

## PROMOÇÕES DE OFICIAIS (\*)

### ~~5007~~ IDEIA PARA UM MODELO

Um modelo de promoções de uma organização policial-militar, segundo nosso entendimento, deve basear-se em três premissas básicas:

/oo/ a) a promoção visa o interesse da organização em primeiro plano;

b) a promoção é um elemento altamente motivador quando feita com base em critérios objetivos, calcados no desempenho do oficial frente às atividades da Corporação;

c) a promoção aumenta a responsabilidade do promovido, elevando-o para funções que exigem novos conhecimentos e diferentes métodos de administrar.

Para atender aos pressupostos destas premissas, imaginamos que o processo de promoções devia desenvolver-se em etapas sucessivas:

a) primeira etapa: publicação, por ordem de antiguidade, dos nomes dos oficiais em condições de concorrer às promoções, por qualquer princípio, dando-se um prazo de 10 dias para os que não foram citados apresentarem seus recursos, se fosse o caso;

b) segunda etapa: contagem dos pontos objetivos, acrescidos do conceito do comandante, chefe ou diretor. Cálculo da média aritmética da soma da contagem do conjunto de todos os oficiais cogitados em cada quadro. Publicação,

(\*) Transcrição de parte do livro "PROMOÇÕES DE OFICIAIS NA POLICIA MILITAR DE MINAS GERAIS" do Ten Cel PM Olavo de Almeida.

80

por ordem decrescente de pontos, dos oficiais com a respectiva contagem, bem como da média aritmética, dando-se o prazo de 10 dias para a apresentação de recursos, se fosse o caso;

c) terceira etapa: julgamento da comissão de promoções, indicando os oficiais para as promoções por antiguidade e merecimento. Por merecimento, seriam julgados somente os oficiais que tivessem obtido contagem superior à média aritmética do conjunto de todos os oficiais cogitados do respectivo quadro e obtido desempenho global avaliado pelo comandante, chefe ou diretor, igual ou superior ao conceito BOM. Seria dado o prazo de 10 dias para apresentação de recursos, se fosse o caso;

1 a / d) quarta etapa: seriam realizadas as promoções, obedecendo-se a ordem crescente de colocação no quadro de acesso para a promoção por merecimento e antiguidade. | a

~~5.10~~ *Condições Mínimas Para Concorrer à Promoção*  
(1.ª etapa)

12 / seis / As condições mínimas visam a só permitir o acesso, por merecimento ou antiguidade, do oficial que tenha passado pelo treinamento, experiência e situações que o preparem para compreender, conhecer, analisar e ter capacidade profissional e psicológica para desempenhar as funções existentes na Corporação com o máximo de eficiência e eficácia desejável para um órgão de manutenção da ordem pública.

Estas condições são:

- as físicas;
- as intelectuais;
- as morais;
- a prestação do serviço na atividade-fim da Corporação;
- a permanência mínima no posto;

- o tempo mínimo de serviço na Corporação; e
- o tempo relativo ao mais antigo no respectivo quadro.

### 5.11.7 - Condições Físicas

Não se entende a existência de oficial que não tenha condições físicas compatíveis com o posto que ocupa na escala hierárquica da Corporação. Compreende-se que somente o oficial em condições físicas consideradas normais deve ser promovido por qualquer princípio. Assim, o oficial seria submetido a um exame, cuja intensidade seria estabelecida em sentido decrescente do grau hierárquico. O exame poderia ser uma corrida, uma prova de natação ou as sete provas tradicionais: correr, trepar, saltar e lançar.

Este exame seria precedido de exame de saúde realizado por junta de saúde.

A seguir, um exemplo do exame físico.

### EXAME FISICO

GRAU HIERÁRQUICO	ITENSIDADE
Aspirante para 2.º Tenente . . . . .	100
2.º Tenente para 1.º Tenente . . . . .	90
1.º Tenente para Capitão . . . . .	80
Capitão para Major . . . . .	70
Major para Tenente-Coronel . . . . .	60
Tenente-Coronel para Coronel . . . . .	50

### 5.12.4 - Condições Intelectuais

Já é lugar comum no mundo moderno que o conhecimento é um dos elementos que mais contribui para o bom desempenho de funções ou atividades em qualquer setor da organização humana. O homem especializa-se, procurando ter uma visão de toda a mecânica organizacional de sua



- não estar sendo submetido a inquérito policial-militar ou civil ou haver sido nos últimos seis meses, exceto se o inquérito foi em decorrência de ato de serviço policial ou militar;
- não estar sendo submetido a conselho de justificação, exceto se a pedido próprio;
- não estar sendo processado ou “sub judge”.

~~2.1.1~~ Prestação de Serviço em Atividade-fim da Corporação

A atividade de manutenção da ordem pública constitui, “lato sensu”, a razão de existir da Polícia Militar. Esta atividade é que deve ser perseguida pela Corporação. Desta forma, devemos criar motivações para que o oficial tenha o maior interesse em servir em unidades operacionais. Uma das motivações seria constituir requisito para promoção haver servido por determinado tempo, em cada posto, naquela atividade. O oficial deveria estar sempre com a sua preocupação voltada para o fim e não para o meio.

Entendemos que a tabela abaixo atenderia.

TEMPO MÍNIMO NA ATIVIDADE-FIM

GRÁU HIERARQUICO	TEMPO NO POSTO
Arpirante-a-oficial .....	seis meses
2.º Tenente .....	dois anos
1.º Tenente .....	dois anos
Capitão .....	dois anos
Major .....	dois anos
Tenente-Coronel .....	dois anos

5.15 — Permanência Mínima no Posto

Somente passando um período de tempo em cada posto se pode adquirir, pelo treinamento na função, a experiência para se ter uma visão global da Corporação. A carreira

rápida demais, em prejuízo de outros, provoca conflitos muitas vezes não aparentes, mas que funcionam como detergente ao desenvolvimento das atividades da Corporação. A permanência mínima no posto serviria também para controlar o fluxo das promoções, evitando-se que a saída fosse fechada mantendo estacionários por dez ou mais anos, no mesmo posto, oficiais, enquanto outros, no mesmo tempo, conseguissem ter duas ou mais promoções:

Por outro lado, conhecendo-se bem as funções de um cargo, o oficial teria condições de, no futuro, planejar, organizar e fiscalizar as atividades inerentes daquele.

### PERMANÊNCIA MÍNIMA NO POSTO

GRAU HIERÁRQUICO	TEMPO
Aspirante-a-oficial .....	seis meses
2.º Tenente .....	três anos
1.º Tenente .....	três anos
Capitão .....	cinco anos
Major .....	quatro anos
Tenente-Coronel .....	quatro anos

### 316 Tempo Mínimo de Serviço na Corporação

Quando o oficial chega ao último posto de sua carreira e ainda tem dez ou mais anos para servir à Corporação, vai, quer queira quer não, perdendo progressivamente a motivação. Por outro lado, como já dissemos, fecha a saída, impedindo a promoção dos outros, por não abrir vagas. Estes, também, começam a ficar apáticos ou inventam um modo legal de se transferirem para a reserva remunerada e arranjam uma outra atividade civil remunerada. A Corporação perde muito e poucos ganham.

# TEMPO MÍNIMO DE SERVIÇO PARA SER PROMOVIDO

GRAU HIERARQUICO	TEMPO
2.º Tenente a 1.º Tenente . . . . .	8 anos
1.º Tenente a Capitão . . . . .	12 anos
Capitão a Major . . . . .	17 anos
Major a Tenente-Coronel . . . . .	22 anos
Tenente-Coronel a Coronel . . . . .	27 anos

O oficial chegaria a coronel com 27 anos de serviço, mais ou menos, o que seria razoável considerando-se que a transferência para a reserva ou aposentadoria, a pedido, só pode verificar-se aos trinta e cinco anos de serviço e a compulsória para coronel, no modelo da Inspetoria-Geral das Polícias Militares, é de oito anos no posto e trinta de serviço.

Neste caso, a promoção horizontal seria de grande motivação. O oficial completando o tempo, se não fosse promovido, passaria a receber o soldo do posto imediatamente superior, se atendesse às demais condições mínimas para concorrer à promoção, constante do item 5-10 a 5-17 deste estudo. fs/rs an

## 5-17 Templo Relativo ao Mais Antigo no Respectivo Quadro

Esta condição permitiria um fluxo médio de permanência no posto. Somente os oficiais em determinada faixa de permanência relativa ao posto do mais antigo poderiam concorrer à promoção.

Por exemplo, se o número um por antiguidade, em condições de ser promovido, contasse oito anos no posto, somente os oficiais com 50% ou mais desse tempo (ou quatro anos de promoção) poderiam concorrer ao quadro de acesso.

## 5-20 Medidas de Desempenho (2.º etapa)

Estas medidas, pela sua natureza, precisam ser divididas em duas partes respectivas: uma que dependa do oficial

86

e outra que dependa dos avaliadores. Podem ser classificadas em SUBJETIVAS e OBJETIVAS.

~~5.21~~ Medidas Subjetivas |

Como dissemos, o oficial deve ser medido pelo que realiza no exercício da função e não pelo que aparenta fazer. Sabemos que a função do oficial está voltada, na maior parte das vezes, para a administração da execução. Quase sempre tem auxiliares para a execução. Portanto, são funções administrativas, quer sejam administração do fim ou dos meios.

Todos sabem muito bem que as funções administrativas são:

- Planejamento, que consiste em escolher, dentre as alternativas possíveis, os objetivos, as diretrizes, os programas e os meios mais adequados à realização de um trabalho;
- Organização, que consiste em juntar os vários fatores e recursos necessários para a execução dos planos;
- Direção ou comando, que consiste em dar ordens específicas após desdobrar os planos dos escalões superiores; supervisionar e avaliar os esforços; motivar os esforços corrente; 12/1
- Coordenação, que consiste em harmonizar a ação dos diversos órgãos ou pessoas, serviços ou atividades, a fim de conseguir que os objetivos sejam alcançados, sem conflitos, duplicação e dispersão de esforços; 13/1
- Controle, que consiste em verificar se as ordens foram cumpridas conforme planejadas e determinadas.

Para que tais funções administrativas sejam eficazes, é necessário, ainda, que haja boas comunicações, bom conhecimento profissional, boa administração de pessoal e algumas condições pessoais.



87

Acreditamos que um oficial precisa conhecer bem como administrar o pessoal, o material e as finanças. Assim montamos um formulário destinado a medir ou avaliar tais condições.

O questionário foi denominado de QUADRO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE OFICIAL e seu preenchimento seria feito pelo comandante, chefe ou diretor a quem estivesse subordinado o oficial.

A avaliação serviria inclusive para aquilatar a capacidade do avaliador em medir o desempenho do subordinado.

Uma comissão de promoções teria o encargo de examinar o quadro de avaliação, a fim de sanar irregularidades ou esclarecer pormenores.

O conceito do comandante, chefe ou diretor, variaria numa escala de - 1 (menos um) a + 4 (mais quatro).

Seria fornecida ao oficial, pela comissão, uma cópia do quadro de avaliação, após sanadas as irregularidades, se fosse o caso. Quando o oficial não se classificasse para o quadro de acesso, na época seguinte, sua média seria somada às outras tirada a média dos períodos.

— Modelo de Quadro de Avaliação: (8)

POLICIA MILITAR DO ESTADO DE

OPM: .....

QUADRO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE OFICIAL  
ANO BASE

Nome do Oficial: .....

Número ..... Posto: ..... N.º de Ant.: .....

Função Atual: .....

(8) Modelo desenvolvido com base no Formulário de Avaliação Administrativa de Hughes Aircraft Company, in KOONTZ, Harold, AVALIAÇÃO DE EXECUTIVOS, tradução de Antônio Garcia de Miranda Netto, 1.ª edição, Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., Rio de Janeiro, 1974.

## 1 — CONHECIMENTOS SOBRE O OFICIAL:

Tome a pasta do oficial, anotações feitas em caderno-registro e outras informações disponíveis e leia atentamente. Verifique quais as atribuições do oficial na função que ocupa. Após ficar consciente de que já sabe bastante sobre o oficial e o que se esperava dele na função, passe para o item 2.

## 2 — OBSERVAÇÕES IMPORTANTES:

Há 45 fatores que devem ser comparados com o desempenho desenvolvido pelo oficial na atual função. Atribua ao oficial, em cada fator, a nota que tenha maior relação com o seu desempenho nas missões que lhe foram confiadas. Lembre-se de que está avaliando um oficial sob vários aspectos e que não se deve influenciar por fatores isolados, incidentes recentes ou "por ouvir dizer". Você conhece ou não conhece: não vá pelo "eu acho". Coloque na coluna destinada à sua avaliação o número que corresponde ao julgamento que você faz do oficial. Se você tem dúvida quanto a um fator, assinale com "NS" (não sei), pois assim não prejudicará nem beneficiará o oficial, e a comissão de promoções poderá pesquisar sobre o fator desconhecido.

## 3 — DEFINIÇÕES:

a) ÓTIMO: Sempre se destaca e se aproxima do melhor desempenho possível.

b) MUITO BOM: Está acima das exigências normais na sua função.

c) BOM: Cumpre fielmente os regulamentos, mas não inova nem propõe inovações.

d) REGULAR: Só funciona mediante supervisão, necessitando de motivação para cumprir sua função.

e) INSUFICIENTE: Mesmo com orientação, ainda tem dificuldades em desempenhar as funções.

f) NAO SEI: Situação em que o avaliador desconhece o desempenho relativo ao fator.

#### 4 — ESCALA PARA ATRIBUIÇÃO DO CONCEITO:

CONCEITO	ESCALA
Insuficiente (I) .....	- 1 a 0, inclui o menos um e o zero
Regular (R) .....	0 a + 1, exclui o zero e inclui o um
Bom (B) .....	+ 1 a + 2, exclui o um e inclui o dois
Muito Bom (MB) .....	+ 2 a + 3, exclui o dois e inclui o três
Ótimo (ót) .....	+ 3 a + 4, exclui o três e inclui o quatro

#### 5 — AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DO OFICIAL:

Area: PLANEJAMENTO

FATOR	CONCEITO	NUMÉRICO
1 — <i>Planejamento</i> (planeja de antemão objetivos e atividades; garante uma ação lógica e eficaz, tanto para si mesmo como para seus subordinados, garantindo a realização dos objetivos).		
2 — <i>Criatividade</i> (Concebe idéias e técnicas novas e criativas; imagina e antecipa novos problemas; descobre soluções práticas).		
3 — <i>Normas</i> (A sua repartição de atividade dispõe de normas escritas, as quais são revisadas e atualizadas periodicamente, de conformidade com a política superior).		

90

Área: PLANEJAMENTO

FATOR	CONCEITO	NUMÉRICO
4 — <i>Adaptabilidade</i> (Altera suas atividades segundo o desenrolar da ação para enfrentar as necessidades de mudança diante de situações novas).		
5 — <i>Previsão</i> (Prevê os acontecimentos, mantendo calendário de suas atividades, e antecipa com sugestões que são quase sempre aproveitadas).		

Área: ORGANIZAÇÃO

6 — <i>Método</i> (Mantem, para sua repartição ou atividade, quadro de distribuição do trabalho, fluxogramas, organogramas e estatísticas do volume de trabalho).		
7 — <i>Organização</i> (Define e ordena sua atividade em tarefas lógicas e práticas, entrosadas para atingir os objetivos).		
8 — <i>Delegação</i> (Prescreve responsabilidades apropriadas aos subordinados, com atitude para desenvolver e executar as obrigações que lhes foram determinadas).		
9 — <i>Treinamento</i> (Escolhe subordinados capazes; estimula seus interesses e ambições; avalia seu desempenho, corrige-os as franquezas através de aconselhamento e direção para que sejam eficazes nas tarefas atuais e aperfeiçoem sua capacidade de progredir).		

Área: DIREÇÃO OU COMANDO

10 — <i>Liderança</i> (Inspira os outros; estimula e dirige os subordinados para que trabalhem unidos pelos objetivos comuns; descobre e utiliza sua capacidade; reconhece e recompensa o trabalho bem feito).		
11 — <i>Discernimento</i> (Chega a conclusões lógicas, raciocinando seguramente sobre os dados disponíveis; distingue entre o mais significativo e o menos significativo).		
12 — <i>Tomada de Decisões</i> (Toma as decisões voluntariamente e sem demora; aceita a responsabilidade pelo que decide; tanto em assuntos menores como em casos importantes, decide bem).		
13 — <i>Análise</i> (Estuda e examina os problemas; distingue com propriedade seus componentes, e a relação de cada um com o todo).		

Area: DIREÇÃO OU COMANDO

FATOR	CONCEITO	NUMÉRICO
14 — <i>Diligência</i> — Mantém o desempenho, até mesmo em período de grande dificuldade, para realizar o que foi empreendido).		
15 — <i>Iniciativa</i> (Age independentemente, sem instruções específicas, de modo pugnaz com confiança em si mesmo).		
16 — <i>Expressão</i> (Organiza e apresenta suas idéias ou resultados de seu trabalho — de modo claro e eficaz, tanto verbalmente como por escrito).		

Area: COORDENAÇÃO

17 — <i>Coordenação</i> (Combina os esforços de todos os que têm função em seu encargo; liga harmoniosamente seu encargo com os dos outros componentes da organização, para que o esforço da Corporação seja integrado).		
18 — <i>Autoridade</i> (Exerce sua função nos limites de sua autoridade e responsabilidade).		
19 — <i>Cooperação</i> (Trabalha em harmonia com todos; subordinados, iguais ou superiores, para alcançar as metas prefixadas; usa o tato e diplomacia no tratamento).		
20 — <i>Reuniões</i> (Realiza reuniões de coordenação com seus subordinados imediatos, sistematicamente, pelo menos uma vez por semana, participa com entusiasmo das reuniões de que toma parte).		

Area: CONTROLE

21 — <i>Controle</i> (Verifica se os planos estão sendo realizados; segue-lhes cuidadosamente o andamento; domina plenamente suas operações).		
22 — <i>Realização</i> (Cumprir suas tarefas com o pessoal, material e instalações que lhe foram dados e dentro das metas estabelecidas; tem consciência dos custos e procura a utilização mais econômica do que lhe foi atribuído).		
23 — <i>Perfeição</i> (Seu trabalho é abrangente quanto a finalidade e completo nos detalhes).		
24 — <i>Rigor</i> (Seu trabalho não tem enganos, nem erros. Detecta erros nos trabalhos dos subordinados e os orienta para corrigi-los com eficiência).		

92

Area: COMUNICAÇÕES

F A T O R	CONCEITO	NUMÉRICO
25 — <i>Confirmação</i> (Confirma por escrito as instruções ou mensagens importantes feitas verbalmente).		
26 — <i>Relatórios</i> (Submete relatórios claros e concisos a medida que são solicitados ou previstos nas normas).		
27 — <i>Habilidade</i> (É hábil para falar aos subordinados e aos superiores sobre assuntos de serviço).		
28 — <i>Resposta</i> (Responde prontamente as comunicações escritas ou verbais).		
29 — <i>Informações</i> (Proporciona realimentação das informações e pratica boa técnica de ouvir).		

Area: CONHECIMENTOS PROFISSIONAIS

30 — <i>Legislação Básica</i> (Conhece a legislação básica da Corporação e os regulamentos decorrentes da mesma legislação).		
31 — <i>Instrução Policial</i> (Conhece instrução policial a fundo, podendo funcionar como instrutor ou professor para qualquer agrupamento).		
32 — <i>Instrução Militar</i> (Conhece instrução militar, podendo comandar com facilidade fração de tropa correspondente a seu posto).		
33 — <i>Participação em Comissões</i> (Tem condições de funcionar como membro de comissões de alto nível, para equacionar assuntos policiais e militares).		

Area: ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL

34 — <i>Agravos e Reivindicações</i> (Os agravos e reivindicações de seus subordinados são solucionados prontamente ou submetidos à autoridade superior através dos canais formais).		
35 — <i>Movimentação</i> (Sempre procura movimentar os homens pelas funções de modo a colocá-los no lugar certo, com maior produtividade).		
36 — <i>Satisfação</i> (O pessoal sob sua direção está satisfeito nas atuais funções, não tendo transparido qualquer anormalidade).		
37 — <i>Desvio de Funções</i> (O pessoal sob sua direção está sempre em atividade constante. Não há casos de desvios de função, nem reclamações sobre atrasos de serviços).		

Área: CONDIÇÕES PESSOAIS

F A T O R	CONCEITO	NUMÉRICO
38 — <i>Orientação</i> (A quantidade de problemas e erros decorrentes de métodos impróprios ou falta de orientação são insignificantes).		
39 — <i>Preparo</i> (Domina todos os fatores ou conhecimentos essenciais à sua tarefa. Está atualizado com os progressos em seu campo e familiarizado com a organização, as políticas e os procedimentos da Corporação).		
40 — <i>Inteligência</i> (Demonstra capacidade de pensar e aprender idéias. Alerta o desembaraçado).		
41 — <i>Integridade</i> (Honesto, justo e fortaleza moral no caráter e na ação. Digno de confiança).		
42 — <i>Confiança</i> (Pode-se ter a certeza de que cumprirá as obrigações de sua posição. Conta-se com ele em assuntos da mais importância ou de natureza confidencial).		
43 — <i>Firmeza</i> (Equilibrado, mental e emocionalmente, diante das tensões do trabalho, influências adversas ou desencorajamento).		
44 — <i>Interesse</i> (Demonstra entusiasmo pelo trabalho da Corporação).		
45 — <i>Preparo Físico</i> (Não apresenta parte de doente ou pedidos de dispensa).		

6 — APRECIACÃO SOBRE O OFICIAL:

a) Como se poderia melhorar o desempenho do oficial? .....

b) Está apto para o tipo de função atual? ( ) Sim. ( ) Não. Por quê? .....

c) Houve modificação marcante no desempenho do oficial desde a última avaliação? ( ) Sim. ( ) Não. Por quê? .....

27

d) O oficial está sendo orientado para melhorar seu desempenho futuro? ( ). Sim. ( ) Não. Por quê? . . .

e) Que função recomendaria para o oficial exercer? Por quê? .....

f) O que se poderia fazer para melhorar, durante o próximo ano, o desempenho do oficial em sua atribuição presente e prepará-lo para promoção futura?

( ) Ser mantido na atual função.

Experiência:

- ( ) Técnica;
- ( ) Administrativa;
- ( ) Policial;
- ( ) Militar;
- ( ) Designação especial;
- ( ) Outras.

Educação:

- ( ) Curso de Policiamento;
- ( ) Curso de Administração;
- ( ) Curso de Instrutor;
- ( ) Curso Técnico;
- ( ) Auto-aperfeiçoamento;
- ( ) Outros.



Esclareça o por quê de cada item assinalado:

.....  
.....  
.....

Se o oficial for promovido, qual a função que poderá  
melhor desempenhar? .....

Observações julgadas importantes: .....

### 7 — DESEMPENHO GLOBAL:

Some os conceitos numéricos e divida-os por 45. Coloque a média no quadro. Classifique a média de acordo com a escala do item 4 e coloque o resultado no outro quadro.

MÉDIA	CLASSIFICAÇÃO CONCEITUAL

Em ...../...../.....

(Comandante, Chefe ou Diretor)

### 8. PARECER DA COMISSÃO DE PROMOÇÕES

Em ...../...../.....

(Presidente da Comissão de Promoções)

(Membro da Comissão de Promoções)

(Membro da Comissão de Promoções)

(Membro da Comissão de Promoções)

(Membro da Comissão de Promoções).

96

O Quadro de Avaliação de Desempenho de Oficial não é um instrumento destinado apenas a selecionar oficiais para promoção. Destina-se a outros fins.

As informações fornecidas pelo Quadro, entendemos, devem alimentar o sistema de promoções e, também, outros sistemas, proporcionando condições para a Administração decidir sobre movimentação do oficial, treinamento, reformulação de currículos das Escolas e outros.

A missão constitucional da Polícia Militar abre um longo horizonte de atividades destinadas à manutenção da ordem pública no Estado. O efetivo de oficiais da Corporação é grande e constituído de homens com vocações diversas. Há necessidade, portanto, de conciliar a capacidade de cada um com atividade desenvolvida, de forma a colocar o homem certo no lugar certo.

A tabulação das avaliações facilitaria as decisões relativas a treinamento, porque mostraria a necessidade de reciclagem em diversas áreas tais como planejamento, organização, administração de pessoal, controle, e outras.

A análise de um Quadro de Avaliação permitiria uma decisão sobre a movimentação do oficial ou não. Por exemplo, se o oficial estivesse em uma área de planejamento e a avaliação mostrasse que seu forte não era a citada área mas outra, poder-se-ia deslocá-lo para esta outra e comprovar a validade ou não da avaliação feita.

Os currículos são formulados para treinar o oficial para as atividades da Polícia Militar. Entende-se que o curso da Escola prepara o oficial para tal. A validade poderia ser testada através de exame das avaliações do desempenho global nas funções e missões.

Estas considerações são feitas, porque entendemos que a avaliação do oficial é mais que um instrumento de medição de mérito para promoção. É, antes de tudo, o indicador do comportamento organizacional, dos acertos e desacertos das movimentações, da capacidade profissional dos oficiais.

## ~~5.22~~ Medidas Objetivas

Estas medidas seriam feitas no posto respectivo. Dependariam exclusivamente do oficial, que deveria ter o direito de solicitar providências tendentes a colocá-lo em situação que não o prejudicasse na contagem de pontos no futuro.

Mas as medidas objetivas devem ter também a característica de motivador para as funções na Corporação. Aumentam ou diminuem a contagem de pontos do oficial na medida em que ele se prepara para as atividades, se movimenta, trabalha.

As medidas que projetamos são:

### ~~6.22~~ 1 — Cursos

As seguintes observações são necessárias. O curso é feito por muitos oficiais, destacando-se os melhores, portanto a classificação na turma é importante. O nível do curso também. No caso de cursos profissionais como o CFO, CAO e CSP, a classificação é o melhor elemento para medir o desempenho do oficial na turma. Nos cursos universitários a classificação não é importante porque a competição é com pessoas de fora da Corporação. Neste caso, o curso deve valer pela aplicabilidade dele na Polícia Militar. Voltando-se para os cursos feitos em outras Polícias Militares e nas Forças Armadas, entendemos que a duração do curso é que é o elemento fundamental na medição.

Assim teríamos:

a) Cursos Profissionais:

Valor atribuído ao curso: 3,00 pontos.

Fórmula de cálculo da contagem de cada oficial:

$$\left(\frac{x - y}{x}\right) c = \text{Ponto do oficial}$$

Sendo:

x = Número de alunos da turma;

y = Classificação na turma;

c = Valor atribuído ao curso..

Contar-se-se-ia: CFO, para promoção a 1.º tenente e capitão;

CAO, para promoção a major;

CSP, para promoção a tenente-coronel e coronel.

b) Cursos Superiores:

CURSO SUPERIOR (*)	PONTOS
Administração .....	0,50
Ciências Contábeis .....	0,50
Criminologia .....	0,50
Direito .....	0,50
Economia .....	0,50
Engenharia de Comunicações .....	0,50
Outros .....	0,25

(\*) Contado somente para promoção a major, tenente-coronel e coronel.

c) Cursos em Polícias Militares ou Forças Armadas:

DURAÇÃO DO CURSO	PÓNTOS (*)
Até seis meses, inclusive .....	0,25
Superior a seis meses .....	0,50

(\*) O ponto é contado somente no posto em que foi feito o curso.

~~5.22.2~~ 5.22.2 — Trabalhos Sobre Policiamento, Segurança Interna e Administração da Polícia Militar

Se o oficial freqüentou os cursos, saiu-se bem e é tido como expoente pelo seu desempenho nos bancos escolares, os trabalhos seriam a demonstração de que realmente aprendeu e sabe.

LXI Lançado ao trabalho, iria, através de sua observação, pesquisa e análise, verificando aquilo que não mudou ou o que mudou mas não deu resultado. Após, demonstraria seu interesse pelas coisas da Corporação apresentando contribuições para sua melhoria.

Sob este aspecto, achamos que a realização de trabalhos pelos oficiais indica que seu desempenho se volta para dentro e não para fora da Corporação, ou melhor, preocupa-se com a Polícia Militar e não com o que não tenha relação com ela.

Assim, pensamos que os pontos abaixo deveriam ser atribuídos:

NUMERO DE TRABALHOS	PONTOS (*)
1 .....	1,00
2 .....	1,50
3 ou + .....	2,00

(\*) O ponto é contado somente no posto em que foi escrito o trabalho.

~~5.22.3~~ 5.22.3 — Local de Exercício de Funções:

No nosso ponto de vista, todas as funções são necessárias ao funcionamento harmônico da Corporação. Mas há

100

certas atividades ou locais de trabalho que não permitem ao oficial certas facilidades como estudar, exercício de atividades civis remuneradas, relacionamento com pessoas importantes, gratificações, acréscimos se estiver em cargo em comissão, e outras.

Para se manter o equilíbrio, permitindo a todos os oficiais as mesmas oportunidades de demonstrarem seus conhecimentos e capacidade administrativa, entendemos que o sistema deve ser montado de forma que motive o oficial para movimentar-se, permitindo um rodízio entre todos, não permitindo os chamados "donos da função", os insubstituíveis. | 4

O oficial ~~movimentando-se~~ pelas diversas funções da Corporação ~~adquire-se~~ um raciocínio globalista e não uma mente voltada, distorcidamente, para um setor apenas. O entendimento do conjunto permite soluções estáveis e não decisões que provocam crise em outras áreas. | 4

Ao completar dois anos em um local de trabalho, o sistema deve estar funcionando de modo que o oficial, se permanecer, será prejudicado na sua contagem futura de pontos para promoção.

No caso de unidade operacional ou estabelecimento de ensino, deve-se permitir uma maior permanência, sem prejuízos, considerando-se que a primeira se relaciona com a atividade-fim da Corporação e o segundo, com o treinamento para as funções.

Entendemos, também, que o problema do oficial é o de motivação para a função, não havendo grandes diferenças entre todos. Às vezes se considera um oficial muito bom somente porque se destaca em determinado tipo de função, mas que em outras, se testado, seria um fracasso em muitos casos.

Portanto, o local de exercício de funções pode ser equacionado para medir o desempenho, porque leva o oficial a diversas situações, sendo visto sob vários ângulos, quando lhe for atribuído o conceito subjetivo.

Sugerimos:

LOCAL DE TRABALHO NO POSTO	(*) Tempo de exercício em meses					
	6	12	18	24	36	48 ou +
1 — Unidade de Policiamento .....	0,50	1,00	1,50	2,00	3,00	4,00
2 — Unidade de Bombeiros .....	0,50	1,00	1,50	2,00	3,00	4,00
3 — Estabelecimento de Ensino .....	0,50	1,00	1,50	2,00	2,50	3,00
4 — Comandos Operacionais .....	0,50	1,00	1,50	2,00	2,25	2,50
5 — Estado-Maior da PMGMA .....	0,50	1,00	1,50	2,00	2,25	2,50
6 — Diretorias e Ajudância .....	0,50	1,00	1,50	2,00	2,25	2,50
7 — Gabinete Militar .....	0,50	1,00	1,50	2,00	2,00	2,00
8 — Ajudância-de-ordens .....	0,50	1,00	1,50	2,00	2,00	2,00
9 — Justiça Militar .....	0,50	1,00	1,50	2,00	2,00	2,00
10 — Secretaria da Segurança .....	0,50	1,00	1,50	2,00	2,00	2,00
11 — Outras (na Corporação) .....	0,50	1,00	1,50	2,00	2,00	2,00

(\*) Só se conta um tempo em cada época.

O valor dos pontos seria função da importância que a organização atribui às funções. Assim, se entender que uma função em um órgão civil deve pesar mais que uma na Corporação, aumentará o valor da contagem para tal função; se entender ao contrário, por exemplo, que a atividade de policiamento é mais vital que as outras, atribuirá a esta uma contagem maior.

~~5.22~~ 4 — Participação em Comissões, Elaboração de IPM, Conselho de Justificação e de Disciplina, desde que o trabalho seja iniciado e concluído com publicação em boletim:

Normalmente deve haver uma escala, de forma que todos os oficiais participem das atividades acima mencionadas, mas em certas funções o oficial não participa por vários motivos. Os que exercem tais encargos são sobrecarregados. Entendemos que a participação envolve um treinamento específico para o futuro, nas funções de comando ou chefia, quando o oficial se defrontar frente a problemas que precisam ser solucionados, para manter a disciplina ou equacionar modificações ou inovações organizacionais.

102

Sugerimos:

ENCARGOS	NÚMERO DE PARTICIPAÇÃO			
	1	2	3	4 ou +
Encarregado de IPM .....	0,50	0,75	0,90	1,00
Membro de comissão .....	0,50	0,75	0,90	1,00
Membro de CJ .....	0,50	0,75	0,90	1,00
Membro de CD .....	0,50	0,75	0,90	1,00
Membro de CPJ .....	0,50	0,75	0,90	1,00
Membro de CEJ .....	0,50	0,75	0,90	1,00

522.5 — Reconhecimentos, desde que publicados em boletim ou do conhecimento geral da Corporação:

Ninguém elogia sem que haja motivo, nem se recebe uma comenda ou medalha sem algum precedente. As medalhas e as comendas existem para ressaltarem merecimento.

Entendemos que os reconhecimentos feitos ao oficial devem constituir motivo de contagem de pontos objetivos para medir seu desempenho.

Sugerimos:

RECONHECIMENTO	NÚMERO DE VEZES		
	1	2	3 ou +
Qualquer elogio .....	0,25	0,50	0,75
Paraninfo de curso da PM .....	0,50	1,00	1,50
Ferimento em serviço .....	1,00	2,00	3,00
Medalha Mérito Profissional .....	1,00	2,00	3,00
Medalha Tempo Serviço .....	0,50	1,00	1,50
Outras Medalhas .....	0,10	0,20	0,30

522.6 — Colocação no Almanaque dos Oficiais:

O nosso raciocínio é de quem está na frente no almanaque é mais antigo e, segundo entendemos, "antigüidade é posto". Além do mais, se o oficial está na frente é porque foi melhor classificado no CFO ou foi promovido por mereci-



160

mento na frente de outros em épocas anteriores. Entendemos que deve constituir motivo de contagem de pontos objetivos estar melhor colocado no almanaque dos oficiais. Não se trata de simples antigüidade por tempo no posto, mas antigüidade resultante de avaliações anteriores e que levaram o oficial a se colocar em melhor situação do que os outros.

Sugerimos:

COLOCAÇÃO NO ALMANAQUE	PONTOS
1.º quinto .....	2,00
2.º quinto .....	1,00
3.º quinto .....	0,50
4.º e 5.º quintos .....	0

~~5.22~~ 7 — Perda de Pontos:

Quando um oficial é punido por qualquer motivo, entende-se que ele não está cumprindo bem sua função. Além do mais, o oficial tem o direito, regulamentar, de interpor recurso contra qualquer ato injusto que o atinja. Desta forma, entendemos que o oficial deve perder pontos quando for condenado, quando for punido disciplinarmente e quando for dispensado de função por falta de dedicação a pedido, devidamente escrito, da autoridade a que estiver subordinado.

Também entendemos que o oficial que estiver fora do exercício de função por mais de trinta dias deve perder pontos, porque não está produzindo e nem tem responsabilidades funcionais.

Assim:

FATO	PONTOS (-)
Condenação (qualquer) — cada uma .....	2,00
Punição disciplinar (qualquer) — cada uma .....	1,00
Dispensa de função a pedido do Cmt. ch ou Dir. ....	1,00
Fora de função prevista no OO por mais de trinta dias consecutivos, exceto se em gozo de férias ou licenças-prêmio .....	0,50

~~530~~ — *Julgamento da Comissão de Promoções (3.ª etapa):*

Este julgamento seria feito para os oficiais a serem promovidos por antigüidade e para os que obtivessem contagem superior à média aritmética da contagem de todos os oficiais de determinado quadro e que tivessem desempenho global, avaliado pelo comandante, chefe ou diretor igual ou superior a BOM.

O julgamento teria valor numérico variando em uma escala de mais 1 a mais 4, correspondente somente a oficiais com conceito BOM ou superior a BOM:

Seriam observados os seguintes critérios:

1.º — Um oficial melhor classificado em uma turma de CFO, CAO e CSP não poderia obter julgamento inferior a um pior classificado na mesma turma ou turmas posteriores;

2.º — o oficial punido disciplinarmente no posto não poderia obter melhor julgamento do que outro que não foi punido;

3.º — um oficial possuidor do CSP não poderia ter conceito inferior a um que não o possuísse.

Após o julgamento da comissão de promoções, seriam publicados os nomes dos oficiais por ordem decrescente de pontos obtidos (soma da contagem da segunda etapa mais julgamento da comissão) e, em seguida, o quadro de acesso, que conteria somente os oficiais classificados dentro dos limites das vagas existentes.