



**A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL DA PRAÇA NA POLÍCIA MILITAR DO  
PARANÁ - REFLEXÃO E MELHORIAS**

**THE ASSESSMENT OF PROFESSIONAL PERFORMANCE OF THE SQUARE IN THE MILITARY  
POLICE OF PARANÁ - REFLECTION AND IMPROVEMENTS**

Fabio José Cruz de Paulo<sup>1</sup>, Jefferson Silva<sup>2</sup>

e331264

<https://doi.org/10.47820/recima21.v3i3.1264>

PUBLICADO: 03/2022

**RESUMO**

O escopo deste trabalho é de refletir e demonstrar que é possível aprimorar a metodologia utilizada pela Polícia Militar do Paraná, quando da execução da avaliação do desempenho profissional das praças da Corporação, evitando assim possível ausência de clareza, objetividade e até mesmo motivação na formulação do conceito profissional da praça. A ausência de critérios objetivos para a definição dos quesitos avaliados possibilita injustiças, acarretando até mesmo desmotivação por parte do avaliado, pois esta avaliação de desempenho profissional é muito relevante para a PMPR, em razão de que não se trata apenas de um diagnóstico de toda Corporação, por meio do seu efetivo, mas também alcança a vida pessoal e profissional do militar estadual, considerando que os resultados aferidos influenciarão diretamente o fator de progressão na carreira, promoções e conseqüentemente uma melhoria salarial. A metodologia apresentada possibilitará uma maior transparência e segurança ao Comandante, sendo este o responsável pela avaliação e confiança ao militar estadual avaliado, possibilitando a oferta de oportunidades, melhorias e aprimoramento, por meio do "feedback" feito após sua avaliação.

**PALAVRAS-CHAVE:** Avaliação. Conceito. *Feedback*

**ABSTRACT**

*The scope of this work is to reflect and demonstrate that it is possible to improve the methodology used by the Military Police of Paraná, when carrying out the evaluation of the professional performance of the Corporation's squares, thus avoiding a possible lack of clarity, objectivity and even motivation in the formulation of the professional square concept. The absence of objective criteria for the definition of the evaluated items, allows injustices, causing even demotivation on the part of the evaluated, since this evaluation of professional performance is very relevant for the PMPR, because it is not just a diagnosis of the whole Corporation, through its staff, but also reaches the personal and professional life of the state military, considering that the results measured will directly influence the factor of career progression, promotions and consequently a salary improvement. The methodology presented will allow greater transparency and security to the Commander, who is responsible for the evaluation and trust to the evaluated state military, allowing him opportunities for improvement and improvement, through the "feedback" made after his evaluation.*

**KEYWORDS:** Evaluation. Concept. *Feedback*

**1. INTRODUÇÃO**

Neste trabalho será apresentada a atual gestão quanto a elaboração do conceito do militar estadual, Praça da Polícia Militar do Paraná, realizando uma análise crítica do sistema de avaliação, o qual atualmente é previsto na Lei Estadual nº 5.940 de 08 Maio 1969 - Lei de Promoção de Praças (LPP).

<sup>1</sup> Polícia Militar do Paraná

<sup>2</sup> Polícia Militar do Paraná



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL DA PRAÇA NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ - REFLEXÃO E MELHORIAS  
Fabio José Cruz de Paulo, Jefferson Silva

Na administração moderna, o conceito policial militar atualmente utilizado pela Corporação é chamado de Avaliação de Desempenho Profissional, o qual, com quesitos previstos nas legislações que serão abordadas, subsidiando as Comissões de Promoção de Praças da Instituição, servindo ainda como requisito para seleção em concursos internos, como cursos de capacitação, formação, especialização e aperfeiçoamento.

Durante o desenvolvimento deste trabalho, após pesquisa bibliográfica e análise das normativas que tratam o tema, será perceptível que esta ferramenta necessita de um aprimoramento, quanto a sua transparência, formulação e principalmente quanto ao alcance do seu principal objetivo.

A escopo principal deste estudo é analisar o grau de eficiência do modelo atual de avaliação do desempenho humano e se essa estrutura de processo avaliativo contribui para o que se propõe, segundo a moderna gestão de pessoas.

Constatamos também a relevância da pesquisa pelo fato de que as percepções do militar estadual avaliado e de seu comandante influenciam suas atitudes e desempenho, o que, por sua vez, reflete no contexto da Corporação e até mesmo na vida pessoal do avaliado.

A falta de clareza e subjetividades nos modelos de avaliação, avaliações atribuídas de forma unilateral, e muitas vezes regrada de pessoalidade e até mesmo parcialidade se mostram totalmente desconexas com a realidade institucional, a qual é regrada de princípios e valores sólidos, contrariando até mesmo o ordenamento jurídico, tornando não efetivas as avaliações dos profissionais, os quais segundo Orssatto (1995)<sup>1</sup> apresentam-se como desafios a serem superados para a efetivação da avaliação de desempenho humano em organizações, inclusive as públicas.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Avaliação do desempenho humano nas organizações

A mensuração do desempenho de um colaborador ou trabalhador está presente na humanidade, desde as primeiras divisões de trabalho e tarefas na história do homem.

A avaliação de desempenho é algo que se perpetua na vida das pessoas e tais práticas se perpetuam ao longo do tempo, em todas as relações laborais. Tal fenômeno decorreria da instituição das relações de trabalho entre os homens, exigindo-se, a partir de então, a avaliação do trabalho prestado e seu custo em relação aos benefícios ofertados, segundo Chiavenato (2002).<sup>2</sup>

De acordo com os apontamentos de Santos (2014), a sociedade como um todo vêm sofrendo constantes transformações, contexto este que necessita de uma maior flexibilidade e

<sup>1</sup> ORSSATTO, R. J. Gestão de recursos humanos e modos de racionalidade: discurso pós moderno, práticas modernas. *Revista Brasileira de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, 1995.

<sup>2</sup> CHIAVENATO, I. *Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 2002.



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL DA PRAÇA NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ - REFLEXÃO E MELHORIAS  
Fabio José Cruz de Paulo, Jefferson Silva

inovação por parte das Instituições, necessitando aperfeiçoar seus processos avaliativos de desempenho, com o objetivo de agregar valor tanto a Instituição como a seu colaborador.<sup>3</sup>

A utilização mais eficiente da ferramenta de avaliação de desempenho gera oportunidades mais definidas de entendimento entre as pessoas, propondo a revisão e a atualização mais permanente do seu próprio comportamento, pois evidenciam aspectos objetivos e subjetivos dos indivíduos nas organizações de trabalho.

Conforme ensinamentos de Chiavenato (2004), a ferramenta de avaliação do desempenho humano, é apenas um diagnóstico do desempenho de cada colaborador referentes às atividades que ele executa, das metas e resultados a serem alcançados propostos pela organização e da sua capacidade de executá-las ao longo do tempo.<sup>4</sup>

### 2.2 A Avaliação de desempenho na Polícia Militar do Paraná

Atualmente o assunto avaliação de desempenho do militar estadual na PMPR, é prevista em legislação específica, a qual traz os quesitos a serem avaliados, bem como a competência de quem deve realizar essa avaliação.

Para o quadro das praças, com o advento da Lei Estadual nº 5.940 de 08 Maio 1969 - Lei de Promoção de Praças (LPP) foi criado a Comissão de Promoção de Praças - CPP, o qual tem como atribuição realizar toda a gestão de carreira do quadro do efetivo de praças da PMPR, e dentre elas, a de organizar o quadro de acesso e registros de todos os atos meritórios (cursos, elogios, medalhas e conceitos), para fins de apreciação quanto a promoção, conforme art. 4º da supracitada norma:

**Art. 4º.** Compete à Comissão de Promoções de Praças de Pré, com base na Lei:

I - Incluir e excluir Praças de Pré do quadro de acesso.

II - Propor ao Comandante Geral a adição por excesso, das Praças de Pré irregularmente promovidas.

III - Classificar os Subtenentes, Sargentos, Cabos e Soldados no Almanaque Militar de praças da Corporação; (Redação dada pela Lei 19583 de 05/07/2018)

IV - Organizar os quadros de acesso.

V - Propor a concessão de medalhas.

VI - Propor a promoção de Praças de Pré, indicando o princípio.

VII - Informar à Comissão de Promoções de Oficiais sobre os Subtenentes com direito a ingresso no oficialato.

<sup>3</sup> SANTOS, Marcel de Souza e Silva. **Gestão da Mudança Organizacional:** uma revisão teórica. Rio de Janeiro: FGV, 2014.

<sup>4</sup> CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas:** e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL DA PRAÇA NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ - REFLEXÃO E MELHORIAS  
Fabio José Cruz de Paulo, Jefferson Silva

VIII - Mandar registrar na ficha de promoção dos Sargentos, pontos positivos e negativos.

Para o militar estadual ingressar no Quadro de Acesso e ter seus atos meritórios apreciados pela Comissão de Promoção de Praças, esta comissão necessitará examinar os seguintes quesitos, conforme art. 25 da Lei Estadual nº 5.940 de 08 Maio 1969 - Lei de Promoção de Praças (LPP):

**Art. 26.** Para a seleção das praças que integrarão os quadros de acesso, a Comissão examina: [\(Redação dada pela Lei 19583 de 05/07/2018\)](#)

I - Resumo das alterações funcionais.

II - Informação da Seção competente do Estado Maior Geral.

III - Conceito emitido pelo Comandante, Chefe ou Diretor.

§1º. Os conceitos de que trata o inciso terceiro são classificados:

- a) Excelente.
- b) Bom.
- c) Regular.
- d) Insuficiente.

§2º. A autoridade competente emite conceito da praça, considerando: [\(Redação dada pela Lei 19583 de 05/07/2018\)](#)

- a) Caráter, conduta militar e civil.
- b) Espírito militar e policial.
- c) Cultura policial militar e geral.
- d) Aptidão profissional.
- e) Dedicção ao trabalho.

§ 3º. Quando o conceito for excelente ou insuficiente, o emitente deverá justificá-lo, circunstanciadamente.

**Art. 27.** As informações para julgamento devem ser claras, precisas e concisas.

Conforme citado anteriormente o Comandante, Chefe ou Diretor deverá emitir um conceito, ou seja, avaliar o desempenho do militar estadual apreciando alguns quesitos expressos em Lei. Cabe destacar que o Comandante expresso no Inc. III do art. 26 da Lei Estadual nº 5.940 de 08 Maio 1969 - Lei de Promoção de Praças (LPP) é o Comandante da Organização Policial Militar (OPM).



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL DA PRAÇA NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ - REFLEXÃO E MELHORIAS  
Fabio José Cruz de Paulo, Jefferson Silva

Dentre várias atribuições previstas ao Comandante de uma OPM, a avaliação de desempenho também é de sua alçada, vejamos o art. 214 do Decreto Estadual nº 7.339, de 08 de junho 2010 - Regulamento Interno e dos Serviços Gerais da PMPR (RISG):

### Seção I

#### Das atribuições funcionais do Comandante de Unidade (Cmt. U)

**Art. 214.** Ao Cmt. U incumbe:

(...)

IV - conduzir seus comandados, de forma que observem fielmente as disposições regulamentares, e para que existam entre eles coesão e harmonia;

(...)

VI - procurar conhecer os seus comandados, observando cuidadosamente suas capacidades física, intelectual e de trabalho, bem como zelar pelo moral da tropa, com a adoção das providências que entender necessárias;

XI - emitir juízo a respeito dos militares estaduais da unidade, não somente em fichas de avaliação como em qualquer documento análogo, exigidos pelos órgãos competentes;

(...)

Quantos aos quesitos a serem apreciados na avaliação de desempenho do militar estadual, estão o Caráter, conduta militar e civil, Espírito militar e policial, Cultura policial militar e geral, Aptidão profissional e Dedicção ao trabalho, contudo após minuciosa pesquisa bibliográfica e doutrinária, foi constatado que não há previsão legal que defina com objetividade esses quesitos.



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL DA PRAÇA NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ - REFLEXÃO E MELHORIAS  
Fabio José Cruz de Paulo, Jefferson Silva

**Figura 1:** Ficha de Avaliação de Conceito da Praça na PMPR

POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ xxº COMANDO REGIONAL xxº BATALHÃO DE POLÍCIA MILITAR			
FICHA DE INFORMAÇÃO E AVALIAÇÃO DE CONCEITO DE PRAÇA			
NOME/RG	GRADUAÇÃO	COMPORTAMENTO	
DATA DA ÚLTIMA PROMOÇÃO	FUNÇÃO QUE EXERCE ATUALMENTE		
O presente documento visa atender as exigências do Art. 26, inciso III, § 1º e 2º, da Lei Estadual nº 5.940/1969 (Lei de Promoção de Praças) sendo os conceitos classificados em:			
EXCELENTE	BOM	REGULAR	INSUFICIENTE
O presente conceito está sendo emitido considerando:			
CARÁTER, CONDUTA MILITAR E CIVIL			
ESPÍRITO MILITAR E POLICIAL			
CULTURA POLICIAL MILITAR E GERAL			
APTIDÃO PROFISSIONAL			
DEDICAÇÃO AO TRABALHO			
<b>Observações importantes:</b>			
Conforme Art. 26, inciso III, § 3º da Lei Estadual nº 5.940/1969 (Lei de Promoção de Praças), quando o conceito for excelente ou insuficiente, o emitente deverá justificá-lo, circunstanciadamente.			
Data: XX/XX/XXXX			
_____ Ten.-Cel QOPM xxxxx, <b>Comandante da OPM.</b>			
<b>Situação Processual</b>			
Está SUB-JUDICE (   )		NADA CONSTA ( X )	
<b>Observações:</b>			
1- Se Sub-Judice, ANEXAR A CERTIDÃO correspondente.			
2- Considera-se "sub-judice" o Sargento: a) preso em flagrante delito ou que tiver contra si prisão preventiva decretada; b) denunciado em processo criminal; c) mesmo absolvido, quando pendente de recurso. ( Art.39, §1º da Lei nº 5.940, de 08 Mai 1969 - LPP)			
<b>ESTÁ RESPONDENDO A CONSELHO DE DISCIPLINA OU CONSELHO DE JUSTIFICAÇÃO?</b>			
SIM (   )		NÃO ( X )	
• Data: xx/xx/xxxx			
_____ 2º Ten.QOPM xxxxo, <b>Chefe da SJD da OPM</b>			

**Fonte:** Arquivo disponível na Intranet/PMPR

E essa ausência de uma definição objetiva dos quesitos que são apreciados pelo comandante, quando da realização da avaliação de desempenho do militar estadual, é um dos problemas que ensejam em uma avaliação destoada da realidade e muitas vezes infundadas e injusta.

Em meados do ano de 2018, mais especificamente com a Lei nº 19.583, de 05 de Julho 2018, a LPP sofreu diversas alterações no que tange as regras para as promoções das praças na Polícia Militar do Paraná, possibilitando um maior fluxo da carreira.

Até então as promoções para Cabo Policial e Bombeiro Militar e 3º Sargento Policial e Bombeiro eram mediante concurso interno na Corporação e conseqüentemente Curso de Formação



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL DA PRAÇA NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ - REFLEXÃO E MELHORIAS  
Fabio José Cruz de Paulo, Jefferson Silva

correspondente, entretanto com a alteração do Lei de Promoção de Praças, em seu art. 24, possibilitou a todas as praças a promoção a graduação seguinte, por critérios de antiguidade e merecimento, vejamos:

### TÍTULO IV DOS QUADROS DE ACESSO CAPÍTULO I DEFINIÇÃO

**Art. 24.** Quadros de acesso são relações de praças em condições de serem promovidas à graduação imediata, pelos princípios de antiguidade ou merecimento, de conformidade com o disposto nesta Lei (NR) (Redação dada pela Lei 19583 de 05/07/2018).

Cabe destacar que o princípio da antiguidade é preconizado pela Lei nº 6.880, de 09 dezembro de 1980 - Estatuto dos Militares, em seu art. 17 e seguintes, vejamos:

**Art. 17.** A precedência entre militares da ativa do mesmo grau hierárquico, ou correspondente, é assegurada pela antiguidade no posto ou graduação, salvo nos casos de precedência funcional estabelecida em lei.

§ 1º A antiguidade em cada posto ou graduação é contada a partir da data da assinatura do ato da respectiva promoção, nomeação, declaração ou incorporação, salvo quando estiver taxativamente fixada outra data.

§ 2º No caso do parágrafo anterior, havendo empate, a antiguidade será estabelecida:

a) entre militares do mesmo Corpo, Quadro, Arma ou Serviço, pela posição nas respectivas escalas numéricas ou registros existentes em cada Força;

b) nos demais casos, pela antiguidade no posto ou graduação anterior; se, ainda assim, subsistir a igualdade, recorrer-se-á, sucessivamente, aos graus hierárquicos anteriores, à data de praça e à data de nascimento para definir a precedência, e, neste último caso, o de mais idade será considerado o mais antigo;

c) na existência de mais de uma data de praça, inclusive de outra Força Singular, prevalece a antiguidade do militar que tiver maior tempo de efetivo serviço na praça anterior ou nas praças anteriores; e



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL DA PRAÇA NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ - REFLEXÃO E MELHORIAS  
Fabio José Cruz de Paulo, Jefferson Silva

d) entre os alunos de um mesmo órgão de formação de militares, de acordo com o regulamento do respectivo órgão, se não estiverem especificamente enquadrados nas letras a, b e c.

Em 2018, a Comissão de Promoção de Praças recebeu uma nova responsabilidade, na gestão da carreira das praças da PMPR, conforme Art. 38 da norma que trata este assunto, considerando a alteração normativa anteriormente citada quanto a promoção por critérios de merecimento, devendo essa comissão atribuir pontos objetivos para o conceito emitido pelo Comandante do militar estadual avaliado, vejamos;

**Art. 38.** A Comissão de Promoções de Praças através de votação secreta de seus membros, inclusive o Presidente, forma seu conceito sobre a praça, atribuindo os seguintes valores numéricos positivos para: (Redação dada pela Lei 19583 de 05/07/2018)

I - Caráter, Conduta Militar e Civil - de um a dois pontos;

II - Espírito Militar e Policial - de um a dois pontos;

III - Cultura Policial-Militar e Geral - de um a dois pontos;

IV - Aptidão Profissional, de um a dois pontos;

V - Dedicção ao Trabalho - de um a dois pontos.

Desta forma, em razão das recentes alterações legislativas e normas castrenses quanto aos quesitos para a promoção da praça, é esperado de um Comandante de OPM que conheça o seu subordinado a ponto de delimitar com segurança e justiça, se o avaliado é merecedor da atribuição de determinado conceito, pois esse tipo de avaliação não tem espaço para critérios de personalidade e muito menos parcialidade, o que confronta todos os princípios da administração pública, vejamos o art. 37 da Constituição Federal:

**Art. 37.** A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (...)

### 2.3 A importância do “*feedback*” como aprimoramento profissional

Outro fator que coloca em situação de fragilidade, acarretando assim prejuízos a lisura e transparência de todo o processo de avaliação de desempenho da praça da PMPR, é a ausência da



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL DA PRAÇA NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ - REFLEXÃO E MELHORIAS  
Fabio José Cruz de Paulo, Jefferson Silva

participação do militar estadual avaliado neste processo, por meio de uma devolutiva ou ao menos conhecimento do conceito emitido pelo seu Comandante, o que na Administração Moderna é chamada de “*Feedback*”.

Durante a avaliação de desempenho do militar estadual para a formulação do conceito, não há previsão da participação do profissional neste processo, e tampouco é realizado o “*feedback*” de sua avaliação após deliberação de seu Comandante.

A importância desta fase do processo de avaliação de desempenho é destacada por Chiavenato (2004)<sup>5</sup>, o qual afirma que o “*feedback*” é um retorno que aprimora o desenvolvimento de competências e habilidades em relação ao trabalho desempenhado pelo colaborador, e busca a harmonia à medida que proporciona uma troca de ideias e a concordância de conceitos entre colaboradores e seus gestores.

Essa fase da avaliação, tem relevância para o aprimoramento profissional do militar estadual, pois ao saber em qual quesito está “falhando” de forma orientada poderá buscar o seu melhor desenvolvimento. Ao se falar em desenvolvimento humano, os 02 (dois) fatores que são fundamentais e diretamente proporcionais para esse aprimoramento, são o “querer fazer” e o “saber fazer” do colaborador, pois muitas vezes o profissional está tentando fazer o correto, contudo está fazendo da forma incorreta, conforme ensinamentos de Marras (2000).<sup>6</sup>

Estendendo a pesquisa sobre esse tema, denota-se que segundo Vroom (1997)<sup>7</sup> as maneiras formais de se desenvolver uma avaliação de desempenho, partem de 03 (três) pressupostos, sendo elas:

- Fornecer julgamentos sistemáticos que justifiquem aumentos salariais, promoções, transferências e às vezes rebaixamentos e demissões;
- Dar um *feedback* ao colaborador para que ele saiba como está se saindo e sugerir mudanças necessárias de comportamento, atitudes, habilidades ou conhecimento da função; permitir que o colaborador tome conhecimento “da posição que ocupa” na opinião do gestor;
- Servir como base para instrução e aconselhamento do indivíduo por seu superior.

Assim, de forma bem abrangente, segundo Marras (2000)<sup>5</sup>, o “*Feedback*” é uma etapa extremamente eficiente e valorosa na gestão de recursos humanos, pois tornar possível perceber o resultado de um investimento realizado numa trajetória profissional por meio de um retorno recebido pela organização.

<sup>5</sup> CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

<sup>6</sup> MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

<sup>7</sup> VROOM, Victor H. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL DA PRAÇA NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ - REFLEXÃO E MELHORIAS  
Fabio José Cruz de Paulo, Jefferson Silva

### 3. PROPOSTA DE MELHORIA NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA PRAÇA NA PMPR

Após minucioso levantamento bibliográfico e doutrinário, acerca do tema, e confrontando com a maneira na qual os Comandantes atualmente têm emitidos os conceitos das praças da PMPR, é possível de serem realizado pequenos ajustes, garantindo uma maior eficiência e principalmente transparência, fortalecendo ainda mais a confiança da tropa em seus comandantes, afastando qualquer questão de ordem parcial ou pessoal.

Atualmente um Comandante de OPM, fica em média 02 (dois) anos na função de Comando, o que inviabiliza naturalmente deste conhecer plenamente o subordinado a ponto de avaliar conforme descrito neste trabalho.

Deve ser considerado as “opiniões” dos demais Oficiais da OPM, os quais por muitas vezes estão lotados na OPM, há certo tempo, e inclusive desenvolveram missões direta e indiretamente com os subordinados, podendo assim de certa forma “emitir conceitos” com o escopo de subsidiar o Comandante da OPM, o qual tem a atribuição legal para este ato.

A gestão desse processo deve ser de responsabilidade do Gestor de Recursos Humanos da OPM, mais especificamente o Chefe da 1ª Seção.

A proposta é de, inicialmente, o Comandante Imediato do militar estadual a ser avaliado, proceda uma avaliação dos quesitos constantes na Ficha de Avaliação, durante seu convívio profissional.

Após recebido essa ficha o Chefe da 1ª Seção encaminhará ao Chefe do Setor de Justiça e Disciplina para análise quanto aos quesitos legais, no que tange a Justiça e Disciplina, e tão logo encerre essa etapa, esses conceitos devem retornar ao Chefe da 1ª Seção para que em ato do Comandante da OPM, sejam convocados todos os Oficiais da OPM para apreciação do conceito emitido pelo comandante imediato do avaliado.

Nesta reunião, onde estão presentes o Comandante, Subcomandante e todos os Oficiais da OPM, serão apresentados todas os conceitos emitidos pelos seus respectivos comandantes imediatos, os quais apresentarão o militar estadual ao Colegiado e justificam os itens avaliados.

Após encerrado a palavra, é aberto a palavra aos demais oficiais que de maneira ordenada e com base no Oficial de menor posto, expõe suas opiniões sobre determinado militar estadual, considerando que em razão da rotatividade das funções internas exercidas pelos Oficiais na OPM, estes conhecem de maneira mais detalhada os militares estaduais da OPM.

Encerrada a palavra, todos os Oficiais emitem seus conceitos para o avaliado, em uma planilha de forma simultânea e online, e após isto é reiniciado uma nova avaliação, cabe destacar que neste momento o Comandante não realiza a sua apreciação do conceito.

O Comandante de posse de todos as opiniões consignadas em uma planilha, a qual é devidamente apurada, no sentido de expressar a maioria de votos em cada um dos quesitos do avaliado, essa autoridade terá condições seguras e fundamentadas de emitir o seu conceito ao militar estadual.



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL DA PRAÇA NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ - REFLEXÃO E MELHORIAS  
Fabio José Cruz de Paulo, Jefferson Silva

Cabe ressaltar que todo esse processo deve ocorrer, por meio do Sistema e-protocolo, instituído pelo Decreto Estadual nº 7.304, de 13 abril de 2021:

### TÍTULO I - DO SISTEMA EPROTOCOLO

#### CAPÍTULO I - DISPOSIÇÕES GERAIS

**Art. 1º** Os trâmites dos processos administrativos no Estado do Paraná e a prática de atos processuais por usuários internos e externos se dará por meio do Sistema de Gestão de Documentos, denominado eProtocolo, reconhecido como sistema oficial de gestão de documentos emitidos e recebidos, no âmbito dos órgãos e entidades da Administração Direta e Indireta, autárquica e fundacional, do Poder Executivo Estadual.

Em razão da eficiência desta ferramenta de tramitação de documentos, bem como seus mecanismos que garantem a lisura e transparência, após emitido os conceitos do militar estadual e encaminhado a Comissão de Promoção de Praças, será essa ferramenta que possibilitará a realização do “*feedback*”.

Neste momento do processo, o Chefe da 1ª Seção irá despachar cada conceito novamente aos Comandantes Imediatos dos militares estaduais avaliados, para que os eles convoquem o avaliado e realizem a devolutiva, destacando os pontos positivos e principalmente os pontos que merecem atenção, não só para efeitos de promoção, mas para um aperfeiçoamento profissional.

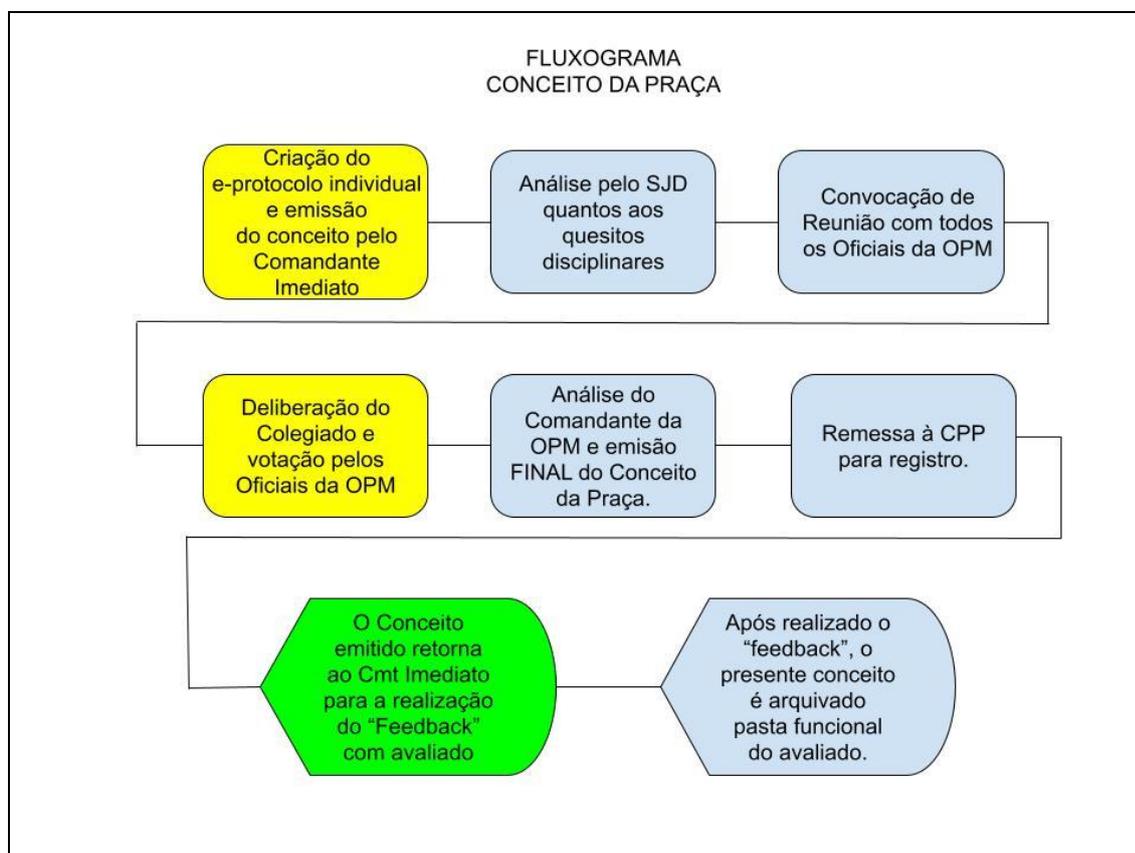
Visando facilitar o entendimento, segue abaixo um Modelo de Fluxograma:



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL DA PRAÇA NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ - REFLEXÃO E MELHORIAS  
Fabio José Cruz de Paulo, Jefferson Silva

Figura 2: Fluxograma de Elaboração de Conceito Profissional da Praça na PMPR (Proposta)



#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que a avaliação de desempenho é uma ferramenta que, se utilizada de forma correta e com eficiência, pode trazer melhorias para a Instituição e para o militar estadual avaliado, pois a forma como a Instituição tem tratado esse tema, permite que eventuais distorções ocorram, distanciando do objetivo principal desta ferramenta.

A efetivação de um modelo mais fundamentado, objetivo e alicerçado de transparência e legitimidade aumentará o estímulo e motivação para o trabalho.

Outro fator demonstrado foi que há ausência de uma definição objetiva dos quesitos: *Caráter, conduta militar e civil, Espírito militar e policial, Cultura policial militar e geral, Aptidão profissional e Dedicção ao trabalho*, permitem distorções na execução da avaliação de desempenho, permitindo conceitos desconexos com a realidade pessoal de cada militar estadual avaliado, bem como a ocorrência de julgamentos pessoais e parciais.

O modelo de avaliação de desempenho apresentado e ilustrado no Fluxograma exposto, permitirá a Instituição e principalmente à praça avaliada, a certeza que esforços diários na execução das missões serão alvos de uma apreciação por parte de seus comandantes e principalmente acompanhado por esses.



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL DA PRAÇA NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ - REFLEXÃO E MELHORIAS  
Fabio José Cruz de Paulo, Jefferson Silva

Conforme demonstrado, o “*feedback*” exposto neste trabalho, bem como a sugestão para executá-lo, além de plenamente exequível, irá fortalecer os institutos da Liderança por parte dos Comandantes de fração de tropa, pois os militares estaduais terão a certeza de que seu trabalho é devidamente acompanhado.

Cabe destacar que o efetivo da Polícia Militar do Paraná, atua de forma ininterrupta e por muitas vezes os militares atuam de forma repetida nas ações policiais militares, e o “*feedback*” de suas ações se mostrou eficiente para a correção de ações.

Finalmente, cabe destacar que os instrumentos a serem utilizados na avaliação de desempenho devem ser tratados com responsabilidade e eficiência por cada instituição e a partir do desenvolvimento deste trabalho, cria-se aqui o desafio para a Polícia Militar do Paraná, diante da necessidade de adequar o atual modelo de gestão do desempenho profissional da praça aos parâmetros da Gestão Estratégica de Pessoas.

### REFERÊNCIAS

BRASIL. **Decreto Estadual nº 7.304, de 13 de abril 2021**. Aprova o regulamento do Sistema Integrado de Documentos - eProtocolo. São Paulo: Leis Web, 2021. Disponível em: <https://www.legisweb.com.br/legislacao/?id=412774>. Acessado em 10 fev. 2022.

BRASIL. **Decreto Estadual nº 7.339, de 08 de junho 2010**. Regulamento Interno e dos Serviços Gerais da PMPR (RISG). Paraná: Leis Estaduais, 2010. Disponível em: <https://leisestaduais.com.br/pr/decreto-n-8240-2021-parana-altera-o-anexo-iii-do-decreto-estadual-no-7-339-de-08-de-junho-de-2010-regulamento-interno-e-dos-servicos-gerais-da-pmpr-risg-pmpr>. Acessado em: 10 fev. 2022.

BRASIL. **Lei Estadual nº 5.940 de 08 Maio 1969**. Lei de Promoção de Praças (LPP) . Estabelece os princípios, requisitos e processamento, para promoções de Praças de Pré da Polícia Militar do Estado. Paraná: Legislação, 1969. Disponível em: <https://www.legislacao.pr.gov.br/legislacao/exibirAto.do?action=iniciarProcesso&codAto=11078&codItemAto=117843>. Acessado em: 20 fev. 2022.

BRASIL. **Lei nº 19.583, de 05 de Julho 2018**. Altera os dispositivos que especifica da Lei nº 5.940, de 8 de maio de 1969 - Lei de Promoções de Praças da Polícia Militar do Paraná, e adota outras providências. Paraná: Legislação, 2018. Disponível em: <https://www.legislacao.pr.gov.br/legislacao/exibirAto.do?action=iniciarProcesso&codAto=201684&codItemAto=1257425#1257425> Acessado em: 10 fev. 2022.

BRASIL. **Lei nº 6.880, de 09 dezembro de 1980**. Dispõe sobre o Estatuto dos Militares. Brasília: Casa Civil, 1980. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l6880.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6880.htm) Acessado em: 11 fev. 2022.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2002.

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

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.



**RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR**  
**ISSN 2675-6218**

A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL DA PRAÇA NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ - REFLEXÃO E MELHORIAS  
Fabio José Cruz de Paulo, Jefferson Silva

ORSSATTO, R. J. Gestão de recursos humanos e modos de racionalidade: discurso pós moderno, práticas modernas. **Revista Brasileira de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, 1995.

SANTOS, Marcel de Souza e Silva. **Gestão da Mudança Organizacional**: uma revisão teórica. Rio de Janeiro: FGV, 2014.