

# O CLIMA ORGANIZACIONAL NO ATO DE PROCESSAMENTO DA PROMOÇÃO DE OFICIAIS NA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS

THE ORGANIZATIONAL CLIMATE IN THE PROCESSING ACT OF THE PROMOTION OF OFFICERS IN THE MILITARY POLICE OF THE STATE OF GOIÁS

BARUTTI, Rafael Baitello<sup>1</sup>  
COSTA, Leon Denis da<sup>2</sup>

## RESUMO

A pesquisa tem a finalidade de identificar o clima organizacional dentro do quadro de oficiais da PMGO em decorrência das atuais formas de promoção, principalmente com a promoção por merecimento. Para isso, o pesquisador limitou-se a utilizar uma metodologia qualitativa por meio de entrevistas com um primeiro-tenente, um capitão, um major e um tenente-coronel. Percebeu-se que essa forma de promoção é causa de grandes discussões sobre sua legitimidade e isso engendra insatisfações nos oficiais. Dessa forma, foi possível trazer ao leitor as consequências positivas e negativas da promoção por merecimento, tanto na vida profissional quanto na vida privada dos oficiais entrevistados. O leitor terá também a oportunidade de entender de uma maneira sucinta, mas sem desprezar informações relevantes a pesquisa, como ocorre o procedimento administrativo da promoção por merecimento, sobretudo em que fase do processo os oficiais depositam suas críticas. Com esses resultados pode ser observado que a promoção por merecimento na PMGO merece uma reformulação legal, de acordo com os entrevistados e isso, conseqüentemente, diz respeito à gestão da instituição.

**Palavras-chave:** Polícia Militar do Estado de Goiás. Promoção por merecimento dos oficiais da polícia militar. Clima organizacional. Desmotivação profissional.

## ABSTRACT

The research has the purpose of identifying the organizational climate within the PMGO officers' cadre as a result of the current forms of promotion, especially with promotion by merit. For this, the researcher only used a qualitative methodology through interviews with a first lieutenant, a captain, a major and a lieutenant colonel. It has been realized that this form of promotion is the cause of great discussions about its legitimacy and this engenders dissatisfaction with the officials. In this way, it was possible to bring to the reader the positive and negative consequences of the promotion by merit, both in the professional life and in the private life of the officers interviewed. The reader will also have the opportunity to understand in a succinct way,

---

<sup>1</sup> Aluno do Curso de Formação de Oficiais – 45ª Turma – do Comando da Academia de Polícia Militar do Estado de Goiás – CAPM, rafaelbb@pm.go.gov.br; Goiânia-GO, agosto de 2018.

<sup>2</sup> Professor Orientador: Coordenador do Programa de Pós-Graduação e Extensão do Comando da Academia de Polícia Militar do Estado de Goiás – CAPM, leondenis1978@gmail.com; Goiânia – GO, agosto de 2018.

but without neglecting relevant information to research, as occurs the administrative procedure of promotion by merit, especially at what stage of the process the officials place their criticisms. With these results it can be observed that the PMGO promotion deserves a legal reformulation, according to the interviewees and this, consequently, concerns the management of the institution

**Keywords:** Military Police of the State of Goiás. Promotion by merit of military police officers. Organizational climate. Professional demotivation.

## 1 INTRODUÇÃO

A Polícia Militar do Estado de Goiás (PMGO) possui uma tropa altamente determinada ao cumprimento de suas missões constitucionais. Uma das principais causas do comprometimento da tropa com a corporação diz respeito à garantia e aos direitos previstos na legislação.

Dentre esses direitos, existem as formas de ascensão funcional, instrumento motivacional utilizado na gestão de pessoas. Essa ascensão é popularmente conhecida como promoção, sendo um direito dos militares da corporação estabelecido em seus estatutos.

As formas de promoção no quadro de praças policiais militares do Estado de Goiás estão previstas na Lei Estadual n. 15.704 de 20 de junho de 2006 (GOIÁS, 2006), já para o quadro pertinente ao de oficiais são estabelecidos na Lei Estadual n. 8.000 de 25 de novembro de 1975 (GOIÁS, 1975), legislação promulgada sob a égide de nossa antiga Constituição Brasileira de 24 de novembro de 1967 (BRASIL, 1967), o que indica uma desconformidade com a nova metodologia de gestão dos recursos humanos.

Tanto para a promoção no quadro de praças policiais militares do Estado de Goiás quanto para o quadro de oficiais, são previstas as promoções por antiguidade, bravura, merecimento, “post-mortem”, por ocasião para a passagem para a reserva remunerada e extraordinariamente, em ressarcimento de preterição.

Resumidamente, a promoção por antiguidade se dá por meio do tempo de permanência no posto ou na graduação. Atos incomuns de coragem e audácia fundamentam a promoção por bravura. A promoção em ressarcimento de preterição visa restaurar direito lesado ao policial militar. A promoção “post-mortem” simboliza o reconhecimento ao militar falecido no estrito cumprimento de seu dever. Para o quadro de praças, a promoção por merecimento se baseia no mérito do concorrente, por meio

do Teste de Avaliação Profissional (GOIÁS, 2006), já para a de oficiais a legislação prevê como forma de promoção por merecimento no conjunto de qualidades que sobrepoem o Oficial PM entre seus pares, as quais são avaliadas no decurso de sua carreira e no destaque com que exerce suas missões, em particular no posto que ocupa ao ser cogitado para promoção (GOIÁS, 1975).

Contudo, limitando-se ao quadro de oficiais policiais militares do Estado de Goiás, essa promoção não ocorre de forma automática, existem diversos critérios utilizados pelo gestor público dos quais alguns geram acaloradas discussões nos bastidores da corporação. Portanto, desmistificar como são utilizados a tropa sentir-se-ia mais segura, refletindo no comportamento e no clima organizacional.

Sabe-se que o ser humano é movido por desafios e, indubitavelmente, permanecer longos anos em um mesmo posto é interpretado de maneira negativa pelo policial, desestimulando sua criatividade e prejudicando seu conceito sobre a instituição.

Nesse passo, reavaliar a adequação destes critérios promocionais aos princípios da Administração Pública, à legislação pertinente à atuação policial (Lei de Abuso de Autoridade, Lei de Improbidade Administrativa, Lei de Tortura, Código de Processo Penal, Código Penal, Código de Ética e Disciplina dos Militares do Estado de Goiás) e aos novos conceitos de Gestão de Pessoas, sobretudo ao modelo de Administração Gerencial baseada na meritocracia inovada pela Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, faz-se imprescindível no momento.

Não suficiente, o trabalho possui como escopo analisar o comportamento dos oficiais em decorrência do atual processamento da promoção por merecimento na PMGO bem como quais as sugestões de mudança na legislação para os entrevistados visando melhorar ainda mais a gestão da instituição, já que os atuais revelam uma possível insatisfação, principalmente quanto ao critério de merecimento.

Assim, conhecer as opiniões dos principais autores deste cenário provocado pela atual legislação sobre promoções faz com que o legislador e a administração tenham instrumentos para correção de eventuais falhas ganhando, principalmente, o consumidor da segurança pública.

Dessa forma, o trabalho precisará trazer conceitos sobre clima e comportamento organizacional, resultados de entrevistas com os colaboradores diretamente afetados por esse método de gestão e interpretar legislações federais e estaduais que regulam as promoções.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 AS FORMAS DE PROMOÇÃO NO QUADRO DE OFICIAIS POLICIAIS MILITARES DO ESTADO DE GOIÁS

A Lei do Estado de Goiás n. 8.000 de 25 de novembro de 1975, prevê, nas alíneas e no parágrafo único de seu art. 4º, cinco critérios de ascensão profissional para o quadro de oficiais policiais militares.

- a) antigüidade;
  - b) merecimento, ou ainda
  - c) por bravura, e
  - d) "post-mortem".
- Parágrafo Único - Em casos extraordinários poderá haver promoção em ressarcimento de preterição. (GOIÁS, 1975)

A promoção por antigüidade leva em conta o tempo de permanência dentro do mesmo posto. Observa-se que esse seria o único requisito, o que o torna de uma objetividade ímpar.

Esse critério é amplamente aplicado nas legislações militares estaduais e federais. Como exemplo, pode-se citar a Lei Federal n. 12.086 de 06 de novembro de 2009, que dispõe dentre outros assuntos sobre a promoção dos militares da Polícia Militar e do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal e dá outras providências (BRASIL, 2009), a qual trata como regra geral o critério da antigüidade para a promoção dentro do quadro de oficiais ou praças de seus diversos quadros.

O segundo critério previsto na legislação goiana é o do merecimento. O citado critério reverbera intensas discussões nos bastidores da tropa pois, da forma como previsto em lei, grandes espaços de subjetividade interferem nesse método de promoção. Desse modo, a lei baseia a promoção por merecimento resumidamente em destiná-la ao policial que reúne um conjunto de aspectos que distinguem o oficial entre seus pares (GOIAS, 1975). Talvez por essa vagueza, esse seja o critério visto causador das maiores injustiças e distúrbios no clima organizacional.

O ato normativo que regulamenta a matéria desvincula o Governador da lista dos Oficiais Policiais Militares concorrentes à promoção por merecimento elaborada pela Comissão de Promoção de Oficiais da Polícia Militar do Estado de Goiás.

Art. 51 – O Governador do Estado, nos casos de promoção por

merecimento, apreciará livremente o mérito dos oficiais constantes do quadro de Acesso encaminhado pelo Comandante Geral e decidir-se-á por qualquer dos nomes, observado o que dispõe este regulamento (GOIÁS, 1976).

A promoção por merecimento é prevista não somente para ascensão aos postos de oficiais militares, seja das Polícias Militares ou até mesmo das Forças Armadas. É prevista até mesmo em nossa Carta Magna para a promoção de juizes e promotores de justiça, contudo, de um modo onde exista pouco espaço para o subjetivismo.

Art. 93. Lei complementar, de iniciativa do Supremo Tribunal Federal, disporá sobre o Estatuto da Magistratura, observados os seguintes princípios:

c) aferição do merecimento conforme o desempenho e pelos critérios objetivos de produtividade e presteza no exercício da jurisdição e pela freqüência e aproveitamento em cursos oficiais ou reconhecidos de aperfeiçoamento; (BRASIL, 1988)

De igual modo há previsão na Secção I, do capítulo IV da Constituição da República Federativa do Brasil, o qual trata das funções essenciais à justiça prevê o referido critério para a promoção de membros do Ministério Público (BRASIL, 1988).

Sendo assim, não é teratológico concluir que a legislação da PMGO, pelo menos ao que se relaciona com o conceito de promoção por merecimento, encontra-se em desacordo com a CRFB/88 (BRASIL, 1988), pois, até mesmo para esse critério a objetividade toma parte.

Desse modo, a promoção por merecimento é justa até o ponto em que não se fira a motivação do ato, não sendo razoável permitir que um policial seja promovido antes do último policial de uma turma mais antiga que a sua sem uma justificação, pois, a princípio, um policial com mais tempo de serviço pôde contribuir mais para a instituição.

Atos incomuns de coragem e audácia, os quais não podem ser vistos como simples cumprimento legal do dever policial militar, agregando valores à instituição castrense e ao serviço policial militar, resultam na promoção por bravura.

Recentemente a 2ª Turma do Superior Tribunal de Justiça julgou Recurso Ordinário em Mandado de Segurança n. 55.707/GO, em que o impetrante, policial militar do Estado de Goiás, pleiteava promoção por bravura em virtude de ter agido em horário de folga. A Corte Cidadã registrou que não basta agente público agir no horário de folga e que outro policial tenha galgado a promoção no mesmo ato para que o impetrante fosse agraciado pelo mesmo benefício, pois trata-se de ato

discricionário da Administração Pública (BRASÍLIA, 2017).

Na quarta alínea está a promoção *post-mortem*. A Lei Estadual n. 8.033 de 2 de dezembro de 1975 (GOIÁS, 1975), prevê que é considerado valor policial militar o sentimento de servir à comunidade, mesmo com o risco da própria vida. Com isso, ao policial militar não se dará o direito de se imiscuir de cumprir seu dever legal, mesmo que desse ato possa lhe custar seu maior patrimônio, a vida.

Os cidadãos de Goiás reconhecem a nobreza do sucumbir do policial militar em virtude do cumprimento de seu dever ou que perde sua promoção a que tinha direito em decorrência dessa tragédia, através da promoção *post-mortem*.

Por último e não menos importante, é prevista a promoção extraordinária que se dá em ressarcimento de preterição, na qual é devida ao oficial que tem usurpado seu direito à promoção, como no caso de outro oficial policial militar o qual no quadro de acesso constava em ordem inferior ser promovido em detrimento de outro oficial a que cabia a promoção.

O policial militar preterido será promovido como modo de restabelecer a lesão a direito seu, independentemente de qualquer condição.

Como a proposta do trabalho é estudar o clima organizacional estabelecido entre os oficiais, principalmente pelo sistema de promoções na carreira, em um primeiro momento, é importante compreender o que vem a ser o clima organizacional.

## 2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

Segundo Saldanha (2004), clima organizacional é identificado de acordo com o ambiente interno estabelecido entre as pessoas que trabalham em uma organização. Este clima identifica a intensidade de motivação e a qualidade do ambiente, tornando-o em um local agradável (ou desagradável) para se desenvolver o trabalho. Obviamente esse trabalho será reflexo da saúde do ambiente.

Saldanha (2004) esclarece que existem diferentes níveis de clima organizacional; o elevado, o que reflete em excitação, receptividade, euforia e entusiasmo da equipe; o clima neutro; e o clima baixo, que traz pessimismo, frieza e distanciamento, revolta, agressividade, depressão e tristeza.

Dessa forma, a motivação da tropa dita o clima organizacional positivo ou negativo. Diversos fatores podem modelar esse ânimo, como os equipamentos, artifícios dos mais variados para compensá-la, o cenário político que influencia na organização da Administração Pública ou até mesmo através da legislação que visa,

principalmente com o avanço dos direitos humanos, interferir na atividade policial.

Para Carranza (2016), clima organizacional refere-se ao conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho que são percebidos de alguma forma pelas pessoas que habitam nesse ambiente, interferindo no comportamento e na motivação dessas pessoas.

Nesse interim, em uma moderna gestão da máquina pública e compactuando com as novas tendências do estudo da administração, o levantamento do nível de satisfação da tropa se faz adequado para subsidiar as decisões dos detentores do poder e reformular (ou não) a atual legislação institucional.

A Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (BRASIL, 1988), prevê, após reforma constitucional feita pela Emenda Constitucional n. 19 de 1998, além dos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. O princípio da eficiência certamente não foi introduzido de modo aleatório. Estabeleceu, com base nele, a reformulação do modelo de administração pública, transformando-a em gerencial, o que implica na adoção de métodos de administração geral privada, evidentemente que com as peculiaridades relativas à indisponibilidade e à supremacia do interesse público.

Com isso, a legislação PMGO no que diz respeito principalmente à promoção no quadro de oficiais restou ultrapassada, já que alguns de seus critérios são frutos de uma época coronelista, onde a eficácia perde espaço para forças políticas.

Esse clima organizacional é repercutido ainda no Curso de Formação de Oficiais assim que o cadete percebe que a antiguidade no curso, a qual será aferida em uma ata de classificação de sua nota recebida em todas as instruções ministradas, não significará praticamente nada em sua precedência.

### 2.3 O COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

É de senso comum que os critérios de promoções ou ascensão profissional em qualquer instituição interferem no comportamento organizacional. No mesmo caminho lida o desenvolvimento organizacional, o qual é responsável por gerar um processo de mudança organizacional, transcendendo de um para outro quadro, de maior eficácia (GOMES, 1978).

Não é possível conceituar comportamento organizacional sem falar de motivação, pois ela é responsável por manipular o modo de trabalho. A motivação é

responsável por tornar o colaborador mais eficaz, antes mesmo das regras ou imposições da instituição.

Existem diversas formas de se implementar um desenvolvimento organizacional, através de tecnologia, equipamentos, organogramas, (des) centralização, métodos de trabalho, divisão do trabalho e demais, todas elas relacionadas à abordagem mecanicista. Mas a mais utilizada ultimamente é a humanística. Com essa estratégia mudam-se as pessoas e elas, conseqüentemente, alteram a organização (GOMES, 1978). Portanto, cabe indagar se apenas com o instrumento da promoção resolve-se a variável da mudança de comportamento dos colaboradores.

Para cada situação as pessoas tomam uma atitude. Essa atitude interfere no comportamento do profissional e conseqüentemente no ambiente organizacional. São componentes da atitude o cognitivo, o afetivo e o comportamental. O cognitivo está ligado à interpretação da situação, o afetivo ao sentimento e o comportamental é a atitude propriamente dita, é o que interfere na ação do colaborador. (CINTRA e DALBEM, 2016).

Porém, não somente aspectos internos do indivíduo determinam seu comportamento existem, também, fatores externos. O espírito de equipe, ou seja, a relação entre os colegas de trabalhos, a lealdade, os laços afetivos, a empatia, e o boa convivência com seus superiores intercedem diretamente nas atitudes dos recursos humanos da instituição (CINTRA e DALBEM, 2016).

Por natureza as pessoas gostam de serem reconhecidas e não envidam esforços para isso e quando não ocorre certamente algo de errado especificamente em sua vida particular está a impedir de alcançar seus objetivos. Desse modo, quando se deixa de promover um colaborador ocorre uma forma de discriminação injusta, que aliado ao problema em sua vida particular agrava ainda mais o compromisso do policial militar com sua instituição (CINTRA e DALBEM, 2016).

## 2.4 OS IMPACTOS DOS CRITÉRIOS SUBJETIVOS DE PROMOÇÃO PARA O QUADRO DE OFICIAIS POLICIAIS MILITARES DO ESTADO DE GOIÁS

Como em toda a organização pública ou particular, a PMGO fornece benefícios, direitos, garantias, deveres e punições a seus membros.

A psicologia é um importante instrumento no estudo do comportamento organizacional. Antes ela era usada para estudar a fadiga e outros fatores que

embaraçavam a eficiência. Hodiernamente está mais relacionada à motivação, treinamento, planejamento e estresse profissional (ROBBINS, 2005).

Ao contrário do que se pode imaginar, não apenas altos salários e promoções que valorizam uma instituição. A qualidade de vida dos trabalhadores no ambiente de trabalho, suas relações com seus colegas, subordinados ou superiores, acabam exercendo grande influência em sua permanência na organização (ROBBINS, 2005).

Portanto, um método de promoção injusto pode causar mais consequências negativas do que positivas. Principalmente quando esse método surte o efeito de desestimular o relacionamento interpessoal.

Desse modo, se engana o gestor que acredita que a única forma de estimular o comportamento seria através de promoções. Fazer com que essa promoção seja ao mesmo tempo uma conquista individual e que estimule o trabalho em equipe tornaria a instituição muito mais eficiente.

De acordo com o entendimento administrativo, as benesses são previstas para estimular comportamentos (CHIAVENATO, 2008). Na atividade policial ostensiva normalmente se obtém esse comportamento adequado com o árduo trabalho de diminuir os índices criminais, pois o aumento de lavraturas de prisões em flagrante ou termos circunstanciados revelam, dentre outros fatores, o fracasso do Estado de Goiás na missão precípua do policiamento preventivo/ostensivo.

Já punições visam desestimular comportamentos, corrigindo eventual transgressão administrativa ou criminal. De igual forma, para o policial que não cumpre seu papel institucional existem outros mecanismos para puni-lo e, trazendo essa função, mesmo que de forma indireta, ao benefício da promoção, existiria aí um desvirtuamento do instituto.

O problema surge quando um instrumento que teoricamente visaria recompensar de alguma forma o agente público, seja em virtude de seu tempo de serviço, seja pelos trabalhos prestados ou até mesmo para motiva-lo a exercer uma nova função, incentivando a proatividade do colaborador, acaba sofrendo desvio de finalidade, ou seja, perde seu conceito de vantagem e acaba transformando-se em punição, causando a peregrinação do agente público por longos períodos no mesmo posto.

O agente público pode se sentir contrariado ao ver colegas de seu concurso ou policiais muito das vezes mais modernos saltarem postos distantes do seu. Não se está a discutir a plausibilidade desta ultrapassagem de postos, mas sim o clima gerado

diante deste sistema, o qual, por vezes, acabam gerando um conflito interno e uma mudança de comportamento.

Não é à toa que até mesmo no Exército Brasileiro não existe mais a possibilidade de um militar de uma turma de oficiais ser promovido por merecimento a um posto superior ao do militar mais moderno de uma turma mais antiga que a sua, isso até o posto de tenente-coronel, de acordo com caderno informativo da Diretoria de Avaliações e Promoções (BRASIL, 2017). Ou seja, nem mesmo a segunda instituição castrense mais antiga do país a qual deveria servir de parâmetro para qualquer instituição militarizada no território nacional permite essa situação.

Não demanda muito esforço que para a instituição a tomada de decisão mais acertada é a de evitar conflitos e esperar que as atitudes mais acertadas sejam escolhidas pelo servidor público militar (CINTRA e DALBEM, 2016), não o contrário, pois, imbuídos do espírito de equipe os policiais produzirão mais e, o que é melhor, com a ajuda de todos, unindo esforços em busca de um objetivo comum.

Quando a subjetividade toma conta de um critério para a ascensão na carreira de um profissional, causa-se insegurança e instabilidade aos policiais, sendo que a publicidade e motivação dos atos deveriam pautar todos os atos dos responsáveis pela escolha deste critério (BRASIL, 1999).

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Como se pode observar, o objetivo do trabalho foi identificar o clima organizacional estabelecido dentro dos círculos de oficiais policiais militares da Polícia Militar do Estado de Goiás diante do processamento do ato de promoção por merecimento.

Para isso, utilizou-se método qualitativo, focando-se no caráter subjetivo que a pesquisa envolve. Foi necessário, primeiramente, esclarecer ao leitor o conceito de clima e de comportamento organizacional por meio de doutrina especializada, pois as atuais formas de promoções previstas na legislação estadual da Polícia Militar do Estado de Goiás interferem diretamente nesses dois institutos.

Em relação ao resultado da pesquisa, fica importante publicar a quantidade de oficiais em atividade prevista na PM/3 que, de acordo com documento oficial recebido na época de desenvolvimento do trabalho é de 412 segundos-tenentes, 318 primeiros-tenentes, 267 capitães, 223 majores, 165 tenentes-coronéis e 41 coronéis, totalizando 1.426 oficiais dentro dos quadros de combatentes, auxiliares, saúde

médico e dentista e músicos, para demonstrar aos interessados que o objetivo da entrevista não consiste em trazer resultados numéricos.

Conforme anteriormente ressaltado, a pesquisa envolveu apenas oficiais da ativa, não servindo de base para a coleta de dados os militares em situação de inatividade, já que a tensão no processamento do ato atinge policiais envolvidos no cenário atual.

Foi realizada entrevista semiestruturada, exploratória, com seu respectivo pré-teste, sem a intenção de apresentar fundamentação estatística (qualitativo), garantindo o anonimato daqueles que a exigiram, já que o tema envolve a intimidade do entrevistado, com pelo menos um oficial do posto de primeiro-tenente, um capitão, um major e um tenente-coronel, denominados, respectivamente, de ENTREVISTADOS 01, 02, 03 e 04, escolhidos de acordo com a conveniência do pesquisador e, também, com aqueles oficiais que manifestaram interesse em expressar sua opinião até o fechamento da pesquisa, sendo apenas exigido o requisito de estar disputando vagas reservadas pelo critério de merecimento, relacionando perguntas abertas de acordo com a desenvoltura da entrevista, a fim de identificar as particularidades sobre o tema não previstos até o momento.

As primeiras perguntas da entrevista visaram identificar o posto do oficial policial militar, já que os ocupantes dos cargos de segundo-tenente e coronel tendem a não possuir pontual alteração de comportamento, pois para se galgar ao posto de primeiro-tenente não há previsão de vagas por merecimento e, no segundo caso, o coronel já alcançou o topo da carreira. Já as demais perguntas buscaram identificar o sentimento e o comportamento dos policiais diante das atuais formas de promoção.

Foi necessário, também, entender o lado da seção responsável pelo processamento do ato de promoção de oficiais, ou seja, a Comissão de Promoção de Oficiais da PMGO. Para isso, realizou-se entrevista com um dos 7 (sete) membros que a pertencem, visando desmiuçar o processamento do quadro de acesso, denominado de ENTREVISTADO 05.

Com base nos resultados, foi possível divulgar algumas das diversas opiniões que envolvem o processamento do ato de promoções, permitindo a modulação, se necessário, da atual sistemática, valorizando, por conseguinte, ainda mais a própria carreira.

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Para compreender as etapas identificadas pelos policiais como as que geram maior alteração comportamental, foi necessário esclarecer ao leitor o procedimento realizado pela Comissão de Promoção de Oficiais, através de entrevista realizada com um de seus membros (ENTREVISTADO 05).

Embora as formas de promoção por antiguidade e merecimento corram concomitantemente, aquela é processada de forma mais simples, pois não há qualquer discricionariedade do Governador na escolha dos promovidos. Por isso, não estimula exaltação obje de ânimo dos entrevistados quanto à utilização desta forma de promoção (GOIÁS, 1976).

As duas formas de promoção, em sua maior parte, ocorrem em caráter reservado, conforme exigido em lei. Já em janeiro de cada ano, a CPO realiza estudo técnico para levantar a quantidade de oficiais que a instituição necessita em cada posto, a qual não possui poder vinculante para o Governador, sendo, inclusive, analisado por 4 (quatro) órgãos distintos do Estado de Goiás, dentre eles a SEGPLAN e a Casa Civil. A publicação da abertura do procedimento, desperta a dedicação de vários órgãos internos e externos, e seu encerramento se dá com a escolha do promovido por merecimento feita pelo Governador (ENTREVISTADO 05)

Em meados de abril, dentre outros serviços, a CPO é responsável por elaborar uma lista contendo a indicação dos policiais concorrentes à promoção por merecimento. Ressalta o entrevistado que a partir de abril a complexidade do procedimento exige dedicação exclusiva dos membros da CPO, restando até mesmo pouco tempo para convivência familiar (ENTREVISTADO 05).

O número de vagas destinadas à promoção por merecimento obedece a um cálculo a depender do posto a que se destina. Ao posto de capitão, por exemplo, equivale ao dobro de vagas mais uma daquelas destinadas à promoção por antiguidade. Dessa forma, em uma situação hipotética, se existem 15 vagas a serem preenchidas por antiguidade, a CPO será responsável por indicar ao Governador 31 primeiros-tenentes concorrentes ao posto de capitão, os quais comporão o quadro de acesso para a promoção por merecimento (ENTREVISTADO 05).

Mas essa lista não é algo simples de se elaborar. Os sete (7) membros da CPO, dentre eles o Comandante-Geral, avaliam três fatores: a ficha individual, elaborada em caráter reservado pelo comandante imediato do oficial de acordo com requisitos fixados no Dec. 886/76; a ficha de pontuação e a nota dos membros da Comissão, esta última obedecendo a critérios subjetivos, todas elas com pesos e medidas iguais, de 0 a 10 pontos (ENTREVISTADO 05).

O Governador, em posse dessa lista e de acordo com sua discricionariedade (GOIÁS, 1976) irá promover os oficiais, independentemente da classificação dada pela CPO. Querendo, poderá promover o policial não tão bem classificado pela CPO em detrimento daquele oficial que obteve a maior pontuação. Em relação a essa etapa do processo, a Polícia Militar perde grande parte de sua autonomia, pois o governador não possui qualquer critério para a escolha dos promovidos (ENTREVISTADO 04).

Superada essa breve explicação dos principais pontos relacionados com o objeto da pesquisa sobre o procedimento do ato de promoção, a partir daqui serão expostas as opiniões dos oficiais, garantindo o anonimato da entrevista. Não é à toa que se deve resguardar a identidade dos entrevistados, pois, até mesmo a exposição do pensamento sobre algum aspecto da instituição sofre avaliação para a elaboração de ficha individual do oficial (GOIAS, 1976). Portanto, o pedido merece comprometimento do pesquisador, não sendo divulgados os nomes destes solícitos oficiais.

Não há como iniciar a discussão das entrevistas referentes ao sentimento dos oficiais quanto às atuais formas de promoção sem antes mencionar o que ela significa na vida de um oficial da polícia militar:

“Uma promoção em si ela é muito desejada, muito esperada na carreira de qualquer policial, especialmente do oficial. Eu vejo que logo após uma promoção você vê um sentimento de euforia em quem foi promovido e em MUITOS um sentimento de descrença, de não valorização ou de preterição. Eu entendo que isso resvala sim na produtividade, ou no serviço do dia-a-dia, e no relacionamento interpessoal também”. (ENTREVISTADO 03)

Com essas palavras, nota-se o motivo de este ser um assunto guardado para discussões restritas aos corredores dos batalhões pois, a publicidade de uma entrevista com este assunto amarga o receio de preterição na promoção.

Através da entrevista, descobriu-se que o clima organizacional, o qual é responsável por identificar o grau de motivação no ambiente interno é desmotivador de acordo com a maior reserva de vagas do posto para esta forma de promoção, a insatisfação é diretamente proporcional (SALDANHA, 2004). Em entrevista, pôde-se descobrir que a tendência dos oficiais policiais militares tenentes-coronéis é de irem para a reserva remunerada antes mesmo de concorrerem ao posto de coronel, pois a disputa dentre estes profissionais é muito acirrada e desmotiva o policial, justamente em razão de este posto ser alcançado apenas pela forma de merecimento. Muitos

tenentes-coronéis, preferem não se submeter a este tipo de situação (ENTREVISTADO 04).

Surpreendentemente, uma informação chamou a atenção. Apesar de os entrevistados acharem a promoção por antiguidade a forma mais justa de promoção, a qual deveria possuir uma maior reserva de vagas, ou nas palavras do entrevistado 01, “a que fere e agride menos o capital humano, à saúde da pessoa”, observa-se que a insatisfação não é com a promoção por merecimento em si, mas sim com a discricionariedade exagerada disposta ao Governador na escolha dos promovidos.

A falta de vinculação à lista elaborada pela CPO por parte do Governador (GOIÁS, 1976), impacta em enorme angústia nos concorrentes e até mesmo naqueles que um dia enfrentarão este desafio. Este atual sistema “te coloca para baixo”, o oficial chega a se arrepender, inclusive, das férias que deixou de tirar para demonstrar um melhor serviço ou das licenças não gozadas. Para Saldanha (2004), essa falta de reconhecimento acaba por desestimular o oficial a se dedicar intensamente ao serviço, ou seja, uma promoção que em tese deveria estimular a meritocracia acaba possuindo efeitos reversos, simplesmente pelo fato de a verdadeira pontuação não vincular a escolha dos promovidos (ENTREVISTADO 02). Dessa forma, algo que deveria ser visto como um estímulo de comprometimento acaba não surtindo o efeito esperado (CHIAVENATO, 2008). Os oficiais podem interpretar que a promoção beneficia apenas aqueles que possuem relação com o Governo, interferindo na atitude cognitiva do policial (CINTRA e DALBEM, 2016).

Em resposta à pergunta referente à opinião particular sobre a promoção por antiguidade, respondeu que não surtirá o efeito de acomodar o oficial policial militar, pois seria impossível o “oficial fugir de suas responsabilidades, pois, o comando, em si mesmo, exige a atuação do oficial, sob pena de ser punível administrativa ou criminalmente” (ENTREVISTADO 02). A pergunta teve o propósito de avaliar a tendência de cada vez mais as instituições militares estaduais e federais tornarem este método de promoção por antiguidade uma regra (BRASIL, 2009 e BRASIL, 2017). Para Gomes (1978), não existe um único método para se conduzir a um determinado tipo de comportamento. Através da abordagem mecanicista, tecnologias, equipamentos, (des) centralização, enfim, diversos outros métodos são capazes de (des) estimular determinado tipo de conduta.

Além disso tudo, até mesmo os critérios fixados em lei para a pontuação foram alvo de críticas. O oficial que exerce o serviço operacional é mais bem avaliado que aquele concentrado no serviço administrativo, quando, em verdade, dentro de sua

competência, ambos possuem estimada importância para instituição (ENTREVISTADO 04).

Dessa forma, os entrevistados acharam, inclusive, que a promoção dentro das graduações das praças policiais militares é menos injusta que a dos oficiais, o que determina um clima organizacional positivo para este quadro (SALDANHA, 2004), pois o Teste de Avaliação Profissional definiria o merecimento do policial, tornando o princípio da motivação cumprido pela instituição (BRASIL, 1988). O grande problema “é o sentimento de não saber por qual quesito você realmente é avaliado, se pelo seu serviço, pelo seu trabalho, pelo seu conhecimento. Isso resvala no ambiente de trabalho, especialmente na motivação” (ENTREVISTADO 03).

A apreensão se destaca ainda mais nos dias que antecedem a publicação da promoção. O entrevistado (01), o qual disputou pela primeira vez para um posto em que há vagas reservadas para o critério de merecimento, pôde observar que nos dias mais próximos da divulgação da lista de promoção, aqueles que estão no quadro de acesso procuram tirar férias para se esconder caso não tenham sido promovidos, pois isso deprime o policial militar. Em suas palavras “o capote gera constrangimento”, quando se referiu à ultrapassagem de posto por um oficial mais moderno. Talvez visando evitar justamente esse constrangimento, nem mesmo o Exército Brasileiro permite mais essa situação nos postos iniciais (BRASIL, 2017)

O receio deste constrangimento é tão grande que chega inclusive a abalar o sustentáculo do militarismo (BRASIL, 1988). Nesse passo, certamente, o comportamento do oficial é atingido negativamente, pois este receio impede, por vezes, de impor sua autoridade com maior veemência (ENTREVISTADOS 02 E 03). O entrevistado (02) sentiu na pele essa frustração de preterição na promoção, a qual atingiu não somente seu psicológico, mas também sua moral perante a tropa comandada por ele.

Em determinado episódio de sua carreira, perdera sua função de subcomandante para um oficial que se apresentou na unidade quando ainda aspirante, diante da ultrapassagem de posto. Sentiu-se profundamente constrangido não só pela ultrapassagem de posto do policial militar mais moderno, mas também perante a tropa a qual comandava. Diante desse cenário, percebe-se que o efeito desejado pela promoção não é de estimular comportamento, mas sim de punição (CHIAVENATO, 2008)

A indignação consiste inclusive com a lista de notas e avaliação para o critério de merecimento. Em sua análise particular, ponderou que a lista por

merecimento continha em ordem de antiguidade os oficiais policiais militares que deveriam ser promovidos por este critério e concluiu que, na verdade, não existe avaliação para a promoção por merecimento, mas, apenas, vontade política em promover um ou outro policial (ENTREVISTADO 01).

O relacionamento interpessoal também é brutalmente afetado. Oficiais que galgaram a promoção e que participaram de uma mesma turma de formação, a qual é capaz de fazer pessoas compartilharem lágrimas e alegrias intensas por intensos anos de curso, tendem a excluir aqueles que não obtiveram a mesma sorte na carreira ou até mesmo a mágoa é capaz de fazer com que os preteridos se excluam, a ponto de, inclusive, não frequentarem os mesmo lugares, de não concorrerem ao mesmo ato de serviço, para evitar um mal-estar (ENTREVISTADO 03). Para Robbins (2005), não apenas as promoções e altos salários são responsáveis pela permanência do colaborador na instituição, as amizades também possuem elevada importância. A interferência no relacionamento interpessoal coloca em evidência o espírito de equipe, o qual necessita de uma boa relação para a produção eficaz do serviço (CINTRA E DALBEM, 2016).

O sentimento causado pela entrevista é o de que o entrevistado (01), talvez em razão de sua primariedade, sentiu muito mais a pressão de uma disputa de posto por merecimento. Em relação a outro entrevistado (04) observou-se um certo cansaço com a disputa do posto superior e uma descrença insuperável nessa forma de promoção.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo primordial da pesquisa foi analisar o clima organizacional instituído dentro dos círculos de oficiais da PMGO decorrentes das atuais formas promoção, especialmente na promoção por merecimento. A promoção, como bem pontuou um dos entrevistados, é algo muito desejado para qualquer profissional e, por isso, merece ser aplicada de forma justa, sob pena de causar grave instabilidade na organização.

Para isso, foi necessário entender o que significa clima organizacional esclarecendo seu conceito através de variada pesquisa bibliográfica. Resumidamente, o clima organizacional está relacionado com o nível de satisfação do colaborador com a organização em que está inserido. Utilizou-se também da doutrina para traçar estratégias para a mudança positiva do cenário, muito aclamada

pelos entrevistados.

Nesse passo, as entrevistas proporcionaram ao pesquisador observar que há uma insatisfação com o atual procedimento nessa forma de promoção e talvez isso se deva ao fato do elevado grau de subjetivismo na escolha dos promovidos, a qual prejudica e interfere na credibilidade da promoção por merecimento. Porém, por ser uma pesquisa qualitativa, em que se estreita a aspectos subjetivos, não dá para afirmar que todos os oficiais da PMGO tenham sofrido algum impacto negativo com a preterição na ascensão funcional.

No mesmo sentido, concluiu-se que a irresignação dos entrevistados não é com a promoção por merecimento em si, mas sim com a discricionariedade exagerada imposta às mãos da autoridade competente na escolha dos promovidos. A meritocracia foi considerada importante para a maioria dos entrevistados, mas para ser justa deve ser observado critérios claros e objetivos. Essa pontual reforma causaria um efeito positivo na qualidade de vida pessoal e profissional dos oficiais, refletindo diretamente no serviço.

Para os entrevistados, a ingerência política por vezes atrapalha a atividade do policial e causa fraqueza ao órgão, diminuindo sua autonomia, mas não somente isso. Ela é capaz de causar um embaraço no relacionamento interno e até mesmo de gerar problemas de saúde advindos das frustrações com o desprestígio da instituição com o profissional.

Como todos os entrevistados voltam suas críticas a documentos legais que regulamentam a promoção por merecimento, sugere-se que sejam feitas pesquisas comparativas com instituições coirmãs que passaram por um processo de transformação semelhante, observando-se a mudança de clima organizacional como, por exemplo, a Polícia Militar do Distrito Federal que hoje, conforme já disposto na revisão de literatura, conta com a promoção por antiguidade até o posto de tenente-coronel ou, então, até mesmo dentro de nossa própria instituição, tomando como alvo de pesquisa o procedimento da promoção por merecimento aplicada no âmbito do quadro de praças policiais militares que, após alteração da legislação pertinente, conta com critérios claros e objetivos.

Diante do já exposto, não é por demais concluir que a promoção por merecimento acaba surtindo um efeito reverso. O policial militar preterido que tenha se dedicado integralmente ao serviço, prestando-o com a melhor qualidade acaba desmotivado ao ver outro oficial que concorreu para o mesmo cargo ter sido beneficiado com a promoção, ainda mais quando não toma conhecimento sobre quais

as qualificações sobrepuseram-se as suas. Em vez de motivar a produtividade, o cepticismo atrapalha no investimento do policial ao perceber que o beneficiado com a promoção por merecimento nem sempre é aquele que se dedicou realmente ao serviço policial, pois há uma grande carga de discricionariedade nessa forma de ascensão.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília, DF: Senado Federal. Centro Gráfico, 1988.

BRASIL. LEI N 9.784, DE 29 DE JANEIRO DE 1999. **Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal.** Brasília, DF. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/Ccivil\\_03/Leis/L9784.htm](http://www.planalto.gov.br/Ccivil_03/Leis/L9784.htm)>. 1999. Acesso em: 21 de jul. 2018.

CARRANZA, Giovanna. **Administração Geral e Pública Coleção Técnico e Analista Tribunais.** 3 Ed. Salvador: Jus Podivm. 2016.

CINTRA, Josiane; DALBEM, Eloísa. **Comportamento organizacional.** Disponível em: <<https://www.passeidireto.com/arquivo/27741654/comportamento-organizacional---livro-completo>>. 2016. Acesso em: 21 de jul. de 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública Série Provas e Concursos.** 2 Ed. Rio de Janeiro: Elsevier. 2008.

DISTRITO FEDERAL. LEI N 12.086, DE 06 DE NOVEMBRO DE 2009. **Dispõe sobre os militares da Polícia Militar do Distrito Federal e do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal; altera as Leis nos 6.450, de 14 de outubro de 1977, 7.289, de 18 de dezembro de 1984, 7.479, de 2 de junho de 1986, 8.255, de 20 de novembro de 1991, e 10.486, de 4 de julho de 2002; revoga as Leis nos 6.302, de 15 de dezembro de 1975, 6.645, de 14 de maio de 1979, 7.491, de 13 de junho de 1986, 7.687, de 13 de dezembro de 1988, 7.851, de 23 de outubro de 1989, 8.204, de 8 de julho de 1991, 8.258, de 6 de dezembro de 1991, 9.054, de 29 de maio de 1995, e 9.237, de 22 de dezembro de 1995; revoga dispositivos das Leis nos 7.457, de 9 de abril de 1986, 9.713, de 25 de novembro de 1998, e 11.134, de 15 de julho de 2005; e dá outras providências.** Brasília, DF. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2009/Lei/L12086.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Lei/L12086.htm)>. 2009. Acesso em: 20 jul. 2018.

GOIÁS. LEI N 8.000, DE 25 DE NOVEMBRO DE 1975. **Dispõe sobre os critérios e**

**as condições de promoção dos oficiais da ativa da Polícia Militar do Estado de Goiás e dá outras providências.** Goiânia, GO. Disponível em: <[http://www.gabinetecivil.goias.gov.br/leis\\_ordinarias/1975/lei\\_8000.htm](http://www.gabinetecivil.goias.gov.br/leis_ordinarias/1975/lei_8000.htm)>. 1975. Acesso em: 30 de jul. 2018.

GOIÁS. DECRETO N 886, DE 12 ABRIL DE 1976. **Regulamenta a Lei nº 8.000, de 25 de novembro de 1975, que dispõe sobre promoções dos oficiais da ativa da Polícia Militar do Estado de Goiás.** Goiânia, GO. Disponível em: <[http://www.gabinetecivil.goias.gov.br/decretos/numerados/1976/decreto\\_886.htm](http://www.gabinetecivil.goias.gov.br/decretos/numerados/1976/decreto_886.htm)>. 1976. Acesso em: 30 de jul. 2018.

GOIÁS. LEI N 15.704, DE 20 DE JUNHO DE 2006. **Institui o Plano de Carreira de Praças da Polícia Militar e do Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Goiás e dá outras providências.** Goiânia, GO. Disponível em: <[http://www.gabinetecivil.goias.gov.br/leis\\_ordinarias/2006/lei\\_15704.htm](http://www.gabinetecivil.goias.gov.br/leis_ordinarias/2006/lei_15704.htm)>. 2006. Acesso em: 30 de jul. 2018.

GOMES, Jorge Fornari. **Administração de Recursos Humanos de Desenvolvimento Organizacional.** Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v18n4/v18n4a02.pdf>> 1978. Acesso em: 21 de jul. 2018.

BRASIL. **O Oficial No Quadro de Acesso.** Disponível em: <[http://daprom.dgp.eb.mil.br/phocadownloadpap/Caderno\\_informativo/O%20Oficial%20em%20QA-1.pdf](http://daprom.dgp.eb.mil.br/phocadownloadpap/Caderno_informativo/O%20Oficial%20em%20QA-1.pdf)>. 2017. Acesso em: 01 de ago. de 2018.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional.** 11 Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2005.

SALDANHA, Luiza Aparecida Teixeira. **Gestão de Pessoas / FIEMG - SENAI.** Minas Gerais: A Federação. 2004.

STJ. **Recurso Ordinário em Mandado de Segurança: RMS 55.707 / GO (2017/0285725-7).** Relator: Ministro Herman Benjamin. DJe, 2017. Disponível em: <<https://ww2.stj.jus.br/processo/pesquisa/?tipoPesquisa=tipoPesquisaNumeroRegistro&termo=201702857257&totalRegistrosPorPagina=40&aplicacao=processos.ea>>. Acesso em: 20 jul. 2018.

## APÊNDICE 1 – Entrevista Semiestruturada

### **Entrevista semiestruturada dirigida para a estudo do comportamento organizacional estabelecido nos oficiais policiais militares diante das atuais formas de promoção e do processamento do ato.**

A presente entrevista foi dirigida aos oficiais que disputam postos em que são reservadas vagas por merecimento. O objetivo será de identificar o nível de contentamento do entrevistado no processamento do ato de promoção bem como as consequências na qualidade de vida particular e profissional do policial militar. Preocupado com possíveis transtornos que a participação deste projeto possa trazer ao policial militar, o pesquisador garantirá o anonimato.

#### **ENTREVISTA**

1. Posto
2. Já foi ultrapassado por um militar de uma turma subsequente?
3. Qual foi o sentimento (achou correto; teve problema de saúde; gerou animosidade)?
4. Conhece alguém que passou por problemas pessoais e/ou profissionais em relação à promoção?
5. O Sr. (Sra.) percebe uma alteração comportamental da tropa nos dias que antecedem a publicação da promoção?
6. Qual a forma de promoção que o Sr. (Sra.) acha mais justa (ex: antiguidade, merecimento)?
7. Deve haver mais transparência nos critérios utilizados para as promoções?
8. Observações pertinentes

### **Entrevista semi-estruturada realizada como membro da Comissão de Promoção de Oficiais para identificar as etapas do processamento do ato de promoção de oficiais.**

Tendo em vista a proposta de o estudo estar ligado ao ato de promoção de oficiais, torna-se imprescindível entender como ocorre todo o procedimento para identificar em qual (is) etapa (s) interna (s) ou externa (s) gera (m) insatisfação (ões) por parte dos entrevistados.

## **ENTREVISTA**

1. Qual a função do sr. na Comissão de Promoção de Oficiais?
2. Como ocorre o processamento do ato de promoção dos oficiais policiais militares do Estado de Goiás?
3. Existe alguma etapa com maior complexidade?
4. O Governador é vinculado à lista elaborada pela CPO?