

IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE CONTROLO DE GESTÃO NO CORPO  
DE BOMBEIROS SAPADORES DO FUNCHAL

Ana Catarina Freitas Fernandes

Projeto submetido como requisito parcial para obtenção do Grau de Mestre em Gestão

Orientadora:

Professora Doutora Generosa do Nascimento, Professora Auxiliar, Departamento de  
Recursos Humanos e Comportamento Organizacional, ISCTE - IUL Business School

maio 2019



## **Agradecimentos**

A concretização deste estudo contou com diversos incentivos, aos quais expresso a minha gratidão.

À minha orientadora, Professora Doutora Generosa do Nascimento, agradeço pela sua diretriz, sentido de opinião e espírito crítico.

À Câmara Municipal do Funchal, em especial, ao Vereador João Pedro Vieira, correspondente secretária, Marta Macedo, e restante equipa, pela prontidão, disponibilidade e atenção com que sempre acolheram este trabalho.

A todos os elementos do Corpo de Bombeiros Sapadores do Funchal: aos Bombeiros; aos Chefes de Unidade; ao Responsável de Preparação Física; ao Adjunto Pré-Hospitalar e às Equipas Técnicas do Serviço Regional da Proteção Civil, pelo acolhimento, exposição e debate de ideias que se verificaram fundamentais para a consistência e praticabilidade deste documento.

Em especial, ao Comandante José Cândido Minas, pela paciência e disponibilidade constantes, pela resiliência e espírito crítico e, principalmente, pelos seus importantes contributos científicos.

Às minhas amigas, amigos e colegas pelo incessante companheirismo, apoio e encorajamento.

E, por último, à minha imprescindível família, pelo carinho, confiança e persistência durante todo este processo.

A todos expresso o meu sincero agradecimento!

## **Resumo**

Avaliar a *performance* em entidades públicas, especificamente em entidades sem fins lucrativos é uma tarefa complexa dadas as características específicas destas organizações. O processo de tomada de decisão é relevante para a constante melhoria da sua eficiência organizacional. Neste sentido surge este estudo, onde através de uma metodologia interpretativa e crítica da realidade se analisa quais os aspetos a melhorar, na Corporação de Bombeiros Profissionais da cidade do Funchal.

Face à ausência de medidas adequadas de controlo e medição de *performance* e desempenho individual é sugerida uma proposta de sistema de controlo de gestão, através da utilização do *Balanced Scorecard* como instrumento estratégico, de controlo e de alinhamento organizacional. São também sugeridos critérios complementares no que respeita à avaliação de desempenho individual, possibilitando à entidade alvo de estudo um mecanismo de gestão integrada que permita a fixação de objetivos e respetiva monitorização, facilitando assim a tomada de ações corretivas no alcance das metas estipuladas.

**Palavras-Chave:** Sistemas de Controlo de Gestão | *Balanced Scorecard* | Avaliação de Desempenho | Corpo de Bombeiros Sapadores do Funchal

**Classificação JEL:** M1; L3

## **Abstract**

Performance evaluation in public sector, specially in non-profit organizations can be a demanding assignment due to their specific characteristics. Decision making process is relevant for constant improvements in organizational efficiency. Therefore, this study occurs in this regard, where according to an interpretative and critical methodology it is analysed the potential aspects to be improved at the Professional Fire Brigade in Funchal.

Due to the absence of adequate procedures to control and measure performance, it is suggested a management control system using the Balanced Scorecard as a strategic, control and organizational alignment tool. Complementary criteria are also suggested regarding the evaluation of individual performance, allowing the studied entity an integrated management mechanism that permits setting goals and monitoring them. It also simplifies the decision making of corrective actions in order to achieve the aimed goals.

**Key words:** Management Control Systems | *Balanced Scorecard* | Performance Measurement  
| Funchal Fire Brigade

**JEL Classification:** M1; L3

## Índice

<b>Introdução</b> .....	1
<b>Capítulo 1 – Revisão de Literatura</b> .....	3
1.1 Eficácia e Eficiência organizacional .....	3
1.2 Estratégia, Controlo e Gestão de <i>Performance</i> .....	4
1.3 <i>Balanced Scorecard</i> .....	5
1.3.1 Aplicação de BSC às entidades sem fins lucrativos.....	6
1.4 Gestão e Avaliação de Desempenho .....	7
1.4.1 Avaliação de Desempenho em entidades públicas ou sem fins lucrativos ....	10
1.5 Caracterização dos Bombeiros Portugueses.....	11
<b>Capítulo 2 – Método</b> .....	12
2.1 Metodologia .....	12
2.2 Técnicas de recolha de dados .....	13
2.3 Técnicas de tratamento de dados.....	14
<b>Capítulo 3 – Diagnóstico</b> .....	15
3.1 Cultura Organizacional .....	17
3.2 Nível de Compromisso Organizacional .....	19
3.3 Índice Potencial Motivador .....	20
3.4 Avaliação de Desempenho no CBSF .....	22
3.5 Resultado das Entrevistas .....	23
3.6 Análise Crítica.....	27
<b>Capítulo 4 - Projeto de Intervenção</b> .....	29
4.1 Missão e Valores .....	29
4.2 Organograma.....	29
4.3 Mapa Estratégico.....	31
4.4 <i>Balanced Scorecard</i> aplicado ao CBSF .....	32
4.5 Perfil Profissional.....	35
4.5.1 Perfil Profissional: Bombeiro 1 <sup>a</sup> , 2 <sup>a</sup> e 3 <sup>a</sup> Categorias.....	36
4.5.2 Perfil Profissional: Chefe de Unidade Orgânica .....	37
4.6 Ficha de avaliação .....	38
4.6.1 Exemplo de Ficha de Avaliação para um Bombeiro Operacional .....	40
4.6.2 Exemplo de Ficha de Avaliação para um Chefe Unidade Orgânica .....	42
4.6.3 Avaliação Excelente .....	44
<b>Conclusão</b> .....	45
<b>Referências</b> .....	47
<b>Anexos</b> .....	52

## Índice de Figuras

<b>Figura 1:</b> Estrutura Hierárquica do CBSF, fonte: autoria própria.....	16
<b>Figura 2:</b> Gráfico ilustrativo da cultura organizacional do CBSF.....	18
<b>Figura 3:</b> Proposta de Organograma para o CBSF .....	30
<b>Figura 4:</b> Proposta de Mapa Estratégico para o CBSF .....	31
<b>Figura 5:</b> Proposta de Perfil Profissional para Bombeiro de 1 <sup>a</sup> , 2 <sup>a</sup> e 3 <sup>a</sup> Categorias .....	36
<b>Figura 6:</b> Proposta de Perfil Profissional para Chefe de Unidade Orgânica.....	37
<b>Figura 7:</b> Modelo de Ficha de Avaliação para Bombeiros de 1 <sup>a</sup> , 2 <sup>a</sup> e 3 <sup>a</sup> Categorias .....	41
<b>Figura 8:</b> Modelo de Ficha de Avaliação para Chefe de Unidade Orgânica .....	43

## Índice de Tabelas

<b>Tabela 1:</b> Cultura Organizacional do CBSF.....	18
<b>Tabela 2:</b> Nível de Compromisso Organizacional do CBSF .....	19
<b>Tabela 3:</b> Índice Potencial Motivador do CBSF .....	21
<b>Tabela 4:</b> Análise de Conteúdo das Entrevistas .....	25
<b>Tabela 5:</b> Proposta de BSC, como instrumento de Controlo de Gestão, no CBSF.....	34
<b>Tabela 6:</b> Requisitos Necessários para atribuição de Comportamento de Excelência .....	44
<b>Tabela 7:</b> Classificação de Desempenho - Índice Global de Desempenho .....	44

## Introdução

No contexto atual, designado por *VUCA* (*votality, uncertainty, complexity and ambiguity*), as organizações estão sujeitas a desafios organizacionais e individuais constantes. Estes desafios colocam-se, igualmente, às organizações não lucrativas onde os recursos humanos devem ser considerados elementos chave para o sucesso organizacional sustentado. A organização alvo de estudo trata-se de uma das instituições mais importantes para a segurança do Ser Humano, transversal a qualquer sociedade. Neste caso, um Corpo de Bombeiros Profissionais, especificamente, o Corpo de Bombeiros Sapadores do Funchal (CBSF), sendo esta uma unidade operacional, oficialmente homologada e tecnicamente organizada, preparada e equipada para o cabal exercício das missões atribuídas pelo seu regulamento e demais legislação em vigor<sup>1</sup>.

A principal problemática desta investigação passa pela necessidade de incrementar a eficiência operacional da organização alvo de estudo, dada a inexistência de indicadores de *performance* e de uma avaliação de desempenho nas respetivas áreas de intervenção desta Corporação. Assim sendo, este estudo pretende propor um sistema de controlo de gestão e avaliação de desempenho ao CBSF, tendo em conta que, sendo esta uma entidade tutelada pela autarquia, sem fins lucrativos e de proteção da sociedade em geral, apresenta como característica a fraca tangibilidade na medição da sua *performance*. De referir que é fundamental uma aposta no desenvolvimento de competências estratégicas, com o intuito de dotar entidades com estas características com melhores instrumentos para uma gestão mais eficiente dos seus recursos. Como objetivos específicos é pretendido contribuir para o aumento da eficiência operacional, bem como para a melhoria das práticas de avaliação de desempenho das tarefas executadas.

A generalidade das entidades, em especial as entidades públicas devem ser dotadas de instrumentos que permitam proporcionar informação necessária para a realização do planeamento e da monitorização contínua das atividades desempenhadas. Desta forma surgem os sistemas de controlo de gestão, com o principal objetivo de auxiliar a tomada de decisão, garantir uma resposta atempada aos desvios apurados e adequar permanentemente as competências e os recursos aos desafios constantes. É cada vez mais necessário desenvolver sistemas adequados às realidades e exigências das diferentes entidades.

---

<sup>1</sup> Regulamento n.º 519/2017 - Diário da República, 2.ª série – N.º 190 – 2 de outubro de 2017

Face ao exposto, este trabalho é composto por quatro capítulos principais e encontra-se estruturado da seguinte forma: primeiramente são apresentados os fundamentos teóricos que suportam os conteúdos alvo de estudo, através de literatura sobre eficiência, controlo de gestão e avaliação de desempenho, bem como uma breve introdução da história dos bombeiros portugueses. Seguidamente, surge um capítulo sobre a metodologia utilizada e respetivas técnicas de recolha e tratamento de dados. Posto isto, é realizado o diagnóstico da Corporação em estudo, em termos de cultura organizacional, compromisso laboral dos seus elementos, legislação vigente e, demais informações, apresentadas no terceiro capítulo. Por último, a proposta de intervenção é referida no quarto capítulo, local onde é reconstruída a realidade organizacional e operacional da referida entidade. Naturalmente, esta última é considerada a parte mais prática de todo este documento, onde os conteúdos informativos correspondem à proposta do modelo de controlo de gestão e avaliação de desempenho a desenvolver. Finalmente, é apresentada uma breve conclusão e os anexos relevantes.

## Capítulo 1 – Revisão de Literatura

### 1.1 Eficácia e Eficiência organizacional

A temática da eficácia organizacional é debatida há várias décadas. Segundo Connolly *et al.*, (1980), o principal critério para avaliar uma entidade deve ser “o quão bem” a mesma desempenha ou pode desempenhar as suas atividades. Numa abordagem racional e pragmática Weber (1967) afirma que as decisões organizacionais devem ser baseadas em regras, tratamento equitativo entre colaboradores, promoções e progressões baseadas, no conhecimento e experiência, bem como avaliação documentada do trabalho desempenhado.

Em matéria de eficácia organizacional, o desafio de investigação é a identificação da dimensão e ambiente para a construção de modelos adequados (Cameron e Whetten, 1996). Assim sendo, estes autores sugerem uma abordagem mais direcionada para a qualidade, alegando que existe uma falta de compreensão da cultura organizacional, quando se aposta na eficácia como prioridade em detrimento da qualidade. Os mesmos defendem que os principais aspetos subjacentes à qualidade são: a gestão e planeamento de recursos, a eficiência do modelo de processos internos, a satisfação dos consumidores e o controlo de eficiência. No que respeita à cultura organizacional, esta consiste num conjunto de normas, valores, crenças, procedimentos e regras partilhadas e vinculativas a todos membros a organização (Sisaye, 2005).

No contexto atual, um dos principais objetivos da gestão eficiente diz respeito à adequada administração de recursos financeiros, humanos e materiais, pelo que todas as organizações, independentemente do seu fim, apresentam preocupações neste âmbito (Santos *et al.*, 2008). Em matéria de eficácia, esta é verificada quando as organizações cumprem os objetivos pré-definidos (Keh *et al.*, 2006; Asmild *et al.*, 2007). Especificamente, por um lado, a eficácia pode ser afetada pela eficiência; por outro, pode influenciar a eficiência, tendo um impacto direto no desempenho geral das organizações (Ozcan, 2008).

Em termos gerais, de acordo com a análise da correlação entre eficiência, eficácia e avaliação de *performance*, existe uma forte e positiva correlação entre eficácia e avaliação de *performance* (Kumar e Gulati, 2010).

## 1.2 Estratégia, Controlo e Gestão de *Performance*

Miller e Cardinal (1994) consideram que o desenvolvimento estratégico apresenta uma significativa evolução nas últimas três décadas. No entanto, não foi encontrado um consenso na forma como uma estratégia deve ser idealizada, nem na forma como a mesma cria valor para a organização. Segundo Marin (2012), falamos em gestão estratégica quando uma organização gere as suas atividades de forma a implementar o plano estratégico estipulado e não está apenas direcionada para as atividades quotidianas. Por outro lado, segundo Cokins (2004), o processo de gestão da estratégia de uma organização com objetivo de atingir elevados níveis de *performance*, cruzando os planos com os resultados, é designado por gestão da *performance*. Este processo envolve planeamento, coordenação, comunicação, avaliação e influência sobre os colaboradores para que adotem comportamentos alinhados com os objetivos da organização (Anthony e Govindarajan, 1998, cit. por Kim e Hatcher, 2009).

Gerir a *performance* de uma empresa implica determinar os objetivos e os recursos necessários para atingir metas estipuladas, potenciar a cooperação dos colaboradores no alcance dessas mesmas metas e possibilitar o controlo e comparação dos resultados atingidos com os planeados (Slavica *et al.*, 2017).

Um fator crítico de sucesso para o desenvolvimento de um modelo de controlo da *performance* de uma organização está relacionado com o alinhamento em relação ao planeamento estratégico da mesma (Wilson *et al.*, 2003). De acordo com os mesmos autores, as organizações estão a perceber, cada vez mais, que um modelo combinado entre lógica e estratégia é uma ferramenta poderosa para atingir os resultados pretendidos. Monitorizar a *performance* implica medir, analisar e reportar periodicamente, de forma a perceber qual o ponto de situação em relação aos objetivos propostos (Kim e Hatcher, 2009).

No que respeita ao controlo de gestão, este é um sistema fundamental no processo de *governance*<sup>2</sup> da empresa e do grupo empresarial, indo para além do mero controlo financeiro ou controlo formal de outras métricas não financeiras. O controlo de gestão é determinante na melhoria da eficiência e da *performance* da empresa, permitindo que os resultados estejam de acordo com as expectativas (Jordan *et al.*, 2015). Estes autores consideram ainda que o controlo de gestão procura a coordenação e o empenhamento dos responsáveis operacionais para alcançarem os objetivos definidos a curto prazo no âmbito dos mercados, dos produtos e dos

---

<sup>2</sup> Processo de administração/controlo

meios atualmente existentes. Assume-se, assim, que o papel do controlo de gestão é assegurar a interligação e a coerência entre os objetivos e os planos de curto e de longo prazo, de forma eficiente.

Para levar a cabo este processo, existem diversos instrumentos que auxiliam a monitorização da atividade organizacional. Em termos de fixação de objetivos, planeamento e acompanhamento de resultados, existem os instrumentos de pilotagem, nomeadamente: o plano operacional, o orçamento e o *tableux de bord* ou *balanced scorecard* que, em conjunto com a análise estratégica e o plano estratégico, permitem um diagnóstico organizacional, a montante, dos procedimentos a adotar ao nível do controlo de gestão (Jordan *et al.*, 2015). Segundo os mesmos autores, existem ainda instrumentos de orientação de comportamento, com o objetivo de garantir o alinhamento da gestão, ou seja, a organização em centros de responsabilidade (CR), a avaliação do desempenho com critérios adaptados a cada CR e, ainda, a utilização de sistemas de preços de transferência interna (PTI). Para complementar, surgem os instrumentos de diálogo que correspondem às negociações dos objetivos, do plano operacional e orçamental, bem como negociações de ações corretivas que permitam orientar as organizações no sentido estipulado, no seio da sua Administração.

### *1.3 Balanced Scorecard*

De acordo com Kaplan e Norton (1992), as tradicionais medidas de avaliação da *performance* financeira funcionaram em pleno na era industrial, mas tornaram-se desadequadas, dadas as necessidades de competências que as entidades procuram atualmente. O *Balanced Scorecard* (BSC) como instrumento de medição de *performance* permite às organizações a resolução de dois problemas essenciais: o problema da eficiente medição de desempenho e o sucesso da implementação da própria estratégia (Schaltegger, 2011). De uma forma geral, esta ferramenta permite às entidades perspetivar o futuro, em detrimento do passado (Kaplan e Norton, 1992). Bostan (2011) cit. por Slavica *et al.*, (2017), consideram que o BSC é uma das maiores inovações na história da contabilidade de gestão, que aposta na integração de métricas financeiras e não financeiras, como forma de suporte para a implementação da estratégia.

Neste sentido, o BSC pretende ligar o controlo operacional de curto prazo, com a visão e estratégia de longo prazo<sup>3</sup>, focalizando a atenção dos responsáveis nos fatores críticos para a implementação estratégica, o que permite aos gestores acompanhar a evolução do negócio e

---

<sup>3</sup> “*What you measure is what you get.*” (Kaplan e Norton, 1992)

criar planos de ação estratégica nas quatro perspetivas seguintes (Jordan *et al.*, 2015):

Perspetiva Financeira: os acionistas são os principais *stakeholders*<sup>4</sup> da empresa, pelo que é natural que exista uma atenção própria aos seus interesses. Na sua maioria, os acionistas preocupam-se com a otimização da rentabilidade da empresa e gerem o risco dos seus investimentos.

Perspetiva de Mercado: esta consiste na consolidação da relação com o cliente. Um dos fatores críticos de sucesso será a satisfação dos mesmos, sempre com o objetivo de reter os atuais clientes e adquirir novos.

Perspetiva de Processos: a identificação das atividades e dos processos permite assegurar de forma mais eficaz os objetivos relacionados com os clientes e com a perspetiva financeira. Esta perspetiva traduz a necessidade dos gestores de se focarem nas atividades críticas para a satisfação das necessidades dos seus clientes e para a criação de valor da empresa baseando os resultados na forma como as atividades são executadas.

Perspetiva de Desenvolvimento organizacional: pretende-se acompanhar as competências necessárias para realizar os objetivos estratégicos e criar as condições indispensáveis para o crescimento sustentado. Estas competências estão diretamente ligadas ao potencial humano e à capacidade dos sistemas e tecnologias de informação, criação de valor da organização.

Segundo Wilson *et al.*, (2003) a aplicação do BSC tem sido útil para empresas privadas e públicas, visto que providencia um modelo para qualquer tipo de organizações, que permite monitorizar e influenciar a eficácia da sua estratégia. Contudo, a implementação deste modelo é cada vez mais desafiante, visto que as organizações estão cada vez mais orientadas para a área dos serviços e do conhecimento, tornando menos tangíveis os resultados desejados.

### 1.3.1 Aplicação de BSC às entidades sem fins lucrativos

O sucesso das entidades sem fins lucrativos, segundo Kaplan (2001), deve ser mensurado pela eficácia e eficiência com que satisfazem os seus constituintes, sendo raramente tido como principal o objetivo financeiro. Neste sentido, é necessário utilizar métodos multidisciplinares para mensurar a eficácia das entidades sem fins lucrativos (Cameron, 1981, 1982; Connolly *et*

---

<sup>4</sup> Parte interessada/investidora

al., 1980).

As organizações sem fins lucrativos apresentam dificuldades consideráveis em definir claramente a sua estratégia, sendo que a maioria dos “documentos estratégicos”, consistem em programas e iniciativas, em detrimento de resultados que a organização pretende atingir (Kaplan, 2001). Estas organizações valorizam a participação dos seus colaboradores; no entanto, têm dificuldade em concentrar as sugestões nos temas que consideram de maior relevância. Acostumadas a alcançar conclusões por consensualidade, apresentam dificuldade em aceitar sugestões, por vezes rejeitando-as.

Segundo Porter (1996), estratégia não se traduz apenas no que a organização pretende fazer, mas também no que não pretende, sendo esta uma mensagem particularmente relevante para as organizações sem fins lucrativos. Um aspeto importante destas organizações prende-se com o facto dos seus colaboradores, na maioria das situações, aceitarem voluntariamente compensações abaixo dos valores de mercado, por acreditarem na missão que integram (Kaplan, 2001).

Grande parte das organizações sem fins lucrativos apresenta dificuldades na arquitetura original do BSC, onde é colocada a perspetiva financeira como prioridade. Estas organizações devem debruçar-se sobre a sua missão e respetivos objetivos, sendo que estes devem estar referenciados como o topo do seu *scorecard* (Kaplan, 2001). Uma diferente modificação defendida por este autor, passa pela definição de “Cliente”. Esta deve ser mais abrangente, visto que, neste caso, é possível identificar dois tipos de clientes: aqueles que atribuem os fundos recebidos e que estão a suportar a prestação do serviço e, por outro lado, aqueles que, efetivamente, recebem o serviço.

Por todos os aspetos referenciados, é imperativo que as organizações sem fins lucrativos sejam dotadas de medidas que permitam averiguar a sua *performance*, em termos correntes e futuros.

#### 1.4 Gestão e Avaliação de Desempenho

Conforme Waal (2011), avaliar o desempenho de uma organização traduz-se pela sistemática definição da missão, estratégia e objetivos da mesma, criando métricas através de fatores críticos de sucesso e indicadores chave, de forma a que sejam tomadas medidas corretivas em tempo real. A efetividade deste processo é definida pelo cumprimento dos objetivos financeiros e não financeiros, pelo desenvolvimento de habilidades e competências e pelo melhoramento

do serviço prestado, bem como pela qualidade do processo de produção. A avaliação de desempenho traduz-se pela medição de informação sobre os diversos domínios, funções e ações definidas para cumprir a estratégia (Kloot e Martin, 2000).

Segundo Gunaratne e Du Plessis (2007), os objetivos da implementação de um sistema de avaliação de desempenho passam por garantir o alinhamento dos colaboradores com a estratégia da organização, medir o desempenho individual e coletivo, fomentar a motivação e o desenvolvimento de competências, fornecer dados que auxiliem na tomada de decisão e dar *feedback* sobre os aspetos que a organização considera importantes e pretende melhorar.

Moullin (2007) afirma que a avaliação de desempenho é uma parte do processo de gestão das organizações, que permite medir a sua eficiência e eficácia e o seu direcionamento para os objetivos individuais e organizacionais, estando diretamente relacionada com a excelência organizacional. Segundo Schraeder *et al.*, (2007), implementar uma avaliação de desempenho numa organização pode traduzir várias vantagens, tais como: melhorar a sua eficácia, permitir a monitorização do comportamento dos seus colaboradores, facilitar a comunicação entre patamares hierárquicos, reforçar os comportamentos direcionados para a realização dos objetivos, bem como avaliar o desempenho e incentivos desejados e determinar quais as necessidades de formação existentes apoiando o plano de carreiras, o que leva à fortificação da identidade e notoriedade da organização. No entanto, se esta mesma gestão não for posta em prática da melhor forma, poderá levantar alguns problemas, como por exemplo: erros de avaliação; questões legais; possível ênfase no indivíduo com prejuízo da avaliação do desempenho das equipas, discrepâncias entre a perceção do avaliador e do avaliado, o que pode levar ao descontentamento e associar uma conotação negativa ao conceito de avaliação (Schraeder *et al.*, 2007).

Existem diversos métodos e instrumentos passíveis de serem utilizados no âmbito da avaliação de desempenho. Contudo, são as organizações que devem avaliar quais os que melhor se adaptam às suas necessidades, objetivos e estratégia. Teoricamente, o método mais adequado será aquele que englobar e analisar um maior número de variáveis, nunca descurando a necessidade de ser sucinto e flexível (Nascimento e Pereira, 2015).

Podemos agregar os métodos e instrumentos disponíveis para avaliar o desempenho nos seguintes: tarefas a desempenhar; comportamentos (ou incidentes críticos); competências desenvolvidas e comparação com outros (Campbell *et al.*, 1990; Aguinis, 2013), bem como orientação para resultados (Caetano, 2008) e cumprimentos de regras e procedimentos

institucionais (Aguinis, 2013).

A avaliação do desempenho pode ter origem em diferentes fontes, tendo em conta a diversidade dos seus intervenientes. Pode ter origem no próprio colaborador – autoavaliação – colocando o chefe num papel de conselheiro e gerando maior satisfação tanto para o avaliado como para a chefia, pois podem desenvolver-se planos de ação em concordância. Contudo, esta fonte pode criar atrito e sobreposição, sendo que a linha da relação chefe/subordinado pode ser ultrapassada. Quando a avaliação é realizada através do chefe direto, este deve apresentar um contacto direto com o avaliado e promover os padrões de desempenho adequados, podendo levar à ocorrência de erros na cotação, devido à falta de disponibilidade para uma observação diária. Se a avaliação for efetuada pelos colegas diretos, será resultado de uma interação diária obtendo elevados níveis de fidelidade, que podem ser influenciados pela proximidade. A mesma pode, ainda, ser realizada pelos subordinados, levando a uma maior adequação aos modelos de gestão atuais e julgamentos independentes numa perspetiva alternativa do desempenho, sendo que, por outro lado, pode provocar distorções por receio de represálias, além de que o subordinado pode não estar em contacto com as atividades da chefia (Borman, 1991; Aguinis, 2013).

Segundo Rynes *et al.*, (2005) foram constatados níveis de desempenho mais eficazes em contextos organizacionais com ligação entre desempenho e as recompensas, tornando-se este um fator motivacional. De referir que uma adequada ligação entre o sistema de gestão de desempenho e o sistema de gestão de recompensas é fulcral na produtividade e satisfação dos colaboradores.

Alinhar colaboradores com os objetivos estratégicos da organização é crucial para promover a retenção dos mesmos, assegurar consistência, rapidez de execução de tarefas e, conseqüentemente, para suportar uma vantagem competitiva. Desta forma, surge a perspetiva *line of sight*, que se refere à maneira como os membros organizacionais entendem os objetivos estratégicos e de uma empresa, bem como as ações necessárias para os atingir (Nunes e Reto, 2015). Esta perspetiva, apesar de limitada no que respeita à sua medição e modo de implementação, é um conceito mais comum nos níveis hierárquicos mais elevados e maior longevidade na empresa. Como tal, são necessários alguns esforços para que os colaboradores não se sintam desvalorizados. As organizações devem ser perspicazes no alinhamento de recursos e nos objetivos estratégicos mais relevantes, visto que associar a linha de visão estratégica com as características dos empregados pode ser mais adequado em determinados

indivíduos. Colaboradores de níveis hierárquicos mais baixos geralmente apresentam maior interação com os clientes. Como tal, deve ser tida em conta a sua capacidade de criar valor e procurar quais os obstáculos que restringem a sua produtividade (Boudreau e Ramstad, 1997).

#### 1.4.1 Avaliação de desempenho em entidades públicas ou sem fins lucrativos

Implementar e utilizar avaliação de desempenho em entidades sem fins lucrativos é uma tarefa complexa devido à falta de clareza no propósito e direção da avaliação de *performance* nestas organizações (Andersen e Lawrie, 2002).

A habilidade de avaliar e implementar decisões de qualidade nas organizações sem fins lucrativos depende de múltiplos fatores, intrínsecos e extrínsecos. A gestão dos fatores extrínsecos é o mais difícil de controlar. No entanto, a identificação e gestão de variáveis humanas, (como emoção e lógica) são fulcrais para aumentar a qualidade dos processos de tomada de decisão nestas organizações (Hess e Bacigalupo, 2013).

Segundo Jansen (2004), existem dois procedimentos para mensurar a *performance* das organizações sem fins lucrativos: através da orientação para resultados ou através da orientação para os processos produtivos. Tradicionalmente, o processo de tomada de decisão e a própria gestão não é orientada para a *performance*; pelo contrário, encontra-se mais focado nos inputs, ou seja, nos recursos disponíveis para aplicar às diferentes áreas ou atividades. Nestas organizações, o processo de medição e controlo de *performance* é complexo. Geralmente, nestes contextos são mais utilizados indicadores não financeiros.

No setor público, os indicadores de *performance* estão, geralmente, relacionados com o orçamento e a decisão sobre a alocação de recursos (Kelman, 2006). No entanto, o papel e eficiência destas ferramentas, em organizações do sector público, permanece incerta (Kelman e Friedman, 2009).

Este setor deve, ainda, ter em consideração aspetos importantes no que respeita à natureza da avaliação do seu desempenho, nomeadamente a participação e integração dos diferentes *stakeholders* interessados no processo (Rodriguez *et al.*, 2006).

De acordo com Goh (2012), o desafio para o setor público passa pelo afastamento da utilização de procedimentos burocráticos, tentando criar novos paradigmas para a implementação de sistemas de avaliação de *performance*.

## 1.5 Caracterização dos Bombeiros Portugueses

A História dos Bombeiros Portugueses transporta-nos ao século XIX, quando D. João I confirma, através da Carta Régia de 25 de Agosto de 1395, um pedido da Câmara Municipal de Lisboa para aplicação de medidas concretas de prevenção e combate a incêndios em Lisboa (Curto, 2017). Este é o primeiro documento conhecido referente à origem do serviço de incêndios em Portugal, estabelecendo, entre outros, a existência de vigias noturnas, com vista à extinção de incêndios (Matos, 1994).

Posteriormente, em 1646 a Câmara de Lisboa contratou, pela primeira vez, um conjunto de trinta oficiais assalariados, entre carpinteiros, pedreiros e trabalhadores, para o serviço de combate a incêndios (Curto, 2017).

Dois séculos depois, a 18 de Março de 1842 foi publicado o Código Administrativo de Costa Cabral, que consigna ao Administrador do Concelho providenciar medidas em caso de incêndio, inundações, naufrágios e semelhantes, seguido da “Carta Lei”, aprovada a 4 de Maio de 1896, em que pela primeira vez surgem diversas disposições legais com alguma sistematização, onde também são definidas as competências das Câmaras Municipais e dos Governos Cívicos, nesta matéria (Matos, 1994).

Até meados do século XX, os Bombeiros Portugueses estavam entre os mais qualificados e melhor equipados da Europa. Porém no final do mesmo século, apresentavam mais de vinte anos de atraso comparativamente aos outros países europeus, no que respeita às paridades económicas, investimento per-capita, metodologias de qualificação e procedimentos, recursos técnicos e resposta adequada às ocorrências (Curto, 2017).

No que respeita à distribuição administrativa, atualmente, em Portugal, os Bombeiros apresentam-se da seguinte forma: Bombeiros Profissionais (Sapadores e Municipais), tutelados pelas Câmaras Municipais, e Bombeiros Voluntários, dependentes de Associações Humanitárias ou Privadas. No território português, os Bombeiros Profissionais são funcionários públicos da Administração Local, tutelados diretamente pelas Câmaras Municipais. A nível governamental, estes elementos são tutelados pelas Secretarias de Estado da Administração Local, Pública e Administração Interna.

## Capítulo 2 – Método

### 2.1 Metodologia

Do ponto de vista metodológico, tendo em conta a natureza da questão e pelo facto dos dados serem recolhidos através da análise e crítica construtiva da realidade, será adotada uma investigação interpretativa e crítica perante a realidade.

Uma investigação interpretativa tem por base o pressuposto de que o conhecimento da realidade é construído através de meios como diálogo, contextualização, abstração e generalização, documentos e outras ferramentas que os investigadores utilizam para perceber qual o seu significado real, (Klein e Myers, 1999; Hovorka e Lee, 2010). De referir que um dos princípios desta metodologia está relacionado com a interação entre os investigadores e a matéria estudada durante a própria investigação (Klein e Myers, 1999, citados por Goldkuhl, 2012). Por outro lado, a investigação crítica desafia os pressupostos, crenças, ideologias, permitindo que conhecimento relevante e compreensão prática da realidade levem à mudança da mesma (Richardson *et al.*, 2006).

Neste sentido, será utilizado o método de estudo de caso - estratégia utilizada quando o investigador apresenta baixos níveis de controlo sobre os eventos e pretende estudar um fenómeno contemporâneo, associado ao contexto real (Yin, 2003).

Com este estudo, é pretendido compreender a situação atual do Corpo de Bombeiros Sapadores do Funchal, bem como propor medidas de melhoria nos procedimentos de gestão, associados à medição da *performance* das atividades que desempenham, nas diferentes áreas de intervenção.

No que diz respeito ao procedimento adotado, a primeira ação científica passa por eliminar ideias ou aparências imediatas e tentar construir premissas sem falsas evidências (Quivy e Campenhoudt, 2005), sendo que o ponto de partida passa pela questão que se pretende solucionar, seguindo-se a fase de exploração sobre a realidade do CBSF, através de investigação, leitura e entrevistas exploratórias, para compreender a problemática da organização. Depois da observação empírica e análise de informação recolhida, será apresentado o diagnóstico apurado, bem como uma proposta de intervenção para o possível melhoramento de procedimentos.

## 2.2 Técnicas de recolha de dados

Em relação à recolha de dados, nesta perspetiva qualitativa de investigação, foram utilizados diferentes procedimentos de recolha de dados e respetivo tratamento, entre eles:

-Entrevistas semidiretivas, (Richardson *et al.*, 2006): realizadas com base num guião adaptável de perguntas abertas e estruturadas, identificando qual o objetivo da necessidade de informação solicitada (*anexos 1 e 2*). No Corpo de Bombeiros Sapadores do Funchal, existem quatro secções de serviço. Como tal, foram entrevistados os chefes de cada secção, de forma individual. Na preparação destas entrevistas, foi elaborado um guião, com a estrutura de informação necessária. O responsável máximo da corporação – o Comandante - foi também entrevistado, individualmente.

- *Focus group* (Puchta *et al.*, 2004): foram reunidos os operacionais de cada secção, numa sala, onde o objetivo passou por perceber a dinâmica entre si, bem como as diferentes perspetivas em relação às perguntas colocadas. O objetivo destes quatro encontros (um por cada secção) passou pelo debate sobre procedimentos operacionais, sistema de avaliação de desempenho e possíveis aspectos de melhorias no interior da organização. Os encontros foram gravados de acordo com o consentimento dos intervenientes.

-Questionários (Richardson *et al.*, 2006): no final de cada *focus group*, foi solicitado aos bombeiros operacionais o preenchimento de dois questionários de resposta fechada, com o objetivo de perceber qual o seu nível de compromisso, o seu índice potencial motivador, bem como a respetiva cultura organizacional. Todas as secções realizaram o inquérito sobre o compromisso com a organização, sendo que o índice potencial motivador foi realizado por duas das secções e, em contrapartida, o questionário referente à cultura organizacional realizado pelas restantes duas, de modo a que o processo não fosse demasiado exaustivo para os intervenientes, possibilitando, no entanto, uma amostra consistente para obtenção de resultados significativos.

### 2.3 Técnicas de tratamento de dados

Como técnica de tratamento de dados recorrer-se-á à análise documental (Bardin, 2010): tendo em conta que este estudo é baseado numa instituição pública, a pesquisa documental teve por base regulamentos, decretos e leis existentes que regulamentam a atividade dos bombeiros, a nível nacional e especificamente a nível regional, para que seja possível compreender a realidade de funcionamento desta atividade e respetivas implicações. Neste processo foi solicitada a cooperação da Câmara Municipal do Funchal (CMF), que desde cedo demonstrou a sua disponibilidade para facultar as informações necessárias.

Foi realizada a organização da análise, sua codificação, categorização, tratamento de resultados, inferência e respetiva interpretação dos resultados (Bardin, 2010), permitindo uma análise *à posteriori* da informação recolhida, onde é apontada a convergência e divergência de informação recolhida, no seio dos diferentes grupos inquiridos, dentro da própria corporação.

O objetivo da recolha dos dados deste estudo teve por base a necessidade de conhecer procedimentos operacionais, procedimentos de avaliação de desempenho e relacionamento interpessoal dentro da Corporação. A informação obtida será utilizada para a realização do diagnóstico da situação em termos operacionais e respetivo sistema de controlo de gestão e avaliação de desempenho, para que, posteriormente, seja apresentada uma proposta de intervenção.

### Capítulo 3 – Diagnóstico

Este estudo encontra-se subjacente à necessidade de conhecer os procedimentos de gestão, controlo de gestão e avaliação de desempenho existentes, pressupondo um propósito de constante melhoria e superação nas atividades desenvolvidas pelo Corpo de Bombeiros Sapadores do Funchal.

“O CBSF foi criado em 21 de Julho de 2016, através da deliberação da Câmara Municipal do Funchal, e sucede aos Bombeiros Municipais do Funchal, cuja fundação remonta a 24 de Setembro de 1888, data em que foi aprovada a sua criação, em sessão extraordinária da Câmara Municipal.” No seu regulamento, a missão assume particular importância: “enquanto corpo de profissionais regido pelo princípio da disciplina, manifestado através da subordinação de categoria, respeito para com os superiores hierárquicos, obediência imediata às ordens legítimas e vontade inequívoca de alcançar os fins da sua missão. (...) O CBSF não tem autonomia financeira, sendo a Câmara Municipal a entidade que define as normas de procedimento quanto à escrituração e entrega de valores recebidos, assim como de toda a sua administração financeira. (...). No âmbito operacional, o Corpo de Bombeiros é a unidade operacional e tecnicamente organizada, preparada e equipada para o cabal exercício das missões a si atribuídas.”<sup>5</sup>

Tendo em conta o referido documento, constitui a missão do CBSF: “a prevenção e o combate a incêndios; o socorro às populações, em caso de incêndios, inundações, desabamentos e, de um modo geral, em todos os acidentes; o socorro e transporte de acidentes e doentes, incluindo a urgência e emergência pré-hospitalar, no âmbito do serviço de emergência médica da RAM; a emissão nos termos da lei, de pareceres técnicos em matéria de prevenção e segurança contra riscos de incêndio e outros sinistros; a participação em outras atividades da proteção civil, no âmbito do exercício das funções específicas que lhes forem cometidas (...) a prestação de outros serviços previstos nos regulamentos internos e demais legislação aplicável.”<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Nota Justificativa do regulamento nº 519/2017 - Diário da República, 2ª série – Nº 190 – 2 de outubro de 2017

<sup>6</sup> Artigo 8º do regulamento nº 519/2017 - Diário da República, 2ª série – Nº 190 – 2 de outubro de 2017

No que respeita às diferentes funções na estrutura hierárquica (*figura 1*), existem diferentes categorias dentro da corporação: Comandante, Chefes e Subchefes e, ainda, Operacionais (bombeiros de 1<sup>a</sup>, 2<sup>a</sup> e 3<sup>a</sup> classe). As funções de Adjuntos e Oficiais, apesar de estarem contempladas no regulamento interno, não são aplicáveis à realidade atual.



**Figura 1:** Estrutura Hierárquica do CBSF, fonte: autoria própria

O CBSF é composto por cerca de 112 elementos, reforçados no presente ano 2019 com uma recruta de cerca de 30 elementos. Existem quatro secções de serviço, sendo que cada turno de serviço tem a duração de 12h. A regra laboral é a seguinte: 12h de trabalho, 24h de descanso, 12h de trabalho, 48h de descanso, repetindo sucessivamente esta série. Por norma, um turno de serviço é composto por 27/29 elementos: um chefe, dois sub-chefes e os restantes operacionais.

Pelas suas características, é possível constatar que esta organização, em termos de estrutura hierárquica, se apresenta como uma burocracia mecanizada, tendo em conta que a mesma promove uma elevada padronização de operações, onde os processos tendem a ser simples e repetitivos, contudo, muito especializados (Mintzberg, 2008). De referir que a abundância de normas e regulamentos tornam a comunicação interna bastante formal, onde se verifica a necessidade de uma estrutura administrativa muito elaborada, sendo que o poder de tomada de decisão tende a ser centralizado.

O CBSF intervém nas seguintes áreas: (1) incêndios urbanos; (2) incêndios florestais; (3) prevenção a queimas; (4) desencarceramento; (5) emergência pré-hospitalar, (6) central de comunicações (triagem de informação), em constante harmonia com a central da proteção civil

e, ainda, (7) outros serviços (cortes de árvores; derrames de óleo; animais; aberturas de porta e prevenção a espetáculos/desporto).

No que respeita ao controlo de gestão da sua atividade, os instrumentos previsionais de pilotagem utilizados pela Corporação passam pelo Orçamento recebido anualmente através da Câmara Municipal do Funchal. Este documento é utilizado para monitorizar a realização financeira ao longo do ano, com o objetivo de alocar os recursos existentes aos planos e metas de ação estipuladas.

### 3.1 Cultura Organizacional

Quinn e Cameron (2011) apresentam um modelo estatisticamente válido utilizado como diagnóstico cultural, denominado de “Instrumento de Avaliação da Organização Cultural”. O modelo apresentado divide as organizações em quatro valores fundamentais: flexibilidade, estabilidade, diferenciação e integração. Estas designações foram divididas em quadrantes, para associar as diferentes organizações com as diferentes formas de cultura organizacional. Os quatro quadrantes que emergiram na respetiva análise são os seguintes: Relações Humanas (Colaboração), Sistemas Abertos (Adocracia), Processos Internos (Hierarquia), Objectivos Racionais (Mercado).

Uma organização orientada para as Relações Humanas, aposta no trabalho em equipa, no desenvolvimento do colaborador, sendo que a maior tarefa de gestão passa por incentivar a participação dos colaboradores, compromisso e lealdade. Esta cultura é classificada como amigável, com partilha de experiências, com ambiente familiar.

Outro termo estudado por Quinn e Cameron (2011) é denominado de Sistemas Abertos, que pode ser encontrado em ambientes mais agitados. O principal objetivo desta cultura prende-se com uma constante adaptação, flexibilidade, incerteza, ambiguidade e excesso de informação constante. Esta cultura é caracterizada pela dinâmica, empreendedorismo e criatividade no ambiente de trabalho. Uma liderança eficiente relaciona-se com ser visionário, inovador, orientado para os riscos inerentes à profissão.

Culturas baseadas em Processos Internos surgem num ambiente estável devido às tarefas e funções que desempenham serem formais, estruturadas, com centralização do poder de decisão. São os procedimentos que regem a atividade organizacional, sendo que o objetivo passa pela estabilidade, previsão de acontecimentos e eficiência.

Por fim, uma cultura organizacional orientada para os Objetivos Racionais, tem como características a posição do setor de atividade, as suas vantagens comparativas, sendo que o maior desafio passa por gerir a organização em função da sua produtividade, resultados e objetivos. É um ambiente de trabalho orientado para resultados.

No caso específico do CBSF (figura 2), os resultados transmitem-nos que, em média, o campo cultural cujos inquiridos mais se identificam, diz respeito às Relações Humanas (28,84), seguido do campo dos Processos Internos (26,77), como é possível verificar pela *tabela 1*. Neste sentido, é possível inferir que o CBSF é uma organização orientada para o



Figura 2: Gráfico ilustrativo da cultura organizacional do CBSF

trabalho de equipa, compromisso e lealdade, simultaneamente hierarquizada, apresentando uma procura constante pela eficiência dos seus processos.

Tabela 1: Cultura Organizacional do CBSF

	Relações humanas	Sistemas Abertos	Processos Internos	Objetivos Racionais
Resultado Final (pontos)	692,05	557,06	642,50	508,39
Média	28,84	23,21	26,77	21,18
Desvio Padrão	11,57	8,65	13,11	11,24
Número de Inquiridos	24			

### 3.2 Nível de Compromisso Organizacional

Para além da cultura organizacional, tornou-se igualmente importante avaliar o nível de compromisso organizacional. Meyer e Herscovitch (2001, p. 301), citados por Jaros (2007) definem-no como o estado psicológico que vincula o indivíduo à organização. Os mesmos autores apoiam um modelo multidimensional, onde consideram que o compromisso organizacional pode ser composto por três componentes: compromisso afetivo, compromisso de continuidade, compromisso normativo.

O compromisso afetivo é associado ao facto de indivíduos desejarem permanecer na organização por se sentirem bem na mesma, sendo que o compromisso de continuidade está associado com o custo associado ao deixar a organização ou a própria necessidade de permanecer na mesma. No entanto, o compromisso normativo, está associado ao sentimento obrigação que os indivíduos apresentam para com a organização.

O CBSF apresenta, em média, dois tipos de compromisso mais relevantes, com maior incidência para o compromisso afetivo (28,91), que equivale a 35% dos inquiridos, seguido do compromisso normativo (28,39), que corresponde a 34% dos inquiridos). Assim sendo, a maioria dos colaboradores desta corporação ou apresenta gosto pelo seu vínculo laboral ou sentem uma obrigação laboral para com a instituição para a qual trabalham, (*tabela 2 e anexo 3*).

**Tabela 2:** Nível de Compromisso Organizacional do CBSF

	Normativo	Continuidade	Afetivo
Resultado Final	1533	1413	1561
Média	28,39	26,17	28,91
Desvio Padrão	9,75	7,62	4,67
Número de Inquiridos	54		

### 3.3 Índice Potencial Motivador

Hackman e Oldham (1974,1975), citados por Pedroso *et. al.*, (2014), desenvolveram um instrumento de diagnóstico do trabalho (*Job Diagnostic Survey*). Através deste foi possível realizar o diagnóstico da Corporação em diferentes dimensões. As diferentes dimensões contribuem para o cálculo do índice potencial motivador, ou seja, o barómetro da motivação de um indivíduo. A definição de cada variável encontra-se na *tabela 3*. De referir que o padrão de comparação é o padrão estipulado para o setor dos serviços.

No caso do CBSF, foram inquiridos 25 bombeiros, para perceber quais os fatores que apresentam maior peso na sua motivação. No geral, esta corporação apresenta resultados médios inferiores aos do padrão do setor dos serviços, distribuídos de forma diferente entre as diversas variáveis que compõem o diagnóstico.

Tal como é possível verificar pela *tabela 3 (e anexo 3)*, os valores mais significativos, que se encontram aquém do padrão e apresentam a média mais baixa, passam pela relação com os outros e com o significado da tarefa desempenhada. Esta situação significa que, em termos do contato pessoal no decorrer do seu trabalho, incluindo o seu relacionamento com membros de organizações, não corresponde às expectativas desejadas para uma entidade do setor, assim como no que respeita ao impacto substancial do trabalho na vida quotidiana e no trabalho de outras pessoas, tanto na própria organização como no ambiente externo, sendo que a média (4,55) se encontra significativamente mais baixa do que o padrão do setor de atividade (5,70).

Note-se que, nas variáveis que correspondem à variedade de atividades efetuadas, autonomia e feedback sobre o seu trabalho, os colaboradores consideram que as expectativas não são atingidas e, como tal, estes factores contribuem negativamente para o seu índice de motivação. Uma das variáveis cuja influência é positiva na motivação dos colaboradores passa pelo *feedback* dos superiores, onde o colaborador considera que recebe informações claras dos seus supervisores e colegas de trabalho a respeito do seu desempenho. No entanto, no que diz respeito ao *feedback* (quantitativo ou qualitativo) sobre o trabalho em si, o retorno direto e objetivo sobre o mesmo encontra-se abaixo do esperado (4,44, sendo a média do sector 5,10).

Tabela 3: Índice Potencial Motivador do CBSF

ATIVIDADE	BREVE DESCRIÇÃO	MÉDIA DA CORPORACÃO	DESVIO PADRÃO DA CORPORACÃO	MÉDIA DO SECTOR	DESVIO PADRÃO do SECTOR	Diferença entre Média do SECTOR e CORPORACÃO	Ponto de situação ilustrado
<b>Variedade das atividades</b>	Utilização de diferentes habilidades e talentos por parte do trabalhador.	4,89	1,28	5,00	1,4	-0,11	
<b>Identidade da tarefa</b>	Realização completa do trabalho, desde o início até ao fim	4,91	1,32	4,70	1,2	0,21	
<b>Significado da tarefa</b>	Impacto do trabalho na vida e emprego de outras pessoas, quer a nível interno, quer externo da própria organização.	4,55	1,34	5,70	1	-1,15	
<b>Autonomia</b>	Liberdade e independência na tomada de decisões em relação ao trabalho e sobre os procedimentos a serem adotados para a realização do mesmo.	4,65	1,22	5,00	1,2	-0,35	
<b>Feedback sobre o seu trabalho</b>	Retorno direto e objetivo em relação ao seu desempenho laboral.	4,44	1,16	5,10	1,2	-0,66	
<b>Feedback dos superiores</b>	Informação dos supervisores a respeito do seu trabalho, mas não sobre as características do trabalho em si. Encontra-se incluído nas informações suplementares aos resultados obtidos no feedback do trabalho.	4,24	1,47	3,80	1,6	0,44	
<b>Relação com os outros</b>	Nível no qual o trabalho requer que o colaborador trabalhe em contacto com outras pessoas no decorrer das suas funções, incluindo relacionamento com clientes e membros de organizações externas.	4,96	1,25	6,00	1	-1,04	
<b>IPM VALOR GLOBAL</b>		99,36	35,81	152,00	70	-52,64	

### 3.4 Avaliação de Desempenho no CBSF

O sistema utilizado para avaliação de desempenho da CBSF corresponde ao Sistema Integrado de Gestão e Avaliação de Desempenho na Administração Pública (SIADAP), que visa contribuir para a melhoria do desempenho e qualidade de serviço da Administração Pública, para a coerência e harmonia da ação dos serviços, dirigentes e demais trabalhadores e para a promoção da sua motivação profissional e desenvolvimento de competências.<sup>7</sup>

O SIADAP integra três subsistemas: o de avaliação de desempenho dos Serviços (SIADAP 1); dos dirigentes (SIADAP 2) e dos trabalhadores (SIADAP 3) da Administração Pública. Segundo a própria lei, existe a possibilidade de aprovação de sistemas alternativos adaptados, através de decreto legislativo regional ou decreto regulamentar. Este sistema apresenta como parâmetros de avaliação para dirigentes: o grau de cumprimento dos compromissos (ou resultados –para dirigentes intermédios) e competências de liderança, sendo que a diferenciação de desempenho dos dirigentes superiores é garantida pela fixação da percentagem máxima de 5% do total de dirigentes superiores para atribuição de mérito com reconhecimento de excelência<sup>8</sup>.

No que respeita à avaliação dos trabalhadores, os parâmetros definidos são idênticos aos dirigentes intermediários, ou seja, resultados obtidos na prossecução de objetivos individuais em articulação com os objetivos da respetiva unidade orgânica e competências, que visam avaliar os conhecimentos, capacidades técnicas e comportamentais adequadas ao exercício de uma função. A avaliação dos resultados obtidos é expressa em três níveis: objetivo superado – pontuação de 5; objetivo atingido – pontuação de 3 e objetivo não atingido – pontuação de 1<sup>9</sup>. A pontuação final é a média aritmética das pontuações atribuídas aos resultados obtidos em cada objetivo. A avaliação das competências obedece à mesma expressão. A avaliação final resulta da média ponderada dos dois parâmetros, sendo que aos resultados é atribuída uma ponderação mínima de 60% e às competências, uma ponderação máxima de 40%<sup>10</sup>. A diferenciação de desempenhos é garantida pela fixação da percentagem máxima de 25% para as avaliações finais qualitativas de desempenho relevante e, entre elas, 5% do total dos trabalhadores para o reconhecimento de desempenho excelente<sup>11</sup>.

---

<sup>7</sup> Artigo 1º da Lei n.º 66B/2007 de 28 de dezembro

<sup>8</sup> Artigo 32º da Lei n.º 66B/2007 de 28 de dezembro

<sup>9</sup> Artigo 47º da Lei n.º 66B/2007 de 28 de dezembro

<sup>10</sup> Artigo 50º da Lei n.º 66B/2007 de 28 de dezembro

<sup>11</sup> Artigo 75º da Lei n.º 66B/2007 de 28 de dezembro

### 3.5 Resultado das Entrevistas

No seguimento das perguntas colocadas a três segmentos hierárquicos diferentes: *Focus Group* constituído pelos bombeiros operacionais, os chefes de secção e o comandante da corporação, foi possível concentrar na *tabela 4* as respostas, devidamente categorizadas, de acordo com os objetivos da informação recolhida, previamente estabelecidos pelo guião de entrevistas<sup>12</sup>, para que seja possível verificar os aspetos convergentes e divergentes entre os diferentes elementos. No que respeita à legislação, é unânime que o sistema actual, SIADAP, apresenta limitações na forma de avaliação de desempenho dos bombeiros, isto porque não se encontra devidamente adaptado à sua atividade. Um dos principais pontos críticos passa pela inexistência de apresentação de objetivos a atingir no início do ano e correspondente à avaliação no final do mesmo. Não são conhecidos, especificamente, os aspectos pelos quais os bombeiros são avaliados e, respetivas classificações. Para além destes fatores, a inexistência de psicólogos e médicos que acompanhem o CBSF é um aspeto fulcral para a actividade, para que possam aferir a sanidade física e mental de cada indivíduo, situação esta considerada como fundamental e a melhorar.

Em relação aos métodos de trabalho, não existem métricas que contribuam para a perceção do estado de desempenho da Corporação. As situações são avaliadas empiricamente, caso a caso. Uma das necessidades internas é a uniformização de procedimentos por parte de todas as secções, para que sejam cumpridas as normas existentes. Existe, ainda, a noção de que é necessária mais e melhor formação em diferentes áreas, principalmente em comunicação e relações interpessoais, cujas dificuldades de relacionamento são notórias entre os diferentes elementos.

No processo de avaliação podem surgir diferentes intervenientes e, neste caso, tanto os bombeiros operacionais como o comandante consideram ser benéfica a existência de um sistema de avaliação completo, em que os colegas diretos participem na avaliação de um indivíduo, bem como que o processo deixe de ser unidirecional e passe a ser possível avaliar o seu superior hierárquico direto. Contudo, a generalidade dos responsáveis pelas diferentes secções não corrobora a opinião, dando preferência à avaliação unilateral.

Atualmente, o próprio sistema implementado constitui um entrave à progressão horizontal e vertical nas carreiras, tendo em conta que se trata de uma organização pública, devidamente regulamentada, com as respetivas restrições de progressão, existindo quotas máximas para as classificações mais elevadas. No entanto, todos os intervenientes consideram que é importante

---

<sup>12</sup> Anexo 1 e 2

a existência de um sistema de avaliação para distinguir os melhores trabalhadores. O aspeto a alterar nesta matéria passa pela atribuição da distinção máxima e respetiva justificação, sendo transversal a necessidade de revisão do padrão de avaliação.

Por fim, tendo em conta o trabalho desempenhado pelos Bombeiros Sapadores do Funchal, no debate de ideias realizado, surgiram algumas daquelas que são as possíveis competências e responsabilidades de um bombeiro, bem como a sua missão, a verificar na última linha da *tabela 4*. De notar que as respostas dos diferentes grupos, complementam-se harmoniosamente.

Tabela 4: Análise de Conteúdo das Entrevistas

Análise de Conteúdo com grelha prática						Inferências das Unidades de Análise	
	Categories	Questões	Focus Group	Chefes de Secção	Comandante	Convergentes	Divergentes
0	Modelo/ Legislação	1	Sistema de avaliação utilizado é o SIADAP, no entanto, não existem objetivos, bem como parâmetros de avaliação bem definidos; Elevada preocupação com a sanidade mental dos colaboradores - cuja avaliação não existe; Preparação física não é um dos parâmetros de avaliação.	Sistema de avaliação utilizado é o SIADAP, no entanto existem limitações nas classificações, no que respeita às quotas de excelentes. Deveria existir uma componente médica associada à avaliação de desempenho.	Sistema de avaliação utilizado é o SIADAP, onde em termos genéricos existe uma ficha para preenchimento no final do ano, com objetivos e competências de cada bombeiro. São classificados com 1, 3 ou 5. A responsabilidade de apresentação de objetivos pertence ao comando. Existe a necessidade de melhorar o sistema, criando um modelo que possa ser transposto para o modelo SIADAP.	Limitações do sistema utilizado actualmente.	-
I	Objetivos	5	Respostas encontram-se no regulamento interno, mas devem ser adaptados ao modelo de avaliação em vigor.	Foram enumerados os seguintes aspetos: Formação contínua; objetivos da própria organização; acompanhamento psicológico.	Cumprimento das escalas de prevenção; cumprimento dos testes de prevenção; Inexistência de reclamações; Correta utilização dos Equipamentos de Protecção individual.	Necessidade de objetivos específicos	Elementos específicos para avaliação
II	Métodos	2, 6	2 . O Controlo das situações é realizado empiricamente, sem critérios específicos. Não são cumpridos os procedimentos diários iguais para todas as secções, sendo que é considerado que deve haver mais treino para que a resposta seja mais eficiente. 6 . É unânime que os seguintes fatores devem ser avaliados: componente física; estado de saúde; aspectos deontológicos e psicológicos.	2 . Apesar de existirem procedimentos gerais estipulados não é realizado nenhum controlo quantitativo sobre a sua execução. 6 . Nas diferentes operações devem ser tidos em conta como aspectos de avaliação, os meios necessários, o tempo de resposta, água necessária e número de operacionais	2 . Existem normas de execução e de operação permanentes, no entanto, não são cumpridas com rigor. Os elementos são treinados para serem bombeiros e não são capacitados com competências de coordenação e liderança. A gestão de custos é realizada pela Câmara Municipal do Funchal. Os últimos seis meses têm sido muito positivos em termos de formação, no entanto ainda não existe um plano de sensibilização, plano de treino, formação cívica dos próprios bombeiros, formação em línguas, gestão de conflitos, entre outros....	O controlo das ocorrências é realizado empiricamente, sendo apenas qualitativo.	Forma de trabalho e aplicação das regras comuns, não são uniformes.
III	Fontes/ Intervenientes	7	Na generalidade dos turnos operacionais, é considerado que os bombeiros deveriam avaliar os seus colegas, bem como os seus responsáveis, contrariando aquela que é uma avaliação unidirecional, cuja decisão final depende sempre do comandante e não da chefia direta.	Por um lado o processo de avaliação, não deve incluir os colegas diretos, pelos conflitos que existem, uma vez que os elementos podem não ser imparciais, por outro lado, são os colegas que melhor conhecem o trabalho de cada uma na equipa.	A avaliação, para além de incluir os colegas de equipa, deve também ser dos próprios bombeiros para os respetivos chefes e não apenas unidirecional.	Avaliação deve ser realizada pelos colegas de equipa, chefes e comandante. Um bombeiro deve poder avaliar o seu superior hierárquico	Avaliação com intervenção dos colegas de equipa.

IV	Erros/Injustiças	4	Os obstáculos estão relacionados com fatores políticos e do próprio sistema que por vezes é demasiado limitador, tendo em conta que apresenta limites de classificações em termos de percentagens permitidos em cada intervalo de qualificação	O entrave para o sistema de avaliação, será sempre fruto das leis existentes e da própria política, em si.	Restringe a progressão nas carreiras. A pontuação atribuída 1;3 ou 5, por vezes não é justa. Limita a progressão horizontal.	O próprio sistema é um entrave para a progressão das carreiras e por vezes não é justo.	-
V	Mais Valias/Benefícios	3	Controlar a qualidade dos operacionais e avançar no sistema de promoção e promoção de carreiras.	O processo de avaliação é sempre uma mais valia para distinguir os mais aplicados, os melhores trabalhadores, sempre com processos justos.	O SIADAP não tem qualquer vantagem, actualmente, na forma como está implementado, tendo muitas lacunas, uma vez que se encontra mais orientado para a componente administrativa da função pública e não propriamente para a corporação de bombeiros.	Um sistema de avaliação é sempre uma mais valia para distinguir os mais aplicados e os melhores colaboradores.	-
VI	Ciclo de gestão	1	Igual à Categoria 0 - O ciclo é regulamentado pelo SIADAP				
VII	Competências e responsabilidades	5,6,8	<p>5. Respostas encontram-se no regulamento interno, mas devem ser adaptados ao modelo de avaliação em vigor.</p> <p>6 . É unanime que os seguintes fatores devem ser avaliados: componente física; estado de saúde; aspectos deontológicos e psicológicos.</p> <p>8 .Tendo em conta as diferentes respostas, foi possível formalizar a missão de um bombeiro, da seguinte forma: ser bombeiro passa por assegurar o salvamento de vidas e bens materiais, procurando a existência de um espírito de camaradagem constante, que permita dignificar a profissão e prestar um serviço de qualidade à população.</p> <p>“Treino difícil, combate fácil”</p>	<p>5 . Foram enumerados os seguintes aspetos: Formação contínua; objetivos da própria organização; acompanhamento psicológico.</p> <p>6 . Nas diferentes operações devem ser tidos em conta como aspectos de avaliação, os meios necessários, o tempo de resposta, água necessária e número de operacionais</p> <p>8. Missão de um bombeiro:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prontidão na resposta às diferentes operações</li> <li>- Potenciar situações de bem-estar para a população</li> <li>- Segurança da População</li> <li>- Salvar Vidas/ dar a vida em prol dos outros.</li> <li>- Entrecajuda para com os outros e trabalho de equipa;</li> </ul>	<p>5 . Cumprimento das escalas de prevenção; cumprimento dos testes de prevenção; Inexistência de reclamações; Correta utilização dos Equipamentos de Protecção individual.</p> <p>6. Critérios que deveriam ser avaliados:</p> <p>Autoformação de cada bombeiros (cultura geral e formação operacional)</p> <p>Qualidade do serviço operacional (padrão do elemento mais fraco da equipa)</p> <p>Uma das componentes de avaliação pode ser os colegas de equipa.</p> <p>Saber trabalhar a equipa (deve ser avaliada)</p> <p>8. A missão de um bombeiro, encontra-se claramente especificada nos diferentes regulamentos.</p>	Em termos de competências e responsabilidades, as respostas complementam-se	-

### 3.6 Análise Crítica

No que respeita ao sistema em vigor, é percecionada a sua insuficiência para uma avaliação detalhada daquele que é o trabalho e serviço prestado pelo CBSF. Para que seja colocada em prática, eficazmente, uma avaliação específica em articulação com o sistema global existente, é necessário realizar um trabalho interno de ponderação, sobre quais os aspectos críticos de sucesso, que possibilitem um maior e melhor controlo da actividade, assim como de todos os seus recursos.

De referir ainda que as áreas de intervenção desta Corporação não apresentam qualquer tipo de métrica ou indicador de performance, bem como qualquer objetivo/padrão de qualidade associado, sendo que a avaliação das operações é realizada *ad hoc*, caso a caso, através de pequenos briefings no final das operações que assim o justifiquem.

Referente à cultura organizacional, apesar dos resultados obtidos orientarem para uma organização amigável, com ambiente familiar, apostando no trabalho de equipa, foi possível verificar a inexistência de um espírito de união entre todos os elementos que a compõem. Trabalhar os recursos humanos, no sentido de melhorar o comportamento em equipa e incentivar a participação, quer nas tarefas diárias, quer em iniciativas que visem melhorar os processos, deve ser um desafio a ter em linha de conta.

Um dos pontos chave deste diagnóstico é perceber que grande parte dos bombeiros (35%) apresenta uma relação de afetividade com a corporação, ou seja, deseja permanecer por gosto, sendo que, uma outra fatia (34%), encara a sua permanência como uma obrigação para com a organização. Neste campo, incentivar a participação de indivíduos, afetivamente ligados ao seu trabalho facilita a obtenção de resultados. Contudo, aqueles que apresentam um sentimento de obrigação para com a entidade devem ser alvo de especial atenção dos superiores, para evitar sentimentos de revolta e frustração com o ambiente laboral, sendo que o seu talento pode não estar valorizado.

O principal fator crítico de insucesso está relacionado com o nível de motivação dos colaboradores, cujo índice potencial motivador se encontra, significativamente, abaixo da média esperada para o sector de actividade. As variáveis que mais contribuem para esta situação são o significado das tarefas que desempenham, com impacto na vida quotidiana de cada indivíduo, bem como a relação com os restantes membros das respetivas equipas.

É possível que se a tarefa desempenhada não imprima significado na vida de quem a executa, que esta se traduza na sua permanência sob forma de obrigação, diminuindo o seu nível de motivação no trabalho. Foi, ainda, percecionado que a relação com os restantes colegas deve ser melhorada de modo a que exista um ambiente de trabalho favorável a todos, sendo que esta melhoria interna se refletirá no modo como os utentes são tratados e, conseqüentemente, na qualidade do serviço prestado.

Para a motivação, contribuem positivamente, ainda que de forma pouco significativa, as variáveis identidade da tarefa (existe determinação no iniciar e finalizar as tarefas que surgem) e *feedback* dos superiores (apesar de não ser verificado *feedback* do trabalho em si, é verificado sobre fatores complementares).

Importa referir ainda que, durante todo o processo de questionários e entrevistas, nas quatro secções operacionais foi possível averiguar que, mesmo em períodos de maior tensão laboral, pessoal ou hierárquica, os Bombeiros do CBSF são exímios no cumprimento de funções, no que respeita ao seu sentido de missão.

Face ao exposto, o conteúdo seguinte representa o trabalho efetuado para inverter estas situações, através da criação de um sistema integrado de gestão de desempenho para o Corpo de Bombeiros Sapadores do Funchal.

## Capítulo 4 - Projeto de Intervenção

Com vista a tornar mais prático e adaptável um sistema de avaliação de *performance* à realidade do CBSF, a intervenção proposta pretende dar a conhecer uma forma de monitorizar os aspetos chave da corporação, possibilitando assim a criação de um sistema de gestão de desempenho que valorize os colaboradores individualmente, sendo estes um bem valioso para a organização no seu global (Cheng *et al.*, 2007).

### 4.1 Missão e Valores

Tendo em conta a informação recolhida, é possível reconstruir a missão do CBSF da seguinte forma:

- ✓ Assegurar o salvamento de vidas e bens materiais, procurando a existência de um espírito de camaradagem constante, que permita dignificar a profissão e prestar um serviço de qualidade à população.

Os valores pelos quais estes elementos e toda a organização se regem podem ser traduzidos em: disciplina; respeito; altruísmo; competência; dignidade e coragem.

### 4.2 Organograma

Para definir um organograma do CBSF (*figura 3*), foram consideradas duas situações: a atual e a futura, ou seja, o *modus operandi* que se pretende atingir. Tendo com ponto de partida a função do Comandante (entidade máxima da corporação), este necessita de reportar à sua tutela administrativa (Câmara Municipal do Funchal - CMF) e tutela operacional (Serviço Regional de Proteção Civil - SRPC) situações quotidianas, sendo estas as entidades responsáveis pela atividade do CBSF. Internamente, a situação proposta pretende separar as atividades em três áreas principais: Operações Diversas; Emergência Pré-Hospitalar e Central de Comunicações, a realizar reporte direto ao Comando. Esta divisão pressupõe a existência de dois adjuntos, um operacional e outro pré-hospitalar, sendo estes responsáveis pelas diferentes secções de serviço (compostas por um chefe, um subchefe e bombeiros de 1<sup>a</sup>, 2<sup>a</sup> e 3<sup>a</sup> categorias). Na Central de Comunicações propõe-se que operem os bombeiros com restrições físicas, com reporte direto ao Comandante.

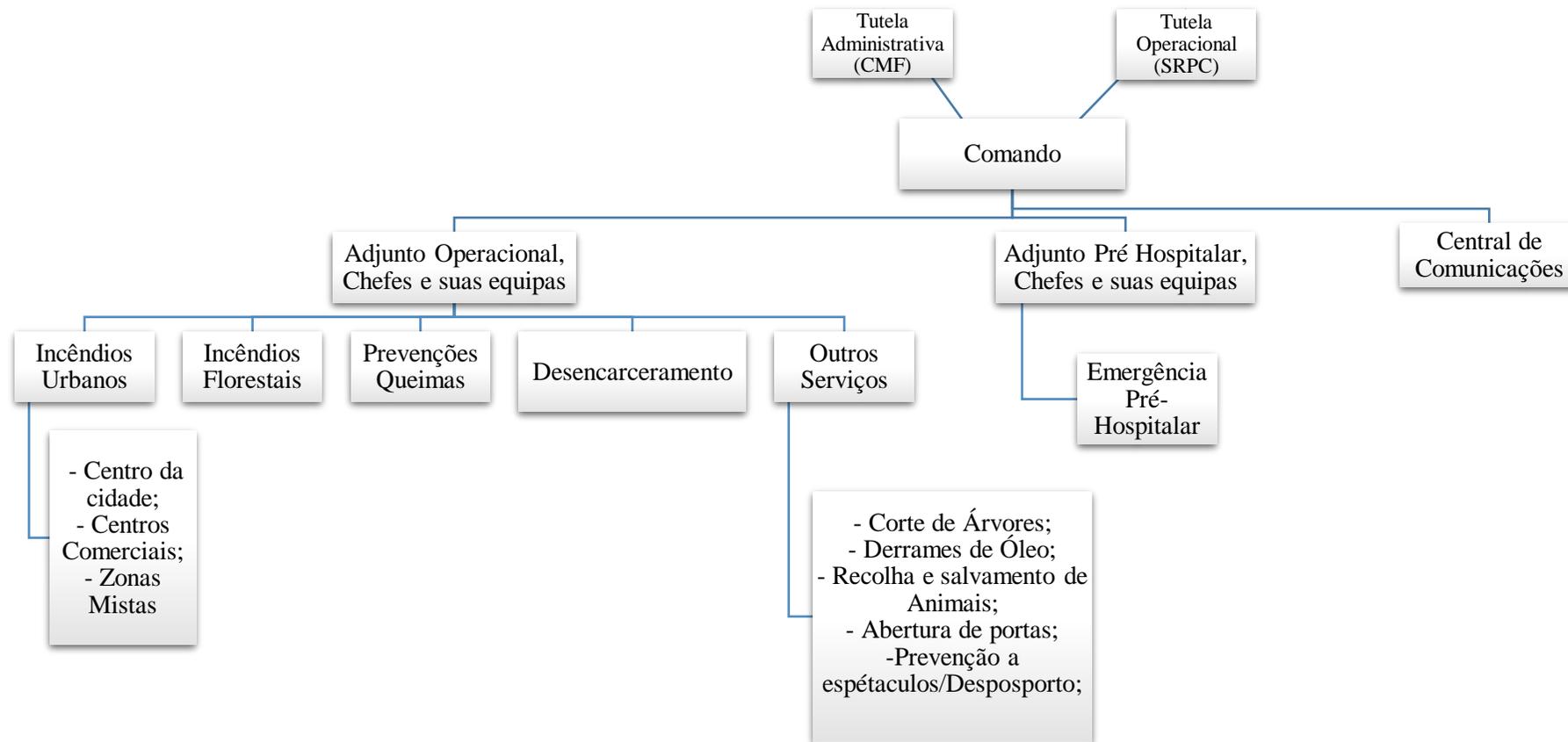


Figura 3: Proposta de Organograma para o CBSF

### 4.3 Mapa Estratégico

Em termos estratégicos, foi elaborado o mapa (figura 4) que permite definir os objetivos estratégicos para esta corporação, nas diferentes dimensões: sociedade, processos, desenvolvimento organizacional e financeira. Estes objetivos devem ser considerados como linhas estratégicas para atingir as metas propostas, monitorizadas através do modelo proposto para avaliar o desempenho do CBSF.

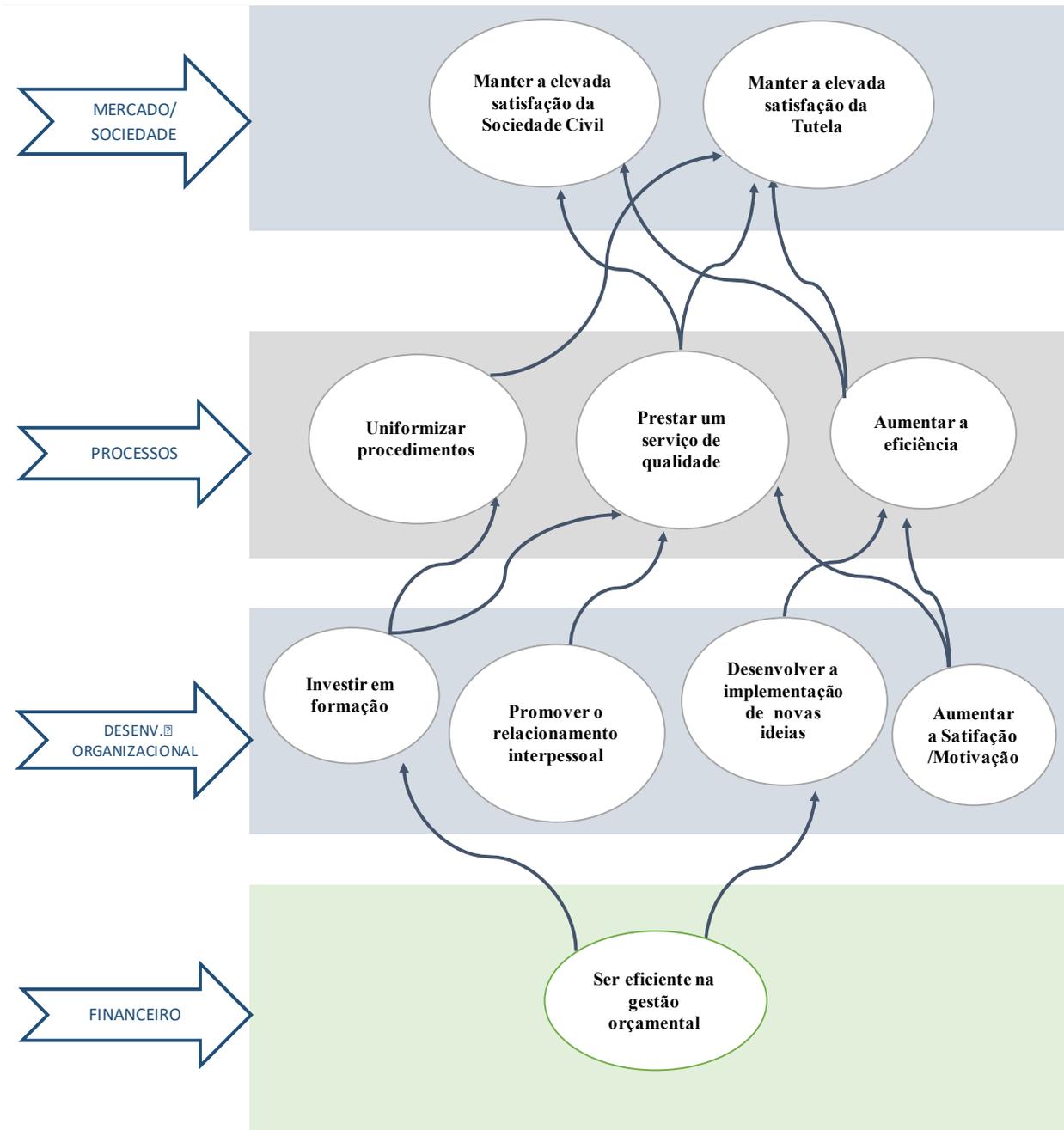


Figura 4: Proposta de Mapa Estratégico para o CBSF

#### 4.4 *Balanced Scorecard* aplicado ao CBSF

Uma vez registados os objetivos gerais corporativos, através da elaboração do mapa estratégico anterior, estes servem de suporte à construção do quadro de controlo de gestão e avaliação de desempenho, composto pelas perspetivas, pelos objetivos gerais e específicos a concretizar, bem como pelos indicadores que medem a sua *performance*. Assim, é permitido avaliar a corporação em diferentes vertentes aglomeradas num quadro de gestão único. Esta proposta de divisão dimensional encontra-se interligada à tentativa de aplicação do *Balanced Scorecard* como modelo de controlo de gestão, onde existe uma ponderação atribuída, a cada perspetiva, de acordo com a importância e impacto na operacionalidade da Corporação, para que o resultado de monitorização seja uma ponderação proporcionalmente adequada às operações. Em termos específicos, para cada objetivo existe uma ponderação, bem como para cada indicador, permitindo a compreensão do peso de cada um destes componentes no desempenho e avaliação das respetivas atividades. A todos os indicadores corresponde uma meta a atingir, com responsabilidade de recolha de informação e análise identificadas, possibilitando aos responsáveis pela gestão da corporação a praticabilidade da proposta em vigor.

Tendo em conta se tratar de uma organização cujo serviço depende da qualidade e eficiência dos seus recursos humanos, foi atribuído um peso mais significativo à perspetiva “Desenvolvimento Organizacional” (40%), seguida de “Processos” (30%), “Sociedade” (20%) e, por fim, a parte Financeira (10%), cuja orçamentação e gestão são responsabilidade da tutela administrativa (CMF).

No que respeita aos objetivos gerais, foram identificados como mais significativos os seguintes: prestar um serviço de qualidade (20%); investir em formação (15%) e aumentar competências técnicas (15%), seguidos por: manter elevada satisfação da tutela administrativa e operacional (10%) e manter elevada satisfação da sociedade civil (10%). Estas são as conclusões sobre os principais objetivos que devem reger a corporação, sendo que a prestação de um serviço de qualidade se destaca como fator crítico de sucesso (verificável através do mapa estratégico, *figura 4*).

Todos estes objetivos gerais foram pormenorizados em objetivos específicos com metas concretas a serem atingidas. Às mesmas correspondem as respetivas fórmulas de cálculo, com a origem da entidade que fornece o tipo de informação em questão, bem como a responsabilidade da sua análise.

De referir que, geralmente, são realizadas duas versões do BSC, um BSC Corporativo com os objetivos gerais da entidade, e outro, mais operacional, com objetivos específicos complementares aos gerais. Neste caso, foi definido que seria construído apenas o modelo operacional, uma vez que a gestão administrativa é efetuada pela CMF e as atividades desempenhadas são maioritariamente operacionais. Neste sentido, o mapa de gestão elaborado é direcionado para a operacionalidade das atividades do CBSF, sendo que inclui todas as áreas de intervenção e gestão estratégica que possam ser definidas a partir do Comando. Todas estas informações podem ser verificadas pelo painel de controlo seguinte (*tabela 5*).

Tabela 5: Proposta de BSC, como instrumento de Controlo de Gestão, no CBSF

Perspectivas de Performance	Eixos Estratégicos	Objetivos Gerais	Objetivos específicos	Indicadores	Fórmulas de Cálculo	Meta a Atingir	Origem da informação	Responsabilidade	Ponderação por Objetivo G	Ponderação por Objetivo E	Ponderação por indicador	Ponderação por perspectiva										
Mercado	Satisfação da Sociedade	Manter Elevada Satisfação da Sociedade Civil	Construir relações de empatia com os utentes	Índice de satisfação do utente	Inquéritos de satisfação	100% de Satisfação do utente	Interna	Comando	10%	5%	100%	20%										
			Contribuir para a segurança da população			100% de Satisfação do utente	Interna	Comando		5%												
		Manter Elevada Satisfação da Tutela Administrativa e Operacional	Implementar o plano de desfibrilação automática	Nº de locais abrangidos	Nº de locais abrangidos	Aumentar cobertura em 23 locais	SEMER	Adjunto Pré-Hospitalar	10%	10%	20%											
				Nº pessoas formadas	Nº pessoas formadas	250 por ano	SEMER	Adjunto Pré-Hospitalar			80%											
Processos	Qualidade do serviço	Prestar um serviço de qualidade	Manter elevada sanidade física e mental dos recursos humanos	Cumprimento do plano físico individual	Testes de aptidão física	Cumprir o objetivo individual estipulado	Interna	Professor de Educação Física	20%	15%	30%	30%										
				Cumprimento dos padrões de composição corporal	Ficha de avaliação de composição corporal	Atingir/ Permanecer nos padrões saudáveis	Interna	Professor de Educação Física			30%											
				Nível de aptidão psicológica para desempenho de funções	Escala de Avaliação Psicológica de Copenhaga (COPSO_QII)	A DEFINIR de acordo com os indicadores utilizados	Interna	Psicóloga			40%											
			Evitar reclamações	N.º de reclamações fundamentadas	0	Livro de Reclamações	Secretaria	5%			100%											
	Eficiência	Uniformizar procedimentos	Incentivar a prática de procedimentos comuns		Grau de uniformização de procedimentos	Inquéritos nas diferentes secções	100% de convergência entre secções	Interna	Adjunto Operacional	5%	4%		50%									
					Cumprimento do plano de treino anual	Nº de instruções realizadas/Total de instruções planeadas	80% do plano de instrução cumprido em todas as secções	Interna	Adjunto Operacional				25%									
					Cumprimento dos testes de convocatória	Nº de participantes/Total indivíduos	100% de participações	Interna	Central de Comunicações				25%									
		Aumentar a eficiência	Cumprir normas de segurança	Nº de acidentes em serviço	Nº de acidentes em serviço	2 acidentes (ou menos) por ano sem perda de dias de trabalho	Externa	Serviço Higiene e Segurança no Trabalho	5%	3%	100%											
						Cumprimento do tempo de saída, em período de prevenção	Tempo de Prontidão na Parada	10/15 minutos (a ser testado)			GESCORP		Central de Comunicações	50%								
						Cumprimento do tempo de saída, em período normal	Tempo de Prontidão na Parada	Acidentes e Incêndios: X minutos (a ser testado) Ambulâncias: Menos de 1 min (a ser testado)			GESCORP		Central de Comunicações	50%								
Desenvolvimento Organizacional	Qualificação	Investir em formação	Cumprir plano de formações	Nº de horas de Formação	Nº de horas de Formação	80% do plano de formação cumprido	Externa	Centro de Formação de Protecção Civil e Bombeiros	15%	15%	30%											
				Nº de indivíduos Formados	Nº de indivíduos Formados	100% dos Recrutados e 80% dos Efectivos	Externa	Centro de Formação de Protecção Civil e Bombeiros			70%											
	Inovação	Desenvolver a implementação de novas ideias	Potenciar o interesse em sugerir novas ideias	Rácio de Sugestões de Melhoria aproveitadas	Sugestões de melhoria aproveitadas/Total de sugestões registadas	Aplicar 3 ideias fundamentadas p/ano	Resultados superiores às restantes corporações de Bombeiros	Externa	Centro de Formação de Protecção Civil e Bombeiros	15%	15%	100%										
												Satisfação dos trabalhadores	Promover o relacionamento interpessoal	Garantir a satisfação dos bombeiros	Nível de satisfação *	Número de Bombeiros Satisfeitos/Total de Elementos da Corporação	70% ou mais de elementos satisfeitos	Interna	Psicóloga	5%	5%	100%
			Reduzir/Manter Custos Operacionais	% Custos Operacionais	Custos Operacionais/Custos Totais x100	[ 15%-20%]	CMF	Departamento Financeiro CMF			2%	20%										

(\*) É aconselhada a utilização do Índice Potencial Motivador (IPM), trabalhado neste estudo.

#### 4.5 Perfil Profissional

Tendo por base o objetivo de alinhar o controlo do desempenho organizacional, com o desempenho individual, foi adotada uma técnica vanguardista - a elaboração de um perfil profissional - em detrimento da habitual descrição de funções. Desta forma, este documento poderá ter um papel preponderante no planeamento da carreira, na identificação das necessidades de formação e na construção dos próprios sistemas de avaliação de desempenho, bem como, nos respetivos sistemas de incentivos.

No trabalho, a identificação e descrição de competências torna possível assegurar e organizar determinados atributos essenciais para uma estrutura de competências eficiente (Sandberg, 2000) e, de acordo com Boterf (2003), a gestão por competências traz uma noção de mobilidade profissional, mais adaptada à realidade vivida pelas organizações nos dias atuais.

Sendo a organização de diferentes competências humanas uma das problemáticas da gestão, onde a compreensão do conceito de competência é essencial para uma gestão e desenvolvimento eficaz na organização, foi elaborado um perfil profissional para o CBSF, tendo em conta a função de Bombeiro Operacional (1ª, 2ª, 3ª Classe) e Chefe de Unidade. Estes perfis incluem as atividades a desempenhar, bem como as competências técnicas, relacionais e cognitivas aplicadas às respetivas atividades (*anexo 4*).

Foram, também, apontados alguns indicadores de *performance* que permitem monitorizar as atividades que os bombeiros se dispõem a desempenhar no momento de entrada na Corporação. O objetivo deste documento passa por apresentar um conjunto de informações, métricas e requisitos que são imprescindíveis ao desempenho da sua profissão (*figuras 5 e 6*).

Neste documento, é possível encontrar competências técnicas, relacionais e cognitivas discriminadas de acordo com as atividades propostas para o desempenho de atividades, nas posições mencionadas. É também apresentado o nível de proficiência mínimo exigido para as mesmas, para que estes parâmetros sejam mensuráveis, simples e praticáveis.

### 4.5.1 Perfil Profissional: Bombeiro 1ª, 2ª e 3ª Categorias

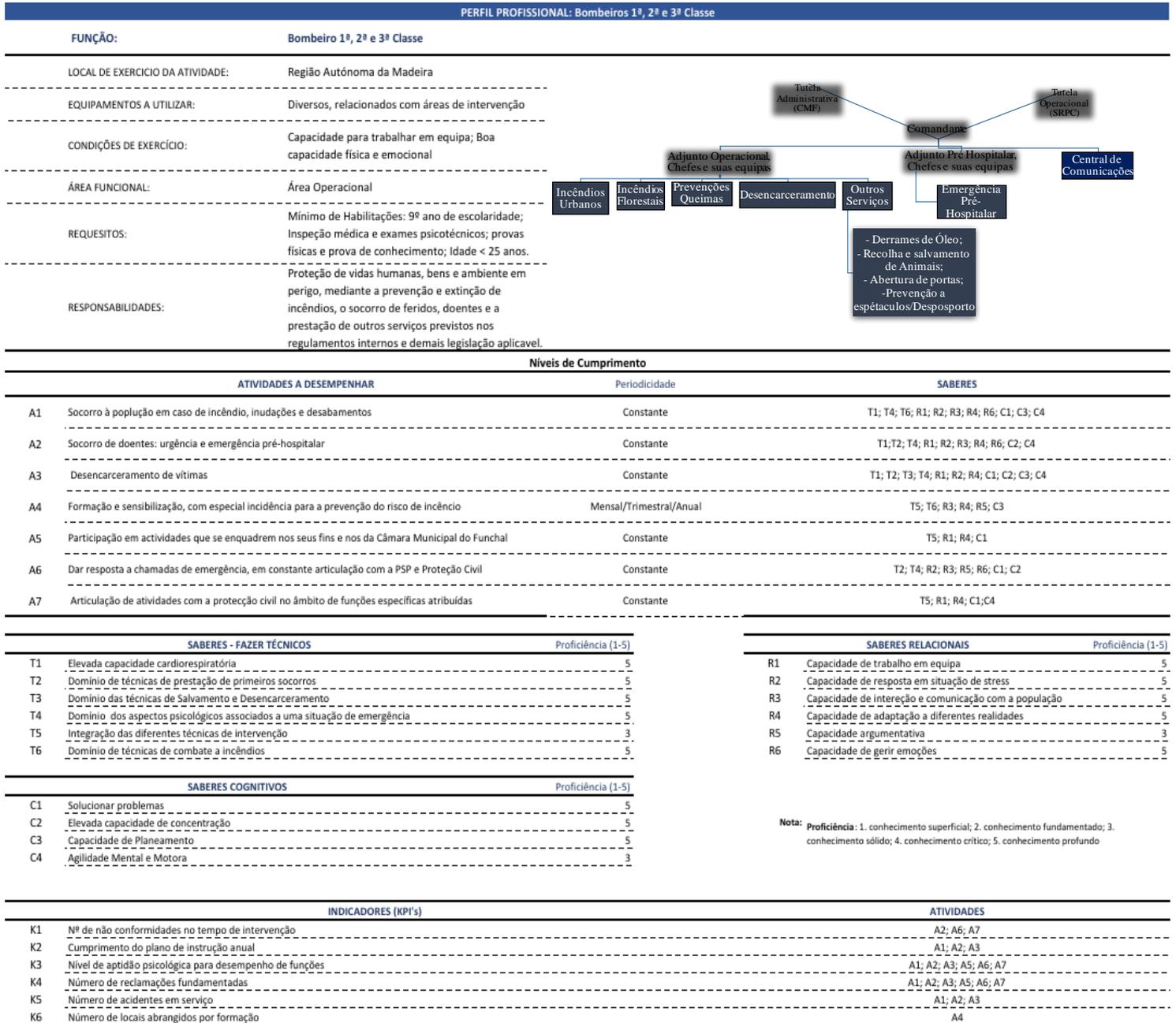


Figura 5: Proposta de Perfil Profissional para Bombeiro de 1ª, 2ª e 3ª Categorias

### 4.5.2 Perfil Profissional: Chefe de Unidade Orgânica

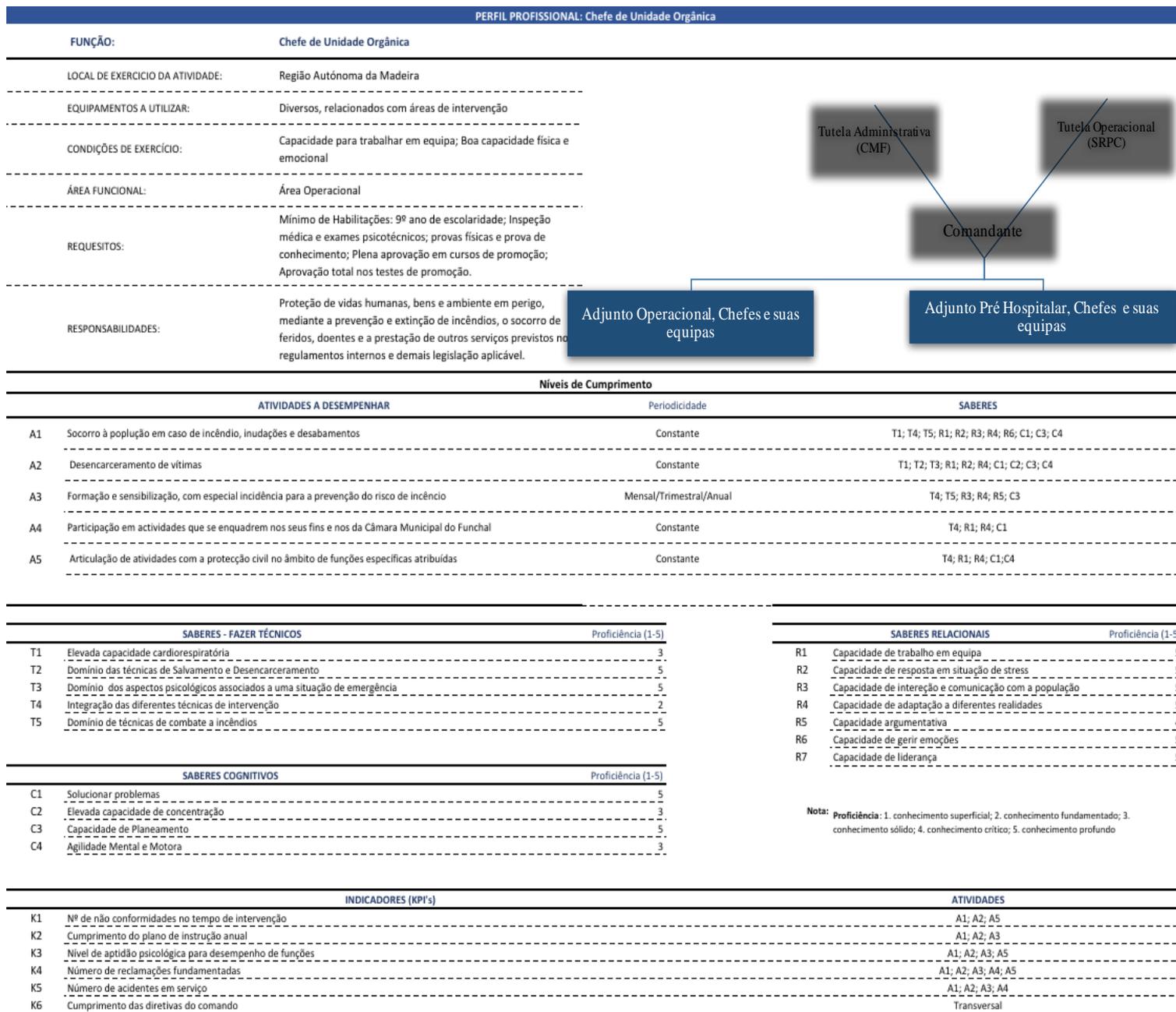


Figura 6: Proposta de Perfil Profissional para Chefe de Unidade Orgânica

#### 4.6 Ficha de avaliação

A criação de objetivos gerais e específicos para a Corporação através da elaboração do *Balanced Scorecard*, bem como a elaboração do perfil profissional, que engloba as diferentes competências requeridas para as atividades executadas, levam à possibilidade da sua monitorização através de instrumentos de avaliação, como por exemplo, uma ficha de avaliação (*figuras 7 e 8*).

Apesar da existência de um documento de avaliação periódica no atual sistema SIADAP, o modelo aqui apresentado deve ser considerado como uma adaptação que permite, dentro dos intervalos de avaliação existentes e em vigor, a existência de uma avaliação mais específica, clara e concisa, sendo possível a transposição dos valores para a escala utilizada no SIADAP. Neste sentido, foi elaborada uma base de avaliação sustentada em objetivos e competências.

No que diz respeito aos objetivos, é pretendido incluir como elementos de avaliação o cumprimento dos objetivos gerais e específicos da Corporação, já mencionados anteriormente, para que exista o alinhamento entre a própria Corporação e os seus elementos, bem como objetivos individuais que cada Bombeiro se propõe atingir. Em termos de competências, as mesmas serão tidas em conta para avaliação no grau de desempenho comportamental, ou seja, as competências técnicas, relacionais e cognitivas estipuladas no perfil profissional podem ser avaliadas periodicamente, sendo uma componente da avaliação geral.

Tendo em conta estes dois aspetos principais da avaliação (objetivos e competências), na descrição e apreciação de objetivos foi definido que os objetivos apresentam um peso de 70% e as competências 30%, no seu global. Na rúbrica dos objetivos (70%), os objetivos individuais pesam 50%, os específicos 40% e, por fim, os objetivos gerais representam 10% da ponderação. Desta forma, pretende-se que um bom desempenho seja um desempenho completo, cumprindo as metas propostas a todos os níveis, com sinais de convergência entre o indivíduo e a Corporação.

O Índice de Cumprimento de Objetivos (ICO) corresponde ao desempenho do indivíduo neste âmbito e é composto pela soma dos resultados ponderados obtidos nos objetivos gerais (OG), objetivos específicos (OE) e objetivos individuais (OI). No que respeita às competências, estas podem ser avaliadas pelo grau de adequação ao indivíduo a vários níveis (de 0 a 3), sendo que

o resultado final é dado pelo indicador Análise Global de Competências, (AGC = somatório das competências técnicas, relacionais e cognitivas/ Nr.º de competências\*3).

Para finalizar, o resultado global, designado por Índice Global de Desempenho, resulta da soma ponderada do indicador dos objetivos com o das competências, ou seja:

$$ICO * 70\% + AGC * 30\% = \text{Índice Global de Desempenho (IGD)}$$

Mediante os resultados obtidos, deve ser realizado um plano de desenvolvimento individual, com as necessidades de melhoria de cada indivíduo, para compreender a respetiva evolução em futuras avaliações.

Sugere-se que, para esta avaliação, sejam ouvidos os chefes diretos, bem como os respetivos colegas de equipa que, por serem a equipa de trabalho mais direta, no caso dos bombeiros operacionais, devem ser considerados como elementos a consultar antes de avaliar.

## 4.6.1 Exemplo de Ficha de Avaliação para um Bombeiro Operacional

FICHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO - CBSF						
<b>1. IDENTIFICAÇÃO</b>						
N.º Colaborador: XXXXX			Nome: XXXXXXX			
Categoria Profissional: Bombeiro 1º,2º,3ª Classe			Função: Bombeiro			
Direcção / Chefia: _____			Local: Corpo de Bombeiros Sapadores do Funchal			
<b>2. DESCRIÇÃO E APRECIÇÃO DE OBJETIVOS (a preencher pela hierarquia)</b>						
Objetivos Gerais	OG	Meta	Não Cumpre	Cumpre	Supera	Ponderação
			0% - 74%	75% - 100%	> 100%	
	1 Prestar um serviço de Qualidade	Cumprir o objetivo físico individual estipulado		75%		10%
	2 Uniformizar Procedimentos	100% de convergência entre secções		90%		
3 Aumentar a eficiência	2 eventos (ou menos) por ano sem perda de dias de trabalho			110%		
<b>Ponderação Total</b>						<b>9%</b>
Objetivos Específicos	OE	Meta	Não Cumpre	Cumpre	Supera	Ponderação
			0% - 74%	75% - 100%	> 100%	
	1 Evitar Reclamações	Nr.º de reclamações clientes = 0			110%	40%
	2 Incentivar a prática de procedimentos comuns	80% do plano de instrução cumprido em todas as secções		80%		
3 Reduzir o tempo de resposta às ocorrências	Cumprimento do tempo de saída		100%			
4 Desenvolver competências estratégicas	Resultados superiores às restantes corporações de Bombeiros			110%		
<b>Ponderação Total</b>						<b>40%</b>
Objetivos Individuais	OI - Exemplo	Meta	Não Cumpre	Cumpre	Supera	Ponderação
			0% - 74%	75% - 100%	> 100%	
	1 Cumprir procedimentos de abordagem à vítima	Preenchimento Total da Ficha de Observação		85%		50%
	2 Cumprir procedimentos de preenchimento de relatórios (Gescorp)	Não Conformidades = 0		75%		
3 Cumprir Normas de Execução Permanente Específicas	Verificação de Todos os Equipamentos		90%			
4 Cumprir Padrões Saudáveis de Composição Corporal	Cumprir com valores universais Padronizados		70%			
<b>Ponderação Total</b>						<b>40%</b>
<b>3. ÍNDICE DE CUMPRIMENTO DOS OBJETIVOS</b>						<b>ICO</b>
ICO= OG + OE + OI						<b>89%</b>
<b>4. AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS (a preencher pela hierarquia)</b>						
	Competências	Grau de desempenho comportamental	N/A	Abaixo do requerido	Adequado	Acima do requerido
			0	1	2	3
Competências Técnicas (CT)	1 Elevada capacidade cardiorespiratória					3
	2 Domínio dos aspectos psicológicos associados a uma situação de emergência			2		
	3 Integração das diferentes técnicas de intervenção					3
Competências Relacionais (CR)	4 Capacidade de trabalho em equipa					3
	5 Capacidade de resposta em situação de stress			2		
	6 Capacidade de adaptação a diferentes realidades			1		
Competências Cognitivas (CC)	7 Capacidade para solucionar problemas					3
	8 Agilidade Mental e Motora					3
<b>TOTAL</b>			<b>0</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>15</b>
<b>20</b>						

<b>5. ANÁLISE GLOBAL DAS COMPETÊNCIAS</b>		<b>AGC</b>
(CT + CR + CC) / (Nr.º Competências*3)		83%
<b>6. ÍNDICE GLOBAL DE DESEMPENHO</b>		<b>IGD</b>
ICO - Ponderação de 60% AGC - Ponderação de 40% IGD = (ICO x 70%) + (AGC x 30%)		87%
<b>7. PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL</b>		
<b>8. BALANÇO DO COLABORADOR SOBRE O SEU DESEMPENHO (a preencher pelo avaliado)</b>		
<b>10. ASSINATURAS</b>		
Colaborador (Avaliado): _____ Data: _____		Comandante: _____ Data: _____
		Responsável Hierárquico (Avaliador): _____ Data: _____

**Figura 7: Modelo de Ficha de Avaliação para Bombeiros de 1ª, 2ª e 3ª Categorias**

Como suporte de informação para o preenchimento deste documento de avaliação, podem ser utilizados documentos já existentes nas avaliações quotidianas, como por exemplo as fichas de avaliação de composição corporal e as fichas de observação, (no caso de intervenções relacionadas com a emergência pré-hospitalar), entre outras, que permitam respetivamente, verificar o estado dos operacionais, assim como o cumprimento de determinados procedimentos estipulados, com o intuito de integrar e complementar todo este processo - verificar *anexos 5 e 6*.

## 4.6.2 Exemplo de Ficha de Avaliação para um Chefe Unidade Orgânica

## FICHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO - CBSF

<b>1. IDENTIFICAÇÃO</b>	
N.º Colaborador: XXXXX	Nome: XXXXXX
Categoria Profissional: Chefe de Unidade Orgânica	Função: Chefe de Unidade Orgânica
Direcção / Chefia:	Local: Corpo de Bombeiros Sapadores do Funchal

<b>2. DESCRIÇÃO E APRECIÇÃO DE OBJETIVOS (a preencher pela hierarquia)</b>						
Objetivos Gerais	OG	Meta	Não Cumpre	Cumpre	Supera	Ponderação
			0% - 74%	75% - 100%	> 100%	
	1 Prestar um serviço de Qualidade	Cumprir o objetivo físico individual estipulado		75%		10%
	2 Uniformizar Procedimentos	100% de convergência entre secções		90%		
	3 Aumentar a eficiência	2 eventos (ou menos) por ano sem perda de dias de trabalho			110%	
<b>Ponderação Total</b>						<b>9%</b>

Objetivos Específicos	OE	Meta	Não Cumpre	Cumpre	Supera	Ponderação
			0% - 74%	75% - 100%	> 100%	
	1 Evitar Reclamações	Nr.º de reclamações clientes = 0			110%	40%
	2 Incentivar a prática de procedimentos comuns	80% do plano de instrução cumprido em todas as secções		80%		
	3 Reduzir o tempo de resposta às ocorrências	Cumprimento do tempo de saída		100%		
<b>Ponderação Total</b>						<b>39%</b>

Objetivos Individuais	OI - Exemplo	Meta	Não Cumpre	Cumpre	Supera	Ponderação
			0% - 74%	75% - 100%	> 100%	
	1 Planificar, orientar e controlar a unidade orgânica	Menos de 3 não conformidades			110%	50%
	2 Cumprir procedimentos de preenchimento de relatórios (Gescorp)	Não Conformidades = 0		90%		
	3 Cumprir Normas de Execução Permanente Específicas	Verificação de Todos os Equipamentos		90%		
	4 Cumprir Padrões Saudáveis de Composição Corporal	Cumprir com valores universais Padronizados		60%		
<b>Ponderação Total</b>						<b>44%</b>

<b>3. ÍNDICE DE CUMPRIMENTO DOS OBJETIVOS</b>		<b>ICO</b>
ICO= OG + OE + OI		<b>92%</b>

<b>4. AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS (a preencher pela hierarquia)</b>					
Competências	Grau de desempenho comportamental	N/A	Abaixo do requerido	Adequado	Acima do requerido
		0	1	2	3
Competências Técnicas (CT)	1 Elevada capacidade cardiorespiratória		1		
	2 Domínio dos aspectos psicológicos associados a uma situação de emergência				3
	3 Integração das diferentes técnicas de intervenção			2	
Competências Relacionais (CR)	4 Capacidade de liderança				3
	5 Capacidade de resposta em situação de stress			2	
	6 Capacidade de adaptação a diferentes realidades			2	
Competências Cognitivas (CC)	7 Capacidade para solucionar problemas				3
	8 Capacidade de Planeamento				3
<b>TOTAL</b>		<b>0</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>12</b>
<b>19</b>					

<b>5. ANÁLISE GLOBAL DAS COMPETÊNCIAS</b>		<b>AGC</b>
(CT + CR + CC) / (Nr.º Competências*3)		79%
<b>6. ÍNDICE GLOBAL DE DESEMPENHO</b>		<b>IGD</b>
ICO - Ponderação de 60% AGC - Ponderação de 40% IGD = (ICO x 70%) + (AGC x 30%)		88%
<b>7. PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL</b>		
<b>8. BALANÇO DO COLABORADOR SOBRE O SEU DESEMPENHO (a preencher pelo avaliado)</b>		
<b>10. ASSINATURAS</b>		
Comandante: _____		
Colaborador (Avaliado): _____	Data: _____	
Data: _____	Responsável Hierárquico (Avaliador): _____	
	Data: _____	

**Figura 8:** Modelo de Ficha de Avaliação para Chefe de Unidade Orgânica

### 4.6.3 Avaliação Excelente

Segundo o SIADAP, “A atribuição da menção qualitativa de desempenho relevante é objeto de apreciação pelo Concelho Coordenador da Avaliação, para efeitos de eventual reconhecimento de mérito significando desempenho excelente, por iniciativa do avaliado ou do avaliador.” Neste sentido, a classificação de excelência deve ter por base critérios transparentes e imparciais, pelo que é sugerido o padrão de classificação da *tabela 6*.

**Tabela 6:** Requisitos Necessários para atribuição de Comportamento de Excelência

Bombeiro	Índice de cumprimento dos objetivos			Análise global das competências			Comportamento de Excelência
	Não cumpre (0%-74%)	Cumpre (75%-100%)	Supera (>100%)	Abaixo do requerido	Adequado	Acima do Requerido	
Bombeiro 1		-	-		-	-	
Bombeiro 2	-		-	-		-	
Bombeiro 3	-	-		-	-		
Bombeiro 4	-		-	-	-		

Desta forma, a tabela anterior indica que a classificação “Excelente” só seria atribuída aos elementos que superem simultaneamente o índice de cumprimento dos objetivos e a análise global das competências. Traduzindo esta métrica para o índice global de desempenho, a meta que corresponde aos padrões ditos de excelência, com as devidas ponderações, pode ser expressa na sugestão de classificação indicada na *tabela 7*.

**Tabela 7:** Classificação de Desempenho - Índice Global de Desempenho

Índice Global de Desempenho			
Satisfatório: 50%-70%	Bom: 70%-79%	Muito Bom: 80%-89%	Excelente: 90%-100%
			
			



## Conclusão

Tendo em conta a fraca tangibilidade das métricas geralmente utilizadas para a medição da *performance* das entidades com características semelhantes à estudada, nomeadamente, entidades públicas ou sem fins lucrativos, foi percecionada a necessidade de criação de instrumentos de controlo e medição de *performance* e de desempenho individual, para potenciar a eficiência operacional, a equidade no processo de avaliação individual, para conseqüentemente, implementar um sistema integrado de gestão.

Este estudo espelha a análise realizada a uma das entidades centenárias do nosso país, o Corpo de Bombeiros Profissionais. A origem deste tipo de instituições leva-nos ao século XIX, época em que nasceu enquanto entidade. Contudo, para dar resposta às necessidades de gestão atuais, o investimento em procedimentos internos verificou-se um aspeto fundamental a explorar.

Neste sentido, através de uma metodologia interpretativa e crítica da realidade, foi efetuado o diagnóstico ao Corpo de Bombeiros Sapadores do Funchal, recorrendo a questionários, entrevistas (individuais e coletivas) e análises críticas, onde foi possível apurar que, em termos operacionais, as áreas de intervenção não apresentavam métricas ou objetivos associados às suas atividades, sendo avaliadas caso a caso quando necessário. No decorrer do diagnóstico foi possível inferir que, apesar da maioria dos colaboradores apresentar um compromisso de afetividade para com a entidade, não se encontra motivada no seu trabalho. As variáveis que mais contribuem para esta situação são: o significado das tarefas que desempenham, com reduzido impacto na vida quotidiana de cada indivíduo, bem como a relação com os restantes membros das respetivas equipas e, ainda, a falta de transparência sentida no processo de avaliação, por falta de especificações do mesmo.

Com o objetivo de colmatar as necessidades sentidas, foi proposta uma reorganização da entidade em termos orgânicos, estruturais e operacionais, para a conseqüente criação de um sistema de controlo de gestão e avaliação do desempenho individual e coletivo. Como instrumento de controlo de gestão é indicado o *Balanced Scorecard*, para que, através de critérios diversificados, seja possível mensurar a *performance* da Corporação em tempo real. Este instrumento teve como base as perspetivas de desenvolvimento e aprendizagem (40%), processos (30%), sociedade (20%) e, com menos peso, a perspetiva financeira (10%).

Através do auxílio do mapa estratégico foram definidos os objetivos mais relevantes para a análise e gestão de desempenho desta Corporação, em cada uma das perspetivas apontadas.

Estes dizem respeito à prestação de um serviço de qualidade, ao investimento em formação e ao aumento de competências técnicas, sendo a prestação de um serviço de qualidade considerada como objetivo crítico de sucesso.

Para correlacionar a gestão de *performance* com a gestão de desempenho individual, foi desenhado um modelo de avaliação de desempenho, que funcione como complemento ao sistema em vigor, transversal à Administração Pública, o SIADAP. Para este efeito, foram apontadas as atividades desenvolvidas pelas diferentes áreas de intervenção do CBSF, através da criação de um perfil profissional que inclui competências de diversos níveis (técnicas, relacionais e cognitivas), respetivos indicadores e o relacionamento entre si. Posto isto, tendo como intuito complementar e aferir o desempenho individual dos diferentes elementos, foram realizados exemplos de fichas de avaliação que englobam objetivos gerais e específicos do CBSF, assim como objetivos individuais a definir previamente por cada indivíduo, por forma a que a avaliação realizada contemple parâmetros diversificados e equitativos, onde o Índice Global de Desempenho possa traduzir a prestação de cada elemento. Este indicador é composto pela soma ponderada do indicador Índice de Cumprimentos de Objetivos (70%) com a Análise Geral de Competências (30%), sendo que o Índice de Cumprimento de Objetivos corresponde ao desempenho do indivíduo e é constituído pela soma dos resultados ponderados obtidos nos objetivos gerais, objetivos específicos e objetivos individuais, como exemplificado na ficha de avaliação apresentada. No que respeita às competências, estas podem ser avaliadas pelo grau de adequação ao indivíduo a vários níveis, sendo o resultado final dado pelo indicador Análise Global de Competências. Em termos de classificações, foi estabelecida uma escala para definir os desempenhos de excelência, visto ser um aspeto a melhorar, muito debatido ao longo do processo de recolha de informação. A escala elaborada permite classificar o resultado obtido no Índice Global de Desempenho de acordo com o desempenho apresentado por cada elemento.

Para finalizar, é considerado que os objetivos propostos foram alcançados, quer em termos gerais quer específicos, uma vez que, com a elaboração deste estudo, é possível dotar o CBSF de um instrumento de controlo de gestão e, ainda, de elementos que permitem a existência de um sistema de avaliação de desempenho individual mais equitativo e transparente, podendo ser transposto para o sistema atualmente em vigor. Por um lado, com este trabalho o Corpo de Bombeiros Sapadores do Funchal dispõe de mecanismos que permitem uma monitorização sustentada e integrada do seu desempenho, em diferentes perspetivas. Por outro lado, pode constituir-se um eventual modelo para outras instituições congéneres.

## Referências

### Livros:

- Aguibis, H. 2013. *Performance Management*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Bardin, L. 2010. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições70.
- Boterf, G. 2003. *Desenvolvendo a Competência dos Profissionais*. Porto Alegre: Artmed Editora S.A.
- Caetano, A. 2008. *Avaliação de desempenho*. Metáforas, Conceitos e Práticas, Editora RH, Lisboa
- Cameron, K. & Quinn R. 2011. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. San Francisco: Jossey-Bass
- Cokins, G. 2004. *Performance Management: Finding the Missing Pieces*. New Jersey: John Wiley & Sons, inc.
- Cruto, F. 2017. *Financiamento das Estruturas de Bombeiros em Portugal: Um Estudo Comparativo entre os Bombeiros Profissionais e os Bombeiros Voluntários*. Universidad Europea, Madrid
- Ferreira, A., Martinez, L., Nunes, F. & Duarte, H. 2015. *Gestão de Recursos Humanos para Gestores*. Lisboa: Editora RH, lda.
- Mintzberg, H. 2008. *Criando Organizações Eficazes: Estruturas em Cinco Configurações*. São Paulo: Atlas.
- Nascimento, G. & Pereira, A. 2015. “A Gestão e Avaliação de Desempenho”, in Jordan, H., Neves, J. & Rodrigues J.: *O Controlo de Gestão ao Serviço da Estratégia e dos Gestores*. Lisboa: Áreas Editora
- Nunes, F. & Reto L. 2015. “A Gestão Estratégica de Recursos Humanos”, in Jordan, H., Neves, J. & Rodrigues J.: *O Controlo de Gestão ao Serviço da Estratégia e dos Gestores*. Lisboa: Áreas Editora
- Ozcan, Y. 2008. *Health Care Benchmarking and Performance Evaluation: An Assessment Using Data Envelopment Analysis (DEA)*, Springer Science+Business Media, New York.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. 2005. *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva

Weber, M. 1967. *The Theory of Social and Economic Organization*. New York: Oxford University Press.

Yin K. R. 2003. *Case Study Research, Design and Methods*. London: Sage Publications

Artigos:

Andersen, H., & Lawrie, G. 2002 Examining Opportunities for Improving Public Sector Governance Through better Strategic Management. *Performance Measurement and Management: Research and Action, Cranfield School of Management*

Asmild, M., Paradi, C., Reese, N. & Tam, F. 2007. Measuring Overall Efficiency and Effectiveness using DEA, *European Journal of Operational Research*, 178 (1):305-321.

Boudreau, J & Ramstad, P.R. 1997. Measuring Intellectual Capital: Learning from Financial History. *Human Resource Management*, 36, pp. 343-356

Borman, W. C. 1991. Job Behavior, Performance and Effectiveness. *Psychology Faculty Publications* 1117

Bostan, I. & Grou, v. 2011. Contribution of Balance Scorecard Model in efficiency of managerial control. *Romanias Journal of Economic Forecasting* 14 (3): 178-199

Boswell, W., Boudreau J. 2001. Employee Line of Sight to the Organization's Strategic Objectives – What it is, How it can be Enhanced, and What it Makes Happen. *Cornell University*

Cameron, K. S. 1981. Domains of Organizational Effectiveness in Institutions of Higher Education.” *Academy of Management Journal*, 24, 25–47.

Cameron, K. S. The Relationship Between Faculty Unionism and Organizational Effectiveness. *Academy of Management Journal*, 1982, 25, 6–24.

Cameron, S. K. & Whetten, A. D. 1996. Organizational Effectiveness and Quality: The Second Generation. *Handbook of Theory and Research*, 9.

Campbell, C., Ford, P., Rumsey, M., Pulakos, E., Felker, D., Vera., M. & Riegelhaupt, B. 1990. Development of Multiple Job Performance Measures in a Representative Sample Jobs. *Personnel Psychology*, 43

Cheng, M., Dainty, A.R.J. & Moore, D.R. 2007. Implementing a New Performance Management System within a Project-Based Organization: A case study. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56 (1), pp. 60-75

- Connolly, T., Conlon J. E. & Deutsch J. S. 1980. Organizational Effectiveness: A Multiple-Constituency Approach. *Academy of Management Review*, 5 (2): 211-217
- Goh, S. 2012. Making performance measurement systems more effective in public sector organizations. *Measuring Business Excellence*, 16, (1): 31-42
- Goldkuhl, G. 2012. Pragmatism vs Interpretivism in Qualitative Information Systems Research. *European Journal of Information Systems*
- Gunaratne K. A. e Du Plessis A. J. 2007. Performance Management system: a powerful tool to achieve organizational goals. *Jornal of Global Business and Technology*, 3 (1): 17-28.
- Hess, J. & Bacigalupo, A. 2013. Applying Emotional Intelligence Skills to Leadership and Decision Making in Non-Profit Organizations. *Administrative Sciences Journal* (3) 202 - 220
- Hovorka, D. & Lee, A. 2010. Reframing Interpretivism and Positivism as Understanding and Explanation: Consequences for Information Systems Research. *Thirty First International Conference on information Systems, St. Louis*
- Jasen, P. 2004. Performance Measurement in Governmental Organizations: A Contingent Approach to Measurement and Management Control. *Managerial Finance*, 30, (8): 54
- Jaros, S. 2007. Meyer and Allen Model of Organizational Commitment: Measurement Issues. *The Icfai University Press*.
- Kaplan, S. R. & Norton, P. D. 1992. The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, Jan-Feb
- Kaplan, S. R. 2001. Strategic Performance Measurement and Management in Non Profit Organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 11(3).
- Keh, T., Chu, S. & Xu, J. 2006. Efficiency, Effectiveness and Productivity of Marketing in Services, *European Journal of Operational Research*, 170 (1):265-276.
- Kelman, S. 2006.Improving Service Delivery Performance in The United Kingdom: Organization Theory Perspectives On Central Intervention Strategies. *Journal of Comparative Policy Analysis*, 8 (4): 393-419.
- Kelman, S. & Friedman, J. 2009. Performance Improvement and Performance Dysfunction: An Empirical examination of Distortionary Impacts of the Emergency Room Wait-time Target in the English National Health Service. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19 (4): 917-46.

- Kim, J. & Hatcher, C. 2009. Monitoring na regulating corporate identities using the Balanced Scorecard. *Journal of Communication Management* 13 (2) 116-135
- Klein, H. & Myers, M. 1999. A Set of Principles for Conducting and Evaluating Interpretative Fiel Studies in Information Systems. *MIS Quarterly* 23 (1): 67-94
- Kloot, L. and Martin, J. 2000. Strategic Performance Management: a Balanced Approach to Performance Management issues in local Government. *Management Accounting Research*, 11 (2): 231-51.
- Kumar, S. & Gulati, R.2010. Measuring efficiency , effectiveness and performance of Indian Public Sector Banks. *International Journal of Productivity*, 59, (1): 51-74
- Lei n.º 66B/2007 de 28 de Dezembro
- Matos, A. 1994. *Alguns Aspectos sobre a Realidade e Perspetivas da Organização dos Bombeiros Nomeadamente nas suas Relações com os Municípios*. Ministério da Administração Interna
- Marin, J. 2012. The Impact of Strategic Planning and the Balanced Scorecard Methodology on Middle Managers Performance in the Public Sector. *International Journal of Business and Social Science*, 3 (1)
- Meyer, J. & Herscovitch L. 2001. Commitment in the workplace: toward a general model. *Human Resource Management Review* 11, 299-326
- Miller, C. & Cardinal, L. 1994. Strategic Planning and Firm Performance: A Synthesis of More Than Two Decades of Research. *Academy of Management Journal* 37:1649-1665
- Moullin, M. 2007. Performance Measurement Defintions, *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 20 (3): 181-183
- Pedroso, B. & Kovalski, A., Ferreira, C., Pilatti, L., Gutierrez, G., Picinin, C. 2014. Desenvolvimento e validação da versão brasileira do diagnóstico do trabalho de Hackman e Oldham. *Gestão e Produção, São Carlos*, 21 (2): p. 285-301
- Porter, E. M. 1996. What is Strategy? *Harvard Business Review*, Nov-Dec
- Puchta, C., Potter, J. & Wolff, S. 2004. Repeat receipts: A Device for Generating Visible Data in Market Research Focus Group, , *Qualitative Research*, 4, 285-309 Loughborough University Institutional Repository, Sage Publications

Regulamento nº 519/2017 - *Diário da República*, 2ª série – Nº 190 – 2 de outubro de 2017

Richardson, H., Tapia, A., Kvasny, L. 2006. Introduction: Applying Critical Theory to the Study of ICT. *Social Science Computer Review* 24, 3. Sage Publications

Rodriguez, D., Galera, A. & Hernandez, A. 2006. ‘Consensus Among Public Managers as Strategy for Standardization of Performance Indicators. *International Public Management Journal*, 9 (4): 317-98.

Rynes, L. Gerhart, B. & Parks, L. (2005) ‘Personnel Psychology: Performance Evaluation and Pay for Performance, *Annual Review of Psychology*, 56: 571-600

Sandberg, J. 2000. Understanding Human Competence at Work: An interpretative approach. *Academy of Management Journal*

Santos, C. N., Sublaban S. C., Neto S. M., Giuliani, C. A. & Spers, E. R. V. 2008. Captação de Recursos Financeiros em Organizações Sem Fins Lucrativos: A Utilização de Indicadores de Gestão para os Doadores e Beneficiários dos Projetos Sociais. *Revista de Gestão USP*, 15: 75-91

Sisaye, S. 2005 Management Control Systems and organizational development. *Leadership & Organization Development Journal*, 26, ½.

Schaltegger, S. 2011. Sustainability as a driver for corporate economic success. *Society and Economy* 33 (1), 15-28

Schraeder, M., Becton, J. & Portis, R. 2007. A Critical Examination of Performance Appraisals – na Organisation’s Friend or Foe. *Journal of Quality Participation* 30 (1): 20-25

Slavica, T., Ljubica, K. & Jelena, J. 2017. The Modern Concept of Measuring Efficiency – Implementation and Attitudes of BSC. *TEM Journal* (6) 3: 525-533

Waal, A., Goedegebuure, R. & Geradts, P. 2011. The Impact of Performance Management on the Results of a Non-Profit Organization. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 6 (8): 778-796

Wilson, C., Hagarty, D. & Gauthier, J. 2003. Results Using The Balanced Scorecard in the Public Sector. *Journal of Corporate Real Estate* 6 (1): 53

## Anexos

<b>Anexo 1:</b> Guião de Entrevistas – Focus Group (Bombeiros de 1 <sup>a</sup> , 2 <sup>a</sup> e 3 <sup>a</sup> ) .....	53
<b>Anexo 2:</b> Guião de Entrevistas – Chefes de Secção/Comandante da Corporação .....	56
<b>Anexo 3:</b> Gráficos de apoio ao diagnóstico do CBSF .....	61
<b>Anexo 4:</b> Listagem de Actividades para elaboração do Perfil Profissional.....	62
<b>Anexo 5:</b> Ficha de Composição Corporal.....	64
<b>Anexo 6:</b> Ficha de Observação .....	65

## **Anexo 1: Guião de Entrevistas – Focus Group (Bombeiros de 1<sup>a</sup>, 2<sup>a</sup> e 3<sup>a</sup>)**

**Tema:** Avaliação de Desempenho na Corporação de Bombeiros Sapadores do Funchal

### **Objetivos:**

- ❖ Perceber como a organização encara o desempenho dos seus recursos humanos, bem como a sua avaliação.
- ❖ Compreender qual o nível de controlo das operações
- ❖ Conseguir informação sobre quais as perspetivas de melhorias que pretendem implementar; quais os processos que pretendem melhorar
- ❖ Identificar quais os principais obstáculos à elaboração de um sistema de avaliação de desempenho
- ❖ Perceber a importância do conhecimento no desempenho de funções, bem como a substituibilidade de um colaborador.
- ❖ Perceber como é que os diferentes métodos se alinham com a missão dos Bombeiros sapadores do funchal.

### **Intenção:**

- ❖ Obter informação para a investigação em curso
- ❖ Perceber qual a utilidade do sistema de avaliação de desempenho na operação do Corpo de Bombeiros Sapadores do Funchal

### **Participantes:**

- ❖ Um turno de operação é composto por 20 elementos, neste sentido, o intuito será tentar entrevistar estes elementos, ainda que possa ser complexo.

### **Regras:**

- ❖ A pergunta é realizada a todos no seu conjunto e se houver mais do que um interessado em responder, devem responder a seu tempo, pausadamente.
- ❖ Nos elementos reunidos é possível que sejam realizados questionários específicos a cerca de 10 elementos para perceber quais as características de cada um no que respeita à sua motivação, qual a cultura e liderança da organização, bem como o grau de compromisso que cada um apresenta.

### **Registo:**

As entrevistas devem ser gravadas em suporte digital, bem como, escrito, através de apontamentos sobre reacções, pensamentos que possam complementar a investigação.

Questão	Objetivo	Tempo	Entrevistado:
1 . Qual a sua perspectiva sobre a avaliação periódica dos bombeiros desta corporação?	Perceber como a organização encara o desempenho dos seus recursos humanos, bem como a sua avaliação.	5 min	Focus Group
<p>Os bombeiros do CBSF são avaliados segundo o SIADAP - Sistema Integrado de Gestão e Avaliação de Desempenho da Administração Pública, que apesar de extremamente regulamentado, não identifica objetivos, competências e capacidades específicas para a atividades de bombeiro. Na Corporação os bombeiros não têm conhecimento dos objetivos que precisam de atingir, bem como os parâmetros que serão avaliados. Afirmam que as avaliações são pouco fundamentadas, onde as classificações na sua generalidade não correspondem à realidade. Verificou-se uma elevada preocupação com a sanidade mental dos operacionais, sendo que estes não são avaliados psicologicamente e este é um critério considerado essencial, por todos. A componente física é também uma preocupação por parte de todos, sendo que não são avaliados pelo seu desempenho físico, bem como, não existem rotinas de treino obrigatórias.</p>			
2 . O corpo de bombeiros apresenta diferentes áreas de intervenção, onde considera ser necessário um controlo operacional mais rigoroso? Porque razão?	Compreender qual o nível de controlo das operações	10 min	Focus Group
<p>O controlo das situações é realizado empiricamente, segundo o caso ocorrido, onde se debatem diversos aspectos relacionados na operação através de pequenos briefings. Consideram ser necessário mais treinos práticos para que quando ocorra uma situação real, exista uma melhor capacidade de resposta. Em termos de controlo operacional, foi prececionado que é uma temática em que os operacionais não apresentam um elevado espírito crítico. Alguns aspetos a ter em consideração a prontidão dos elementos, o trajeto realizado, em termo de kilometragem e respetivos custos e, ainda, avaliação de necessidade de meios.</p> <p>Um dia, de trabalho é composto pelas tarefas gerais do quartel, limpeza, verificação de equipamentos.</p> <p>Instruções, acontecem quando existem formações. As formações são realizadas pela proteção civil e os elementos que participam dependem sempre da disponibilidade de recursos da secção e das vagas existentes para as formações.</p> <p>Um grande problema, são os serviços pedidos pela câmara, visto que diminuem o contingente de pessoal e reduzem a capacidade de resposta, caso exista algum incidente. Este facto leva, ainda, a que não exista tempo para a preparação física, durante o horário laboral.</p>			
3 . Que tipo de vantagens pode encontrar num sistema de avaliação de desempenho?	Conseguir informação sobre quais as perspectivas de melhorias que pretendem implementar; quais os processos que pretendem melhorar	5 min	Focus Group
<p>Controlar a qualidade dos operacionais e avançar no sistema de promoção e promoção de carreiras.</p>			
4 . Qual poderá ser o entrave à implementação e sucesso da qualquer medida de avaliação dos desempenho dos Bombeiros desta corporação?	Identificar quais os principais obstáculos à elaboração de um sistema de avaliação de desempenho.	10 min	Focus Group
<p>Os obstáculos estão relacionados com fatores políticos e do próprio sistema que por vezes é demasiado limitador, tendo em conta que apresenta limites de classificações em termos de percentagens permitidos em cada intervalo de qualificação (ex: apenas 10% de excelentes). Num total de cerca de 120 elementos, cerca de 40 subiram de escalão. O próprio sistema torna-se um entrave ao modelo de avaliação de desempenho.</p>			
5 . Quais considera ser as principais competências; capacidades e objetivos de um bombeiro?	Perceber a importância do conhecimento no desempenho de funções, bem como a substituíbilidade de um colaborador.	5 min	Focus Group
<p>As respostas a esta pergunta encontram-se genericamente descritas no regulamento interno, mas devem ser adaptadas de acordo com o modelo de avaliação.</p>			

6 . Que critérios deveriam ser utilizados para avaliar o desempenho dos bombeiros, tendo em conta as sua missão e função?	Perceber como é que os diferentes métodos se alinham com a missão dos Bombeiros sapadores do funchal.	10 min	Focus Group
Devem ser avaliados os seguintes aspectos: Componente Física; nível de saúde (análises médicas); aspectos deontológicos; avaliação psicológica; desempenho individual e coletivo das atividades.			
7 . Quem devem ser os responsáveis pela sua avaliação? (chefes/colegas/sobordinados?)	Identificar os potenciais responsáveis pela avaliação do desempenho individual	5 min	Focus Group
Na generalidade dos turnos operacionais, é considerado que os bombeiros deveriam avaliar os seus colegas, bem como os seus responsáveis, contrariando aquela que é uma avaliação unidirecional, cuja decisão final depende sempre do comandante e não da chefia direta. É entendido que o Comandante, não consegue avaliar corretamente visto que não está a tempo inteiro, no terreno, com os operacionais. Não é possível avaliar se não estiver presente.			
8 . Para si, qual a missão de um bombeiro?	Compreender a percepção individual do seu trabalho, na sociedade.	5 min	Focus Group
Tendo em conta as diferentes respostas, foi possível formalizar a missão de um bombeiro, da seguinte forma: ser bombeiro passa por assegurar o salvamento de vidas e bens materiais, procurando a existência de um espírito de camaradagem constante, que permita dignificar a profissão e prestar um serviço de qualidade à população. <b>“Treino difícil, combate fácil”</b>			

Sugestões: 1. Consideram ser importante ter acesso ao orçamento realizado no ano transato, tendo em conta todas as suas operações.  
2. Implementar os Apoios POCIF de acordo com a Câmara de Santa Cruz: no sistema atual existe pouca transparência em relação ao pagamento de horas trabalhadas. A Câmara de Santa Cruz recebe o subsídio do Governo e entrega aos bombeiros que estão de prevenção. A CMF não efetua esse tipo de gestão. Ou seja, o efetivo diário destinado à proteção da cidade é o mesmo que executa a prevenção. O facto dos bombeiros estarem a realizar prevenções na hora de serviço é prejudicial para a equipa, visto que diminui a capacidade de resposta. 3. Realizar avaliações de desempenho por funções (comandantes, chefe e operacionais). 4. Realizar mais casos práticos para que possam aumentar a capacidade de resposta. 4. Utilizar formadores internos certificados para realizar formações às diferentes secções.

## **Anexo 2: Guião de Entrevistas – Chefes de Secção/Comandante da Corporação**

**Tema:** Avaliação de Desempenho na Corporação de Bombeiros Sapadores do Funchal

### **Objetivos:**

- ❖ Perceber como a organização encara o desempenho dos seus recursos humanos, bem como a sua avaliação.
- ❖ Compreender qual o nível de controlo das operações
- ❖ Conseguir informação sobre quais as perspetivas de melhorias que pretendem implementar; quais os processos que pretendem melhorar
- ❖ Identificar quais os principais obstáculos à elaboração de um sistema de avaliação de desempenho
- ❖ Perceber a importância do conhecimento no desempenho de funções, bem como a substituibilidade de um colaborador.
- ❖ Perceber como é que os diferentes métodos se alinham com a missão dos Bombeiros sapadores do funchal.

### **Intenção:**

- ❖ Obter informação para a investigação em curso
- ❖ Perceber qual a utilidade do sistema de avaliação de desempenho na operação do Corpo de Bombeiros Sapadores do Funchal

### **Participantes:**

- ❖ Comandante da Corporação
- ❖ Responsáveis operacionais (Chefes de turno)

### **Registo:**

As entrevistas devem ser gravadas em suporte digital, bem como, escrito, através de apontamentos sobre reacções, pensamentos que possam complementar a investigação.

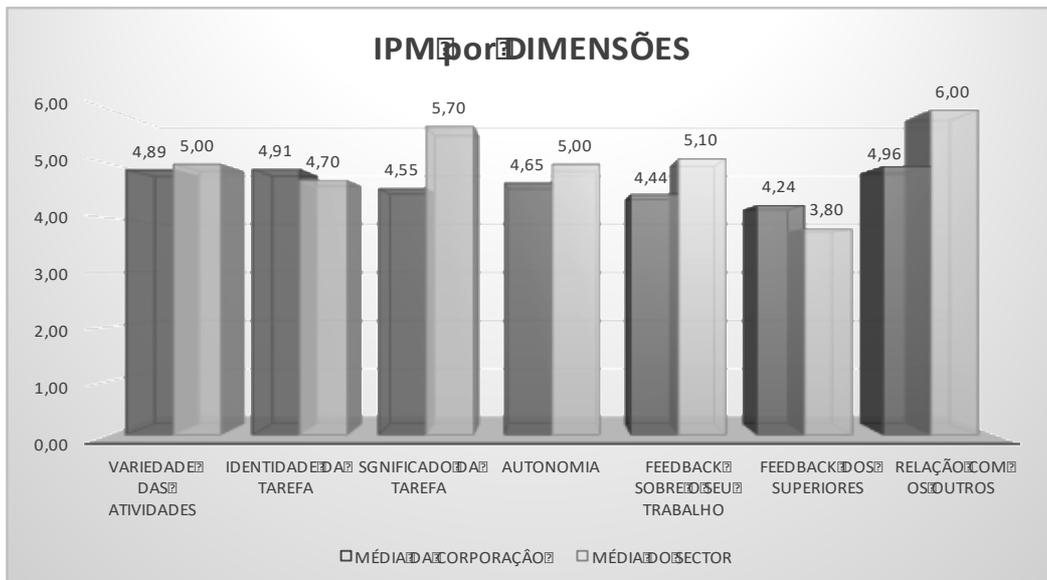
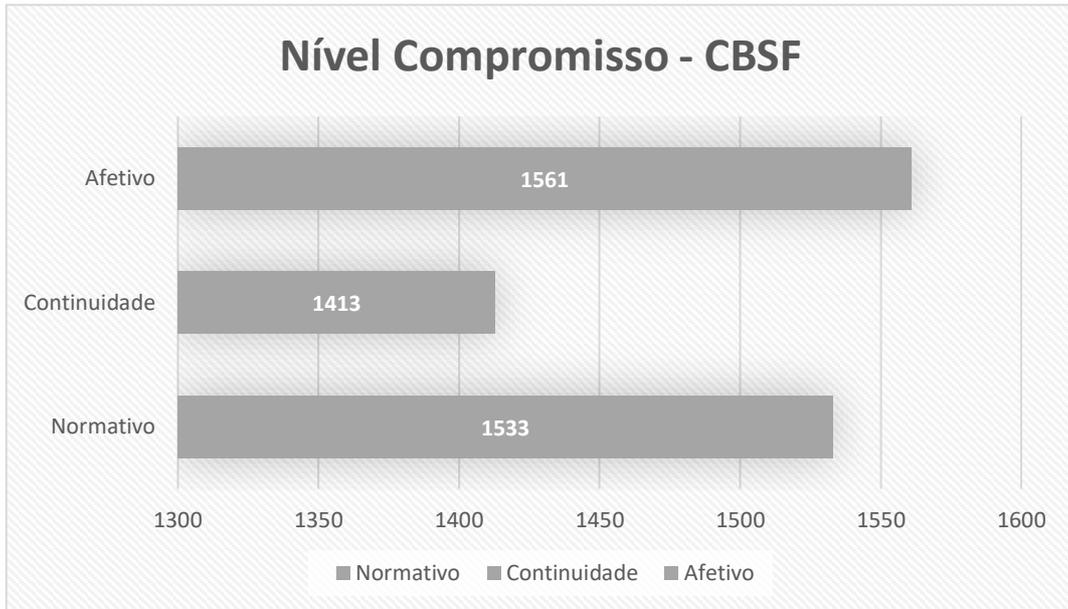
Questão	Objetivo	Tempo	Entrevistado:
1 . Como é realizada a avaliação periódica dos bombeiros desta corporação?	Perceber como a organização encara o desempenho dos seus recursos humanos, bem como a sua avaliação.	5 min	Chefias de Secção
<p>Existia um médico que prescrevia as análises. Actualmente, não existe médico.          Existe uma avaliação de 2 em 2 anos, pelos pressupostos do SIADAP- no entanto existem limitações para as classificações: Quotas excelentes. Apenas X pessoas (10%), podem ter excelente. Eram realizados exames médicos, através da prescrição de análises por um médico, no entanto atualmente esta situação já não se verifica.</p>			
2 . O corpo de bombeiros apresenta diferentes áreas de intervenção, onde considera ser necessário um controlo operacional mais rigoroso? Porque razão?	Compreender qual o nível de controlo das operações	10 min	Chefias de Secção
<p>Existem procedimentos feitos sempre à entrada de serviço, averiguar equipamentos e afins, no entanto, não é realizado nenhum controlo quantitativo. Começam às 8h, existe a formatura ou briefing e explicação das equipas a formar caso não exista pessoal suficiente.          Ex. de funções: Lavar a parada, lavar as bombas, lavar as viaturas, abastecer as viaturas. Existe sempre trabalho para fazer: queimadas, cortes de árvores, prevenções, rondas, simulacros. Depois de realizadas as tarefas estipuladas, cada bombeiro ocupa o tempo da melhor forma, de acordo com os seus objetivos individuais.</p>			
3 . Que tipo de vantagens pode encontrar num sistema de avaliação de desempenho?	Conseguir informação sobre quais as perpectivas de melhorias que pretendem implementar; quais os processos que pretendem melhorar	5 min	Chefias de Secção
<p>O processo de avaliação é sempre uma mais valia para distinguir os mais aplicados, os melhores trabalhadores, sempre com processos justos.</p>			
4 . Qual poderá ser o entrave à implementação e sucesso da qualquer medida de avaliação dos desempenho dos Bombeiros desta corporação?	Identificar quais os principais obstáculos à elaboração de um sistema de avaliação de desempenho.	10 min	Chefias de Secção
<p>O entrave para o sistema de avaliação, será sempre fruto das leis existentes e da própria política em si. Tendo em conta que qualquer alteração terá de ser aprovada e registada, tudo isto será um trabalho árduo. São também obstáculos a injustiça do processo e os próprios critérios de avaliação. Existe uma percentagem limite de excelentes e, na maioria dos casos, não é justa.</p>			
5 . Quais considera ser as principais competências, capacidades e objetivos de um bombeiro?	Perceber a importância do conhecimento no desempenho de funções, bem como a substituíbilidade de um colaborador.	5 min	Chefias de Secção
<p>São os objetivos a que se propõem os próprios recruta, bem como:          - Formação contínua;          - Objetivos da própria organização.          - Ser acompanhado psicologicamente (muito importante).</p>			

<p>6 . Que critérios deveriam ser utilizados para avaliar o desempenho dos bombeiros, tendo em conta a sua missão e função?</p>	<p>Perceber como é que os diferentes métodos se alinham com a missão dos Bombeiros sapadores do funchal.</p>	<p>10 min</p>	<p>Chefias de Secção</p>
<p>Alguns indicadores para incêndios Florestais:                  - Meios necessários;                  - Tempo de Resposta;                  - Água necessária;                  - Número de Operacionais.</p>			
<p>7 . Quem devem ser os responsáveis pela sua avaliação? (chefes/colegas/sobordinados?)</p>	<p>Identificar os potenciais responsáveis pela avaliação do desempenho individual</p>	<p>5 min</p>	<p>Chefias de Secção</p>
<p>Por um lado o processo de avaliação, não deve incluir os colegas diretos, pelos conflitos que existem, uma vez que os elementos podem não ser imparciais, por outro lado, são os colegas que melhor conhecem o trabalho de cada uma na equipa.</p>			
<p>8 . Para si, qual a missão de um bombeiro?</p>	<p>Compreender a percepção individual do seu trabalho, na sociedade.</p>	<p>5 min</p>	<p>Chefias de Secção</p>
<p>Missão de um bombeiro:                  - Prontidão na resposta às diferentes operações                  - Potenciar situações de bem-estar para a população                  - Segurança da População                  - Salvar Vidas/ dar a vida em prol dos outros.                  - Entreajuda para com os outros e trabalho de equipa;</p> <p>Pessoas na câmara, passam e os funcionários ficam.                  As pessoas têm acarinhado imenso o trabalho, o pessoal da câmara é sempre muito prestável, quando é necessária alguma ajuda, mantimentos, ou exposição de problemas, situações.</p>			
<p>Sugestões: 1. Problemas dos Seguros: como não fácil provar que as 'hérnias discais' são causadas pelo esforço realizado, os seguros não pegam no caso de acontecer algo do género. Descartam-se. Este modelo deveria ser revisto. 2. Câmara, deveria assegurar o serviço de limpeza de terrenos. Os proprietários deveriam ser responsabilizados. Os cidadão que se encontram presos, com penas mais leves poderiam fazer este trabalho, ou até mesmo os militares.</p>			

Questão	Objetivo	Tempo	Entrevistado:
1. Como é realizada a avaliação periódica dos bombeiros desta corporação?	Perceber como a organização encara o desempenho dos seus recursos humanos, bem como a sua avaliação.	5 min	Comandante da CBSF
<p>O Corpo de Bombeiros Sapadores do Funchal, obedece ao SIADAP - sistema de avaliação de desempenho da função pública, onde em termos genéricos existe uma ficha de avaliação para preenchimento no final do ano, com os objetivos e competências para cada bombeiro. São classificados com 1, 3 ou 5. A responsabilidade de apresentação dos objetivos é do comando, mas o responsável atual, chegou quando este processo já se encontrava andamento. Neste momento os bombeiros não têm acesso aos critérios de avaliação, pelos quais são classificados. É entendido que neste momento é necessário melhorar o sistema de avaliação utilizado, de modo a que seja transposto para o modelo do SIADAP.</p>			
2. O corpo de bombeiros apresenta diferentes áreas de intervenção, onde considera ser necessário um controlo operacional mais rigoroso? Porque razão?	Compreender qual o nível de controlo das operações	10 min	Comandante da CBSF
<p>Procedimentos de Trabalho:          Existe a perceção de que as 4 secções de serviço não funcionam do mesmo modo. Existem documentos (normas de execução permanentes e normas de operação permanentes – procedimentos internos). As normas e procedimentos não cumpridos rigorosamente. Os elementos são treinados para serem bombeiros e não são capacitados com competências de coordenação e liderança.          Existe uma crise de chefias.          Seria possível realizar chefias rotativa? Torna-se muito difícil, devido às marcações de férias. Em determinadas alturas não é possível mudar as escalas devido às alturas do ano em que têm de estar ao serviço (ex: Natal, fim de ano). É uma organização muito hierarquizada e, como tal, difícil de alterar.</p> <p>As escalas de serviço são enviadas para todos os bombeiros, por email. As escalas são rotativas. No entanto, existem exceções. Existem bombeiros que só querem fazer ambulâncias, outros ainda têm algumas limitações físicas que os impede de operar em determinadas.</p> <p>A gestão de custos é realizada pela Câmara Municipal do Funchal. O único controlo financeiro realizado é o controlo de receitas reais (com serviços cobrados, como uma abertura de porta) e virtuais (ex: câmara isenta de pagamento à junta de freguesia). O Custo anual/horas de trabalho perfaz o custo de cada hora de trabalho e sabem qual o valor que cobre esse custo (receita). Não existem receitas dos serviços realizados para a Câmara Municipal do Funchal, por serem uma organização tutelada pela mesma.</p>		<p>Horas não aproveitadas:          - Devem começar a treinar, fazerem formação.          - Realizar a sensibilização à população          - Ajuda psicológica.</p> <p>Os últimos seis meses têm sido muito positivos em termos de formação, no entanto ainda não existe um plano de sensibilização, plano de treino, formação cívica dos próprios bombeiros, formação em línguas, gestão de conflitos, entre outros.... É necessário um trabalho ao nível dos munícipes em termos de necessidades de socialização (por vezes só precisam de falar com as pessoas e os bombeiros não estão aptos para esse fim).</p> <p>Por vezes, não existe empatia entre os bombeiros nas próprias comunicações.</p> <p>Quando os atuais Bombeiros foram recrutados, o objetivo assentava no facto do quartel ser autossuficiente em termos de serviços. Por esta razão, a maior parte do colaboradores não apresenta vocação para as funções que executa.          Ex: Um indivíduo pintor, em que lhe é atribuída uma farda branca para trabalhar no serviço de emergência hospitalar - reduz a qualidade do serviço.</p>	
3. Que tipo de vantagens pode encontrar num sistema de avaliação de desempenho?	Conseguir informação sobre quais as perpectivas de melhorias que pretendem implementar; quais os processos que pretendem melhorar	5 min	Comandante da CBSF
<p>O SIADAP não tem qualquer vantagem, actualmente, na forma como está implementado, tendo muitas lacunas, uma vez que se encontra mais orientado para a componente administrativa da função pública e não propriamente para a corporação de bombeiros. Serão necessárias algumas alterações, como a afixação de objetivos.</p> <p>Deve haver um conjunto de ferramentas que avaliem internamente e que depois possam ser transpostas para o SIADAP.</p>			
4. Qual poderá ser o entrave à implementação e sucesso da qualquer medida de avaliação dos desempenho dos Bombeiros desta corporação?	Identificar quais os principais obstáculos à elaboração de um sistema de avaliação de desempenho.	10 min	Comandante da CBSF
<p>Restringe a progressão nas carreiras. A pontuação atribuída 1;3 ou 5, por vezes não é justa. Limita a progressão horizontal.</p>			

<p>5. Quais considera ser as principais competências, capacidades e objetivos de um bombeiro?</p>	<p>Perceber a importância do conhecimento no desempenho de funções, bem como a substituíbilidade de um colaborador.</p>	<p>5 min</p>	<p>Comandante da CBSF</p>
<p>- Cumprimento das escalas de prevenção;                  - Cumprimentos dos testes de prevenção                  - Inexistência de reclamações (por parte da população)                  - Utilização dos EPI (equipamento de proteção individual) – Utilização de coletes nas ruas. Utilização de equipamentos de proteção/ arvores e afins.                  Importante perceber que é necessário realizar o procedimento adequado.</p>			
<p>6 . Que critérios deveriam ser utilizados para avaliar o desempenho dos bombeiros, tendo em conta a sua missão e função?</p>	<p>Perceber como é que os diferentes métodos se alinham com a missão dos Bombeiros sapadores do funchal.</p>	<p>10 min</p>	<p>Comandante da CBSF</p>
<p>Critérios que deveriam ser avaliados:                  Autoformação de cada bombeiros (cultura geral e formação operacional)                  Qualidade do serviço operacional (padrão do elemento mais fraco da equipa)                  Uma das componentes de avaliação pode ser os colegas de equipa.                  Saber trabalhar a equipa (deve ser avaliada)</p> <p>Especialização:                  - Estruturalmente haverá mudanças.                  - Existirão todas estas secções actuais e, ainda, mais 2 permanentes.                  - Todos os atuais operacionais serão retirados de onde estão, para dar lugar aos elementos mais recentes.                  Os mais antigos devem realizar formações, sensibilização e acompanhamento dos elementos novos.</p> <p>Alteração de organograma apresentado                  - 4 secções                  - 2 Secções Novas: 1 para central de comunicações + 1 para ambulâncias = passam a reportar diretamente ao comando                  - (central estão os bombeiros com restrições)                  Durante o expediente – enfermeiro comanda a emergência pré-hospitalar.</p>			
<p>7 . Quem devem ser os responsáveis pela sua avaliação? (chefes/colegas/sobordinados?)</p>	<p>Identificar os potenciais responsáveis pela avaliação do desempenho individual</p>	<p>5 min</p>	<p>Comandante da CBSF</p>
<p>O parecer dos chefes diretos deveria ser mais notório e os operacionais deviam ter uma palavra na avaliação dos próprios colegas, ainda que a última palavra seja sempre o comando. A avaliação deve também ser dos próprios bombeiros para os respetivos chefes e não apenas unidirecional.</p>			
<p>8 . Para si, qual a missão de um bombeiro?</p>	<p>Compreender a percepção individual do seu trabalho, na sociedade.</p>	<p>5 min</p>	<p>Comandante da CBSF</p>
<p>A missão de um bombeiro, encontra-se claramente especificada nos diferentes regulamentos.</p>			

**Anexo 3: Gráficos de apoio ao diagnóstico do CBSF**



**Anexo 4: Listagem de Actividades para elaboração do Perfil Profissional**

Perfil Profissional - Bombeiros Operacionais - CBSF						
Atividades	Gestão e Avaliação de Desempenho		Plano de Desenvolvimento Individual	Pré - Requisitos	Indicadores de Performance (KPI's)	Objetivos Específicos
	Competências Técnicas	Competência Relacional	Competências Cognitivas			
A2. Socorro à população em caso de incêndio, inundações e desabamentos	T1. Elevada capacidade cardiorespiratória	R1. Capacidade de trabalho em equipa	C1. Concentração	1. Mínimo exigido: 9º Ano de Escolaridade	Cumprimento do plano de instrução	
A3. Socorro e transporte de doentes, incluindo urgência e emergência pré-hospitalar	T3. Domínio técnicas de prestação de primeiros socorros	R3. Capacidade de resposta em situação de stress	C2. Solucionar problemas	2. Inspeção Médica e exames psicotécnicos	Nível de aptidão psicológica para desempenho de funções	
A4. Articulação de atividades com a protecção civil no âmbito de funções específicas atribuídas	T4. Integração das diferentes técnicas de intervenção	R1+R3+R7	C4. Capacidade de planeamento	3. Provas Físicas	K3. Número de reclamações fundamentadas	O3. Transportar utentes com o maior conforto e tranquilidade possíveis
A5. Emissão de pareceres técnicos em matéria de prevenção e segurança contra riscos de incêndio e outros sinistros	T5.	R5. Capacidade argumentativa		4. Prova de Conhecimento	Nº de acidentes em serviço	
A6. Formação e sensibilização, com especial incidência para a prevenção do risco de incêndio, junto da população	T6.	R6. Capacidade de interação e comunicação com a população			Nº de locais abrangidos por formação	
A7. Participação em actividades que se enquadrem nos seus fins e nos da Câmara Municipal do Funchal	T7.	R7. Capacidade de adaptação a diferentes realidades				O6. Sensibilizar a população para prevenção de incêndios
A8. Dar resposta a chamadas de emergência, em constante articulação com a PSP e Protecção Civil	T8. Dominar os aspectos psicológicos associados a uma situação de emergência e utilizar esse conhecimento, para ser eficiente nas perguntas a efetuar.	R3 + R8. Capacidade de gerir emoções	C8. Agilidade mental e motora		Nº de não conformidades no tempo de intervenção	
A9. Desencarceramento de vítimas	T9. Domínio das técnicas de Salvamento e Desencarceramento	R1 + R3 + R7.	C9. Tomada de decisão			O8. Garantir a comunicação eficiente entre os diferentes meios de comunicação

Estas atividades foram recolhidas nos regulamentos, se não concordar, podem e devem ser alteradas. São atividades para bombeiros operacionais

As competências técnicas são conhecimento técnico e operativo, que se definem com as capacidades relacionadas com a prática organizacional

Competências relacionais são qualidades pessoais e relacionais, que definem o comportamento adaptado a um complexo profissional e cultural.

Competências cognitivas são um conjunto de conhecimentos de base que permitem conhecer, agir e aprender um emprego, ou seja, são os campos de conhecimentos

Se existe algum pré-requisito para o desempenho destas atividades? Este é geral e não específico para a linha de atividade.

Como é possível medir o desempenho de cada atividade?

Quais os objetivos específicos a atingir com cada atividade?

Perfil Profissional - Chefe de Unidade Orgânica- CBSF							
Atividades	Gestão e Avaliação de Desempenho		Plano de Desenvolvimento Individual		Pré - Requisitos	Indicadores de Performance (KPI's)	Objetivos Específicos
	Competências Técnicas	Competência Relacional	Competências Cognitivas				
A1. Combate a incêndios	T1. Elevada capacidade cardiorespiratória	R1. Capacidade de trabalho em equipa	C1. Concentração		1. Mínimo exigido: 9º Ano de Escolaridade	K1. Número de horas utilizadas no combate ao incêndio	
A2. Socorrer a população em caso de incêndio, inundações e desabamentos	T2. Domínio em emergência pré-hospitalar	R2. Capacidade de resposta em situação de stress	C2. Solucionar problemas		2. Inspeção Médica e exames psicotécnicos		
A3. Socorro e transporte de doentes, incluindo urgência e emergência pré-hospitalar	T3.	R3. Capacidade de interação adaptada a cada utente	C3.		3. Provas Físicas	K3. Número de reclamações de utentes sobre o serviço prestado	O3. Transportar utentes com o maior conforto e tranquilidade possíveis
A4. Articular atividades com a proteção civil no âmbito de funções específicas atribuídas	T4. Integração das diferentes técnicas de intervenção	R1+R2+R7	C4. Capacidade de planeamento		4. Prova de Conhecimento		
A5. Emissão de pareceres técnicos em matéria de prevenção e segurança contra riscos de incêndio e outros sinistros	T5.	R5. Capacidade argumentativa			5. Plena aprovação em cursos de promoção		
A6. Formação e sensibilização, com especial incidência para a prevenção do risco de incêndio, junto da população	T6.	R6. Capacidade de interação e comunicação com a população					O6. Sensibilizar a população para prevenção de incêndios
A7. Participação em actividades que se enquadrem nos seus fins e nos da Câmara Municipal do Funchal	T7.	R7. Capacidade de adaptação a diferentes realidades					
A8. Dar resposta a chamadas de emergência, em constante articulação com a PSP e Proteção Civil	T8. Dominar os aspectos psicológicos associados a uma situação de emergência e utilizar esse conhecimento, para ser eficiente nas perguntas a efetuar.	R3 + R8. Capacidade de autocontrolo	C8. Agilidade				O8. Garantir a comunicação eficiente entre os diferentes meios de comunicação
A9. Desencarceramento de vítimas	T9. Domínio das técnicas de Salvamento e Desencarceramento	R1 + R2 + R3 + R7.					
A10. Planeamento e coordenação de equipas	T10. Compreender o sistema de gestão operacional	R10. Capacidade de liderança	C2 + C4.				

Estas atividades foram recolhidas nos regulamentos, se não concordar, podem e devem ser alteradas. São atividades para bombeiros operacionais

As competências técnicas são conhecimento técnico e operativo, que se definem com as capacidades relacionadas com a prática organizacional

Competências relacionais são qualidades pessoais e relacionais, que definem o comportamento adaptado a um complexo profissional e cultural.

Competências cognitivas são um conjunto de conhecimentos de base que permitem conhecer, agir e aprender um emprego, ou seja, são os campos de conhecimentos

Se existe algum pré-requisito para o desempenho destas atividades? Este é geral e não específico para a linha de atividade.

Como é possível medir o desempenho de cada atividade?

Quais os objetivos específicos a atingir com cada atividade?

Anexo 5: Ficha de Composição Corporal<sup>13</sup>



**Bombeiros Municipais do Funchal**



**Leitura da Composição Corporal**

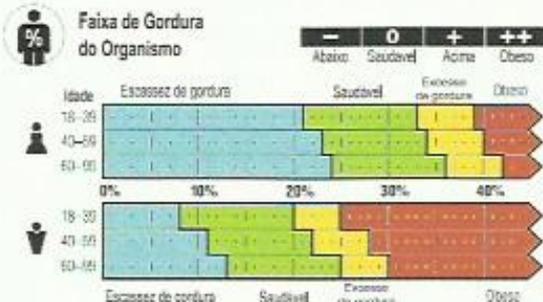


NOME: \_\_\_\_\_

DATA	HORA								
		Peso	Tx Gordura %	Tx Líquido %	Massa Muscular	Massa Óssea	DCI - BMR	Índice Metabólico	Grd Visceral

**Faixa de Gordura do Organismo**

Abaixo Saudável Acima Obeso



**Peso dos Ossos (Massa Óssea)**  
Média da massa óssea calculada (kg)

	Peso		
	Menos de 50 kg	50 - 75 kg	75 kg e superior
	1,95 kg	2,40 kg	2,95 kg
	Menos de 65 kg	65 - 95 kg	95 kg e superior
	2,65 kg	3,29 kg	3,88kg

**Percentagem Média de Líquidos Corporais**

	45 - 60 %		50 - 65 %
---	-----------	---	-----------

**Nível de Gordura Visceral**

Nível Saudável	<b>0</b>	: 1 - 12
Nível de Excesso	<b>+</b>	: 13 - 59

**Índice Massa Corp.**



<sup>13</sup> Autoria do Responsável pela componente Física do CBSF: Professor Frederico Castro

Anexo 6: Ficha de Observação<sup>14</sup>



**BOMBEIROS MUNICIPAIS DO FUNCHAL**  
 AVENIDA GALDUSTE GULBENKIAN  
 9100-011 FUNCHAL—MADEIRA  
 ☎ 291 222 122 / 291 200 930 • FAX: 291 232 228  
 Contribuinte N.º 511 217 315

**FICHA DE OBSERVAÇÃO N.º**

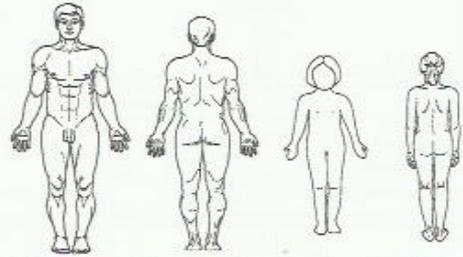
Secção N.º \_\_\_\_\_ Ambulância \_\_\_\_\_  
 Data \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ Hora de chamada H \_\_\_\_ M \_\_\_\_

Local da ocorrência \_\_\_\_\_ Sexo { Masc.   
 Freguesia \_\_\_\_\_ Fem.

**1. IDENTIFICAÇÃO**

INCÊNDIO / EXPLOÇÃO <input type="checkbox"/>	ACIDENTE TRABALHO <input type="checkbox"/>	QUEIMADURA <input type="checkbox"/>	ARMA BRANCA <input type="checkbox"/>	DOENÇA SÚBITA <input type="checkbox"/>
CONSULTA / TRATAMENTO <input type="checkbox"/>	ATROPELAMENTO <input type="checkbox"/>	AGRESSÃO <input type="checkbox"/>	INTOXICAÇÕES <input type="checkbox"/>	OUTRO <input type="checkbox"/>
ACIDENTE VIAÇÃO <input type="checkbox"/>	QUEDA <input type="checkbox"/>	ARMA DE FOGO <input type="checkbox"/>	TRAB. PARTO <input type="checkbox"/>	N.º DE VÍTIMAS <input type="checkbox"/>

**2. AVALIAÇÃO**



CONSCIENTE  
 INCONSCIENTE

# – FRACTURA  
 C – CONTUSÃO  
 F – FERIDA  
 H – HEMORRAGIA  
 Q – QUEIMADURA  
 D – DOR

**3. ACTUAÇÃO**

A – Via Aérea	B – Respiração	C – Circulação	D – Disfunção Neurológica
Aspiração sec. <input type="checkbox"/> Tubo de Mayo <input type="checkbox"/> Colar Cervical <input type="checkbox"/>	Ventilação <input type="checkbox"/> Penso Torácico <input type="checkbox"/> Oxigénio /l/m <input type="checkbox"/>	Cont. Hemorrágico <input type="checkbox"/> Despiste Choque <input type="checkbox"/> Comp. Cardíaca Ext. <input type="checkbox"/>	H Hora M Alerta R/ Voz R/ Dor S/ Resp.
1 • 2 • 3 • 4 • 5 • 6 •			Força Mantida Membro Superior Direito Membro Superior Esquerdo Membro Inferior Direito Membro Inferior Esquerdo

**Sinais Vitais**

Hora : M	Pulso – Bat./min.			Respiração – C./min.			Pressão Arterial mm Hg	Glicémia Capilar mg/dl	Sp. O <sub>2</sub> %	Temperatura °C
	Freq.	Amplit.	Ritmo	Freq.	Amplit.	Ritmo				
:							/			
:							/			
:							/			

**Comunicações**

ROTEÇÃO CIVIL \_\_\_\_H \_\_\_\_M CENTRO DE SAÚDE \_\_\_\_H \_\_\_\_M E.M.I.R. \_\_\_\_H \_\_\_\_M  
 ORPORACÃO \_\_\_\_H \_\_\_\_M HOSPITAL \_\_\_\_H \_\_\_\_M P.S.P. \_\_\_\_H \_\_\_\_M

Circunstâncias do Acidente	História	Alergias	Medicação Habitual	Última Refeição

Transporte / Destino	Não Transportado
Centro de Saúde <input type="checkbox"/> Hospital <input type="checkbox"/> Outro <input type="checkbox"/>	Abandonou o Local <input type="checkbox"/> Já Transportado <input type="checkbox"/> Chamada Falsa <input type="checkbox"/> Recusa <input type="checkbox"/> Morte <input type="checkbox"/> Decisão Médica <input type="checkbox"/>

**DECLARAÇÃO DE RECUSA** (risque o que não interessar)

NOME) \_\_\_\_\_ Portador do B. I. / Outro Documento  
 especificar \_\_\_\_\_ ) N.º \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_, declaro que recuso ser assistido(a) /  
 transportado(a) ao estabelecimento de saúde, tendo sido esclarecido(a) dos riscos decorrentes desta decisão.

Assinatura \_\_\_\_\_  
 (como no documento de identificação)

Observações:	Tripulantes
	_____ N.º _____ _____ N.º _____ _____ N.º _____

© Editora Saúde Editora - Editora & Concept, Lda. - Tiro de Impressão: 01/14 - Capa: 01/2007  
 Impressão realizada em Março de 2011 - 4500, 84 - 1002, Dinamarca 33.5.2.A.F. 39 - 3-237 - St. Jørgen 47 100 Fl. - Sm. 2023

<sup>14</sup> Documento utilizado, para avaliação primária baseada numa metodologia universal (ABCDE), em caso de Emergência Pré-Hospitalar