posteriormente deveria ser feito um estudo de gestão de competências necessárias aos cargos de gestão de pessoas para possibilitar a correta seleção ou até mesmo uma trilha de capacitação com conhecimentos suficientes para desenvolver essas capacidades nos ocupantes desses cargos.

2. 4112 Há plano(s) específico(s) para orientar a gestão de pessoas na organização? 4113 A organização verifica se os gestores cumprem as políticas de gestão de pessoas

Resposta do CBMDF a essas perguntas “não adota”

Pergunta direcionada: porque não adotamos, se existe previsão de ter, como seria esse plano e como seu cumprimento seria fiscalizado?

Hoje, a gente tem no plano estratégico 2017-24 do CBMDF um objetivo estratégico diretamente relacionado à gestão de pessoas, que é o objetivo 8 (capacitar e gerir por competências). Esse objetivo se encontra no tema recursos humanos, juntamente com esse objetivo 9, de valorizar o profissional bombeiro militar. Este tema estratégico (recursos humanos), com os objetivos citados, encontra-se na perspectiva estratégica: pessoas, aprendizagem e crescimento. No primeiro objetivo são elencadas as seguintes iniciativas para cumprimento do quesito: Implantar a gestão de pessoas por competências. Capacitar os bombeiros-militares nos temas estratégicos. Atualizar a capacitação continuada operacional com base nas estatísticas e gestão de riscos. Para fiscalização do seu cumprimento existem os indicadores institucionalizados, sejam eles: Execução do Plano Geral de Cursos. Checagem operacional; rotatividade dos gestores e Índice de bombeiros-militares na área finalística. Da mesma forma, o objetivo 9 (valorizar o profissional bombeiro militar) tem por iniciativas Implementar a Política de Saúde; Implementar a Política de Pessoal Inativo; Identificar, mapear, melhorar e informatizar os processos do sistema de saúde estabelecendo o foco no atendimento célere e de qualidade ao Bombeiro-Militar e seus dependentes e Implementação da Política de Qualidade de Vida no Trabalho. Para fiscalização desse objetivo são utilizados os seguintes indicadores: Execução da Política de Saúde; Execução da Política de Pessoal Inativo; Absenteísmo. (Indicador institucional); Acidentes de serviço. (Indicador institucional) e Índice de satisfação dos usuários do sistema de saúde. Mesmo existindo o direcionamento do PLANES e seus

objetivos, iniciativas, projetos relacionados e ações que são efetivamente executadas, como as relacionadas à qualidade de vida no trabalho o não cumprimento parcial ou total destes projetos e diretrizes implica em questionamentos por parte dos órgãos de controle, até mesmo em questões onde ações efetivas são realizadas junto aos recursos humanos da corporação, mas que carecem de uma estruturação na forma de programa ou de políticas específicas.

4122. Os perfis profissionais desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações de colaboradores da organização estão definidos e documentados?

Resposta do CBMDF a esta pergunta: “não adota”

Pergunta direcionada: Qual a vulnerabilidade institucional emerge da má avaliação desse quesito e como pode ser mitigada?

É a baixa efetividade de execução dos processos de trabalho devido à carência de competências ao perfil profissional desejado. Sem perfis profissionais de colaboradores definidos e documentados não há direcionamento para que competências necessárias para as atribuições inerentes e que estejam de fato presentes nos ocupantes dessas funções. A mitigação pode ser feita da mesma forma: mapeamento de processos, identificação de competências necessárias, gestão de competências necessárias aos colaboradores para possibilitar a correta seleção ou até mesmo uma trilha de capacitação com conhecimentos suficientes para desenvolver essas capacidades nos ocupantes desses cargos.

3. 4131. A escolha dos gestores ocorre segundo perfis profissionais previamente definidos e documentados?

Resposta do CBMDF a essa pergunta: “adota parcialmente”

Justificativa dada: a) O militar preenche um termo de inexigibilidade, somente para funções de cargos gratificado. b e c) Ocorre na maioria dos casos. Pode ser comprovado por meio das publicações em Boletim Interno da corporação e registros lançados na ficha eletrônico do militar. e) Ocorre apenas nas funções da alta Gestão, gratificada por verba do Distrito Federal

Visando explicitar o grau de adoção de controle, marque uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização

d) são utilizadas ferramentas estruturadas para auxiliar a seleção dos ocupantes dos cargos/funções comissionados de gestão – RESPOSTA DADA: NÃO

e) são utilizados mecanismos de transparência ativa para disponibilizar às partes interessadas externas e internas o currículo dos ocupantes dos cargos/funções de gestão – RESPOSTA DADA: NÃO

Pergunta direcionada: Qual a vulnerabilidade institucional emerge da má avaliação desse quesito e como pode ser mitigada?

Sem a definição e documentação desses perfis de gestores, não há como se realizar a escolha de gestores. Assim, a escolha ocorre por outros critérios que não a competência, como a antiguidade, como descrito anteriormente. Para mitigação dessa vulnerabilidade o primeiro passo é a definição desses perfis da forma descrita anteriormente (mapeamento de processos, gestão por competências, etc)

Pergunta direcionada: Qual a vantagem de se fazer essa escolha de gestores considerando perfis profissionais previamente definidos?

A vantagem é o ganho de efetividade na execução dos processos de trabalho devido à presença de competências definidas e desejadas para aquele perfil profissional, e hoje a gente respondeu que não tem. Com perfis de gestores definidos e documentados há a possibilidade de direcionamento da escolha deles de modo que competências necessárias para a gestão estejam presentes nos ocupantes dessas funções.

4. 4132 Os métodos e critérios das seleções externas (p.ex. dos concursos públicos; colaboradores requisitados em seleções externas) são definidos com base nos perfis profissionais desejados definidos na prática “4120”?. Definir adequadamente, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores”

Resposta do CBMDF a essa pergunta “não se aplica por outras razões”

Pergunta direcionada: Qual a vulnerabilidade institucional emerge da má avaliação desse quesito e como pode ser mitigada?

A vulnerabilidade é que é que muitas vezes as competências necessárias para a gestão não estão presentes nos oficiais ingressos da corporação, o que pode interferir diretamente na entrega das políticas públicas e serviços de interesse da sociedade. Para mitigação dessa vulnerabilidade poderia ser feito uma seleção, na entrada do oficial na academia construindo um banco de talentos e um direcionamento desses talentos para as áreas de competência, inclusive, com complementos de

capacitação, dentro de uma trilha de conhecimentos necessários à correta e eficiente execução dos processos de gestão de pessoas.

Pergunta direcionada: Existe um direcionamento do perfil no processo seletivo atual? Qual é esse perfil? Qual a posição do senhor a respeito de se ter perfil profissiográfico de entrada de oficiais alunos na corporação direcionado a um perfil de gestão (administração ao invés de exatas)?

Segundo informações da major Ana Rick, da COPEC (*hoje atual SEING*) no concurso de 2011, o CESPE realizou esse perfil mas não nos foi informado. Em 2016 também foi feito pelo Idecan, mas eles erraram, pois nem 1% da população estaria dentro desse perfil. Para o próximo concurso já está estabelecido no contrato que eles deverão não só criar como também nos passar o perfil profissiográfico criado. No caso de oficiais, voltado para essa competência administrativa.

5. 4141 Há uma política, ou programa, de sucessão?

Resposta do CBMDF a essa pergunta “não adota”

Pergunta direcionada: Qual a vulnerabilidade institucional emerge da má avaliação desse quesito e como pode ser mitigada?

A vulnerabilidade institucional é a descontinuidade no patrocínio de projetos estratégicos que impulsionam a execução do plano estratégico institucional. Isso em relação a gestão estratégica e projetos. Para mitigar essa vulnerabilidade deve-se criar essa política, iniciada pelo mapeamento de processos de trabalho do setor e, a partir dessas atividades e processos de trabalho, determinar as competências necessárias para desenvolver essas atividades e aí, de posse dessas competências, identifica-las nos oficiais que vão suceder os comandantes futuramente. Então é criar uma trilha de conhecimento pra capacitação e composição dessas competências desses militares que tem um direcionamento nessas áreas, entendeu? Essa política vai dar diretrizes para essas ações que estou te falando.

Pergunta direcionada: O senhor acredita que uma política/plano de sucessão aos gestores, particularmente comandantes de unidades, planejada pelo EMG com base nas premissas de governança pública, e executada pela DIGEP, é aplicável ao CBMDF? Como?

É aplicável com certeza, e o EMG, por meio da SERHU, tem como atribuição criar diretrizes por meio de políticas para a gestão de recursos humanos. É uma competência dessa seção, e o impacto de criação dessa política provavelmente seria

positivo visto que hoje não existe um plano de sucessão de nem critérios que permitam a escolha mais adequada desse comandantes e a continuidade das atividades em desenvolvimento, que implementam políticas públicas e serviços de interesse da sociedade local.

4143. Há plano de sucessão para as ocupações críticas

Resposta do CBMDF a essa pergunta “adota em menor parte”

Pergunta direcionada: Qual a vulnerabilidade institucional emerge da má avaliação desse quesito e como pode ser mitigada?

É a descontinuidade ou a falta de patrocínio na execução dos projetos estratégicos que impulsionam a execução do plano estratégico institucional. Pode ser mitigada por meio da gestão por competências e construção de perfis profissionais que demandem a criação das competências necessárias para o processo sucessório dentro dos prazos mínimos para a construção dessas capacidades ou para a seleção de profissionais com tais competências no banco de talentos

6. 4161. O ambiente de trabalho organizacional é avaliado?

Resposta do CBMDF a essa pergunta “não adota”

Pergunta direcionada: Qual a vulnerabilidade institucional emerge da má avaliação desse quesito e como pode ser mitigada?

Pergunta direcionada: qual a importância vislumbra de se avaliar o ambiente de trabalho?

A vulnerabilidade maior é a questão de perda de recursos humanos especializados em áreas específicas. A mitigação envolve avaliar para identificar as melhorias a implementar para manter um recurso especializado na área de conhecimento dele. Para mitigar, a avaliação do ambiente de trabalho identifica aspectos a melhorar que podem promover a manutenção de pessoal capacitado/especializado.

7. 4165. Há procedimentos estruturados para identificar os motivos pessoais dos desligamentos voluntários da organização?

Resposta do CBMDF a essa pergunta “não adota”

Pergunta direcionada: Qual a vulnerabilidade institucional emerge da má avaliação desse quesito e como pode ser mitigada?

A vulnerabilidade maior é a questão de perda de recursos humanos especializados em áreas específicas, mas aqui se os motivos de desligamento forem pessoais podem estar fora do alcance de controle da instituição. A vulnerabilidade aqui é que se mesmo que a instituição implemente melhorias ou tente se adaptar as vezes os motivos pessoais são superiores. A mitigação dessa vulnerabilidade envolve criar um banco de dados que contenha esses motivos.

8. 4166. Há procedimentos estruturados para identificar os motivos dos pedidos de movimentação interna dos colaboradores da organização?

Resposta do CBMDF a essa pergunta “não adota”

Pergunta direcionada: Qual a vulnerabilidade institucional emerge da má avaliação desse quesito e como pode ser mitigada?

A vulnerabilidade é a movimentação de recursos humanos para áreas onde estes não desenvolvem seu maior potencial. Como a gente não tem esse registro de motivos, as vezes o militar só quer ir para mais perto de casa, ou as vezes ele não simplesmente gosta do chefe que tem.

Pergunta direcionada: qual a posição do senhor sobre a criação de tais procedimentos? E como seriam?

Minha posição é que esses procedimentos maximizariam o potencial desses recursos humanos e viabilizariam a demanda de movimentação para setores onde esses militares pudessem entregar serviços de relevância conforme suas capacidades e competências. A criação de um formulário que identificasse demandas de movimentação onde o militar informasse os reais motivos de pedido de movimentação, suas competências e habilidades e os locais onde ele gostaria de trabalhar.

9. 4172. A organização realiza, formalmente, avaliação de desempenho individual, com atribuição de nota ou conceito, tendo como critério de avaliação o alcance das metas previstas?

Resposta do CBMDF a essa pergunta “não adota” Mas pode-se dizer que hoje em dia adota parcialmente (segundo o entrevistado).

Pergunta direcionada: Existe uma vulnerabilidade institucional relacionada a má avaliação desse quesito? como pode ser mitigada?

Embora haja algumas práticas de avaliação em vigor, como o registro de elogios, realizações e notas em cursos e exames de aptidão física, a falta de um sistema formal de avaliação de desempenho individual com atribuição de nota ou conceito, baseado no alcance de metas preestabelecidas, pode criar vulnerabilidades institucionais.

A principal vulnerabilidade decorrente da falta de avaliação de desempenho formal é a falta de clareza na identificação de desempenho insuficiente ou deficiente. Sem um sistema estruturado de avaliação, é difícil para a organização identificar e abordar questões de desempenho. Além disso, a falta de reconhecimento e recompensas claras com base no desempenho pode afetar a motivação dos membros e a busca por melhorias contínuas.

Para mitigar essas vulnerabilidades, pode-se considerar as seguintes ações:

- **Implementação de um Sistema Formal de Avaliação de Desempenho:** Desenvolver e implementar um sistema de avaliação de desempenho que inclua critérios claros, metas preestabelecidas e atribuição de notas ou conceitos. Isso proporcionará maior clareza e objetividade na avaliação do desempenho individual.
- **Estabelecimento de Metas e Indicadores Claros:** Definir metas e indicadores específicos para cada posição ou função, de modo que os membros saibam exatamente o que é esperado deles em termos de desempenho.
- **Feedback e Desenvolvimento Contínuo:** Além da avaliação formal, promover uma cultura de feedback contínuo e desenvolvimento profissional. Isso ajudará a identificar áreas de melhoria e fornece oportunidades para o crescimento dos membros.
- **Reconhecimento e Recompensas:** Implementar um sistema de reconhecimento e recompensas com base no desempenho, incentivando e motivando os membros a atingirem suas metas.
- **Transparência:** Garantir que os critérios de avaliação, metas e resultados sejam transparentes e comunicados a todos os membros da organização.
- **Treinamento e Capacitação:** Oferecer treinamento e capacitação para avaliadores e membros a fim de garantir que o processo de avaliação seja justo e eficaz.

10. De que forma o senhor avalia que os princípios e diretrizes da governança pública podem incrementar a gestão de pessoas no CBMDF nos aspectos acima descritos?

A adoção das boas práticas de governança relacionadas à gestão de pessoas aumentarão a assertividade na alocação de recursos humanos na áreas onde estes possuem competências fundamentais para execução dos processos de trabalho, assim como permitirão a avaliação do desempenho destes recursos nessas áreas e possibilitarão uma sucessão que mantenha ou melhore o nível de execução dos processos de trabalho, execução de políticas públicas e da entrega de valor social. Tais práticas tendem a melhorar o desempenho da organização não apenas na área de recurso humanos mas, como um todo, visto que propicia a alocação mais acertada da força de trabalho. tornando a organização mais fluida durante a execução de seus processos de trabalho.

11. Quais os empecilhos para a implantação dessas mudanças?

O maior empecilho é a questão da hierarquia militar, que é estruturante e não deve ser desconsiderada. Porém, existe uma necessidade de flexibilização no sentido da ocupação dos cargos críticos pelos recursos especializados com competências que promovam a adequada execução dos processos de trabalho. A simples alocação de recursos em função da antiguidade não promove o benefício citado anteriormente. Deve-se balancear critérios como antiguidade, competência e valor social para priorização de recursos destinados a uma setorial específica.

12. Alguma informação adicional que o senhor gostaria de acrescentar?

Cada um dos questionamentos presentes nos instrumentos de avaliação, quando não executa são excelentes dicas de boas práticas de governança a serem implementadas no órgão. Assim, cada comandante de grupamento pode buscar nestes questionários boas práticas suscetíveis de serem implementadas dentro de seu escopo de competência.

**APÊNDICE E – Sugestão de Formulário de Solicitação de Movimentação de
Oficiais por Avaliação de Competências**

Formulário de Solicitação de Movimentação por Avaliação de Competências

1. Dados Pessoais

Nome completo: _____

Posto/Quadro: _____ Data de inclusão: _____

Unidade atual: _____ Unidade de destino desejada: _____

Telefone de contato: _____ E-mail: _____

2. Motivo da Movimentação

Descreva as razões pelas quais está solicitando a movimentação

3. Experiência e Qualificações

Formação acadêmica: _____

Cursos relevantes: _____

Experiência profissional: _____

Competências e habilidades específicas _____

4. Justificativa da Escolha da Unidade De Destino

Explique por que deseja ser transferido para a unidade escolhida, destacando como suas habilidades e experiências contribuirão para as necessidades dessa unidade.

5. Contribuições Anteriores na Unidade Atual

Relate suas realizações e contribuições na unidade atual.

6. Expectativas e Metas na Nova Unidade

Descreva o que pretende realizar na nova unidade e como isso se alinha com os objetivos da instituição.

7. Avaliação de Desempenho Atual

Se houver avaliação de desempenho disponível, anexe-a ou forneça informações sobre seu desempenho recente.

8. Documentação Complementar

Espaço para anexar quaisquer documentos de suporte que considere relevantes para sua solicitação.

Assinatura

Data da solicitação: ____ / ____ / ____

9. Aprovação e Comentários da Chefia

Espaço para que a chefia imediata e/ou outras autoridades relevantes possam endossar a solicitação e fornecer comentários adicionais.

10. Decisão final

Aprovado

Rejeitado

Comentários: _____

Assinatura

Data: ____ / ____ / ____

ANEXOS

**ANEXO A – Questionário do Tribunal de Contas da União para autoavaliação
quanto às diretrizes de Governança Pública na Gestão de Pessoas**

4100. Gestão de Pessoas

4110. Realizar planejamento da gestão de pessoas

4111. Definiram-se objetivos, indicadores e metas de desempenho para cada função (subsistema) de gestão de pessoas

Não adota

Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo

Adota em menor parte

Adota parcialmente

Indique quais as evidências dessa adoção:

Adota em maior parte ou totalmente

Indique quais as evidências dessa adoção:

Não se aplica

Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.

Indique que leis e/ou normas são essas:

Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.

Identifique esses estudos:

Não se aplica por outras razões.

Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

a) objetivos, indicadores e metas de desempenho para a função (subsistema) de recrutamento e seleção são definidos

b) objetivos, indicadores e metas de desempenho para a função (subsistema) de capacitação são definidos

c) objetivos, indicadores e metas de desempenho para a função (subsistema) de gestão de desempenho são definidos

d) objetivos, indicadores e metas de desempenho para a função (subsistema) de gestão de benefícios são definidos

e) objetivos, indicadores e metas de desempenho para a função (subsistema) de gestão da qualidade de vida e promoção da saúde são definidos

Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Função de capacitação; Função de gestão da qualidade de vida e promoção da saúde; Função de gestão de benefícios; Função de gestão de desempenho; Função de recrutamento e seleção; Funções de gestão de pessoas; Gestão de Pessoas; Indicador; Indicador de desempenho.

4112. Há plano(s) específico(s) para orientar a gestão de pessoas na organização

Não adota

Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo

Adota em menor parte

Adota parcialmente

Indique quais as evidências dessa adoção:

Adota em maior parte ou totalmente

Indique quais as evidências dessa adoção:

Não se aplica

Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.

Indique que leis e/ou normas são essas:

Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.

Identifique esses estudos:

Não se aplica por outras razões.

Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

a) o(s) plano(s) está(ão) alinhado(s) com o Plano Estratégico organizacional

b) o(s) plano(s) orienta(m) a função (subsistema) de recrutamento e seleção

c) o(s) plano(s) orienta(m) a função (subsistema) de capacitação

d) o(s) plano(s) orienta(m) a função (subsistema) de gestão de desempenho

e) o(s) plano(s) orienta(m) a função (subsistema) de gestão de benefícios

f) o(s) plano(s) orienta(m) a função (subsistema) de gestão da qualidade de vida e promoção da saúde

Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Função de capacitação; Função de gestão da qualidade de vida e promoção da saúde; Função de gestão de benefícios; Função de gestão de desempenho; Função de recrutamento e seleção; Funções de gestão de pessoas; Gestão de Pessoas.

4113. A organização verifica se os gestores cumprem as políticas de gestão de pessoas

Não adota

Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo

Adota em menor parte

Adota parcialmente

Indique quais as evidências dessa adoção:

Adota em maior parte ou totalmente

Indique quais as evidências dessa adoção:

Não se aplica

Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.

Indique que leis e/ou normas são essas:

Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.

Identifique esses estudos:

Não se aplica por outras razões.

Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- a) verifica o cumprimento da política de recrutamento e seleção
- b) verifica o cumprimento da política de capacitação
- c) verifica o cumprimento da política de gestão de desempenho
- d) verifica o cumprimento da política de gestão de benefícios
- e) verifica o cumprimento da política de gestão da qualidade de vida e promoção da saúde

Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Gestão de Pessoas; Gestor; Política; Políticas de gestão de pessoas.

4120. Definir, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores

4121. Os perfis profissionais desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações de gestão estão definidos e documentados

Não adota

Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo

Adota em menor parte

Adota parcialmente

Indique quais as evidências dessa adoção:

Adota em maior parte ou totalmente

Indique quais as evidências dessa adoção:

Não se aplica

Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.

Indique que leis e/ou normas são essas:

Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.

Identifique esses estudos:

Não se aplica por outras razões.

Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- a) as responsabilidades e atribuições dos gestores da área finalística estão definidas, documentadas e publicadas
- b) as responsabilidades e atribuições dos gestores da área finalística são revisadas periodicamente e publicadas
- c) as responsabilidades e atribuições dos gestores da área administrativa estão definidas, documentadas e publicadas
- d) as responsabilidades e atribuições dos gestores da área administrativa são revisadas periodicamente e publicadas
- e) relacionou-se no perfil profissional, além de requerimentos de ordem legal, um conjunto de competências que os ocupantes dos cargos de gestão devem possuir
- f) a aderência entre os perfis profissionais definidos e as necessidades organizacionais é revisada periodicamente
- g) a organização utiliza mecanismos de transparência ativa para disponibilizar às partes interessadas internas e externas os perfis profissionais definidos para as ocupações de gestão

Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Gestor; Ocupação; Partes interessadas; Perfil profissional; Perfil profissional desejado; Transparência; Transparência ativa; Transparência passiva.

4122. Os perfis profissionais desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações de colaboradores da organização estão definidos e documentados

Não adota

Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo

Adota em menor parte

Adota parcialmente

Indique quais as evidências dessa adoção:

Adota em maior parte ou totalmente

Indique quais as evidências dessa adoção:

Não se aplica

Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.

Indique que leis e/ou normas são essas:

Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.

Identifique esses estudos:

Não se aplica por outras razões.

Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- as responsabilidades e atribuições das ocupações, ou grupo de ocupações, da área finalística estão definidas, documentadas e publicadas
- as responsabilidades e atribuições das ocupações, ou grupo de ocupações, da área finalística são revisadas periodicamente e publicadas
- as responsabilidades e atribuições das ocupações ou grupo de ocupações da área administrativa estão definidas, documentadas e publicadas
- as responsabilidades e atribuições das ocupações ou grupo de ocupações da área administrativa são revisadas periodicamente e publicadas
- relacionou-se nos perfis profissionais, além de requerimentos de ordem legal, um conjunto de competências que o ocupante do cargo deve possuir
- a organização utiliza mecanismos de transparência ativa para disponibilizar às partes interessadas internas e externas os perfis profissionais definidos

Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Área finalística; Colaboradores; Competências; Ocupação; Partes interessadas; Perfil profissional; Perfil profissional desejado; Transparência; Transparência ativa; Transparência passiva.

4123. Há definição do quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional ou por processo de trabalho

Não adota

Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo

Adota em menor parte

Adota parcialmente

Indique quais as evidências dessa adoção:

Adota em maior parte ou totalmente

Indique quais as evidências dessa adoção:

Não se aplica

Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.

Indique que leis e/ou normas são essas:

Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.

Identifique esses estudos:

Não se aplica por outras razões.

Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- há política de orientação para o dimensionamento da força de trabalho
- definiu-se o quantitativo necessário por unidade organizacional, ou processo de trabalho, com base em critério(s) ou procedimento(s) técnico(s)
- definiu-se, de maneira documentada, um quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional, ou processo de trabalho, da área finalística
- definiu-se, de maneira documentada, um quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional, ou processo de trabalho, da área administrativa
- há revisão periódica do quantitativo de pessoal necessário por unidade organizacional ou processo de trabalho

Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Área finalística; Planejamento da força de trabalho; Política; Procedimento técnico; Quantitativo necessário; Unidade organizacional.

4124. Monitora-se um conjunto de indicadores relevantes sobre força de trabalho

Não adota

Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo

Adota em menor parte

Adota parcialmente

Indique quais as evidências dessa adoção:

Adota em maior parte ou totalmente

Indique quais as evidências dessa adoção:

Não se aplica

Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.

Indique que leis e/ou normas são essas:

Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.

Identifique esses estudos:

Não se aplica por outras razões.

Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- a) o monitoramento contempla características da composição da força de trabalho (idade, tempo de serviço, sexo, formação acadêmica, etc.)
- b) o monitoramento contempla a evolução do quadro de pessoal, com movimentações, ingressos, desligamentos, aposentadorias e a estimativa de aposentadoria, por cargo
- c) o monitoramento contempla índices de rotatividade por departamento ou unidade organizacional
- d) o monitoramento contempla a quantidade de horas de treinamento por servidor durante determinado período de tempo (ano, mês, etc.)
- e) o monitoramento contempla a quantidade de dias de afastamento por licença saúde dos colaboradores
- f) o monitoramento contempla: _____

Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Colaboradores; Indicador; Indicador de desempenho; Unidade organizacional.

4130. Assegurar o provimento das vagas existentes**4131. A escolha dos gestores ocorre segundo perfis profissionais previamente definidos e documentados**

Não adota

Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo

Adota em menor parte

Adota parcialmente

Indique quais as evidências dessa adoção:

Adota em maior parte ou totalmente

Indique quais as evidências dessa adoção:

Não se aplica

Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.

Indique que leis e/ou normas são essas:

Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.

Identifique esses estudos:

Não se aplica por outras razões.

Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- a) avalia-se, previamente à nomeação/designação, se o gestor possui impedimentos legais decorrentes de sanções administrativas, cíveis, eleitorais ou penais, incluindo envolvimento em atos de corrupção
- b) os gestores da área de finalística são selecionados com base em perfil profissional, previamente, definido e documentado, e compatível com o cargo ou função para o qual tenha sido indicado
- c) os gestores da área administrativa são selecionados consoante perfil profissional, previamente, definido e documentado, e compatível com o cargo ou função para o qual tenha sido indicado
- d) são utilizadas ferramentas estruturadas para auxiliar a seleção dos ocupantes dos cargos/funções comissionados de gestão
- e) são utilizados mecanismos de transparência ativa para disponibilizar às partes interessadas externas e internas o currículo dos ocupantes dos cargos/funções de gestão

Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Partes interessadas; Perfil profissional; Perfil profissional desejado; Transparência; Transparência ativa; Transparência passiva.

4132. Os métodos e critérios das seleções externas (p.ex. dos concursos públicos; colaboradores requisitados em seleções externas) são definidos com base nos perfis profissionais desejados definidos na prática “4120. Definir adequadamente, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores”

Não adota

Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo

Adota em menor parte

Adota parcialmente

Indique quais as evidências dessa adoção:

Adota em maior parte ou totalmente

Indique quais as evidências dessa adoção:

Não se aplica

Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.

Indique que leis e/ou normas são essas:

Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.

Identifique esses estudos:

Não se aplica por outras razões.

Explique que razões são essas:

Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Colaboradores; Critérios gerais de seleção ou escolha; Gestor; Perfil profissional; Perfil profissional desejado; Quantitativo necessário.

4133. O número de vagas solicitadas para serem preenchidas nas seleções externas é estabelecido a partir do quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional ou por processo de trabalho, atualizado conforme a prática “4120. Definir adequadamente, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores”

Não adota

Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo

Adota em menor parte

Adota parcialmente

Indique quais as evidências dessa adoção:

Adota em maior parte ou totalmente

→ Indique quais as evidências dessa adoção:

Não se aplica

Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.

Indique que leis e/ou normas são essas:

Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.

Identifique esses estudos:

Não se aplica por outras razões.

Explique que razões são essas:

Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Colaboradores; Quantitativo necessário; Unidade organizacional.

4134. A organização aloca os colaboradores com base na comparação entre os perfis profissionais apresentados por eles e os perfis profissionais desejados (documentados) pelas unidades organizacionais

Não adota

Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo

Adota em menor parte

Adota parcialmente

Indique quais as evidências dessa adoção:

Adota em maior parte ou totalmente

Indique quais as evidências dessa adoção:

Não se aplica

Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.

Indique que leis e/ou normas são essas:

Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.

Identifique esses estudos:

Não se aplica por outras razões.

Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- a) as necessidades de pessoal das unidades organizacionais são avaliadas antes da alocação dos colaboradores
- b) avalia-se, previamente à alocação, o perfil profissional do futuro colaborador
- c) são avaliados, antes da realização de movimentações internas, o perfil profissional dos colaboradores e as necessidades da unidade organizacional
- d) há mecanismos de transparência ativa para disponibilizar o perfil profissional desejado pela unidade organizacional ou por processo de trabalho

Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Colaboradores; Perfil profissional; Perfil profissional desejado; Unidade organizacional.

4140. Assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados

4141. Há uma política, ou programa, de sucessão

Não adota

Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo

Adota em menor parte

Adota parcialmente

Indique quais as evidências dessa adoção:

Adota em maior parte ou totalmente

Indique quais as evidências dessa adoção:

Não se aplica

Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.

Indique que leis e/ou normas são essas:

Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.

Identifique esses estudos:

Não se aplica por outras razões.

Explique que razões são essas:

Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Política; Política de sucessão; Programa.

4142. As ocupações críticas da organização estão identificadas

Não adota

Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo

Adota em menor parte

Adota parcialmente

Indique quais as evidências dessa adoção:

Adota em maior parte ou totalmente

Indique quais as evidências dessa adoção:

Não se aplica

Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.

Indique que leis e/ou normas são essas:

Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.

Identifique esses estudos:

Não se aplica por outras razões.

Explique que razões são essas:

Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Ocupações críticas.

4143. Há plano de sucessão para as ocupações críticas

Não adota

Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo

Adota em menor parte

Adota parcialmente

Indique quais as evidências dessa adoção:

Adota em maior parte ou totalmente

Indique quais as evidências dessa adoção:

Não se aplica

Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.

Indique que leis e/ou normas são essas:

Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.

Identifique esses estudos:

Não se aplica por outras razões.

Explique que razões são essas:

Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Ocupações críticas; Plano de sucessão de ocupações críticas.

4144. A organização executa ações educacionais para assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados para as ocupações críticas

Não adota

Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo

Adota em menor parte

Adota parcialmente

Indique quais as evidências dessa adoção:

Adota em maior parte ou totalmente

Indique quais as evidências dessa adoção:

Não se aplica

Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.

Indique que leis e/ou normas são essas:

Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.

Identifique esses estudos:

Não se aplica por outras razões.

Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

a) verifica-se se há colaboradores qualificados para ocuparem as ocupações críticas

b) há diagnóstico sobre as necessidades de ações educacionais para os sucessores das ocupações críticas

c) avalia-se se as ações educacionais realizadas para os sucessores atingiram os objetivos estabelecidos

Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Ação educacional; Colaboradores; Ocupações críticas.

4150. Desenvolver as competências dos colaboradores e dos gestores

4151. As lacunas de competências dos colaboradores e gestores da organização são identificadas e documentadas

Não adota

Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo

Adota em menor parte

Adota parcialmente

Indique quais as evidências dessa adoção:

Adota em maior parte ou totalmente

Indique quais as evidências dessa adoção:

Não se aplica

Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.

Indique que leis e/ou normas são essas:

Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.

Identifique esses estudos:

Não se aplica por outras razões.

Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

a) as lacunas de competências pessoais (transversais, comuns a todos os colaboradores) da organização são identificadas e documentadas

b) as lacunas de competências de liderança e gestão necessárias para a atuação dos gestores da organização são identificadas e documentadas

c) as lacunas de competências técnicas da área finalística necessárias para a atuação dos colaboradores da organização são identificadas e documentadas

d) as lacunas de competências técnicas da área administrativa necessárias para a atuação dos colaboradores da organização são identificadas e documentadas

Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Área finalística; Colaboradores; Competências; Gestão; Gestor; Lacuna de competência ou de perfil profissional.

4152. Há ações de desenvolvimento de liderança para os colaboradores que assumem funções gerenciais

Não adota

Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo

Adota em menor parte

Adota parcialmente

Indique quais as evidências dessa adoção:

Adota em maior parte ou totalmente

Indique quais as evidências dessa adoção:

Não se aplica

Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.

Indique que leis e/ou normas são essas:

Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.

Identifique esses estudos:

Não se aplica por outras razões.

Explique que razões são essas:

Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: **Colaboradores**.

4153 A organização avalia as ações educacionais realizadas, com o objetivo de promover melhorias em ações educacionais futuras

Não adota

Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo

Adota em menor parte

Adota parcialmente

Indique quais as evidências dessa adoção:

Adota em maior parte ou totalmente

Indique quais as evidências dessa adoção:

Não se aplica

Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.

Indique que leis e/ou normas são essas:

Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.

Identifique esses estudos:

Não se aplica por outras razões.

Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- a) é avaliada a satisfação dos participantes com ações educacionais realizadas (nível 1 – reação)
- b) é avaliada a aprendizagem dos participantes em ações educacionais realizadas (nível 2 – aprendizado)
- c) é avaliada a contribuição de ações educacionais realizadas para o desempenho dos participantes (nível 3 – comportamento)
- d) é avaliada a contribuição de ações educacionais realizadas para o resultado da organização, como, por exemplo, contribuição para redução de custos, melhoria do clima organizacional, aumento da produtividade, melhoria da satisfação de clientes (nível 4 – resultados)

Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: **Ação educacional; Colaboradores**.

4160. Desenvolver e manter ambiente de trabalho positivo para o desempenho

4161. O ambiente de trabalho organizacional é avaliado

Não adota

Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo

Adota em menor parte

Adota parcialmente

Indique quais as evidências dessa adoção:

Adota em maior parte ou totalmente

Indique quais as evidências dessa adoção:

Não se aplica

Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.

Indique que leis e/ou normas são essas:

Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.

Identifique esses estudos:

Não se aplica por outras razões.

Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- a) realiza-se pesquisa de clima organizacional, qualidade de vida ou de satisfação com o trabalho
- b) as pesquisas incluem a opinião dos colaboradores com a participação na formulação estratégica e no planejamento da organização
- c) as pesquisas incluem a opinião dos colaboradores sobre a chefia
- d) as pesquisas incluem a opinião dos colaboradores sobre os benefícios oferecidos
- e) as pesquisas incluem a opinião dos colaboradores sobre as condições físicas de trabalho
- f) as pesquisas incluem a opinião dos colaboradores sobre o reconhecimento do trabalho realizado
- g) as pesquisas incluem a opinião dos colaboradores sobre as características das tarefas realizadas

h) as avaliações incluem: _____

Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Colaboradores; Práticas de reconhecimento; Programa de qualidade de vida no trabalho.

4162. A organização oferece aos colaboradores condições mais flexíveis e estimulantes para realização de trabalho, com vistas ao aumento do desempenho

Não adota

Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo

Adota em menor parte

Adota parcialmente

Indique quais as evidências dessa adoção:

Adota em maior parte ou totalmente

Indique quais as evidências dessa adoção:

Não se aplica

Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.

Indique que leis e/ou normas são essas:

Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.

Identifique esses estudos:

Não se aplica por outras razões.

Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- essas condições incluem flexibilidade no cumprimento da jornada de trabalho, segundo as características da organização e de cada ocupação
- essas condições incluem maior autonomia para executar suas tarefas, segundo as características de cada ocupação
- essas condições incluem incentivos para a capacitação contínua (p. ex. bolsas de estudo, incentivos para obtenção de certificação, flexibilização da jornada de trabalho para estudo)
- essas condições incluem a adoção de ambientes físicos acessíveis e inclusivos para colaboradores com deficiência
- essas condições incluem programas de comunicação/sensibilização sobre a necessidade de respeito à diversidade
- essas condições incluem: _____

Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Colaboradores; Ocupação; Programa.

4163. Há programa(s) de qualidade de vida no trabalho

Não adota

Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo

Adota em menor parte

Adota parcialmente

Indique quais as evidências dessa adoção:

Adota em maior parte ou totalmente

Indique quais as evidências dessa adoção:

Não se aplica

Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.

Indique que leis e/ou normas são essas:

Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.

Identifique esses estudos:

Não se aplica por outras razões.

Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- o programa abrange ações que visem a prevenção, detecção precoce e tratamento de doenças relacionadas ao trabalho
- o programa abrange ações de saúde com o objetivo de avaliar o estado da saúde física do colaborador para o exercício de suas atividades laborais
- o programa abrange ações de saúde com o objetivo de avaliar o estado de saúde mental do colaborador para o exercício de suas atividades laborais
- o programa abrange ações com o objetivo de intervir no processo de adoecimento do colaborador, tanto no aspecto individual quanto nas relações coletivas no ambiente de trabalho
- a organização avalia os resultados obtidos com o programa de qualidade de vida no trabalho
- o programa abrange: _____

Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Colaboradores; Programa de qualidade de vida no trabalho.

4164. Há programa de reconhecimento de colaboradores e equipes

Não adota

Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo

Adota em menor parte

Adota parcialmente

Indique quais as evidências dessa adoção:

Adota em maior parte ou totalmente

Indique quais as evidências dessa adoção:

Não se aplica

Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.

Indique que leis e/ou normas são essas:

Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.

Identifique esses estudos:

Não se aplica por outras razões.

Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

a) há normativo sobre os procedimentos e regras das práticas de reconhecimento

b) os colaboradores são reconhecidos com fundamento no desempenho obtido em suas atividades laborais

c) o programa abrange o reconhecimento de desempenho de equipes

d) o programa abrange ações de reconhecimento social

e) o programa abrange: _____

Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Colaboradores; Práticas de reconhecimento.

4165. Há procedimentos estruturados para identificar os motivos pessoais dos desligamentos voluntários da organização

Não adota

Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo

Adota em menor parte

Adota parcialmente

Indique quais as evidências dessa adoção:

Adota em maior parte ou totalmente

Indique quais as evidências dessa adoção:

Não se aplica

Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.

Indique que leis e/ou normas são essas:

Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.

Identifique esses estudos:

Não se aplica por outras razões.

Explique que razões são essas:

Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Procedimento técnico.

4166. Há procedimentos estruturados para identificar os motivos dos pedidos de movimentação interna dos colaboradores da organização

Não adota

Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo

Adota em menor parte

Adota parcialmente

Indique quais as evidências dessa adoção:

Adota em maior parte ou totalmente

Indique quais as evidências dessa adoção:

Não se aplica

Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.

Indique que leis e/ou normas são essas:

Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.

Identifique esses estudos:

Não se aplica por outras razões.

Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- a) a quantidade de movimentações por unidade organizacional por determinado período de tempo (ano, mês, etc.) é monitorada
- b) são obtidas informações diretamente com o colaborador que solicitou a movimentação sobre as razões que motivaram o pedido
- c) são obtidas informações diretamente com gestor da unidade organizacional sobre possíveis razões que motivaram a solicitação de movimentação

Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Colaboradores; Gestor; Unidade organizacional.

4170. Gerir o desempenho dos colaboradores e dos gestores

4171. A organização estabelece metas de desempenho individuais e/ou de equipes vinculadas aos planos organizacionais

Não adota

Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo

Adota em menor parte

Adota parcialmente

Indique quais as evidências dessa adoção:

Adota em maior parte ou totalmente

Indique quais as evidências dessa adoção:

Não se aplica

Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.

Indique que leis e/ou normas são essas:

Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.

Identifique esses estudos:

Não se aplica por outras razões.

Explique que razões são essas:

Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Avaliação de desempenho.

4172. A organização realiza, formalmente, avaliação de desempenho individual, com atribuição de nota ou conceito, tendo como critério de avaliação o alcance das metas previstas

Não adota

Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo

Adota em menor parte

Adota parcialmente

Indique quais as evidências dessa adoção:

Adota em maior parte ou totalmente

Indique quais as evidências dessa adoção:

Não se aplica

Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.

Indique que leis e/ou normas são essas:

Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.

Identifique esses estudos:

Não se aplica por outras razões.

Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

a) há normativo que trata da avaliação de desempenho dos colaboradores e gestores

b) a avaliação abrange o desempenho de todos os gestores da área finalística

c) a avaliação abrange o desempenho de todos os gestores da área administrativa

d) a avaliação abrange o desempenho de todos os colaboradores da área finalística

e) a avaliação abrange o desempenho de todos os colaboradores da área administrativa

Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Área finalística; Avaliação de desempenho; Colaboradores; Gestor.

4173. Os avaliadores informam aos colaboradores avaliados, antes do ciclo avaliativo, os critérios que serão utilizados para a avaliação de desempenho

Não adota

Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo

Adota em menor parte

Adota parcialmente

Indique quais as evidências dessa adoção:

Adota em maior parte ou totalmente

Indique quais as evidências dessa adoção:

Não se aplica

Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.

Indique que leis e/ou normas são essas:

Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.

Identifique esses estudos:

Não se aplica por outras razões.

Explique que razões são essas:

Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Avaliação de desempenho; Colaboradores.

4174. Os avaliadores realizam, antes da atribuição da nota ou conceito, pelo menos um encontro com colaborador avaliado com o objetivo de discutir o desempenho do avaliado

Não adota

Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo

Adota em menor parte

Adota parcialmente

Indique quais as evidências dessa adoção:

Adota em maior parte ou totalmente

Indique quais as evidências dessa adoção:

Não se aplica

Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.

Indique que leis e/ou normas são essas:

Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.

Identifique esses estudos:

Não se aplica por outras razões.

Explique que razões são essas:

Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Colaboradores; Objetivo.

4175. Os avaliadores identificam e documentam as necessidades individuais de capacitação durante o processo de avaliação de desempenho dos seus subordinados

Não adota

Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo

Adota em menor parte

Adota parcialmente

Indique quais as evidências dessa adoção:

Adota em maior parte ou totalmente

Indique quais as evidências dessa adoção:

Não se aplica

Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.

Indique que leis e/ou normas são essas:

Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.

Identifique esses estudos:

Não se aplica por outras razões.

Explique que razões são essas:

Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Avaliação de desempenho.