

POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO

CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM
SEGURANÇA PÚBLICA

ANÁLISE DOS FATORES DE MÉRITO REFERENTES ÀS PROMOÇÕES DE
SARGENTOS DO QUADRO DE PRAÇAS DA POLÍCIA MILITAR DE MINAS
GERAIS PELO CRITÉRIO DE MERECIMENTO: 2009 E 2010

CAIUBI FERNANDES DE MATOS JÚNIOR

Belo Horizonte

2011

Caiubi Fernandes de Matos Júnior

ANÁLISE DOS FATORES DE MÉRITO REFERENTES ÀS PROMOÇÕES DE
SARGENTOS DO QUADRO DE PRAÇAS DA POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS PELO
CRITÉRIO DE MERECIMENTO: 2009 E 2010

Monografia apresentada à Academia de Polícia Militar e
à Fundação João Pinheiro como requisito parcial para
obtenção do título de Especialista em Segurança
Pública, sob a orientação do Cel PM Juarez Nazareth.

Belo Horizonte

2011

Matos Junior, Caiubi Fernandes de
M433a Análise dos fatores de mérito referentes às promoções de sargentos do quadro de praças da Polícia Militar pelo critério de merecimento: 2009 e 2010 / Caiubi Fernandes de. Matos Junior. – Belo Horizonte, 2011.
114 f.: il.

Monografia (Especialização em Segurança Pública) –
Academia de Polícia Militar
Orientador: Juarez Nazareth

1. Gestão de pessoas. 2. Polícia Militar de Minas Gerais.
3. Sargentos. I Nazareth, Juarez . II. Título.

CDU 658.3 (815-1)

Dedico este trabalho à minha nobre e estimada esposa, Lílian, pelo apoio e dedicação incondicional.

Aos meus estimados filhinhos, Henrique e Gabrielle, que são o orgulho e a razão da minha dedicação, sempre.

E, aos meus eternos e amados pais.

Agradeço, primeiramente, ao pai celestial, por oportunizar-me escalar mais um degrau na vida.

Ao Senhor Coronel PM Juarez Nazareth, pela competência e humildade. Um orientador objetivo em suas palavras.

Ao Senhor Major PM Emerson Mozzer, chefe da DRH2, pelo apoio nesta pesquisa.

Aos integrantes da Comissão de Promoção de Praças que, embora com muitos compromissos, dedicaram tempo e interesse ao responderem o questionário da pesquisa.

À Professora Helena Schirm, da Fundação João Pinheiro, que realizou a correção quanto à normalização da ABNT deste trabalho.

À Professora de estatística, Bruna Matias, funcionária da Fundação João Pinheiro, pelo auxílio nas análises estatísticas do banco de dados.

À Professora Maria Helena Rossi Vallon, da Fundação João Pinheiro, pelas orientações para a análise do questionário desta pesquisa.

À Professora Maria Silvia Santos Fiuza, do Centro de Pesquisa e Pós-Graduação/APM, pela correção ortográfica deste estudo.

Àqueles que, não citados nominalmente aqui, tenham contribuído para com este trabalho.

O tempo vale ouro,
mas o trabalho é luz.

(Chico Xavier)

RESUMO

O objetivo desta pesquisa é uma análise dos fatores de mérito referentes às promoções de Sargentos do QPPM, pelo critério de merecimento, nos anos 2009 e 2010. A questão da análise dos fatores de mérito na promoção de Sargentos tornou-se central para a Polícia Militar de Minas Gerais, tendo em vista a necessidade de ter-se um acesso à promoção, principalmente, de forma regular e equilibrada, pois envolve um grande número de militares que anualmente são candidatos a galgarem novas graduações por meio da ascensão na carreira. Trata-se de uma pesquisa do tipo descritiva quantitativa e qualitativa. Primeiramente foi analisado, estatisticamente, o banco de dados existentes na Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais (PRODEMGE) referente ao processo de promoção de Sargentos do Quadro de Praças da Polícia Militar (QPPM), pelo critério de merecimento, nos anos de 2009 e 2010, e posteriormente, foi realizada uma pesquisa de campo, com aplicação de questionários com cinco questões abertas aos membros da Comissão de Promoção de Praças (CPP) dos anos 2009 e 2010. Sobressai desta pesquisa conforme sugere o estudo estatístico, que em média os fatores de mérito nota meritória e elogio foram os que mais influenciaram nas diferenças das notas entre os grupos analisados e, por meio da pesquisa de campo, observa-se que há falta de critérios e padronização na concessão de elogio e nota meritória, o que tende a refletir na promoção dos Sargentos. Conclui-se que há necessidade de novos estudos para apresentar propostas quanto à aferição dessas recompensas na ficha de promoção, bem como propor uma revisão do processo de recompensas na Corporação.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Gestão por competência. Carreira. Fatores de mérito. Recompensas.

ABSTRACT

The goal of this research is to analyse the factors of merit regarding the promotions of the Sergeants from QPPM (Sargentos do Quadro de Praças da Polícia Militar) the criterion of merit, in the years of 2009 and 2010. The issue of comparison of the factors of merit in the promotion of Sergeants became central to the Military Police of Minas Gerais, in view of the need to have an access to promotion, especially on a regular and balanced basis, once it involves a large number of military personnel who annually are candidates for new ranks ascend through career advancement. It is a quantitative and qualitative research. Primarily the existing database from the Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais (PRODEMGE) was statistically analyzed, regarding the process of promotion of the Sargentos do Quadro de Praças da Polícia Militar(QPPM), the criterion of merit, in the years 2009 and 2010, and was later held a field survey, questionnaires with five open questions to the members of the Comissão de Promoção de Praças (CPP) of the years 2009 and 2010. It emerges from this study as suggested by the the statistical analysis, that on average the factors of merit and praise worthy grade were those who most influenced the differences in scores between the groups and, through field research, there is a lack of criteria and standardization in awarding praise and worthy note, which tends to reflect the promotion of Sergeants. It was concluded that there is a need for further studies to make proposals for the measurement of these rewards in the form of promotion, as well as proposing a review of the procedure for rewards in the Corporation.

Keywords: Human Resources Management. Management by competencies. Career. Factors of merit. Rewards.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 A GESTÃO DE PESSOAS COM ENFOQUE NA COMPETÊNCIA, NA ADMINISTRAÇÃO DE CARREIRAS E NA MOTIVAÇÃO HUMANA.....	12
2.1 Conceito de gestão de pessoas.....	12
2.2 Gestão por competências: conceitos e aplicações.....	16
2.3 Administração de carreiras, promoção e meritocracia.....	21
2.3.1 Carreira	21
2.3.2 Gestão de carreiras	24
2.3.3 Plano e Planejamento de carreira	27
2.3.3.1 Plano de carreira	27
2.3.3.2 Planejamento de carreira	29
2.3.4 Promoção: gestão voltada à Administração de carreiras e às pessoas.....	31
2.3.5 Efetividade e controle organizacional do Sistema de Administração de carreiras	33
2.3.6 Meritocracia	36
2.4 Motivação humana na gestão organizacional	37
2.4.1 Conceito de motivação	37
2.4.2 Modelos teóricos motivacionais	41
2.4.2.1 A hierarquia das necessidades de Maslow	42
2.4.2.2 A Teoria dos Dois Fatores	42
2.4.2.3 A Teoria da Expectativa	43
2.4.2.4 A Teoria da Equidade	44
3 POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS: COMPETÊNCIA, ESTRUTURA, IDENTIDADE ORGANIZACIONAL, GESTÃO ESTRATÉGICA E CIDADANIA	46
3.1 Competência e estrutura organizacional	46
3.2 Identidade organizacional	49
3.3 A gestão estratégica por resultados na PMMG	50
3.4 A Polícia Cidadã	51

4 FATORES DE MÉRITO NA PROMOÇÃO DE SARGENTOS DA PMMG	53
4.1 O Sistema de promoção de Sargentos na PMMG	53
4.2 Caracterização dos fatores de mérito na promoção de Sargentos	57
4.3 Instrumentos de recompensas na promoção de Sargentos	60
4.3.1 A política de recompensa na PMMG	60
4.3.2 Recompensas organizacionais	61
5 METODOLOGIA DA PESQUISA	67
6 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS FATORES DE MÉRITO NA PROMOÇÃO DE SARGENTOS	71
6.1 Análises das notas referentes às turmas de Sargentos que pela primeira vez concorreram à promoção em 2009 e 2010	71
6.2 Análise da pesquisa de campo com os integrantes da Comissão de Promoção de Praças	91
7 CONCLUSÃO	103
REFERÊNCIAS	107
APÊNDICE	111

1 INTRODUÇÃO

Constitui-se tema desta pesquisa a análise dos fatores de mérito referentes às promoções de Sargentos do Quadro de Praças da Polícia Militar (QPPM), pelo critério de merecimento, nos anos 2009 e 2010, sob o enfoque da gestão das pessoas por competência e na motivação humana.

Atualmente, o grande desafio nas organizações, sejam elas públicas ou privadas, está numa correta gestão de pessoas, pois já há um consenso dentre os teóricos de que as pessoas são o grande patrimônio nas organizações. Mantê-las engajadas com os objetivos institucionais e motivadas para o trabalho tem sido o desafio dos gestores e ponto de destaque nos grandes sucessos empresariais da atualidade.

O desenvolvimento da organização está diretamente relacionado à sua habilidade e capacidade diante de uma gestão por competência, em desenvolver pessoas e possibilitar que estas cresçam intelectual e profissionalmente e que venham a conquistar novas funções, responsabilidades e progressões na carreira, principalmente, como forma de reconhecimento pelo profissionalismo demonstrado em suas atividades.

A Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG), uma Instituição bisseccular e que busca assegurar os direitos humanos e a dignidade da pessoa humana, adota como uma das formas de gestão de pessoas, o reconhecimento e a valorização dos seus bons e leais profissionais, por meio do reconhecimento dos serviços prestados, inclusive a progressão na carreira.

Conforme o regramento normativo da Corporação, as promoções dos Sargentos consistem no acesso equânime, gradual, sucessivo, regular e equilibrado, observados os princípios e critérios de aferição de aptidões estabelecidos no Decreto Estadual n. 44.557 de 28 de junho de 2007 – Regulamento de Promoção de Praças (RPP).

Nesse contexto, a análise dos fatores de mérito torna-se central no cerne da Corporação, pois trata-se de um tema de grande interesse, que envolve um grande número de militares que anualmente concorrem à promoção pelo critério de merecimento, e que esperam que o sistema de administração de carreiras seja legítimo e aperfeiçoado para atender às expectativas de ascensão profissional.

Delimitou-se o tema à análise dos fatores de mérito referentes às promoções de Sargentos do QPPM, pelo critério de merecimento, somente com as turmas de cada graduação que pela primeira vez concorreram à promoção tendo como período de análise, os anos de 2009 e 2010.

O objetivo geral desta pesquisa é analisar os fatores de mérito referentes às promoções de Sargentos do QPPM, pelo critério de merecimento, na PMMG, nos anos 2009 e 2010.

São objetivos específicos: a) levantar as informações constantes no banco de dados da PRODEMGE referentes às promoções dos Sargentos do QPPM, pelo critério de merecimento, nos anos de 2009 e 2010; b) comparar os dados de maneira quantitativa separados por cada fator de mérito e entre os militares que figuraram no quadro de acesso e os excedentes, de maneira a demonstrar qual dos fatores foi mais influente na promoção dos Sargentos no período de 2009 e 2010; c) examinar a legislação existente na PMMG, referente às recompensas e promoções de Sargentos; d) conhecer quais os fatores de mérito que mais influenciaram na promoção dos Sargentos nos anos de 2009 e 2010, por meio de pesquisa de campo com os Membros da Comissão de Promoção de Praças (CPP), os quais são responsáveis por analisarem as fichas de promoção de cada candidato.

Justifica-se este estudo pela sua relevância tendo em vista que há necessidade de um trabalho de pesquisa com este objetivo na Corporação. A bibliografia referente ao tema é rara e espera-se que seja traçado um diagnóstico, principalmente, quanto à influência das recompensas (elogio e nota meritória) na promoção dos Sargentos no referido período.

A pergunta norteadora desta pesquisa visou a investigar se dentre os fatores de mérito, as recompensas (elogio e nota meritória) foram preponderantes na promoção de Sargentos do QPPM, pelo critério de merecimento, nos anos 2009 e 2010.

Formulou-se como hipótese básica que a quantidade de recompensas (elogio e nota meritória) recebidas pelos militares, entre os demais fatores de mérito, foi o que mais influenciou na promoção dos Sargentos na PMMG, nos anos de 2009 e 2010.

Por outro lado, foi estabelecida como hipótese secundária que as promoções dos Sargentos na Polícia Militar, pelo critério de merecimento, no referido período, foram

influenciadas por outros critérios, principalmente, pelas ações de valorização das competências individuais dos militares através de avaliações objetivas e subjetivas.

Quanto à metodologia, trata-se de uma pesquisa descritiva, quantitativa e qualitativa, para a qual foi analisado estatisticamente o banco de dados existente na PRODEMGE referente ao processo de promoção de Sargentos, pelo critério de merecimento, nos anos de 2009 e 2010, e uma pesquisa de campo, com aplicação de questionários aos integrantes da Comissão de Promoção de Praças (CPP) do mesmo período. Como técnica de pesquisa, utilizou-se da pesquisa documental e bibliográfica.

A pesquisa bibliográfica teve como ênfase uma abordagem contemporânea sobre a gestão de pessoas com enfoque na competência, na administração de carreiras, promoção e na motivação humana, apontadas por Gil (2008), Dutra (2009), Bergue (2010), Silva *et al.* (2006), Carbone *et al.* (2009), Chanlat (1995), Vroom (1997) e outros autores que tratam do tema deste estudo. Para a pesquisa documental, foram analisadas as normas que regulam o processo de promoção de Sargentos na Polícia Militar de Minas Gerais, bem como aquelas referentes à concessão de recompensas na Corporação.

Para a compreensão deste tema, este trabalho foi dividido em sete seções. A primeira parte caracteriza a introdução indicativa do conteúdo do estudo. A seção 2 apresenta a visão teórica da pesquisa, com enfoque na gestão de pessoas, gestão por competência, o sistema de administração de carreiras e promoção, bem como, a motivação humana e quatro teorias motivacionais. As seções 3 e 4 caracterizam o objeto de estudo, inicialmente com a contextualização da Polícia Militar de Minas Gerais, sua competência, identidade organizacional, sua gestão estratégica alinhada à nova filosofia do Governo estadual, principalmente na gestão em rede, cujo novo foco é a Polícia Cidadã. A seção 5 detalha a metodologia adotada. A seção 6 analisa e interpreta os fatores de mérito na promoção de Sargentos, primeiramente uma análise estatística do banco de dados da PRODEMGE referente às promoções dos Sargentos em 2009 e 2010, bem como da pesquisa de campo realizada com os integrantes da Comissão de Promoção de Praças do mesmo período. A seção 7 tece as conclusões obtidas. Por fim, têm-se as referências e o apêndice.

2 A GESTÃO DE PESSOAS COM ENFOQUE NA COMPETÊNCIA, NA ADMINISTRAÇÃO DE CARREIRAS E NA MOTIVAÇÃO HUMANA.

Esta seção destina-se à abordagem teórica e contextualização com a seleção de obras teóricas contemporâneas sobre gestão de pessoas e gestão por competência, trazendo conceitos, definições e considerações. Em seguida, apresenta a Administração de Carreiras, promoções e meritocracia, bem como as teorias motivacionais nas organizações, cujo objetivo foi travar um debate recente que reflete na necessidade de analisar os fatores de méritos na promoção de Sargentos do Quadro de Praças da Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG), no período de 2009 e 2010.

2.1 Conceito de gestão de pessoas

Atualmente, o grande desafio nas organizações, sejam elas públicas ou privadas, está numa correta gestão de pessoas, pois já há um consenso dentre os teóricos de que as pessoas são o grande patrimônio nas organizações. Mantê-las engajadas com o negócio institucional e motivadas para o trabalho têm sido o desafio dos gestores e ponto de destaque nos grandes sucessos empresariais da atualidade.

Gestão de pessoas (GP) é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais. Constitui, a rigor, uma evolução das áreas designadas no passado como Administração de Pessoal, Relações Industriais e Administração de Recursos Humanos. (GIL, 2008, p. 17).

Segundo Gil (2008) a expressão Gestão de Pessoas visa a substituir Administração de Recursos Humanos, a qual ainda é mais utilizada para designar os modos de lidar com as pessoas nas organizações. Os argumentos para essa mudança de nomenclatura fundamentam-se no fato do termo Administração de Recursos Humanos ser muito restritivo, uma vez que traz a visão das pessoas que trabalham numa organização apenas como recursos, ao lado dos recursos materiais e financeiros. Por tal motivo, os adeptos da Gestão de Pessoas, procuram designar as pessoas que trabalham na organização como cooperadores ou parceiros e não apenas como empregados ou funcionários.

Dutra (2009c) assinala que historicamente as pessoas vêm sendo tratadas pela organização como um insumo, ou seja, como um recurso a ser administrado. Mesmo diante das grandes transformações na organização de produção, os conceitos sobre gestão de pessoas e sua transformação em práticas gerenciais têm, ainda, como principal fio condutor, o domínio sobre as pessoas. No entanto, as empresas vêm sofrendo forte pressão do contexto externo por novas formas de gestão de pessoas. Nesse sentido, o autor apresenta algumas premissas das novas formas de atuação das organizações:

- a) o desenvolvimento da organização está diretamente relacionado a sua capacidade em desenvolver pessoas e ser desenvolvida por pessoas;
- b) a gestão de pessoas deve ser integrada, e o conjunto de políticas e práticas que a formam deve, a um só tempo, atender aos interesses e expectativas da empresa e das pessoas, o que dará uma sustentação a uma relação produtiva entre ambas;
- c) a gestão de pessoas deve oferecer à empresa visão clara sobre o nível de contribuição de cada pessoa e às pessoas, uma visão clara do que a empresa pode oferecer em retribuição no tempo.

Nesse contexto, define Dutra (2009c, p. 17) que: a gestão de pessoas caracteriza-se como “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”.

Ressalta Dutra (2009c) que as políticas são referidas como princípios e diretrizes que balizam decisões e comportamentos da empresa e das pessoas em sua relação com a organização, e que as práticas estão ligadas aos diversos tipos de procedimentos, métodos e técnicas utilizadas nas decisões e para direcionar as ações no âmbito da organização e com o ambiente externo.

A conciliação de expectativas está ligada ao compartilhamento de responsabilidades entre a empresa e a pessoa, a qual tem papel ativo no dimensionamento de sua relação com a empresa, devendo ser responsável pela concepção e negociação com a organização, de seu projeto profissional e pessoal. Por outro lado, cabe à empresa, estimular e dar suporte necessário para que as pessoas possam oferecer o que tem de

melhor, ao mesmo passo em que recebem o que de melhor tem a organização para dar-lhes, conforme enfatiza Dutra (2009c).

Por sua vez, Chiavenato (2010, p. 11) afirma que as pessoas constituem o principal ativo da organização, o que exige que as empresas sejam mais conscientes e atentas para seus funcionários. Enfatiza o autor que as empresas bem-sucedidas estão notando que somente poderão crescer, prosperar e manter-se no mercado, se otimizarem sobre o investimento de todos os parceiros, principalmente, os funcionários:

[...] Quando uma organização está voltada para as pessoas, a sua filosofia global e sua cultura organizacional passam a refletir essa crença. A GP é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas – empregados, funcionários, recursos humanos, talentos ou qualquer denominação que seja utilizada – para alcançar os objetivos organizacionais e individuais. [...] As pessoas podem aumentar ou reduzir as forças e fraquezas de uma organização, dependendo da maneira como elas são tratadas. Elas podem ser a fonte de sucesso como ser a fonte de problemas. É melhor tratá-las como fonte de sucesso. Para que os objetivos da Gestão de Pessoas sejam alcançados, é necessário que as pessoas sejam tratadas como elementos básicos para a eficácia organizacional.

Segundo Bergue (2010) as pessoas assumem posição de destaque como o principal vetor de integração da organização com seu ambiente, pois trazem do exterior para o interior da organização suas necessidades, aspirações e expectativas individuais. Também levam para o público externo (bens e serviços públicos), as informações que modificam o ambiente (valores de tarifas públicas, relatórios gerenciais sobre desempenho institucional, etc.). Enfim, são as pessoas que operam a transformação – a adição de valor – nos processos produtivos.

Assinala Chiavenato (2010) que a gestão de pessoas deve contribuir para a eficácia da organização pelos seguintes meios, dentre outros:

- a) ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão;
- b) proporcionar competitividade à organização, o que significa, principalmente, saber criar, desenvolver e aplicar as habilidades e competências da força de trabalho, de maneira que as pessoas sejam mais produtivas para beneficiar clientes, parceiros e empregados;
- c) proporcionar à organização pessoas bem treinadas e bem motivadas, cujo objetivo maior é construir e proteger o mais valioso patrimônio da empresa –

as pessoas, as quais devem ser preparadas e reconhecidas de maneira justa pelo que fazem;

- d) aumentar a auto-atualização e a satisfação das pessoas no trabalho: as pessoas devem sentir que o trabalho é adequado às suas competências e que estão sendo tratadas equitativamente, para serem felizes.

Segundo Bergue (2010, p. 18) no setor público a gestão de pessoas está pautada, principalmente, pelo esforço orientado para a manutenção e o desenvolvimento das pessoas nas respectivas organizações, em consonância com o ordenamento jurídico e com a forma de trabalho do Estado. Nesse sentido, ressalta o autor que:

A gestão de pessoas envolve um conjunto de ações preliminares de planejamento das necessidades mútuas entre a organização e as pessoas, o arranjo dos recursos necessários à satisfação dessas necessidades, seguido dos esforços de direção desse conjunto, orientados pelo vetor resultante do produto dos objetivos institucionais e individuais, constantemente balizado pelo cotejo entre o desempenho efetivo e previsto com vistas às correções de curso do processo.

Observa Bergue (2010) que seguindo uma resposta sistêmica, a administração pública, como qualquer organização, recebe insumos¹, processa-os e gera produtos, os quais são os bens e serviços públicos postos à disposição da coletividade.

Para Chiavenato (2010) a gestão de pessoas é um conjunto integrado de seis processos dinâmicos e interativos, quais sejam:

- a) processos de agregar pessoas, que se referem à inclusão de novas pessoas na empresa;
- b) processos de aplicar pessoas, que são utilizados para desenhar as atividades que elas irão realizar na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho;
- c) processos de recompensas de pessoas para incentivar e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas, tais como: recompensas, remuneração, benefícios e serviços sociais;
- d) processos de desenhar pessoas, que são utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas;

¹ Recursos materiais e recursos humanos

- e) processos de manter pessoas que buscam criar condições ambientais e psicológicas para as atividades das pessoas;
- f) processos de monitorar pessoas que tem por finalidade acompanhar e controlar as atividades que elas realizam e avaliar os resultados.

O desenvolvimento da organização está diretamente relacionado à sua habilidade e capacidade em desenvolver pessoas e possibilitar que estas cresçam intelectualmente, profissionalmente e que venham a conquistar novas funções, responsabilidades e progressões na carreira, principalmente, como forma de reconhecimento do profissionalismo demonstrado em suas atividades. Portanto, a gestão de pessoas deve atender aos interesses e expectativas das empresas e das pessoas, cujo resultado é um crescimento de ambas as partes.

2.2 Gestão por competências: conceitos e aplicações

Atualmente, o uso da teoria da competência na gestão de pessoas, além de ser uma tendência nas empresas, também é adotada na seara pública. Observam Silva e Ferreira (2006), mais importante que o exercício das atribuições para os cargos públicos é a competência para exercê-los.

Segundo Brandão *et al.* (2001, p. 62) a sociedade contemporânea passa por um período de grandes transformações sociais, econômicas, políticas e culturais, cujos traços marcantes da economia mundial são a emergência de um novo paradigma tecnológico e a globalização financeira. Assim, para as empresas alcançarem e manterem níveis crescentes de competitividade, há necessidade de desenvolvimento e incorporação de inovações dos produtos ou processos de produção, além de novas tecnologias de gestão. Nesse sentido assinala o autor que:

A gestão baseada nas competências tem sido sugerida como um instrumento gerencial alternativo aos modelos tradicionalmente utilizados pelas organizações (Brandão & Guimarães, 1999). Com base no pressuposto de que o domínio de recursos (competências) raros, valiosos, e difíceis de ser imitados pela concorrência conferem à organização certa vantagem competitiva, essa abordagem propõe-se a integrar e orientar esforços, sobretudo os relacionados à gestão de recursos humanos, visando desenvolver e sustentar competências essenciais à consecução dos objetivos organizacionais (Prahalad & Hamel, 1990; Durand, 2000). Os

recursos humanos são parte fundamental nesse processo, visto que a competência organizacional é uma propriedade que emerge da articulação e da sinergia entre as competências profissionais dos membros da organização (Le Boterf, 1999).

Para Brandão *et al.* (2001) não é recente a preocupação das empresas em ter profissionais preparados para o desempenho eficiente de uma função, porém nos últimos anos, as empresas entenderam que o sucesso será determinado pela qualificação de seus empregados, passando a atribuir maior relevância à gestão de recursos humanos, principalmente no desenvolvimento de competências, o que estimulou estudos e pesquisas, dando origem a uma corrente teórica que propõe a gestão baseada nas competências² como mecanismo para gerar e sustentar vantagem competitiva.

O conceito de competência de acordo com Silva e Ferreira (2006) evoluiu ao longo do tempo e possui diferentes conceitos e entendimentos. Conforme enfatizam esses autores, Durand³ (2000) a conceitua balizada em três características – conhecimentos, habilidades e atitudes – englobando aspectos cognitivos, técnicos, sociais e afetivos relacionados ao trabalho. Nesse sentido, para Silva e Ferreira (2006) competência é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à consecução de determinado fim.

Para Silva e Ferreira (2006) o conhecimento refere-se ao conhecimento técnico, aos treinamentos, à capacitação, à elevação de escolaridade e à formação profissional da pessoa. A habilidade é a experiência, a prática do conhecimento, ou seja, o saber como fazer algo ou a capacidade de aplicar e fazer uso produtivo do conhecimento adquirido. A atitude diz respeito aos aspectos sociais e afetivos ligados ao trabalho, em síntese, diz respeito à vontade de fazer, cuja consequência é ampliar a reação positiva ou negativa de uma pessoa em relação à adoção de uma ação específica. Para os autores, está entre as características mais importantes, pois a pessoa que tem atitude consegue adquirir o conhecimento e até aprender a ter habilidade para utilizá-lo da melhor forma possível.

Segundo Carbone *et al.* (2009) há duas grandes correntes para a definição de competência. A primeira, adotada por autores norte-americanos, dentre eles, Boyatzis (1982) e McClelland (1973), conceituam a competência como um estoque de qualificações

² A gestão baseada nas competências (ou simplesmente gestão de competências) pode ser visualizada como um modelo gerencial derivado da teoria da gestão baseada nos recursos (resource-based management theory), a qual sustenta que determinados atributos organizacionais são condicionantes do sucesso da empresa diante da concorrência.

³ DURAND, Thomas. Forms of incompetence. In: FOURTH INTERNACIONAL CONFERENCE ON COMPETENCE – Based Management. Oslo: Norwegian School of Management, 1998.

(conhecimentos, habilidades e atitudes) que capacita o funcionário a exercer certo trabalho. A segunda corrente é defendida principalmente por autores franceses Le Boterf (1999) e Zarifian (1999), que associam a competência às realizações da pessoa em certo contexto, como aquilo que ela produz ou realiza no trabalho.

Carbone *et al.* (2009, p. 44) a partir da junção das duas correntes e de forma integradora, assim definiram competência:

[...] entendem-se competências humanas como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações. [...] Nessa perspectiva, então, as competências humanas são reveladas quando as pessoas agem ante as situações profissionais com as quais se deparam (Zarifian, 1999) e servem como ligação entre os atributos individuais e a estratégia da organização. Assim, agregam valor econômico e valor social a indivíduos e organizações, na medida em que contribuem para a consecução de objetivos organizacionais e expressam o reconhecimento social sobre a capacidade das pessoas.

Prahalad e Hamel⁴ (1990, *apud* Carbone *et al.* 2009, p. 48) trazem o conceito de competência para o nível da organização, cuja capacidade desta que a torna eficaz na consecução de seus objetivos estratégicos. Para eles, competências organizacionais essenciais são atributos da organização que conferem vantagem competitiva a ela, criam um valor diferente que é percebido pelos clientes e são difíceis de ser copiadas pela concorrência.

Por sua vez, segundo Dutra (2009 b), a competência pode ser vista como a capacidade de entrega da pessoa, ou, como um conjunto de qualidades que a pessoa possui para entregar. Por outro lado, a gestão de pessoas deve oferecer ferramentas que permitam à pessoa desenvolver-se por si mesma para entregar o que lhe é determinado pela organização.

Enfatiza Dutra (2009b, p. 23) que a competência pode ser atribuída a diferentes atores, primeiramente, à organização que possui um conjunto de competências que lhe são próprias, que podem ser definidas como características de seu patrimônio de conhecimentos que lhe conferem vantagens competitivas no contexto onde se insere. Por outro lado, às pessoas que possuem competências a serem aproveitadas pela empresa, que são definidas

⁴ PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, Boston, v.68, n.3, p. 79-91, May/June 1990.

como a capacidade da pessoa de agregar valores ao patrimônio de conhecimentos da organização. Afirma o autor que:

Ao colocarmos organização e pessoas lado a lado, podemos verificar um processo contínuo de troca de competências. A organização transfere seu patrimônio de conhecimentos para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, quer na organização, quer fora dela. As pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando a organização para enfrentar novos desafios. Esse processo, que é natural em qualquer comunidade, pode ser gerenciado e potencializado com efeitos benéficos para a organização e para as pessoas.

No mesmo sentido, enfatizam Silva e Ferreira (2006) que a gestão baseada em competência deve-se dar de maneira integrada do alinhamento entre as competências individuais (com a competência da equipe ou do grupo) com as competências da Instituição ou da organização.

Ressaltam Silva e Ferreira (2006) que competência, no sentido abordado, não são aquelas definidas na legislação como as “competências” da Instituição, é algo muito mais amplo e pressupõe o alinhamento com os programas e projetos estratégicos estabelecidos no Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI) e Plano Plurianual de Ação Governamental (PPAG), para atender as demandas da sociedade. Em Minas Gerais um dos instrumentos utilizados para essa finalidade é o Acordo de Resultados. Para que se tenha uma gestão por competência, deve-se ter bem definido e claro o que as organizações querem, bem como o que esperam das pessoas para atingir seus objetivos e suas finalidades. Daí é preciso definir o perfil e competências necessárias para o exercício do cargo.

Outro ponto importante é a identificação dos meios para gerar e utilizar o conhecimento e a habilidade das pessoas para produzir inovações e alcançar melhores resultados, bem como potencializar o aproveitamento dos recursos humanos existentes e atrair novos talentos, visando a consecução das metas da instituição e do Governo. É uma forma de aproveitar da melhor maneira possível a contribuição que cada um pode dar para a equipe e para a instituição. (SILVA; FERREIRA, 2006, p. 213).

Silva e Ferreira (2006) apontam vários instrumentos para a implementação e os benefícios decorrentes da gestão por competência, dentre eles: avaliação de desempenho dos servidores; construção de um sistema de carreiras e de política remuneratória baseada na meritocracia, por exemplo, o prêmio por produtividade; as formas de recrutamento e seleção; o investimento em política de desenvolvimento dos servidores e a universidade corporativa.

Segundo Madureira⁵ (*apud* SILVA; FERREIRA, 2006, p. 213) a adoção de competências em algumas instituições tornou a avaliação de desempenho mais objetiva e reduziu consideravelmente os recursos gastos com treinamento de executivos, uma vez que ficou mais focado e racional. Outro aspecto importante é que a carreira profissional tem sido aperfeiçoada depois da implantação do modelo de gestão por competência. Ressalta o autor que a gestão por competência deve estar alicerçada em um plano de carreiras.

Em Minas Gerais, alguns institutos importantes para a gestão por competência, tais como a reestruturação de carreiras, a instituição da avaliação de desempenho e a política remuneratória baseada na meritocracia foram, numa primeira fase, instituídos e implementados sem ter como sustentáculo um modelo acabado de gestão por competência, por tratar-se de instrumentos de implantação emergencial. Mesmo não tendo sido concebido a partir de tal pressuposto, não significa que não sejam suporte e instrumentos importantes e que contribuam para a lógica da gestão por competência. (SILVA e FERREIRA, 2006, p.213).

Segundo Silva e Ferreira (2006), os institutos mencionados são suportes e instrumentos que contribuem para a lógica da gestão por competência. Acrescentam que, para diversos autores, a gestão por competência, em qualquer instituição, tem que estar alicerçada em um plano de carreira.

Nesse sentido, enfatiza Dutra (2009a) que a carreira não deve ser vista como um caminho rígido a ser percorrido, mas como uma sequência de posições e de trabalhos por ela realizados, de maneira a conciliar o desenvolvimento da pessoa com o da organização. Tal conceito vem a enriquecer a abordagem de competência, ao identificar a entrega da pessoa no contexto da organização.

Conforme afirmativa dos autores a gestão por competência é importante na política de gestão de pessoas, a qual deve ter como pilar a competência, cujas características estão alicerçadas no conhecimento, na habilidade e na atitude.

Ressalta Carbone *et al.* (2009) que gerenciar competências significa planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diversos níveis da organização, as competências necessárias em busca de seus objetivos.

Nesse sentido, o Plano Estratégico da PMMG 2009-2011, apresenta como objetivo a promoção da gestão de pessoas, com foco nos princípios éticos, na valorização,

⁵ MADUREIRA, Daniele. Empresas elegem qualidades ideais dos executivos. **Gazeta Mercantil**, p. C1, março, 2001.

na saúde, no desempenho e comprometimento com os valores e objetivos institucionais. E estabelece como uma das estratégias na consecução deste objetivo: “Instituir a gestão de pessoas com foco na qualidade de vida no trabalho e efetividade no desempenho profissional, intensificando o senso de pertencimento, garantia da sustentabilidade da Instituição e o alcance dos objetivos organizacionais.” (MINAS GERAIS, 2009).

Dentro de um mapeamento de competências, a PMMG, estabeleceu dentre outras, as seguintes estratégias: captar recursos humanos com perfil profissiográfico adequado às necessidades da Polícia Militar de Minas Gerais e alocar efetivo, em todo o território de Minas Gerais, segundo critérios técnico científicos e com suporte em banco de talentos, propiciando recursos humanos suficientes, comprometidos, motivados e adequados às respectivas funções (MINAS GERAIS, 2009).

Portanto, observa-se que a gestão por competência busca alinhar a capacidade profissional das pessoas com os objetivos estratégicos da organização e em prol das expectativas de crescimento de seus funcionários.

2.3 Administração de carreiras, promoção e meritocracia

Esta seção secundária trata sobre a conceituação de carreira, a gestão da carreira pela organização, o planejamento da carreira pela pessoa, o plano de carreira estabelecido tanto pela empresa ou pelo funcionário, a promoção como crescimento da pessoa e da organização, a legitimidade do sistema de administração de carreira e a meritocracia baseada no mérito profissional.

2.3.1 Carreira

Segundo Balassiano *et al.* (2004), as mudanças no ambiente organizacional têm sido indicadas como geradoras de inúmeras transformações nas práticas administrativas, inclusive com a idéia de carreira, em que, numa perspectiva temporal, houve um deslocamento da sua concepção voltada para a empresa, para uma nova visão mais moderna, individualizada, em que as pessoas são treinadas para assumir as decisões sobre seu próprio destino.

Para Martins⁶ (2001, *apud* BALASSIANO *et al.* 2004, p. 100), etimologicamente a palavra carreira tem origem do latim medieval *via carraria*, cujo significado é estrada rústica para carros. Porém, atualmente, o conceito de carreira, surgido no século XIX em sua acepção moderna que representa trajetória da vida profissional significa “um ofício, uma profissão que apresenta etapas, uma progressão” (CHANLAT, 1995, p. 69).

Assinala Chanlat (1995) que há dois grandes modelos de carreiras desde as sociedades industrializadas: o tradicional e o moderno, conforme exposto no QUADRO 1.

QUADRO 1
Modelos de carreira

Modelo	Descrição
Tradicional	Um homem <ul style="list-style-type: none"> • pertencente aos grupos socialmente dominantes • estabilidade • progressão linear vertical
Moderno	Um homem e/ou uma mulher <ul style="list-style-type: none"> • pertencente a grupos sociais variados • instabilidade • progressão descontínua vertical e horizontal

Fonte: CHANLAT, Jean-François. Quais carreiras e para qual sociedade? (I). **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n.6, p. 39, nov./dez. 1995. Disponível em <<http://pt.scribd.com/doc>>. Acesso em 23 jul. 2011.

O modelo tradicional que predominou até os anos 70, era marcado pela estabilidade, enriquecimento, progresso e divisão sexual e social do trabalho, em que apenas os homens trabalhavam, e cuja possibilidade de ascensão pertencia apenas aos grupos socialmente dominantes. A progressão da carreira era linear e vertical, e os trabalhadores possuíam maior estabilidade no emprego. Já o modelo moderno, caracteriza-se em apresentar oportunidades para ambos os sexos e a grupos sociais variados, porém a progressão na carreira é descontínua, mais horizontal do que vertical e com maior instabilidade.

A carreira, então em uma perspectiva tradicional, pode ser vista como um ajustamento do indivíduo a uma ocupação escolhida ou à imagem que dela possui, e esse processo de ajustamento implica critérios dos quais nasce a noção de hierarquia, de escada ou de sequência de papéis com maiores

⁶ MARTINS, H. T. **Gestão de carreiras na era do conhecimento**: abordagem conceitual e resultados de pesquisa. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

responsabilidades dentro de uma ocupação.(LANDAU, HAMMER, 1986⁷; BASTOS, 1997⁸, *apud* KILIMNIK *et al.* 2004, p.2).

Segundo Balassiano *et al.* (2004), de acordo com a perspectiva tradicional, há uma mentalidade de que os benefícios são direitos assegurados e que as organizações empregadoras devem assumir a responsabilidade pelas carreiras de seus empregados. Nesse enfoque, a carreira é da empresa, a qual permite os acessos e gerencia o desenvolvimento, cujo sucesso na carreira profissional é medido pelo nível mais alto que se chegou na hierarquia da organização.

A abordagem moderna da carreira surge em decorrência de mudanças sociais, tais como a feminização do mercado de trabalho, a elevação dos graus de instrução, a cosmopolização do tecido social, a afirmação dos direitos dos indivíduos, a globalização da economia e a flexibilização do trabalho, entre outros. Assim, nessa abordagem não importa o sexo ou a origem social do indivíduo, pois todos podem fazer carreira. (CHANLAT, 1995, p.72⁹, *apud* BALASSIANO *et al.* 2004, p. 102).

Robert¹⁰ (1989, p.259, *apud* KILIMNIK *et al.* 2004, p. 3) apresenta o seguinte conceito em conformidade com a carreira atual desejada e trilhada pelas pessoas: “uma ocupação ou profissão representada por etapas e possivelmente por uma progressão. Ingressar em carreira significa avançar no caminho da vida”

A carreira é a sequência de posições e atividades desenvolvidas pelo funcionário ao longo do tempo em uma organização, conforme afirma Chiavenato (2010).

Observa Dutra (2009a) que o termo carreira, apesar de ser bastante utilizado, apresenta certa dificuldade para ser definido, pois apresenta diversos significados. Pode se referir à mobilidade ocupacional – carreira de negócios, ou referente à estabilidade ocupacional – carreira como uma profissão, por exemplo, a carreira militar. Van Maanen¹¹ (*apud* DUTRA, 2009a, p. 16), define carreira como um caminho estruturado e organizado no

⁷ LANDAU, J.; HAMMER, T.H. Clerical employees's perceptions of intraorganizational career opportunities. **Academy of Management Journal**, v.29, p. 385-404, 1986.

⁸ BASTOS, A. V. B. Carreira ocupacional: um fenômeno a desafiar a pesquisa sobre as relações entre indivíduos, trabalho e organizações. *In: O. & S. Revista Organizações & Sociedade*, Salvador, v.7, n. 17, janeiro/abril, 2000, p.113-115.

⁹ CHANLAT, Jean-François. Quais carreiras e para qual sociedade? (I). **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n.6, p. 67-75, nov./dez. 1995. Disponível em <<http://pt.scribd.com/doc>>. Acesso em 23 jul. 2011

¹⁰ ROBERT, P. **Le petit Robert**. Montréal: les dictionnaires Robert – Canada, 1989.

¹¹ VAN MAANEN, J., SCHEIN, E. H. Toward a theory of organizational socialization. *In: STAW, B. M. (Org.). Research in organization behavior*. Greenwich: JAI, 1979

tempo e espaço, que pode ser seguido por alguém. Por sua vez, Hall¹² (*apud* DUTRA, 2009a, p. 17) define carreira como uma sequência de atitudes e comportamentos, associada com experiências e atividades relacionadas ao trabalho, durante o período de vida de uma pessoa.

Porém, Dutra (2009a, p. 17) discorda das últimas definições de carreira por considerá-las como fruto do arbítrio individual, não levando em conta determinantes estipuladas pelas empresas e sociedade, ao expor:

Carreira são as sequências de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa. A carreira envolve uma série de estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais e expectativas e imposições da organização e da sociedade. Da perspectiva do indivíduo, engloba o entendimento e a avaliação de sua experiência profissional, enquanto, da perspectiva da organização, engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas a espaços ocupacionais, níveis organizacionais, compensação e movimento de pessoas. Estas perspectivas são conciliadas pela carreira dentro de um contexto de constante ajuste, desenvolvimento e mudança.

Neste sentido, Silva *et al.* (2006) afirmam que carreira é compreendida como um conjunto de cargos de provimento efetivo, agrupados segundo sua natureza e complexidade e estruturados em níveis e graus, escalonados em função do grau de responsabilidade e das atribuições da carreira.

Desta forma, nota-se que a carreira é fruto da relação entre empresa e o funcionário, e não somente do interesse deste. Nesse sentido, acrescenta Dutra (2009a) que a carreira é um elemento de conciliação dinâmica das expectativas entre a pessoa e a empresa.

2.3.2 A gestão de carreiras

Segundo Dutra (2009a), a demanda por um Sistema de Administração de Carreiras torna-se mais efetiva após a segunda guerra mundial, devido ao crescimento organizacional das empresas. As bases da Administração de Carreiras surgiram com a Escola de Administração Científica, quando foram estabelecidos cargos ligados a postos de

¹² HALL, D. T. A theoretical model of career subidentity development in organizational settings. **Organizational Behavior and Human Performances**, EUA, n.6, p.50-76, 1971.

trabalho e dos sistemas de diferenciação entre eles, e posteriormente, esses conceitos migraram para as atividades administrativas e comerciais das empresas.

Dutra (2009a) observa que a concepção da Administração de Carreiras varia de acordo com o nível teórico-conceitual e de aplicação nas empresas, decorrente das estruturas e estratégias organizacionais. Naquelas em que predominam estruturas mais hierarquizadas e maior rigidez organizacional, a empresa é que estabelece de forma unilateral, suas necessidades de quadro e oportunidades. Nas empresas menos organizadas, as carreiras são deixadas ao acaso, vindo afetar principalmente aqueles trabalhadores em posições não qualificadas ou semiqualficadas, os quais não visualizam perspectiva de carreira. Por outro lado, nas organizações que diante do aumento da complexidade técnica e organizacional, as estruturas e estratégias predominantes oferecem maior flexibilidade e agilidade aos estímulos ambientais, a visão de carreira é diferente, pois necessita-se de funcionários em processo contínuo de treinamento, qualificação e com maior mobilidade profissional. Nessas empresas, a responsabilidade pela administração de carreira é compartilhada entre empresa e pessoa.

Para uma empresa que trabalha com centenas, milhares ou dezenas de milhares de profissionais, seria impossível conciliar as diferentes expectativas de carreira das pessoas com as necessidades organizacionais sem diretrizes, estruturas de carreiras, instrumentos de gestão etc., ao que chamaremos de Sistema de Administração de Carreiras. Este Sistema não deve ser entendido como uma moldura na qual as pessoas devem obrigatoriamente se encaixar, mas sim como a estruturação de opções, como forma de organizar possibilidades, como suporte para que as pessoas possam planejar suas carreiras dentro da empresa. (DUTRA, 2009a, p.53).

Diversos autores têm apresentado posições diferentes referentes à caracterização do Sistema de Administração de Carreiras, conforme assinala Dutra (2009a):

- a) Gutteridge (1986) caracteriza como sendo um conjunto de instrumentos e técnicas que visam a permitir a contínua negociação entre a pessoa e a empresa;
- b) Walker (1980) descreve o Sistema como um conjunto de procedimentos que permitem à empresa identificar as pessoas mais adequadas às suas necessidades e que permitem às pessoas planejarem suas carreiras e implementá-las;

- c) London e Stumpf (1982) procuram caracterizar o Sistema na mesma linha adotada por Gutteridge, enfatizando, porém, as questões de planejamento e acompanhamento das necessidades da empresa;
- d) Leibowitz e outros (1986) caracterizam o Sistema de Administração de Carreiras como sendo constituído de diretrizes; instrumentos de gestão de carreira, integrados aos demais instrumentos de gestão de recursos humanos; estrutura de carreira e um conjunto de políticas e procedimentos que visam conciliar as expectativas das pessoas e das empresas.

Ressalta Dutra (2009a) que onde predominam estruturas mais hierarquizadas e maior rigidez organizacional, a carreira é entendida como vinculada à estrutura. É a empresa que estabelece, de forma unilateral, suas necessidades de quadro e as oportunidades.

Afirma Bergue (2010) que, no setor público, a estruturação de carreiras é um dos esforços mais complexos no âmbito da gestão de pessoas, pois os mecanismos de ascensão nesta esfera diferem do setor privado.

Pode-se afirmar que o principal fator limitador da construção de carreiras no setor público é o impositivo constitucional contido no inciso II do art. 37 – o concurso público como requisito prévio à investidura em cargo e emprego público. Note-se que a despeito de constituir um fator restritivo à formulação de carreiras nos moldes por vezes existentes em organizações do setor privado, o referido dispositivo constitucional não é um obstáculo que inviabilize o conceito de carreira no setor público. É preciso dizer que a noção de carreira assume, nas organizações públicas, contornos particulares e sensivelmente mais restritos. [...] em suma, uma carreira não deve ser compreendida como uma sucessão de cargos isolados. De fato, os cargos estruturados em carreira apresentam características específicas, que fazem com que toda a carreira (conjunto de cargos especificados por classes), para fins de análise de compatibilidade com o ordenamento constitucional, possa ser comparada com um cargo isolado. [...] Nestes termos, uma carreira pode ser definida como um conjunto de cargos afins, dispostos em posições ordenadas segundo uma trajetória evolutiva crescente de variação das exigências requeridas para ascensão (BERGUE, 2010, p. 360 e 361).

Para Chiavenato (2010) a gestão da carreira é o processo em que uma organização seleciona, avalia, dá atribuições e desenvolve as pessoas que nela trabalham, e cujo objetivo é a composição de um grupo de funcionários qualificados para atender às necessidades atuais e futuras. Dessa forma, cada empresa identifica os talentos necessários para o seu futuro. Nota-se que tal concepção se amolda à teoria da gestão por competência.

Segundo Chanlat (1995, p. 69) “a gestão de carreira é encarregada de fazer frutificar melhor os interesses das empresas e de seu pessoal”.

Nesse contexto, a administração de carreiras oportuniza às pessoas os processos de plano de carreiras para que elas possam planejar suas carreiras, principalmente, por meio do desempenho profissional.

2.3.3 Plano e planejamento de carreira

Esta seção terciária traz a definição de plano de carreira, o qual está voltado para o desempenho profissional das pessoas, e o planejamento da carreira que é realizado pelo funcionário diante das suas expectativas de crescimento na empresa.

2.3.3.1 Plano de carreira

Segundo Lucena (2009) plano de carreira refere-se aos objetivos profissionais do indivíduo e suas aspirações de ascensão na profissão. Assim, os planos de carreira advêm dos interesses e expectativas da pessoa.

[...] Plano de Carreira compreende o planejamento da carreira do indivíduo, a partir de uma formação profissional básica, geralmente identificada como uma “vocação profissional”. Definido este plano, o profissional procurará realizá-lo através de seu trabalho na organização. (LUCENA, 2009, p. 145)

Para a autora, o limite desta carreira é o potencial da pessoa e as oportunidades oferecidas pela empresa. Nas empresas modernas em que se processam várias mudanças, principalmente naquelas em que não se adotam como política, a estabilidade no emprego e, conseqüentemente, um plano de carreira, os funcionários nem sempre terão oportunidade de crescimento e realização profissional. Por outro lado, as possibilidades de carreira acontecem de maneira sistematizada nas empresas estáveis, conforme a natureza da sua ocupação, sua missão e finalidade, com carreiras profissionais sedimentadas, como por exemplo, o serviço público, as Universidades, Hospitais, algumas estatais.

Tradicionalmente as empresas elaboravam um plano de carreira para preparar as pessoas no sentido de ocuparem cargos gradativamente mais

altos dentro da hierarquia da organização. Como as organizações eram altas e verticalizadas o encarreiramento vertical era o preferido. Hoje, com organizações achatadas devido ao enxugamento dos níveis hierárquicos, o encarreiramento está se tornando cada vez mais horizontalizado¹³. [...] Por outro lado, a carreira baseada em cargos está sendo substituída pela carreira baseada em competências. (CHIAVENATO, 2010, 227).

Segundo Dutra (2009a), quando se fala em planos de carreira as pessoas têm em mente planos com possibilidades claras de desenvolvimento profissional e que apontam, com precisão, para um horizonte profissional. Associam-se à idéia de uma estrada plana, asfaltada e bem conservada, que conduzirá ao sucesso, à riqueza e à consecução dos seus objetivos profissionais. Porém, ressalta o autor, que na realidade das empresas, a carreira decorre de vários acontecimentos inesperados tanto para a empresa e para as pessoas, pois, quando olham para frente enxergam e percebem um caminho tortuoso, com diversas alternativas, e com muitas incertezas.

A carreira deve ser pensada, portanto, como uma estrada que está sendo construída pela pessoa e pela empresa. Desse modo, ao olharmos para frente vamos sempre ver o caos a ser ordenado e quando olharmos para trás enxergaremos a estrada que já construímos. Uma empresa que administre de forma compartilhada as carreiras terá diante de si várias estradas sendo construídas. (DUTRA, 2009a, p.3)

Na Polícia Militar o plano de carreira é estabelecido de acordo com os diversos níveis hierárquicos conforme os postos e graduações. Os postos são referentes aos diversos cargos dos Oficiais e as graduações dizem respeito às praças. O plano de carreira da Corporação é vertical e possibilita ao militar chegar ao posto máximo da Corporação, cuja trajetória depende principalmente da sua competência profissional.

Para Silva *et al.* (2006), em decorrência do Projeto Estruturador “Choque de Gestão”, a reestruturação de carreiras do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais representou um enorme progresso no que tange à qualidade na prestação dos serviços públicos, com significativas vantagens aos servidores, gerando incentivos e o desenvolvimento de suas atribuições.

Os planos de carreira foram concebidos buscando implementar os princípios meritocráticos na Administração Pública. Assim, a essência dos novos planos de carreira consiste em possibilitar o desenvolvimento mediante a combinação dos critérios de tempo de serviço, resultado satisfatório da avaliação de desempenho individual e comprovação do nível de escolaridade exigido para a promoção ao nível subsequente, sem que haja ruptura com o conjunto de atribuições originalmente cometidas ao

¹³ Algumas organizações adotam o plano de carreira em Y: as promoções ou substituições podem ser feitas verticalmente (cargos mais elevados) ou horizontalmente (cargos no mesmo nível mas (sic) mais complexos ou envolvendo outras especialidades).

servidor. Desse modo, a formulação de Planos de Carreiras, em conformidade com o novo modelo proposto, permitirá a evolução do vencimento básico, do grau de responsabilidade e da complexidade de atribuições, de acordo com o posicionamento do servidor em sua respectiva carreira, vinculando o desenvolvimento na carreira ao mérito funcional e à formação do servidor. (SILVA *et al.* 2006, p.205)

Nota-se que o plano de carreiras da PMMG, cujo foco principal é a promoção por merecimento, está condizente com a nova gestão de governo e principalmente voltado para a valorização da competência profissional do militar.

2.3.3.2 Planejamento de carreira

Atualmente o planejamento da carreira está voltado, principalmente, aos interesses e perspectivas das pessoas, de maneira que estas, com suas capacidades, habilidades e atitudes, busquem a ascensão na carreira.

O tradicional planejamento de carreira está cedendo lugar para o autogerenciamento da carreira. Agora quem precisa se preocupar com a carreira não é mais a organização. Essa incumbência está rapidamente passando para as mãos de cada pessoa. Em outras palavras, cada pessoa é que deve administrar sua própria carreira profissional e saber como ajustá-la continuamente às demandas e exigências de um mundo em rápida mudança e transformação. Para tanto, cada pessoa deve procurar conhecer seus próprios talentos e saber como desenvolvê-los e aplicá-los ao longo de sua vida profissional para aproveitar as oportunidades que surgem intempestivamente, evitar a obsolescência e neutralizar as ameaças que possivelmente venham a surgir, como o desaparecimento de certas profissões e o aparecimento de outras completamente novas e inovadoras. Para tanto, a organização oferece meios e recursos para ajudar as pessoas. (CHIAVENATO, 2010, p. 228)

Nesse enfoque, o próprio autor define o autogerenciamento da carreira como um processo pelo qual cada funcionário faz a gestão da sua própria carreira, inclusive com a responsabilidade de se atualizar e reciclar, continuamente, para manter-se no emprego.

A grande maioria das pessoas encara a reflexão sobre suas carreiras apenas como identificação de oportunidades e busca de seu aproveitamento. Ao proceder desta maneira, subordina suas carreiras a uma realidade dada pelo ambiente e perde a condição de atuar sobre esta realidade. A atuação sobre o ambiente, no sentido de transformá-lo para melhor adequar-se às preferências e características pessoais, exige que as pessoas, antes de refletirem sobre as oportunidades de carreira oferecidas pelo ambiente, olhem para dentro de si, procurando identificar o que gostam, o que as satisfaz, o que as estimula etc. Ao fazê-lo, por estarem

usando um padrão interior de avaliação, terão melhor condição para identificar oportunidades de carreira. (DUTRA, 2009a, p. 23 e 24)

Araújo e Garcia (2009) observam que, ao planejar a carreira, há riscos, por isso é importante adotar alguns cuidados, os quais também são representados na FIG. 1:

- a) conhecer as limitações – são dois tipos: as externas, trazidas pelo mundo que nos cerca, e as internas, decorrentes das nossas próprias limitações pessoais;
- b) definir uma meta – elaborar um planejamento com objetivos condizentes com a nossa realidade;
- c) não desviar o foco – é importante determinar o ponto que se deseja alcançar;
- d) planejar as ações – consiste em organizar, coordenar e controlar as ações a serem executadas para alcançar a meta pretendida.

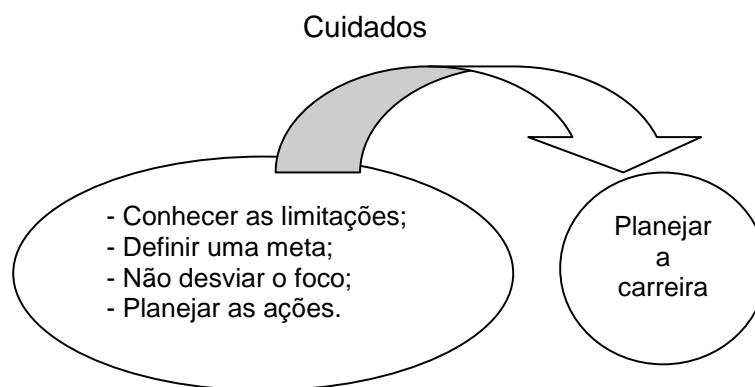


FIGURA 1: Cuidados que se devem ter ao planejar a carreira

Fonte: ARAÚJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas: estratégia e integração organizacional**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009. p. 132.

Segundo Dutra (2009a) um modelo que sintetiza de forma genérica a visão de diversos autores sobre planejamento de carreira, que depende da responsabilidade da pessoa, é descrito por London e Stumph (1982):

- a) auto avaliação – avaliação de suas qualidades, interesses e potencial para os vários espaços organizacionais;

- b) estabelecimento de objetivos de carreira – identificação de objetivos de carreira e de um plano realista baseado na auto-avaliação e na avaliação das oportunidades oferecidas pela empresa;
- c) implementação do plano de carreira – obtenção da capacitação e acesso às experiências profissionais necessárias para competir pelas oportunidades e para atingir as metas da carreira.

Ressaltam London e Stumph (1982, *apud* DUTRA, 2009a, p. 25) que as pessoas podem levar o planejamento de carreira de diversas maneiras, no entanto, duas observações são fundamentais, quais sejam: formar uma visão realista, clara e apurada de suas qualidades, interesses e inclinações pessoais e, estabelecer objetivos de carreira e preferências profissionais.

Enfatiza Dutra (2009a) que na visão desses autores, o ponto de partida é a auto-avaliação, o autoconhecimento, pois a partir deste marco, devem ser estabelecidos os objetivos de carreira e o plano de ação para a obtenção dos seus anseios.

Nesse sentido, o Plano Estratégico da PMMG 2009-2011, apresenta como objetivo, a promoção da gestão de pessoas, com foco nos princípios éticos, na valorização, na saúde, no desempenho e comprometimento com os valores e objetivos institucionais. E estabelece, como uma das estratégias na consecução deste objetivo: “Instituir Programa de Sucessão Funcional em que o profissional seja responsável pelo seu planejamento de carreira e a PMMG pelo gerenciamento das oportunidades, com o fim de desenvolver líderes transformadores e de alta performance”. (MINAS, 2009, p. 36).

2.3.4 Promoção: gestão voltada à Administração de Carreiras e às pessoas

Em consonância com o plano de carreiras estabelecido na Corporação, a promoção de Sargentos pelo critério de merecimento é aferida pelo somatório da pontuação dos fatores de mérito obtidos durante a carreira e na graduação atual.

Para Cretella Jr. (1995), a promoção hierárquica é a passagem a cargo superior e corresponde a uma melhoria de vencimento, cujos critérios são por merecimento e antiguidade de classe. Através do critério de merecimento, o poder público julga de maneira

objetiva os méritos do funcionário, com elementos concretos com a consulta dos dados referentes à vida funcional do servidor, tais como: assiduidade, pontualidade, produção, zelo etc. Acrescenta o autor que nada mais justo que a promoção por mérito.

Duplo fundamento reveste o importante instituto da promoção, assegurando-lhe papel proeminente no que diz respeito à administração e ao funcionário. Quanto à primeira, “a promoção justa, um dos pilares de um bom serviço civil” (Bullrich), é o melhor veículo de que pode o Estado lançar mão para guindar aos postos mais altos os servidores mais idôneos, os quais colocaram a serviço da administração, nas respectivas funções que desempenham, a competência, a laboriosidade, a experiência, a assiduidade, enfim, todas as qualidades pessoais de que dispõem. Quanto ao funcionário, mais extraordinário estímulo não pode existir do que o de ser promovido, razão pela qual, ocorrendo uma vaga, é do próprio interesse da Administração que o indicado para o lugar seja o servidor que reuniu mais títulos para a promoção, a fim de que não se desnature um dos mais fortes argumentos com que conta o Estado para fortalecer-se e prestigiar-se, distribuindo justiça a seus auxiliares e escolhendo, desse modo, os elementos mais capazes para auxiliá-lo na consecução dos mais altos desígnios a que se propõe levar a termo. Nada contribui de modo mais poderoso do que as promoções imerecidas para anarquizar os aparelhamentos administrativos, desestimulando os funcionários injustamente preteridos e erguendo, na escala hierárquica, os menos capazes. (CRETELLA JR., 1995, p. 473).

Por sua vez, Bergue (2010) afirma que a promoção é a evolução do servidor nos níveis e nas classes da carreira, processada pela antiguidade ou merecimento, para o qual são observados os critérios de qualificação e eficiência funcional.

O critério de qualificação funcional refere-se à aquisição de titulação, habilidades ou competências específicas definidas como requisitos essenciais de promoção nos níveis de carreira e fixadas nos desenhos de cargo. [...] A eficiência funcional, por sua vez, trata-se, conforme já referido¹⁴, de critério associado ao desempenho do agente público no exercício do cargo em que esteja investido, a ser devidamente evidenciado mediante processo de avaliação formal procedido na forma de regulamento próprio. (BERGUE, 2010, p. 362 e 363).

Para Bergue (2010) a definição dos critérios de promoção deve atentar tanto para a natureza do cargo, quanto para os interesses e às especificidades da organização, bem como das condições locais de oferta e demanda de emprego. Dessa forma, os cargos de natureza operacional podem apresentar como requisitos para promoção, cursos técnicos ou habilitações específicas de interesse para a administração e também para os anseios do servidor.

Nesse sentido, assinala Silva *et al.* (2006, p. 203):

¹⁴ A eficiência funcional deve ser aferida observando os seguintes parâmetros: a) alcance de metas de produtividade; b) assiduidade, pontualidade e outros aspectos correlatos.

A promoção é a passagem do servidor de um nível a outro imediatamente subsequente. Regra geral, para ser promovido, o servidor deverá encontrar-se em efetivo exercício, ter cumprido o interstício de cinco anos de efetivo exercício no mesmo nível e ter recebido cinco avaliações periódicas de desempenho individual satisfatórias, desde a sua promoção anterior, nos termos das normas legais pertinentes; se for o caso, deverá, ainda, comprovar a escolaridade mínima exigida para o nível subsequente, bem como a participação e aprovação em atividades de formação e aperfeiçoamento, se houver disponibilidade orçamentária e financeira para implementação de tais atividades.

Na Polícia Militar de Minas Gerais a promoção consiste no acesso equânime, gradual, sucessivo, regular e equilibrado das praças às graduações da hierarquia das Instituições Militares Estaduais (IME), observados os princípios e critérios de aferição de aptidões estabelecidos no Regulamento de Promoção de Praças (MINAS GERAIS, 2007).

Dessa forma, conforme exposto pelos autores, a promoção é um estímulo à carreira do funcionário, cujo critério por merecimento é o que melhor atende aos interesses da administração e que destaca a capacidade profissional do funcionário, principalmente, dentro de uma gestão por competência.

2.3.5 Efetividade e controle organizacional do Sistema de Administração de carreiras

Diante da hipótese estabelecida nesta pesquisa, em que as recompensas (elogio e nota meritória) dentre os fatores de mérito são as que mais influenciam na promoção de Sargentos, se faz necessário abordar sobre a efetividade e controle do Sistema de Administração de Carreira na PMMG.

Segundo Dutra (2009a) um Sistema de Administração de Carreiras, para ser efetivo, deve atender às necessidades da empresa e das pessoas, de maneira a envolver as partes interessadas. Como as necessidades são dinâmicas, o sistema também deve ser dinâmico e ajustar-se continuamente, através de metodologia e técnicas para a adequação contínua das necessidades das pessoas e da empresa. Assim, a efetividade da estrutura de carreira, dos instrumentos de gestão e dos papéis assumidos na Administração de Carreiras é resultado do processo utilizado na concepção, manutenção e revisão dos mesmos.

O Sistema gerado deve ter legitimidade. A legitimidade é obtida e conservada à medida que o Sistema atenda as necessidades das pessoas e da empresa. Para tanto, é necessário envolvê-los e comprometê-los no que se refere à identificação de necessidades, ao modelo de Administração

de Carreiras, à definição de papéis e responsabilidades na gestão de carreiras e ao processo de capacitação para operação do novo modelo. Deve haver uma contínua adequação do Sistema às necessidades e expectativas das pessoas e da empresa ao longo do tempo. Deste modo, o Sistema de Administração de Carreiras nunca é uma obra acabada; o processo deve ser contínuo e gerar ao longo do tempo várias configurações e modelos do Sistema. O que deve ser preservado sempre são os compromissos assumidos de parte a parte, que devem estar traduzidos em diretrizes e princípios. O Sistema deve, ainda, suportar o desenvolvimento da empresa e das pessoas. Com esta premissa em mente, o Sistema, à medida que é revisão (sic), deve alavancar aspectos positivos encontrados na cultura da empresa. Assim, a construção e a reconstrução do Sistema devem partir das políticas e práticas já existentes na empresa. (DUTRA, 2009a, p. 123 e 124)

Ressalta Lucena (2009) que desenvolver e manter planos de sucessão (plano de carreira) em uma organização não se limita a um simples exercício de identificar pessoas com potencial e indicá-las para cargos maiores, porém, é necessário que um conjunto de ações e atividades anteriores e posteriores funcionem de forma integrada. Assim, é preciso identificar as linhas de sucessão e quaisquer alterações que possam afetar os Planos de Sucessão.

A natureza dinâmica da gerência dos planos de sucessão, constantemente expostos aos impactos das transformações, tanto da organização como do ser humano, impõe a necessidade de acompanhamento, controle e avaliação dos resultados. [...] Quanto ao acompanhamento e controle, a base de sua eficiência está na clareza dos objetivos formulados, nos planos decorrentes e no sistema de informações adotado. [...] Para avaliar os resultados esperados, será necessário identificar os pontos vitais ou estratégicos dos trabalhos desenvolvidos e sobre os quais a ação de controle deverá ser mais atuante. Questões do tipo – Onde os resultados deverão acontecer? – O que melhor apontará e medirá quaisquer desvios? – Onde poderão ocorrer os problemas? – Quais as informações que indicarão as causas dos problemas ou desvios?, são fundamentais e devem ser respondidas de forma objetiva, pelo sistema de informações a ser utilizado, possibilitando, assim, tomar as ações que sejam necessárias e assegurar a execução dos planos de sucessão. (LUCENA, 2009, p. 160 e 161)

Segundo Dutra (2009a), a revitalização do Sistema passa por ações estruturadas para revê-lo diante dos compromissos assumidos entre as partes, em relação à Administração de Carreiras, com os seguintes objetivos:

- a) avaliar os resultados obtidos com o Sistema;
- b) levantar novas necessidades, problemas e oportunidades;
- c) levantar sugestões para revisão ou aprimoramento do Sistema;

- d) avaliar as relações entre as pessoas e estas com a empresa;
- e) avaliar o nível de satisfação das pessoas com as políticas e práticas da empresa em relação à Administração de Carreiras;
- f) prestar informações e esclarecimentos em relação ao Sistema de Administração de Carreiras;
- g) Avaliar o nível de credibilidade do Sistema etc.

Nesse sentido, com o objetivo de se ter um sistema de administração de carreiras legítimo e eficiente, Araújo e Garcia (2009, p. 57) assinalam que “a atualização de planos de carreira, embora não seja frequente, tem de ser realizada para que os objetivos mais nobres sejam alcançados”.

Ressalta Dutra (2009a) que a falta de atualização do Sistema, o qual vai se tornando cada vez mais inadequado ao longo do tempo, para os interesses e necessidades da empresa e às expectativas das pessoas, torna-o dificultoso para as duas partes.

Segundo Bergue (2010), o controle, sob uma perspectiva gerencial, define-se como a função administrativa que busca comparar os resultados alcançados em relação aos parâmetros planejados, identificando desvios nos processos e sugerindo medidas de melhoria de desempenho. Tais resultados são aferidos pelo desempenho de uma pessoa, equipe, processo, órgão, entidade, etc. O autor destaca quatro elementos centrais e integrados na função controle, quais sejam:

- a) acompanhamento sistemático dos processos;
- b) comparação entre resultados propostos e alcançados;
- c) identificação de desvios;
- d) proposição de melhorias (correção de curso).

O sistema de controle interno pode ser definido como um conjunto de mecanismos balizadores de procedimentos que incidem sobre atividades e resultados com vistas a garantir a eficiência e eficácia de processos organizacionais. A função controle, dessa forma, tem por finalidade

precípua preservar a integridade e regularidade dos processos e seus resultados. [...] Um sistema de controle interno, sob uma perspectiva mais ampla, portanto, é constituído pelo conjunto de rotinas e procedimentos inerentes a cada processo produtivo, afetos a todas as áreas da administração, destinados a evitar, tanto quanto possível, a incidência de falhas e desvios, detectando-os por ocasião de sua ocorrência, e contemplando os mecanismos de correção destinados a reconduzir o desempenho do processo à sua regular trajetória. (BERGUE, 2010, p. 501).

Nesse contexto, a análise das recompensas (elogio e nota meritória) na promoção dos Sargentos no referido período está baseada na necessidade da organização acompanhar e rever o Sistema de Administração de Carreira na PMMG, para que ocorra dentre os princípios da administração pública, e para o qual deve haver uma contínua adequação às necessidades e expectativas das pessoas e da organização ao longo do tempo, dentro da gestão por competência.

2.3.6 Meritocracia

O entendimento de que o serviço público no Brasil é regido dentro de um sistema meritocrático é oriundo desde a Constituição Federal de 25 de março de 1824, a qual previa o mérito como ingresso em diversos cargos públicos. Segundo Barbosa (1999, p. 49) essa Constituição delineia claramente, os fundamentos de uma meritocracia, cujo artigo 179, XIV, rezava: “Todo cidadão pode ser admitido aos cargos públicos civis, políticos ou militares, sem outra diferença que, não seja por seus talentos ou virtudes”.

A palavra meritocracia é pouco utilizada e, por isso, não aparece em diversos dicionários, mas observa Barbosa (1999) que, numa dimensão conceitual, ela aparece de forma implícita nas discussões sobre desempenho e sua avaliação, justiça social, reforma administrativa e do Estado, neoliberalismo, competência, produtividade etc.

Barbosa (1999, p. 22) a define no nível ideológico como “um conjunto de valores que postula que as posições dos indivíduos na sociedade devem ser consequência do mérito de cada um. Ou seja, do reconhecimento público da qualidade das realizações individuais”.

Para que o desempenho dos indivíduos tenha legitimidade social ele deve estar inserido num contexto juridicamente igualitário, no qual a igualdade funcione como uma moldura para os acontecimentos e proporcione as condições para que as pessoas sejam avaliadas exclusivamente pelas suas

realizações. Ou seja, nenhum outro critério como por exemplo poder econômico, status, relações familiares e pessoais pode influenciar esta avaliação. É por isso que desempenho e igualdade estão intimamente associados. Esta última fornece as condições necessárias e suficientes para a sua legitimidade. (BARBOSA, 1999, p. 184 e 185)

Assim, o critério de promoção pelo merecimento na Polícia Militar está baseado no mérito de cada militar, em desenvolver suas atividades com profissionalismo, com competência e de acordo com os objetivos institucionais. Observa Silva *et al.* (2006) que os novos planos de carreira no Estado foram concebidos com o objetivo de implementar os princípios meritocráticos na Administração Pública.

2.4 Motivação humana na gestão organizacional

A presente seção secundária contextualiza a motivação humana, a qual busca, principalmente, a valorização do capital mais importante da empresa: as pessoas. E apresenta quatro modelos teóricos motivacionais adotados pelas organizações.

2.4.1 Conceito de Motivação

Gil (2008) assinala que o mundo dos negócios está cada vez mais competitivo e exige maiores níveis de motivação das pessoas, pois funcionários motivados para o trabalho proporcionam melhores resultados para as empresas. Neste enfoque, a motivação é compreendida como o principal combustível para a produtividade da organização.

Dentre os fatores de mérito que são aferidos na ficha de promoção, pelo critério de merecimento, estão as recompensas, das quais o elogio e a nota meritória, base da hipótese desta pesquisa, encontram-se alicerçadas nas teorias da motivação.

As empresas estão valorizando cada vez mais o comprometimento das pessoas. Os funcionários comprometidos é que vem sendo convocados para fazer parte das soluções e é exatamente neles que as empresas mais tendem a investir. A motivação, por sua vez, é a chave do comprometimento. É muito mais fácil para as empresas conseguirem pessoas competentes do que comprometidas. Por isso, identificar fatores capazes de promover a motivação dos empregados e dominar as técnicas

adequadas para trabalhar com ela vem-se tornando tarefa das mais importantes para os gerentes. (GIL, 2008, p.201)

No mesmo sentido, Decenzo e Robbins (2001) observam que, para toda organização, o sucesso depende do bom desempenho de seus funcionários, pois exige-se além da capacidade para realizar o trabalho, a disposição da pessoa. Aí insere-se a motivação, cujo processo é de ativar esse potencial em todos os empregados. Diante das necessidades organizacionais de alcançar suas metas e objetivos, os gestores devem adotar providencias para que as necessidades dos funcionários sejam atendidas, para isso, precisa ter trabalho produtivo para basear as recompensas.

Por conseguinte, a motivação do empregado pode ser definida como a disposição do indivíduo de exercer um esforço para alcançar os objetivos da organização, condicionada pela capacidade desse esforço para satisfazer também as necessidades individuais. Inerentes a essa definição, portanto, há três componentes: esforço, metas organizacionais e necessidades individuais. (DECENZO e ROBBINS, 2001, p. 60).

Para Decenzo e Robbins (2001) o processo da motivação começa com uma necessidade não-satisfeita, que pode ser qualquer coisa, que as pessoas desejam, mas estão privadas em tê-las, o que resulta em tensão, a qual pode ser funcional ou disfuncional. Para que exista a motivação a pessoa precisa ter a tensão funcional, que é caracterizada pelo estímulo que dá energia para consecução dos objetivos.

Ressaltam Decenzo e Robbins (2001) que, para a motivação existir são indispensáveis certas condições. Para a gestão de recursos humanos, tais parâmetros são: relacionamento esforço-desempenho; o relacionamento desempenho-meta organizacional; e o relacionamento meta organizacional-objetivo individual.

A motivação está associada a um processo responsável pela intensidade, pela direção e pela persistência dos esforços de uma pessoa, orientados para determinado propósito. Coerente com isso, e de forma ampla, pode-se definir a motivação como o interesse de uma pessoa, para a ação, revelando-se como um impulso constante e de intensidade variável, orientado para o alcance de um objetivo, seja este decorrente de uma necessidade, seja de um estado de satisfação. (BERGUE, 2010, p. 418).

Enfatiza Bergue (2010) que, diante das diferentes expectativas que os funcionários têm em relação à sua vida e ao trabalho, e em face dos diversos objetivos impostos, é atribuição do gestor público em compreender os mecanismos que acarretam a

estimulação das pessoas, devendo empregá-los de maneira a estabelecer um caminho de convergência entre os objetivos institucionais e os individuais.

Um dos principais problemas no estudo do comportamento organizacional refere-se a por que as pessoas desempenham e se comportam da maneira como o fazem em seu trabalho e em suas organizações. Perguntas como “O que faz algumas pessoas darem o máximo de si enquanto outras procuram apenas fazer o mínimo indispensável?” e “Como posso influenciar o desempenho daqueles que trabalham para mim?” são feitas por virtualmente todos os administradores numa ou noutra ocasião. De fato, a questão de como motivar as pessoas permanece como uma das áreas mais fascinantes e mistificantes da atividade gerencial. (BOWDITCH e BUONO, 2002, p. 39).

Decenzo e Robbins (2001) apresentam as seguintes sugestões de motivação:

- a) trate das diferenças individuais – os funcionários não são homogêneos, assim, para motivar de maneira eficaz, o gestor deve compreender quais são as necessidades que as fazem realizar o esforço;
- b) ponha os empregados em cargos apropriados – os funcionários devem se ajustar aos cargos. Técnicas de recrutamento e seleção apropriadas devem facilitar a criar essa harmonia;
- c) fixe metas viáveis – os empregados muitas vezes trabalham melhor quando desafiados, porém é preciso que as metas sejam viáveis. Um feedback contínuo sobre a eficiência do desempenho dos empregados ajuda a reforçar seu esforço;
- d) individualize as recompensas – a compreensão de que os empregados tem diferentes necessidades deve indicar que as recompensas sejam diferentes. Assim, é preciso usar essa compreensão e talhar as recompensas às várias necessidades;
- e) use um sistema equitativo – as recompensas que as pessoas recebem devem ser percebidas como comparáveis ao esforço que despenderam. Mesmo que as percepções sobre o que é equitativo possa variar, deve-se fazer um esforço para garantir que o sistema de recompensas usado seja justo, coerente e objetivo;

- f) não esqueça o dinheiro – a razão principal pela qual as pessoas trabalham é o dinheiro, não é o único motivador, mas não usá-lo como motivação vai diminuir de maneira significativa a produtividade do funcionário.

Por sua vez, destaca Vroom (1997) que o projeto e gerência dos sistemas de recompensa representam para o gerente geral uma das mais difíceis atividades da Gestão de Recursos Humanos, uma vez que essa área apresenta as maiores contradições entre a promessa da teoria e a realidade da implementação, o que ocasiona, em certas situações, a necessidade da organização passar por ciclos de inovação e esperança, seguidos de frustração, quando esses sistemas não atendem aos objetivos propostos. Ressalta o autor que conquistar a satisfação de um funcionário com a concessão de recompensas não é uma situação fácil e depende de vários fatores que a empresa precisa aprender a gerenciar:

- a) a satisfação do indivíduo com as recompensas está, em parte, relacionada à expectativa e à quantia recebida. Os sentimentos de satisfação ou insatisfação surgem quando as pessoas comparam seu *input* – habilidades profissionais, educação, esforço e desempenho – com o *output* – conjunto de recompensas intrínsecas e extrínsecas recebidas;
- b) a satisfação também é atingida pela comparação com outras pessoas em cargos e organizações semelhantes, uma vez que os funcionários comparam sua própria relação *input/output* com a de outros. O peso dado aos diversos *inputs* nessa comparação varia bastante, pois um dos maiores dilemas é a incapacidade dos gerentes de comunicar uma avaliação honesta, o que dificulta o desenvolvimento de uma visão realista do próprio desempenho por parte do empregado;
- c) os funcionários frequentemente interpretam de maneira incorreta a recompensa de outros, o que pode provocar sua insatisfação. As interpretações equivocadas dos desempenhos e recompensas dos outros também ocorrem devido ao fato das organizações não tornarem disponíveis informações precisas sobre a remuneração e o desempenho dos outros;
- d) a satisfação geralmente decorre de um conjunto de recompensas e não de uma única.

Para Vroom (1997), uma teoria sugere que as condições abaixo são necessárias para motivação dos funcionários:

- a) os funcionários precisam acreditar que o desempenho eficaz levará ao recebimento de uma bonificação ou à aprovação dos demais;
- b) também precisam considerar atraentes as recompensas oferecidas. Assim, alguns podem desejar promoções porque buscam poder, outros desejam alguma forma de benefícios, por exemplo, um fundo de pensão;
- c) os funcionários precisam acreditar que um determinado nível de esforço individual os proporcionará atingir os padrões de desempenho da organização.

Conforme indicado, a motivação para exercer o esforço é acionada pela perspectiva das recompensas desejadas: dinheiro, reconhecimento, promoção e assim por diante. Se o esforço leva ao desempenho e o desempenho leva às recompensas desejadas, o funcionário fica satisfeito e motivado para manter o bom desempenho. (VROOM, 1997, p. 21).

No contexto exposto, observa-se que o êxito do sistema motivacional de uma empresa depende de um processo de recompensas baseado numa gestão por competência, em conformidade com o desempenho das pessoas e que atenda as suas expectativas.

2.4.2 Modelos teóricos motivacionais

Segundo Gil (2008), a complexidade do fenômeno da motivação foi determinante para o surgimento de várias teorias para explicar tal fenômeno, dentre elas, destacam-se a Hierarquia de Necessidades de Maslow, a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, Teoria da Expectativa de Vroom e a Teoria da Equidade de J. Stacy Adams.

2.4.2.1 A hierarquia de necessidades de Maslow

Segundo Gil (2008), o psicólogo Abraham Maslow (1987) verificou que as necessidades humanas apresentam diferentes níveis de força, para os quais estabeleceu uma hierarquia de necessidades em cinco grupos: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização.

Descreve Gil (2008) que as necessidades fisiológicas são as básicas para a manutenção da vida, tais como: alimentação, vestimenta e abrigo, sem as quais as pessoas darão pouca atenção às demais. As necessidades de segurança referem-se principalmente a preocupação com o futuro, na manutenção do emprego e da propriedade. Por meio das necessidades sociais as pessoas passam a relacionar com os outros, a participar de vários grupos para serem aceitas por estes. Posteriormente, sentem a necessidade de serem estimadas, em termos de amor próprio e de reconhecimento pelos outros. No último nível, surgem as necessidades de auto-realização do máximo de potencial individual, é o momento em que desejam se tornar aquilo que são capazes de ser.

As necessidades humanas agregam-se em hierarquias de preponderância. Isto é, o surgimento de uma necessidade geralmente depende da satisfação prévia de outra que expressa uma necessidade mais preponderante. O homem é um animal eternamente insatisfeito. Não há necessidade ou impulso que possa ser tratado como se estivesse isolado ou apartado; todo impulso relaciona-se à satisfação ou insatisfação de outros impulsos. (MASLOW¹⁵, 2003, p. 250, *apud* BERGUE, 2010, p. 422).

Gil (2008) ressalta que a teoria de Maslow é importante no ambiente de trabalho, pois demonstra que as pessoas não necessitam apenas de recompensas financeiras, mas também de respeito e atenção dos outros.

2.4.2.2 A Teoria dos Dois Fatores

Segundo Bergue (2010) a Teoria dos Dois Fatores, proposta por Herzberg, identificou determinados fatores, relacionados às características do cargo, como

¹⁵ MASLOW, Abraham Harold. **Diário de negócios de Maslow**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

fundamentais na satisfação do indivíduo no trabalho, denominados fatores motivacionais ou satisfacientes, além dos fatores de natureza higiênica.

Os fatores higiênicos (extrínsecos ao cargo), segundo Herzberg, são fundamentalmente: condições gerais do ambiente laboral (iluminação, limpeza, ruído etc.); remuneração; relações com superiores e colegas. Os fatores motivacionais (intrínsecos ao cargo), por outro lado, são: nível de responsabilidade; conteúdo e atribuições do cargo; nível de responsabilidade do cargo; nível de reconhecimento do trabalho executado (BERGUE, 2010, p. 424).

Gil (2008, p. 208) observa que os fatores higiênicos não são suficientes para promover a motivação, porém precisam ser pelo menos satisfatórios para não desmotivar os funcionários. Enfatiza o autor que os fatores motivadores é que realmente promovem a motivação.

A teoria de Herzberg indica que os fatores do segundo grupo devem ser promovidos pelos gerentes para manter sua equipe motivada. A capacidade de manter tais fatores, por sua vez, depende da satisfação no trabalho e do envolvimento de cada empregado. Nesse sentido, uma das coisas mais importantes ao alcance dos gerentes é o enriquecimento do trabalho, que consiste não apenas na ampliação do número de tarefas que os empregados executam, mas num deliberado aumento da responsabilidade, da amplitude e do desafio do trabalho.

2.4.2.3 A Teoria da Expectativa

Bergue (2010) observa que um servidor empreenderá maior esforço numa atividade quanto maior for a sua percepção de que seu desempenho terá uma avaliação mais elevada, a qual conduzirá à percepção de recompensas organizacionais (econômicas ou simbólicas, quais sejam: pontuação para promoção na carreira, promoção para uma posição de chefia ou de assessoramento que o leve a uma função gratificada ou posição de maior status), além do alcance de objetivos pessoais, como por exemplo, consumo, lazer etc.

A Teoria da expectativa (ou expectância), proposta por Victor Vroom, constitui uma das mais reconhecidas formulações sobre a motivação humana. Em essência, a teoria da expectativa sugere que a intensidade do esforço para a ação de uma pessoa está diretamente relacionada à expectativa que essa pessoa tem em relação aos resultados decorrentes dessa ação, e da atratividade desse resultado por ele percebida. Assim, uma pessoa se sente motivada para determinada ação, dependendo da probabilidade percebida de alcançar determinado resultado e do valor a ele atribuído. (BERGUE, 2010, p. 426).

Ressalta o autor que essa formulação envolve quatro aspectos ou variáveis (esforço, desempenho, recompensa e objetivos), além das seguintes relações:

- a) uma relação entre o esforço e o desempenho individual;
- b) uma relação entre o desempenho e a recompensa;
- c) uma relação entre a recompensa e os objetivos pessoais.

Essas relações são, portanto, aspectos aos quais o gestor precisa atentar não somente para a compreensão dos fenômenos comportamentais na organização, mas para a formulação de políticas integradas de gestão de pessoas que relacionem, especialmente, carreira, remuneração e ambiente organizacional. (BERGUE, 2010, p. 426).

2.4.2.4 A Teoria da Equidade

Segundo Bergue (2010), um dos elementos centrais dessa teoria é que as pessoas comparam sua relação entre remuneração (recompensas recebidas da organização) e desempenho (contribuições dadas à organização) com os resultados de outras pessoas. Observa o autor que as pessoas estão atentas às compensações e às contribuições concretizadas no âmbito do grupo, cujas comparações são significantes e capazes de afetar seu comportamento, inclusive quando percebem uma iniquidade, há uma percepção de injustiça por parte do servidor.

A noção de equidade é algo que tende a afetar as pessoas de forma bastante intensa e está associada ao senso de justiça distributiva. J. Stacy Adams em 1965, formulou a noção de necessidade de equidade e sua influência no comportamento das pessoas em ambiente laboral. (RAINEY, 2003, p. 255). Na essência da formulação teórica da equidade reside a relação entre contribuições e recompensas em diferentes níveis de intensidade. (ADAMS¹⁶, 1965, *apud* Bergue, 2010, p. 427).

Jones e George (2008) assinalam que pela Teoria da Equidade os gerentes podem promover altos níveis de motivação ao garantir que as pessoas percebam que há

¹⁶ ADAMS, J. S. Inequity in social Exchange. In: BERKOWITZ, L. (Ed.) **Advances in experimental social psychology**. New York: Academy Press, 1965.

equidade¹⁷ na organização ou que as recompensas serão distribuídas em proporção aos insumos dados.

Para Robbins (2005, p. 179) as recompensas devem estar em consonância com o desempenho do funcionário, os quais devem perceber tal situação, para que não haja redução da satisfação com o trabalho, rotatividade e absenteísmo, ao expor que:

As recompensas também precisam ser percebidas como justas em relação às contribuições que os funcionários trazem para o trabalho. Em um nível bem simplista, isto quer dizer que a experiência, as habilidades, as capacidades, o esforço e outras contribuições óbvias devem explicar as diferenças de desempenho e, por conseguinte, a remuneração, as atribuições de tarefas e outras recompensas óbvias.

Conforme essas teorias, as recompensas devem ser justas e concedidas com equidade de maneira a valorizar e atender às expectativas dos funcionários, dos quais é exigido um melhor desempenho em suas atividades, o que resulta em crescimento das pessoas e da empresa, principalmente, quando se refere às promoções.

Nota-se que na aplicação dessas teorias, exige-se dos gestores uma capacidade maior de análise dos casos concretos para que proceda à concessão de recompensas, principalmente, no caso de elogios e notas meritórias na PMMG, de forma proporcional e com equidade obedecendo ao que as pessoas produziram com eficiência e eficácia com a respectiva recompensa, para que o processo seja justo.

A seção 3 trata sobre a Polícia Militar de Minas Gerais, demonstrando sua competência, estrutura, identidade organizacional, gestão estratégica e a nova filosofia de trabalho voltada para a cidadania.

¹⁷ A equidade existe quando uma pessoa percebe que sua própria relação ganho/contribuição é igual à relação ganho/contribuição de um referente. Sob condições de equidade se um referente receber mais resultados que você, ele contribui proporcionalmente com mais insumos para a organização, de modo que a relação ganho/contribuição dele ainda é igual à sua relação ganho/contribuição.

3 POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS: COMPETÊNCIA, ESTRUTURA, IDENTIDADE ORGANIZACIONAL, GESTÃO ESTRATÉGICA E CIDADANIA.

Esta seção tem como objetivo apresentar uma contextualização da Polícia Militar do Estado de Minas Gerais como uma organização que, diante de uma nova gestão gerencial, busca uma melhor prestação de serviços à sociedade.

3.1 Competência e estrutura organizacional.

A Polícia Militar de Minas Gerais é uma instituição militar estadual, bisseccular, cuja articulação operacional é coordenada pela Secretaria de Estado de Defesa Social (SEDES) e está diretamente subordinada ao Governo do Estado, conforme fundamentação legal prevista na Constituição da República Federativa do Brasil de 5 de outubro de 1988, da seguinte maneira: “Art. 42. Os membros das Polícias Militares e Corpo de Bombeiros Militares, Instituições organizadas com base na hierarquia e disciplina, são militares dos Estados, do Distrito Federal e dos Territórios.”

O artigo 144 da Constituição Federal dispõe sobre a responsabilidade de atuação dos órgãos de segurança pública, principalmente, da Polícia Militar no exercício de polícia ostensiva e na preservação da ordem pública:

Art. 144. A segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, através dos seguintes órgãos:

[...]

V- polícias militares e corpos de bombeiros militares.

[...]

§5º Às polícias militares cabem a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública; aos corpos de bombeiros militares, além das atribuições definidas em lei, incumbem a execução de atividades de defesa civil.

§ 6º As polícias militares e corpos de bombeiros militares, forças auxiliares e reserva do Exército, subordinam-se, juntamente com as polícias civis, aos Governadores dos Estados, do Distrito Federal e dos Territórios.

Por sua vez, a Constituição do Estado de Minas Gerais de 21 de setembro de 1989 (CE/MG), em cumprimento à norma fundamental, definiu a amplitude da competência da PMMG, da seguinte maneira:

Art. 142 - A Polícia Militar e o Corpo de Bombeiros Militar, forças públicas estaduais, são órgãos permanentes, organizados com base na hierarquia e na disciplina militares e comandados, preferencialmente, por oficial da ativa, do último posto, competindo:

I - à Polícia Militar, a polícia ostensiva de prevenção criminal, de segurança, de trânsito urbano e rodoviário, de florestas e de mananciais e as atividades relacionadas com a preservação e a restauração da ordem pública, além da garantia do exercício do poder de polícia dos órgãos e entidades públicos, especialmente das áreas fazendária, sanitária, de proteção ambiental, de uso e ocupação do solo e de patrimônio cultural.

Diante da sua missão constitucional, e conforme estabelecido pela Lei n. 6.624 de 18 de julho de 1975, alterada pela Lei Complementar n. 60, de 17 de maio de 2001, que dispõe sobre a organização básica da Polícia Militar de Minas Gerais, a qual estrutura-se em três níveis decisórios: direção geral, direção intermediária e nível de execução. Quanto à natureza das atividades, estrutura-se em atividade meio e atividade fim, cuja estruturação pode ser observada na FIG. 2:

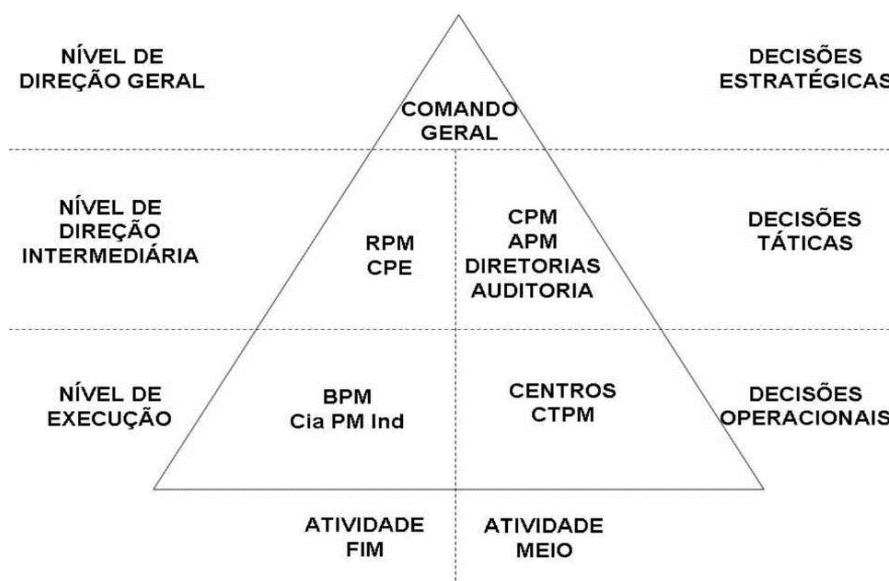


FIGURA 2: Estrutura organizacional da PMMG

Fonte: MINAS GERAIS. Polícia Militar. Comando-Geral, 3ª Seção do Estado-Maior da PMMG. Diretriz para a Produção de Serviços de Segurança Pública n. 3.01.01/2010 - CG – Regula o emprego operacional da Polícia Militar. Belo Horizonte, 2010b.

Conforme disposto na Diretriz para Produção de Serviços de Segurança Pública (DPSSP) n. 3.01.01/2010, que regula o emprego operacional da Polícia Militar, o nível de Direção Geral, ou estratégico, é composto pelo Comando-Geral, Estado-Maior e Assessorias (MINAS GERAIS, 2010b).

O nível de direção intermediária (UDI), ou tático, é composto, na área da atividade-fim, pelas RPM (Região da Polícia Militar) e pelo Comando de Policiamento Especializado (CPE); na atividade-meio pelas Diretorias, Corregedoria (CPM), Academia de Polícia Militar (APM) e Auditoria Setorial.

O nível de execução ou operacional é composto na área da atividade-fim, pelas Unidades de Execução Operacional (UEOp) que podem ser Batalhões (BPM), Regimento de Cavalaria, Companhias Independentes (Cia PM Ind), Companhia de Missões Especiais (Cia MEsp). Os Batalhões/Regimento serão articulados em Companhias/esquadrões (especiais ou orgânicas), Grupamentos, Pelotões, Grupos e Subgrupos, e receberão missões específicas, a serem definidas nos respectivos Planos de Emprego Operacional.

A estruturação das unidades da PMMG por área geográfica, em atenção ao princípio da responsabilidade territorial, ocorre nos níveis tático e operacional, exceção feita ao Comando de Policiamento Especializado (CPE) e suas unidades subordinadas, que poderão ser empregados em todo o território do Estado em apoio ou recobrimento às demais Unidades.

Estabelece a referida diretriz que a atividade-fim da Corporação é o conjunto de esforços de execução, que visam a alcançar os objetivos da Corporação, decorrentes de sua missão institucional. A atividade de linha representa o emprego diretamente relacionado ao público. A atividade auxiliar consiste no emprego em apoio imediato à atividade de linha (como, por exemplo, coordenadores e equipes dos Centros e Salas de Operações, e plantões de Salas de Operações das Frações Destacadas) e a atividade-meio é o conjunto de esforços de planejamento e de apoio, que permitam ou facilitem a realização da atividade-fim da Corporação.

Quanto à missão constitucional, em uma perspectiva contemporânea, verifica-se que o novo Estado Democrático de Direito, concebido pela Constituição da República (CR/88), redimensiona a ordem social, apresentando a ampliação da missão constitucional reservada às instituições policiais para além do policiamento ostensivo, direcionando seu

foco de atenção ao bem estar das pessoas, à garantia dos direitos fundamentais, ao livre exercício da cidadania, enfim, à valorização da segurança cidadã e humana. (MINAS GERAIS, 2011b).

Conforme disposto na Diretriz de Polícia Comunitária, para alcançar seus objetivos institucionais, a Polícia Militar por meio de decisões, ações e operações orientadas por resultado, busca servir e proteger os cidadãos e a sociedade, bem como, garantir a segurança dos bens públicos e privados, prevenir e coibir os ilícitos penais e as infrações administrativas. Para tanto, como principais linhas de ação: ênfase nas pessoas, liderança participativa, inovação na solução de problemas, foco na sociedade e no cidadão, polícia orientada para a solução de problemas e melhoria contínua da qualidade de vida das comunidades (MINAS GERAIS, 2011).

Neste contexto, a gestão por competência é uma ferramenta de fundamental importância na adoção de procedimentos que buscam a qualificação profissional, a qualidade de vida no trabalho, a motivação do público interno, a gestão do bem público e uma melhor prestação de serviços à comunidade.

3.2 Identidade organizacional¹⁸

A identidade organizacional busca destacar o compromisso do militar com a Instituição em busca de seus objetivos na prestação de serviços em prol da sociedade.

Segundo Noronha (2010), a identidade organizacional se exprime da cultura, a qual é formada ao longo da história da organização, e que se transforma em um sistema que une os integrantes da organização em busca dos mesmos objetivos e modo de agir.

A cultura organizacional ou cultura corporativa é o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhado por todos os membros que distingue uma organização das demais. Constitui o modo institucionalizado de pensar e agir que existe em uma organização. (CHIAVENATO, 2004¹⁹, *apud* NORONHA, 2010, p. 44).

¹⁸ Texto baseado no Plano Estratégico da PMMG 2009-2011 (MINAS GERAIS, 2009)

¹⁹ CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 5ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

Conforme disposto no Plano Estratégico 2009-2011 da PMMG, a identidade organizacional é traduzida em três elementos principais: a declaração da missão, visão de futuro e valores institucionais (MINAS GERAIS, 2009, p. 15).

a) A missão: o que a Instituição faz?

A missão é a declaração da razão da existência da organização. Ela define o negócio da instituição, fornecendo uma indicação sucinta e clara daquilo a que ela se propõe e foi definida da seguinte maneira: **“Assegurar a dignidade da pessoa humana, as liberdades e os direitos fundamentais, contribuindo para a paz social e para tornar Minas o melhor Estado para se viver”**.

b) A Visão: o que a Instituição deseja ser?

A visão define o que a organização pretende ser no futuro, incorporando as suas ambições, seus objetivos e como quer ser vista pela sociedade. Ela propicia a criação de um clima de envolvimento e comprometimento dos colaboradores com o futuro da organização, o planejamento volta-se para o sucesso no futuro e para os resultados no presente. Assim foi definida: **“Sermos excelentes na promoção das liberdades e dos direitos fundamentais, motivo de orgulho do povo mineiro”**.

c) Os Valores: em que acredita e valoriza?

Os valores são virtudes desejáveis ou características básicas positivas que a instituição quer preservar, adquirir e/ou incentivar. Constituem uma fonte de inspiração no ambiente de trabalho e servem para dar significado à direção buscada pelos integrantes da Corporação: respeito aos direitos fundamentais e Valorização das pessoas; ética e Transparência; excelência e Representatividade Institucional; disciplina e Inovação; liderança e Participação; coragem e Justiça.

3.3 A gestão estratégica por resultados na PMMG²⁰

Em Minas Gerais, o modelo de gestão iniciado pelo Governo em 2003 passou inicialmente pelas fases: Choque de Gestão e Estado para resultados. Neste período foi

²⁰ Texto baseado no Plano Estratégico da PMMG 2009-2011 (MINAS GERAIS, 2009)

efetivada a gestão governamental do Estado, com foco nos resultados, alinhada à avaliação de desempenho institucional e individual, qualidade, inovação e transparência na administração pública. Com o gerenciamento estratégico surgiram novos avanços, como o Acordo de Resultados e reuniões de comitês das áreas de resultado e o gerenciamento por projetos.

Para uma melhor prestação de serviços à comunidade, a PMMG estabeleceu o Modelo de Gestão por Resultados, o qual foi aperfeiçoado com a formulação e a implementação do Plano Estratégico 2009-2011, que foi elaborado com base em teorias contemporâneas da administração gerencial e orientado pelo alinhamento da identidade organizacional, sendo estabelecidas as áreas de resultado, os objetivos, as estratégias e as ações, bem como um sistema de implementação, monitoramento e avaliação.

Neste contexto, a Polícia Militar de Minas Gerais tem buscado aplicar os princípios da eficiência e da efetividade, com a reconfiguração dos processos de administração, a reformulação da gestão interna e das ações gerenciais na produção dos serviços operacionais e realização de políticas pública de segurança.

[...] O Sistema de Gestão Estratégica para Resultados na PMMG configura a modernização da administração dos recursos, dos processos e dos serviços. É estabelecido organizacionalmente de forma intersetorial e formato externo voltado aos destinatários das políticas públicas de segurança, focadas no cidadão e na satisfação com a qualidade do serviço público.

Soma-se ao sistema gerencial o estabelecimento de um novo modelo de planejamento do desenvolvimento institucional, com monitoramento por meio de indicadores estratégicos. Ainda, define uma robusta sistemática de monitoramento e acompanhamento dos resultados organizacionais, na perspectiva de garantir ambientes seguros e cidadãos satisfeitos com os serviços. (SOUZA, 2010, p.3)

3.4 A Polícia Cidadã

No ano de 2010, o governo do Estado identificou a necessidade de adotar uma nova fase de gestão governamental com conceitos de governança em rede, a vigorar nos anos de 2011 a 2014, definida como Gestão para a Cidadania.

Por sua vez, a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG) elaborou as diretrizes básicas norteando a sua execução, sendo definidos no processo dois pilares: gestão regionalizada e gestão participativa (MINAS GERAIS, 2011b).

A concepção do conceito de gestão para a cidadania foi inserida no novo modelo de gestão pública proposto pelo governo de Minas Gerais, de maneira que os órgãos integrantes do Sistema de Defesa Social alinhem seus planejamentos às estratégias governamentais (MINAS GERAIS, 2011b).

Os pilares desse modelo, definidos pelo Governo de Minas Gerais²¹, são: a) a transparência dos atos de governo; b) o estabelecimento de prioridades claras para a atuação estatal, coerentes com os anseios dos cidadãos; c) o engajamento da sociedade civil: “ouvir e pactuar”; d) participação com qualidade; e) prioridades claras; f) baseado nos conceitos norteadores - fim público, não estatal, Estado aberto e em redes.

Por sua vez, a PMMG está alinhando sua atuação aos princípios da gestão para a cidadania, cuja filosofia de polícia busca efetivar ações e serviços policiais que tenham foco no cidadão por intermédio da família e da participação da sociedade civil organizada e dos órgãos governamentais na solução conjunta dos problemas, não só de segurança pública, mas também de outros que obstam o exercício da cidadania.

Neste contexto, diante da sua missão constitucional, a PMMG é estruturada em três níveis decisórios e cuja identidade organizacional está baseada no Plano Estratégico 2009-2011, sistematizada em missão, visão e valores, alinhados com a nova gestão gerencial do Estado, que é baseada no acordo de resultados, cujo objetivo é uma melhor prestação de serviços à comunidade, com eficiência e eficácia.

Diante da 3ª geração do Choque de gestão do Estado, baseada na gestão para a cidadania, a nova filosofia de trabalho, polícia cidadã que está sendo implementada, busca um enfoque maior no cidadão, na família e no desenvolvimento das atividades envolvendo diversos atores sociais.

A seção 4 apresenta os fatores de mérito na promoção dos Sargentos da PMMG.

²¹ Informações apresentadas em solenidade dos 100 (cem) dias do Governador de Minas Gerais, Antônio Augusto Junho Anastasia.

4 FATORES DE MÉRITO NA PROMOÇÃO DOS SARGENTOS DA PMMG

Esta seção apresenta a caracterização do objeto da pesquisa, inicialmente com uma abordagem sobre o sistema de promoção de Sargentos na PMMG, posteriormente, a caracterização dos fatores de mérito e a descrição dos instrumentos de recompensas na Corporação.

4.1 O Sistema de promoção de Sargentos na PMMG.

Em conformidade com a nova sistemática de promoção na PMMG, através da Lei Estadual Complementar n. 95 de 17 de janeiro de 2007, que alterou o Estatuto dos Militares do Estado de Minas Gerais (EMEMG), de que trata a Lei Estadual n. 5.301, de 16 de outubro de 1969, as promoções de Sargentos ocorrem no dia 25 de dezembro e consistem no acesso equânime, gradual, sucessivo, regular e equilibrado desses militares às graduações de segundo-sargento, primeiro-sargento e subtenente, observados os princípios e critérios de aferição de aptidões estabelecidos no Decreto n. 44.557 de 28 de junho de 2007 – Regulamento de Promoção de Praças (RPP). Neste sentido assinala Dutra (2009b, p. 71):

A valorização das pessoas é medida pelas recompensas por elas recebidas como contrapartida de seu trabalho para a organização. Essas recompensas podem ser entendidas como o atendimento às expectativas e necessidades das pessoas: econômicas, de crescimento pessoal, segurança, projeção social, reconhecimento, possibilidade de expressar-se através do trabalho etc.

O Estatuto dos Militares do Estado de Minas Gerais em seu artigo 8º estabelece que a hierarquia militar é a ordem e a subordinação dos diversos postos e graduações que constituem a carreira militar. Traz a definição de que posto é o grau hierárquico dos oficiais, conferido por ato do Chefe do Governo do Estado e, graduação como sendo o grau hierárquico das praças, conferido pelo Comandante Geral da Polícia Militar.

Em seguida no seu artigo 9º, a mesma Lei, descreve os seguintes postos e graduações da escala hierárquica da Corporação:

I - Oficiais de Polícia:

- a) Superiores: Coronel, Tenente-Coronel e Major;
 - b) Intermediários: Capitão;
 - c) Subalternos: 1º Tenente, 2º Tenente;
 - II - Praças Especiais de Polícia:
 - a) Aspirante a Oficial;
 - b) Cadetes do último ano do Curso de Formação de Oficiais e Alunos do Curso de Habilitação de Oficiais; (Alínea com redação dada pelo art. 3º da Lei Complementar n. 95, de 17/1/2007)
 - c) Cadetes do Curso de Formação de Oficiais dos demais anos; (Alínea acrescentada pelo art. 3º da Lei Complementar n. 95, de 17/1/2007.)
 - III - Praças de Polícia:
 - a) Subtenentes e Sargentos;
 - Subtenente;
 - 1º Sargento;
 - 2º Sargento;
 - 3º Sargento;
 - b) Cabos e Soldados:
 - Cabo;
 - Soldado de 1ª Classe;
 - Soldado de 2ª Classe (Recruta). (Inciso com redação dada pelo art. 4º da Lei n. 5946, de 11/7/1972.)
- Parágrafo único. Para os fins deste artigo, o Cadete do último ano do Curso de Formação de Oficiais tem precedência funcional em relação ao Aluno do Curso de Habilitação de Oficiais. (Parágrafo acrescentado pelo art. 3º da Lei Complementar n. 95, de 17/1/2007.)

Conforme dispõe o referido Decreto Estadual n. 44 557/2007, no seu artigo 2º, as promoções das praças são realizadas em atendimento aos seguintes critérios:

- I – merecimento;
- II – antigüidade;
- III – ato de bravura;
- IV – necessidade do serviço;
- V – incapacidade física;
- VI – tempo de serviço;
- VII – *post-mortem*; e
- VIII – trintenária.

Em consonância com o objeto desta pesquisa, a promoção às graduações de 2º e 1º Sargentos e a Subtenente é realizada por ato do Comandante-Geral pelos critérios de merecimento e antigüidade. O primeiro se baseia na aferição dos fatores de mérito, que distinguem o valor da praça entre seus pares, observado no decurso de sua carreira e, especialmente, na graduação atual. Pelo critério de antigüidade, a promoção ocorre até a graduação de Primeiro-Sargento, e é devida ao militar remanescente de sua turma no último ano de promoção e que satisfaça as condições legais.

Nesse sentido, prevê o Estatuto dos Militares do Estado de Minas Gerais, os critérios e os períodos de promoção para cada turma de Sargento:

Art. 213. A promoção por merecimento e por antigüidade é devida às praças da ativa a partir do acesso à graduação de 2º-Sargento.

§ 1º As praças serão organizadas em turmas, fixando-se o ano-base a partir da promoção a 3º-Sargento para fins de cômputo do tempo e percentuais para promoção por merecimento e por antigüidade.

§ 2º As praças serão promovidas por merecimento:

I - à graduação de Subtenente, sucessivamente, a partir do décimo nono ano a contar do ano-base, 1/5 (um quinto) dos 1ºs-Sargentos existentes na turma;

II - à graduação de 1º-Sargento, no:

a) décimo terceiro ano após o ano-base, 1/3 (um terço) dos 2ºs-Sargentos existentes na turma;

b) décimo quarto ano após o ano-base, 1/4 (um quarto) dos 2ºs-Sargentos existentes na turma;

c) décimo quinto ano após o ano-base, 1/5 (um quinto) dos 2ºs-Sargentos existentes na turma;

d) décimo sexto ano após o ano-base, 1/4 (um quarto) dos 2ºs-Sargentos existentes na turma;

e) décimo sétimo ano após o ano-base, 1/3 (um terço) dos 2ºs-Sargentos existentes na turma;

f) décimo oitavo ano após o ano-base, 1/2 (um meio) dos 2ºs-Sargentos existentes na turma.

III - à graduação de 2º-Sargento, no:

a) quinto ano após o ano-base, 1/3 (um terço) dos 3ºs-Sargentos existentes na turma;

b) sexto ano após o ano-base, 1/2 (um meio) dos 3ºs-Sargentos existentes na turma.

§ 3º As praças serão promovidas por antigüidade:

I - à graduação de 1º-Sargento, no décimo nono ano após o ano-base, os 2ºs-Sargentos remanescentes da turma;

II - à graduação de 2º-Sargento, no sétimo ano após o ano-base, os 3ºs-Sargentos remanescentes da turma. (MINAS GERAIS, 1969, p.68)

Conforme apresenta o § 6º deste artigo combinado com o art. 32 do RPP, a apuração do número de promoções é feita em 1º de dezembro, dentre os militares existentes nas turmas, na mesma graduação, computando-se as praças que preencherem os períodos de interstício, conforme o artigo 210 do EMEMG.

A praça candidata à promoção por esses critérios deverá satisfazer as condições para concorrer à promoção, observado o disposto no art. 209 do Estatuto dos Militares do Estado de Minas Gerais, ou seja, não poderá estar dentre outras situações, *sub judice* por determinados crimes dolosos previstos em legislação especial, no Código Penal Militar e Comum, em cumprimento de sentença penal e nem submetido a Processo Administrativo-Disciplinar, e deverá preencher os seguintes requisitos: idoneidade moral; aptidão física; interstício na graduação; comportamento disciplinar satisfatório; possuir avaliação de desempenho satisfatório e cursos de aperfeiçoamento etc. Assim, dispõe o Regulamento de Promoção de Praças:

Art. 34. A praça impedida de concorrer à promoção, nos casos previstos nos incisos III e IX do art. 203, combinado com o art. 209, e no art. 214 do

EMEMG, que foi avaliada e incluída no QA pela CPP, conforme os §§ 1º ou 2º do mesmo art. 203, permanecerá como remanescente, até o trânsito em julgado da sentença ou solução definitiva do processo administrativo. (MINAS GERAIS, 2007)

O processo de promoção é gerenciado pela Diretoria de Recursos Humanos e ocorre no período de 1º de setembro a 25 de dezembro, através do sistema informatizado SMPP, onde constam todos os dados referentes dos militares de acordo com cada turma de Sargento, conforme previsto no Estatuto dos Militares do Estado de Minas Gerais e no Regulamento de Promoção de Praças.

Após a auditoria de todas as fichas de promoção, a Comissão de Promoção de Praças, órgão consultivo e deliberativo, a qual é presidida pelo Diretor de Recursos Humanos e composta, no mínimo, por dez Oficiais superiores, promoverá reuniões mediante a presença da maioria absoluta de seus membros, para emitir conceito para cada candidato e organizará os quadros de acessos²² pelo critério de merecimento e antiguidade, para homologação pelo Comandante-Geral, nos prazos estabelecidos.

Art. 45. O conceito da CPP será dado de acordo com a análise geral dos documentos e de possíveis informações sobre o candidato, mediante pesquisa da própria CPP, se for o caso.

[...]

Art. 58. O conceito atribuído ao candidato pela CPP será somado ao da ficha de promoção, definindo esse total geral a classificação final do candidato. (MINAS GERAIS, 2007, p. 7 e 9)

A inclusão dos candidatos à promoção no Quadro de Acesso por Merecimento (QAM) será em conformidade com a quantidade de vagas determinadas para cada turma e graduação. As praças serão agrupadas na ordem decrescente de pontos apurados por meio da ficha de promoção. Caso ocorra igualdade de classificação entre os militares de uma mesma turma, terá precedência o mais antigo.

No ano de 2009, dentre as turmas de Sargentos do QPPM, que pela primeira vez, concorreram à promoção, num universo de 471 concorrentes, em conformidade com a norma da Corporação, foram promovidos pelo critério de merecimento, 33 Subtenentes; 36 primeiros Sargentos e 67 segundos Sargentos.

No ano de 2010, de acordo com a mesma sistemática, dentre 728 Sargentos

²² O Quadro de Acesso (QA) é a relação das praças selecionadas pela CPP, dentre aquelas que preenchem as condições para promoção, separadas por graduação, nos respectivos Quadros da carreira e turmas, organizada pelo critério de merecimento e antiguidade. (MINAS GERAIS, 2007)

do QPPM que concorreram à promoção, 42 Subtenentes; 110 primeiros Sargentos e 92 segundos Sargentos foram promovidos pelo critério de merecimento.

4.2 Caracterização dos fatores de mérito na promoção de Sargentos

Etimologicamente, segundo o dicionário do Aurélio, Ferreira (2011), a palavra fator tem origem no latim *factore* e significa aquilo que contribui para um resultado. A palavra mérito advém do latim *meritu*, e representa merecimento; aquilo que faz uma pessoa digna de elogio, bem como, a qualidade apreciável de uma pessoa.

[...] as diretrizes para a instituição de Planos de Carreiras no Estado tiveram como base a meritocracia e o incentivo à formação e à capacitação contínua do servidor, buscando proporcionar, conseqüentemente, um aumento de eficiência e eficácia das Instituições e da prestação do serviço público. (SILVA *et al.* 2006, p. 194)

Entende-se por fator de mérito para fins desta pesquisa os itens de avaliação para fins de promoção dos Sargentos elencados no Regulamento de Promoção de Praças, que representam os pontos obtidos pelo militar na carreira e na graduação atual e são representados pelos seguintes termos: avaliação de desempenho; formação acadêmica; disciplina; tempo de serviço e conceito da Comissão de Promoção de Praças – CPP. Para cada fator de aferição será atribuída uma pontuação, com aproximação de centésimos, cujo somatório resultará na nota final do candidato.

Art. 39. São fatores de aferição do mérito das praças:

I – avaliação de desempenho;

II – formação acadêmica;

III – disciplina;

IV – tempo de serviço; e

V – conceito da CPP.

Parágrafo único. Para cada fator de aferição será atribuída uma pontuação, com aproximação de centésimos, cujo somatório resultará na nota final do candidato. (MINAS GERAIS, 2007, p. 7)

Conforme dispõe o Regulamento de Promoção de Praças, a avaliação anual de desempenho e produtividade (AADP) é um processo que tem como objetivo a observação sistemática e periódica da atuação profissional do Sargento, regulamentada em norma própria da Corporação.

A avaliação de desempenho é um instrumento que visa ao acompanhamento e à avaliação contínua do desempenho do servidor,

tendo em vista as atribuições, responsabilidades, atividades e tarefas a ele atribuídas, com finalidade de apurar a sua aptidão e capacidade para o desempenho das atribuições do cargo por ele ocupado. Seu objetivo maior é melhorar o desempenho dos servidores, contribuindo para implementar uma nova forma de gestão pública, que tem por fim último constituir um Estado com uma prestação de serviços públicos de qualidade a todos os cidadãos, com garantia dos fundamentos, objetos e princípios da República Federativa do Brasil e com cidadãos tendo respeitados seus direitos e garantias individuais, sociais e coletivos. (SILVA *et al.* 2006, p. 162).

Para fins de promoção a nota da AADP, conforme preconiza o artigo 46 do Decreto n. 44 557/2007, será obtida apurando-se a média aritmética de todas as avaliações a que for submetido o candidato na graduação atual, e ponderada à razão de quarenta por cento.

A formação acadêmica consiste no aprimoramento do Sargento, obtido ao longo da carreira por meio da capacitação profissional e de cursos realizados fora da Instituição. Assim, dispõe o artigo 47 do RPP:

A nota da capacitação profissional será obtida apurando-se a média aritmética de todas as notas que o candidato lograr na conclusão, com aproveitamento, dos seguintes cursos e exames:

I – Curso de Formação de Sargentos ou equivalente;

II – Exame de Aptidão Profissional, realizado na graduação de Terceiro-Sargento;

III – Curso de Atualização em Segurança Pública ou equivalente no Corpo de Bombeiros Militar; e

IV – Exame de Aptidão Profissional, realizado na graduação de Primeiro-Sargento.

Parágrafo único. Para efeito de registro na ficha de promoção, a nota obtida na forma prevista no *caput* será ponderada à razão de trinta por cento.

Conforme expressa o RPP, o fator de mérito disciplina refere-se ao acatamento às normas e princípios institucionais, ou seja, o conjunto de valores correspondentes ao conceito, punições e condenações, bem como recompensas e condecorações (medalhas).

Art. 49. Para aferição da disciplina da praça, serão computados os pontos obtidos na apreciação das seguintes variáveis:

I – recompensas recebidas:

a) elogio, na graduação, até o limite de cinco: 0,05 (cinco centésimos) de ponto, cada;

b) nota meritória, na graduação, até o limite de dez: 0,03 (três centésimos) de ponto, cada; e

c) comendas concedidas pela IME (Alferes Tiradentes, na PMMG e D. Pedro II, no CBMMG, Mérito Profissional, Mérito Intelectual e Mérito Militar), na carreira, até o limite de cinco: 0,04 (quatro centésimos) de ponto, cada;

II – conceito disciplinar: para cada ponto de conceito disciplinar serão somados 0,02 (dois centésimos) de ponto, a partir do conceito “B” com 24 pontos negativos;

III – punições sofridas na graduação, com decréscimo de pontos referentes a cada:

- a) advertência: 0,03 (três centésimos) de ponto;
- b) repreensão: 0,05 (cinco centésimos) de ponto;
- c) prestação de serviço: 0,10 (dez centésimos) de ponto; e
- d) suspensão: 0,15 (quinze centésimos) de ponto;

IV – condenação, na graduação, por crime doloso com sentença transitada em julgado, com decréscimo de pontos referentes a cada pena:

- a) privativa de liberdade: 0,30 (trinta centésimos) de ponto;
- b) restritiva de direitos: 0,20 (vinte centésimos) de ponto; e
- c) de multa: 0,10 (dez centésimos) de ponto.

Ressalta-se que as recompensas citadas no problema e na hipótese desta pesquisa, e que compõem o fator de mérito disciplina, correspondem somente ao elogio individual e a nota meritória.

O tempo de serviço é o reconhecimento da experiência do militar no desempenho de suas funções, contado dia a dia a partir da inclusão na PMMG, bem como o apurado na graduação atual. Dispõe o artigo 50 do referido Decreto, a seguinte aferição de pontos para o fator tempo de serviço: “I – na carreira: 0,01 (um centésimo) de ponto, por ano de efetivo serviço ou fração superior a cento e oitenta e dois dias; e II – na graduação atual: 0,01 (um centésimo) de ponto, por ano de efetivo serviço ou fração superior a cento e oitenta e dois dias”.

Por sua vez, conforme expresso no artigo 51 do RPP, o conceito emitido pela Comissão de Promoção de Praças, na forma prevista no art. 45, é traduzido em pontos, da maneira abaixo mencionada, e somado à pontuação da ficha de promoção do militar, cuja nota final determinará ou não a inclusão do candidato no quadro de acesso para promoção:

- I – insuficiente: 0 a 1,9 ponto;
- II – regular: 2 a 3,9 pontos;
- III – bom: 4 a 5,9 pontos;
- IV – muito bom: 6 a 7,9 pontos; e
- V – ótimo: 8 a 10 pontos.

Dessa forma, a promoção pelo critério por merecimento abarca todos esses fatores e busca promover aqueles militares que apresentam melhor desempenho e aptidão profissional, e que se capacitam por meio de treinamento e aperfeiçoamento através dos diversos cursos a ele proporcionados pela Instituição para o exercício das suas atividades, além de uma conduta pessoal e disciplinar ilibada, de acordo com os pilares da Instituição: hierarquia e disciplina.

4.3 Instrumentos de recompensas na promoção de Sargentos

Esta seção aborda, de uma maneira geral, sobre a política de recompensas na Corporação, a qual decorre dos seus valores institucionais, na busca da valorização dos militares e apresenta suas diversas modalidades, principalmente, o elogio e a nota meritória, objeto de estudo desta pesquisa.

4.3.1 A política de recompensa na PMMG

Focalizada nos valores institucionais estabelecidos no Plano Estratégico 2009-2011, a PMMG busca reconhecer os seus militares, por meio do mérito na prestação de serviço e nas potencialidades profissionais para a concessão de recompensas e promoções na carreira. Nesse enfoque, determinou, como um dos objetivos estratégicos “promover a gestão de pessoas, com foco nos princípios éticos, na valorização, na saúde, no desempenho e comprometimento com os valores e objetivos institucionais”. (MINAS GERAIS, 2009).

Segundo Dutra (2009b), a questão fundamental na recompensa é a forma que ela é distribuída entre os funcionários da empresa. Quais são os critérios da organização para diferenciar, por meio das recompensas, o trabalho das pessoas. Tais critérios devem ter como referência o mercado de trabalho e os padrões internos de equidade. Assinala o autor sobre a importância de aplicar critérios de recompensa que permitam atrair e reter pessoas, principalmente, em decorrência da oscilação do mercado de trabalho.

Para Dutra (2009b, p. 72) padrões internos de equidade são fundamentais para terem-se critérios de recompensa que transmitam às pessoas um ambiente de segurança e justiça. A ideia de padrões justos em conformidade com a realidade das pessoas e da empresa dá sustentabilidade numa relação de compromisso com a organização e com o trabalho a ser realizado. Assinala o autor que:

A organização tem várias formas de concretizar a recompensa por uma contribuição da pessoa: reconhecimento formal através de um elogio, de uma carta ou de um prêmio até um aumento salarial ou uma promoção para posições organizacionais com desafios maiores. A questão-chave no processo de valorização está nos critérios a serem utilizados para tanto. Eles devem ser coerentes entre si e consistentes no tempo; caso contrário, corre-

se o risco de reconhecer duas pessoas de formas diferentes ou em intensidades diferentes por contribuições semelhantes. Os padrões de equidade são fundamentais para garantir o tratamento justo da contribuição da pessoa para a organização e também para estimular as pessoas a ampliarem sua contribuição, na medida em que conseguem visualizar padrões de resposta da empresa para diferentes contribuições. A forma de concretizar as recompensas deve estimular respostas das pessoas para a empresa.

Nesse sentido, as normas internas da Corporação apresentam princípios e critérios a serem observados e empregados pelas autoridades, nos atos de concessão de recompensas, além do que preconiza o ordenamento jurídico brasileiro.

4.3.2 Recompensas organizacionais

Conforme estabelece a Lei Estadual n. 14.310 de 09 de junho de 2002 - Código de Ética e Disciplina dos Militares de Minas Gerais (CEDM), em seu artigo 50, “recompensas são prêmios concedidos aos militares em razão de atos meritórios, serviços relevantes e inexistência de sanções disciplinares” (MINAS GERAIS, 2002b, p. 50).

Em consonância com o objeto desta pesquisa, o próprio artigo 50 do CEDM no seu § 1º, além de outras, elenca como recompensas militares:

I – elogio;

[...]

IV – consignação de nota meritória nos assentamentos do militar, por atos relevantes relacionados com a atividade profissional, os quais não comportem outros tipos de recompensa.

O CEDM, por sua vez, estabelece que a concessão das recompensas está vinculada a determinadas regras. No caso específico de elogios e notas meritórias, somente serão registrados se forem obtidos no desempenho de atividades próprias da Instituição e concedidos ou homologados por autoridades competentes.

Para a regulamentação de recompensas na Corporação, foi criado o Decreto Estadual n. 42 843 de 16 de agosto de 2002, que inicialmente traz o entendimento de recompensas como benefícios materiais e morais concedidos aos militares, que devem atender aos seguintes princípios na sua concessão, conforme estipula o art. 3º:

I - proporcionalidade: a recompensa será proporcional ao fato gerador, devendo considerar o nível de relevância de cada um e atendidas às peculiaridades e a intensidade da ação do militar em cada caso;

II - individualidade: cada militar a ser recompensado deverá receber o prêmio na exata medida da sua participação no fato gerador da recompensa, garantindo a distinção que cada um merece segundo o seu envolvimento ou comprometimento com o resultado positivo alcançado;

III - oportunidade: a recompensa será concedida no momento certo, de modo a tornar-se fator de motivação, satisfação e elevação do moral de tropa, devendo ser concretizada o mais próximo possível do fato gerador;

IV - merecimento: a concessão de recompensa será precedida de análise acurada da situação motivadora e demais circunstâncias que influenciaram a ação ou atividade desempenhada, evitando-se concessões coletivas e benefícios a quem não os mereça.

V - justiça: os comandantes, nos diversos níveis, deverão manter um acompanhamento permanente dos seus comandados para que no ato da concessão de uma recompensa todos os requisitos sejam analisados com apurado critério, de forma a propiciar o alcance da justiça neste ato.

Para a concessão de recompensas em conformidade com esse Decreto, principalmente para algumas comendas (medalhas) são observados os seguintes conceitos:

I - ficha de alterações exemplar: aquela em que se verifique supremacia de registros positivos e que não comprometa aspectos fundamentais de hierarquia e disciplina;

II - atividades relevantes: aquelas que produzam repercussões positivas à Instituição, perante o público interno e externo, com indiscutível reconhecimento pela sociedade;

III - conduta exemplar: aquela que destaque valores profissionais, familiares e sociais na vida cotidiana do militar;

IV - bons e leais serviços: cumprimento dos deveres profissionais e compromisso com a preservação da Instituição e dos seus valores.

O Decreto n. 42 843/2002 no seu artigo 5º traz um rol taxativo das recompensas, por ordem decrescente de importância:

I - elogio;

II - comendas concedidas pela Instituição;

III - nota meritória;

IV - dispensa do serviço;

V - cancelamento de punições;

VI - menção elogiosa escrita;

VII - menção elogiosa verbal.

Conforme prevê este decreto, o elogio é a recompensa com maior grau de importância dentre as demais. Para sua concessão, em decorrência de atuação operacional na atividade-fim, deve ser observada a maioria dos seguintes requisitos: ação consciente e voluntária, risco à vida, transcendência da ação em audácia e coragem, que denote inteligência e perspicácia relacionadas ao planejamento e à ação e inexistência de qualquer

conduta negativa ou ilícita, além de repercussão positiva, no âmbito da comunidade, da ação praticada.

Para o recebimento de elogio decorrente da atividade administrativa, são observados outros princípios, quais sejam: inovação, criação ou execução de atividade com extremo grau de dificuldade e complexidade, que tenha exigido uma dedicação além do normal, culminando na obtenção de pleno sucesso, bem como, uma atuação que tenha produzido efeitos positivos, com reflexos além da Unidade.

Há que se ressaltar que nos casos em que, em princípio, são merecedores de elogio, pela sua ordem de importância, inicialmente, é instaurado um Procedimento Sumário de Recompensa (Sindicância) para apurar o fato, e comprovar se este preenche os requisitos previstos na norma, para posterior parecer do Conselho de Ética da Unidade (CEDMU) e concessão, ou não, pela autoridade competente. Nesse sentido, enfatiza Dutra (2009b, p. 72)

Atualmente, a expectativa das empresas em relação às pessoas é de uma postura autônoma e empreendedora, em que a pessoa tenha iniciativa para antecipar e solucionar problemas, e esteja preparada para o amanhã. Nesse cenário, o desenvolvimento contínuo da pessoa é fundamental para sustentar o desenvolvimento da organização. Não é por acaso, que as recompensas mais nobres vêm sendo carregadas para estimular e valorizar o desenvolvimento da pessoa.

A nota meritória constitui a terceira recompensa em nível de importância, cuja concessão, preferencialmente, de forma individual, dependerá de atuação destacada do militar, com relevantes benefícios para a comunidade na atividade-fim, ou para Unidade, na atividade administrativa.

Por sua vez, para a concessão desta recompensa, o procedimento é mais simples do que o elogio. Conforme prevê a Decisão Administrativa n. 29 de 30 de setembro de 2002, do Comandante-Geral da PMMG, significa a emissão de breve relatório que contenha parecer, favorável, ou não, para sua concessão, cuja documentação será submetida à apreciação do CEDMU e posteriormente à autoridade competente para decisão.

Além da observância dos princípios e requisitos para concessão do elogio e da nota meritória, todo o procedimento deve cumprir o que preceitua o Decreto n. 42.843/2002:

Art. 9º - O chefe direto, ao indicar o militar para receber um elogio, descreverá as razões da indicação e encaminhará relatório à autoridade competente.

Art. 10 - A autoridade competente para concessão do elogio designará um militar mais antigo que o indicado ou diligenciará junto ao escalão superior para que sejam apuradas sumariamente as circunstâncias e condições do fato, emitindo um parecer e encaminhando toda documentação ao Conselho de Ética e Disciplina Militares da Unidade - CEDMU.

Art. 11 - O CEDMU julgará o mérito da ação ou atuação, quanto à existência dos requisitos exigidos neste Regulamento, e emitirá seu parecer ao Comandante.

Art. 12 - Havendo discordância entre o parecer do Conselho e a decisão do Comandante da Unidade, toda a documentação produzida será encaminhada à autoridade imediatamente superior, que decidirá sobre a concessão da recompensa.

[...]

Art. 19 - A concessão da nota meritória seguirá as mesmas regras previstas nos artigos 9º ao 12 deste Regulamento. (MINAS GERAIS, 2002, p.3).

A adoção de princípios, critérios e procedimentos para concessão de recompensas, conforme preconizado no referido Decreto, busca evitar injustiças e ter equidade com os militares, principalmente, por ser um dos fatores de aferição de mérito no processo de promoção. Nesse enfoque, afirma Dutra (2009 b, p. 73):

Na realidade organizacional, a tendência é considerar como justos e adequados critérios de diferenciação que apontem o nível de agregação de valor da pessoa para a empresa. Nesse sentido, os conceitos de complexidade auxiliam no estabelecimento de critérios de mensuração entendidos pelas pessoas e pela organização como legítimos para diferenciar a contribuição das pessoas. As organizações tendem ao uso da abordagem por competência para valorizar as pessoas.

Por sua vez, a Instrução de Recursos Humanos n. 232, de 01 de março de 2002, criada pela Diretoria de Recursos Humanos da PMMG, que trata sobre procedimentos e esclarecimentos referentes à concessão de recompensas nas PMMG, assinala que:

A recompensa, dentre outros fatores, é um dos aspectos que mais influenciam na promoção e no moral de Tropa, merecendo um tratamento criterioso por parte de quem concede. O reconhecimento pelo trabalho desempenhado e o incentivo à Tropa é uma busca constante de todo Comandante e Chefe nos diversos níveis, tendo nas recompensas um instrumento de ação que possibilita premiar e destacar os bons profissionais. O mau uso deste instrumento, além de minar o moral da Tropa, concorre para eclosão de injustiças no processo de promoção.

A mesma norma enfatiza que os requisitos da oportunidade e merecimento são os mais importantes na hora de se decidir por recompensar uma ação ou atuação, cujo fato motivador deve possuir características que justifiquem a adoção desta medida. Busca ressaltar que exercer, com autoridade, eficiência e probidade as funções, cumprir e fazer

cumprir as leis, os regulamentos e as instruções, dentre outros preceitos, fazem parte da ética policial-militar.

Outro aspecto fundamental que essa Instrução observa é que para recompensar as pessoas que se destacam em suas atividades é indispensável que exista coerência de tratamento, entre a pessoa que possui um fato motivador e aquela que, apenas cumpriu o dever, sob pena de nivelar os desiguais.

A Instrução n. 232/2002, traz a seguinte comparação entre elogio e nota meritória, de maneira a distinguir uma recompensa da outra, inclusive pela ordem de importância, e como forma de diferenciar os militares merecedores de tais recompensas, conforme exposto no QUADRO 2:

QUADRO 2
Comparação entre elogio e nota meritória

DESCRIÇÃO	ELOGIO INDIVIDUAL	NOTA MERITÓRIA
Critérios para concessão	Os Comandantes devem conceder esta recompensa apenas para os fatos de maior destaque e individualizar a concessão. Para ser concedida a mais de um militar, é indispensável que se possa mensurar a participação individual e que todos tenham contribuído para o sucesso da missão.	A Nota Meritória visa atingir aquele militar que desempenha um bom trabalho, se destacando dos demais, podendo ser concedida de forma coletiva, desde que todos os militares, devidamente listados, sejam merecedores da recompensa.
Objetivos	Esta recompensa, por ser competência dos Comandantes nos diversos níveis, é bastante utilizada e, sem dúvida, uma poderosa ferramenta para distinção dos bons profissionais e elevação no moral de Tropa.	É destinada a recompensar os militares pela prática de atos relevantes, relacionados com a atividade funcional e que não comportem outros tipos de recompensas.
Valoração	A autoridade que concede um elogio individual deve atentar para os reflexos do mesmo junto ao militar que recebe e aos demais integrantes da Tropa. O elogio individual tem o valor para a promoção e, portanto, influencia diretamente neste processo.	Apesar de ser considerada de menor valor que o elogio individual, a Nota Meritória interfere diretamente na promoção e, desta forma, não deve ser concedida pelo simples cumprimento do dever, mas em ações, atuações e atos que sejam relevantes e merecedores da devida recompensa.

Fonte: MINAS GERAIS. Polícia Militar. Diretoria de Recursos Humanos. Instrução de Recursos Humanos n. 232/2002-DRH – **Orienta procedimentos e esclarecimentos sobre a concessão de recompensas na PMMG**. Belo Horizonte, 2002c.

Há, portanto, que se destacar que a concessão de recompensas pela organização tenha como pilar a equidade e o merecimento para que sejam realmente fatores de motivação das pessoas. Dessa forma, o funcionário terá a percepção de que a recompensa obtida é proveniente da sua competência funcional, das suas expectativas e fruto de uma gestão por competência da empresa.

Nesse contexto, dentre os valores expressos no Plano Estratégico da Corporação 2009-2011, a Instituição não permite discriminação e busca uma gestão igualitária para seus integrantes. Portanto, procura reconhecer no mérito, na prestação de serviço e nas potencialidades profissionais, os critérios determinantes para as recompensas e para as promoções de carreira.

5 METODOLOGIA DA PESQUISA

Nesta seção é apresentada a metodologia adotada e justificadas as opções tomadas na consecução deste trabalho.

Segundo Minayo (2003, p.16) “entendemos por metodologia o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade. Neste sentido, a metodologia ocupa um lugar central no interior das teorias e está sempre referida a elas”.

Quanto ao método de abordagem utilizado, inicialmente, faz-se necessário descrever método, conforme define Lakatos e Marconi (2010, p. 65): “Método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros – traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista”.

Segundo Lakatos e Marconi (2010) os métodos de abordagem englobam o indutivo, o dedutivo, o hipotético dedutivo e o dialético. Nesta pesquisa foi utilizado o método hipotético dedutivo, pois foram trabalhados os dados existentes na PRODEMGE referentes às promoções de Sargentos nos anos 2009 e 2010, bem como foram coletadas informações através de questionário junto a pessoas técnicas, para análise do objeto desta pesquisa e chegar à verdade através da comprovação das idéias.

Desta forma, o problema deste estudo foi o de verificar se dentre os fatores de mérito, as recompensas (elogio e nota meritória) foram preponderantes na promoção de Sargentos do QPPM, pelo critério de merecimento, nos anos 2009 e 2010.

A hipótese básica formulada é que a quantidade de recompensas (elogio e nota meritória) recebidas pelos militares, entre os demais fatores de mérito, foi o que mais influenciou na promoção dos Sargentos na PMMG, nos anos de 2009 e 2010.

Por sua vez, a hipótese secundária, apresenta que as promoções dos Sargentos na Polícia Militar, pelo critério de merecimento, no referido período, foram influenciadas por outros critérios, principalmente, pelas ações de valorização das competências individuais dos militares através de avaliações objetivas e subjetivas.

A hipótese básica apresenta as seguintes variáveis: a) independente - a quantidade de recompensas (elogios e notas meritórias) recebidas pelos militares, entre os demais fatores de mérito; b) dependente - fator de maior influência na promoção dos Sargentos na PMMG.

Diante dos objetivos propostos, a presente pesquisa apresentou os seguintes indicadores: a) a quantidade de concessão de recompensas variou de acordo com o local e atividade desempenhada pelo militar; b) critérios diferentes adotados pelas Unidades na concessão de recompensas.

Diante da classificação elaborada por Gil (2010, p. 27), a presente pesquisa foi classificada como descritiva. “As pesquisas descritivas tem como objetivo a descrição das características de determinada população. Podem ser elaboradas com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis”. E, conforme os objetivos propostos para este estudo, a metodologia utilizada quanto ao tipo de pesquisa, caracterizou-se como descritiva com base teórica, tendo como objeto a análise dos fatores de mérito referente às promoções de Sargentos do Quadro de Praças da Polícia Militar, pelo critério de merecimento, nos anos 2009 e 2010.

Quanto à natureza da pesquisa, esta se caracterizou como quantitativa e qualitativa, pois foi utilizado o banco de dados da PRODEMGE referente às promoções de Sargentos, pelo critério de merecimento, nos anos 2009 e 2010, bem como foram coletadas informações, através de questionário com questões abertas, junto aos integrantes da Comissão de Promoção de Praças.

Para Minayo (2003) uma pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, referentes a um espaço mais contudente das relações, processos e fenômenos não submetidos à operacionalização de variáveis. A pesquisa quantitativa apresenta a parte visível, ecológica, morfológica e concreta. Ressalta a autora que os dados qualitativos e quantitativos se complementam diante da realidade em que estão inseridos.

Para análise do objeto da presente pesquisa, foram utilizadas as seguintes técnicas:

a) Documentação indireta

Pesquisa bibliográfica (fontes secundárias): foram utilizadas como base teorias recentes sobre a gestão de pessoas com enfoque na competência, na administração de carreiras, promoções e motivação humana, apontadas por Gil (2008), Dutra (2009), Bergue (2010), Silva *et al.* (2006), Carbone *et al.* (2009), Chanlat (1995), Vroom (1997) e outros autores que tratam do tema deste estudo.

Pesquisa documental (fontes primárias): foram analisadas as normas que regulam o processo de promoção de Sargentos na Polícia Militar de Minas Gerais, bem como aquelas referentes à concessão de recompensas na Corporação.

A presente pesquisa também utilizou o banco de dados da PRODEMGE referente às promoções de Sargentos no período considerado, para análise e interpretação de dados existentes.

b) Documentação direta

Foi realizada pesquisa de campo, através de observação direta intensiva, por meio de questionários com perguntas abertas com a Comissão de Promoção de Praças (CPP).

O questionário aplicado teve por objetivo verificar, junto aos integrantes da CPP, ou seja, com o Presidente e Secretário desta Comissão do ano de 2009, com todos os membros da CPP, dos anos de 2009 e 2010, e o Sargento Auxiliar da Secretaria da CPP, os dados reais pertinentes ao problema desta pesquisa, tendo em vista que a CPP trata-se de um colegiado, composto por oficiais superiores (Major, Tenente Coronel e Coronel), que, diante do perfil profissional, é designado pelo Comandante-Geral da PMMG para tal mister. Os trabalhos, desenvolvidos pela CPP requerem dos seus membros, principalmente, imparcialidade, profissionalismo e conhecimento técnico, para análise e verificação *per si* de todos os fatores de mérito de cada ficha dos candidatos à promoção.

Para a análise do questionário foi utilizado o seguinte critério: foram observadas, nas respostas, as frequências dos mesmos aspectos abordados, buscou-se ressaltar aqueles que diferenciam, bem como aqueles que justificam. Por último, devido ao grau de importância dada a este estudo pelos pesquisados, elaborou-se um quadro de sugestões apresentadas por eles, que merecem ser observadas.

d) Delimitação do universo

O questionário foi aplicado a 16 integrantes da Comissão de Promoção de Praças, dos anos de 2009 e 2010.

e) Tipo de amostragem

Para a pesquisa quantitativa foi utilizado o processo de amostragem aleatória simples, para estabelecer as graduações e turmas de Sargentos que pela primeira vez concorreram à promoção, cujos dados existentes foram analisados e comparados. O período de promoção, principalmente, das turmas de 2º e 1º Sargentos, ocorre em vários anos, e no caso específico, no primeiro ano de promoção, estão os militares com as maiores notas nos fatores de mérito, principalmente, elogios e notas meritórias.

f) Tratamento estatístico

Para a pesquisa quantitativa, primeiramente, foram utilizados os seguintes recursos da estatística descritiva: média, mediana, desvio padrão, ponto máximo e ponto mínimo, através dos quais foram comparados sistematicamente, os dados existentes referentes aos fatores de mérito referentes aos anos de 2009 e 2010, entre os militares promovidos e não promovidos de cada turma objeto deste estudo.

Posteriormente, foi utilizado o seguinte critério para cada uma das turmas de Sargentos, cuja análise se procedeu com os mesmos recursos estatísticos na análise dos fatores de mérito: foi montado um quadro de acesso por ordem crescente de antiguidade para cada turma, com todos os fatores de mérito, e realizada uma comparação entre os militares mais antigos que, em tese, figuravam dentro do número de vagas para promoção e que não obtiveram pontuação suficiente para serem incluídos no quadro de acesso (QA), com os militares mais modernos que não figuravam dentro desse limite de vagas por antiguidade, porém, durante a graduação atual, obtiveram maior pontuação e foram incluídos no QA e promovidos, conforme demonstram as tabelas 7 a 12 da seção 6.

Há que se ressaltar que não foram objeto de estudo os dados dos Sargentos que estavam com impedimento de promoção, uma vez que, mesmo que alcançassem pontuação alta, não seriam promovidos, além de ser pequena a quantidade de militares nessa situação. No mesmo sentido, não foram considerados, no objeto deste estudo, os Sargentos do Quadro de Praças Especialistas (QPE), pois, conforme os indicadores desta pesquisa, a quantidade de recompensas (elogio e nota meritória), em princípio, está associada entre os Sargentos do QPPM que trabalham na atividade operacional com aqueles, do mesmo quadro, que trabalham no serviço administrativo.

6 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS FATORES DE MÉRITO NA PROMOÇÃO DE SARGENTOS

Nesta seção, inicialmente apresentam-se os resultados da pesquisa quantitativa do banco de dados existentes na PRODEMGE, referentes às turmas de Sargentos que, pela primeira vez concorreram à promoção nos anos 2009 e 2010.

Na sequência apresentam-se os dados da pesquisa de campo, de natureza qualitativa, para a qual foram aplicados questionários com questões abertas aos membros da Comissão de Promoção de Praças.

Buscou-se, ainda, nesta seção, verificar a pertinência da fundamentação teórica selecionada para o estudo, a comprovação das hipóteses formuladas, bem como a utilização dos dados apresentados na caracterização do objeto de pesquisa.

6.1 Análises das notas referentes às turmas de Sargentos que pela primeira vez concorreram à promoção em 2009 e 2010.

A análise do banco de dados existentes na PRODEMGE, referentes às turmas de Sargentos que, pela primeira vez, concorreram à promoção, pelo critério de merecimento, nos anos 2009 e 2010, está consolidada através de tabelas, cujos dados são interpretados de maneira elucidativa. Nessa análise, foram trabalhadas as estatísticas descritivas: média, mediana, desvio padrão, ponto mínimo e máximo.

Nesse sentido, de maneira mais objetiva e prática, utilizou-se como critério a análise em cada tabela por graduação de Sargentos (1º, 2º ou 3º), sendo distintas pelos anos que, pela primeira vez, concorreram à promoção em 2009 ou 2010.

A TABELA 1 representa a comparação entre as notas dos fatores de mérito das turmas de 1º sargento que foram promovidos e os não promovidos, que concorreram pela primeira vez à promoção em 2009 e 2010.

Em 2009, a turma de 1º Sargento teve 164 concorrentes para 33 vagas, tendo 131 candidatos ficado como excedentes. Já a turma de 2010, teve 176 concorrentes para 42 vagas, ficando 134 como não promovidos.

Conforme se depreende, nos dois anos, a nota final média dos promovidos foi 18,45 e dos não promovidos, 18. A mediana indica que, em 2009, 50% dos promovidos tiveram nota final abaixo de 18,42 e 50% dos não promovidos tiveram nota final abaixo 18,11. Enquanto que, para o ano de 2010, essas mesmas medidas apresentaram respectivamente 18,41 e 18,09 pontos. Nota-se que o desvio padrão dos não promovidos foi maior que dos promovidos, indicando que houve uma maior variação na nota final dos não promovidos.

Observa-se que o fator medalha apresentou média e mediana relativamente maiores para os promovidos em relação aos não promovidos, para as demais estatísticas os resultados foram semelhantes entre os dois grupos. O fator cultura apresentou estatísticas relativamente maiores para os promovidos em relação aos não promovidos, com exceção do desvio padrão em 2010. Já o critério tempo apresentou estatísticas aproximadas entre os promovidos e não promovidos, em ambos os anos.

Por sua vez, o fator pontos negativos apresentou maiores estatísticas, média, mediana, desvio padrão e ponto máximo para os militares não promovidos, em ambos os anos. Observa-se que para o candidato que tem punições disciplinares ou condenações na justiça, tal situação causa um impacto negativo na sua nota final. Foi observado, em 2009, que entre os 126 militares não promovidos, 14 tiveram notas negativas, o que corresponde a 11%. Em 2010, esse percentual foi de 15,15%, e dos 132 militares não aprovados, 20 tiveram nota negativa. Por outro lado, em ambos os anos, entre os promovidos, nenhum militar teve pontuação negativa.

O fator elogio apresentou média, mediana e desvio padrão relativamente maiores para os promovidos, em ambos os anos, tendo, em 2010, os promovidos, maior ponto máximo que os militares não promovidos. No mesmo sentido, a nota meritória apresentou maior média e mediana para os promovidos, porém o desvio padrão também foi pouco acima dos não promovidos.

O conceito apresentou estatísticas aproximadas entre os promovidos e não promovidos, na maioria dos casos, contudo os militares não promovidos tiveram maior desvio padrão e menor ponto. Há que se destacar que o conceito está relacionado com a

conduta disciplinar do militar. Os fatores nota do revisor e nota da AADP apresentaram estatísticas aproximadas entre os promovidos e não promovidos, na maioria dos casos, contudo os militares não promovidos apresentaram maior desvio padrão na nota do revisor.

TABELA 1

Comparação entre as notas dos fatores de mérito das turmas de 1º sargento da Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG) que foram promovidos com os não promovidos, que pela primeira vez concorreram à promoção – Minas Gerais, 2009 e 2010.

Estatísticas Descritivas		Notas 2009									
		Final	Medalha	Cultura	Tempo	Pontos negativos	Elogio	Meritória	Conceito	Revisor (1)	AADP (2)
Média	Promovido	18,45	0,0800	2,3391	0,3158	0,0000	0,0530	0,1764	1,4970	9,9906	3,9984
	Não promovido	18,00	0,0544	2,2258	0,2928	0,0156	0,0104	0,0634	1,4720	9,9216	3,9709
Mediana	Promovido	18,42	0,0800	2,3500	0,3200	0,0000	0,0500	0,1800	1,5000	10,0000	4,0000
	Não promovido	18,11	0,0400	2,2300	0,2900	0,0000	0,0000	0,0300	1,5000	10,0000	4,0000
Desvio padrão	Promovido	0,10	0,0374	0,1026	0,0263	0,0000	0,0624	0,1089	0,0174	0,0288	0,0091
	Não promovido	0,47	0,0275	0,0982	0,0299	0,0477	0,0319	0,0759	0,1318	0,2249	0,0873
Mínimo	Promovido	18,33	0,0000	2,0700	0,2600	0,0000	0,0000	0,0000	1,4000	9,8700	3,9480
	Não promovido	13,99	0,0000	1,9800	0,2200	0,0000	0,0000	0,0000	0,2200	8,3000	3,3520
Máximo	Promovido	18,76	0,1600	2,5200	0,3500	0,0000	0,2500	0,3000	1,5000	10,0000	4,0000
	Não promovido	18,33	0,1600	2,4500	0,3600	0,3000	0,2500	0,3000	1,5000	10,0000	4,0000

Estatísticas Descritivas		Notas 2010									
		Final	Medalha	Cultura	Tempo	Pontos negativos	Elogio	Meritória	Conceito	Revisor (1)	AADP (2)
Média	Promovido	18,45	0,0705	2,3907	0,3021	0,0000	0,0345	0,1657	1,5000	9,9857	3,9993
	Não promovido	18,00	0,0494	2,2402	0,2794	0,0197	0,0068	0,0689	1,4706	9,9304	3,9766
Mediana	Promovido	18,41	0,0800	2,4000	0,3000	0,0000	0,0000	0,1500	1,5000	10,0000	4,0000
	Não promovido	18,09	0,0400	2,2450	0,2800	0,0000	0,0000	0,0300	1,5000	9,9900	4,0000
Desvio padrão	Promovido	0,14	0,0290	0,0924	0,0260	0,0000	0,0568	0,1101	0,0000	0,0264	0,0043
	Não promovido	0,33	0,0266	0,1075	0,0263	0,0602	0,0193	0,0784	0,1301	0,1527	0,0608
Mínimo	Promovido	18,29	0,0000	2,1800	0,2500	0,0000	0,0000	0,0000	1,5000	9,8700	3,9720
	Não promovido	16,36	0,0000	1,9600	0,2200	0,0000	0,0000	0,0000	0,6200	8,7000	3,4800
Máximo	Promovido	18,79	0,1200	2,6300	0,3600	0,0000	0,2500	0,3000	1,5000	10,0000	4,0000
	Não promovido	18,29	0,1200	2,4900	0,3500	0,4000	0,1000	0,3000	1,5000	10,0000	4,0000

Fonte: Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais (PRODEMGE)

Notas: (1) Revisor: corresponde à nota da Comissão de Promoção de Praças (CPP)

(2) AADP: Avaliação Anual de Desempenho e Produtividade

A TABELA 2 apresenta a razão entre a nota média dos Sargentos promovidos em relação aos não promovidos, cujos resultados foram multiplicados por 100 para facilitar a compreensão, por meio da fórmula abaixo²³, a qual também será utilizada para a mesma análise comparativa das demais turmas.

Percebe-se que, em ambos os anos, para as turmas de 1º sargento, a variação da nota média de cada fator de mérito avaliado dos promovidos, em relação aos não promovidos, foi maior em termos percentuais para o elogio e meritória. No caso dos pontos negativos o resultado com sinal negativo indica que os militares não promovidos tiveram pontuação negativa maior que os promovidos. Assim, pode-se concluir que, em média, os fatores elogio e meritória foram os mais representativos para diferenciar a nota dos promovidos em relação aos não promovidos, destaca-se apenas que o critério medalha teve a terceira maior variação positiva.

TABELA 2

Razão entre a nota média dos fatores de mérito das turmas de 1º Sargentos da Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG) que foram promovidos com os não promovidos, que pela primeira vez concorreram à promoção – Minas Gerais, 2009 e 2010.

Ano	Razão entre a nota média dos promovidos pelos não promovidos (%)									
	Final	Medalha	Cultura	Tempo	Pontos negativos	Elogio	Meritória	Conceito	Revisor (1)	AADP (2)
2009	2,53	47,06	5,09	7,84	-100,00	409,91	178,35	1,70	0,70	0,69
2010	2,48	42,68	6,72	8,14	-100,00	406,35	140,64	2,00	0,56	0,57

Fonte: Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais (PRODEMGE)

Notas: (1) Revisor: corresponde à nota da Comissão de Promoção de Praças (CPP)

(2) AADP: Avaliação Anual de Desempenho e Produtividade

A TABELA 3 representa a comparação entre as notas dos fatores de mérito das turmas de 2º Sargento que foram promovidos e os não promovidos, que concorreram, pela primeira vez, à promoção em 2009 e 2010. Na turma de 2º Sgt do ano de 2009, foram promovidos 36 militares, dentre 108 concorrentes, dos quais 72 ficaram como excedentes. Já a turma de 2º Sargentos de 2010, dentre os 301 concorrentes, 110 foram promovidos e 191 não promovidos.

$$^{23} \text{Variação} = \left(\frac{\text{Nota média dos promovidos por critério avaliado}}{\text{Nota média dos não promovidos por critério avaliado}} * 100 \right) - 100$$

Observa-se que a nota final média dos promovidos foi 18,50 em ambos os anos, e dos não promovidos foi 18,16 em 2009, e 17,97 em 2010. Pela mediana, 50% dos promovidos tiveram nota final abaixo de 18,47 em ambos os anos e 50% dos não promovidos tiveram nota final abaixo de 18,23 em 2009, e de 18,12 em 2010. Nota-se que o desvio padrão dos não promovidos foi maior que dos promovidos, indicando que houve uma maior variação na nota final daqueles militares. O fator medalha apresentou estatísticas semelhantes entre os promovidos e não promovidos, com exceção da média que foi pouco maior, em ambos os anos.

Verifica-se que o fator cultura apresentou estatísticas relativamente maiores para os promovidos em relação aos não promovidos, com exceção do desvio padrão que, em 2009, foi de 0,12 para os promovidos e 0,11 para os não promovidos, e cuja diferença foi muito pequena. Já em 2010, o desvio padrão dos promovidos foi igual ao dos não promovidos. Portanto, em ambos os anos, pode-se verificar que a variação das notas dos promovidos foi muito próxima da variação das notas dos não promovidos. O fator de mérito tempo apresentou estatísticas aproximadas entre os aprovados e não aprovados, em ambos os anos.

Observa-se que o fator pontos negativos apresentou maiores estatísticas, média, mediana, desvio padrão e ponto máximo para os militares não promovidos, em ambos os anos, causando impacto negativo na nota final do candidato que apresenta punições disciplinares ou condenações na graduação. Em 2009, somente 1 militar promovido teve pontuação negativa enquanto que, no grupo dos não promovidos, 7 tiveram pontuação negativa em um total de 70 militares, correspondendo a 10%. Para o ano de 2010, apenas 1 militar apresentou nota negativa no grupo dos promovidos, para os não promovidos, esse valor passa a ser de 27 em um total de 183 militares, ou seja 14,75%.

O fator elogio apresentou estatísticas semelhantes para a mediana e valor mínimo, em ambos os anos, tendo os promovidos, em 2010, maior ponto máximo que os militares não promovidos, porém, em 2009, ocorreu o contrário. Nos dois anos, a média e o desvio padrão dos promovidos foi maior. Já a nota meritória apresentou maior média e mediana para os promovidos, porém o desvio padrão também foi pouco acima dos não promovidos.

O conceito apresentou estatísticas aproximadas entre os promovidos e não promovidos na maioria dos casos, no entanto, os militares não promovidos tiveram maior desvio padrão e menor ponto. Os fatores nota revisor e nota da AADP apresentaram

estatísticas aproximadas entre os militares promovidos e não promovidos, na maioria dos casos, contudo, os não promovidos tiveram maior desvio padrão e menor ponto, situação a qual, além de retratar um menor desempenho destes militares, também em algumas situações reflete a conduta disciplinar do militar.

TABELA 3

Comparação entre as notas dos fatores de mérito das turmas de 2º sargento da Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG) que foram promovidos com os não promovidos, que pela primeira vez concorreram à promoção – Minas Gerais, 2009 e 2010.

Estatísticas Descritivas		Notas 2009									
		Final	Medalha	Cultura	Tempo	Pontos negativos	Elogio	Meritória	Conceito	Revisor (1)	AADP (2)
Média	Promovido	18,50	0,0589	2,5281	0,2386	0,0028	0,0236	0,1600	1,5000	9,9975	3,9997
	Não promovido	18,16	0,0531	2,3890	0,2481	0,0109	0,0079	0,0579	1,4831	9,9497	3,9817
Mediana	Promovido	18,47	0,0400	2,5450	0,2300	0,0000	0,0000	0,1650	1,5000	10,0000	4,0000
	Não promovido	18,23	0,0400	2,3950	0,2500	0,0000	0,0000	0,0300	1,5000	10,0000	4,0000
Desvio padrão	Promovido	0,11	0,0262	0,1195	0,0386	0,0167	0,0368	0,1083	0,0000	0,0084	0,0020
	Não promovido	0,23	0,0278	0,1081	0,0313	0,0406	0,0250	0,0728	0,0858	0,1177	0,0463
Mínimo	Promovido	18,39	0,0000	2,1900	0,1900	0,0000	0,0000	0,0000	1,5000	9,9700	3,9880
	Não promovido	17,18	0,0000	2,1200	0,1900	0,0000	0,0000	0,0000	0,9000	9,4400	3,7760
Máximo	Promovido	18,79	0,1200	2,7300	0,3300	0,1000	0,1000	0,3000	1,5000	10,0000	4,0000
	Não promovido	18,37	0,1200	2,6200	0,3200	0,2500	0,1500	0,3000	1,5000	10,0000	4,0000

Estatísticas Descritivas		Notas 2010									
		Final	Medalha	Cultura	Tempo	Pontos negativos	Elogio	Meritória	Conceito	Revisor (1)	AADP (2)
Média	Promovido	18,50	0,0495	2,5594	0,2192	0,0003	0,0318	0,1546	1,5000	9,9840	3,9983
	Não promovido	17,97	0,0391	2,3988	0,2177	0,0248	0,0071	0,0651	1,4330	9,8822	3,9548
Mediana	Promovido	18,47	0,0400	2,5700	0,2100	0,0000	0,0000	0,1500	1,5000	9,9950	4,0000
	Não promovido	18,12	0,0400	2,4000	0,2100	0,0000	0,0000	0,0600	1,5000	9,9700	4,0000
Desvio padrão	Promovido	0,12	0,0229	0,1061	0,0254	0,0029	0,0570	0,0988	0,0000	0,0249	0,0065
	Não promovido	0,44	0,0222	0,1148	0,0271	0,0728	0,0223	0,0745	0,1995	0,2173	0,0863
Mínimo	Promovido	18,34	0,0000	2,3100	0,1800	0,0000	0,0000	0,0000	1,5000	9,8700	3,9480
	Não promovido	15,17	0,0000	2,0900	0,1800	0,0000	0,0000	0,0000	0,0600	8,5000	3,4000
Máximo	Promovido	18,82	0,1200	2,8100	0,2900	0,0300	0,2500	0,3000	1,5000	10,0000	4,0000
	Não promovido	18,33	0,1200	2,7000	0,3000	0,5500	0,1500	0,3000	1,5000	10,0000	4,0000

Fonte: Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais (PRODEMGE)

Notas: (1) Revisor: corresponde à nota da Comissão de Promoção de Praças (CPP)

(2) AADP: Avaliação Anual de Desempenho e Produtividade

A TABELA 4 apresenta a razão entre a nota média dos 2º Sargentos promovidos em relação aos não promovidos.

Observa-se que, em 2009 e 2010, a variação da nota média de cada fator de mérito avaliado dos promovidos em relação aos não promovidos foi maior em termos percentuais para o elogio e nota meritória. Nota-se que, entre os promovidos, houve militares com pontuação negativa, porém, tal situação não impediu que fossem promovidos.

Portanto, pode-se concluir que, em média os fatores elogio e nota meritória foram os mais representativos para diferenciar a nota dos promovidos em relação aos não promovidos. Destaca-se apenas que a medalha teve a terceira maior variação positiva.

TABELA 4

Razão entre a nota média dos fatores de mérito das turmas de 2º Sargentos da Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG) que foram promovidos com os não promovidos, que pela primeira vez concorreram à promoção – Minas Gerais, 2009 e 2010.

Ano	Razão entre a nota média dos promovidos pelos não promovidos (%)									
	Final	Medalha	Cultura	Tempo	Pontos negativos	Elogio	Meritória	Conceito	Revisor (1)	AADP (2)
2009	1,89	10,81	5,82	-3,84	-74,42	200,51	176,54	1,14	0,48	0,45
2010	2,91	26,40	6,69	0,70	-98,90	347,90	137,60	4,68	1,03	1,10

Fonte: Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais (PRODEMGE)

Notas: (1) Revisor: corresponde à nota da Comissão de Promoção de Praças (CPP)

(2) AADP: Avaliação Anual de Desempenho e Produtividade

A TABELA 5 representa a comparação entre as notas dos fatores de mérito das turmas de 3º sargento que foram promovidos e os não promovidos, que concorreram pela primeira vez à promoção em 2009 e 2010.

Na turma de 3º Sargentos de 2009, dentre os 199 concorrentes, 67 foram promovidos e 132 ficaram como excedentes. Em 2010, foram promovidos 92 Sargentos, dentre os 251 concorrentes, dos quais 159 não foram promovidos.

Em 2009, a nota final média dos promovidos foi 18,55 e dos não promovidos 17,93. Em 2010, as médias, foram, respectivamente, 18,61 e 17,95. Já a mediana mostrou que 50% dos promovidos em 2009 tiveram nota final abaixo de 18,52 e 50% dos não

promovidos tiveram nota final abaixo 18,17. No ano de 2010, a metade dos promovidos tiveram nota final abaixo de 18,59 e os não promovidos abaixo de 18,15.

No período considerado o desvio padrão dos não promovidos foi maior que dos promovidos, indicando que houve uma maior variação na nota final dos não promovidos. O fator medalha apresentou resultados semelhantes entre os promovidos e não promovidos.

Já o fator cultura apresentou estatísticas relativamente maiores para os promovidos em relação aos não promovidos, com exceção do desvio padrão, que foi maior entre os não promovidos. Por outro lado, o fator de mérito tempo apresentou estatísticas relativamente maiores para os militares não promovidos.

Os pontos negativos apresentaram maiores estatísticas, média, mediana, desvio padrão e ponto máximo para os não promovidos, em ambos os anos, representando um impacto negativo na nota final. Em 2009, somente 1 militar promovido teve pontuação negativa enquanto, no grupo dos não promovidos, 26 tiveram pontuação negativa em um total de 123 militares correspondendo a 21,13%. Para o ano de 2010, observa-se que apenas 4 militares apresentaram nota negativa no grupo dos promovidos, para os não promovidos, esse valor passa a ser 41 em um total de 151 militares, ou seja 27,15%.

O elogio apresentou estatísticas aproximadas, em ambos os anos, tendo, os militares não promovidos, menor desvio padrão e, em 2009, apresentaram menor ponto que os promovidos. Já a nota meritória, apresentou maior média e mediana para os promovidos, inclusive com um desvio padrão um pouco acima dos não aprovados. O conceito apresentou estatísticas aproximadas entre os promovidos e não promovidos, na maioria dos casos, porém os não promovidos tiveram maior desvio padrão e menor ponto.

Nota-se que os fatores nota do revisor e nota da AADP apresentaram estatísticas aproximadas entre os promovidos e não promovidos, na maioria dos casos, para ambos os anos, contudo, os militares não promovidos tiveram maior desvio padrão e menor ponto.

TABELA 5

Comparação entre as notas dos fatores de mérito das turmas de 3º Sargento da Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG) que foram promovidos com os não promovidos, que pela primeira vez concorreram à promoção – Minas Gerais, 2009 e 2010.

Estatísticas Descritivas		Notas 2009									
		Final	Medalha	Cultura	Tempo	Pontos negativos	Elogio	Meritória	Conceito	Revisor (1)	AADP (2)
Média	Promovido	18,55	0,0406	2,6703	0,1894	0,0015	0,0231	0,1303	1,4982	9,9973	3,9993
	Não promovido	17,93	0,0315	2,4180	0,2172	0,0292	0,0069	0,0693	1,4444	9,8240	3,9449
Mediana	Promovido	18,52	0,0400	2,7000	0,1600	0,0000	0,0000	0,0900	1,5000	10,0000	4,0000
	Não promovido	18,17	0,0400	2,4100	0,2000	0,0000	0,0000	0,0600	1,5000	10,0000	4,0000
Desvio padrão	Promovido	0,12	0,0256	0,1222	0,0473	0,0122	0,0510	0,1141	0,0147	0,0081	0,0026
	Não promovido	0,75	0,0242	0,1435	0,0629	0,0728	0,0215	0,0747	0,1655	0,4800	0,1610
Mínimo	Promovido	18,40	0,0000	2,2700	0,1300	0,0000	0,0000	0,0000	1,3800	9,9700	3,9880
	Não promovido	12,65	0,0000	2,0300	0,1600	0,0000	0,0000	0,0000	0,4600	6,4600	2,6000
Máximo	Promovido	18,90	0,1200	2,8700	0,3300	0,1000	0,2000	0,3000	1,5000	10,0000	4,0000
	Não promovido	18,40	0,0800	2,7500	0,3400	0,5500	0,1000	0,3000	1,5000	10,0000	4,0000

Estatísticas Descritivas		Notas 2010									
		Final	Medalha	Cultura	Tempo	Pontos negativos	Elogio	Meritória	Conceito	Revisor (1)	AADP (2)
Média	Promovido	18,61	0,0278	2,6860	0,1822	0,0041	0,0359	0,2022	1,4991	9,9821	3,9952
	Não promovido	17,95	0,0273	2,4532	0,2126	0,0354	0,0113	0,0968	1,4521	9,8030	3,9294
Mediana	Promovido	18,59	0,0400	2,7200	0,1700	0,0000	0,0000	0,2100	1,5000	10,0000	4,0000
	Não promovido	18,15	0,0400	2,4700	0,2000	0,0000	0,0000	0,0600	1,5000	9,9600	3,9960
Desvio padrão	Promovido	0,12	0,0283	0,1181	0,0493	0,0204	0,0622	0,0960	0,0083	0,0398	0,0154
	Não promovido	0,59	0,0297	0,1757	0,0661	0,0701	0,0317	0,0871	0,1527	0,3507	0,1311
Mínimo	Promovido	18,44	0,0000	2,2900	0,1400	0,0000	0,0000	0,0000	1,4200	9,8200	3,9260
	Não promovido	14,89	0,0000	2,0700	0,1400	0,0000	0,0000	0,0000	0,3800	7,7200	3,1000
Máximo	Promovido	18,97	0,1200	2,8800	0,3400	0,1300	0,2500	0,3000	1,5000	10,0000	4,0000
	Não promovido	18,43	0,1200	2,8300	0,3400	0,4000	0,2500	0,3000	1,5000	10,0000	4,0000

Fonte: Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais (PRODEMGE)

Notas: (1) Revisor: corresponde à nota da Comissão de Promoção de Praças (CPP)

(2) AADP: Avaliação Anual de Desempenho e Produtividade

A TABELA 6 mostra a razão entre a nota média dos 3º Sargentos promovidos em relação aos não promovidos.

Observa-se que, para os anos 2009 e 2010, a variação da nota média de cada fator de mérito avaliado dos promovidos em relação aos não promovidos foi maior em termos percentuais para o elogio e meritória. Destaca-se que o critério tempo teve a segunda variação negativa. Assim, pode-se concluir que, em média, os elogios e notas meritórias foram os mais representativos para diferenciar a nota dos promovidos em relação aos não promovidos. Há que ressaltar que, em 2009, a medalha teve a terceira maior variação positiva, enquanto que, em 2010, a cultura apresentou essa variação.

TABELA 6

Razão entre a nota média dos fatores de mérito das turmas de 3º Sargentos da Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG) que foram promovidos com os não promovidos, que pela primeira vez concorreram à promoção – Minas Gerais, 2009 e 2010.

Ano	Razão entre a nota média dos promovidos pelos não promovidos (%)									
	Final	Medalha	Cultura	Tempo	Pontos negativos	Elogio	Meritória	Conceito	Revisor (1)	AADP (2)
2009	3,46	28,70	10,44	-12,78	-94,89	234,77	88,11	3,73	1,76	1,38
2010	3,66	1,98	9,49	-14,30	-88,32	218,61	108,95	3,24	1,83	1,68

Fonte: Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais (PRODEMGE)

Notas: (1) Revisor: corresponde à nota da Comissão de Promoção de Praças (CPP)

(2) AADP: Avaliação Anual de Desempenho e Produtividade

Atendendo o segundo critério adotado no tratamento estatístico, na seção metodologia da pesquisa, as TABELAS enumeradas de 7 a 12 apresentarão as comparações das notas, bem como, a razão em média dos fatores de mérito dos Sargentos que foram incluídos e os não incluídos no quadro de acesso (QA).

A TABELA 7 representa a comparação entre as notas dos fatores de mérito das turmas de 1º Sargento que foram incluídos e os não incluídos no QA, que concorreram, pela primeira vez, à promoção em 2009 e 2010.

Para a turma de 1º Sargento de 2009 a comparação entre os fatores de mérito foi entre 22 candidatos que eram mais modernos e que foram incluídos no quadro de acesso por obterem maior pontuação com a mesma quantidade de militares mais antigos que não foram incluídos no QA. A comparação para a turma de 2010 foi entre 25 militares.

A nota final média e mediana dos Sargentos que foram incluídos no QA foi maior do que os que não foram incluídos. O desvio padrão destes foi maior dos que foram incluídos no quadro de acesso, indicando que houve uma maior variação na nota final entre os militares que não foram incluídos no QA.

No ano de 2010, o fator medalha apresentou resultados pouco superiores para os militares que foram incluídos no QA em relação àqueles que não foram incluídos, enquanto que para o ano 2009 somente a média e o desvio padrão foi um pouco superior.

Observa-se que o fator cultura apresentou estatísticas relativamente maiores para os que foram incluídos no QA, em relação àqueles que não foram incluídos, com exceção da pequena variação no desvio padrão entre os dois grupos. Já o fator tempo apresentou estatísticas aproximadas entre os dois grupos analisados.

O fator pontos negativos ocorreu entre os militares que não foram incluídos no QA, em 2009, somente 1 militar teve ponto negativo, por isso as estatísticas apresentaram valor baixo. Já em 2010, cinco militares tiveram nota negativa dentre um total de 24, representando 20,83%, por isso as estatísticas para este ano foram mais significativas.

Por sua vez, o fator elogio, em ambos os anos, apresentou media maior para os Sargentos que foram incluídos no QA, em relação aos não incluídos, as demais estatísticas tiveram resultados aproximados. Já a nota meritória apresentou maior média e mediana para os Sargentos que foram incluídos no QA, inclusive com um desvio padrão um pouco acima do outro grupo.

O conceito, na maioria dos casos, apresentou estatísticas aproximadas entre os dois grupos analisados, porém os militares que não foram incluídos no QA tiveram maior desvio padrão e menor ponto.

Nota-se que os fatores nota do revisor e nota da AADP apresentaram estatísticas aproximadas entre os dois grupos analisados na maioria dos casos, porém, os militares que não foram incluídos no QA tiveram maior desvio padrão e menor ponto.

TABELA 7

Comparação entre as notas dos fatores de mérito das turmas de 1º Sargentos da Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG) que foram incluídos com os não incluídos no quadro de acesso (QA), que pela primeira vez concorreram à promoção – Minas Gerais, 2009 e 2010.

Estatísticas Descritivas		Notas 2009									
		Final	Medalha	Cultura	Tempo	Pontos negativos	Elogio	Meritória	Conceito	Revisor (1)	AADP (2)
Média	Incluídos no QA	18,42	0,0764	2,3550	0,3095	0,0000	0,0409	0,1623	1,4955	9,9859	3,9976
	Não incluídos QA	18,15	0,0673	2,2145	0,3159	0,0068	0,0250	0,0450	1,4973	9,9918	3,9975
Mediana	Incluídos no QA	18,40	0,0800	2,3700	0,3100	0,0000	0,0000	0,1650	1,5000	10,0000	4,0000
	Não incluídos QA	18,20	0,0800	2,2150	0,3200	0,0000	0,0000	0,0300	1,5000	10,0000	4,0000
Desvio padrão	Incluídos no QA	0,09	0,0300	0,0955	0,0279	0,0000	0,0666	0,1094	0,0213	0,0346	0,0111
	Não incluídos QA	0,13	0,0227	0,0983	0,0206	0,0320	0,0593	0,0367	0,0128	0,0306	0,0119
Mínimo	Incluídos no QA	18,33	0,0000	2,0700	0,2600	0,0000	0,0000	0,0000	1,4000	9,8700	3,9480
	Não incluídos QA	17,87	0,0400	1,9800	0,2800	0,0000	0,0000	0,0000	1,4400	9,8600	3,9440
Máximo	Incluídos no QA	18,76	0,1200	2,4800	0,3400	0,0000	0,2500	0,3000	1,5000	10,0000	4,0000
	Não incluídos QA	18,32	0,1200	2,4100	0,3600	0,1500	0,2500	0,1500	1,5000	10,0000	4,0000

Estatísticas Descritivas		Notas 2010									
		Final	Medalha	Cultura	Tempo	Pontos negativos	Elogio	Meritória	Conceito	Revisor (1)	AADP (2)
Média	Incluídos no QA	18,41	0,0640	2,3792	0,2924	0,0000	0,0260	0,1680	1,5000	9,9852	4,0000
	Não incluídos QA	17,90	0,0533	2,2758	0,3071	0,0413	0,0104	0,0538	1,4350	9,8567	3,9479
Mediana	Incluídos no QA	18,37	0,0800	2,3900	0,2900	0,0000	0,0000	0,1800	1,5000	10,0000	4,0000
	Não incluídos QA	18,14	0,0400	2,2650	0,3050	0,0000	0,0000	0,0600	1,5000	9,9800	4,0000
Desvio padrão	Incluídos no QA	0,12	0,0258	0,0802	0,0220	0,0000	0,0385	0,1187	0,0000	0,0198	0,0000
	Não incluídos QA	0,54	0,0255	0,0932	0,0263	0,1095	0,0254	0,0559	0,2222	0,2924	0,1178
Mínimo	Incluídos no QA	18,29	0,0000	2,1800	0,2500	0,0000	0,0000	0,0000	1,5000	9,9500	4,0000
	Não incluídos QA	16,36	0,0000	2,1000	0,2600	0,0000	0,0000	0,0000	0,6200	8,7000	3,4800
Máximo	Incluídos no QA	18,67	0,1200	2,6000	0,3400	0,0000	0,1000	0,3000	1,5000	10,0000	4,0000
	Não incluídos QA	18,28	0,0800	2,4500	0,3500	0,4000	0,1000	0,2700	1,5000	10,0000	4,0000

Fonte: Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais (PRODEMGE)

Notas: (1) Revisor: corresponde à nota da Comissão de Promoção de Praças (CPP)

(2) AADP: Avaliação Anual de Desempenho e Produtividade

A TABELA 8 mostra a razão entre a nota média dos 1º Sargentos que foram incluídos com os não incluídos no quadro de acesso.

Percebe-se que, para ambos os anos, a variação da nota média de cada critério avaliado dos incluídos no QA, em relação aos que não foram incluídos no quadro de acesso, foi maior em termos percentuais para os fatores elogio e nota meritória, em terceiro lugar aparece o fator medalha. No caso dos pontos negativos, o resultado com sinal negativo indica que os que não foram incluídos tiveram pontuação negativa maior que os incluídos no quadro de acesso e o fator de mérito tempo apresentou baixa variação negativa. Assim, pode-se concluir que, em média, os fatores elogio e meritória foram os mais representativos para diferenciar a nota dos promovidos em relação aos que não foram incluídos no QA.

TABELA 8

Razão entre a nota média dos fatores de mérito das turmas de 1º Sargentos da Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG) que foram incluídos com os não incluídos no quadro de acesso (QA), que pela primeira vez concorreram à promoção – Minas Gerais, 2009 e 2010.

Ano	Razão entre a nota média dos que foram incluídos pelos não incluídos no QA (%)									
	Final	Medalha	Cultura	Tempo	Pontos negativos	Elogio	Meritória	Conceito	Revisor (1)	AADP (2)
2009	1,52	13,51	6,34	-2,01	-100,00	63,64	260,61	-0,12	-0,06	0,00
2010	2,88	20,00	4,54	-4,78	-100,00	149,60	212,56	4,53	1,30	1,32

Fonte: Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais (PRODEMGE)

Notas: (1) Revisor: corresponde à nota da Comissão de Promoção de Praças (CPP)

(2) AADP: Avaliação Anual de Desempenho e Produtividade

A TABELA 9 representa a comparação entre as notas dos fatores de mérito das turmas de 2º Sargento que foram incluídos e os não incluídos no QA, que concorreram, pela primeira vez, à promoção em 2009 e 2010.

Para a turma de 2º Sargento de 2009, a comparação entre os fatores de mérito foi entre 21 candidatos que eram mais modernos e que foram incluídos no quadro de acesso por obter maior pontuação com a mesma quantidade de militares mais antigos, que não foram incluídos no QA. A comparação para a turma de 2010 foi entre 52 militares.

Observa-se que a média e a mediana da nota final dos Sargentos que foram incluídos no QA, nos dois anos, foi maior do que os militares que não foram incluídos. Já o

desvio padrão deste grupo foi maior, indicando que houve uma maior variação na nota final dos não promovidos.

O fator medalha apresentou resultados semelhantes entre os que foram incluídos e aqueles que não foram incluídos no QA, em ambos os anos. Por outro lado, a cultura apresentou estatísticas relativamente maiores para os que foram incluídos no QA, em relação aos não incluídos, com exceção do desvio padrão. Já o fator de mérito tempo apresentou estatísticas aproximadas entre os dois grupos.

Quanto aos pontos negativos, em 2009, apenas 1 Sargento dos que foram incluídos no QA apresentou pontuação negativa, enquanto que, dentre os militares que não foram incluídos no quadro de acesso, 3 Sargentos tiveram ponto negativo dentre um total de 22 militares, representando 9,09%, e, por isso, as estatísticas apresentaram valor relativamente maior. Em 2010, no grupo dos que foram incluídos no QA, apenas 1 militar teve nota negativa, e, por isso as estatísticas apresentaram baixo valor, enquanto no outro grupo 6 militares tiveram nota negativa em um total de 49, representando 12,24%, e, por isso, as estatísticas apresentaram valor relativamente maior.

O fator elogio apresentou estatísticas aproximadas, com exceção da média que foi maior para os Sargentos que foram incluídos no QA, em ambos os anos. Já a nota meritória apresentou maior média e mediana para os Sargentos que foram incluídos no QA, inclusive maior desvio padrão.

O conceito, na maioria dos casos, apresentou estatísticas aproximadas entre os dois grupos, porém os militares que não foram incluídos no QA tiveram maior desvio padrão e menor ponto, demonstrando uma maior variação da nota.

Nota-se que os fatores nota do revisor e nota da AADP apresentaram estatísticas aproximadas entre os dois grupos analisados, na maioria dos casos, porém os militares que não foram incluídos no QA tiveram maior desvio padrão e menor ponto. Tal similitude demonstra um alinhamento entre a avaliação feita pela Unidade e a Comissão de Promoção de Praças.

TABELA 9

Comparação entre as notas dos fatores de mérito das turmas de 2º Sargentos da Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG) que foram incluídos com os não incluídos no quadro de acesso (QA), que pela primeira vez concorreram à promoção – Minas Gerais, 2009 e 2010.

Estatísticas Descritivas		Notas 2009									
		Final	Medalha	Cultura	Tempo	Pontos negativos	Elogio	Meritória	Conceito	Revisor (1)	AADP (2)
Média	Incluídos no QA	18,48	0,0533	2,4962	0,2343	0,0048	0,0262	0,1829	1,5000	9,9971	3,9994
	Não incluídos QA	18,16	0,0571	2,4310	0,2519	0,0181	0,0071	0,0400	1,4714	9,9438	3,9796
Mediana	Incluídos no QA	18,46	0,0400	2,5400	0,2200	0,0000	0,0000	0,2100	1,5000	10,0000	4,0000
	Não incluídos QA	18,26	0,0400	2,4400	0,2500	0,0000	0,0000	0,0300	1,5000	10,0000	4,0000
Desvio padrão	Incluídos no QA	0,10	0,0231	0,1326	0,0401	0,0218	0,0375	0,1069	0,0000	0,0090	0,0026
	Não incluídos QA	0,29	0,0299	0,1163	0,0304	0,0577	0,0327	0,0505	0,1309	0,1423	0,0573
Mínimo	Incluídos no QA	18,39	0,0000	2,1900	0,1900	0,0000	0,0000	0,0300	1,5000	9,9700	3,9880
	Não incluídos QA	17,23	0,0000	2,2100	0,2000	0,0000	0,0000	0,0000	0,9000	9,4400	3,7760
Máximo	Incluídos no QA	18,78	0,0800	2,6700	0,3200	0,1000	0,1000	0,3000	1,5000	10,0000	4,0000
	Não incluídos QA	18,37	0,1200	2,6200	0,3000	0,2500	0,1500	0,2100	1,5000	10,0000	4,0000

Estatísticas Descritivas		Notas 2010									
		Final	Medalha	Cultura	Tempo	Pontos negativos	Elogio	Meritória	Conceito	Revisor (1)	AADP (2)
Média	Incluídos no QA	18,46	0,0462	2,5083	0,2165	0,0006	0,0327	0,1760	1,5000	9,9869	3,9990
	Não incluídos QA	18,02	0,0408	2,4784	0,2235	0,0245	0,0020	0,0612	1,4131	9,8727	3,9526
Mediana	Incluídos no QA	18,44	0,0400	2,5150	0,2100	0,0000	0,0000	0,1800	1,5000	9,9950	4,0000
	Não incluídos QA	18,14	0,0400	2,4600	0,2200	0,0000	0,0000	0,0300	1,5000	9,9600	3,9880
Desvio padrão	Incluídos no QA	0,10	0,0215	0,0961	0,0230	0,0042	0,0504	0,0938	0,0000	0,0183	0,0041
	Não incluídos QA	0,38	0,0173	0,1073	0,0265	0,0723	0,0100	0,0654	0,2169	0,2370	0,0946
Mínimo	Incluídos no QA	18,34	0,0000	2,3100	0,1800	0,0000	0,0000	0,0000	1,5000	9,9300	3,9760
	Não incluídos QA	16,47	0,0000	2,0900	0,1900	0,0000	0,0000	0,0000	0,4600	8,5000	3,4000
Máximo	Incluídos no QA	18,74	0,1200	2,6800	0,2700	0,0300	0,2000	0,3000	1,5000	10,0000	4,0000
	Não incluídos QA	18,32	0,0800	2,7000	0,3000	0,3500	0,0500	0,3000	1,5000	10,0000	4,0000

Fonte: Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais (PRODEMGE)

Notas: (1) Revisor: corresponde à nota da Comissão de Promoção de Praças (CPP)

(2) AADP: Avaliação Anual de Desempenho e Produtividade

A TABELA 10 mostra a razão entre a nota média dos 2º Sargentos que foram incluídos com os não incluídos no quadro de acesso.

Verifica-se que, nos dois anos, a variação da nota média de cada fator de mérito avaliado foi maior, em termos percentuais para o elogio e meritória para os militares que foram incluídos no quadro de acesso. Em 2009, destacam-se apenas que os fatores medalha e tempo, que tiveram pequena variação negativa, e que repetiu em 2010. Assim, pode-se concluir que, em média, os critérios elogio e meritória foram os mais representativos para diferenciar a nota dos militares que foram incluídos no QA em relação aos que não foram incluídos. Em 2010, o fator medalha teve a terceira maior variação positiva.

TABELA 10

Razão entre a nota média dos fatores de mérito das turmas de 2º Sargentos da Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG) que foram incluídos com os não incluídos no quadro de acesso (QA), que pela primeira vez concorreram à promoção – Minas Gerais, 2009 e 2010.

Ano	Razão entre a nota média dos que foram incluídos pelos não incluídos no QA (%)									
	Final	Medalha	Cultura	Tempo	Pontos negativos	Elogio	Meritória	Conceito	Revisor (1)	AADP (2)
2009	1,77	-6,67	2,68	-6,99	-73,68	266,67	357,14	1,94	0,54	0,50
2010	2,47	13,08	1,21	-3,10	-97,64	1.501,92	187,40	6,15	1,16	1,17

Fonte: Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais (PRODEMGE)

Notas: (1) Revisor: corresponde à nota da Comissão de Promoção de Praças (CPP)

(2) AADP: Avaliação Anual de Desempenho e Produtividade

A TABELA 11 representa a comparação entre as notas dos fatores de mérito das turmas de 3º Sargento que foram incluídos e os não incluídos no QA, que concorreram, pela primeira vez, à promoção em 2009 e 2010.

Para a turma de 3º Sargento de 2009, a comparação entre os fatores de mérito foi entre 41 candidatos que eram mais modernos e que foram incluídos no quadro de acesso por obter maior pontuação, com a mesma quantidade de militares mais antigos que não foram incluídos no QA. A comparação para a turma de 2010 foi entre 34 militares.

Percebe-se que a média e mediana da nota final dos Sargentos que foram incluídos no QA foi maior do que do outro grupo. Por outro lado, o desvio padrão dos que candidatos que não figuraram no QA foi maior que o primeiro grupo, indicando que houve

uma maior variação na nota final dos militares não promovidos. O fator medalha apresentou resultados semelhantes em 2009, enquanto que em 2010, a média e a mediana foram maiores para os militares que foram incluídos no quadro de acesso.

Nota-se que a cultura apresentou estatísticas relativamente maiores para os Sargentos que foram incluídos no QA em relação aos não incluídos, principalmente em 2009, cuja média teve uma diferença de 0,32 (zero ponto trinta e dois pontos), enquanto que em 2010, essa diferença foi relativamente pequena. Observa-se que o desvio padrão foi maior para aqueles que não foram incluídos no QA. Já o fator de mérito tempo apresentou estatísticas aproximadas entre os dois grupos.

Quanto ao fator pontos negativos, no ano de 2009, para os Sargentos que não foram incluídos no QA, 10 militares tiveram pontuação negativa dentre um total de 41, representando 24,39%, e, por isso as estatísticas apresentaram valor relativamente maior. Em 2010, no grupo dos que foram incluídos no QA, apenas 2 militares tiveram nota negativa, e, por isso, as estatísticas apresentaram baixo valor, enquanto que, para o outro grupo, 10 militares tiveram nota negativa em um total de 34, representando 29,41%, e, por isso, as estatísticas apresentaram valor relativamente maior.

O elogio apresentou estatísticas aproximadas, com exceção da média que foi maior para os Sargentos que foram incluídos no quadro de acesso. Já a nota meritória apresentou maior média e mediana para os Sargentos que foram incluídos no QA, e o desvio padrão, também um pouco acima do outro grupo.

O conceito, na maioria dos casos, apresentou estatísticas aproximadas entre os dois grupos, porém os militares que não foram incluídos no QA tiveram maior desvio padrão e menor ponto, demonstrando uma maior variação da nota.

Observa-se que os fatores nota do revisor e nota da AADP apresentaram estatísticas aproximadas entre os dois grupos analisados na maioria dos casos, porém os militares que não foram incluídos no QA tiveram maior desvio padrão e menor ponto.

TABELA 11

Comparação entre as notas dos fatores de mérito das turmas de 3º Sargentos da Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG) que foram incluídos com os não incluídos no quadro de acesso (QA), que pela primeira vez concorreram à promoção – Minas Gerais, 2009 e 2010.

Estatísticas Descritivas		Notas 2009									
		Final	Medalha	Cultura	Tempo	Pontos negativos	Elogio	Meritória	Conceito	Revisor (1)	AADP (2)
Média	Incluídos no QA	18,56	0,0410	2,6756	0,1880	0,0000	0,0256	0,1317	1,5000	9,9983	3,9993
	Não incluídos QA	17,75	0,0410	2,3576	0,2737	0,0324	0,0085	0,0600	1,4361	9,6932	3,9152
Mediana	Incluídos no QA	18,53	0,0400	2,7100	0,1800	0,0000	0,0000	0,0600	1,5000	10,0000	4,0000
	Não incluídos QA	18,17	0,0400	2,3500	0,3100	0,0000	0,0000	0,0600	1,5000	10,0000	4,0000
Desvio padrão	Incluídos no QA	0,12	0,0228	0,1267	0,0351	0,0000	0,0549	0,1158	0,0000	0,0063	0,0025
	Não incluídos QA	1,09	0,0290	0,1542	0,0738	0,0667	0,0248	0,0615	0,1714	0,7407	0,2393
Mínimo	Incluídos no QA	18,41	0,0000	2,2700	0,1300	0,0000	0,0000	0,0000	1,5000	9,9700	3,9880
	Não incluídos QA	12,65	0,0000	2,0300	0,1600	0,0000	0,0000	0,0000	0,8000	6,4600	2,6000
Máximo	Incluídos no QA	18,90	0,1200	2,8700	0,3100	0,0000	0,2000	0,3000	1,5000	10,0000	4,0000
	Não incluídos QA	18,39	0,0800	2,6700	0,3400	0,2500	0,1000	0,3000	1,5000	10,0000	4,0000

Estatísticas Descritivas		Notas 2010									
		Final	Medalha	Cultura	Tempo	Pontos negativos	Elogio	Meritória	Conceito	Revisor (1)	AADP (2)
Média	Incluídos no QA	18,59	0,0447	2,6035	0,2203	0,0068	0,0500	0,2047	1,4976	9,9785	3,9941
	Não incluídos QA	18,08	0,0082	2,5871	0,1556	0,0324	0,0088	0,1094	1,4688	9,8368	3,9384
Mediana	Incluídos no QA	18,59	0,0400	2,6100	0,2100	0,0000	0,0250	0,2250	1,5000	10,0000	4,0000
	Não incluídos QA	18,25	0,0000	2,5950	0,1400	0,0000	0,0000	0,0750	1,5000	9,9650	3,9940
Desvio padrão	Incluídos no QA	0,11	0,0256	0,1281	0,0550	0,0277	0,0728	0,0959	0,0137	0,0415	0,0159
	Não incluídos QA	0,45	0,0164	0,1363	0,0213	0,0549	0,0288	0,0910	0,0859	0,2993	0,1202
Mínimo	Incluídos no QA	18,44	0,0000	2,2900	0,1400	0,0000	0,0000	0,0000	1,4200	9,8200	3,9300
	Não incluídos QA	16,09	0,0000	2,3000	0,1400	0,0000	0,0000	0,0000	1,1800	8,5000	3,4000
Máximo	Incluídos no QA	18,81	0,1200	2,7900	0,3400	0,1300	0,2500	0,3000	1,5000	10,0000	4,0000
	Não incluídos QA	18,41	0,0400	2,8300	0,2100	0,2000	0,1500	0,3000	1,5000	10,0000	4,0000

Fonte: Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais (PRODEMGE)

Notas: (1) Revisor: corresponde à nota da Comissão de Promoção de Praças (CPP)

(2) AADP: Avaliação Anual de Desempenho e Produtividade

A TABELA 12 mostra a razão entre a nota média dos 3º sargentos que foram incluídos com os não incluídos no quadro de acesso.

Verifica-se que, para o ano de 2009, na variação da nota média de cada fator avaliado, em termos percentuais, os fatores elogio e nota meritória foram maiores para os militares que foram incluídos no quadro de acesso. Observa-se que o fator de mérito tempo teve relativa variação negativa. Assim, pode-se concluir que, em média, os fatores elogio e nota meritória foram os mais representativos para diferenciar a nota dos que foram incluídos no QA em relação aos não incluídos. Ainda, destaca-se que o critério cultura teve relativa variação positiva.

Para o ano de 2010, a variação da nota média de cada critério avaliado, dos que foram incluídos no QA em relação aos que não foram incluídos, foi maior em termos percentuais para os fatores elogio, nota meritória e medalha, o que se conclui que, em média, tais fatores foram os mais representativos para diferenciar a nota dos Sargentos que foram incluídos no QA, em relação aos que não foram incluídos. Destaca-se que o fator tempo de serviço teve relativa variação positiva.

TABELA 12

Razão entre a nota média dos fatores de mérito das turmas de 1º Sargentos da Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG) que foram incluídos com os não incluídos no quadro de acesso (QA), que pela primeira vez concorreram à promoção – Minas Gerais, 2009 e 2010.

Ano	Razão entre a nota média dos que foram incluídos pelos não incluídos no QA (%)									
	Final	Medalha	Cultura	Tempo	Pontos negativos	Elogio	Meritória	Conceito	Revisor (1)	AADP (2)
2009	4,54	0,00	13,49	-31,28	-100,00	200,00	119,51	4,45	3,15	2,15
2010	2,80	442,86	0,64	41,59	-79,09	466,67	87,10	1,96	1,44	1,41

Fonte: Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais (PRODEMGE)

Notas: (1) Revisor: corresponde à nota da Comissão de Promoção de Praças (CPP)

(2) AADP: Avaliação Anual de Desempenho e Produtividade

Em caráter preliminar, conclui-se, em resumo, que, em média, a maior diferença entre as notas, por fator de mérito avaliado, corresponde-se à nota meritória e ao elogio. Portanto, em média as notas dos fatores nota meritória e elogio foram maiores para os promovidos em relação aos não promovidos, e, da mesma forma, maiores para os Sargentos que foram incluídos no quadro de acesso em relação aos não incluídos no QA, em ambos os anos avaliados. Assim, este estudo estatístico sugere que, em média, os

fatores nota meritória e elogio foram importantes para diferenciar as notas entre os grupos analisados, vindo a comprovar a hipótese básica desta pesquisa, principalmente, conforme se observa nas tabelas 2, 4, 6, 8, 10 e 12.

Nesse estudo estatístico, fica demonstrado que o comportamento da maioria das notas é que mostrou essa influência do elogio e da nota meritória na promoção dos Sargentos, porém em momento algum, foi deixado de estudar os casos atípicos, ou seja, os que diferenciaram da maioria, que ficou demonstrado em proporção menor com os militares que apresentaram pontuação negativa, a qual, em alguns casos, impactou na nota final desses candidatos à promoção.

Nesse contexto, assinala Gil (2008) que o mundo dos negócios está cada vez mais competitivo e exige maiores níveis de motivação das pessoas, pois funcionários motivados para o trabalho proporcionam melhores resultados para as empresas. Nesse enfoque, a motivação é compreendida como o principal combustível para a produtividade da organização.

Por sua vez, Decenzo e Robbins (2001) sugerem que para a motivação, seja usado um sistema equitativo, por meio do qual as pessoas recebem, devem ser percebidas como comparáveis ao esforço que despenderam. Mesmo que as percepções sobre o que é equitativo possa variar, deve-se fazer um esforço para garantir que o sistema de recompensas usado seja justo, coerente e objetivo.

Ressalta-se que a concessão de elogio e nota meritória deve estar em consonância com os critérios e princípios previstos no Decreto Estadual n. 42 843/2002 e com a Instrução n. 232/2002 da DRH, que tratam da concessão de recompensas na Corporação. A quantidade máxima dessas recompensas a serem aferidas na ficha de promoção é de 5 (cinco) elogios e 10 (dez) notas meritórias, sendo que para cada elogio é computado 0,05 pontos e para a nota meritória 0,03 pontos cada, conforme preconiza o Regulamento de Promoção de Praças.

Portanto, pelo critério de promoção por merecimento, são promovidos os militares que apresentarem maior pontuação final decorrente da soma de todos os fatores de mérito. Por sua vez, assinala Cretella Jr. (1995), que a promoção justa é um dos pilares que o Estado tem para recompensar a competência e qualidades dos funcionários.

6.2 Análise da pesquisa de campo com os integrantes da Comissão de Promoção de Praças

Nesta fase da pesquisa, busca-se verificar a opinião dos pesquisados por meio do questionário, com o objetivo de complementar a pesquisa realizada com o banco de dados, a bibliográfica e documental referente a este estudo.

Para a maioria dos pesquisados²⁴ as recompensas elogio e nota meritória foram os fatores que mais influenciaram na promoção dos Sargentos nos anos 2009 e 2010. Dentre eles, 4 (quatro) apontaram que a falta de critérios tenha influenciado na concessão dessas recompensas, conforme as citações diretas abaixo mencionadas:

[...] existem registros de recompensa completamente desproporcionais aos feitos relatados, o que ocorre em vários setores, sejam da área meio ou fim. (2)

[...] as que foram distribuídas sem observância dos critérios insertos na normatização em vigor, tiveram influência decisiva na promoção. (4)

[...] em alguns casos, a falta de critério na concessão deste tipo de recompensa, desequilibrou a concorrência entre iguais. (10)

[...] ações rotineiras tem propiciado a graduados obterem de comandantes recompensas, ocasionando vantagens em comparação com outros profissionais. (13)

Dentre aqueles que justificaram a influência das recompensas (elogio e nota meritória) na promoção dos Sargentos, ela está relacionada com a competência dos Comandantes e ocorre principalmente, no primeiro percentual das turmas a serem promovidas, conforme exposto abaixo:

[...] a concessão dessas recompensas é de competência dos comandantes e os demais fatores não são, os quais dependem do desempenho de cada profissional. (7)

[...] principalmente, no primeiro percentual de promoção das turmas, em que as notas de formação acadêmica e avaliação de desempenho são niveladas, associando-se à ausência de punições. (11)

Sem dúvida as recompensas foi um dos fatores que mais interferiram nas promoções, tanto que neste período o número de recompensas concedidas pelas unidades praticamente triplicaram (16)

²⁴ Tendo em vista preservar a identidade das pessoas que responderam o questionário, criou-se um código de 1 a 16 para cada um dos pesquisados, de maneira a vinculá-los com as citações diretas apresentadas decorrentes das respostas de cada uma das 5 (cinco) questões abertas do questionário.

Para 2 (dois) dos investigados, a influência da nota meritória e do elogio vai depender de cada caso e também dos outros fatores de mérito.

[...] se o militar tiver várias recompensas pontuáveis e não tiver notas elevadas de cursos/EAP e AADP ou que tenha punições, pode ser que o mesmo não obtenha nota suficiente para ser promovido. (9)

[...] há outras ações que influenciam na decisão das promoções. Caso um militar deixe de receber uma comenda que tem direito e que faz jus quanto ao mérito, por exemplo, isto pode retirá-lo de um possível Quadro de Acesso. (3)

Como proposta de solução, o pesquisado (5) assinalou que, de uma maneira geral, se for ajustada a concessão, para que seja regular, assim, poderá ser um fator de motivação.

Há que ressaltar que o processo de concessão de recompensas na Polícia Militar está regulado através do Decreto Estadual n. 42 843, de 16 de agosto de 2002, o qual prevê os critérios, os trâmites legais a serem seguidos, destaca, dentre outros, os princípios administrativos da proporcionalidade, individualidade, merecimento e da justiça, conforme estabelece o seu artigo 2º.

Nesse sentido, para a teoria da equidade, segundo Jones e George (2008), os gerentes podem promover altos níveis de motivação ao garantir que as pessoas percebam que há equidade na organização ou que as recompensas serão distribuídas em proporção aos insumos dados.

Quanto à diferença na quantidade de concessão de elogio e nota meritória entre os Sargentos que trabalham na atividade operacional com aqueles que trabalham na atividade administrativa e, conseqüentemente, a influência desse fato na promoção dos Sargentos no mesmo período, houve unanimidade entre os pesquisados de que os militares que trabalham na atividade operacional recebem mais elogios e notas meritórias do que aqueles que trabalham no serviço administrativo.

[...] as recompensas para os militares que trabalham bem na área fim devem continuar a ocorrer, mas de forma leal. Não se pode incrementar um fato corriqueiro, de rotina como uma bandeira para se conseguir mais um ponto. (3)

Tal circunstância tem criado um “fosso” entre militares da área meio e fim da Corporação, o que se minimiza, muita das vezes, pela nota de aproveitamento profissional entre um e outro graduado. (2)

[...] não há uma uniformidade na concessão deste tipo de recompensa e os critérios atuais para tal, ainda não possuem a objetividade necessária para que a justiça seja feita em casos semelhantes. (10)

[...] a concessão da recompensa é, e deve ser, um reconhecimento do Comandante e não um pedido do militar. O que acontece na maioria dos casos, pelo sendo comum, é que os militares da rua solicitam mais recompensas e, por consequência, são mais recompensados. (06)

[...] muito maior o número de elogios e notas meritórias para os Sargentos que trabalham na atividade operacional, normalmente toda ocorrência com êxito torna-se uma recompensa, porém na administração o trabalho correto, rotineiro, normalmente não é motivo de recompensa (15).

Dentre os aspectos mais abordados e que trazem essa diferença, são os seguintes:

- a) fato corriqueiro para concessão de recompensa na atividade operacional;
- b) falta de objetividade para um processo justo em ambos os casos;
- c) militares do serviço operacional solicitam mais recompensas;
- d) na atividade operacional tem maior probabilidade de solução de fatos com sucesso;
- e) é cultura institucional recompensar mais a atividade operacional;
- f) há um mito de que aqueles que trabalham na administração já são beneficiados;
- g) há dificuldade em recompensar aqueles que exercem atividades rotineiras (administrativo);
- h) não existe padronização de ações meritórias, tanto administrativas quanto operacionais.

Há aqueles que justificaram que essa diferença está ligada, principalmente, ao fato dos militares da atividade operacional terem maior oportunidade em atuarem em fatos que resultem em maior êxito e conseqüentemente de maior repercussão e, por outro lado, existe a dificuldade em recompensar aqueles que exercem atividades rotineiras, como é o caso do serviço administrativo.

[...] a prevalência de concessão de recompensas aos militares da área operacional, ocorre em virtude da maior probabilidade de envolverem em

fatos onde tenham sucesso na solução e pela cultura institucional de ressaltar a área operacional. (14)

[...] realmente há dificuldades de recompensar aqueles cujo trabalho é rotineiro no seu cotidiano. (4)

O militar empregado na atividade operacional tem mais oportunidade de ser recompensado por suas atuações (prisões, apreensões, operações etc.) do que o militar da atividade administrativa [...]. (9)

[...] é mais fácil conceder uma recompensa por serviços feitos no atendimento a ocorrências, que os trabalhos feitos no serviço administrativo (16).

Um dos investigados apresentou como dificuldade a falta de padronização na concessão de recompensas, tanto decorrentes de atividades administrativas quanto operacionais, e que tal situação tem propiciado desigualdade.

[...] não existe uma padronização de ações meritórias, tanto administrativas quanto operacionais. Contudo, diante da gama de atividades desenvolvidas fora de rotinas, os Sargentos empenhados na atividade fim conseguem obter mais recompensas, pois os empenhados na atividade meio cumprem protocolos de rotinas na solução dos problemas. A avaliação procedida por diversos comandantes quanto ao trabalho desenvolvido na atividade fim propicia a desigualdade. (13)

Por sua vez, um dos pesquisados (6), apresenta como proposta que seja elaborada uma melhor regulamentação da norma.

Diante desse contexto, observa-se que há maior concessão de recompensas (elogio e nota meritória) para os militares que trabalham no serviço operacional em detrimento daqueles que exercem, na maioria das vezes, atividades de rotina, no serviço administrativo.

O Decreto Estadual n. 42 843/2002, traz em seus artigos 7º, 8º e 17 os critérios para concessão de elogios e notas meritórias para a atividade operacional e administrativa, porém, o que se percebe é que tais critérios são subjetivos, principalmente aqueles afetos ao serviço administrativo. Neste sentido afirma Dutra (2009b, p. 72):

A organização tem várias formas de concretizar a recompensa por uma contribuição da pessoa: reconhecimento formal através de um elogio, de uma carta ou de um prêmio até um aumento salarial ou uma promoção para posições organizacionais com desafios maiores. A questão-chave no processo de valorização está nos critérios a serem utilizados para tanto. Eles devem ser coerentes entre si e consistentes no tempo; caso contrário, corre-se o risco de reconhecer duas pessoas de formas diferentes ou em intensidades diferentes por contribuições semelhantes. Os padrões de equidade são fundamentais para garantir o tratamento justo da contribuição

da pessoa para a organização e também para estimular as pessoas a ampliarem sua contribuição, na medida em que conseguem visualizar padrões de resposta da empresa para diferentes contribuições. A forma de concretizar as recompensas deve estimular respostas das pessoas para a empresa.

Ressalta Robbins (2005) que as recompensas precisam ser justas em relação às contribuições que os funcionários levam para o trabalho, de acordo com suas experiências, habilidades, dedicação, além de outras formas de contribuição, que justificam as diferenças de desempenho profissional e, conseqüentemente, serem recompensados pelo que fazem.

Observa-se nas respostas dos pesquisados, por unanimidade, que há Unidades que concedem maior número de elogio e nota meritória aos seus Sargentos, cuja situação vem a refletir nas promoções, e em alguns casos, gerar desigualdade entre os concorrentes.

Várias foram as situações e tamanha era a discrepância que chamaram muito a atenção. houve casos em que o mesmo fato era recompensado duas ou mais vezes, com dizeres diferentes, normalmente genéricos. lembro-me como mais marcantes as recompensas realizadas no CICOP em determinado período. (4)

Algumas Unidades tem burlado a regra e concedido recompensas fora dos limites estabelecidos. A justificativa é reforço no moral de tropa. Ocorre que a concessão das recompensas sem parâmetro, gera uma situação de desigualdade entre os concorrentes, com privilégio para aqueles que servem nestas Unidades. (5)

Existem unidades que tem maior rigor na concessão de recompensas, observando rigorosamente a norma. outras unidades adotam perfil mais flexível, premiando policiais por motivos não relevantes. fatos que se enquadram como menção elogiosa em algumas unidades são recompensados com nota meritória e até elogio por outras unidades. (8)

[...] uma determinada Unidade que recompensava seus militares periodicamente e de forma sistematizada, sendo que, praticamente o mérito (teor) da recompensa era igual para todos os militares, dando a perceber que foi elaborado para “ajudar” na nota para a promoção. (9)

[...] não há padronização para concessão de recompensas nas diversas Unidades da Instituição, pois em algumas situações, militares são recompensados com espécies diferentes de recompensa em situações semelhantes ou mesmo não recompensados. (11)

Dentre os aspectos comuns, mais observados, estão a falta de critérios e de padronização na concessão das recompensas, além do descumprimento da norma, sendo detectados pelos seguintes fatos:

- a) o mesmo fato recompensado por mais vezes, apenas com dizeres diferentes e genéricos;

- b) Unidades que burlaram a norma e concederam recompensas fora dos limites estabelecidos;
- c) maior rigor na concessão de recompensas por algumas unidades, enquanto outras, premiam os militares por motivos não relevantes;
- d) reiteradas recompensas com mérito semelhante para todos os militares;
- e) não há padronização na concessão de recompensas pelas Unidades;
- f) recompensas genéricas abrangendo grande número de militares;
- g) fatos que caracterizam nota meritória são transformados em elogio individual;
- h) entendimento equivocado de comandantes quanto às ações meritórias, prevalecendo o livre arbítrio, diante da subjetividade da norma que trata do assunto.

Nesse contexto, dentre as Unidades citadas pelos pesquisados, a mais recorrente foi o CICOP.

Os pesquisados abaixo justificaram que tal situação está ocorrendo em decorrência da política de comando de cada Comandante e do entendimento equivocado deste na concessão das recompensas.

[...] depende muito da política de Comando de cada Comandante, o que traz desuniformidade qualitativa nas concessões (10).

[...] há entendimento equivocado de comandantes quanto as ações meritórias, pois como não existem parâmetros definidos de ações meritórias, as recompensas ficam sob o livre arbítrio desses comandantes. Constata-se que algumas unidades desenvolveram recompensas de forma genérica abrangendo grande número de seus graduados, ocasionando uma avaliação desigual, chegando ao ponto de desclassificar uma Nota Meritória transformando-a em um Elogio Individual, deixando claro que a pontuação era o objetivo maior. (13)

Para o investigado (15), a diferença não está entre Unidades e sim entre Comandantes, diante de uma análise muito subjetiva de avaliar o mérito da ação do policial.

“[...] existem aqueles para os quais todas as atividades são motivos de recompensa, outros que consideram quase tudo como obrigação rotineira do militar”.

Por sua vez, o pesquisado (3) apresenta como sugestão: “[...] devemos repensar a homogeneidade de condutas dos próprios Cmt em seus diversos níveis, assim como a preparação do CEDMU para a referida análise”.

Observa-se que as concessões dessas recompensas não estão em conformidade com os princípios previstos no Decreto Estadual n. 42 843/02, principalmente, o de merecimento e da justiça, preconizados no seu artigo 3º:

Art. 3º - Os princípios previstos no artigo anterior são assim conceituados:

[...]

IV - merecimento: a concessão de recompensa será precedida de análise acurada da situação motivadora e demais circunstâncias que influenciaram a ação ou atividade desempenhada, evitando-se concessões coletivas e benefícios a quem não os mereça.

V - justiça: os comandantes, nos diversos níveis, deverão manter um acompanhamento permanente dos seus comandados para que no ato da concessão de uma recompensa todos os requisitos sejam analisados com apurado critério, de forma a propiciar o alcance da justiça neste ato.

Neste sentido, segundo Dutra (2009b, p. 72) padrões internos de equidade são fundamentais ao estabelecer critérios de recompensa que propiciem um ambiente de segurança e justiça.

Os padrões de equidade são fundamentais para garantir o tratamento justo da contribuição da pessoa para a organização e também para estimular as pessoas a ampliarem sua contribuição, na medida em que conseguem visualizar padrões de resposta da empresa para as diferentes contribuições. [...] Não é por acaso, portanto, que as recompensas mais nobres vêm sendo carregadas para estimular e valorizar o desenvolvimento da pessoa.

Por unanimidade os pesquisados responderam que há diferença na utilização de critérios para concessão de recompensas (elogio e nota meritória) pelas Unidades. Foram comuns as seguintes situações expostas pela maioria dos pesquisados:

- a) fatos semelhantes são tratados de forma diferente entre as Unidades;
- b) não há uma certa homogeneidade na concessão dessas recompensas, dependendo de cada Comandante.

Dentre as respostas, as seguintes situações foram postas de forma contundente:

O que tem ocorrido é que muitos não têm atendido os critérios legais, ou seja, situações que seriam típicas de uma menção elogiosa, às vezes surgem em nota meritória ou elogio individual (2)

[...] há muita discrepância. fatos rotineiros, como realização de enquadramentos disciplinares ao longo do ano, participação em CEDMU, coleção de certa quantidade de menções elogiosas escritas eram tratados como merecedora de elogios, por exemplo (4)

A maioria dos elogios lançados deveria ser no máximo nota meritória. (7)
Muita diferença. Notas Meritórias por “conjunto de obra”, por fatos pouco relevantes. (12)

[...] uma unidade que recompensou os militares que trabalharam em um seminário de Direitos Humanos no sul de Minas com elogio. O 25º BPM recompensou os militares pela mesma atividade com menção elogiosa. (1)

No mês de agosto, é comum em algumas Unidades, um mesmo militar receber várias recompensas, ficando claro que o objetivo é alterar a pontuação da ficha de promoção. (15)

[...] há muita diferença dentre elas podemos citar que vários batalhões seguem o previsto no Decreto n. 42 843/2002 que disciplina a concessão de recompensas. Da mesma forma há outras unidades que não acompanham as regras para concessão das recompensas. (16)

A justificativa para dois dos pesquisados é que as diferenças são decorrentes do juízo de valor das pessoas para interpretação dos fatos.

[...] avaliar é uma situação subjetiva que envolve diversos fatores, valores morais, certezas, valores culturais do grupo, empatia, percepção, enfim, uma série de variáveis que não permitem a igualdade de tratamento. (6)

[...] a diferença é decorrente do grau de rigidez no processo de avaliação, grau este próprio do ser humano. (14)

Para o investigado (3), não está havendo obediência ao preceitos contidos na norma de recompensas da Corporação “Os critérios são únicos para a Polícia Militar, devendo ser observada e obedecida a norma vigente que regulamenta a concessão das recompensas”.

Observa-se que a forma de concessão de elogio e nota meritória, referente à promoção de Sargentos, não está atendendo o que estabelece a Teoria da Expectativa proposta por Victor Vroom descrita por Bergue (2010). Para essa teoria, entende-se que as pessoas passam a empreender maior desempenho em suas atividades na medida em que são melhor avaliadas em busca de seus objetivos. Logo, se as concessões das recompensas não estão atendendo ao dispositivo legal, e ainda não há uma certa

padronização em suas concessões, tal situação tende a provocar uma desigualdade injusta entre os concorrentes quando chega o processo de promoção.

Nota-se que tal situação, além de não atender aos princípios da administração pública, a legalidade, moralidade, proporcionalidade, dentre outros, também contradiz o que preconiza o Regulamento de Promoção de Praças, que em seu artigo 1º, estabelece inclusive que o acesso à promoção deve ocorrer de forma equânime, regular e equilibrada.

Quanto à conveniência ou não do elogio e nota meritória continuarem a pontuar na ficha de promoção, a grande maioria dos pesquisados entende que deverão pontuar e apontaram os seguintes pontos comuns:

- a) reconhecimento das ações realizadas;
- b) está na cultura militar;
- c) trata-se de um fator motivador;
- d) busca a valorização do mérito;
- e) reconhecimento dos serviços de destaque.

[...] deve-se procurar cada vez mais corrigir possíveis desvios na concessão da recompensa, porém retirar será uma medida antipática, que irá confrontar a cultura da PMMG (6)

[...] porque é um fator motivador que não deve ser perdido. Porém temos que melhorar os critérios para concessão e inclusive acertar esses detalhes no sistema informatizado para acabar com a banalização dessas recompensas. (7)

É importante para que se valorize o mérito e para que o servidor busque se destacar. [...] ressaltar que a nova gestão gerencial é premiar o mérito, o que contribui para a eficiência e eficácia do serviço público. (8)

Por outro lado, apenas 4 (quatro) dos pesquisados são de parecer contrário à pontuação dessas recompensas na promoção, principalmente, pelos motivos a seguir:

- a) critério não igualitário;

- b) o serviço público deve ser prestado com eficiência, independente de recompensa;
- c) falta de padronização nas concessões.

Sou contrário a que as recompensas (elogio e nota meritória) sejam pontuadas, pois o critério atualmente utilizado para a concessão não é igualitário. (5)

A recompensa é o dever cumprido e o vencimento no final do mês. [...] Ações meritórias devem ser alvo de criterioso estudo, evitando-se com que rotinas de trabalho passem a ter uma capacidade de auxiliar ou prejudicar concorrentes à promoção, simplesmente pela pontuação recebida. (13).

[...] o comportamento diferenciado dos Comandantes com relação às recompensas tem provocado “injustiças” no processo promocional. (15)

Ressalta, ainda, o pesquisado (13) que “as recompensas apresentadas diante da rotina de trabalho propiciam uma subcultura da promoção, onde deixa transparecer que se não houvesse a pontuação da recompensa, as abordagens não iriam acontecer, as armas e drogas não seriam apreendidas e o trabalho pelo qual o policial é pago não aconteceria”.

Para um dos pesquisados, o processo de recompensas pode inovar um pouco mais e justifica sua posição da seguinte maneira: “Firmo convicção que os critérios atuais moralizam a franca concessão de elogios e notas meritórias, de forma desregrada, em alguns casos, recompensando-se ou propondo-se enaltecer fatos corriqueiros”. (3)

Para o investigado (16) as notas referentes aos cursos deveriam ter maior influência na promoção “[...] que deveria determinar ou ter peso maior para promoções deveriam ser as notas dos cursos específicos para cada graduação”.

De maneira geral, diante das respostas apresentadas, nota-se que a atual gestão de concessão das recompensas precisa ser mudada para que se tenha, principalmente, um acesso à promoção mais justo, para tanto, os pesquisados apresentaram sugestões conforme o QUADRO 3.

QUADRO 3
Sugestões apresentadas pelos membros da Comissão de Promoção de Praças (CPP)

Especificação	Sugestões dos membros da CPP
1. Reavaliação quanto à aferição do elogio e nota meritória na ficha de promoção.	<p>a) redução do número de recompensas para um elogio e três notas meritórias (1);</p> <p>b) diminuição drástica das recompensas como fator de promoção, estabelecendo um mínimo necessário (2);</p> <p>c) pontuações efetivas para fins promocionais deveriam ser feitas dentro de intervalos fechados maiores, assim, exemplificativamente, poder-se-ia premiar o graduado que tivesse acima de 10 notas meritórias ou que fosse a mesma pontuação de 0 a 10 notas meritórias (3);</p> <p>d) rever o critério de valoração da pontuação das recompensas na nota final do candidato, estabelecendo uma ponderação consentânea (8);</p> <p>e) ponderação do peso da nota, nos mesmos moldes em que se faz com a AADP e a formação acadêmica (11);</p> <p>e) pontuação em gradação que dê menor peso à nota, ou seja, com menor interferência na pontuação total da ficha de promoção (12).</p>
2. Aprimoramento do processo de concessão de recompensas.	<p>a) aprimorar os critérios de concessão (7);</p> <p>b) estabelecer critérios objetivos, de forma a reduzir o poder discricionário das autoridades nos diversos níveis (8);</p> <p>c) critérios mais objetivos para que a recompensa concedida seja definida automaticamente, como acontece com as punições (10);</p> <p>d) ações meritórias deve ser alvo de criterioso estudo, evitando-se com que rotinas de trabalho passem a ter uma capacidade de auxiliar ou prejudicar concorrentes à promoção (13);</p> <p>e) nota meritória ser concedida após apuração do fato gerador, de maneira semelhante ao elogio individual (10).</p>
3. Aplicabilidade da norma	<p>a) correção dos atos administrativos que afrontam a legislação (4);</p> <p>b) ajustar a concessão para que seja regular, para ser um fator de motivação (5);</p> <p>c) corrigir possíveis desvios na concessão da recompensa (6);</p> <p>d) conscientização das autoridades no sentido de seguir fielmente o que é preconizado na norma em vigor (9);</p> <p>e) Conscientização quanto à seriedade e metodologia na concessão (14).</p>

Fonte: questionário da pesquisa

Nesse contexto, observa-se que dentre os pesquisados as sugestões se alinham em prol de um processo de recompensas mais justo e que proporcione um acesso às promoções de forma regular e equilibrada. Nota-se que, de maneira geral, há necessidade de aprimorar e otimizar o processo de concessão de recompensas para que este apresente critérios mais objetivos e seja aplicado em conformidade com a norma da Corporação e com os princípios administrativos. É importante destacar que essas recompensas continuem a pontuar nas fichas de promoções, aferindo o mérito profissional e atuando como um fator motivador que contribua para a realização pessoal e profissional dos militares.

Portanto, diante da análise do referido questionário, nota-se que o referencial teórico abordado neste estudo foi pertinente para esta pesquisa, ao tratar principalmente da gestão por competência e as teorias da motivação humana e que a hipótese básica desta pesquisa foi confirmada e parcialmente a hipótese secundária.

Apresentados e analisados os dados, a próxima seção apresentará as considerações finais oriundas desta pesquisa.

7 CONCLUSÃO

Para a compreensão deste objeto de estudo, a análise dos fatores de mérito referentes à promoção de Sargentos do QPPM, pelo critério de merecimento, nos anos de 2009 e 2010, buscou-se, inicialmente, rever este conceito.

Entende-se por fator de mérito nesta pesquisa, conforme previsto no Regulamento de Promoção de Praças (RPP), os itens de avaliação para fins de promoção dos Sargentos que representam os pontos obtidos pelo militar na carreira e na graduação atual, e são representados pelos seguintes termos: avaliação de desempenho; formação acadêmica; disciplina; tempo de serviço e o conceito da Comissão de Promoção de Praças (CPP).

Dentre os fatores de mérito aferidos no processo de promoção, as recompensas (elogio e nota meritória), que compõem a disciplina, adotadas pela Corporação, diante das teorias motivacionais, como uma das formas de reconhecimento da capacidade e profissionalismo do militar no desempenho de suas atividades, constituem a pergunta de partida e a hipótese básica desta pesquisa.

Quanto aos determinantes teóricos do embasamento teórico selecionado para a pesquisa, em Dutra (2009b) e Carbone *et al.* (2009), assinala-se que a gestão de pessoas, baseada na competência, busca prepará-las para o trabalho, de acordo com suas habilidades, conhecimentos e atitudes, e alinhar a capacidade profissional com os objetivos institucionais, bem como proporcionar oportunidades de crescimento na carreira e maior competitividade da empresa. Observam Silva e Ferreira (2006) que a gestão baseada em competência deve-se dar de maneira integrada do alinhamento entre as competências individuais com as competências Instituição, a qual tem que estar alicerçada em um plano de carreira.

Nesse enfoque de acordo com as teorias contemporâneas, os planos de carreiras de uma organização visam a atender os interesses individuais dos seus servidores e da administração. Da mesma forma, a progressão na carreira busca valorizar o servidor de acordo com sua competência, principalmente quando a promoção ocorre de maneira justa e pelo critério de merecimento, o que proporciona um maior crescimento da organização e atende as duas partes, conforme ressaltado por Bergue (2010), Silva *et al.* (2006), Dutra (2009a), e Cretella Jr. (1995).

Por sua vez, estabelecem, as teorias da motivação humana que é conveniente e oportuno que a organização conceda recompensas com equidade e de maneira justa pelo que as pessoas fazem cujo objetivo é estimular o comportamento, a produtividade e manter as expectativas de crescimento dos funcionários, principalmente, a promoção, conforme exposto por Bergue (2010), Vroom (1997), Decenzo e Robbins (2001) e Dutra (2009b).

Tendo em vista que o acesso ao processo de promoção de praças na PMMG deve ser, principalmente, equânime, regular e equilibrado, e diante dos indicadores da hipótese básica do estudo, nota-se que o tema desta pesquisa está em consonância com as teorias de Dutra (2009a), Lucena (2009) e Bergue (2010), que assinalam que o sistema de Administração de Carreira além de ter legitimidade, deve ser acompanhado, revisado e atualizado para atender aos interesses das pessoas e das organizações com foco numa gestão por competência, a qual é sinônima de responsabilidade.

Nesse contexto, com o objetivo de responder a pergunta desta pesquisa e confirmar a hipótese básica, primeiramente, o estudo estatístico do banco de dados referente às promoções, verificou que, em média a maior diferença entre as notas, por fator de mérito avaliado, corresponde-se à nota meritória e ao elogio. Portanto, em média, as notas desses fatores foram maiores para os promovidos em relação aos não promovidos, e, da mesma forma, maiores para os Sargentos que foram incluídos no quadro de acesso em relação aos não incluídos no QA, em ambos os anos avaliados. Desta forma, o estudo estatístico sugere que, em média, os fatores nota meritória e elogio foram os que mais influenciaram nas diferenças das notas entre os grupos analisados.

Por meio da pesquisa de campo, com questionários de questões abertas, censitária, realizada com os integrantes da Comissão de Promoção de Praças, dos anos de 2009 e 2010, a pergunta de partida e a hipótese básica foram confirmadas pela maioria absoluta dos pesquisados.

No mesmo sentido, os indicadores dessa hipótese também foram confirmados, pois de maneira unânime os pesquisados responderam que os Sargentos que trabalham na atividade operacional recebem mais elogios e notas meritórias do que aqueles que exercem atividades administrativas e que as Unidades estão adotando critérios diferentes na concessão de elogio e nota meritória, inclusive em alguns casos, descumprindo a legislação.

A pesquisa de campo demonstrou que tais situações tendem a causar desigualdade no processo de promoção de praças, pois são comparadas as notas dos

Sargentos dentro de cada turma e aqueles militares que receberam maior quantidade de elogio e nota meritória sem atender aos princípios e critérios estabelecidos na legislação em vigor, tendem a alcançar uma maior vantagem em detrimento dos outros.

Mesmo diante desta situação, entendem os pesquisados, que o elogio e a nota meritória devem continuar a pontuar na ficha de promoção, principalmente, pelo caráter motivador que possuem tais recompensas, as quais têm como objetivo premiar os militares que mais se destacam em suas atividades. Inclusive, quatorze dos pesquisados, apresentaram sugestões para aprimorar o processo de concessão de recompensas na Corporação, e outras referentes à pontuação do elogio e nota meritória na ficha de promoção.

Dentre as respostas do questionário, a hipótese secundária, restou parcialmente comprovada, pois alguns dos pesquisados responderam que outros fatores de mérito influenciam na promoção dos Sargentos, principalmente, no que se refere às notas de cursos, medalhas, além do fato do militar não possuir pontuação negativa na graduação.

Quanto aos objetivos específicos, estes foram atendidos no que refere ao cumprimento de etapas de elaboração desta pesquisa, e quanto à legislação referente à concessão de recompensas e a computação de elogio e nota meritória na ficha de promoção, observa-se que há necessidade de estudos para aprimoramento das normas em vigor.

Vale destacar que o critério de promoção, objeto desta pesquisa, é o merecimento, ou seja, aquele que busca promover os militares que mais se destacam e demonstram melhor desempenho profissional. No entanto, o que se observou através da pesquisa de campo, é que, na concessão de notas meritórias e elogios, não está havendo, por parte de algumas autoridades, a aplicação dos princípios do merecimento, da justiça, da legalidade e da equidade, dentre outros, previstos na legislação da Corporação e no direito administrativo, cujo resultado tende a refletir no acesso ao processo de promoção e na motivação dos militares.

Essa situação contrapõe o que observaram os teóricos, principalmente no tocante à gestão de pessoas com eficiência e ao processo de recompensas, as quais devem estar em consonância com o desempenho do funcionário, serem justas em relação às contribuições que trazem para o trabalho, para que não causem desmotivação. Assim, as pessoas esperam que sejam tratadas com equidade, para atender principalmente, suas

expectativas de recompensas, promoções, dentre outras, o que resultará no crescimento de ambas as partes, diante de uma gestão por competência.

Portanto, diante das teorias trabalhadas neste estudo e da análise dos dados, observa-se que é importante que o processo de recompensas na Corporação seja justo e tratado com equidade, principalmente, em face do elogio e a nota meritória pontuarem na ficha de promoção, pois diante de um sistema meritocrático, é fundamental que sejam promovidos aqueles merecedores de tal cargo, para que o sistema de administração de carreira seja legítimo e que atenda as expectativas das pessoas e da Instituição.

Os principais achados e conclusões desta pesquisa permitem sugerir:

- a) a realização de estudos com o objetivo de apresentar propostas para ponderação da nota do elogio e da nota meritória, ou a redução na quantidade desses fatores a serem computados na ficha de promoção, de maneira a proporcionar um acesso à promoção de maneira equilibrada e com equidade, entre os concorrentes. Dessa forma, possibilitará uma maior valoração dos fatores de mérito que dependem principalmente da competência individual do militar, dentre eles, as notas de cursos, o conceito, a conduta disciplinar, numa gestão por competência, baseada no conhecimento, na habilidades e na atitude.
- b) a revisão dos critérios previstos no Decreto de Recompensas da PMMG - Decreto Estadual n. 42.843/2002, principalmente, no que tange à concessão de elogio e nota meritória, para que sejam mais objetivos, em busca de um sistema de recompensas justo e coerente com o desempenho das atividades realizadas pelos militares.

Encerra-se o presente estudo com a convicção de que não se encontram esgotadas todas as suas possibilidades de análise e conhecimento do tema proposto.

Constata-se, ao longo desta análise, que o estudo ora realizado oferece uma ampla perspectiva para novas pesquisas em busca de propostas para o aperfeiçoamento do processo de recompensas e de promoções na Corporação, com base no equilíbrio e na equidade.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas: estratégia e integração organizacional**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BALASSIANO, Moisés, *et al.* Carreiras e cidades: existiria um melhor lugar para se fazer carreira? **Revista de Administração Contemporânea**, ANPAD – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, agosto 2004.

BARBOSA, Livia. **Igualdade e meritocracia: a ética do desempenho nas sociedades modernas**. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 3. ed. rev. Florianópolis: UFSC, 1999.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3 ed. rev. atual. Caxias do Sul, RS: Educs, 2010.

BOWDITCH, James L.; BUONO Antony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

BRANDÃO, Hugo Pena, *et al.* Competências profissionais relevantes à qualidade no atendimento bancário. **Revista de Administração Pública**, v. 35, n. 6, p. 61-81, nov./dez. 2001.

BRASIL. Constituição (1824). **Constituição Política do Império do Brasil**. Rio de Janeiro, 1824. Disponível em <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em 15set. 2011.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, Senado, 2010. Disponível em <<http://www.senado.gov.br>>. Acesso em 15jul. 2011.

CARBONE, Pedro Paulo, *et al.* **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CHANLAT, Jean-François. Quais carreiras e para qual sociedade? (I). **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n.6, p.67-75, nov./dez. 1995. Disponível em <<http://pt.scribd.com/doc>>. Acesso em 23 jul. 2011.

CHIAVENTO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CRETELLA JÚNIOR, José. **Curso de direito administrativo**. 13 ed. rev. atual. Rio de Janeiro: Forense, 1995.

DECENZO, David A.; ROBBINS Stephen P. **Administração de Recursos Humanos**. 6. ed. São Paulo: LTC, 2001.

DUTRA, Joel Souza. **Administração de carreiras**: uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 2009a.

DUTRA, Joel Souza. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2009b.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2009c.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

Gil, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2008.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. Fator. In: **Dicionário do Aurélio**. [s. l.: s. n. 2010] Disponível em <<http://www.dicionariodoaurelio.com>>. Acesso em 15 jul. 2011.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. Mérito. In: **Dicionário do Aurélio**. [s. l.: s. n. 2010] Disponível em <<http://www.dicionariodoaurelio.com>>. Acesso em 15 jul. 2011.

FRANÇA, Júnia Lessa; VASCONCELLOS, Ana Cristina de. **Manual para normalização de publicações técnico-científicas**. 8. ed. rev. Belo Horizonte: UFMG, 2011

JONES, Gareth R.; GEORGE, Jennifer M. **Administração contemporânea**. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

KILIMNIK, Zélia Miranda, *et al.* **Carreiras em transformação**: um estudo de trajetórias, âncoras e metáforas de carreira em associação a representações de competências profissionais. Nova Lima, MG: Fundação Dom Cabral, 2004.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LÍVIA, Barbosa. **Igualdade e meritocracia**: a ética do desempenho nas sociedades modernas. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

LUCENA, Maria Diva da Salete Lucena. **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2009.

MINAS GERAIS. (Constituição 1989) **Constituição do Estado de Minas Gerais**. Atualizada com as Emendas Constitucionais Promulgadas. Belo Horizonte: Assembléia Legislativa, 2010a. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br>>. Acesso em 23 jul. 2011.

MINAS GERAIS. Decreto nº 44 557, de 28 de junho de 2007. Contém o Regulamento de Promoção de Praças das Instituições Militares do Estado de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2007. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br>>. Acesso em 23 jul. 2011.

MINAS GERAIS. Decreto Estadual nº 42 843, de 16 de agosto de 2002. Regulamenta a concessão de recompensas, o Conselho de Ética e Disciplina Militares da Unidade – CEDMU, de que trata a Lei nº. 14.310, de 19 de junho de 2002, que dispõe o Código de Ética e Disciplina dos Militares do Estado de Minas Gerais – CEDM, e dá outras providências. Belo Horizonte, 2002a. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br>>. Acesso em 15 jul. 2011.

MINAS GERAIS. Lei nº 5.301, de 16 de outubro de 1969. Contém o Estatuto dos Militares do Estado de Minas Gerais (EMEMG). Belo Horizonte, 1969. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br>>. Acesso em 15 jul. 2011.

MINAS GERAIS. Lei nº 14.310, de 19 de junho de 2002. Dispõe sobre o Código de Ética e Disciplina dos Militares do Estado de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2002b. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br>>. Acesso em 15 jul. 2011.

MINAS GERAIS. Lei 6.624 de 18 de julho de 1975. Dispõe sobre a organização básica da Polícia Militar do Estado de Minas Gerais e dá outras providências. Belo Horizonte, 1975. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br>>. Acesso em 15 jul. 2011.

MINAS GERAIS. Lei Complementar nº 60 de 17 de maio de 2001. Altera dispositivo da Lei nº 6 624, de 18 de julho de 1975, que dispõe sobre a organização básica da Polícia Militar do Estado de Minas Gerais, e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br>>. Acesso em 15 jul. 2011.

MINAS GERAIS. Polícia Militar. Comando-Geral, Assessoria da Gestão para Resultados. Plano Estratégico - CG: Planejamento Estratégico da PMMG, Belo Horizonte, 2009.

MINAS GERAIS. Polícia Militar. Comando-Geral, 3ª Seção do Estado-Maior da PMMG. Diretriz para a Produção de Serviços de Segurança Pública n. 3.01.01/2010 - CG – Regula o emprego operacional da Polícia Militar. Belo Horizonte, 2010b.

MINAS GERAIS. Polícia Militar. Comando-Geral, 3ª Seção do Estado-Maior da PMMG. Diretriz para a Produção de Serviços de Segurança Pública n. 3.01.06/2011 - CG – Regula a

Aplicação da Filosofia de Polícia Comunitária pela Polícia Militar de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2011.

MINAS GERAIS. Polícia Militar. Comando-Geral. Decisão Administrativa nº 29 de 30 de setembro de 2002. Concessão de elogio e nota meritória. Belo Horizonte, 2002.

MINAS GERAIS. Polícia Militar. Diretoria de Recursos Humanos. Instrução de Recursos Humanos n. 232/2002-DRH – Orienta procedimentos e esclarecimentos sobre a concessão de recompensas na PMMG. Belo Horizonte, 2002c.

MINAS GERAIS, SEPLAG. **Estado em rede: Gestão Regionalizada e Gestão Participativa.** Belo Horizonte: SEPLAG, 2011b.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** 22. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.

NORONHA, Flávia. **Gestão de desempenho: características e aplicabilidade em relação à avaliação anual de desempenho e produtividade na Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG).** Monografia de Especialização em Administração Pública pela Escola de Governo Prof. Paulo Neves de Carvalho da Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2010.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas.** São Paulo: Saraiva, 2005.

SILVA, Jomara; FERREIRA, Afonso. Realinhamento de competências. In: VILHENA, Renata, *et al.* (Org.) **O choque de gestão em Minas Gerais: políticas da gestão pública para o desenvolvimento.** Belo Horizonte: UFMG, 2006. p. 211-228.

SILVA, Jomara, *et al.* Reestruturação das carreiras. In: VILHENA, Renata, *et al.* (Org.). **O choque de gestão em Minas Gerais: políticas da gestão pública para o desenvolvimento.** Belo Horizonte: UFMG, 2006. p. 191-210.

SOUZA, Renato Vieira de. Apresentação. In: MINAS GERAIS. Polícia Militar. Estado-Maior da PMMG. Assessoria de Gestão para Resultados. **Sistema de gestão estratégica para resultados da Polícia Militar.** [Belo Horizonte, 2010].

VROOM, Victor H. **Gestão de pessoas, não de pessoal.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

APÊNDICE - Questionário

a) Presidente da CPP de 2009

Perguntas	
1	Durante os trabalhos realizados por Vossa Senhoria como Presidente da Comissão de Promoção de Praças no ano de 2009, foi notado se as recompensas (elogio e nota meritória), dentre os demais fatores de mérito, foram as que mais influenciaram na promoção dos Sargentos?
2	Vossa Senhoria percebeu se há diferença na quantidade de concessão de elogio e nota meritória entre os Sargentos que trabalham na atividade operacional com aqueles que trabalham na atividade administrativa? Tal fato tem influenciado na promoção desses militares?
3	Há Unidades que concedem maior número de recompensas (elogio e nota meritória) aos seus Sargentos do que as outras, vindo tal situação refletir nas promoções? Caso positivo, se possível, cite situações que ocorreram.
4	Há diferença na utilização de critérios para concessão de recompensas (elogio e nota meritória) pelas Unidades? Caso positivo, se possível, cite fatos que aconteceram.
5	Para Vossa Senhoria é conveniente ou não que as recompensas (elogio e nota meritória) continuem pontuando na ficha de promoção? Por quê?

**(a) CAIUBI FERNANDES DE MATOS JÚNIOR – CAP PM
ALUNO DO CESP2011**

b) membros da CPP

Perguntas	
1	Durante os trabalhos realizados por Vossa Senhoria na Comissão de Promoção de Praças, como relator e revisor das fichas dos Sargentos e na elaboração do quadro de acesso, foi notado se as recompensas (elogio e nota meritória), dentre os demais fatores de mérito, foram as que mais influenciaram na promoção dos Sargentos?
2	Vossa Senhoria percebeu se há diferença na quantidade de concessão de elogio e nota meritória entre os Sargentos que trabalham na atividade operacional com aqueles que trabalham na atividade administrativa?
3	Há Unidades que concedem maior número de recompensas (elogio e nota meritória) aos seus Sargentos do que as outras, vindo tal situação refletir nas promoções? Caso positivo, se possível, cite situações que ocorreram.
4	Há diferença na utilização de critérios para concessão de recompensas (elogio e nota meritória) pelas Unidades? Caso positivo, se possível, cite fatos que aconteceram.
5	Para Vossa Senhoria é conveniente ou não que as recompensas (elogio e nota meritória) continuem pontuando na ficha de promoção? Por quê?

**(a) CAIUBI FERNANDES DE MATOS JÚNIOR – CAP PM
ALUNO DO CESP2011**

c) Secretário da CPP

Perguntas	
1	Durante os trabalhos realizados por Vossa Senhoria na Secretaria da Comissão de Promoção de Praças, principalmente, nos anos de 2009 e 2010, foi notado se as recompensas (elogio e nota meritória), dentre os demais fatores de mérito, foram as que mais influenciaram na promoção dos Sargentos?
2	Vossa Senhoria percebeu se há diferença na quantidade de concessão de elogio e nota meritória entre os Sargentos que trabalham na atividade operacional com aqueles que trabalham na atividade administrativa? Tal fato tem influenciado na promoção desses militares?
3	Há Unidades que concedem maior número de recompensas (elogio e nota meritória) aos seus Sargentos do que as outras, vindo tal situação refletir nas promoções? Caso positivo, se possível, cite situações que ocorreram.
4	Há diferença na utilização de critérios para concessão de recompensas (elogio e nota meritória) pelas Unidades? Caso positivo, se possível, cite fatos que aconteceram.
5	Para Vossa Senhoria é conveniente ou não que as recompensas (elogio e nota meritória) continuem pontuando na ficha de promoção? Por quê?

**(a) CAIUBI FERNANDES DE MATOS JÚNIOR – CAP PM
ALUNO DO CESP2011**

c) Auxiliar da Secretaria da CPP

Perguntas	
1	Durante os trabalhos que realizou na Secretaria da Comissão de Promoção de Praças, principalmente, nos anos de 2009 e 2010, notou se as recompensas (elogio e nota meritória), dentre os demais fatores de mérito, foram as que mais influenciaram na promoção dos Sargentos?
2	Percebeu se há diferença na quantidade de concessão de elogio e nota meritória entre os Sargentos que trabalham na atividade operacional com aqueles que trabalham na atividade administrativa? Tal fato tem influenciado na promoção desses militares?
3	Há Unidades que concedem maior número de recompensas (elogio e nota meritória) aos seus Sargentos do que as outras, vindo tal situação refletir nas promoções? Caso positivo, se possível, cite situações que ocorreram.
4	Há diferença na utilização de critérios para concessão de recompensas (elogio e nota meritória) pelas Unidades? Caso positivo, se possível, cite fatos que aconteceram.
5	Na sua opinião é conveniente ou não que as recompensas (elogio e nota meritória) continuem pontuando na ficha de promoção? Por quê?

**(a) CAIUBI FERNANDES DE MATOS JÚNIOR – CAP PM
ALUNO DO CESP2011**