

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**CONCEPÇÃO DE UM INSTRUMENTO PARA AVALIAR O
DESEMPENHO DE PESSOAL NA GERÊNCIA EXECUTIVA DE
SEGURANÇA DA CASA MILITAR DO GOVERNADOR DA PARAÍBA**

LUIZA HELENA DE SOUZA MACÊDO

João Pessoa

2017

LUIZA HELENA DE SOUZA MACÊDO

**CONCEPÇÃO DE UM INSTRUMENTO PARA AVALIAR O
DESEMPENHO DE PESSOAL NA GERÊNCIA EXECUTIVA DE
SEGURANÇA DA CASA MILITAR DO GOVERNADOR DA PARAÍBA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba/ UFPB.

Professor Orientador: Rosivaldo de Lima Lucena

João Pessoa

2017

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

S719c Souza Macêdo, Luiza Helena de .

Concepção de um instrumento para avaliar o desempenho de pessoal na Gerência Executiva de Segurança da Casa Militar do Governador da Paraíba / Luiza Helena de Souza Macêdo. – João Pessoa, 2017.
44f.

Orientador(a): Profº Dr. Rosivaldo de Lima Lucena.

Trabalho de Conclusão de Curso (Administração) – UFPB/CCSA.

1. Avaliação de Desempenho. 2. Administração Pública. 3. Segurança de Autoridades. 4. Método de Escala Gráfica. I. Título.

UFPB/CCSA/BS

CDU:658(043.2)

“Não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende, e não há sucesso no que não se gerencia”.

(William Edwards Deming)

RESUMO

O desenvolvimento de estratégias para uma gestão eficaz de pessoas é basilar para o sucesso de qualquer organização. Na Administração Pública não é diferente. Conhecer o perfil dos colaboradores, suas habilidades e limitações é essencial para direcioná-los a otimizar seus resultados individuais e assim contribuir para o alcance das metas organizacionais. O objetivo deste estudo é propor um modelo de avaliação de desempenho que possa subsidiar a introdução da gestão do desempenho humano e colaborar para a melhor execução das atividades, para, assim, subsidiar o desenvolvimento de ações de Recursos Humanos direcionadas e eficazes. Para isso, foi realizado o mapeamento das atividades desempenhadas pelos militares que compõem a Gerência Executiva de Segurança da CMG, e através do levantamento bibliográfico, sugerido um instrumento de avaliação de desempenho compatível com as necessidades do ambiente, validado posteriormente, por meio de um estudo piloto que possibilitou a aplicação do método na avaliação do desempenho dos agentes de segurança na prática, permitindo ao pesquisador analisar a aplicabilidade do instrumento. Como resultados, verificou-se ser o método de escala gráfica compatível com as necessidades do órgão, como modelo introdutório de avaliação de desempenho, podendo apresentar resultados palpáveis que contribuirão para o desenvolvimento de estratégias de gestão de pessoal direcionadas às peculiaridades dos agentes que, cientes das suas potencialidades e dificuldades, poderão executar suas tarefas com maior eficiência.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho. Administração Pública. Segurança de Autoridades. Método de Escala Gráfica.

LISTA DE SIGLAS

CMG/PB – Casa Militar do Governador da Paraíba

GES – Gerência Executiva de Segurança

GOSP – Gerência Operacional de Segurança Patrimonial

GRH – Gerência de Recursos Humanos

GAAT – Gerência de Apoio Administrativo e Tecnológico

GETT – Gerência Executiva de Transporte Terrestre

GETA – Gerência Executiva de Transporte Aéreo

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Vantagens e Desvantagens do Método de Escala Gráfica de Indicadores.

Quadro 2 - Fatores de Avaliação do Desempenho na CMG.

Quadro 3 - Escala Gráfica de Avaliação do Desempenho na CMG.

Quadro 4 - Atividades realizadas pelos agentes de segurança da GES.

Quadro 5 - Fatores de desempenho x Atividades dos agentes de segurança velada.

Quadro 6 - Tabulação da escala gráfica de fatores de desempenho na CMG.

Quadro 7- Questão 1. Considerando os fatores apontados na pesquisa, quais as suas observações quanto à execução das atividades dos agentes avaliados?

Quadro 8 - Questão 2. Você consegue identificar quais fatores interferem no desempenho dos agentes? Seja eles internos ou externos?

Quadro 9 - Questão 3. Os fatores listados na tabela atendem as peculiaridades do serviço, possibilitando a avaliação dos agentes de segurança?

Quadro 10 - Questão 4. Considerando as atividades avaliadas no instrumento, algum fator de desempenho poderia ser acrescentado?

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Contextualização do Tema e do Problema de Pesquisa.....	10
1.1.1 Delimitação do tema.....	11
1.1.2 Problema da pesquisa.....	11
1.2 Objetivos da Pesquisa.....	12
1.2.1 Geral.....	12
1.2.2 Específicos.....	12
1.3 Justificativa.....	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	15
2.1 Gestão do Desempenho.....	15
2.2 Avaliação de Desempenho.....	15
2.3 Avaliação de Desempenho no Setor Público.....	16
2.4 Método de Escala Gráfica.....	17
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	19
3.1 Técnica da Pesquisa.....	19
3.2 Universo de Pesquisa.....	20
3.3 Estratégia de Operacionalização da Pesquisa.....	20
3.3.1 Formulação da Escala de Avaliação de Desempenho na GES – CMG/PB.....	21
3.3.2 Formulação de Roteiro de Entrevista Semiestruturada.....	21
3.3.3 Aplicação do Instrumento de Pesquisa.....	22
3.3.4 Triangulação dos Dados Quantitativos e Qualitativos.....	23
4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS.....	24
4.1 Resultados Referentes ao Primeiro Objetivo Específico da Pesquisa.....	24
4.2 Resultados Referentes ao Segundo Objetivo Específico da Pesquisa.....	25
4.3 Resultados referentes ao terceiro objetivo específico da pesquisa.....	27
4.4 Resultados referentes ao objetivo geral da pesquisa.....	28
4.4.1 Resultados da escala gráfica de avaliação de desempenho.....	28
4.4.2 Resultados das entrevistas realizadas com os avaliadores.....	29
5 CONCLUSÃO.....	34

REFERÊNCIAS.....	36
APÊNDICE A.....	39
ANEXO A.....	41
ANEXO B.....	42

1 INTRODUÇÃO

O estudo em questão objetivou subsidiar o desenvolvimento de um instrumento de mensuração de desempenho dos agentes de segurança da Gerência Executiva de Segurança (GES), da Casa Militar do Governador da Paraíba (CMG), através da investigação das atividades desenvolvidas no ambiente da pesquisa, atribuindo embasamento científico à ferramenta.

1.1. Contextualização do Tema e do Problema de Pesquisa

Alicerçada no modelo burocrático de gestão, a Administração Pública no Brasil tem sofrido com processos engessados, o que interfere na capacidade de inovação na gestão e ocasiona, entre outras consequências, o retardo global no desenvolvimento de estratégias e ações com fins de dinamizar a prestação da assistência pública, utilizando de forma racional e eficaz seus recursos e oferecendo serviços compatíveis com suas demandas.

Considerando os inúmeros recursos envolvidos na operacionalização da máquina pública e entendendo o papel essencial do capital humano como principal propulsor do desenvolvimento das atividades cotidianas, sejam elas de ordem estratégica, tática ou operacional, percebeu-se a necessidade de investir no desenvolvimento de uma gestão capaz de interferir na capacidade laboral dos recursos humanos, potencializando as habilidades de cada indivíduo no contexto organizacional, alcançando resultados concretos, sejam eles de ordem numérica e tão relevantes quanto, de ordem subjetiva, através da mensuração dos resultados intangíveis e contribuindo para o bem-estar do servidor.

Conhecer as potencialidades e fragilidades da equipe de trabalho através de parâmetros bem definidos, e antes disso, identificar as habilidades necessárias ao bom desenvolvimento das atividades de cada cargo, são tarefas indispensáveis, desde o processo de recrutamento e seleção, à prestação de serviço ao público, que na Administração Pública é a população atendida pelo Estado.

Diante destas premissas, e inseridos neste contexto de organização governamental, o estudo pretende analisar e intervir no desenvolvimento de uma ferramenta de mensuração de resultados de ordem qualitativa, aplicados a um grupo de servidores públicos, com fins de definir padrões necessários à operacionalização das atividades desenvolvidas pelo setor e, assim, possibilitar uma gestão eficaz das pessoas, a partir da análise do desempenho desses

profissionais. A pesquisa foi desenvolvida em uma das Secretarias Executivas da Administração do Estado da Paraíba, especificamente a Casa Militar do Governador da Paraíba – CMG. Esse órgão é responsável por garantir a segurança pessoal do Chefe do Poder Executivo do Estado, seus familiares e as instalações que usar, além da segurança do Vice-Governador e seus familiares, e ainda assessorar o Governador nos assuntos de ordem militar, junto às Instituições Militares do Estado e da União.

1.1.1 Delimitação do Tema

A gestão do desempenho humano é uma realidade cada vez mais presente nas instituições públicas. Seu desafio diário de prestar serviços de qualidade, prezando pela uso racional dos recursos é cada vez mais difícil, dada a escassez dos recursos que limita investimentos em pessoal por não priorizá-la. Diante deste panorama, motivar os agentes públicos a desempenhar o seu trabalho de forma eficaz e ainda direcionar as atividades de modo a replicar as boas práticas é essencial para que a gestão pública vença o desafio de fazer mais com poucos recursos.

Para tanto, é necessário estabelecer inicialmente quais habilidades são necessárias para que cada atividade seja desempenhada satisfatoriamente, criando assim parâmetros que permitam avaliar a capacidade de cada indivíduo em desempenhar tais tarefas. O objetivo, portanto, propor um modelo de avaliação de desempenho que possa subsidiar a introdução da gestão do desempenho humano e colaborar para a melhor execução das atividades. Tal avaliação servirá não só para diagnosticar a atual dinâmica da realização das tarefas, mas, também, projetar o desenvolvimento de novas práticas que permitam melhorias significativas na operacionalização das atividades, contribuindo para melhores resultados naquela Gerência.

1.1.2 Problema da Pesquisa

A Gerência Executiva de Segurança (GES) é o setor da Casa Militar do Governador (CMG) responsável por operacionalizar as atividades de segurança das autoridades assistidas pela Lei nº 8.186/2007, portanto é o “coração” da Secretaria. Possui processos bem estabelecidos de organização de demandas e distribuição das atividades por equipes que, munidas do material de trabalho e de informações preliminares, realizam o trabalho de coordenação dos meios necessários à participação das autoridades em eventos públicos, preocupando-se, entre outras atividades, com a segurança destas pessoas.

Apesar da complexidade da tarefa, após a realização das atividades, não há qualquer meio de avaliação do trabalho desenvolvido pela equipe de segurança, cujas experiências

vivenciadas são apenas assimiladas de maneira individual e sem qualquer avaliação posterior mais apurada.

Considerando a inexistência de parâmetros que possibilitem a avaliação da execução das atividades realizadas pelos agentes de segurança, com fins de medir seu desempenho, e a partir disto, desenvolver estratégias de gestão que potencializem as boas práticas, tornando-as padronizadas com o intuito de minimizar os erros, identificando-os inicialmente, e mensurando-os para que não sejam repetidos, é essencial atribuir indicadores que subsidiem a gestão do desempenho individual. A partir do estabelecimento desses parâmetros, avaliar o desempenho desses profissionais, tornando possível uma gestão de pessoal amparada em dados concretos e direcionada a resolução de problemas devidamente identificados.

A pesquisa, portanto, pretendeu responder o seguinte problema: Quais os indicadores de desempenho que devem ser aplicados aos agentes de segurança da GES, para subsidiar a avaliação de desempenho das equipes, com fins de embasar uma gestão do desempenho humano eficaz?

1.2 Objetivos da Pesquisa

O direcionamento da pesquisa é basilar na construção do estudo, portanto foram apontados os seguintes objetivos:

1.2.1 Geral

Propor um modelo de avaliação de desempenho que possa subsidiar a introdução da gestão do desempenho humano e colaborar para a melhor execução das atividades da Gerência Executiva de Segurança, da Casa Militar do Governador da Paraíba.

1.2.2 Específicos

Para propor parâmetros de avaliação de desempenho eficazes foi necessário:

- Mapear as atividades realizadas pelos agentes de segurança da GES;
- Conhecer as habilidades necessárias à execução de tais atividades;
- Apontar os fatores a serem considerados para avaliar o desempenho dos agentes;

1.3 Justificativa

A relevância da prática da gestão de desempenho no ambiente público é real, não apenas como uma ferramenta de mensuração de resultados internos, mas como um meio de aprimoramento da prestação do serviço ao público externo. A Casa Militar do Governador da Paraíba realiza inúmeras atividades, de ordem administrativa e operacional, cuja complexidade é compatível com os processos produtivos das grandes indústrias. O órgão apresenta um organograma bem definido, o que proporciona o emprego dos inúmeros recursos envolvidos nas atividades, possibilitando que sejam desempenhadas de forma planejada e eficaz, e nas pessoas, que consistem no recurso que viabiliza todos esses processos. Com isso, será possível aproximar o planejamento da execução e minimizar os ruídos que interferem no desenvolvimento das atividades, proporcionando um ambiente favorável e motivador às equipes de trabalho.

O acesso às informações e a possibilidade de aplicação do estudo na prática foi um fator motivador para esta pesquisa, cujo objetivo foi além da atividade acadêmica: mostrou-se como uma oportunidade de confirmar que a Administração Pública pode - e deve - preocupar-se com uma prestação de serviço de qualidade, através de uma gestão de recursos eficaz e um ambiente de trabalho favorável.

As boas práticas de gestão adquiridas pela Gerência de Segurança têm proporcionado o suporte adequado às equipes, que, quando em campo, precisam do aparato administrativo necessário à realização das atividades de segurança das autoridades. Porém, não há qualquer mensuração do desempenho das equipes de trabalho, favorecendo a perda de informações relevantes quanto ao desempenho individual e coletivo das pessoas envolvidas diretamente nas missões. Surge, portanto, a necessidade de adaptação dos recursos operacionais para a boa execução das tarefas.

Para Sarmento, Rosinha e Silva (2015, p.27), o sistema de avaliação de desempenho é um instrumento de gestão que pretende alinhar os objetivos da organização a uma cadeia de compromissos adequados ao desempenho de cada colaborador, estimulando o gestor a cumprir seu papel de orientador da equipe. Tal observação nos esclarece o propósito da gestão de desempenho, que se alinha ao que pretendemos na Casa Militar: trazer os resultados da avaliação de desempenho para a tomada de decisões, o que só seria possível se pudessemos mensurar esse desempenho.

Atualmente os agentes de segurança da Casa Militar não são submetidos a nenhum processo de avaliação de desempenho objetivo, tendo seu desempenho avaliado apenas empiricamente, através da análise subjetiva dos Oficiais (exercem atividades de nível tático/operacional) que coordenam as atividades, e apenas quando provocados em reuniões de *debriefing*, realizadas somente após grandes eventos, quando é demandada uma estrutura de pessoal mais complexa.

Além dos benefícios já apontados, conhecer as habilidades e limitações de cada membro da equipe de trabalho é importante para que se possa realizar ações de gestão de pessoal que impactem o desenvolvimento de competências, trazendo dinamismo às atividades através da identificação de parâmetros de excelência para a gestão. Inicialmente, com o mapeamento das atividades desenvolvidas pelos agentes de segurança, possibilitando identificar as habilidades necessárias para o bom desempenho nas tarefas. A partir disso, foi possível estabelecer os parâmetros que subsidiaram a formulação do instrumento de avaliação do desempenho individual, e ainda a identificação do impacto das ações isoladas de cada agente no cumprimento da missão como um todo.

A pretensão do estudo foi munir a gestão de informações palpáveis acerca do desempenho dos seus recursos humanos, e subsidiar o estabelecimento de padrões na realização das atividades de segurança de autoridades no âmbito da Casa Militar do Governador da Paraíba. Com isso e com o aprimoramento do instrumento de avaliação de desempenho humano, confrontando-o com os relatórios de serviço e informações complementares coletadas em reuniões, inúmeros outros benefícios poderão ocorrer, como emprego mais eficaz dos agentes de segurança nos eventos, o aperfeiçoamento da gestão de recursos logísticos, a produção de conhecimento sobre os locais de evento, a motivação das equipes em realizar o trabalho, atendendo os requisitos apontados nas avaliações e a diminuição do retrabalho, entre outros inúmeros benefícios que surgirão ao longo do processo de implantação.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A partir dos conceitos apresentados a seguir é possível identificar o direcionamento do estudo, através do conhecimento do significado da avaliação de desempenho e sua importância na gestão eficaz de pessoal.

2.1 Gestão de Desempenho

Conceituada a avaliação de desempenho e conhecida a sua relevância como instrumento de captação de informações relevantes sobre o desempenho do indivíduo no trabalho, pode-se inseri-la no contexto da estratégia de gestão de pessoas. Com isso, deve-se considerar que através da prática sistemática da avaliação de desempenho - e, com isso, uma consequente captação de dados sequenciais - é possível desenvolver uma gestão eficaz do desempenho, o que subsidiará o consequente desenvolvimento de programas voltados à satisfação dos parâmetros exigidos nas avaliações, como por exemplo programas de capacitação contínua. Para isso, todos os níveis da organização precisam estar envolvidos, desde o alto escalão aos executores, assim como os setores logísticos, que precisam se empenhar em dar condições favoráveis ao desenvolvimento das atividades em campo. Vejamos o que aponta Cavalcanti (2014, p.63): “compreender a importância da Avaliação de Desempenho, bem como saber executá-la no meio gerencial, é um passo essencial para concretizar as mudanças ou manter os caminhos trilhados pela organização futuramente”, ou seja, sem continuidade não há como medir resultados a médio e longo prazo.

2.1 Avaliação de Desempenho

Utilizada na gestão de pessoas, como o próprio nome sugere, para avaliar o desempenho dos indivíduos na realização de suas atividades laborais, a avaliação de desempenho propõe a investigação das habilidades dos agentes executores, para conhecer suas limitações individuais e aquelas inerentes à atividade, para assim subsidiar uma gestão eficaz dos recursos. Como Biulchi e Pauli (2012, p.3) conceituam, “A avaliação de desempenho é um mecanismo que permite conhecer, medir, comparar, e adequar o desempenho dos indivíduos de uma organização em relação aquilo que é esperado pela instituição”.

Sarmento, Rosinha e Silva (2015), sugerem ainda que avaliação de desempenho não deve ser encarada como um mecanismo de controle, mas deve estimular efeitos motivacionais nos indivíduos. Portanto, o processo de avaliação de desempenho deve ser acompanhado pela conscientização dos colaboradores, para que compreendam que se trata de um instrumento de apoio às ações de melhoria, devendo portanto ser encarado como um processo positivo. Para Gomes *et. al.* (2008), a avaliação de desempenho não só interfere nos aspectos comportamentais dos colaboradores, como contribui também para a melhoria dos processos, conferindo às organizações vantagens competitivas. É nesse contexto que constata-se ser o capital humano tão importante para o crescimento corporativo quanto quaisquer processos operacionais, dessa forma percebe-se que geri-lo é, acima de tudo, uma estratégia organizacional.

Godoy et al. (2008, p.293) classificam a aferição do desempenho individual relacionado à execução das atividades como Avaliação do Desempenho Técnico/Operacional, definindo-o da seguinte maneira: “Processo que contribui para julgar ou estimular o valor, a excelência, as competências e as qualidades de uma pessoa e, sobretudo, a sua contribuição para o negócio da organização”, corroborando o objeto de estudo, que trabalhou justamente essa relação trabalho-desempenho.

Obviamente que a avaliação de desempenho continuada trará resultados significativos a partir da comparação de resultados anteriores, baseados nos mesmos parâmetros e individualizados. Assim, é possível avaliar se as ações desenvolvidas ao longo do período, baseadas no planejamento estratégico formulado a partir dos resultados anteriores, foram bem sucedidas. Mas, as contribuições dos resultados de uma avaliação de desempenho, seja ela a mais simples, são válidas a partir dos primeiros resultados.

2.3 Avaliação de Desempenho no Setor Público

Na Administração Pública, falar de estratégias de gestão parece utópico, mas está cada vez mais nítido que uma gestão eficaz não deve ser uma máxima apenas do setor privado. Na verdade é cada vez mais latente a necessidade de utilização racional e eficaz dos recursos, como forma de sobrevivência não só das empresas, mas também do Estado. Biulchi e Pauli (2012, p.131) contextualizam que:

É necessário que os órgãos públicos adaptem o mais breve possível a realidade pública aos paradigmas administrativos privados, em busca da qualidade dos

serviços prestados, da eficiência, eficácia, efetividade e de baixos custos de suas atividades.

A engrenagem que faz toda ‘máquina pública’ funcionar é o servidor. Por isso, tão importante quanto o desenvolvimento de tecnologias, e suporte físico aos órgãos públicos, é preciso cuidar de quem os opera, para manter os serviços funcionando, racionalizando os meios e atendendo à população com eficiência.

Dirceu (2009) sugere que a avaliação de desempenho pode contribuir de três formas para o governo: condicionando salários a resultados; subsidiando ações de melhoria da *performance* geral, através de *feedback*; e ainda, associando gastos a resultados. Com isso percebemos que a gestão de desempenho implica sobremaneira, não apenas em benefícios individuais, mas amplamente na estrutura organizacional.

2.4 Método de Escalas Gráficas

É clara a importância da avaliação de desempenho humano no contexto organizacional, neste cenário o desafio de mensurar a capacidade dos indivíduos em realizar suas atividades laborais é constante.

Existem inúmeros métodos de mensuração do desempenho, entre eles está o método de escalas gráficas, classificado por Chiavenato (2010, p.249) como “método tradicional de avaliação de desempenho” e definido como: “Um método baseado em uma tabela de dupla entrada: nas linhas estão os fatores de avaliação do desempenho. Os fatores de avaliação constituem os critérios relevantes o parâmetros básicos para avaliar o desempenho dos funcionários”.

Para Godoy et al. (2008, p. 296), trata-se do “método de avaliação mais utilizado e divulgado”, apontando vantagens e desvantagens, de acordo com o quadro 1.

Quadro 1: Vantagens e Desvantagens do método de escala gráfica de indicadores.

Vantagens	Desvantagens
Permite aos avaliadores um instrumento de avaliação de fácil entendimento e avaliação simples.	Não permite flexibilidade para ajustar o instrumento às características do avaliador.

<p>Permite um visão integrada e resumida dos fatores de avaliação, ou seja, das características de desempenho mais realçadas pela empresa e a situação de cada empregado diante delas.</p> <p>Proporciona pouco trabalho ao avaliador no registro de avaliação.</p>	<p>Está sujeito a distorções e interferências pessoais dos avaliadores, que tendem a generalizar sua apreciação, sobre os funcionários, para todos os fatores da avaliação.</p> <p>Cada avaliador interpreta as situações de maneira subjetiva.</p> <p>Existe uma tendência de tornar a avaliação rotineira e apresentar resultados das avaliações pouco significativos.</p> <p>Necessita de procedimentos matemáticos e estatísticos para corrigir distorções e influência pessoal dos avaliadores.</p>
---	--

Fonte: Godoy et al.(2008, p.297)

Considerar o método apenas pelos aspectos positivos seria negligente, por isso a importância de avaliar duas desvantagens e confrontá-las com as peculiaridades do universo de pesquisa. Neste contexto, o método de escala gráfica atende às necessidades primárias do sujeito de pesquisa, por tratar-se de um instrumento simples e direto.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

“A pesquisa tem por finalidade a solução de um problema e o método visa orientar a busca da solução desse problema” (GRESSLER, 2004, p. 44), sendo a metodologia, segundo Deslandes, Neto e Minayo (2002), o caminho do pensamento. Neste contexto, posto o problema e buscando respostas que contribuam para impulsionar a gestão do desempenho no ambiente de estudo, foram adotados os seguintes procedimentos metodológicos:

3.1 Técnicas da Pesquisa

Dada a necessidade, procedeu-se a realização de um levantamento bibliográfico necessário ao suporte científico do estudo e conceituado por Macêdo (1995, p. 13) como “[...]a busca de informações bibliográficas, seleção de documentos que se relacionam com o problema de pesquisa (livros, verbetes de enciclopédias, artigos de revistas trabalhos de congressos, teses, etc.) [...]”.

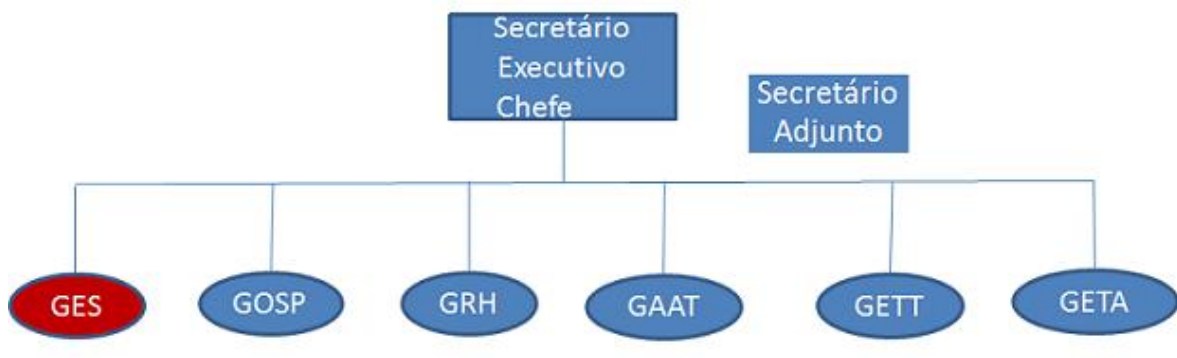
Além do fundamento teórico, foi realizada uma análise documental, através do mapeamento das atividades que subsidiaram a investigação, por meio da análise de *check-lists* das atividades de coordenação das missões, as respectivas ordens de missão, e ainda os relatórios dos Oficiais de Precursão, documentos estes de caráter confidencial, disponibilizados pela GES, com o objetivo de compreender o que se pretendeu medir e assim aplicar o instrumento de coleta adequado. Com isso, e analisando as metodologias tradicionais de avaliação do desempenho, listadas por Chiavenato (2010) e Godoy et al. (2008), a saber: escalas gráficas, *check-list*, escolha forçada, avaliação por resultados, incidentes críticos, entre outros. Considerando as peculiaridades do objeto de estudo, o contexto do ambiente de Organização Militar e a necessidade de implementação de um modelo introdutório de avaliação de desempenho humano, optou-se pelo método de escala gráfica. Que consiste em uma tabela de duas entradas para a composição de um perfil de habilidades necessárias para o desempenho das atividades desenvolvidas, no estudo em questão, pelos agentes da GES.

A partir das fragilidades apontadas pelos estudiosos e identificada a necessidade de ampliar a captação de informações acerca do desempenho dos avaliados, fez-se necessária a aplicação de entrevista semiestruturada, com o intuito de possibilitar o relato de situações peculiares do serviço, que o instrumento pré-definido não alcançou, e possibilitar a avaliação do próprio instrumento de pesquisa, considerando a experiência dos avaliadores na realização das atividades. Assim como indica Godoy et al. (2008, p.375):

A entrevista semi-estruturada [*sic*], de natureza qualitativa, tem como objetivo principal compreender os significados que os entrevistados atribuem a questões e situações relativas ao tema de interesse. [...] permitindo ao investigador desenvolver uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam os aspectos do mundo.

3.2 Universo da Pesquisa

Diante da especificidade e direcionamento atribuídos ao estudo desde a sua concepção, com a definição do tema e objetivos, e considerando a importância de apresentar-se um instrumento de avaliação de desempenho de pessoal válido e aplicável à realidade do ambiente organizacional, optou-se em aplicar o instrumento proposto como forma de estudo piloto, apresentando a ferramenta a um grupo de três avaliadores (entrevistados), sendo eles representantes do nível tático da estrutura do órgão, cuja função no organograma é denominada Oficial Precursor (exercida por Oficiais da Polícia Militar da Paraíba). Esses profissionais executam atividades de coordenação de pequenos grupos de agentes de segurança, com capacidade de avaliar com propriedade o desempenho desses indivíduos na execução das atividades operacionais. Esses sujeitos estão inseridos no contexto organizacional na Gerência Executiva de Segurança (GES) como organograma abaixo.



Fonte: Adaptado da Casa Militar do Governador (2017).

3.3 Estratégia de Operacionalização da Pesquisa

A pesquisa foi desenvolvida em etapas, com o fins de atender a todos os objetivos específicos e por fim, alcançar o objetivo geral do estudo de propor um modelo de avaliação desempenho para a GES.

3.3.1 Formulação da Escala de Avaliação de Desempenho na GES – CMG/PB

Para a formulação do quadro de avaliação foram consideradas as contribuições de Chiavenato(2008) e Godoy et al. (2008), e introduzidos fatores indispensáveis na execução das atividades de segurança de autoridades, para atender às demandas específicas do ambiente de estudo, conforme Quadro 2:

Quadro 2: Fatores de Avaliação do Desempenho na GES – CMG/PB

1	Produtividade	Quantidade de trabalho realizado pelo agente na execução das atividades do serviço.
2	Qualidade	Capacidade de realizar o trabalho de maneira eficaz, utilizando os recursos disponíveis de forma eficiente.
3	Proatividade	Capacidade de realizar tarefas sem comando, procurando responder às demandas inesperadas eficientemente.
4	Cooperação	Capacidade de realizar tarefas em equipe, de forma integrada, e procurando manter o bom relacionamento interpessoal.
5	Criatividade	Capacidade de inovação diante das peculiaridades de cada serviço, através da habilidade de adaptação ao meio, às especificidades do ambiente e às intervenções externas (autoridades, organizadores de eventos, terreno, estrutura).
6	Discrição	Habilidade de portar-se com cautela, observando e mantendo-se atento ao ambiente, sem destacar-se.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2010).

A partir da definição de tais fatores, foi apresentado o Quadro 3, atribuindo graus a cada um dos critérios definidos, possibilitando assim a mensuração quantitativa do desempenho dos agentes avaliados, conforme quadro abaixo.

Quadro 3: Escala Gráfica de Avaliação do Desempenho na GES – CMG/PB

	Variação	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Péssimo
1	Produtividade					
2	Qualidade					
3	Proatividade					
4	Cooperação					
5	Criatividade					
6	Discrição					

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2010).

3.3.2 Formulação de Roteiro de Entrevista Semiestruturada

A partir da definição dos critérios a serem considerados pelos Oficiais Precursores, na avaliação dos agentes de segurança, apresentados no Quadro 3, foi formulado um roteiro de

entrevista semiestruturada com o objetivo inicial de complementar a avaliação de forma qualitativa, coletando informações imprescindíveis para o conhecimento do perfil do agente, suas habilidades e limitações. Conforme apontam Cooper e Schindler (2011), ao considerá-la uma técnica básica de coleta de dados em pesquisas qualitativas, apontando como um de seus objetivos a possibilidade de testar um levantamento. Assim, com a combinação de metodologias quantitativas e qualitativas, foi possível conhecer a operacionalização dos fatores de desempenho na execução das atividades e perceber as peculiaridades dos avaliados qualitativamente, possibilitada pelo que Cooper e Schindler (2011) classificam como triangulação:

Triangulação é o termo usado para descrever a combinação de diversos métodos qualitativos ou a combinação de métodos qualitativos e quantitativos. [...] os estudos qualitativos podem ser combinados com estudos quantitativos para aumentar a qualidade percebida da pesquisa [...].

3.3.3 Aplicação do Instrumento de Pesquisa

A pesquisa foi aplicada em duas etapas:

1ª Etapa: Individualmente, os entrevistados foram apresentados ao Quadro de Fatores de Avaliação de Desempenho da Casa Militar do Governador, para conhecerem quais habilidades deveriam considerar quando da avaliação de suas equipes de trabalho, considerando seu último serviço na função de Oficial Precursor. Neste momento foi possível esclarecer as dúvidas sobre o instrumento e as definições de cada fator de avaliação.

Em seguida, os entrevistados, agora na condição de avaliadores, realizaram a avaliação de cada um dos agentes de suas equipes, considerando a Escala Gráfica de Avaliação de Desempenho, sem qualquer interferência do pesquisador.

2ª Etapa: Realizada a avaliação, os avaliadores foram então submetidos a uma entrevista, semiestruturada, com questionamentos relacionados primeiramente a análise da avaliação que haviam realizado, com fins de avaliar qualitativamente o grau de desempenho atribuídos aos avaliados. Neste momento, o objetivo foi captar o máximo de informações sobre a motivação do avaliador em atribuir a cada um dos agentes aquele grau, naquela habilidade, e assim perceber quais as peculiaridades dos avaliados na execução de suas tarefas, para alimentar o banco de informações de cada um. Em seguida, foi oportunizado aos avaliadores realizar contribuição acerca do instrumento de avaliação em questão, de modo a possibilitar ao

pesquisador o aprimoramento do instrumento considerando as necessidades do universo de pesquisa.

3.3.4 Triangulação dos Dados Quantitativos e Qualitativos

Realizada a coleta, foram utilizados para a tabulação dos dados quantitativos o *Windows Excel*, cujo resultado pode ser observado no Quadro 6. Quanto aos dados qualitativos, foram utilizados os recursos ‘Ideias Centrais’ e ‘Expressões chaves’ do *software qualiquantisoft 1.3*, elaborado com base na teoria do DSC – Discursos do Sujeito Coletivo (Lefèvre F. e Lefèvre AMC., 2017) – Faculdade de Saúde Pública da USP, a partir de uma licença de uso acadêmico.

Além do propósito de avaliar a aplicabilidade do instrumento na prática, com a submissão dos entrevistados na condição de avaliadores do desempenho real dos agentes de segurança, utilizando como parâmetro a Escala Gráfica de Avaliação de Desempenho, foi possível captar os apontamentos dos avaliadores sobre o instrumento propriamente dito, através da entrevista. Nessa etapa, os sujeitos foram questionados a respeito do alcance dos fatores de avaliação apresentados e motivados a dar contribuições ao material.

Tal experiência é de extrema relevância quando avaliados os fins para os quais o estudo está direcionado, ao propor o estímulo a prática da gestão do desempenho, engatilhada a partir da proposta de um instrumento que poderá ser avaliado e aprimorado de modo a atender às expectativas da gestão, e proporcionar resultados reais.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Direcionada a atender os objetivos estabelecidos, foi realizada a aplicação do instrumento de avaliação de desempenho de pessoal proposto no caso prático, onde três Policiais Militares, Oficiais Precursores, responsáveis por coordenar as atividades de precursão nas agendas oficiais das autoridades atendidas pela CMG, foram apresentados aos instrumento de avaliação e convidados a avaliar o desempenho de suas equipes de trabalho logo após o serviço. Considerando inicialmente a escala gráfica de avaliação do desempenho na CMG (Quadro 3.2.2), contendo os fatores de desempenho a serem avaliados, e posteriormente sendo submetidos a entrevista semiestruturada para captar suas percepções quanto ao instrumento de pesquisa.

O estudo não considerou os resultados das avaliações individuais dos agentes de segurança, pois o objetivo maior era avaliar a aplicabilidade do instrumento no ambiente de pesquisa referenciado, por isso os nomes dos Oficiais e agentes de segurança foram preservados, e identificados no estudo como Avaliadores 1,2 e 3, e Avaliados A, B, C, D, E e F.

4.1 Resultados Referentes ao Primeiro Objetivo Específico da Pesquisa - Mapear as atividades realizadas pelos Agentes de Segurança da GES

Para atender tal objetivo foi realizada uma pesquisa documental na Gerência Executiva de Segurança – GES, onde foram coletados documentos relacionados diretamente com a operacionalização das atividades de precursão e coordenação de eventos oficiais, como ordens de missão e *check-lists* dos precursores (Oficiais de Precursão) e Oficiais coordenadores de eventos, militares esses que direcionam as atividades realizadas pelos agentes de segurança avaliados pelo instrumento de pesquisa. Com o levantamento foram identificadas as atividades listadas no Quadro 4.

Quadro 4: Atividades realizadas pelos Agentes de Segurança da GES

Função	Atividade
Motorista	<ul style="list-style-type: none"> - Armar-se com o carro (Viatura); - Verificar o <i>check-list</i> da viatura; - Verificar a manutenção de 1º escalão do veículo (água, óleo, calibragem dos pneus);

	<ul style="list-style-type: none"> - Armar-se com o armamento e material logístico (cones, rádios, giroflex, celular funcional); - Manter-se atento aos percursos realizados no levantamento e durante o deslocamento do comboio; - Zelar pela segurança dos veículos do comboio, quando estacionados; - Manter-se atento a possíveis obstruções que possam interferir na saída do comboio; - Auxiliar os demais agentes na segurança do perímetro.
Agentes de Segurança	<ul style="list-style-type: none"> - Armar-se com armamento individual; - Auxiliar o Oficial Precursor nas atividades de levantamento de locais de eventos, observando as peculiaridades dos locais e contribuindo no planejamento da missão; - Estar atento aos percursos levantados; - Realizar atividades de segurança velada nos acessos ao palco, sala VIP e demais locais frequentados pela autoridade; - Operacionalizar a chegada da autoridade nos eventos, preocupando-se com a desobstrução dos locais de desembarque/embarque e vias de acesso adjacentes.

Fonte: Pesquisa de Campo (2017).

Com o conhecimento das atividades desenvolvidas pelos motoristas e agentes de segurança velada, e considerando a literatura científica, foi formulada a Escala Gráfica de Fatores de Avaliação de Desempenho da CMG, cujos fatores produtividade, qualidade, proatividade, cooperação, criatividade e discricção estão abarcados nas tarefas e são importantes para os bons resultados da equipe, coletiva e individualmente.

4.2 Resultados Referentes ao Segundo Objetivo Específico - Conhecer as Habilidades Necessárias à Execução de tais Atividades

Com o mapeamento das atividades realizadas pelos agentes de segurança, e considerando o referencial teórico do estudo, foi possível alinhar as atividades realizadas aos fatores apontados por Chiavenato (2010) no método de Escala Gráfica, e inclusive contribuir acrescentando fatores pertinentes as tarefas enriquecendo o instrumento e alinhando-o ao

objetivo do estudo, conforme comparativo demonstrado no Quadro 5, que atribui às atividades os fatores de desempenho necessários à execução eficaz.

Quadro 5: Fatores de desempenho x Atividades dos agentes de segurança velada

Fatores de desempenho	Atividades relacionadas
Produtividade	<ul style="list-style-type: none"> - Armar-se com o carro (viatura); - Verificar o <i>check-list</i> da viatura; - Verificar a manutenção de 1º escalão do veículo (água, óleo, calibragem dos pneus); - Armar-se com o armamento e material logístico (cones, rádios, giroflex, celular funcional); - Realizar atividades de segurança velada nos acessos ao palco, sala VIP e demais locais frequentados pela autoridade; -Operacionalizar a chegada da autoridade nos eventos, preocupando-se com a desobstrução dos locais de desembarque/embarque e vias de acesso adjacentes.
Qualidade	Está relacionada com todas as atividades desenvolvidas, e interfere diretamente no desempenho individual e da equipe.
Proatividade	<ul style="list-style-type: none"> - Zelar pela segurança dos veículos do comboio, quando estacionados; - Manter-se atento a possíveis obstruções que possam interferir na saída do comboio; - Armar-se com armamento individual; - Estar atento aos percursos levantados;
Cooperação	<ul style="list-style-type: none"> - Auxiliar os demais agentes na segurança do perímetro; - Auxiliar o Oficial Precursor nas atividades de levantamento de locais de eventos, observando as peculiaridades dos locais e contribuindo no planejamento da missão;
Criatividade	Relaciona-se com a capacidade de adaptar as tarefas às demandas inesperadas, com inovação, iniciativa e eficácia.
Discrição	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar atividades de segurança velada nos acessos ao palco, sala VIP e demais locais frequentados pela autoridade;

Fonte: Pesquisa de Campo (2017).

Os fatores de desempenho correspondem exatamente as habilidades necessárias à execução das tarefas, e não estão correlacionados exclusivamente a atividades correlacionadas no Quadro 5. Na verdade todas as tarefas devem ser avaliadas considerando todos os fatores, a correlação se deu apenas para fins didáticos e para possibilitar ao leitor e ao avaliador, quando da aplicação do instrumento, o direcionamento necessário à análise coerente e direcionada do desempenho dos agentes nas atividades listadas. Não obstante, outras características podem ser observadas na prática e correlacionadas com os fatores presentes na Escala Gráfica, validando ainda mais o instrumento de avaliação que se enquadra nas situações diversas do serviço realizado.

4.3 Resultados Referentes ao Terceiro Objetivo Específico - Apontar os fatores a serem considerados para avaliar o desempenho dos agentes

Definidas as habilidades, alinhando-as aos fatores de desempenho construídos a partir das referências de Chiavenato (2010) e Godoy et al. (2008), chega-se à Escala Gráfica de Avaliação de Desempenho na CMG, já referenciada nos procedimentos metodológicos (Quadro 3) e validados na avaliação piloto procedida pelos três Oficiais de Precursão, lotados na Gerência Executiva de Segurança da Casa Militar do Governador.

Escala Gráfica de Avaliação de Desempenho na CMG						
Variação		5 Ótimo	4 Bom	3 Regular	4 Ruim	5 Péssimo
1	Produtividade					
2	Qualidade					
3	Proatividade					
4	Cooperação					
5	Criatividade					
6	Discrição					

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2010).

Definidas as habilidades e correlacionadas com os fatores de avaliação de desempenho listados por Chiavenato (2010) e Godoy et al. (2008), foi incorporado ao instrumento ainda o fator discrição, considerado pela autora e apontada pelos entrevistados como característica essencial ao exercício das atividades de segurança velada. Tendo isto em conta, a pesquisa foi ordenada em duas etapas: na primeira, foi atribuído grau de variação aos fatores, com o intuito de mensurar quantitativamente o desempenho dos agentes de segurança, onde 5 correspondeu ao desempenho excelente e 1 desempenho péssimo.

Na pesquisa de campo, após ser apresentada a escala gráfica, contendo os fatores de avaliação de desempenho a serem considerados, os entrevistados, intitulados “avaliadores”, foram convidados a avaliar os agentes sob seu comando (coordenação) utilizando o instrumento, cujos resultados serão tratados na seção posterior deste estudo.

4.4 Resultados Referentes ao Objetivo Geral - Propor um modelo de avaliação de desempenho que possa subsidiar a introdução da gestão do desempenho humano e colaborar para a melhor execução das atividades

Para atender o objetivo específico que pretende responder o problema de pesquisa, foi elaborado um formulário de pesquisa ordenado em duas etapas: a primeira, contendo a Escala Gráfica de Avaliação de Desempenho na CMG já referenciada no estudo, com o intuito de apresentar e validar o instrumento de avaliação proposto pelo pesquisador, através da realização da pesquisa piloto, aplicada com três Oficiais de Precursão que avaliaram suas equipes de trabalho, tendo seu último serviço como referência. A segunda, pretendendo alcançar dois objetivos: o de oportunizar ao avaliador a análise qualitativa do desempenho dos seus subordinados, expondo as circunstâncias que o fizeram atribuir as pontuações a cada um dos avaliados; e, por último, permitir ao pesquisador verificar a aplicabilidade do instrumento de mensuração de desempenho, além de oportunizar o enriquecimento do formulário pela percepção do entrevistado, alinhando o instrumento ao referencial prático.

4.4.1 Resultados da Escala Gráfica de Avaliação de Desempenho

Na primeira etapa, cada um dos entrevistados (Avaliador 1, 2 e 3) avaliaram o desempenho de dois agentes de segurança velada, da seguinte maneira: Avaliador 1, analisou os avaliados ‘A’ e ‘B’; Avaliador 2, os avaliados ‘C’ e ‘D’; e o Avaliador 3, os avaliados ‘E’ e ‘F’. Atribuindo grau de variação de 1 a 5, onde 1 era péssimo e 5 era ótimo, a cada um dos fatores listados cujos resultados podem ser observados no Quadro 6.

QUADRO 6: Tabulação da escala gráfica de fatores do desempenho na CMG

AVALIADOR 1				AVALIADOR 2				AVALIADOR 3			
FATORES		AVALIADOS		FATORES		AVALIADOS		FATORES		AVALIADOS	
		A	B			C	D			E	F
1	Produtividade	5	4	1	Produtividade	4	4	1	Produtividade	3	3
2	Qualidade	4	4	2	Qualidade	4	5	2	Qualidade	5	5

3	Proatividade	3	3	3	Proatividade	3	5	3	Proatividade	5	5
4	Cooperação	5	5	4	Cooperação	5	5	4	Cooperação	5	5
5	Criatividade	3	3	5	Criatividade	3	4	5	Criatividade	3	3
6	Discrição	4	4	6	Discrição	5	5	6	Discrição	5	5
TOTAL		24	23		TOTAL	24	28		TOTAL	26	26

Fonte: Pesquisa de Campo (2017).

O Quadro 6 apresenta as pontuações de cada um dos fatores de avaliação atribuídos ao desempenho individual dos agentes avaliados, e ainda totaliza a pontuação geral de cada um, oportunizando o estabelecimento de parâmetros que possibilitem o acompanhamento do desempenho de maneira contínua e comparativa.

Considerando ter sido uma aplicação piloto do instrumento de pesquisa, os resultados acima apresentados não devem ser considerados em avaliações de desempenho posteriores, pois o objetivo em tela foi, a princípio, validar o instrumento de pesquisa, aplicando-o na avaliação do caso prático, com fins de identificar intercorrências quando do preenchimento do quadro pelos avaliadores. Neste sentido, os entrevistados não apresentaram quaisquer dificuldades em avaliar os agentes considerando os fatores apontados, fato este reforçado na segunda etapa do formulário, onde puderam inclusive ilustrar as habilidades avaliadas com situações que ocorreram na execução das tarefas, não deixando dúvidas de que haviam compreendido o que estavam avaliando.

Com isso, apesar das fragilidades apontadas pelos estudiosos quanto ao método tradicional de avaliação de desempenho, como defende Chiavenato (2010), e considerado por Godoy et al. (2008) como um dos métodos de avaliação de desempenho técnico operacional, a escala gráfica atende às peculiaridades da Gerência Executiva de Segurança da Casa Militar do Governador, visto que o objetivo primeiro é a introdução de um mecanismo de avaliação de desempenho, que pode e deve ser aprimorado ao longo do processo de operacionalização da gestão de desempenho.

4.4.2 Resultados das entrevistas realizadas com os avaliadores.

A entrevista semiestruturada, aplicada após a avaliação dos agentes através da escala gráfica de avaliação de desempenho (Quadro 3), objetivou inicialmente suplementar a avaliação da equipe de segurança de forma geral, oportunizando aos avaliadores complementar as informações quantitativas com uma análise qualitativa do desempenho dos seus subordinados, contribuindo para alimentar o formulário de avaliação com informações que subsidiarão o conhecimento do perfil dos avaliados, suas habilidades e limitações,

individualmente e coletivamente, e permitirão a gestão consciente e orientada dos recursos humanos daquela gerência. Além disso, foi possível captar as percepções dos entrevistados quanto ao instrumento de avaliação de desempenho propriamente dito, possibilitando inclusive apontar fatores de desempenho que não foram abarcados na escala.

A partir das entrevistas realizadas com os Oficiais de Precursão, foi realizado o agrupamento das contribuições dos entrevistados, utilizando recursos do *software qualiquantisoft 1.3*, que possibilitou a confecção dos Quadros a seguir, correlacionando as contribuições dos avaliadores em cada um dos quesitos da entrevista, a saber:

1. Considerado os fatores apontados na pesquisa, quais as suas observações quanto a execução das atividades dos agentes avaliados?

Quadro 7: Gestão de desempenho pessoal – CMG: primeira pergunta

GESTÃO DE DESEMPENHO DE PESSOAL - CMG			
1 - Considerando os fatores apontados na pesquisa, quais as suas observações quanto a execução das atividades dos agentes avaliados?			
	Expressões Chave	Idéia Central	
AVALIADOR 1	A produtividade é muito alta e o trabalho é distribuído de forma igualitária. A qualidade, deixa um pouco a desejar quando relacionada com fatores como criatividade, pois a dependência dos agentes pela figura do Oficial (coordenador), causada muitas vezes pela própria doutrinação militar, limita a iniciativa e a proatividade; além das limitações pessoais ou de formação intelectual/profissional, que interferem na tomada de decisão. A cooperação é facilmente identificada, pois a equipe possui um ótimo relacionamento interpessoal. Quanto à discricção, apesar de não ficarem atentos ao ambiente como deveriam, procuram ser discretos e no geral foram bem avaliados.	Produtividade - muito alta e igualitária. Qualidade - prejudicada pela hierarquia militar, limitações pessoais e intelectuais, interferindo também na proatividade e criatividade. Cooperação - a equipe possui um ótimo relacionamento interpessoal. Discricção - Deficiência na atenção ao ambiente, mas no geral bem avaliados.	
AVALIADOR 2	O avaliado C se antecipa a algumas situações, gerenciando alguns problemas por iniciativa própria, agindo com proatividade e ainda capacidade de cooperação. Quanto ao avaliado D, foi regular na proatividade e criatividade, pois não se preocupou em avaliar e precaver alguns problemas durante o serviço, porém nos fatores discricção e cooperação ele desenvolveu bem.	Proatividade e criatividade -enquanto um dos avaliados destacou-se nesses fatores, antecipando-se aos problemas por iniciativa própria, com proatividade e capacidade de cooperação, o outro não se preocupou em avaliar e precaver alguns problemas. Discricção e cooperação - desenvolveram bem.	
AVALIADOR 3	Nos quesitos produtividade e criatividade a avaliação regular corresponde a fatores alheios as executores, no caso do serviço que referenciou a avaliação relaciona-se a demanda baixa. Quanto à qualidade, tiveram um excelente aproveitamento, as determinações foram cumpridas perfeitamente e realizaram tarefas por iniciativa própria, mostrando muita proatividade, além de trabalhar com bastante cooperação, contribuindo sobremaneira para a boa execução do serviço.	Produtividade e criatividade -demanda baixa de trabalho contribuiu para uma avaliação regular. Qualidade - excelente aproveitamento, realizaram tarefas por iniciativa própria, com proatividade e cooperação.	

Fonte: Pesquisa de Campo (2017).

No Quadro 7 estão dispostas as observações dos avaliadores acerca das pontuações atribuídas por eles ao desempenho individual dos agentes, foram apresentadas duas variações das respostas, denominadas pelo *software quantiqualisoft*, como expressões chave e ideias centrais, em que na primeira está sintetizado o relato dos entrevistados e na segunda as palavras chave para cada um dos fatores considerados na avaliação. Deste modo, podemos visualizar de maneira mais clara as diferenças e semelhanças nos apontamentos de cada entrevistado, e construir conclusões coerentes sobre o objeto de estudo.

Tratando especificamente da primeira pergunta, percebemos que as particularidades dos serviços em que os agentes foram avaliados interferiram na percepção dos avaliadores, tendo um deles apontado, inclusive, baixa demanda de serviço como fator determinante no grau de avaliação atribuído ao avaliado. Além disso, as características pessoais também foram consideradas como fator limitador e/ou propulsor do desempenho em fatores como proatividade e criatividade.

Nesse contexto, os resultados, atingiram as expectativas da pesquisadora no que tange à suplementação do método quantitativo de avaliação de desempenho, que nesse estudo está representado pela escala gráfica, pois minimiza a superficialidade e rigidez apontadas por Chiavenato (2010), oportunizando ao avaliador apontar o que motivou sua avaliação, através da análise qualitativa e subsidiando o tratamento dessas informações pelos Recursos Humanos, para direcionar ações de capacitação direcionadas.

2. Você consegue identificar quais fatores interferem diretamente no desempenho dos agentes? Sejam eles internos ou externo? (limitações pessoais, de recursos).

O objetivo da pergunta foi captar a percepção dos entrevistados quanto aos fatores que interferem no desempenho dos agentes, além de produzir conhecimento para subsidiar projetos de aperfeiçoamento de pessoal, contribuir para o planejamento das futuras operações, minimizando as interferências, principalmente de caráter externo, para assim otimizar a utilização dos recursos. E ainda complementar as informações do perfil de cada um dos agentes, orientando assim a gestão do desempenho de forma direcionada, atendendo às peculiaridades da cada avaliado.

Quadro 8: Gestão de desempenho pessoal – CMG: segunda pergunta

GESTÃO DE DESEMPENHO DE PESSOAL - CMG		
2 - Você consegue identificar quais fatores interferem diretamente no desempenho dos agentes? Sejam eles internos ou externo?		
	Expressões Chave	Idéia Central
AVALIADOR 1	As limitações pessoais, interferem diretamente na proatividade e criatividade, assim como a formação intelectual interfere na tomada de decisão e na execução das atividades. A hierarquia militar também influencia, porque os agentes tendem a agir apenas "sob comando", limitando sua iniciativa, por receio de serem observados negativamente por tomar uma decisão errada.	Limitações pessoais - interferem na proatividade e criatividade. Formação intelectual - interfere na tomada de decisão e execução das atividades. Hierarquia militar - a dependência do 'comando' do Oficial limita a iniciativa e a tomada de decisão.
AVALIADOR 2	Fatores pessoais são o que mais influenciam a tomada de decisão dos agentes, alguns são inseguros, esperam um posicionamento do Oficial para solucionar o problema.	Fatores pessoais - insegurança e o conforto ocasionados pela presença do Oficial influenciam na tomada de decisão.
AVALIADOR 3	A natureza do evento interferiu na aferição de alguns fatores de desempenho, a exemplo da produtividade, que foi regular porque o volume de trabalho foi pequeno. Porém, é comum fatores externos interferirem no nosso serviço, influenciando o desempenho dos agentes, a exemplo da criatividade, quando o agente precisa adaptar o planejamento tomando decisões sem consultar o Oficial, e solucionar os problemas utilizando de forma inteligente os meios.	Fatores externos - Influenciam o desempenho, e estimulam a prática da criatividade na tomada de decisões.

Fonte:

O objetivo da pergunta foi captar a percepção dos entrevistados quanto aos fatores que interferem no desempenho dos agentes, além de produzir conhecimento para subsidiar projetos de aperfeiçoamento de pessoal, contribuir para o planejamento das futuras operações, minimizando as interferências, principalmente de caráter externo, para assim otimizar a utilização dos recursos. E ainda complementar as informações do perfil de cada um dos agentes, orientando assim a gestão do desempenho de forma direcionada, atendendo às peculiaridades da cada avaliado.

No estudo piloto foram apontados prioritariamente os fatores: limitações pessoais, onde as características pessoais dos agentes interferem no seu desempenho, em alguns positivamente, pois os que apresentam iniciativa, proatividade e criatividade se destacam e contribuem para o bom andamento do serviço, e em outros negativamente, alguns inclusive sendo apontados pelos avaliadores como ótimos executores, mas pouco proativos; é nesse contexto que se enquadram as limitações motivadas pela hierarquia militar, onde o agente só age ‘sob comando’, aguardando sempre uma determinação do coordenador para realizar qualquer atividade, engessando suas tarefas e muitas vezes contribuindo pouco na execução das atividades, sobrecarregando a equipe.

Ainda foram apontados genericamente os fatores externos como oportunidade para o exercício da criatividade, comum inclusive em serviços fora da região metropolitana, onde os recursos são limitados e a interferência de pessoas que não fazem parte da equipe é fato. Por isso, a iniciativa dos agentes em adaptar o planejamento das atividades durante a execução, precavendo-se a problemas eminentes, é imprescindível, todos devem estar aptos a tomar decisões.

- Os fatores listados na tabela atendem as peculiaridades do serviço, possibilitando a avaliação dos agentes de segurança? (é possível ilustrar tais fatores na prática das atividades?)

Quadro 9: Gestão de desempenho pessoal – CMG: terceira pergunta

GESTÃO DE DESEMPENHO DE PESSOAL - CMG		
3 - Os fatores listados na tabela atendem as peculiaridades do serviço, possibilitando a avaliação dos agentes de segurança?		
	Expressões Chave	Idéia Central
AVALIADOR 1	Os fatores atendem as peculiaridades do serviço, sendo possível visualizar sua aplicabilidade, a exemplo das agendas que exigem maior proatividade e criatividade do agente, que se destaca e auxilia o Oficial coordenador no gerenciamento do serviço, tomando-se assim um diferencial, contribuindo na qualidade do serviço da equipe.	Os fatores atendem as peculiaridades do serviço. Tem aplicabilidade, sendo possível visualizar a proatividade e criatividade, por exemplo, assim como avaliar a qualidade da execução.
AVALIADOR 2	A tabela é bastante completa, aponta as habilidades que devemos observar para medir a qualidade do serviço dos agente. A discricão é inerente ao nosso serviço; proatividade opera na imprevisibilidade; a criatividade que se relaciona com a capacidade de tomar decisões e adequar-se ao cenário; e a cooperação, essencial no trabalho em equipe.	Aponta as habilidades que devemos observar para medir a qualidade do serviço dos agentes.
AVALIADOR 3	Foi perfeitamente possível visualizar os fatores de desempenho na prática, pois as características apresentadas na tabela são inerentes ao serviço, práticas e diretas.	Os fatores de desempenho apresentados são inerentes ao serviço, práticos e diretos.

Fonte: Pesquisa de Campo (2017).

O Quadro 9 apresenta os apontamentos dos entrevistados quanto ao instrumento de pesquisa propriamente dito, com fins de captar as percepções deles após a utilização da escala gráfica como instrumento de avaliação do desempenho dos agentes que integraram suas equipes de serviço. Neste contexto, os três entrevistados avaliaram positivamente o instrumento, confirmando sua aplicabilidade e praticidade a partir da percepção do avaliador.

Com esses resultados considerou-se o instrumento válido, a partir da avaliação de que atende às peculiaridades da atividade prática e do ambiente em que está inserido, como um fator que se sobrepõe neste caso às limitações do próprio método, devido ao objetivo inicial de introdução da gestão de desempenho na Gerência de Segurança da CMG a partir de uma avaliação palpável, prática e possível.

4. Considerando as atividades avaliadas no instrumento, algum fator de desempenho poderia ser acrescentado ao instrumento? Qual(is)? (aponte a aplicabilidade)

Quadro 10: Gestão de desempenho pessoal – CMG: quarta pergunta

GESTÃO DE DESEMPENHO DE PESSOAL - CMG		
4 - Considerando as atividades avaliadas no instrumento, algum fator de desempenho poderia ser acrescentado?		
Expressões Chave		Idéia Central
AVALIADOR 1	A Capacidade técnica poderia ser incluída como fator de desempenho, para avaliar o agente como policial, quanto ao preparo físico e prática de armamento, através do treinamento contínuo, avaliando a qualidade dos agentes em situações que necessitem atuar repressivamente.	Capacidade técnica, para avaliar o agente como policial.
AVALIADOR 2	Medir a capacidade de tomada de decisão é importante, pois o agente precisa ter iniciativa para atender demandas inesperadas quando da indisponibilidade do Oficial para consulta, tomando para si a responsabilidade. Característica esta já abarcada pelo fator proatividade, o que prova que os critérios de avaliação ficaram perfeitos.	Como a capacidade de tomada de decisão já está abarcada pelo fator proatividade, os critérios de avaliação ficaram perfeitos.
AVALIADOR 3	Para as atividades em questão, os fatores da tabela abarcam muito bem as habilidades necessárias para um bom desempenho das tarefas.	Os fatores da tabela foram suficientes.

Fonte: Pesquisa de Campo (2017).

A partir da aplicação do instrumento de avaliação com os executores das atividades de coordenação das equipes de segurança velada, a oportunidade de captar suas percepções e considerar suas contribuições ao instrumento foi aproveitada. Para captar tais informações o último questionamento da entrevista procurou atender essa demanda, dentre as contribuições confirmou-se mais uma vez a aplicabilidade do método de avaliação proposto, através da afirmativa do avaliador 3, que opinou serem suficientes os fatores listados, e ainda com as observações do avaliador 2, ao tempo em que sugere a avaliação da capacidade de tomada de decisões já apontando em sua narrativa que tal habilidade já está abarcada no fator proatividade.

A contribuição do avaliador 1 aponta uma outra lacuna na gestão do desempenho atual da GES, que é o treinamento policial contínuo, realizado atualmente nos Estágios de Segurança de Autoridades oferecidos pela Casa Militar do Governador a todos os seus agentes, porém não havendo quaisquer programa de avaliação contínua, com fins de submeter os agentes a simulações de risco às autoridades e revisão dos procedimentos policiais a serem adotados. No contexto desta pesquisa, o fator capacidade técnica deve ser inserido como projeto paralelo, que contribuirá para a gestão do desempenho de forma mais ampla, fechando um ciclo completo de avaliação do desempenho técnico/operacional.

5 CONCLUSÃO

O problema de pesquisa que motivou o presente estudo foi a identificação de indicadores de desempenho aplicáveis aos agentes de segurança da Gerência Executiva de Segurança da Casa Militar do Governador da Paraíba. Para tal foram propostos os objetivos geral, direcionando o estudo a apresentar uma proposta de avaliação de desempenho que pudesse subsidiar a introdução da gestão de desempenho de pessoal naquela Gerência; e específicos, direcionando o estudo para alcançar esta meta, através do mapeamento das atividades, identificação de fatores de mensuração do desempenho que atendessem às peculiaridades da atividade de segurança de autoridades, e com base nessas informações propor um modelo de avaliação de desempenho aplicável, prático e capaz de fornecer subsídios para a uma gestão eficaz de pessoal, considerando as especificidades de cada agente, e norteando o planejamento futuro de ações direcionadas aos recursos humanos, operacionais e logísticos, contribuindo assim para a otimização do desempenho organizacional.

Diante dessas necessidades, a pesquisa compreendeu inicialmente a pesquisa documental, onde foram coletados relatórios e ordens de missões, além de *check-lists* das atividades de coordenação, a fim de compreender as especificidades da função para assim identificar um modelo com referencial científico que pudesse ser aplicado. Tendo isto em mente, através da pesquisa bibliográfica, foi identificado o método tradicional de avaliação de desempenho denominado método de escala gráfica, que apesar de ser apontado pelos estudiosos como um método superficial e generalista, atendeu à demanda por um método prático que poderá ser aprimorado ao longo do processo de gestão de desempenho de pessoa, que deve ser iniciado a partir desta iniciativa.

A partir da identificação do modelo aplicável à realidade da Casa Militar, o instrumento precisava ser validado. Para isso foi realizado um estudo piloto, através da submissão dos Oficiais de Precursão ao papel de avaliadores de suas equipes de trabalho na prática das atividades de segurança, em situação real. Deste modo, foi possível validar o instrumento e a partir das percepções e sugestões dos avaliadores, no sentido de enriquecer o formulário de avaliação e trazê-lo o mais próximo possível das necessidades da Gerência de Segurança.

Como resultado, percebemos a eficácia do método quando consideramos ser este um modelo introdutório da gestão de desempenho de pessoal na CMG, visto a capacidade de

materializar o desempenho dos agentes, trazendo um panorama real das habilidades e limitações dos executores na realização das suas tarefas, podendo subsidiar o planejamento de atividades de qualificação na Gerência de Recursos Humanos, assim como contribuir para o planejamento das missões da própria Gerência de Segurança, que detendo as informações das especificidades de cada agente poderá organizar as equipes de trabalho, de modo a potencializar os resultados positivos das missões, com o agrupamento de indivíduos com características complementares, minimizando a sobrecarga de trabalho do Oficial coordenador e dos agentes que se destacam por apresentar o maior número de habilidades na execução das tarefas. Além de, a médio e longo prazo, contribuirá para o avanço do modelo de avaliação do desempenho, a partir da introdução de métodos mais complexos, como por exemplo a avaliação 360°, que permitirá avaliar a Casa Militar em todos os níveis, estratégico, tático e operacional.

Por fim, podemos afirmar que conhecer as habilidades e limitações dos indivíduos é uma porta para direcionar suas capacidades e obter melhores resultados individuais, que consequentemente trarão resultados organizacionais mais favoráveis. O sucesso das missões está além de um planejamento bem elaborado, pois conhecer o potencial de cada um dos envolvidos, e fornecer as condições necessárias para que cada um trabalhe no máximo de sua capacidade é imprescindível para uma execução eficaz.

REFERÊNCIAS

BIULCHI, Adão Felipe; PAULI, Jandir. **A Avaliação de Desempenho no Serviço Público: a experiência do instituto nacional do seguro social na implantação da gratificação de avaliação de desempenho do seguro social- GDASS**, 2012. Disponível em: <http://link.periodicos.capes.gov.br/sfxlcl41?ctx_ver=Z39.88> acesso em 20 de abril de 2017.

CAVALCANTI, Juliana Ferreira. **A Subjetividade Como Parte Da Avaliação De Desempenho**: um estudo de caso na pró-reitoria de gestão de pessoas da Universidade Federal da Paraíba. Monografia CCSA. n° 272; Sequência MA0151-CD. Paraíba: João Pessoa, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

DESLANDES, Suely Ferreira; NETO, Otávio Cruz; MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 21. ed. Petrópolis: Vozes, 2002. Disponível em <<http://wp.ufpel.edu.br/franciscovargas/files/2012/11/pesquisa-social.pdf>> acesso em 19 de setembro de 2017.

DIRCEU, José Pereira. **Avaliação de desempenho na Polícia Militar do Espírito Santo**. São Paulo: XXXIII Encontro da ANPAD, 2009. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/APS1113.pdf>> acesso em 10 de abril de 2017.

GODOY, A S. et al. **Gestão do Fator Humano: Uma visão baseada em Stakeholders**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

GOMES, J. F.; CUNHA, M. P.; REGO, A.; CUNHA, R. C.; CABRAL-CARDOSO, C.; MARQUES, C.A. **Manual de gestão de pessoas e do capital humano**. Lisboa: edições Sílabo, 2008.

GRESSLER, Lori Alice. **Introdução à pesquisa: projetos e relatórios**. 2. ed. São Paulo: Loyola, 2004.

LEFÈVRE, F. e LEFÈVRE, A.C.M. **Qualiquantisoft1.3. Software de apoio a pesquisas qualiquantitativas, com base na teoria DSC – Discurso do Sujeito Coletivo.** Disponível em: <<http://www.spi-net.com.br/html/software.html>> acesso em 01 de outubro de 2017.

MACÊDO, Neusa Dias de. **Iniciação à pesquisa bibliográfica: guia do estudante para a fundamentação do trabalho de pesquisa.** 2. ed. São Paulo: Loyola, 1994.

SARMENTO, Manuela; ROSINHA, António; SILVA, João. **Avaliação do Desempenho.** Lisboa: Escolar Editora, 2015.

APÊNDICE A



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Este formulário de avaliação de desempenho é o instrumento de pesquisa que subsidiará os estudos do Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade Federal da Paraíba, da graduanda Luiza Helena Macêdo Mendes, período letivo 2017.1. Tem por objetivo embasar o estudo piloto, que contribuirá para a introdução da gestão de desempenho dos agentes de segurança, da Gerência Executiva de Segurança - GES, da Casa Militar do Governador da Paraíba. Tais informações serão utilizadas para fins acadêmicos, preservando a identidade dos respondentes.

A pesquisa consiste em duas etapas: a primeira, consiste na avaliação de fatores de desempenho específicos, considerando graus de avaliação disposto de 1 à 5, onde 1 representa péssimo, e 5 ótimo; a segunda etapa, consiste em entrevista semiestruturada a partir da avaliação objetiva da primeira etapa. Considerando as atividades realizadas pelos agentes de segurança velada, na execução das suas atividades, analise individualmente cada um deles com base nos fatores de avaliação de desempenho dispostos No Quadro 1, e classificando o desempenho conforme o Quadro 2.

Quadro 1: FATORES DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA CMG		
1	Produtividade	Quantidade de trabalho realizado pelo agente na execução das atividades do serviço.
2	Qualidade	Capacidade de realizar o trabalho de maneira eficaz, utilizando os recursos disponíveis de forma eficiente.
3	Proatividade	Capacidade de realizar tarefas sem comando, procurando responder às demandas inesperadas eficientemente.
4	Cooperação	Capacidade de realizar tarefas em equipe, de forma integrada, e procurando manter o bom relacionamento interpessoal.
5	Criatividade	Capacidade de inovação diante das peculiaridades de cada serviço, através da habilidade de adaptação ao meio, às especificidades do ambiente e às intervenções externas (autoridades, organizadores de eventos, terreno, estrutura).
6	Discrição	Habilidade de portar-se com cautela, observando e mantendo-se atento ao ambiente, sem destacar-se.

1ª ETAPA: Avaliação dos agentes da CMG

Considerando os fatores listados na tabela 1, classifique o desempenho:

Quadro 2: ESCALA GRÁFICA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO CMG					
Of. Prec:		Data:		Cidade:	
Agente de Segurança:					
Fatores		Grau de Avaliação			
		5 Ótimo	4 Bom	3 Regular	2 Ruim
1	Produtividade				
2	Qualidade				
3	Proatividade				
4	Cooperação				
5	Criatividade				
6	Discrição				

Quadro 2: ESCALA GRÁFICA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO CMG					
Of. Prec:		Data:		Cidade:	
Agente de Segurança:					
Fatores		Grau de Avaliação			
		5 Ótimo	4 Bom	3 Regular	2 Ruim
1	Produtividade				
2	Qualidade				
3	Proatividade				
4	Cooperação				
5	Criatividade				
6	Discrição				

2º ETAPA – ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Considerando os fatores apontados na pesquisa, quais as suas observações quanto a execução das atividades dos agentes avaliados? (aponte as dificuldades de comunicação, relacionamento, peculiaridades do serviço, como interferência externa por exemplo).

5. Você consegue identificar quais fatores interferem diretamente no desempenho dos agentes? Sejam eles internos ou externo? (limitações pessoais, de recursos)
6. Os fatores listados na tabela atendem as peculiaridades do serviço, possibilitando a avaliação dos agentes de segurança? (É possível ilustrar tais fatores na prática das atividades?)
7. Considerando as atividades avaliadas no instrumento, algum fator de desempenho poderia ser acrescentado ao instrumento? Qual(is)? (aponte a aplicabilidade)

ANEXO A

CHECK-LIST – DOS OFICIAIS COORDENADORES
1. MANTER CONTATO O COORDENADOR DO EVENTO.
2. VERIFICAR AS SEQUÊNCIAS DAS ATIVIDADES DO EVENTO.
3. CHECAR QUAIS SERÃO AS AUTORIDADES QUE ESTARÃO PRESENTE (CREDICIAMENTO – IMPRENSA).
4. VERIFICAR LOCAL DE EMBARQUE E DESEMBARQUE.
5. VERIFICAR LOCAL DO ESTACIONAMENTO DO COMBOIO.
6. VERIFICAR ACESSO AO LOCAL DO EVENTO/ VIAS ALTERNATIVAS.
7. CONTROLE DO TRÂNSITO.
8. VERIFICAR BANHEIROS PARA AS AUTORIDADES PRESENTE NO EVENTO.
9. VERIFICAR SALA VIP.
10. VERIFICAR SAÍDA DE EMERGÊNCIA.
11. VERIFICAR FORÇAS AUXILIARES (CORPO DE BOMBEIROS- TROPAS DE CHOQUE, POLICIAMENTO OSTENSIVO).
12. VERIFICAR HOSPITAIS E APOIO MÉDICO.
13. VERIFICAR O LOCAL DE ALIMENTAÇÃO (AUTORIDADES, EQUIPE DE SEGURANÇA PESSOAL E VELADA).
14. VERIFICAR PALCOS OU PALANQUES/ FOGO, ETC.
15. ANTECIPAÇÃO NOS EVENTO.
16. SALVO SITUAÇÃO ATÍPICA, O COORDENADOR NÃO PARTICIPAR DO COMBOIO PRINCIPAL.

Fonte: Casa Militar do Governador da Paraíba (GES, 2017).

ANEXO B

CHECK-LIST – DOS OFICIAIS PRECURSORES
1. SE ARMAR COM ARMAMENTO LONGO, CONES, HT's (VHF E TRUNCK).
2. VERIFICAR CANAL DE FREQUÊNCIA DE COMUNICAÇÃO DOS LOCAIS ONDE OCORRERÃO AS MISSÕES.
3. VERIFICAR AS CONDIÇÕES DOS VEÍCULOS JUNTO A GERÊNCIA DE TRANSPORTE (CARRO DA PRECURSÃO, E APOIO).
4. OBSERVAR O HORÁRIO ESTABELECIDO PELA GERÊNCIA EXECUTIVA DE SEGURANÇA PARA SAÍDA DAS EQUIPES EM CADA OPERAÇÃO, E CUMPRI-LO.
5. VERIFICAR SE TODOS OS COMPONENTES ESCALADOS ESTÃO ARMADOS COM ARMAMENTO DE PORTE.
6. NOS LOCAIS DO EVENTO FAZER CONTATO COM O CORPO DE BOMBEIRO, HOSPITAIS, MANTER CONTATO COM O MÉDICO DE PLANTÃO E SOLICITAR CONTATOS TELEFÔNICOS.
7. MANTER CONTATO COM O RESPONSÁVEL PELA MONTAGEM DA ESTRUTURA DO PALCO.
8. CHECAR LOCAIS DE HOSPEDAGEM E DE REFEIÇÕES (OBTENDO CONTATOS), OBSERVANDO LOCAIS DE COMIDAS REGIONAIS.
9. VERIFICAR OS TELEFONES DAS AUTORIDADES NOS LOCAIS A SEREM VISITADOS PELO GOVERNADOR.
10. SOLICITAR APOIO AO CMT DO BATALHÃO OU CMT DE COMPANHIA PM DA ÁREA, PARA QUE O MESMO COLOQUE A DISPOSIÇÃO DA SEGURANÇA AVANÇA POLICIAMENTO ORDINÁRIO NO AERÓDROMO PARA REALIZAR A SEGURANÇA DA AERONAVE DURANTE A ESTADIA NO LOCAL.
11. MANTEREM INFORMADOS, O CHEFE DA CASA MILITAR, O GERENTE DE SEGURANÇA DA CMG E A CENTRAL DE COMUNICAÇÕES DESTA CMG DE TODO O PROCESSAMENTO DA MISSÃO.
12. MANTER CONTATO COM O CERIMÔNIAL DO GOVERNADOR PARA DEFINIR POSSÍVEIS LOCAIS QUE A AUTORIDADE DECIDA IR (RESTAURANTES – ALMOÇO, CAFÉ DA MANHÃ, LANCHES E JANTAR, HOTÉIS, ETC).
13. VERIFICAR PROVÁVEIS LOCAIS DE HOSPEDAGEM E REFEIÇÕES DA

EQUIPE DE PRECURSÃO E SEGURANÇA APROXIMADA.
14. VERIFICAR POSSÍVEIS LOCAIS DE POUSO DO HELICÓPTERO (QUANDO DISPONÍVEL) MANTENDO CONTATO COM O GERENTE DA GOTAer.
15. INFORMAR AO CMT DO POLICIAMENTO DA REGIÃO SOBRE A PRESENÇA DA EQUIPE DE PRECURSÃO NA ÁREA DE CIRCUNSCRIÇÃO DO MESMO (CARACTERÍSTICAS DOS VEÍCULOS UTILIZADOS – MARCA, MODELO E COR).
16. MANTER CONTATO COM O AJUDANTE DE ORDENS, PARA INFORMÁ-LO SOBRE OS LEVANTAMENTOS E ATUALIZAR POSSÍVEIS ALTERAÇÕES QUE TENHA OCORRIDO SOBRE A MISSÃO.
17. QUANDO DA SAÍDA DA EQUIPE DE SEGURANÇA AVANÇADA ATÉ OS LOCAIS DE RECONHECIMENTO, DEVERÁ MANTER-SE O COMBOIO (PRECURSÃO, AVANÇADA DA PRECURSÃO E CARRO DE APOIO – TODA EQUIPE ESTARÁ SOB O COMANDO DO OFICIAL PRECURSOR QUE DIRÁ O HORÁRIO DE SAÍDA E PONTO DE ENCONTRO PARA TODAS AS OPERAÇÕES).
18. PARA CIDADES QUE DISTAM DE 150 Km DA CAPITAL, AS EQUIPES DE PRECURSÃO, AVANÇADA DA PRECURSÃO E CARRO DE APOIO DEVERÃO PERNOITAR NA REGIÃO, SALVO DETERMINÇÃO SUPERIOR, FICANDO SOB INTEIRA RESPONSABILIDADE DO OFICIAL PRECURSOR O NÃO CUMPRIMENTO.
19. DURANTE O EVENTO, COLOCAR AGENTES POSICIONADOS À FRENTE DO PALCO, BEM COMO, CONTROLAR, POSICIONANDO AGENTES NA ENTRADA E SAÍDA DE ACESSO AO MESMO, EM COMUM ACORDO COM O CERIMÔNIAL.

Fonte: Casa Militar do Governador da Paraíba (GES, 2017).