



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

ANÁLISE QUANTO A APLICABILIDADE DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA PROMOÇÃO POR MÉRITO DE OFICIAIS DA POLÍCIA MILITAR DE SANTA CATARINA

Francisco Otávio Lemos da Cunha

Especialista em Gestão Integrada da Segurança Pública pela Universidade do Sul de Santa Catarina
1º Tenente da Polícia Militar de Santa Catarina/SC
franciscotavio@hotmail.com.

Giovanni Cardoso Pacheco

Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina
Coronel da Polícia Militar de Santa Catarina/SC
giopacheco67@gmail.com.



RESUMO

Objetivo: O presente artigo tem a finalidade de analisar a aplicabilidade da gestão por competências na promoção por mérito de Oficiais da Polícia Militar de Santa Catarina (PMSC). Tal análise justifica-se na necessidade de readequar à sistemática de avaliação de desempenho da instituição, tornando o processo mais justo e atual, alcançando, assim, padrões de excelência na gestão de pessoas que impactarão diretamente nos resultados organizacionais.

Design/Metodologia/Abordagem: A pesquisa foi desenvolvida utilizando o método dedutivo, tendo como técnica de pesquisa a bibliográfica e exploratória. Esta metodologia propiciou ao pesquisador comparar como atualmente se processam as promoções por mérito de Oficiais da PMSC, com as diretrizes da gestão por competências e atuais sistemáticas de avaliação de desempenho.

Resultados: Concluiu-se que a gestão baseada em competências é perfeitamente aplicável aos ditames que norteiam a promoção por mérito de Oficiais, pois se concilia aos princípios da hierarquia e da disciplina que regem as instituições militares. Contudo, a aplicação no âmbito da PMSC carece de uma profunda reformulação em seus critérios de avaliação de desempenho, bem como em sua sistemática de processamento.

Originalidade/valor: Os grandes gestores da PMSC são os Oficiais e através deles que a instituição toma as suas decisões estratégicas de forma a interferir diretamente na prestação de serviços junto à sociedade. O presente artigo traz uma visão atual acerca da gestão de pessoas por competências como forma de alcançar resultados institucionais de excelência.

Palavras-chave: promoção. mérito. gestão. competências. avaliação.



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

ANALYSIS OF THE APPLICABILITY OF COMPETENCY MANAGEMENT IN THE PROMOTION OF MERIT OF OFFICERS OF THE MILITARY POLICE OF SANTA CATARINA

ABSTRACT

Goal: This article aims to analyze the applicability of competency management in the merit promotion of officers of the Military Police of Santa Catarina (PMSC). This analysis is justified by the need of re-adjust to the institution's performance evaluation system, making the process more fair and current, thus achieving standards of excellence in people management that will directly impact organizational results.

Design / Methodology / Approach: The research was developed using the deductive method, having as research technique the bibliographic and exploratory. This methodology allowed the researcher to compare how the merit promotions of PMSC Officers are currently being processed, with the guidelines of competency management and current performance evaluation systematic.

Results: It was concluded that competency-based management is perfectly applicable to the dictates that guide the merit promotion of Officers, because it reconciles with the principles of hierarchy and discipline that govern military institutions. However, the application under the PMSC needs a deep reformulation in its performance evaluation criteria, as well as in its processing systematic.

Originality / value: The great managers of the PMSC are the Officers and through them the institution makes its strategic decisions in a way that directly interferes with the provision of services to society. This article presents a current vision about the management of people by competences as a way to achieve institutional results of excellence.

Keywords: promotion. merit. Management. competences. evaluation.



1 INTRODUÇÃO

A Polícia Militar de Santa Catarina (PMSC) possui objetivos desafiadores previstos em seu Plano Estratégico. Uma de suas aspirações é ser reconhecida como instituição prestadora de serviços de excelência e para consecução deste objetivo uma das dimensões estratégicas da corporação é o capital humano e organizacional (SANTA CATARINA, 2015). O presente artigo tem origem neste objetivo estratégico da instituição aliado a necessidade de uma reformulação da gestão de pessoas que propicie o contínuo aperfeiçoamento pessoal e profissional de seus Oficiais, tornando-os mais motivados e imbuídos na busca de resultados de excelência.

O tema gestão de pessoas é desafiador e de extrema complexidade para qualquer organização e a sua correta gestão pode ser o diferencial para a maximização dos resultados. Desse modo, considerando que a gestão por competências é tema atual no segmento empresarial sendo empregado em grandes organizações que se destacam em sua área de atuação, o presente estudo é relevante por demonstrar como se pode conciliar a gestão por competências com os princípios que regem uma instituição militar e os resultados que podem advir da implementação deste modelo de gestão.

A pesquisa foi desenvolvida utilizando o método dedutivo tendo como técnica de pesquisa a bibliográfica e exploratória. A análise da gestão por competências no âmbito da Polícia Militar de Santa Catarina tem por objetivo demonstrar a possibilidade de sua aplicação nos critérios de promoção por mérito de Oficiais.

Para tanto, será realizada uma pesquisa teórica a respeito dos fundamentos atinentes a gestão por competências explicando as suas finalidades e vantagens para a organização, além de descrever a maneira pela qual atualmente se processam as promoções por mérito de Oficiais. Para finalizar, serão apresentadas algumas considerações a respeito da reformulação nos critérios e sistemática de promoção de forma a possibilitar a adequação do seu processamento às diretrizes da gestão por competências.



2 DESENVOLVIMENTO

2.1 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Um dos pontos de suma importância para qualquer instituição pública ou privada são as pessoas, uma vez que “são peças fundamentais para as organizações, e interferem diretamente na estrutura organizacional.” (MACHADO; MELCHERT; MAKUFKA, 2011, p. 186). A necessidade da dispensa de uma especial atenção às pessoas que compõem uma organização consubstancia-se no fato de serem consideradas elemento principal para o investimento dos gestores, eis que é na obtenção de profissionais qualificados e motivados que reside a garantia de resultados organizacionais. (LAPOLLI; SILVA; SANTO, 2009).

Frise-se que toda e qualquer organização é constituída por pessoas e depende das mesmas para a consecução de seus objetivos e cumprir com suas missões. (CHIAVENATO, 2010). Neste sentido, “o capital intelectual, que são os ativos intangíveis das organizações, são os ativos mais valiosos nesta sociedade do conhecimento.” (MACHADO; MELCHERT; MAKUFKA, 2011, p. 190).

Ao tratar sobre gestão de pessoas Chiavenato (2010, p. 8) afirma:

A gestão de pessoas (GP) é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é extremamente contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos, do estilo de gestão utilizado e de uma infinidade de outras variáveis importantes.

Gerenciar pessoas consiste em “chegar a um alto grau de cooperação e comprometimento, e isso é mais do que gerenciar pessoas, é gerenciar com pessoas.” (CHIAVENATO, 2005, 313). Uma organização para alcançar índices de excelência almejados em seu planejamento estratégico necessita de pessoas e a sua correta gestão é o ponto crucial de tal aspiração.

Neste cenário, e devido à importância da melhor maneira de gerir pessoas, é que adveio a gestão baseada em competências. Segundo Dessler (2003 apud GIRARDI et al., 2009, p. 39) “a



competência está relacionada a características como conhecimentos, habilidades e comportamentos que permitem o desempenho.”

Coadunando com esta ideia infere-se que “a gestão de competências trata do estabelecimento e do desenvolvimento contínuo de competências, auxiliando a Gestão do Conhecimento no que diz respeito à criação do conhecimento, por meio da criatividade, flexibilidade, entre outros.” (GIRARDI et al., 2009, p. 39).

Pessoas qualificadas, atuando nas funções certas, por um viés trazem inúmeros benefícios e incrementam a rentabilidade das organizações, por outro tornam as pessoas felizes e realizadas no que fazem. (MACHADO; MELCHERT; MAKUFKA, 2011). Por este motivo, a gestão de pessoas por competências é de suma importância, pois evita a perda de talentos ou a subutilização de uma mão de obra qualificada que a organização tem a sua disposição, criando um ambiente favorável ao trabalho onde as pessoas estão contentes e satisfeitas.

A gestão por competências conforme ensinado por Resende (2003, p. 152) “significa implementar planos com aplicação de princípios e técnicas de gerenciamento para desenvolver competências específicas que executivos, equipes ou áreas precisam adquirir e aplicar.”

As competências pessoais podem ser resumidas como o conjunto de competências técnicas e comportamentais que um profissional possui, sendo compostas pela tríade (conhecimento, habilidades e atitudes), ou seja, saber, saber fazer e querer fazer (RABAGLIO, 2001). Neste contexto, Resende (2003, p. 153) afirma que “onde o conceito e modelo de competência estão tendo aplicações mais inovadoras e específicas é na gestão de recursos humanos. E é natural, porque no final das contas, mesmo as competências técnicas e organizacionais são sustentadas por competências pessoais.”

A competência conforme demonstrado possui um duplo viés: O organizacional e o individual. Ressalte-se que ambos estão totalmente relacionados, não sendo possível estabelecer as competências individuais sem antes fazer uma reflexão sobre as competências organizacionais, ou seja, as organizações não vivem sem a *expertise* das pessoas e estas, por sua vez, não vivem sem as das organizações. (RUANO, 2003).



Este entendimento faz surgir o termo “*core competences*” ou competências essenciais que são consideradas como “um conjunto de habilidades e tecnologias que resultam por aportar um diferencial fundamental para a competitividade da empresa.” (RUANO, 2003, p. 22-23).

As competências essenciais por tratar das competências sobre uma perspectiva mais abrangente, qual seja, a corporativa, deve realizar o seu diagnóstico em duas etapas, a primeira analisando as competências empresarias e a segunda as competências humanas. (RUANO, 2003).

Diante de tais acepções nasce o questionamento de por que aplicar o modelo de gestão por competências nas organizações? Várias são as respostas citando-se como principais a busca de padrões excelentes de gestão, a identificação e desenvolvimento de competências estratégicas, estimular o autodesenvolvimento das qualificações e capacitações dos gestores e de todos os empregados, a administração e retenção de talentos, a administração de carreiras e busca de critérios mais justos e transparentes de remuneração. (RESENDE, 2003).

A gestão por competências busca conciliar a competência organizacional com as competências das pessoas que fazem parte da instituição e para tanto existem diversas formas de fazê-lo. Reis (2003, p. 10) ensina que a “vantagem de se trabalhar com o conceito de competência é que permite direcionar o foco, concentrando energias no que é necessário trabalhar, para que a empresa alcance seus objetivos operacionais e estratégicos.”

A remuneração e carreira é um ponto que merece destaque devido aos ganhos que a instituição pode obter com a correta aplicação da gestão por competências nesta área. Resende (2003) cita que a utilização de práticas tradicionais que se caracterizam por políticas frágeis e critérios pouco objetivos de carreira e remuneração causam diversos problemas para as organizações como insatisfação com o trabalho, baixa produtividade e qualidade, vulnerabilidade para ações judiciais, desperdício de verbas salariais e perda de bons empregados.

Nesta seara, os avanços que podem ser trazidos pela reformulação da gestão do plano de cargos e salários através de uma gestão baseada em competências e habilidades tendem a minimizar pontos mais frágeis de forma ter uma gestão mais profissional e com sentido de consequência, com critérios mais justos e transparentes, com políticas mais firmes e consistentes de gestão, lembrando sempre da importância da realização de *feedback*. (RESENDE, 2002).



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

A abordagem da gestão de pessoas baseada em competências realizada no presente tópico teve a finalidade de demonstrar os seus conceitos básicos e em que pontos a mesma influencia a organização quando de sua implementação. O foco maior foi dado à carreira e correta utilização das competências do corpo funcional, tendo em vista que este é o objeto de análise do presente estudo frente à realidade da Polícia Militar de Santa Catarina.

2.2 SISTEMÁTICA DE PROMOÇÃO POR MÉRITO DE OFICIAIS DA PMSC

Uma das maneiras de promover esta busca pela capacitação profissional e de aumentar a motivação para o labor do corpo funcional de uma organização é a expectativa de ascensão na carreira. Atualmente, na PMSC, existem diversas formas de promoção de Oficiais que serão efetuadas pelos seguintes critérios, conforme estabelece o art. 62 da Lei nº 6.218/83: merecimento, antiguidade, bravura, "post-mortem", mérito intelectual e requerida, com transferência automática para a reserva remunerada. (SANTA CATARINA, 1983c).

Nesta seara analisar-se-á a forma como atualmente se processam a promoção por mérito (merecimento) dos Oficiais da Polícia Militar de Santa Catarina. O conceito de promoção por merecimento está previsto no §1º do art. 62 da Lei 6.218/83 que assim dispõe:

Promoção por merecimento é aquela que se baseia no conjunto de atributos e qualidades que distinguem e realçam o valor do militar entre seus pares, avaliados no decurso da carreira e no desempenho de cargos, comissões e funções exercidas, em particular no posto ou graduação que ocupa, ao ser relacionado e indicado para a promoção. (SANTA CATARINA, 1983c).

O presente conceito não deve ser confundido com o mérito intelectual (merecimento intelectual) que está previsto no §7º, do art. 62, do referido diploma legal: “Promoção por merecimento intelectual é aquela que ocorre após a conclusão de curso de formação ou concurso e baseia-se no conceito numérico final, observada a ordem decrescente e o número de vagas.” (SANTA CATARINA, 1983c).

Verifica-se pelo conceito de promoção por merecimento que para o oficial ser promovido é realizada uma análise dos atributos e qualidades que o distinguem e realçam os seus valores, ou



seja, uma mensuração das competências pessoais que este policial possui e demonstrou ao longo da carreira. Ressalte-se que a aferição está baseada em competências e desempenhos passados sem, entretanto, mensurar se o Oficial está preparado para assumir uma função que exija novas competências profissionais e pessoais diferentes daquelas já exercidas.

Ainda, para a promoção por merecimento é necessário que o oficial satisfaça alguns requisitos para estar presente no quadro de acesso, dividindo-se em condições de acesso (interstício, aptidão física e peculiaridades de cada posto dos diferentes quadros), conceito profissional e conceito moral. (SANTA CATARINA, 1983b).

Os conceitos profissional e moral dos Oficiais serão apreciados pela Comissão de Promoção de Oficiais da Polícia Militar (CPOPM) através de exame da documentação de promoção e demais informações recebidas. Os mencionados conceitos são apreciados através das Fichas de Informações em uma única via. Estes possuem caráter confidencial, não sendo possível nem mesmo o Oficial conceituado ter acesso às informações constantes da ficha. (SANTA CATARINA, 1983a).

As Fichas são preenchidas uma vez por semestre, podendo conter observações que deverão ser realizadas até 30/06 e 31/12, e remetidas à CPOPM em até 10 dias do término do semestre. Quando o conceito emitido na ficha for insuficiente (inferior ou igual a 2,00) ou excepcional (igual ou superior a 5,01), o Oficial emissor deve justificá-lo. (SANTA CATARINA, 1983a).

Os quadros de acesso por merecimento são processados e organizados mediante julgamento pela CPOPM, sendo que “os trabalhos deste órgão que envolva avaliação por mérito de Oficial PM e a respectiva documentação terão classificação sigilosa.” (SANTA CATARINA, 1983b). Importante atentar-se que a CPOPM não processa somente a promoção por merecimento e sim todas as modalidades de promoção atinentes aos oficiais.

O oficial para fazer jus ao ingresso no Quadro de Acesso por Merecimento precisa ser considerado com mérito “suficiente” no julgamento da CPOPM, conforme preceitua o art. 16, do Decreto Estadual 19.236/83. (SANTA CATARINA, 1983a). Ainda, o mencionado Decreto



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

Estadual infere em seu art. 26 que o julgamento realizado pela CPOPM do Oficial para fins de inclusão no quadro de acesso considerará:

- I - as apreciações constantes das Fichas de Informações;
 - II - a eficiência revelada no desempenho de cargos e comissões, particularmente a atuação no posto considerado, em comando, chefia ou direção;
 - III - a potencialidade para desempenho de cargos mais elevados;
 - IV - a capacidade de liderança, iniciativa e presteza de decisão;
 - V - os resultados obtidos em cursos regulamentares;
 - VI - o realce entre seus pares;
 - VII - as punições sofridas no posto que ocupa;
 - VIII - o cumprimento, no posto, de penas restritivas de liberdade, ou de suspensão do exercício de cargo ou função inerentes ao posto;
 - IX - o afastamento das funções para tratar de interesses particulares.
- Parágrafo Único - O julgamento final do Oficial PM considerado não habilitado para o acesso, em caráter provisório, deve ser justificado, inserto em ata e submetido ao Comandante-Geral da Corporação. (SANTA CATARINA, 1983a).

O art. 27, do Decreto Estadual em estudo versa que além dos fatores citados anteriormente são considerados para ingresso nos Quadros de Acesso por Merecimento, os conceitos, menções, tempo de serviço, ferimentos em ação, trabalhos julgados úteis e aprovados por órgão competente da instituição, medalhas e condecorações nacionais, referências elogiosas, ações destacadas e outras atividades consideradas meritórias pela corporação. (SANTA CATARINA, 1983a).

Da mesma forma, serão considerados para fins de emissão do conceito, conforme previsto no art. 28, fatores que sejam indicativos de deméritos tais como punições, condenações, falta de aproveitamento em cursos como Oficial. Cabe ainda ressaltar que nos casos de promoções por merecimento o Governador do Estado apreciará livremente o mérito dos oficiais contemplados na proposta encaminhada pelo Comandante-Geral. (SANTA CATARINA, 1983a).

A importância da promoção por merecimento na carreira dos oficiais consubstancia-se na previsão do art. 10 da Lei 6.215/83, uma vez que estabelece a forma como as promoções serão efetuadas. Tal normativa regra que a promoção a 2º Tenente dar-se-á em 01 (uma) vaga por antiguidade e 01 (uma) por merecimento, no que tange a promoção a 1º Tenente dar-se-á 01 (uma) por antiguidade e 02 (duas) por merecimento, para Capitão será 01 (uma) por antiguidade e 03



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

(três) por merecimento e por derradeiro para Major, Tenente Coronel e Coronel todas por merecimento. (SANTA CATARINA, 1983b).

A média aritmética dos valores atribuídos nas fichas de informações dos Oficiais, referentes ao mesmo posto, constituirá o grau de conceito no posto. O art. 32, do mencionado Decreto Estadual reza que esta média aritmética de valores serão atribuídos individualmente pelos membros da comissão, valores variáveis de 01 (um) a 06 (seis). Sendo considerados como Excelente (5,01 a 6,00), Muito Bom (4,01 a 5,00), Bom (3,01 a 4,00), Regular (2,01 a 3,00) e Insuficiente (1,00 a 2,00). (SANTA CATARINA, 1983a).

A ficha de promoção será composta pela soma algébrica pelo grau de conceito no posto, pelos critérios objetivos constantes no art. 27 e 28 do Decreto Estadual 19.236/83 e do valor numérico obtido como resultado do julgamento da CPOPM, estabelecendo o total de pontos e classificando o Oficial no quadro de acesso por merecimento. (SANTA CATARINA, 1983a).

Frise-se que a Ficha de informações a ser preenchida pelo CPOPM possui critérios eminentemente subjetivos e que possui um grande peso na atribuição do total de pontos e classificação do Oficial no respectivo Quadro de Acesso. Este é o ponto crucial que merece destaque e análise detalhada com o fito de indicar uma nova formatação da promoção por merecimento de Oficiais.

2.3 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA PROMOÇÃO POR MÉRITO DE OFICIAIS DA PMSC

A atribuição dos preceitos inerentes à gestão por competências são aplicáveis na área de gestão de pessoas e principalmente no que tange a promoção na carreira. O presente tópico tem a finalidade de indicar uma adequação na forma como se processam a promoção por mérito dos Oficiais, com o intuito de manter os princípios basilares das instituições militares, incrementar o poder institucional e reduzir a ocorrência de distorções que podem ser um fator determinante para a execução de um serviço de excelência e até mesmo de retenção de talentos.

Nesta égide, Chiavenato (2005, p. 7) afirma que “saber alcançar a competitividade não depende apenas de conquistar, reter, aplicar, desenvolver, motivar e recompensar talentos, mas

principalmente, de gerir competências e alcançar resultados significativos por meio delas”. Conforme demonstrado a Polícia Militar de Santa Catarina está atenta a este fator e sabe que somente através de condições de trabalho favoráveis e uma carreira sólida alcançará as metas almejadas.

Ressalte-se que a promoção de Oficiais, se dá na chamada carreira vertical, a qual explica Resende (2002, p. 30-31) que “os profissionais são guindados a posições hierarquicamente superiores, o que implica mudanças na natureza e nível de responsabilidades dos cargos, se atenderem aos requisitos de qualificação e experiência.” E complementa: “[...] Como recompensa recebem o salário do novo cargo.”

A análise da forma como se processam a promoção por mérito de oficiais da PMSC mostra que atualmente a corporação utiliza-se da avaliação de dois grandes critérios: objetivos e subjetivos. Os primeiros são critérios fechados, pois o avaliado ou perfaz os requisitos ou não perfaz, deixando de lado a subjetividade.

No caso da PMSC os critérios objetivos são claros e abrangem as peculiaridades de uma organização militar, aferindo medalhas, condecorações, cursos realizados e terminados pelo policial bem como o seu desenvolvimento intelectual como graduação, pós-graduação, mestrado, doutorado. Porém, um fator que pode ser agregado ao atual critério de mensuração objetivo de promoção seria a utilização da inovadora ferramenta de gestão da PMSC: O “BI”.

O “BI” trata-se de uma ferramenta de *business intelligence* que no Plano de Comando (2013, p. 30) “tem como objetivo o suporte ao processo de tomada de decisão.” Verifica-se, hoje em dia, que este moderno sistema trata-se mais que um mero sistema de apoio à tomada de decisão, sendo uma ferramenta de mensuração de resultados das mais diversas áreas da PMSC, subsidiando mudanças de comportamento para o alcance de resultados de excelência ou mesmo o alcance de índices considerados de competitividade pela instituição.

A utilização do “BI” de forma mais focada, responsável e até mesmo séria necessita de um processo contínuo de acultramento dos Oficiais, que são os grandes gestores da instituição. Uma maneira de se fazer tal conscientização é a utilização do mesmo como critério objetivo a ser pontuado e mensurado para a promoção por mérito.

As Leis que tratam da promoção por mérito de Oficiais da Polícia Militar de Santa Catarina são demasiadas antigas e devem se adaptar a nova realidade que a polícia está vivendo. Outra adaptação que merece ser repensada é que hoje em dia o conceito atribuído aos Oficiais através da ficha de avaliações tem caráter sigiloso. Tal fato impede que o avaliado tenha o *feedback* de sua *performance* laboral de forma a conseguir refletir as melhorias que deve realizar com o intuito de alavancar seu desempenho em uma próxima avaliação. Neste sentido, Snell e Bohlander (2010, p. 300) ensinam que “[...] a avaliação fornece o *feedback* essencial para discutir os pontos fortes e fracos dos funcionários e também para aprimorar o desempenho”.

No que tange aos critérios de avaliação, ainda, seria necessário repensar as competências a serem avaliadas de forma a adequar a atual realidade que os Oficiais estão inseridos. Faz-se necessária a formulação de fichas de avaliação diferentes para cada posto ocupado, pois as responsabilidades são diferentes bem como as competências esperadas do avaliado.

Também a aplicação deve ser diferenciada no que tange a áreas meio e operacionais devido às peculiaridades de cada uma delas e do serviço realizado pelo Oficial. Segundo esta ótica Lucena (1999, p. 101) explica:

A estruturação e descrição dos cargos constituem etapas do planejamento organizacional que procuram, a partir da missão e das áreas de responsabilidades de cada unidade organizacional, estabelecer as posições de trabalho, suas atribuições, responsabilidades e autoridades. Especifica também através das descrições, o campo de atuação de cada cargo, a contribuição esperada e os requisitos de competência profissional e pessoal necessários para o desempenho do cargo.

Neste ponto fica veemente a possibilidade de adequação da promoção por mérito de Oficiais da Polícia Militar aos ditames da gestão baseada em competências, uma vez que para cada posto exige-se uma conduta e uma competência diferente. Assim como, para cada atividade realizada quer na área meio, quer na área operacional, é necessário o estabelecimento de critérios diferenciados de mensuração.

Conforme demonstrado, não basta a simples adequação do método de avaliação, o correto desenvolvimento dos fatores de avaliação subjetivos é crucial para a corporação e para seus Oficiais. Ademais, os presentes ditames devem estar substanciados no princípio da publicidade.



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

No qual os fatores sejam bem difundidos e de conhecimento de todos, estando ciente o Oficial avaliado das competências que são esperadas e até mesmo quais delas devem ser desenvolvidas.

Um ponto contrastante na avaliação por mérito de Oficiais da PMSC é a possibilidade de que o Oficial com o melhor conceito possa não ser promovido. Tal fato deve-se a previsão de que a decisão de escolha cabe ao Governador do Estado através da lista encaminhada pela CPOPM. Esta previsão deveria ser adequada no sentido de que o Governador autorizaria as vagas para que se processem a promoção, mas a decisão ficaria a cargo da instituição depois de findo o processo de apuração do conceito, realizando as promoções por mérito na ordem apurada pela CPOPM.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão por competências demonstra ser um tema atual e bastante difundido no segmento empresarial. A sua aplicabilidade é complexa e demanda mudanças significativas nas tendências e práticas organizacionais, especialmente em uma instituição militar. Porém, é uma alternativa viável para que sejam obtidos resultados organizacionais e pessoais de excelência.

A primeira parte do estudo teve o cunho de explicar o que é a gestão baseada em competências, suas finalidades e vantagens para organização, bem como a complexidade que envolve a sua aplicação. Em um segundo momento fez-se o levantamento legal de como se processam as promoções por mérito de Oficiais da PMSC apontando suas peculiaridades e tópicos mais sensíveis.

Por último, foram apresentadas algumas alternativas para se realizar a reformulação nos critérios e sistemática de promoção, de forma a possibilitar a adequação do seu processamento às diretrizes da gestão por competências. Restou ainda demonstrado que a gestão por competências é flexível adaptando-se a qualquer segmento, inclusive ao militar. Possui, também, o condão de agregar resultados de excelência para a organização, que por consequência reflete na prestação de seus serviços junto à sociedade.

A análise da viabilidade da aplicação da gestão por competências na promoção por mérito da Polícia Militar de Santa Catarina mostra-se uma alternativa eficaz para a reformulação do processamento da promoção dos Oficiais, tornando os critérios mais justos e de conhecimento de



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

todos. Tal medida evitaria distorções que podem cercear a carreira do profissional ou até mesmo causar descontentamentos que impliquem em seu desempenho, vindo a interferir nos resultados da instituição. Além de reduzir o risco de perder Oficiais talentosos.

Conclui-se que a promoção por mérito de Oficiais deve ser reformulada e pode ser baseada nos ditames da gestão por competências de forma a alcançar resultados de excelência na prestação de serviços para a sociedade. A análise realizada demonstra que o processo de promoção por merecimento de Oficiais, para se adequar a gestão por competências, carece de um profundo estudo no que tange aos critérios a serem mensurados para a formação do conceito do Oficial. As avaliações devem basear-se em competências bem definidas de acordo com o posto a ser assumido e diferenciando-os entre áreas operacionais e administrativas.

A adequação da sistemática mostra-se necessária de forma a tornar a avaliação mais ampla e justa com o intuito de fornecer *feedback* propiciando o processo de melhoria contínua do Oficial. Outro ponto que merece destaque é a inclusão dos resultados do “BI” aos critérios de avaliação de desempenho, de modo a maximizar a utilização desta ferramenta.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com pessoas**: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

GIRARDI, Dante et al. Gestão de pessoas em organizações empreendedoras. In: LAPOLLI, Mafra et al. (org.). **Gestão de pessoas em Organizações Empreendedoras**. Florianópolis: Pandion, 2009, p. 21-41.

LAPOLLI, Juliana; SILVA, Gleice Schurhaus da; SANTO, Rosana Goulart do Espírito. O processo de seleção em organizações empreendedoras. In: LAPOLLI, Édis Mafra et al. (org.). **Gestão de pessoas em Organizações Empreendedoras**. Florianópolis: Pandion, 2009, p. 91-111.

LUCENA, Maria Diva da Salette. **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1999.



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

MACHADO, Edson Valdir; MELCHERT, Gisele Schmidt; MAKUFKA, Mérilin. NEWTON QUADROS: um caso de gestão na atualidade. In: LAPOLLI, Juliana; LAPOLLI, Édís Mafra (org.). **Gestão de pessoas na atualidade**: investindo no capital humano. Florianópolis: Pandion, 2011, p. 185-199.

RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por competência**. São Paulo: Educator, 2001.

REIS, Valéria dos. **A entrevista de seleção com foco em competências comportamentais**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

RESENDE, Enio. **O livro das competências**: Desenvolvimento das competências: A melhor auto-ajuda para pessoa, organizações e sociedade. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

RESENDE, Enio. **Remuneração e carreira baseadas em competências e habilidades**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

RUANO, Alessandra Martinewski. **Gestão por competências**: uma perspectiva para a consolidação da gestão estratégica de recursos humanos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

SANTA CATARINA (Estado). Secretaria de Estado da Segurança Pública. Polícia Militar de Santa Catarina. **Plano de Comando**: Polícia Militar de Santa Catarina. Florianópolis: PMSC, 2013.

SANTA CATARINA (Estado). Secretaria de Estado da Segurança Pública. Polícia Militar de Santa Catarina. **Plano Estratégico**: Polícia Militar de Santa Catarina. 3.ed. Florianópolis: PMSC, 2015.

SANTA CATARINA (Estado). Decreto nº 19.236, de 14 de março de 1983a. Regulamenta a Lei de Promoção de Oficiais da Polícia Militar do Estado. Disponível em:

<<http://www.pge.sc.gov.br/index.php/legislacao-estadual-pge>>. Acesso em: 03 ago. 2014.

SANTA CATARINA (Estado). Lei nº 6.215, de 10 de fevereiro de 1983b. Dispõe sobre Promoção de Oficiais da Polícia Militar do Estado, e dá outras providências. Disponível em: <http://200.192.66.20/alesc/docs/1983/6218_1983_lei.doc>. Acesso em: 10 set. 2014.

SANTA CATARINA (Estado). Lei nº 6.218, de 10 de fevereiro de 1983c. Dispõe sobre o Estatuto dos Policiais-Militares do Estado de Santa Catarina, e dá outras providências. Disponível em: <http://200.192.66.20/alesc/docs/1983/6218_1983_lei.doc>. Acesso em: 10 set. 2014.

SNELL, Scott; BOHLANDER, George. **Administração de recursos humanos**. Tradução de Maria Lúcia G. L. Rosa e Solange Aparecida Visconti. São Paulo: Cengage Learning, 2010.