

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E PROMOÇÃO NO SETOR PÚBLICO: O CASO
DOS OFICIAIS DA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS**

*Autores: Eriton Benevides Oliveira e Souza, Tenente Coronel e Vitor Hugo Benevides Souza,
Tenente Coronel*

Orientador Prof. Me. Vicente Rocha Soares Ferreira

Goiânia, 2011

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E PROMOÇÃO NO SETOR PÚBLICO: O CASO
DOS OFICIAIS DA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS**

*Autores: Eriton Benevides Oliveira e Souza, Tenente Coronel e Vitor Hugo Benevides Souza,
Tenente Coronel*

Orientador Prof. Me. Vicente Rocha Soares Ferreira

Artigo Científico apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Pública pela Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas – FACE da Universidade Federal de Goiás – UFG, sob a orientação do Prof. Me. Vicente Rocha Soares Ferreira.

Goiânia, 2011

AValiação DE DESEMPENHO E PROMOÇÃO NO SETOR PÚBLICO: O CASO DOS OFICIAIS DA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS

*Eriton Benevides Oliveira e Souza, Tenente Coronel da Polícia Militar do Estado de Goiás,
Bacharel em Direito.*

*Vitor Hugo Benevides Souza, Tenente Coronel da Polícia Militar do Estado de Goiás,
Bacharel em Direito.*

Resumo

Este trabalho tem por objetivo analisar, à luz da Gestão de Pessoas, a avaliação de desempenho aplicada na Polícia Militar do Estado de Goiás como meio de proceder à promoção no cargo de oficial, bem como a legislação que a regulamenta. A metodologia utilizada para a pesquisa foi na modalidade teórica e exploratória abordada de maneira qualitativa. Constatou-se a necessidade de mudanças nos critérios e nas práticas da avaliação de desempenho frente à subjetividade dos critérios nela inseridos. O estudo demonstra necessidade de nova legislação para esse processo, a busca de afastamento das estruturas de poder local e o desenvolvimento de critérios objetivos para a adequada avaliação de desempenho utilizada na promoção dos servidores.

Palavras - chave: Gestão de Pessoas, Avaliação de desempenho, Promoção de oficiais Militares.

Abstract

This Project has an objective to analyze the light of people management, the development evaluation applied to the Military Police State of Goiás as means to proceed to the promotion of an official officer rank, as well as its legislation that regulates it. The methodology used for the research was reached by exploratory and theoretical modality of

qualitative way. The necessity of changes in the criteria and practices of the development evaluation appeared front the subjectivity of criteria inserted in it. The study demonstrates the necessity of a new legislation to this process, the restraining search of the local power search, and the development of objective criterion for the right evaluation used on the promotion of public employees.

Key-Words: People Management, Development Evaluation, Promotion of Military Official Officers.

1 Introdução

A área de Recursos Humanos vai além da simples administração da força de trabalho. Ela deve ser responsável por toda a infraestrutura oferecida ao colaborador para que possa desempenhar bem a sua função, desde a sua contratação, treinamento, monitoramento. Sua importância é grande, pois o principal ativo de uma empresa, sem dúvida, é a sua força de trabalho, afinal toda a organização está baseada em pessoas.

A teoria motivacional de Maslow (apud CHIAVENATO 2003, p. 92) diz que as necessidades dos seres humanos obedecem a uma hierarquia, ou seja, uma escala de valores a serem transpostos. Isto significa que no momento em que o indivíduo realiza uma necessidade, surge outra em seu lugar, exigindo sempre que as pessoas busquem meios para satisfazê-la. Uma delas, é a necessidade de estima, que envolve a autoapreciação, a autoconfiança, a necessidade de aprovação social e de respeito, de status, prestígio e consideração, além de desejo de força e de adequação, de confiança perante o mundo, independência e autonomia. São necessidades que se tornam parte da vida de um profissional na instituição em que atua.

Conforme Holanda (1936) a palavra merecimento, do Lácio *merescere*, incoativo de *merere*, é a qualidade que torna alguém digno de prêmio, estima, etc.; requisitos que

tornam uma pessoa digna de apreço; mérito, saber, valor; valia; importância; superioridade, excelência. Pessoa que consegue algo em virtude de seus méritos.

Contudo, na Administração Pública, especialmente na Polícia Militar do Estado de Goiás, não há arquétipos que sopesem tal mérito, de modo que são levados em conta, na maior parte das vezes, critérios políticos, distanciando-se em muito dos critérios profissionais, para promoção dos seus servidores.

A avaliação de desempenho no setor público aplicada na instituição militar em análise é executada através de princípios fincada em um passado longínquo, colonial e provinciano brasileiro, é exercida por força legal e carecida de adequações próprias às ciências da Administração e Gestão de pessoas há tanto almejadas pelos componentes pertencentes à suas fileiras.

Entretanto, o *merescere* “político”, nada mais é do que o caricato da violência peculiar na dominação, ou sujeição a este modelo, o qual vilipendia as consciências humanas, convertendo profissionais responsáveis em fantoches do poder, aniquilando qualquer ensaio de concepção de uma massa crítica. Pois, onde impera a dominação, ilusão e alienação, já não há reflexão e racionalidade.

O mérito autêntico, ou o verdadeiro merecimento, advêm de ações proativas desenvolvidas nas atividades de comando, e não por vias transversas. Ademais, para as promoções à ascensão a carreira, os dados a serem considerados devem ser baseados em critérios objetivos, tomando-se as horas dedicadas em cursos afins como critério a serem computados, além de outros critérios e ou características que detectam a competência e a capacitação do servidor.

A primeira e mais veemente necessidade diz respeito à criação de novos critérios para a avaliação dos oficiais militares com vistas à promoção os quais devem justificar a

alteração de suas leis regulamentadoras. Desta feita, deve-se ter como núcleo da construção legal, critérios de avaliação de desempenho focados no fator objetividade.

A objetividade dos critérios, neste caso, serve para fazer jus à nomenclatura promoção por ‘mérito’, avaliando de forma criteriosa o oficial a ser ou não promovido, mas não apenas isso. Critérios objetivos servirão tanto como elemento motivador da profissionalização do servidor público oficial militar quanto para propiciar o real gerenciamento das ações humanas da instituição, com vistas ao oferecimento, para o cliente interno – oficial militar – e cliente externo – sociedade – clima favorável a realização das atividades, satisfação, profissionalismo e confiabilidade institucional, adequada prestação dos serviços de segurança pública, dentre outros aspectos.

2 Objetivo Geral

Analisar, à luz da Gestão de Pessoas, a avaliação de desempenho aplicada na Polícia Militar do Estado de Goiás como meio de proceder à promoção no cargo de oficial, bem como a legislação que a regulamenta.

2.1 Objetivos específicos

2.1.1 Estudar o caso da avaliação de desempenho dos Oficiais da Polícia Militar do Estado Goiás.

2.1.2 Discutir o caso a luz da literatura de Gestão de Pessoas.

2.1.3 Analisar da legislação.

2.1.4 Apresentar uma análise crítica do caso.

3 Metodologia

O presente estudo cuida de analisar, sob o prisma científico das ciências Administração e Gestão de Pessoas, o instituto da avaliação de desempenho utilizada na organização Polícia Militar do Estado de Goiás para os servidores oficiais.

A avaliação de desempenho é regulamentada por legislação estadual a qual discrimina critérios para sua aplicação e, também, possui previsão de sua utilização como forma de promoção na carreira.

A pesquisa desenvolveu-se na modalidade teórica e exploratória, com análise da bibliografia pertinente, assim como da análise da legislação que regula a avaliação e promoção dos Oficiais da Polícia Militar do Estado de Goiás.

O desenvolvimento da pesquisa e as propostas dela advindas pautaram-se numa abordagem qualitativa interpretativa.

5 Gestão de Pessoas

5.1 Conceito:

Gestão de Pessoas não se reduz à utilização das pessoas como recursos para consecução dos objetivos organizacionais. Muito além desta percepção prévia, a Gestão de Pessoas deve buscar a eficaz utilização dos talentos que a organização dispõe como verdadeiros parceiros e colaboradores. Ela se refere ao desenvolvimento das pessoas que pertencem à organização. Isto quer dizer que ela não cuida somente da remuneração, da avaliação ou do treinamento das pessoas, mas do seu desenvolvimento como um todo.

Dessler (2003, p.2) define Administração de Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas como “um conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionada com as pessoas ou com os recursos humanos”.

Milkovich e Boudreau (2000, p.3) afirmam que “Administração de Recursos Humanos é um conjunto de decisões integradas sobre as relações de emprego que influenciam a eficácia dos funcionários e das organizações.”

5.2 Vantagens e Desvantagens

Na realidade, os problemas básicos enfrentados por essa área, são grandes desafios que, mesmo não sendo novos, exigem cada vez mais ação proativa e reativa da Gestão de

Pessoas. Para melhor compreensão do seu papel é importante saber que as mudanças do mundo, as tendências, o desenvolvimento tecnológico e social, ao mesmo tempo em que fortalecem a área e dão melhores condições de trabalho, podem trazer dificuldades para a Gestão de Pessoas em todas as organizações e em todo o mundo, na Administração Pública, inclusive.

A chegada das novas tecnologias, principalmente as da informação, contribui para o desenvolvimento da área de gestão de pessoas, ao mesmo tempo em que se constituem em desafios a serem vencidos, pois demandam maior utilização do conhecimento acumulado pelas organizações. Para citar apenas um exemplo, destaca-se a organização do trabalho virtual, que constitui o trabalho fora do local tradicionalmente considerado como local de trabalho.

Vale destacar, também que a gerência da área de Gestão de Pessoas também lida com o fato de não ser considerada uma atividade-fim da organização. Talvez, em muitos casos, esse seja o motivo que caracteriza a carência de desenvolvimento desta área nas diversas organizações, mesmo nas maiores e importantes instituições como a Polícia Militar do Estado de Goiás.

Segundo Oliveira e Medeiros (2011, p.53), as dificuldades e desafios que a Gestão de Pessoas enfrenta nas organizações modernas são basicamente:

- Competitividade;
- Aumento do desemprego;
- Gestão de Pessoas não é área-fim da empresa;
- O elemento a ser analisado – a pessoa – está em toda a organização e não apenas sob a chefia do dirigente do órgão de Gestão de Pessoas; e
- O órgão de Gestão de Pessoas nas organizações não gera recursos financeiros.

5.3 Satisfação e Insatisfação

A ARH, Administração de Recursos Humanos está voltada para a integração, a flexibilidade, o comprometimento dos empregados, a adaptabilidade e a qualidade. Fischer (2002) acrescenta seis amplos processos de ARH identificados por Mahoney e Deckop (1994):

- Planejamento da alocação das pessoas no trabalho (elo entre a estratégia de negócios da empresa e as pessoas).

- Comunicação com os empregados.

- Sentimento dos funcionários (satisfação).

- Gestão dos empregados (seleção, treinamento e remuneração).

- Gestão de custos e benefícios (rotatividade e absenteísmo).

- Gestão do desenvolvimento (preocupação com as competências necessárias ao futuro da organização).

Mahoney e Deckop (apud FISCHER, 2002) citam três eixos os quais direcionam os interesses nesse modelo de Gestão de Pessoas: efetividade econômica, efetividade técnica e efetividade comportamental.

- **Efetividade econômica** representada pela redução dos custos e maximização dos lucros através das práticas de Gestão de Pessoas.

- **Efetividade técnica** refere-se à manutenção das ações humanas consoantes com os padrões de qualidade exigidos pelos negócios da empresa.

- **Efetividade comportamental** busca a motivação e a satisfação dos interesses do empregado.

A gerência de recursos humanos deve apresentar à empresa ou instituição respostas sobre alguns detalhes que normalmente são difíceis de apurar, mas que, contudo, são importantes. Por exemplo, convém saber qual a imagem que os colaboradores têm da

empresa, qual o nível de relacionamento com os sindicatos, como aumentar a satisfação dos colaboradores sem onerar os custos de pessoal, como aumentar a confiança dos colaboradores e como aumentar a capacidade de inovação da organização através das políticas e programas de Gestão de Pessoas. Compreendendo e aplicando esses detalhes, a área estará contribuindo para que a organização como um todo ajuste sua cultura às determinações ambientais e de mudanças constantes.

Nas organizações que adotam a administração de recursos humanos, o desenho de cargos adota o enriquecimento da tarefa, ampliando suas tarefas e desafios. O enriquecimento da tarefa “consiste em proporcionar tarefas especializadas, mediante as quais se pode desenvolver um produto ou serviço completo [...] , maneira prática para adequação contínua ao crescimento profissional de seu ocupante” (GIL, 2001, p. 174). Isso por considerar que a motivação para o trabalho decorre da satisfação no cargo e não apenas dos aspectos sociais.

5.4 Prejuízos na gestão de pessoas – Clientes internos e externos

Clientes externos são pessoas, segmentos ou organizações que mantêm contato com a empresa ou a quem é direcionado seus serviços e/ou produtos. São eles que determinam se a qualidade de um serviço é boa ou não. Os clientes externos são também conhecidos como clientes finais; eles constituem elemento importantíssimo para organização ou empresa, pois são eles os que mantêm financeiramente a organização, adquirindo produtos ou tomando seus serviços.

Da análise sobre os clientes externos junto à organização militar tem-se que estes constituem a própria sociedade, o usuário da política segurança pública, de tal modo que a satisfação ou insatisfação dos servidores, o grau de confiabilidade da instituição e a forma de gestão dos recursos humanos tende a influenciar na prestação do serviço.

Todavia, neste trabalho resta conferir especial atenção aos denominados clientes internos. “Toda empresa em qualquer organização tem um mercado interno de empregados

que deve receber a primeira atenção.” (GRÖNROOS, 1995, p.278). Os clientes internos em exame são os oficiais da Polícia Militar do Estado de Goiás, sujeitos à avaliação de desempenho para a ascensão em suas carreiras, nos moldes da legislação vigente.

Kotler (2000, p.44) ensina que o marketing interno deve preceder o marketing externo. “Não faz sentido prometer serviço excelente antes dos funcionários da empresa estarem prontos para fornecê-lo.”

Deste modo, o cliente interno é aquele elemento essencial ao corpo organizacional. Desde os diretores, os gerentes, os chefes ou os colegas de trabalho. São as pessoas, os bens maiores das instituições sejam elas públicas ou privadas, são os Recursos Humanos da organização, os que estão lidando diretamente com os clientes externos prestando serviços ou apresentando-lhes os produtos, enfim são elementos de suma importância que carecem de gerenciamento adequado para sua devida conformação com o todo.

5.5 Gestão de pessoas na Administração Pública

A Organização, após definir seus objetivos, analisa a partir deles e decide que trabalho realizará. Em seguida, toma a decisão de fazer a divisão do trabalho, atentando para a melhor forma de atingir os objetivos propostos.

Juntamente com os gestores da organização, a área de Gestão de Pessoas define as responsabilidades de cada um dos atores organizacionais e os níveis de autoridade de cada um deles. Apesar de que essa sequência não seja obrigatória, o processo termina o desenho da estrutura organizacional, que é o produto final para ser utilizado pela Gestão de Pessoas.

O desafio da gestão de pessoas se apresenta de maneira diferente para cada uma das instituições públicas. A administração direta e indireta, as empresas públicas, sociedades de economia mista, autarquias, fundações e algumas secretarias ou ministérios estão tão avançados quanto à iniciativa privada. O Governo Federal esboça a melhor reação neste sentido, pois vem criando aparato legal e demonstrando interesse em profissionalizar a gestão

de pessoas, no entanto os resultados ainda são incipientes, principalmente nas esferas estaduais e municipais. (DIVALDO, 2009).

Na maioria das vezes esses setores carregam consigo grande dispêndio de recursos humanos, o que causa desmotivação e descrédito. São pessoas envolvidas em processos de trabalho que não agregam valor para a sociedade, muitas vezes realizando tarefas completamente desnecessárias, por culpa de uma legislação excessiva, processos de trabalho mal elaborados e até mal resolvidos, ausência de tecnologia da informação, e em alguns casos, infelizmente, incompetência gerencial, resumindo, inexistência de planejamento com vistas a aplicação da Gestão de Pessoas em sua perspectiva mais moderna.

O ponto de partida para minimizar o desperdício de recursos humanos no futuro é compreender a natureza do trabalho de cada instituição, organizando a demanda de trabalho em cargos e avaliando os requisitos exigidos de seus futuros ocupantes. É um desafio complexo que ainda está longe de ser se quer iniciado em algumas instituições públicas. Outro desafio é conseguir qualidade e excelência nestes instrumentos de gestão de pessoas e fazer com que eles sejam alinhados e integrados, fato difícil na Administração Pública, já que a mesma insiste em dar a esta um tipo de gerenciamento de caráter isolado e pontual, preferindo a tradicional repetição de métodos de gestão.

6 Avaliação de Desempenho

6.1 – Conceito

Oliveira e Medeiros (2011, p.134) ao lecionar sobre o desempenho humano o conceituam como o ato de cumprir ou executar uma missão ou uma meta previamente definida, utilizando as competências, relacionadas ao conhecimento, às habilidades ou atitudes. Explicam, ainda, que do ponto de vista organizacional, a avaliação do desempenho é um sistema formal de revisão e avaliação do desenvolvimento das pessoas ou das equipes de trabalho em suas atividades profissionais. É bom lembrar que, embora tenha esta conceituação

referente às atividades em grupos, geralmente a avaliação de desempenho é relacionada ao comportamento individual, a por isso, é uma avaliação aplicada de forma individual, em regra.

Neste entendimento tem-se que um dos processos da área da Gestão de Pessoas de muita importância é a gestão do desempenho humano, na medida em que é a atividade que consiste na utilização eficaz dos processos organizacionais possibilitando-se avaliar como estão se desenvolvendo os empregados ou servidores e a organização como um todo.

Cada um dos processos dentro da organização traz sua influência e sua participação para a avaliação de desempenho. Assim, desde o planejamento de recursos humanos, o recrutamento, a seleção, o treinamento, o desenvolvimento até os programas de compensação são interligados com a avaliação de desempenho, pois esta proporciona meios para se verificar as condições gerenciais e administrativas da organização e, também, dos servidores.

É comum nas empresas que não alinham a avaliação de desempenho às estratégias organizacionais usá-la com fins limitados e muitas vezes equivocados (OLIVEIRA e MEDEIROS, 2011). Por exemplo, em algumas organizações ela é utilizada para punir os empregados que não atingem os níveis determinados ou para promover os que são bem avaliados. Na realidade, o objetivo da avaliação de desempenho não deve se limitar a tais aspectos, já que sua utilização deve ser mais nobre.

A avaliação de desempenho é, portanto, um instrumento legítimo e eficaz para a Gestão de Pessoas. Ressaltando-se, contudo, que ela necessita de ser realizada de maneira, sobretudo, objetiva, pode identificar se o empregado está desenvolvendo de forma adequada o seu cargo na organização, permitindo identificar as necessidades de treinamento, o potencial ainda não explorado do indivíduo, assim como, fornecer elementos que possibilitem promoções, transferência, recompensas, além de criar estímulos à produtividade. Por meio da avaliação de desempenho pode-se verificar ainda a qualidade do processo seletivo, assim

como, a exatidão da definição do cargo para melhor atribuição de competências. (LEITE, CAVAIGNAC e ARAÚJO, 2007).

6.2 Avaliação de Desempenho como instrumento de promoção na Administração Pública

O desempenho do funcionário no trabalho deve ser acompanhado e avaliado periodicamente. A empresa acompanha e registra como ele tem se saído em suas tarefas. Ao receber informações sobre a sua atuação, o funcionário pode efetuar as correções em seu desempenho e, conseqüentemente, crescer no ambiente da organização.

Segundo Ribeiro (2006, p. 51) as premissas de um programa de avaliação de desempenho são:

- Medir o desempenho real e garantir que haja clareza quanto ao papel e responsabilidades do funcionário;
- Estabelecimento de relação entre a avaliação de desempenho efetuada e o reconhecimento funcional ou salarial concedido;
- É necessário apoio integral da Direção da empresa;
- Tem de haver possibilidade de elevar o moral interno e melhorar os resultados da organização.

Quanto a caracterização do Sistema de Administração de Carreiras, Walker (1980) (apud CHANON, 2008, p. 120) pensa o sistema como um conjunto de procedimentos que permite a empresa identificar as pessoas mais adequadas às suas necessidades e que permitem à elas planejarem suas carreira e implementá-las, obtendo-se o resultado aperfeiçoamento.

A estrutura de carreira é o que dá concretude ao sistema, à medida que define a sucessão de posições, sua valorização e os requisitos de acesso a elas. Geralmente, quando se desenha uma carreira, desenha-se sua estrutura. Não é diferente na Polícia Militar do Estado de Goiás, instituição que, historicamente, está calcada num modelo de hierarquia próprio.

De acordo com Dutra (2002, p. 105), os instrumentos de gestão como é o caso da avaliação de desempenho, suportam a relação contínua entre as pessoas e a empresa. São esses instrumentos que garantem o nível de informação das pessoas em relação à empresa e vice-versa, que estimulam e oferecem suporte necessário a que a pessoa planeje sua carreira, que permitem à empresa decidir sobre oportunidades de carreira e sobre a escolha de pessoas, que garantem os espaços necessários para que as pessoas e a empresa negociem suas expectativas e que suportam a revisão contínua de todo o sistema.

Há, no entanto, dentro da Administração Pública, alguns cargos que podem ser ocupados sem a necessidade de concurso público e que não conferem estabilidade no emprego a seus ocupantes.

A Constituição da República Federativa do Brasil em seu artigo 37, inciso II, prevê mencionada possibilidade. Senão vejamos:

Art. 37. II - a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, **ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração. (grifo nosso)**

São os denominados cargos em comissão ou cargos de confiança. Conforme Lemos (2008) estes cargos tendem a ter seus salários mais altos dentro das organizações públicas e costumam ser constituídos de funções de comando ou de assessoramento, de grande poder na hierarquia (Secretários, Ministros, Chefes de Gabinete, Diretores, Assessores, Gerentes, Coordenadores, Superintendentes). Portanto, tais cargos, seja pela forma de contratação ou pela flexibilidade de desligamento, são os que mais se assemelham aos cargos que da iniciativa privada.

Sabe-se que um dos fatores motivacionais mais fortes para um trabalhador é a promoção na carreira. O excesso de cargos em comissão e sua má aplicação, o que é quase uma regra em algumas instituições públicas, é um grande obstáculo à motivação e promoção de carreira do servidor público efetivo. Porém, quando bem aplicado, a promoção é uma

poderosa ferramenta de contribuição para renovação do capital intelectual das instituições públicas, bem como confere flexibilidade para tão engessada administração pública. (ANDRADE e SANTOS, 2004).

A recompensa quando mal utilizada irá produzir insatisfação, desmotivação, sentimento de desrespeito e injustiça. A política de recompensa da administração pública direta é pautada em critérios que promovem o servidor a níveis mais elevados quanto a remuneração e hierarquia, são critérios por tempo de serviço.

O desafio é evitar que este modelo, precursor de um avanço gerencial se torne um instrumento de clientelismo e pessoalidade no que tem que ser por determinação da Constituição Federal de natureza impessoal. Outra forma de recompensa é a oportunidade de desenvolvimento profissional que em alguns casos os cargos em comissão e as gratificações oferecem, no entanto conforme já colocado os servidores efetivos muito dificilmente ocupam estes cargos. Existe a necessidade da melhoria da política de recompensas das instituições públicas ao ponto de alinhá-la aos serviços de qualidade à sociedade.

A negligência na gestão de pessoas é elemento presente nas instituições públicas e atravessa todas as dimensões: provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e monitoração de pessoal. O resultado é desperdício de recursos humanos. O desafio é enorme e relevante para a sociedade, uma vez que os servidores públicos são o bem mais precioso na relação entre instituições públicas da administração direta e a sociedade brasileira, especialmente, vale mencionar, os servidores imbuídos do ônus, melhor explicando, do encargo, de promover a segurança pública, como é o caso de policiais militares.

A avaliação de desempenho tem que existir principalmente para subsidiar os processos de aplicação e desenvolvimento de pessoal, ou seja, para fazer movimentação de pessoas conforme o desempenho delas, de maneira objetiva, para elaborar os planos de capacitação

conforme a necessidade prática do servidor, para aproximar o líder do liderado e ajudá-lo a superar suas dificuldades.

Acontece que metodologias antigas de avaliação de desempenho, voltadas para o subjetivismo e clientelismo, para não dizer coronelismo, acabam conquistando resultados avessos aos elencados acima. E são estas metodologias que estão sendo usadas na maioria dos instrumentos de avaliação de desempenho existentes nas instituições públicas.

Para deixar as antigas metodologias deve-se adotar a avaliação de desempenho aplicada com caráter objetivo. O servidor a ser avaliado é chamado um processo democrático de avaliação com foco na prática e em seu desenvolvimento e capacitação. A concepção política da avaliação de desempenho pode colocar em risco os servidores que são públicos, servem ao povo, e não àquele gestor que naturalmente está investido de influência política, mas que, contudo, ocupa cargo e ou função temporária.

É fundamental, portanto, que haja avaliações de desempenho efetivas, justas e com critérios técnicos, indicadores de desempenho e de competências necessárias ao desempenho de cada função; e carreiras bem organizadas, permitindo a evolução e o reconhecimento de quem realmente trabalha bem; salários competitivos (indicadores de “benchmarking” salariais gerais e setoriais, com médias, mínimos e máximos) para conseguir-se reter os talentos – que muitas vezes abandonam os governos por salários maiores na iniciativa privada; programas de capacitação e atualização profissional (indicadores de frequência dos alunos em cursos oferecidos, adequação do conteúdo às necessidades do servidor, nível de conhecimento do professor); gestão por competências (indicadores de níveis de conhecimentos, habilidades e atitudes de cada servidor versus os níveis mínimos e ideais para o desempenho de certa função).

Ao mesmo tempo, se fez necessário que tanto os ocupantes de cargos em comissão, eletivos ou não, como os servidores efetivos sejam mais flexíveis e dispostos a ouvir, negociar e dialogar, compartilhando o planejamento e execução do trabalho e trocando experiências.

Nesse sentido, várias inovações já vêm sendo colocadas em prática na administração pública, buscando melhorar a gestão de pessoas e, conseqüentemente, a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos.

É necessária adequação de modelo de gestão de pessoas para trabalhar melhor a questão da avaliação de desempenho e da motivação dos servidores, buscando uma rotatividade mais equilibrada e uma renovação bem gerenciada da força de trabalho, onde os funcionários mais antigos orientem os recém-contratados e transmitam a eles seu conhecimento antes de se aposentarem (indicadores de número de processos de trabalho existentes versus ensinados aos novos funcionários).

6.3 A Avaliação de Desempenho e sua relação com o clima organizacional

A organização, seja ela pública ou privada, deve compreender que há uma necessidade de promover a valorização dos membros internos, proporcionando-lhes condições adequadas e dignas para trabalhar. Há muitas probabilidades de que os membros servidores sejam estimulados por meio de adequada avaliação e se tornem motivados a realizar suas atividades com maior empenho, o que, sem dúvida, trará êxito para a organização.

Porém, o desejo de evitar conflitos pode atrapalhar a avaliação, do mesmo modo que a falta de entendimento dos formulários e o desconhecimento das pessoas ou a falta de credibilidade, por parte do gerente ou superior responsável, prejudique seus resultados.

Salles (2011) em seu artigo postado na internet, Gestão de Pessoas versus Administração Pública, diz que para adequada aplicação da Administração de Recursos Humanos às instituições é possível a formulação de planos sustentáveis que atendam aos anseios dos servidores, tomando-se como diretrizes:

- A valorização e desenvolvimento funcional do servidor;
- A articulação dos cargos, atividades e carreiras com os diversos ambientes institucionais,
- A facilitação de programas de capacitação, tendo em vista o contínuo aperfeiçoamento profissional dos servidores;
- A ênfase no autodesenvolvimento e autogestão da carreira;
- A mobilidade horizontal e vertical dentro dos grupos ocupacionais atividades determinados;
- A responsabilidade do servidor sobre sua própria evolução profissional;
- A qualificação para o crescimento;
- A revalorização do Padrão Salarial;
- A avaliação periódica de desempenho e potencial dos servidores, realizada em conformidade com metas previstas e modelos atuais de competências técnico funcionais.

É importante o entendimento destas diferenças e pontuações para perceber que a realidade, o ambiente e a cultura das organizações do setor público são bem diferentes do que existe no setor privado em geral. Ou seja, a implementação de mudanças para melhorar a questão da gestão de pessoas nos governos, nem sempre as técnicas que funcionam no setor privado dão o mesmo resultado na área pública.

7. Apresentação e discussão da avaliação de desempenho aplicada para promoção aos postos de oficiais da Polícia Militar do Estado de Goiás

7.1 Legislação Vigente

A Lei Estadual nº 8.000/1975 dispõe sobre os critérios e as condições de promoção dos oficiais da ativa da Polícia Militar do Estado de Goiás e dá outras providências, e, conforme seu artigo 4º, as promoções são efetuadas pelos critérios de antiguidade e merecimento, além dos casos considerados de bravura e “post-mortem”.

Especialmente, o critério de promoção por merecimento, está estritamente relacionado ao que se denomina na ciência da Administração, bem como no Direito Administrativo, por avaliação de desempenho.

Teoricamente, a promoção por merecimento é avaliação utilizada para balizar as condições do servidor público militar, com o intuito de apreciar o valor que este possui como recurso humano da instituição, promovendo-o com vistas a proporcionar benefícios, tanto à corporação quanto ao indivíduo.

Assim, o artigo 6º da mencionada lei define promoção por merecimento como “aquela que se baseia no conjunto de atributos e qualidades que distinguem e realçam o valor do Oficial PM entre seus pares, avaliados no decurso da carreira e no desempenho de cargos e comissões exercidos, em particular no posto que ocupa ao ser cogitado para promoção”.

Ainda, consta no art. 14 da Lei em comento que o ingresso no Quadro de Acesso se dá na medida em que o oficial PM satisfaça requisitos essenciais denominados condições de acesso, são eles: interstício, aptidão física, e as peculiaridades a cada posto dos diferentes Quadros, sendo estas últimas peculiaridades estabelecidas pelo conceito profissional e moral.

Contudo, no mesmo diploma legal existe margem para que os critérios de avaliação de desempenho sejam relativizados, para não falar completamente desconsiderados, ao prescrever no artigo 22, parágrafo único, da Lei Estadual nº 8.000/1975 que: “ O Governador do Estado, nos casos de promoção por merecimento, apreciará **livremente (Grifo nosso)** o mérito dos oficiais contemplados na proposta da CPOPM e decidirá por qualquer dos nomes observado o que dispõe este regulamento.”

Junte-se a isso o fato de que a Lei Estadual nº 8.000/1975, como de praxe, autoriza o Poder Executivo a proceder a sua competente regulamentação, previsão geral inserta no artigo 35. E, pontualmente, prevê em seu artigo 14, § 2º que “**a regulamentação da presente**

Lei definirá e discriminará as outras condições de acesso e os procedimentos para a avaliação dos conceitos profissional e moral. (grifo nosso)”

A regulamentação aludida se deu pelo Decreto nº 886/1976 o qual trouxe um rol de proposições elaboradas na intenção de apurar e avaliar o mérito do oficial militar. As proposições contidas no Decreto retratam uma época, uma situação histórica em que, talvez, por meio das mesmas fosse possível averiguar o mérito do servidor.

De outro passo, restam as proposições completamente defasadas frente à ciência da Administração e da Gestão de Pessoas, aplicadas à Administração Pública, vez que se perdem no caminho da subjetividade, passando de largo pela racionalidade.

No mesmo diapasão, a regulamentação trazida pelo Decreto nº 886/1976, art. 51, reforçou a discricionariedade desmotivada da escolha quanto ao mérito dos oficiais incluídos no quadro de acessos, conforme se vê abaixo transcrito:

Art. 51 – O Governador do Estado, nos casos de promoção por merecimento, apreciará **livremente (Grifo nosso)** o mérito dos oficiais constantes do quadro de Acesso encaminhado pelo Comandante Geral e decidir-se-á por qualquer dos nomes, observado o que dispõe este regulamento.

De causar surpresa, ainda, é o caráter sigiloso em que se dá a apreciação do mérito dos oficiais PM, ato administrativo maculado, já que fere o princípio constitucional explícito da publicidade, em obediência ao artigo 37, caput da Constituição da República Federativa do Brasil: “A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.”. Não é demais mencionar ensinamentos do Direito Administrativo quanto ao mencionado princípio. Silva (2000, p. 653) leciona no sentido de que:

A publicidade sempre foi tida como um princípio administrativo, porque se entende que o Poder Público, por ser público, deve agir com a maior transparência possível, a fim de que os administrados tenham, a toda hora, conhecimento do que os administradores estão fazendo.

E continua a lição ao mencionar Meirelles (1996, p. 654):

Enfim, a publicidade, como princípio da administração pública abrange toda a atuação estatal, não só sob o aspecto da divulgação oficial de seus atos, como também de propiciação de conhecimento da conduta interna de seus agentes.

Assim, mesmo tendo se passado mais de vinte anos de promulgada a Carta Magna de 1988, tem-se que o princípio constitucional da publicidade é frontalmente ferido pelo disposto no § 2º do artigo 23 do Decreto 886/1976, pois no mesmo consta proibição de o Oficial conceituado tomar conhecimento de qual o critério utilizado para abalizá-lo, conforme abaixo se aduz:

Art. 23 - **A Ficha de Informações, (Grifo nosso)** a que se refere o item IV do art. 21, destina-se a sistematizar as apreciações sobre o valor moral e profissional do Oficial PM, por parte das autoridades referidas no art. 19, segundo normas e valores numéricos estabelecidos pelo Comandante Geral da Corporação.

§ 1º - *Omissis*;

§ 2º - O Oficial PM conceituado não poderá ter conhecimento da Ficha de Informações que a ele se refere. (Grifo nosso)

§ 3º - *Omissis*.

§ 4º - *Omissis*.

§ 5º - *Omissis*

Deste modo, resta claro que a avaliação de desempenho aplicada ao oficial militar do estado de Goiás está operacionalizada de maneira arcaica, distante dos princípios constitucionais aplicados à Administração Pública e, ainda, consideravelmente desprovida de técnica e objetividade, já que muito preocupada com questões extras, principalmente as questões políticas, submetendo-se aos seus interesses.

7.2 Subjetividade dos critérios legais atualmente aplicados

Conquanto, ainda existe absurdo maior, cinquenta quesitos contidos no anexo 01 do referido Decreto, que não avaliam em nada os servidores, como por exemplo: “16. Vive à procura de concursos.”,

Abaixo se aduzem a íntegra dos 50 quesitos:

PREENCHIMENTO DA FICHA DE INFORMAÇÕES DE OFICIAIS

I - PARTE "A"

a. Constam de 50 (cinquenta) itens de avaliação de desempenho, para oficiais, denominados "proposições".

b. Para cada item pontua-se com um dos cinco valores da tabela, que constituem os "graus", colocando um "X" no espaço correspondente ao grau que melhor corresponder àquela avaliação, segundo o critério da autoridade. O grau "zero" será sempre a pior situação para o avaliado e de modo inverso, o grau "um" coloca-o na melhor situação, independente do sentido da proposição examinada.

c. Proposições para a avaliação de desempenho de Oficial:

1. Permite que as emoções dominem suas ações.
2. Termina depois dos prazos previstos as missões que lhe são atribuídas.
3. Apresenta resultados incompletos, quando os trabalhos exigem análise aprofundada.
4. Afasta-se da atitude policial militar, pela falta de moderação em gestos e palavras.
5. Usam bens, serviços e/ou influências da Corporação em proveito próprio.
6. Vive reclamando e criticando a Corporação.
7. Escreve com correção, de modo que os outros tenham facilidade para entender a mensagem.
8. Está sempre disponível para as atividades da Corporação.
9. Responde pelo cumprimento de qualquer missão, mesmo após ter distribuído tarefas pelos subordinados.
10. Ao examinar e interpretar uma situação, tem dificuldade em discriminar vantagens e desvantagens.
11. Aceita, sem questionar, decisões superiores.
12. Defende a Corporação, em qualquer lugar, quando é atacada.
13. É capaz de sobrepujar simpatia ou animosidade, para julgar serenamente.
14. Planeja a execução de uma tarefa, antes de realizá-la.
15. Exterioriza sua insatisfação quanto a decisões de superiores.
16. Vive à procura de concursos.
17. Enfrenta com seriedade, situações críticas.
18. Somente reconhece os méritos dos que lhe são simpáticos.
19. Suas atitudes nem sempre são coerentes com sua posição hierárquica.
20. Trata seus subordinados de forma grosseira e/ou os mantém constantemente sob "pressão" ou tensão, no serviço.
21. Cumpre missões sob sua responsabilidade, mesmo em condições desfavoráveis.
22. Zela por sua imagem pessoal, no que se refere ao porte e comportamento social.
23. É ponderado em suas decisões.
24. Cuida com zelo do material colocado a sua disposição.
25. Trabalha em grupo com dedicação, mesmo quando divergindo dos demais integrantes.
26. Irrita-se com facilidade, mesmo diante de problemas rotineiros.
27. Paga adequadamente seus compromissos financeiros.
28. Participa de associações sem fins lucrativos.
29. Tem vida familiar harmoniosa.
30. Mantém atitudes coerentes com os padrões policiais militares.
31. Exprime seus pensamentos de modo claro, preciso e conciso, inclusive sendo capaz de falar (discursos, palestras) com raciocínio lógico e sequencial.
32. Se dá bem com os colegas de serviços e vizinhos.
33. Costuma usar políticos e pessoas influentes para pedir favores pessoais.
34. Dificulta o cumprimento de ordens quando a decisão superior é contrária a seus pontos-de-vista.
35. Ao fazer uso de bebidas alcoólicas, fá-lo socialmente.
36. Perde-se em divagações, sem tingir o núcleo do problema.
37. Decide sem se deixar influenciar por questões pessoais.
38. Cumpre compromissos com pontualidade.
39. Aprecia os fatos através da análise segura da situação.
40. Deixa de considerar a orientação de seus superiores a tomar decisões.
41. No desempenho de suas atividades, é surpreendido por fatos que deveria ter previsto.
42. É contumaz em pedir dispensas.
43. É frequentador de ambientes não recomendáveis (prostíbulos, jogos de azar, botecos de baixa reputação, etc.).
44. Mostra ao superior as consequências negativas de uma decisão, com espírito de assessoria.
45. Justifica suas falhas atribuindo a culpa a terceiros.
46. Está sempre procurando aperfeiçoar-se.
47. Usa de qualquer subterfúgios como doença em família, para fugir de tarefas, serviços, escalas, etc.

48. Descuida-se de sua apresentação pessoal usando uniformes sujos e/ou em más condições, barba por fazer, cabelos fora das especificações regulamentares, etc.

49. Julga com isenção.

50. Manifesta espontaneamente o respeito a seus superiores, à leis e aos regulamentos.

Os critérios acima transcritos na íntegra constituem-se no núcleo da problemática que envolve a subjetividade e inadequação da avaliação de desempenho na promoção dos oficiais na Polícia Militar do Estado de Goiás.

Sem esforço nenhum, percebemos a necessidade premente de uma maior importância em posicionarmos favorável à um novo processo de avaliação de desempenho ao caso dos Oficiais da Polícia Militar do Estado de Goiás, nota-se que a subjetividade dos critérios atuais não satisfazem a ambientação dos seus funcionários ao meio de trabalho, nem de forma individual quanto mais no trabalho a ser desenvolvido em equipe, bem como não os ajudam a desenvolverem aspectos positivos em seu meio de trabalho. Assim, visualizamos a necessidade de uma urgente adoção de mudanças dos métodos atuais de análise das promoções aos Oficiais hoje praticadas pelo alto Comando da Polícia Militar, seria importante que houvesse um alinhamento a novas adoções metodológicas a formas mais sistemáticas de avaliação de desempenho no intento de que se possa alcançar resultados mais satisfatórios com seus clientes internos e externos em busca de assim alcançar uma melhor estruturação da Corporação.

Não se quer aqui, desprezar por completo o juízo atribuído por alguns dos critérios adotados. Nem tampouco, repudiar totalmente o momento histórico que deu causa a tais quesitos, notamos uma necessidade premente de uma visualização mais atual para o modo em que a Polícia Militar processa a avaliação de desempenho de seus funcionários.

Vale ressaltar, pois, que alguns dos critérios trazem em si qualidades, pontuações sobre o que é ou não justo, como por exemplo, o item 46, “**está sempre procurando aperfeiçoar-se (Grifo nosso)**”. Contudo, até mesmo nestes critérios, imbuídos de bons

valores, há absoluta ausência de objetividade, impedindo que a avaliação seja procedida de maneira impessoal.

Os critérios acima aduzidos devem, portanto, serem banidos do mundo jurídico e serem prontamente substituídos por critérios aptos a avaliação objetiva dos oficiais militares, conforme se proporá adiante.

7.3 A estrutura e poder como formas de manipulação dos critérios de avaliação

A gestão de pessoa, através, mormente no que diz respeito à avaliação de desempenho, poderá se tornar uma ferramenta importante a disposição da administração pública com o fulcro de contribuir à corporação com o encontro de soluções a seus problemas, ou, pelo menos diminuí-los sistematicamente, além de dinamizar a tropa com treinamentos, adaptando o cenário administrativo ao do mundo atual, e, ainda, visa valorizar com o benefício salarial do posto superior aos que forem promovidos em decorrência de novos métodos objetivos.

Problemas como a subjetividade dos critérios, bem como dos avaliadores que se esquecem do princípio da impessoalidade, traz a lume à carreira militar certa subserviência, deixando a ética e a moral, para preferir os interesses individuais e de poucos. Assim, os verdadeiros preceitos que compõem a formação do indivíduo restam destruídos pela ambição que cresce desordenadamente em lugar do desenvolvimento natural, caracterizado pelo altruísmo e desapego, recomenda-se para que alcance progresso a que a administração adote uma um modelo de gestão voltado aos resultados.

É difícil agir de forma imparcial sem que se empreguem as ferramentas de avaliação de desempenho, com os atuais critérios estabelecidos pela Polícia Militar, fazendo assim com que o administrador fira o que estabelece o Artigo 37, *caput* da Constituição Federal, aonde versa sobre a impessoalidade, além desta citada legislação cingir a toda a

argumentação exposta, bem como a todos os preceitos definidos no sistema de Gestão de Pessoas utilizados atualmente.

Exclusivamente, com o carecido respeito à ética, à formação profissional e aos bons costumes, deve-se adotar uma lei que trate as promoções por merecimento de forma mais objetiva, onde os critérios subanálise estejam pautados na formação continuada do oficial militar.

Por meio da valoração da formação intelectual e operacional estratégica desenvolve-se uma instituição racionalmente mais forte e eficiente, pois, não adianta força sem inteligência, sem estratégia, já dizia *Sun Tzu* no livro *Arte da Guerra*:

As tropas que tem o mesmo ímpeto, porém que atacam em proporção de um contra dez, saem derrotadas. Os que têm tropas fortes, porém **cujos oficiais são débeis, ficam retraídos**. (Sun Tzu, 2011, p. 20.)

Conquanto, diz o nobre sábio “Os que utilizam boas armas cultivam o Caminho e observam as leis. Assim podem governar prevalecendo sobre os corruptos...”, ou seja, os critérios de cunho isoladamente políticos levam à corrupção, à submissão e subserviência.

Sun Tzu ainda ressalta mais, sobre a inteligência, e sobre a utilidade do soldado que se preocupa em estudar, dizendo:

Quando há entusiasmo, convicção, ordem, organização, recursos, compromisso dos soldados, tens a força do ímpeto, e o tímido é valoroso. Assim é possível determinar os soldados **por suas capacidades, habilidades** e encomendar-lhes dever e responsabilidades adequadas. O valente pode lutar, o cuidadoso pode fazer sentinela, e **o inteligente pode estudar, analisar e comunicar. Cada qual é útil**. (Sun Tzu, 2011, p.9)

Há mais de cinco mil anos Sun Tzu já valorizava seus soldados pela inteligência, e isto ainda hoje deve ser considerado pela Administração Pública, neste caso pela polícia militar, a fim de que seja dado mérito por mérito, e promoção a quem de merecimento que por esforço, capacitação intelectual e estratégica objetivamente revele seu valor.

Importante transcrever o ensinamento de Chiavenato (2004, p. 288) sobre a forma de valorização de pessoas:

Não basta remunerar as pessoas pelo seu tempo dedicado à organização. Isso é necessário, mas insuficiente. **É preciso incentivá-las continuamente a fazer o melhor possível, a ultrapassar o desempenho atual e alcançar metas e resultados desafiantes.(Grifo nosso)**

Havendo uma forma de valorização mais justa, pautada em critérios objetivos, desconsiderando para tanto, os critérios subjetivos para que a política não esteja sobreposta, haverá sim a valorização dos oficiais militares e, conseqüentemente, a melhora de desempenho de toda a estrutura institucional.

A promoção é ótimo método de incentivo, porém esta deve ser feita através de métodos criteriosos. Os autores Katz e Kahn (apud CHIAVENATO, 2004, p. 68) caracterizam em sua obra o incentivo como forma de motivação, como se aduz:

Principais ferramentas da Administração Científica foram os estudos dos tempos e movimentos. Os períodos de descanso durante o dia de trabalho foram estudados em termos de recuperação da fadiga fisiológica. **Os salários e pagamentos de incentivos (Grifo nosso)**, como fontes de motivação, foram concebidos em termos de um modelo do homem econômico.

Chiavenato (2004, p.69), em sua obra Teoria Geral da Administração, leciona que a valorização do conhecimento é uma forma de aumentar a produtividade do homem:

A substituição do esforço manual pelo conhecimento como fonte produtiva do trabalho constitui a maior mudança na história do trabalho, que é naturalmente um processo tão velho quanto o próprio homem. Criar produtividade através do conhecimento sistemático, ou seja, tornar produtivo o trabalhador manual passou a ser a nova onda. E foi essa iniciativa bem-sucedida da Administração Científica que fundamentou o crescimento e o comportamento econômico dos Estados Unidos, Europa Ocidental e Japão.

Destarte, a Administração Pública Militar moderna merece adotar novos modelos de gestão administrativa, distanciando-se o quanto possível das questões isoladamente políticas.

No que tange as organizações militares, serão necessárias, por óbvio, adaptações pertinentes ao militarismo, as quais deverão estar associadas a criação e modificação da forma de promoção por merecimento na Polícia Militar, assim como merece adaptação todas as demais ações ligadas a gestão de pessoas e administração pública, a fim de modernizá-las com a aplicação dos novos modelos. Segundo Tragtenberg (1974, p.194) "O esquema de Taylor

implica na proliferação do trabalho desqualificado que coexiste com uma estrutura administrativa monocrática, alienante, na qual a principal virtude é a obediência às ordens”

Sem dúvida as questões históricas se fazem importantes, contudo, a Polícia Militar do Estado de Goiás se continuar limitada pelos velhos modelos, sem avançar, esquecendo-se da ciência da Administração para gestão de seus colaboradores, no caso, os funcionários públicos imbuídos da responsabilidade do oficialato militar, com isso, provavelmente a instituição não seguindo os moldes modernos de gestão de pessoas poderá fadar-se a um atáude administrativo, onde penitentemente este modelo será inumado, uma forma de a própria respeitada corporação jogar cal sobre si.

8 Considerações Finais: proposta de critérios mais objetivos para a conceituação de desempenho à promoção por merecimento e antiguidade.

Diante de toda análise de que cuida esse trabalho, detecta-se que existe uma necessidade premente que se faça alteração à legislação pertinente, qual seja a Lei Estadual nº 8.000/1975 que dispõe sobre os critérios e as condições de promoção dos oficiais da ativa da Polícia Militar do Estado de Goiás e dá outras providências, assim como devida adequação do Decreto nº 886/1976, no sentido de que esta se adeque ao novo sistema de gestão de pessoas.

Com isso propõem-se, por meio do presente estudo, que sejam desenvolvidos critérios considerando-se, devidamente pontuados, os cursos concluídos de graduação, pós-graduação, mestrado e doutorado.

A formação continuada dos oficiais militares que se dedicam em cursos relacionados com as atividades realizadas e próprias as atribuições do cargo deve ser devidamente valorizada pela avaliação de desempenho e pontuada como mérito para a regular promoção, e não poderia ser diferente. O aprimorar-se com especializações afins agrega, por óbvio, valor ao oficial militar, influenciando diretamente no grau de aproveitamento e desempenho das atividades profissionais, como em qualquer outra profissão ou carreira.

De modo mais pontual, sabe-se que a carreira militar possui suas peculiaridades. Por isso, alguns critérios próprios, devem ser considerados para avaliação de desempenho como a concessão de medalha de mérito intelectual; ou destaque operacional; valoração do tempo no Posto atual, antiguidade e o exercício de determinados tipos de Comando de Unidade ou Operacional.

Tais acontecimentos ou atribuições na carreira militar conferem necessária experiência com situações de risco pertinentes ao cargo de policial militar e, com o passar dos anos, faz com que o oficial reúna capacitação para a prática adequada de suas funções.

Não se deve olvidar, contudo, que poderá constar como critério de avaliação de desempenho a existência de obras publicadas pelos oficiais pertinentes à atividade, o que de pronto retrata, dedicação e estudo capazes de conferir conhecimento competente a produzir e contribuir com a comunidade científica.

Contudo, todos os critérios acima propostos deverão estar devidamente peneirados pela objetividade, para que não seja maculada a avaliação e, conseqüentemente, a promoção dos oficiais militares do estado de Goiás.

Mais que isso, é imprescindível que a avaliação de desempenho para a promoção dos oficiais da Polícia Militar do Estado de Goiás seja norteada por critérios estritamente objetivos, conjugada com um procedimento de avaliação que se pautem em todos os princípios pertinentes a Administração Pública, moralidade, impessoalidade, eficiência, legalidade e, especialmente o princípio da publicidade, conforme garante a nossa Constituição da República Federativa do Brasil, artigo 37, o que desencadeia mais uma essencial alteração ao texto de lei que hoje regulamente a matéria.

BIBLIOGRAFIA

ANDRADE, Marcos Vinícius Mendonça; SANTOS, Ana Rosa dos. **Gestão de pessoas no serviço público federal**: o caso do núcleo de documentação da Universidade Federal Fluminense. Disponível em: <<http://www.ndc.uff.br>>. Acesso em: 28 out. 2010.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023**: Informação e Documentação - Referências - Elaboração. Rio de Janeiro: ABNT, 2000.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 10520**: apresentação de citações em documentos - Apresentação. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/16893401/ABNT-NBR-10520-Citacoes-em-documentos>>. Acesso em: 03 jun. 2011.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. 05 de Out. de 1988. Brasília: Senado, 2009.

CHANON, Edna Maria Querido de Oliveira. **Gestão Integrada de Organizações**. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**: fundamentos básicos. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: CAMPUS, 7ª Edição, 2004.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DIVALDO, José. **Desafios da Gestão de Pessoas na Administração Pública**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/desafios-da-gestao-de-pessoas-na-administracao-publica/30347/>>. Acesso em: 19 mar. 2011.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas – Modelo, Processos, Tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

FISCHER, André Luiz. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de Gestão de Pessoas**. In: FLEURY, Maria Tereza (coord.). **As pessoas na organização**. 4. ed. São Paulo: Gente, 2002.

GOIÁS. Decreto Estadual nr. 886/1976 de 18 de maio de 1976. Disponível em: <http://www.gabinetecivil.goias.gov.br/pagina_decretos.php?id=3696>. Acesso em: 17 ago. 2010.

GOIÁS. Lei nr. 8.000/1975 de 09 de dezembro de 1975. Disponível em: <http://www.gabinetecivil.goias.gov.br/pagina_leis.php?id=8773> . Acesso em: 17 ago. 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing - Gerenciamento e Serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1995. 406p.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio** / Philip Kotler; tradução Bazán Tecnologia e Linguística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000. 764p.

LEITE, Hélio Teixeira, CAVAIGNAC, Maria da Conceição de Castro, ARAÚJO, José Ribamar Velozo. **Avaliação de desempenho, uma estratégia de desenvolvimento: o caso da Unidade do Viva Cidadão do João Paulo**. Disponível em: <<http://www.kplus.com.br/materia.asp?co=82&rv=Vivencia>>. Acesso em: 20 de março 2011.

LEMO, Murilo Lemos de. **Provocações Gestão de pessoas na administração pública**. Disponível em: <http://www.crasp.com.br/convivencia/administracao_publica/artigos/rh.doc>. Acesso em: 28 nov. 2010.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. Malheiros Editores, São Paulo, 1996.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John, W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, José de Arimatéria; MEDEIROS, Maria da Penha Machado. **Gestão de pessoas**. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/35967578/GP>>. Acesso em: 19 mar. 2011.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SALLES, Carlos Alberto de Campos. **Gestão de Pessoas versus Administração Pública**. Disponível em: <<http://www.artigos.com/artigos/sociais/administracao/recursos-humanos/gestao-de-pessoas-versus-administracao-publica-6981/artigo>> . Acesso em: 01 jun. 2011.

SILVA, José Afonso da. **Curso de Direito Constitucional Positivo**. 22ª Ed. São Paulo: Malheiros, 2000.

TRAGTENBERG, Maurício. **Ideologia e Burocracia**. São Paulo, Dtica, 1974.

TZU, Sun. **A arte da guerra**. <http://www.rp-bahia.com.br/biblioteca/e-books/arte_da_guerra-sun_tzu.pdf> . acesso em: 01 jun. 2011.