

ANÁLISE DA PROMOÇÃO DE OFICIAIS POLICIAIS MILITARES DO BRASIL

ANALYSIS OF THE PROMOTION OF MILITARY POLICE OFFICERS OF BRAZIL

RESUMO

Este artigo analisou os padrões de promoção de Oficiais Policiais Militares do Brasil em alguns critérios e o processo de ascensão na carreira, sendo esta responsável pela manutenção do desempenho e valoração dos policiais de modo geral. Através de consultas a sítios das organizações policiais militares no Brasil, foram confeccionadas tabelas, as quais constam os dados relativos a promoção de oficiais policiais militares e que proporcionou a criação de gráficos, onde analisou-se a gestão da carreira militar, a hierarquia e a disciplina, os critérios de promoção adotados atualmente, levando a buscar entendimento do porquê tal assunto tem sido objeto de muitas discussões e processos judiciais, além de serem analisados os critérios, as proporções de vagas para cada posto e o interstício mínimo necessário para promoções. Os critérios observados que mais se destacam em relação à aplicabilidade são o de antiguidade e merecimento e através da distribuição na proporção de vagas é que podemos ter uma maior visão quanto ao funcionamento nos estados brasileiros. Pelo estudo realizado pode-se chegar à conclusão, além dos critérios mais utilizados, o interstício mínimo em cada posto ou função para que se alcance o próximo degrau na escala hierárquica.

Palavras chaves: Promoção de Oficiais. Carreira Militar. Critérios de ascensão.

ABSTRACT

This article aims to analyze the promotion of Military Police Officers of Brazil and the process of career ascension. Through extensive bibliographical research the military career management in general, the hierarchy and the discipline, the promotion criteria adopted today, have been analyzed, leading to an understanding of why this subject has been the object of many discussions and judicial processes. The observed criteria that most stand out in relation to the applicability are the antiquity and merit and through the distribution in the proportion of vacancies is that we can have a greater vision regarding the functioning in the Brazilian states. By the study carried out, one can reach the conclusion, in addition to the most used criteria, the minimum gap in each position or function to reach the next step in the hierarchical scale.

Keywords: Promotion of Officials. Military career. Criteria for ascension.

1 INTRODUÇÃO

A ascensão na carreira profissional é algo esperado por todo aquele que se dedica a uma profissão ou ocupação de um cargo seja numa organização pública ou privada. As polícias militares enquanto organizações burocráticas da administração pública também mantêm o direito à promoção ou ascensão hierárquica na profissão como uma forma de reconhecimento e valorização de seus policiais, contribuindo para o desempenho das funções com eficiência e qualidade.

As polícias militares herdaram o modelo militar do Exército Brasileiro, e nos termos da Constituição Federal (BRASIL, 1988), são instituições organizadas com base na hierarquia e disciplina. A estrutura e divisão hierárquica do pessoal das polícias militares no Brasil são divididas em duas categorias: praças e oficiais, distribuídas respectivamente em graduações e postos.

Este estudo busca concentrar no processo de ascensão na carreira militar dos oficiais nas polícias militares do Brasil. É possível desenvolver um estudo comparativo porque as forças policiais utilizam postos ou patentes militares semelhantes nas corporações, havendo variação quanto à supressão de um ou outro posto na hierarquia iniciando pelo Aspirante a Oficial, 2º Tenente, 1º Tenente, Capitão, Major, Tenente Coronel e Coronel. Todas as polícias vão até o último posto do oficial superior na hierarquia militar, não existindo o cargo de oficial general.

As promoções de policiais militares, em especial a de Oficiais, têm provocado inúmeras ações de processos judiciais (e manifestações de insatisfação em redes sociais entre outros meios de comunicação) a fim de questionarem os critérios adotados pela administração pública no ato de processamento das promoções e outros questionamentos principalmente no que se refere ao critério de merecimento adotado para definir os oficiais a serem promovidos. Entre as acusações ou indagações realizadas, apontam que os quesitos são de ordem subjetiva; as vagas disponíveis para os postos não são apreciadas conforme a quantidade a previsão existente por discricionariedade do ato da administração pública; o tempo mínimo de permanência no posto, o interstício ou o tempo necessário para concorrer ao próximo posto na carreira policial.

Esta série de questões é levantada quando se debate promoção de oficiais na carreira militar, mas como é a promoção de oficiais nas polícias militares no Brasil? São adotados os critérios de merecimento e antiguidade? Quais são tempo mínimo de permanência em cada posto para concorrer ao próximo posto? Qual é a proporção

de vagas destinadas aos critérios de merecimento e antiguidade? Existe promoção ao próximo posto por ter o oficial completado um tempo máximo na hierarquia?

Um estudo voltado para compreender as legislações que regulam as promoções de oficiais das polícias militares do Brasil torna-se extremamente relevante por possibilitar compreender o padrão adotado e até mesmo identificar diferenças, semelhanças ou singularidades, seja nos critérios, princípios e quesitos adotados no processamento. O conhecimento adquirido das legislações acerca das promoções de oficiais possibilitará uma busca por uma análise do modelo de ascensão profissional adotado pela Polícia Militar do Estado de Goiás que direta ou indiretamente interferem na qualidade e eficiência da gestão, além de interferir no clima organizacional.

Deste modo, este artigo tem o objetivo de estudar os padrões no processamento da promoção de oficiais nas polícias militares brasileiras.

Pretende-se identificar os critérios previstos nas legislações das corporações dos Estados da Federação e Distrito Federal, a proporção de vagas entre os critérios de antiguidade e merecimento, e ainda, verificar a predominância de critérios quanto ao aspecto de objetividade e subjetividade no momento da avaliação por parte das comissões ou seções encarregadas por meio das normas ou decretos que regulam tais quesitos.

A pesquisa foi desenvolvida por meio de consulta na internet das legislações que regulam as promoções de oficiais.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 A CARREIRA MILITAR

A palavra carreira nos trás a ideia de uma jornada estruturada e organizada no tempo e no espaço que pode ser seguida por algumas pessoas. De acordo com Dutra (1996), o termo carreira tem significados diferentes e pode ser usado para se referir à mobilidade ocupacional, por exemplo, o caminho que um diretor da empresa ou uma profissão deve seguir, como, por exemplo, a carreira militar.

Para London e Stumpf, citados por Dutra (1996), a carreira reflete variadas necessidades, finalidades a serem alcançadas e expectativas, além de imposições propostas pela sociedade e da própria organização. Em relação ao indivíduo, suas expectativas englobam principalmente avaliações profissionais, enquanto do ponto de

vista da organização envolvem políticas, procedimentos e movimentação dos seus colaboradores. Vale frisar que essas perspectivas vivem em constante evolução no interior dessas organizações.

Atualmente, a definição de carreira vai muito além, sendo analisada como algo dinâmico na relação existente entre pessoas e empresas e que irá variar de acordo com o modelo adotado em cada carreira.

A Lei nº 6.880 de 09 de dezembro de 1980 (Estatuto dos Militares), em seu artigo 5º define a carreira militar como sendo caracterizada por atividade desempenhada de forma contínua, inteiramente voltada para as finalidades desempenhadas pelas forças armadas. E em seu parágrafo primeiro arremata dizendo que tal carreira é privativa daqueles que se encontram na ativa, obedecendo às diversas sequências de hierarquia. (BRASIL, 1980)

Para Érica Caetano [(201-)], a carreira militar é vista atualmente como uma área promissora, diante da estabilidade e das remunerações salariais relativamente boas, com planos de carreira e possibilidade de ascensão profissional. Na aposentadoria a percepção dos valores dos rendimentos são dados de forma integral.

Em relação ao seu ingresso, a autora também aborda que ele ocorre por meio de colégios e academias específicas na formação de oficiais. Sua entrada é preestabelecida em leis existentes para cada carreira, com necessidade de preenchimento de alguns pré-requisitos também regulamentados. (CAETANO [201-]).

2.2 HIERARQUIA E DISCIPLINA PARA A ORGANIZAÇÃO MILITAR

A hierarquia militar brasileira é a base da organização das Forças Armadas, Policiais Militares e Corpo de Bombeiros Militares. É uma estrutura organizacional que compõe a cadeia de comando a ser seguida por todos os seus integrantes. (STIVE, 2016)

“As Forças Armadas, constituídas pela Marinha, pelo Exército e pela Aeronáutica, são instituições nacionais e permanentes, organizadas com base na hierarquia e na disciplina, sob autoridade suprema do presidente da República...” (Brasil, 1988:98).

LEINER (1997), afirma que a Hierarquia é muito mais do que um princípio básico de uma organização militar, ele é norteador da vida miliciana, a qual disciplina as condutas, alocação de tarefas e base que exteriorizam sinais de respeito, honras,

cerimoniais, ordens e comandos, que datam desde a origem histórica da formação militar no período da Idade Média.

Para LEINER (1997), a hierarquia constitui a chave que nos permite compreender a identidade organizacional castrense. Assim, a hierarquia é, portanto, vista como um princípio segmentador, que tem a função de escalonar os graus hierárquicos em ordem crescente no âmbito interno de uma organização militar. A promoção é considerada um fator de mobilidade dentro da hierarquia militar.

Nos termos do artigo 14, §1º e 2º, da Lei 6.880/80 (Estatuto dos Militares), entende-se como hierarquia e disciplina:

Art. 14. [...]

§1º A hierarquia militar é a ordenação da autoridade, em níveis diferentes [...] O respeito à hierarquia é consubstanciado no espírito de acatamento à sequência de autoridade.

§2º Disciplina é a rigorosa observância e o acatamento integral das leis, regulamentos, normas e disposições que fundamentam o organismo militar e coordenam seu funcionamento regular e harmônico, traduzindo-se pelo perfeito cumprimento do dever por parte de todos e de cada um dos componentes desse organismo. (Brasil, 1980)

A hierarquia e a disciplina são os pilares do Direito Militar. Em relação ao Princípio da Hierarquia, pode-se dizer que este, de forma geral, é o escalonamento, em plano vertical, dos órgãos e dos agentes da administração que tem como objetivo a organização da função administrativa. (CARVALHO FILHO, 2016).

Em relação a hierarquia, Cruz (2017) aborda seus efeitos como sendo basicamente: a) o poder de comando dos agentes superiores sobre os subordinados; b) o dever de obediência do subordinado para com o seu superior, cabendo a eles a execução de tarefas em conformidade com as determinações; c) a obrigação de fiscalização das atividades desempenhadas por agentes subordinados; d) o poder de revisão dos atos praticados por agentes de nível hierárquico mais baixo; e) o poder de delegação caracterizado pela transferência de atribuições de um órgão a outro e f) o poder de avocação no qual o superior pode substituir o subalterno, chamando para si as questões postas para este, salvo quando a lei dispor ao contrário.

Os militares estão distribuídos em duas classes: oficiais, classificados por postos; e praças, classificados por graduações. Essas classes se subdividem em outras de acordo com o nível de responsabilidade e qualificação profissional. (STIVE, 2016)

A hierarquia da Polícia Militar é dividida em: Oficiais Superiores: Coronel, Tenente Coronel e Major; Oficial Intermediário: Capitão; Oficiais Subalternos: Primeiro Tenente e Segundo Tenente; Praça Especial: Aspirante-a-oficial, Aluno-oficial ou Cadete (de 4º a 1º ano); Praça Graduado: Subtenente, Primeiro Tenente, Segundo Tenente, Terceiro Tenente; e Praças: Cabo, Soldado 1ª Classe, Soldado 2ª Classe e Soldado PM Temporário.¹

Em relação à disciplina, tem-se que é a situação de respeito que os agentes administrativos devem ter para com as normas que os regem, em cumprimento aos deveres e obrigações que a eles são impostos. (CARVALHO FILHO, 2016)

Para finalizar um melhor entendimento dos princípios da hierarquia e disciplina, é necessário abordar a diferenciação entre subordinação e vinculação. A subordinação tem caráter interno, é estabelecido entre órgãos de uma mesma pessoa administrativa como fator decorrente da hierarquia. É uma relação existente entre uma divisão e um departamento de um determinado órgão da Administração Pública (como exemplo podemos citar a relação entre o Exército e a Polícia Militar, sendo no caso, sua força auxiliar). (CRUZ, 2017)

A vinculação tem caráter externo e resulta no controle que as pessoas federativas exercem sobre as pessoas pertencentes à administração direta, relação que liga os Estados – Membros a suas Autarquias (como exemplo podemos citar um ato do Comandante Geral, para atender orientação e planejamento da Polícia Militar). (CRUZ, 2017)

Assim, dentro do plano de hierarquia e disciplina podem-se identificar os critérios de subordinação e vinculação como visto acima. Porém, para que a hierarquia seja respeitada e haja um fluxo administrativo, será necessário observar primeiramente os postos na hierarquia, conforme explicitado em breve análise a seguir.

2.3 GESTÃO DA CARREIRA NA ORGANIZAÇÃO

Segundo PERES (2012), a gestão profissional pode ser entendida como o planejamento das etapas a serem seguidas na carreira, que pode ser desenvolvida separadamente, a partir de suas experiências, habilidades, estilo pessoais, interesses

¹ Informação obtida através do site: <https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/educacao/a-hierarquia-da-policia-militar/52686>. Acesso em 31/07/2018.

e valores, determinando os objetivos a serem alcançados a curto, médio e médio a longo prazo.

Um dos maiores desafios na gestão de pessoas é combinar objetivos e metas organizacionais. De acordo com FILHO (2014), as empresas precisam encontrar meios para estruturar suas carreiras, com a finalidade de motivar seus profissionais e despertar o comprometimento de seus funcionários, destacando a estrutura oferecida pela organização para a promoção funcional.

Para Chiavenato (2004), uma organização assume um conjunto de relações colaborativas entre diferentes indivíduos, que se coordenam para alcançar objetivos comuns. Gerenciar recursos humanos implica que a aptidão da atividade de um indivíduo é motivada pela conquista de suas próprias finalidades.

Nesse sentido ainda, (Chiavenato 2004) até considera que quando um indivíduo integra uma organização, são geradas expectativas de ambas as partes. Neste contexto que é estabelecido, a existência de lealdade entre eles é assumida, considerando uma troca de recursos, idéias, conhecimento ou valores. Em resumo, pode-se afirmar que, neste tipo de contrato, a organização tem como objetivo atingir determinados fins, em virtude de suas necessidades e o indivíduo, o qual integra esta organização, de um lado contribui para que a organização atinja suas finalidades, as quais lhe possibilitarão contemplar suas próprias satisfações pessoais.

Com isso, nasce entre os indivíduos que compõe uma organização o desejo de competitividade, fator este de grande importância dentro da organização.

2.4 PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O agente público deve sempre observar algumas regras para um bom desempenho de suas atividades no setor público. Essas regras constituem nos chamados Princípios da Administração Pública, presentes no artigo 37 da Constituição Federal (ALPERSTEDT, 2017). Tal artigo aborda a necessidade de obediência da administração pública direta e indireta aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. (BRASIL, 1988)

A legalidade é a obrigação dos servidores públicos de fazerem apenas o que está previsto em lei. Todos os seus atos administrativos praticados no desempenho de suas atividades deverão estar previstos legalmente. Esta é a primeira regra necessária para se entender os demais princípios.

O princípio da impessoalidade é dividido em: a) a relação com os particulares com o objetivo de finalidade pública, sem promover interesses pessoais e b) à relação com a própria administração pública que veda a promoção pessoal de agentes públicos em atos, programas e campanhas, conforme disposição do artigo 37, § 1º da Constituição Federal. (ALPERSTEDT, 2017)

A moralidade administrativa significa seguir padrões éticos determinados. A moralidade estabelece os bons costumes como regra da Administração Pública, ao passo que a sua inobservância torna um ato inválido, ilegal. (ALPERSTEDT, 2017)

A publicidade significa que os atos praticados pela Administração Pública devem ser publicados oficialmente, para conhecimento e controle de todos. Os documentos públicos podem e devem ser examinados por qualquer pessoa do povo, exceto em casos que necessita de preservação da segurança da sociedade e do Estado ou de interesse público. (ALPERSTEDT, 2017)

E por fim, a eficiência vem a ser quando o agente cumpre com suas competências, agindo com presteza, perfeição, buscando melhores resultados e menores custos. É um fim satisfatório com tempo razoável, em prol sempre do interesse público. (ALPERSTEDT, 2017)

2.5 A MERITOCRACIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Na década de 1930 ocorreu o surgimento de abordagem humanística. Foram realizados diversos estudos em organizações que demonstraram a necessidade de se administrar e gerir melhor o ser humano, um ser complexo tomado por motivações e desejos. (CHIAVENATO, 2004)

Observa-se, ao longo do estudo das teorias de motivação humana, que o ser humano sente a necessidade de ter reconhecimento em seu trabalho. Esta necessidade, nada mais é que o desejo de ascender a uma posição mais elevada na organização em virtude de dedicação e merecimento.

A meritocracia é a fórmula utilizada nestas organizações como estímulo profissional, oferecendo recompensas aos seus integrantes que resultem em melhorias para elas (DUARTE, 2005, p. 365). Barbosa (2003) já afirma que a meritocracia profissional pode ser definida como um conjunto de valores que demanda que as posições ocupadas pelos sujeitos na organização devem ser derivadas do mérito e realizações individuais.

Esses autores mostram também a necessidade de utilização de critérios justos nas metodologias de reconhecimento. Esse critério do que seja justo é imprescindível para ser aplicado a todos os indivíduos integrantes da organização através do mérito profissional. Para se tornar perceptíveis devem existir alguns critérios como: avaliação de desempenho com critérios claros não subjetivos e comunicação eficaz objetivando dar aos funcionários um retorno honesto com relação às informações. Inexistindo tais condições as pessoas podem alegar favoritismo e influência, já que na falta de informações cada um cria sua própria razão. (GORSKI, 2012)

Segundo LEINER (1997), o mérito é uma complexa análise de procedimentos que se encontram sintetizada num sistema de avaliação pessoal, a qual poderá ser mensurada mensalmente, semestralmente ou anualmente, cabendo ao respectivo superior hierárquico avaliar seus subordinados dentre diversos critérios a serem avaliados e pontuados. Esta avaliação é considerada um mecanismo de controle de promoções, na medida em que todos devem ser avaliados a luz destes critérios.

Barbosa (2003) pontua quanto à meritocracia no serviço público:

A meritocracia e a avaliação de desempenho sempre foram questões polêmicas para a administração, especificamente no Brasil. Até porque não existe aqui uma ideologia meritocrática fortemente estabelecida na sociedade, mas sim sistemas e discursos meritocráticos. Entre nós existe, do ponto de vista do sistema cultural, a ideia de que cobrar resultados e ainda por cima mensurá-los é uma atitude profundamente autoritária. Avaliar serviço público, então, é muito mais complicado. Existe nas representações coletivas brasileiras uma relação grande entre competição, cobrança de resultados e desempenho como procedimentos e processos autoritários, e não como processos funcionais ou de hierarquizar pessoas no interior de um todo para fins específicos. Além disso, existe uma identificação entre processos democráticos com meritocráticos. Nem todos os processos democráticos são meritocráticos e nem todos os processos meritocráticos podem e/ou devem ser democráticos. (BARBOSA, 2003, p. 17)

Assim, é de se concluir que não existem apenas pontos positivos na utilização da meritocracia, já que esta é vinculada a um assunto muito criticado, que é a avaliação de desempenho. Geralmente, as pessoas não se sentem à vontade ao passar pelo processo de avaliação e a tendência é que se sintam pressionadas. Mas, é da crítica que se surge o aperfeiçoamento, porque as vantagens deste sistema também são boas. (GORSKI, 2012)

2.5.1 CRITÉRIOS DE PROMOÇÃO

Aos servidores militares, com seus respectivos estatutos, foram criadas normas a fim de estabelecer a progressão funcional através de Lei. No caso do Estado de Goiás, a Lei nº 8.000, de 25 de novembro de 1975, dispõe sobre os critérios e as condições de promoção dos oficiais da ativa.

Essa legislação estabelece o direito de promoção do policial militar à graduação subsequente. Assim, preenchendo os requisitos previstos na lei, deve a autoridade responsável, sem qualquer possibilidade de escolha, proceder à promoção. A autoridade que desrespeitar tais critérios comete ato ilegal e encontra-se sob abuso de autoridade.

O artigo 4º da Lei 8.000/1975 estabelece os critérios de promoções, a saber:

Art. 4º - As promoções são efetuadas pelos critérios de:

- a) antiguidade;
- b) merecimento, ou ainda
- c) por bravura, e
- d) "post-mortem".

Parágrafo Único - Em casos extraordinários poderá haver promoção em ressarcimento de preterição.

Assim, é observado que os critérios são regidos pela antiguidade, merecimento, por bravura ou ainda "*post-mortem*". A promoção por antiguidade é baseada na precedência hierárquica de um oficial da Polícia Militar sobre os demais do mesmo posto. A promoção por merecimento é o conjunto de atributos e qualidades que realçam o valor do oficial, avaliados no decorrer de sua carreira e no seu desempenho. A promoção por bravura resulta de atos não comuns de audácia, que ultrapassem os limites normais do cumprimento do dever, sendo seus resultados, um exemplo positivo. A promoção "*post-mortem*" resulta no reconhecimento do Estado a um oficial falecido no cumprimento do dever ou em razão dele, ou reconhecido também por direito a um oficial a quem cabia a promoção, independente do motivo da morte. A promoção em ressarcimento de preterição é aquele reconhecido ao oficial que teve seu direito rejeitado, mas o possuía. (BRASIL, 1975)

Para as promoções por merecimento e antiguidade serão assim distribuídas, na forma do artigo 10, da Lei 8.000 de 1975, *in verbis*:

Art. 10. As promoções serão efetuadas:

- I - para as vagas no posto de 1º Tenente PM, pelo critério de antiguidade;
- II - para as vagas no posto de Capitão PM, 1 (uma) pelo critério de merecimento e 1 (uma) pelo critério de antiguidade;
- III - para as vagas nos postos de Major e Tenente-Coronel PM, pelo critério de merecimento e antiguidade, observada a seguinte proporcionalidade:
 - a) no posto de Major PM, 2 (duas) por merecimento e 1 (uma) por antiguidade;

b) no posto de Tenente-Coronel PM, 3 (três) por merecimento e 1 (uma) por antiguidade.

IV - para as vagas no posto de Coronel PM, pelo critério de merecimento.
(BRASIL, 1975)

Acontece, que na prática, conforme o militar vai crescendo hierarquicamente, acaba-se privilegiando mais vagas por merecimento do que antiguidade. Não existem critérios enumerados, mais precisos, para se aferir o que seja de fato o merecimento e quando deve ocorrer, o que causa grande descontentamento entre os oficiais, diferentemente do que ocorre às praças.

Em relação às praças, a Lei que estabelece o seu plano de carreira é a Lei nº 15.704/06. As vagas existentes são preenchidas pelos melhores processos de escolha e crescimento profissional². (BRASIL, 2006)

Visto isso, cabe uma análise pormenorizada das promoções por antiguidade e merecimento, que são as mais utilizadas.

No que tange os princípios da promoção, o policial militar principalmente concorre em sua carreira com base na antiguidade e no merecimento. De toda forma, é certo que os oficiais deverão integrar o quadro de acesso, que conforme já visto, é a relação de oficiais que estão em condições de serem promovidos ao posto imediato.

Para o preenchimento de vagas por antiguidade é considerado a data do ato da promoção, sendo realizada pela sequência do quadro de acesso (BRASIL, 1975). Só existe este requisito, que é objetivo, para a seleção do candidato que se encontra no quadro de acesso e ocupará vaga no posto superior. (GOULART e OLIVEIRA, 2013)

Quanto ao merecimento, deverá obedecer aos seguintes critérios constantes do artigo 22 da Lei nº 8.000/1975:

Art. 22. A promoção por merecimento será feita com base na proposta elaborada pelo CPOPM, obedecidos aos seguintes critérios:

I - para a primeira vaga, será selecionado um entre os três oficiais que ocupem as três primeiras classificações no Quadro de Acesso;

II - para a segunda vaga e para as demais, quando houver, será selecionado um oficial entre a sobra dos concorrentes à vaga anterior e mais os dois que ocupem as duas classificações imediatamente a seguir no Quadro de Acesso;

III - para a promoção ao posto de Coronel, quando houver apenas uma vaga, será selecionado um entre os cinco primeiros colocados no Quadro de Acesso.

Parágrafo único. O Governador do Estado, nos casos de promoção por merecimento, apreciará livremente o mérito dos oficiais contemplados na proposta da CPOPM e decidirá por qualquer dos nomes observado o que dispõe este regulamento. (BRASIL, 1975)

² Art. 4º da Lei nº 15.704/06: A promoção de Praças tem como finalidade o preenchimento das vagas existentes através dos melhores processos de escolha e o crescimento profissional.

Além destes critérios, podemos observar outros constantes da mesma lei (subjativos) dispostos no artigo 27, § 2º, *in verbis*:

§ 2º - O Quadro de Acesso por Merecimento é a relação dos Oficiais PM habilitados ao acesso e resultante da apreciação do mérito e qualidades exigidas para a promoção, que devem considerar, além de outros requisitos:

- a) a eficiência revelada no desempenho de cargos e comissões e não a natureza intrínseca destes e nem o tempo de exercício nos mesmos;
- b) a potencialidade para o desempenho de cargos mais elevados;
- c) a capacidade de liderança, iniciativa e presteza de decisões;
- d) os resultados dos cursos regulamentares realizados; e
- e) o realce do Oficial PM entre seus pares. (BRASIL, 1975)

Assim, preenchidos todos os requisitos necessários estabelecidos em Lei, a promoção por antiguidade ou merecimento é consolidada.

2.5.2 INTERSTÍCIO E PROPORÇÃO

A promoção se dá mediante decreto do Governador do Estado. Formalmente, o Chefe do Poder Executivo é quem promove os oficiais. Entretanto, para que esse decreto ocorra, é necessária a proposta do Comandante Geral, ou seja, os nomes daqueles que serão promovidos são propostos pelo Comandante e as promoções são formalizadas pelo Governador. (GOULART e OLIVEIRA, 2013)

Para que a promoção ocorra (pelos critérios de antiguidade e merecimento) é indispensável que o oficial seja incluído no Quadro de Acesso. Para que isto ocorra é necessário o preenchimento de alguns requisitos essenciais, como: a) condições de acesso: interstícios, aptidão física; b) conceito profissional e c) conceito moral. (BRASIL, 1975)

Vale ressaltar que os interstícios estão dispostos no artigo 14, §1º da supracitada Lei. Estes correspondem ao tempo mínimo de permanência em cada posto, conforme explicitado a seguir:

- I - Aspirante a Oficial PM 6 (seis) meses;
- II - 2º Tenente PM 24 (vinte e quatro) meses;
- III - 1º Tenente PM 36 (trinta e seis) meses;
- IV - Capitão PM 48 (quarenta e oito) meses;
- V - Major PM 36 (trinta e seis) meses;
- VI - Tenente Coronel PM 36 (trinta e seis) meses. (BRASIL, 1975)

Dessa forma, respeitando tais requisitos e os critérios de promoção, que veremos a seguir, o ato será consubstanciado.

Quanto à proporção para as promoções por merecimento e antiguidade serão assim distribuídas, na forma do artigo 10, da Lei 8.000 de 1975, *in verbis*:

Art. 10. As promoções serão efetuadas:

I - para as vagas no posto de 1º Tenente PM, pelo critério de antiguidade;

II - para as vagas no posto de Capitão PM, 1 (uma) pelo critério de merecimento e 1 (uma) pelo critério de antiguidade;

III - para as vagas nos postos de Major e Tenente-Coronel PM, pelo critério de merecimento e antiguidade, observada a seguinte proporcionalidade:

a) no posto de Major PM, 2 (duas) por merecimento e 1 (uma) por antiguidade;

b) no posto de Tenente-Coronel PM, 3 (três) por merecimento e 1 (uma) por antiguidade.

IV - para as vagas no posto de Coronel PM, pelo critério de merecimento.

(BRASIL, 1975)

2.5.3 DOS DEMAIS REQUISITOS: A APTIDÃO FÍSICA, O CONCEITO PROFISSIONAL E MORAL

Para a promoção por qualquer dos princípios é necessário que o oficial possua como requisitos essenciais, além dos já mencionados no tópico anterior, a aptidão física, o conceito profissional e moral.

Quanto à aptidão física, é um conceito que pode ser definido, dentro das áreas da atividade física e da saúde, com sendo a capacidade de se realizar trabalhos musculares de forma satisfatória. Geralmente, a aptidão física relacionada a saúde compreende a resistência cardiorrespiratória, a força, a resistência muscular e a flexibilidade. (MATTOS, 2000)

É visto que os benefícios ligados direta e indiretamente à realização de atividade física são notórios e visam manter, ampliar ou recuperar o seu estado saudável, sendo este um dos fatores que contribuem para um melhor estilo e qualidade de vida. (CABRAL, 2010)

O conceito profissional é a ferramenta que avalia e mensura, de modo objetivo e sistematizado, a vida profissional do Oficial até o posto de Tenente - Coronel.

E por fim, o conceito moral é o conjunto de qualidades e atributos, caracterizados pela honra, dignidade, honestidade e seriedade que o militar estadual deve possuir no desempenho de suas funções e no convívio social, de modo a lhe conferir respeitabilidade perante a sociedade, seus superiores, pares e subordinados. Ocorre que, para o militar ser promovido, além da existência de vaga no posto imediatamente superior, é necessário que ingresse em quadro de acesso, tendo então

que satisfazer determinados requisitos essenciais, dentre os quais, destaca-se, o conceito moral. (OLIVEIRA, 2010)

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa tem como escopo realizar um estudo voltado para compreender as várias legislações, que regulam as promoções dos Oficiais das Polícias Militares. Especificamente, detectar um padrão comum adotado e até mesmo identificar as diferenças, semelhanças ou singularidades nos critérios previstos. A proporção de vagas entre as modalidades de antiguidade e merecimento, presentes nas legislações das corporações dos Estados da Federação e do Distrito Federal.

Para isso, foi elaborado um banco de dados com as legislações das instituições policiais militares do Brasil, que regulamentam as promoções de oficiais policiais militares nos respectivos Estados. Para composição deste banco de dados, foram criadas tabelas e gráficos, contendo todos os dados colhidos nos Estados e no Distrito Federal, sobre os critérios para promoção, proporção de vagas e interstício mínimo de tempo nos postos da carreira do oficialato.

O desenvolvimento desse material foi possível, através de pesquisa, por meio de consulta das leis e normas que regulam as promoções de oficiais. Em sua maioria, as legislações foram obtidas através da consulta há sites da internet e as demais foram concedidas após solicitação via ligação telefônica às Comissões de Promoção de Oficiais (CPO) dos Estados que não tinham sua normatização no site da sua referida Instituição e contatos via whatsapp com Oficiais pertencentes às respectivas forças policiais militares. Após o respectivo contato, tais legislações foram encaminhadas através de e-mail e via whatsapp.

Através desta pesquisa, foi possível levantar a existência de algumas semelhanças e diferenças entre os critérios para promoção e interstício mínimo de tempo nos postos da carreira do oficialato. Já em relação à proporcionalidade das vagas, cada corporação militar as prevê de maneira bastante distinta.

Por fim, apreciando todos os dados e informações obtidas, foi concebível compreender as várias legislações, que regulam as promoções dos Oficiais das Polícias Militares por todo o Brasil. Detectando um padrão comum adotado e identificando as diferenças existentes, nos critérios previstos, para as promoções de oficiais das policias militares nos Estados e no Distrito Federal.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Serão apresentados neste tópico, gráficos e tabelas correspondentes as promoções no Brasil, com os critérios adotados, a proporção de vagas ofertadas e o interstício mínimo.

A tabela a seguir, trata da promoção de Oficiais no Brasil por estado e os critérios utilizados em cada um deles:

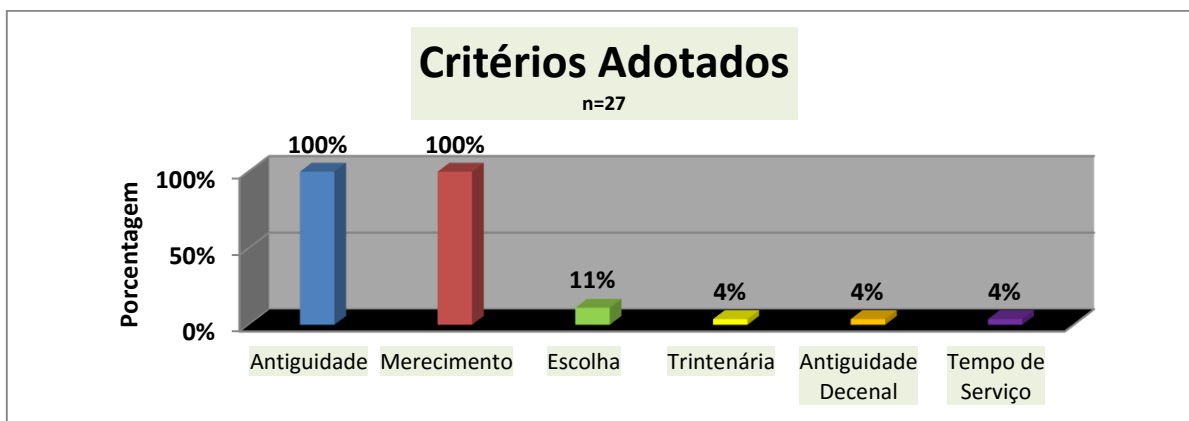
Tabela 1 – Promoção de Oficiais no Brasil – Critérios

ESTADOS	CRITÉRIOS		
ACRE	Antiguidade	Merecimento	
ALAGOAS	Antiguidade	Merecimento	Escolha
AMAPÁ	Antiguidade	Merecimento	
AMAZONAS	Antiguidade	Merecimento	
BAHIA	Antiguidade	Merecimento	
CEARÁ	Antiguidade	Merecimento	
DISTRITO FEDERAL	Antiguidade	Merecimento	
ESPÍRITO SANTO	Antiguidade	Merecimento	Escolha
GOIÁS	Antiguidade	Merecimento	
MARANHÃO	Antiguidade	Merecimento	
MATO GROSSO	Antiguidade	Merecimento	
MATO GROSSO DO SUL	Antiguidade	Merecimento	
MINAS GERAIS	Antiguidade	Merecimento	Trintenária
PARÁ	Antiguidade	Merecimento	
PARAÍBA	Antiguidade	Merecimento	
PARANÁ	Antiguidade	Merecimento	
PERNAMBUCO	Antiguidade	Merecimento	Antiguidade Decenal
PIAUÍ	Antiguidade	Merecimento	
RIO DE JANEIRO	Antiguidade	Merecimento	
RIO GRANDE DO NORTE	Antiguidade	Merecimento	
RIO GRANDE DO SUL	Antiguidade	Merecimento	
RONDÔNIA	Antiguidade	Merecimento	
RORAIMA	Antiguidade	Merecimento	
SANTA CATARINA	Antiguidade	Merecimento	
SÃO PAULO	Antiguidade	Merecimento	
SERGIPE	Antiguidade	Merecimento	Tempo de Serviço
TOCANTINS	Antiguidade	Merecimento	Escolha

Fonte: Legislações e Decretos Estaduais

Assim, com os dados obtidos, o gráfico a seguir, retratará os mesmos critérios de promoção adotados no Brasil por porcentagem:

Gráfico 1 – Critérios adotados no Brasil



Fonte: Legislações e Decretos Estaduais

Conforme mencionado por LEINER (1997), a hierarquia constitui a chave que nos permite compreender a identidade organizacional castrense. Assim, a hierarquia é, portanto, vista como um princípio segmentador, que tem a função de escalonar os graus hierárquicos em ordem crescente no âmbito interno de uma organização militar. Sendo a promoção é considerada um fator de mobilidade dentro da hierarquia militar.

Ainda, de acordo com LEINER (1997), o mérito é uma complexa análise de procedimentos que se encontram sintetizada num sistema de avaliação pessoal, a qual poderá ser mensurada mensalmente, semestralmente ou anualmente, cabendo ao respectivo superior hierárquico avaliar seus subordinados dentre diversos critérios a serem avaliados e pontuados

Assim, gráfico 1 demonstra claramente que dentre critérios existentes para a promoção de Oficiais Policiais Militares, todas as organizações militares estaduais adotam os critérios de Antiguidade e Merecimento.

Conforme se extrai, ainda, do gráfico acima, alguns estados como Alagoas, Espírito Santo e Tocantins adotam em suas legislações o critério denominado Escolha, o qual consiste no ato em que o Chefe do Poder Executivo Estadual com base na lei, que como o próprio nome diz, escolhe o oficial, dentre os mais credenciados para o desempenho dos altos cargos de comando, chefia ou direção.

No Estado de Alagoas, por exemplo, essa modalidade está prevista no artigo 8º da Lei Estadual 6.514/2004, a qual relata que a promoção por Escolha é aquela feita para os postos de Major, Tenente Coronel e Coronel, com base nas relações de escolhas que serão confeccionadas pela CPOP, a partir dos nomes constantes no Quadro de Acesso.

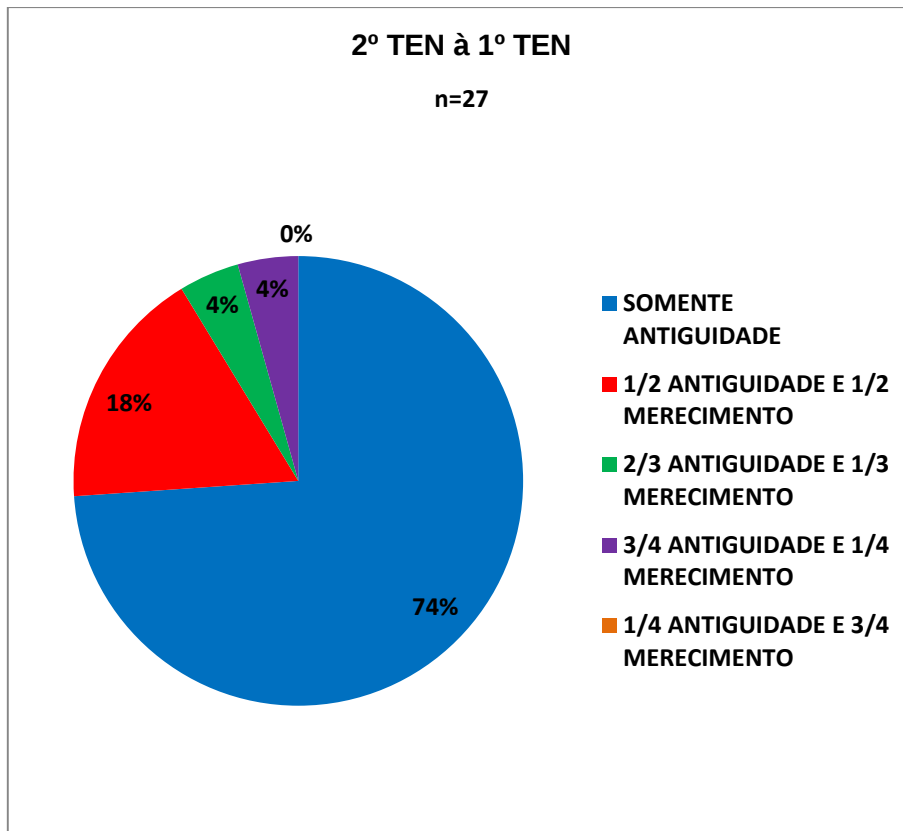
Já no Estado do Tocantins, conforme preconiza a Lei 2.575, em seu artigo 47, a promoção de Tenente Coronel a Coronel se procede pelo critério de escolha, cabendo ao Chefe do Poder Executivo efetivar a promoção por escolha em lista composta dos Tenentes Coronéis que atendam aos requisitos estabelecidos em Lei, decisão esta não passível de recurso administrativo.

Existe ainda, em relação a modalidade de promoção denominada Trintenária, a previsão contida no Estado de Minas Gerais, onde afirma que o oficial da ativa, ao completar 30 anos de efetivo serviço e desde que possua no mínimo 1 ano de exercício no posto, será promovido ao posto imediatamente superior. Por este estudo, se nota que ela é adotada em pouquíssimos casos no Brasil.

Já no Estado de Pernambuco, é encontrado o critério da Antiguidade Decenal, onde o oficial ao completar dez anos no respectivo posto será promovido, independente da existência de vagas ao posto imediatamente superior. Deve-se atentar para o fato de que esta modalidade está disciplinada no Decreto nº 45.714, de 28 de Fevereiro de 2018. Assim, em seu art. 47, afirma que a partir de 6 de março de 2018, inclusive, e que estiver dentro do número correspondente à 40% (quarenta por cento) do efetivo previsto no posto, poderá compor o Quadro de Acesso por Merecimento, desde que obtenha pontuação que o classifique dentre os Oficiais componentes do Quadro de Acesso, e que a partir de 6 de março de 2022, com o advento da Lei Complementar nº 320, de 2015, as promoções por antiguidade ocorrerão exclusivamente por na modalidade decenal.

O próximo gráfico trata da proporção de vagas ofertadas, por porcentagem, referentes às ascensões para os postos de 1º Tenente:

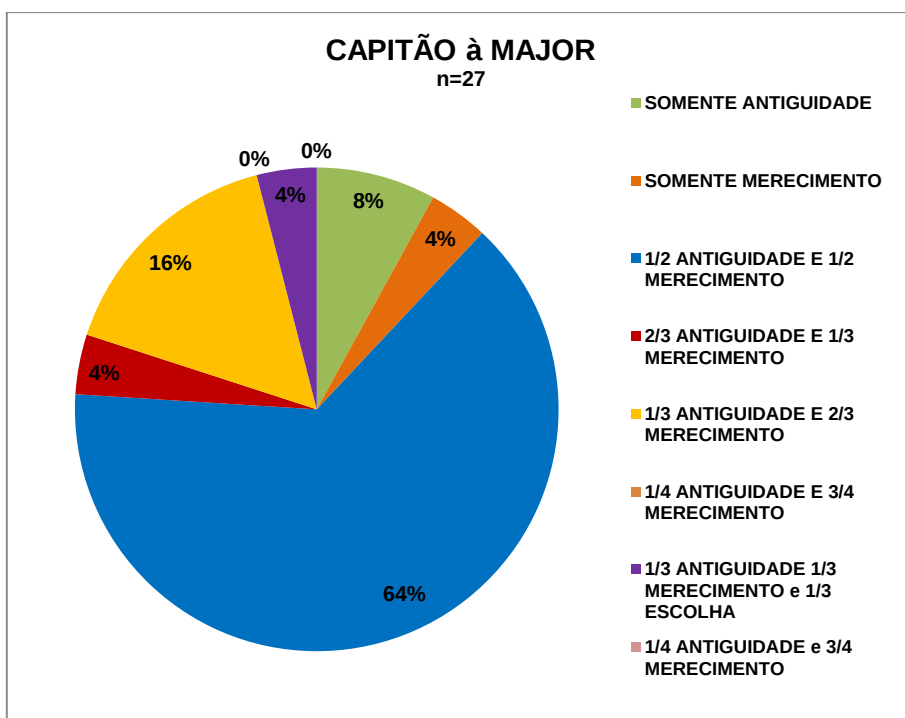
Gráfico 2: Proporção de vagas ofertadas



Fonte: Legislações e Decretos Estaduais

Em relação a proporção de vagas ofertadas, é nítido que o critério da antiguidade é o mais encontrado nas legislações pertinentes a promoção de oficiais policiais militares no Brasil, tanto para as ascensões aos postos de 1º Tenente, priorizando-se assim um dos pilares das instituições militares, qual seja, a hierarquia, que coadunando com os ensinamentos de LEINER (1997), a hierarquia constitui a chave que nos permite compreender a identidade organizacional castrense.

Gráfico 3 – Proporção de vagas ofertadas

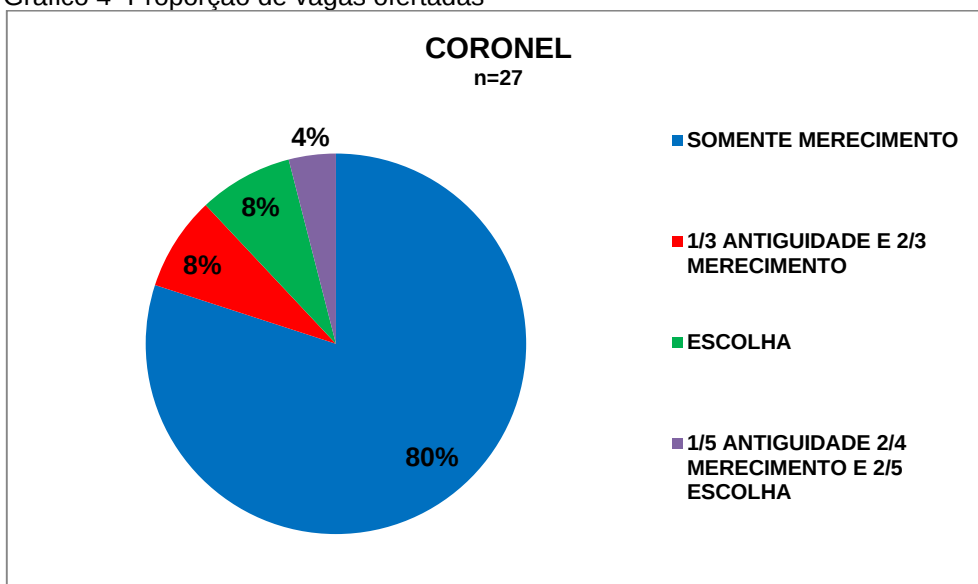


Fonte: Legislações e Decretos Estaduais

As proporções de vagas ofertadas Para a ascensão ao posto de Major, a proporção está em metade das vagas ofertadas serão preenchidas pelos capitães mais antigos e a outra metade por merecimento.

Quanto a proporção de vagas ofertadas para o posto de Coronel:

Gráfico 4- Proporção de vagas ofertadas



Fonte: Legislações e Decretos Estaduais

Para o oficial ascender ao posto final da carreira do oficialato, 80% das organizações policiais militares adotam o critério do Merecimento no momento de promover os Tenentes Coronéis ao posto de Coronel.

A meritocracia é a fórmula utilizada nestas organizações como estímulo profissional, oferecendo recompensas aos seus integrantes que resultem em melhorias para elas (DUARTE, 2005, p. 365).

Para se tornar perceptíveis devem existir alguns critérios como: avaliação de desempenho com critérios claros não subjetivos e comunicação eficaz objetivando dar aos funcionários um retorno honesto com relação às informações (GORSKI, 2012).

Entretanto LEINER (1997) pondera que esta avaliação deverá ser considerada um mecanismo de controle de promoções, na medida em que todos devem ser avaliados a luz destes critérios.

Quanto ao interstício mínimo adotado, podemos verificar, conforme tabela a seguir, o correspondente a cada estado brasileiro:

Tabela 2– Promoção de oficiais no Brasil – o interstício

Interstício Mínimo Em Cada Posto					
Postos / Estados	2º Tenente	1º Tenente	Capitão	Major	Tenente Coronel
ACRE	2 anos	3 anos	4 anos	3 anos	1 ano
GOIÁS	2 anos	3 anos	4 anos	3 anos	3 anos
AMAPÁ	2 anos	3 anos	5 anos	3 anos	3 anos
AMAZONAS	2 anos	3 anos	4 anos	4 anos	4 anos
BAHIA	-	4 anos	4 anos	3 anos	2 anos e 6 meses
CEARÁ	5 anos	5 anos	6 anos	5 anos	3 anos
DISTRITO FEDERAL	4 anos	4 anos	4 anos	4 anos	3 anos
ESPÍRITO SANTO	2 anos	2 anos	2 anos	2 anos	2 anos
GOIÁS	2 anos	3 anos	4 anos	3 anos	3 anos
MARANHÃO	2 anos	3 anos	3 anos	3 anos	2 anos
MATO GROSSO	4 anos	4 anos	4 anos	4 anos	3 anos
MATO GROSSO DO SUL	2 anos	3 anos	4 anos	3 anos	3 anos
MINAS GERAIS	2 anos	4 anos	4 anos	2 anos	1 ano
PARÁ	4 anos	4 anos	5 anos	4 anos	3 anos
PARAÍBA	2 anos	3 anos	4 anos	3 anos	3 anos
PARANÁ	2 anos	2 anos	2 anos	2 anos	2 anos
PERNAMBUCO*	4 anos	3 anos	4 anos	3 anos	3 anos
PIAUÍ	4 anos	4 anos	5 anos	5 anos	3 anos

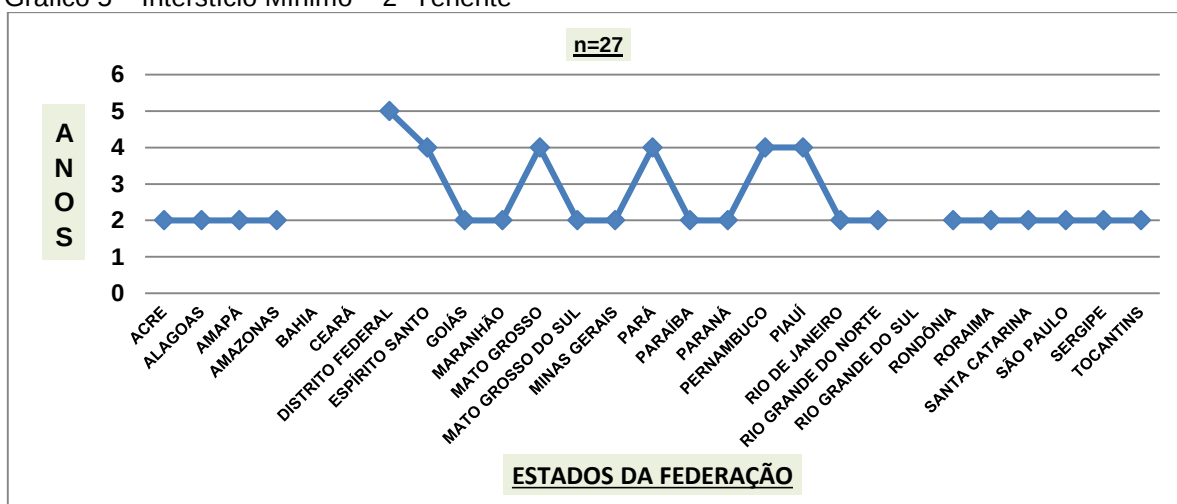
RIO DE JANEIRO	2 anos	3 anos	4 anos	3 anos	3 anos
RIO GRANDE DO NORTE	2 anos	3 anos	4 anos	3 anos	3 anos
RIO GRANDE DO SUL	-	-	8 anos	8 anos	8 anos
RONDÔNIA	2 anos	2 anos e 6 meses	3 anos e 6 meses	2 anos e 6 meses	2 anos
RORAIMA	2 anos	3 anos	4 anos	3 anos	3 anos
SANTA CATARINA	2 anos	4 anos	5 anos	3 anos	3 anos
SÃO PAULO	2 anos	3 anos	4 anos	1 ano	1 ano
SERGIPE	2 anos	3 anos	4 anos	3 anos	3 anos
TOCANTINS	2 anos	3 anos	4 anos	4 anos	4 anos

Fonte: Legislações e Decretos Estaduais

Ressalta-se que conforme se observa na tabela 2, o estado da Bahia não possui o posto de 2º Tenente e o estado do Rio Grande do Sul a carreira no oficialato começa a partir do posto de Capitão.

Assim, o gráfico a seguir aborda o interstício mínimo adotado no Brasil em anos, para cada posto:

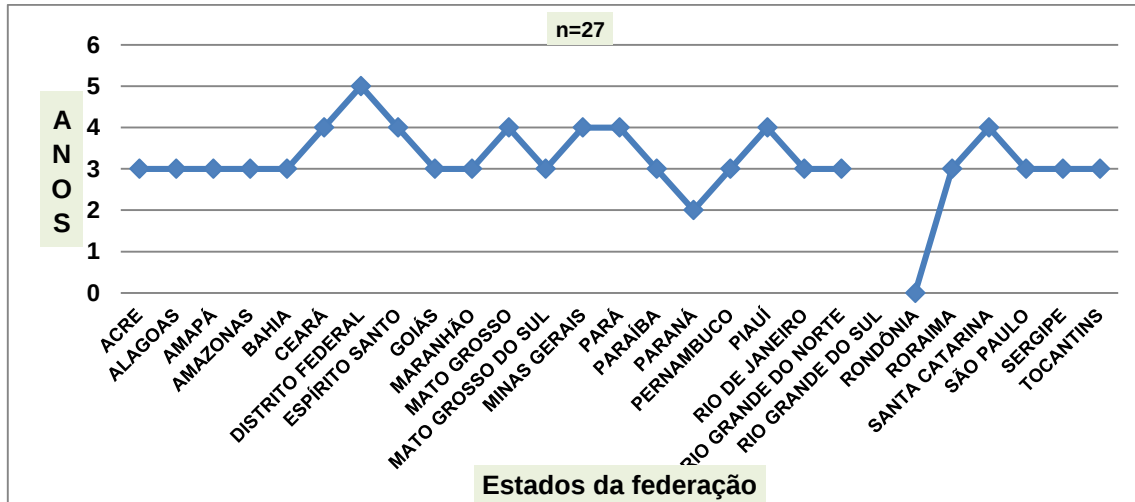
Gráfico 5 – Interstício Mínimo – 2º Tenente



Fonte: Legislações e Decretos Estaduais

Diante das informações mencionadas no gráfico acima, resta claro que o interstício mínimo de 02 anos no posto de 2º Tenente é o mais adotado no Brasil. Em segundo lugar vem o interstício mínimo de 04 anos.

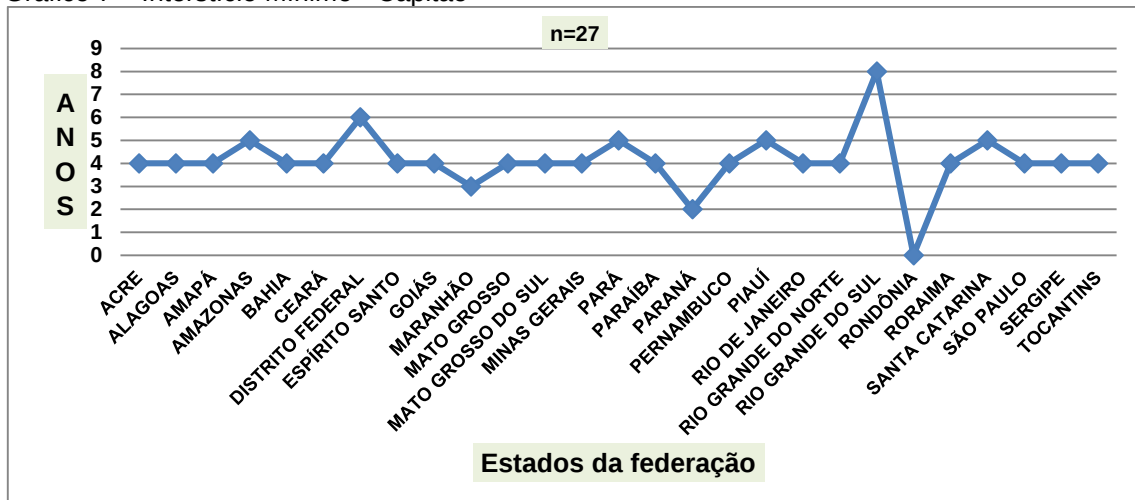
Gráfico 6 – Interstício Mínimo – 1º Tenente



Fonte: Legislações e Decretos Estaduais

No posto de 1º Tenente, as organizações policiais militares no Brasil adotam o interstício mínimo de 03 anos.

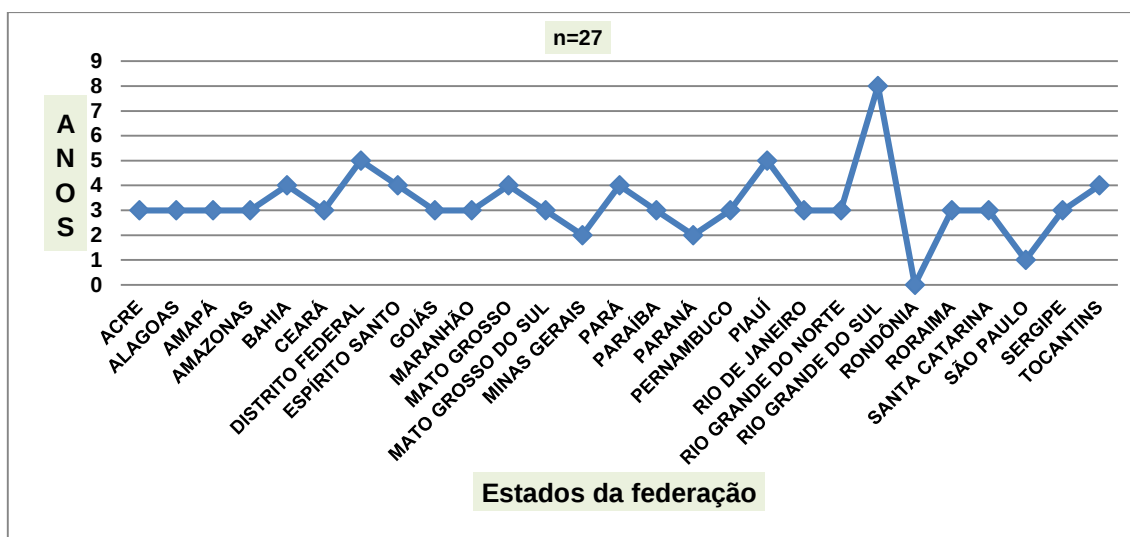
Gráfico 7 – Interstício Mínimo - Capitão



Fonte: Legislações e Decretos Estaduais

Em seguida, temos o interstício mínimo de 04 anos no posto de Capitão.

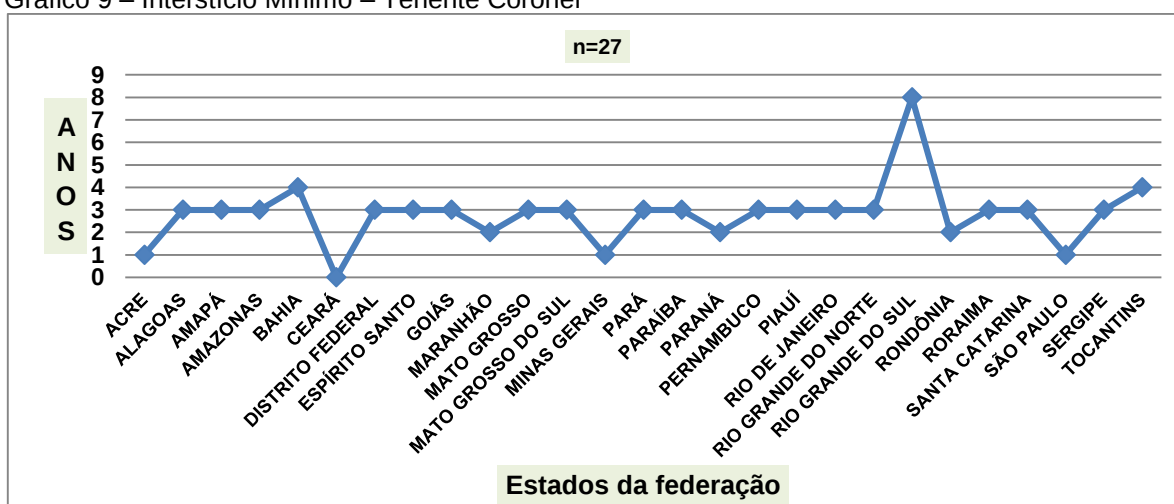
Gráfico 8 – Interstício Mínimo - Major



Fonte: Legislações e Decretos Estaduais

No posto de Major o interstício mais adotado foi o de 03 anos.

Gráfico 9 – Interstício Mínimo – Tenente Coronel



Fonte: Legislações e Decretos Estaduais

Também é de 03 anos o interstício mínimo no posto de Tenente Coronel, existindo variações para mais ou menos tempo, conforme análise visual do gráfico acima.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pelo presente trabalho, buscou-se compreender toda a repercussão das promoções de Oficiais, assim bem como os critérios adotados, o interstício mínimo para cada cargo, a estrutura que atualmente é baseada na hierarquia e na disciplina e como funciona a gestão da carreira na organização. Analisando os padrões de

promoção responsáveis pela valorização dos Policiais Militares, é que se pode contribuir com o desempenho das funções com mais eficiência e qualidade.

O conhecimento adquirido das legislações acerca das promoções de oficiais no Brasil possibilitará ao gestor buscar um modelo de ascensão profissional a ser adotado pela Polícia Militar do Estado de Goiás, os quais direta ou indiretamente interferem na qualidade e eficiência da gestão, além de interferir no clima organizacional. E esse alcance pode ser dado, como observado na revisão de literatura e nos resultados e discussões de diferentes formas, a depender da legislação pertinente a cada estado brasileiro.

Da análise gráfica presente nos resultados e discussões é de se notar a proporção de vagas ofertadas para cada posto e, que em todo o país, dos critérios adotados para promoção, principalmente, são utilizados a antiguidade e o merecimento. Em raras porcentagens são ainda encontrados os critérios de escolha, o trintenário e a antiguidade decenal. Desta análise, também se verificou o interstício mínimo necessário de permanência em cada posto antes da promoção, realizados por estado, onde se concluiu que cada um possui suas peculiaridades com diferenças temporais.

Assim, por todo o exposto, conclui-se que em sua totalidade, todos os estados da federação adotam os critérios de antiguidade e merecimento, percebendo-se ainda uma padronização no interstício mínimo em cada posto, respeitadas suas particularidades. Já em relação à proporcionalidade de vagas ofertadas é que existe uma grande variação na divisão das vagas disponibilizadas. Percebe-se com isso, que muito ainda pode ser feito em termos de melhoria para definir concretamente um padrão de promoção em cada organização, a fim de se evitar injustiças e menos repercussão quanto aos atos da administração pública. Por essas limitações e acontecimentos, sugere-se uma padronização nos critérios existentes, visando uma menor complexidade na aplicação, definição de critérios mais específicos e a obrigatoriedade de segui-los.

Para sugestão de futuras pesquisas, ressalta-se a importância de existirem critérios meritocráticos objetivos, pois estes, juntamente com o critério, da antiguidade, são os únicos adotados por todas as organizações policiais militares no Brasil, visando o combate a injustiças e ingerências políticas no seio das promoções dos oficiais.

REFERÊNCIAS

ALPERSTEDT, Henrique Dias. **Os 5 princípios da administração pública**. Disponível em <https://www.politize.com.br/principios-administracao-publica/>. Acesso em 26/11/2018.

LEIRNER, Piero de Camargo. **Meia-volta volver: um estudo antropológico sobre a hierarquia militar**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1997. 124p.

BARBOSA, Livia. **Igualdade e meritocracia: A ética do desempenho nas sociedades modernas**. 4ª ed. – Rio de Janeiro: Editora FVG, 2003.

BRASIL. **CONSTITUIÇÃO FEDERAL DE 1988**. São Paulo: Saraiva. 2017. 23ª edição.

_____. **Lei nº 6.880, de 9 de dezembro de 1980**. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L6880.htm. Acesso em 03/08/2018.

_____. **Lei nº 8.000, de 25 de novembro de 1975**. Disponível em http://www.gabinetecivil.goias.gov.br/leis_ordinarias/1975/lei_8000.htm. Acesso em 01/08/2018.

_____. **Lei nº 15.704, de 20 de junho de 2006**. Disponível em http://www.gabinetecivil.goias.gov.br/leis_ordinarias/2006/lei_15704.htm. Acesso em 01/08/2018.

CABRAL, Alexandre dos Santos. **Atividade física militar e motivação para saúde e ascensão na carreira policial militar**. Monografia apresentada ao Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da Polícia Militar de Santa Catarina com especialização lato sensu em Administração de Segurança Pública. Florianópolis: 2010.

CAETANO, Érica. **Carreira militar: você sabe o que é?** Disponível em <https://vestibular.mundoeducacao.bol.uol.com.br/universidade-para-todos/carreira-militar-voce-sabe-que-e.htm>. Acesso em 29/08/2018.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de Direito Administrativo**. São Paulo: Atlas, 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração: na administração das organizações**. Edição Compacta. 3º Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

Como é a base da Hierarquia militar (Brasil)? In: STIVIE Law Enforcement. 2016. Disponível em <https://www.stive.com.br/4215-hierarquia-militar-brasil.html>. Acesso em 31/07/2018.

CRUZ, Carla Fernanda da. **Os pilares do Direito Militar: Hierarquia e Disciplina**. Disponível em <https://www.megajuridico.com/hierarquia-e-disciplina/>. Acesso em 03/08/2018.

DUARTE, Geraldo. **Dicionário de Administração**. 2ª ed. Fortaleza: CRA/CE e Realce, 2005.

DUTRA, Joel Souza. **Administração de Carreiras**: uma proposta para repensar a administração de pessoas. São Paulo: Atlas, 1996.

FILHO, Geraldo Leite. **Viabilidade da aplicação de um modelo de carreira em Y no serviço federal de processamento de dados – SERPRO**. Disponível em <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/127293/000969059.pdf?sequence=1>. Acesso em 29/08/2018.

GOULART, Ronaldo Carlos e OLIVEIRA, Tatiana Souto Maior de. **A atribuição do conceito na promoção dos oficiais da PMPR**. Disponível em <https://www.assofepar.org.br/admin/files/arquivos/fl316jcr8hog5bm9f7a2iijnckahelqs punovtdgk40mbe.pdf>. Acesso em 03/08/2018.

GORSKI, André. **Meritocracia no Serviço Público**: o uso da meritocracia para alcançar eficiência na gestão. Disponível em <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/meritocracia-no-servico-publico-o-uso-da-meritocracia-para-alcancar-eficiencia-na-gestao/67235/>. Acesso em 30/08/2018.

LANGWINSKI, Adriano. **A valorização do profissional na Polícia Militar do Paraná como diferencial nas atividades de segurança pública**. Disponível em <http://www.aprapr.org.br/wp-content/uploads/2011/10/Monografia-SEGURAN%C3%87A-P%C3%9ABLICA-1-A-VALORIZA%C3%87%C3%83O-DO-PROFISSIONAL-NA-POL%C3%8DCIA-MILITAR-DO-PARAN%C3%81-ADRIANO-LANGWINSK.pdf>. Acesso em 24/11/2018.

MATTOS, M.G. NEIRA, M.G. **Educação física na adolescência**: construindo o conhecimento na escola. São Paulo, Phorte editora, 2000.

OLIVEIRA, Jeferson Braz de. **Aspectos destacados da avaliação do conceito moral como requisito de promoção na carreira dos oficiais da Polícia Militar de Santa Catarina**. Monografia apresentada ao Curso Superior de Polícia Militar com especialização lato sensu em Gestão Estratégica em Segurança Pública. Florianópolis: 2010.

PERES, Janete Lúcia Pagani. **Gestão de Carreira: uma questão de autoconhecimento**.

Disponível em http://www.convibra.org/upload/paper/adm/adm_2621.pdf. Acesso em 29/08/2018.