

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS  
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GERENCIAMENTO DE SEGURANÇA  
PÚBLICA

**A MERITOCRACIA APLICADA ÀS PROMOÇÕES DOS OFICIAIS  
POLICIAIS MILITARES DA ATIVA DA POLÍCIA MILITAR DO  
ESTADO GOIÁS: UMA NOVA VISÃO**

GIOVANE ROSA DA SILVA - CAP QOPM  
ÊNIO JOSÉ CARLOS HANS - CAP QOPM

Goiânia  
2012

GIOVANE ROSA DA SILVA - CAP QOPM  
ÊNIO JOSÉ CARLOS HANS - CAP QOPM

**A MERITOCRACIA APLICADA ÀS PROMOÇÕES DOS OFICIAIS  
POLICIAIS MILITARES DA ATIVA DA POLÍCIA MILITAR DO  
ESTADO GOIÁS: UMA NOVA VISÃO**

Monografia apresentada na conclusão do Curso de  
Especialização em Gerenciamento de Segurança  
Pública da Polícia Militar do Estado de Goiás  
(CEGESP 2011/2012)

ORIENTADOR: Ten Cel QOPM Agnaldo Augusto da Cruz.

ORIENTADOR METODOLÓGICO: Cel QOPM André Luiz Gomes Schroder.

Goiânia  
2012

CAPITÃO GIOVANE ROSA DA SILVA  
CAPITÃO ÊNIO JOSÉ CARLOS HANS

**A MERITOCRACIA APLICADA ÀS PROMOÇÕES DOS OFICIAIS  
POLICIAIS MILITARES DA ATIVA DA POLÍCIA MILITAR DO  
ESTADO GOIÁS: UMA NOVA VISÃO**

ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS - APMGO

Goiânia (GO), \_\_\_\_\_ de 2012.

---

Ten Cel QOPM Agnaldo Augusto da Cruz – Ten Cel QOPM

---

André Luiz Gomes Schroder - Cel QOPM

---

Dedicamos este trabalho ao Senhor de todos os exércitos e a todos que militam em honra e glória Dele.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus por ter me conduzido até aqui, minha mãe e meus filhos, que souberam compreender meu momento de sacrifício, ao Coronel Edson Costa Araújo, Excelentíssimo Senhor Comandante Geral da PMGO, pelas experientes e abalizadas orientações, aos caros ensinamentos dos meus preclaríssimos mestres e pelo imprescindível apoio e compreensão do meu Comandante, Tenente Coronel Francisco Geraldo Pereira e a todos os companheiros de curso e amigos que acompanharam essa jornada.

*Capitão Giovane Rosa da Silva*

Primeiramente, agradeço a Deus, autor soberano de todas as minhas obras, alegrias, lutas e conquistas. A minha esposa e filhas que souberam compreender minhas ausências não deixando de apoiar-me e incentivar-me no decorrer desta caminhada. Ao Cel QOPM Edson Costa Araújo, Comandante Geral da Polícia Militar do Estado de Goiás, por suas competentes orientações e ensinamentos e pelo apoio e compreensão do meu Comandante, o Ten Cel QOPM Divino Alves de Oliveira.

*Capitão Ênio José Carlos Hans*

"A grandeza não consiste em receber honras, mas em merecê-las."  
Aristóteles

## RESUMO

O presente estudo foi desenvolvido a partir de um método histórico, que vislumbrasse a conceituação, percepção e evolução da meritocracia na sociedade, adotando-se a posteriori um método comparativo, que buscasse as similitudes entre o conhecimento científico do sistema meritocrático e a meritocracia aplicada às promoções dos oficiais policiais militares da ativa da Polícia Militar do Estado de Goiás. Para isso foi realizada intensa pesquisa bibliográfica a respeito do tema, a fim de perscrutar sobre o que seria meritocracia e o entendimento sobre o que viria a ser um sistema meritocrático, procurando analisar a relação causal entre este conceito e os problemas existentes com relação à política de promoções dos oficiais, tendo uma ótica de diagnosticar os problemas existentes e a construção de um paradigma para esta situação institucional. As implicações da discussão desta proposta são ilustradas e complementadas a partir da análise do referencial teórico consultado e de pesquisa de campo realizada com 50 (cinquenta) oficiais do Quadro de Oficiais Policiais Militares (QOPM). Por meio do presente estudo pode-se constatar que a meritocracia é um sistema de hierarquização social que visa distribuir os postos ou funções dentro de uma sociedade de acordo com o mérito de cada um de seus integrantes. Com relação à percepção da meritocracia no universo das promoções dos oficiais da PMGO, apesar de verificar-se que houve uma evolução positiva, resta que o sistema é falho e carregado de incoerências, o conhecimento que os oficiais têm deste sistema é superficial e baseado no empirismo, porém, a visão que professam sobre o sistema meritocrático para as promoções é de muito descrédito, principalmente no que tange às promoções por merecimento. Finalmente, concluímos que urge a tomada de iniciativas no sentido de reformular o sistema, aplicando novos métodos e concepções, os quais estejam em consonância com a doutrina da meritocracia e com a atual ordem jurídica, social, política e histórica da sociedade.

**Palavras-chaves:** Meritocracia. Oficiais. Polícia Militar do Estado de Goiás.

## ABSTRACT

The present study was developed from a historical method that could devise the concept, perception and evolution of meritocracy in society, adopting a subsequent comparative method to seek the similarities between scientific knowledge and meritocratic system applied to promotions of officers active duty military officers of the Military Police of Goiás To this was done extensive research literature on the subject in order to contemplate on what is meritocracy and understanding about what would be a meritocratic system, assessing the causal relationship between this concept and the problems that exist regarding the promotion policy of the officers, having an optical diagnose problems and build an institutional paradigm for this situation. The implications of the discussion of this proposal are then illustrated and supplemented from the theoretical analysis of the consultation and field research conducted with 50 (fifty) officer of Cadre Officer Military Police (QOPM). Through this study it can be seen that meritocracy is a system of social hierarchy that aims to distribute the jobs or roles within a society according to the merit of each of its members. Regarding the perception of meritocracy in the world of promotions of officers PMGO, although it is found that there was a positive development, it remains that the system is flawed and full of inconsistencies, the officers have knowledge of this system is superficial and based on empiricism However, the vision about who profess meritocracy system for promotions is much discredited, especially regarding the promotions based on merit. Finally, we conclude that the taking of urgent initiatives to reform the system, applying new methods and concepts, which are in line with the doctrine of meritocracy and the current legal, social and political and historical society.

**Key-words:** Meritocracy. Officers. The Military Police of Goiás.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01 - Demonstrativo da percepção da meritocracia na carreira do oficial da PMGO.....	36
Figura 02 - Visão dos oficiais da PMGO com relação a capacidade profissional e a isenção dos avaliadores.....	37
Figura 03 – Percepção dos oficiais da PMGO sobre a política institucional de reconhecimento ao sucesso profissional.....	38
Figura 04 - Gráfico de oficiais que acreditam que a PMGO possui um plano estratégico que estabeleça critérios institucionais para a avaliação de desempenho.....	42
Figura 05 – A importância atribuída ao critério de antiguidade dentro da aferição do mérito para a promoção.....	43
Figura 06 - A importância atribuída a aplicação de um Teste de Aptidão Profissional-TAP dentro da aferição do mérito para promoção.....	43
Figura 07 - A importância atribuída aos cursos regulares de especialização realizados no âmbito da PMGO ou de outras coirmãs dentro da aferição do mérito para a promoção.....	44
Figura 08 - A importância atribuída aos cursos superiores de graduação e de especialização realizados no âmbito das instituições acadêmicas dentro da aferição do mérito para a promoção.....	45
Figura 09 - A importância atribuída ao mérito obtido na conclusão dos cursos atinentes à carreira do oficial da PMGO (CFO, CEGESP e CSP) dentro da aferição do mérito para a promoção.....	45
Figura 10 – Importância específica atribuída ao CEGESP e o CSP na transição da carreira do oficial da PMGO?.....	46

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
<b>1 TEORIA DA MERITOCRACIA .....</b>	<b>13</b>
1.1 Mérito: o predecessor da meritocracia.....	13
1.2 O que vem a ser meritocracia.....	15
1.3 A origem da meritocracia.....	18
1.4 A origem da meritocracia no Brasil.....	21
1.5 Aspectos positivos da meritocracia.....	24
1.6 Aspectos negativos da meritocracia.....	26
<b>2 ANÁLISE DO SISTEMA MERITOCRÁTICO APLICADO ATUALMENTE ÀS PROMOÇÕES DOS OFICIAIS POLICIAIS MILITARES DA ATIVA DA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS.....</b>	<b>28</b>
2.1 A meritocracia aplicada às promoções dos oficiais policiais militares da ativa da PMGO.....	28
2.1.1 Evolução histórica do sistema meritocrático aplicado às promoções dos oficiais policiais militares da ativa da PMGO .....	28
2.1.2 Descrição do atual sistema meritocrático aplicado à carreira dos oficiais policiais militares da ativa da Polícia Militar do Estado de Goiás.....	30
2.2 Análise crítica do sistema meritocrático aplicado à promoção dos oficiais policiais militares da ativa da Polícia Militar do Estado de Goiás.....	34
<b>3 PROPOSTA PARA CONSTRUÇÃO DE UM NOVO SISTEMA MERITOCRÁTICO PARA AS PROMOÇÕES DOS OFICIAIS POLICIAIS MILITARES DA ATIVA DA PMGO.....</b>	<b>42</b>
3.1 Generalidade.....	42
3.2 Fatores determinantes do sistema meritocrático que influenciam na elaboração de uma nova proposta de promoções dos oficiais QOPM da ativa da PMGO.....	48
3.2.1 Metas estratégicas institucionais .....	49
3.2.2 Indicadores de desempenho .....	49
3.2.3 Avaliação de desempenho.....	50

3.3 Proposta para novo sistema meritocrático para as promoções dos oficiais policiais militares da ativa da PMGO.....	50
<b>CONCLUSÃO</b> .....	53
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	55
<b>ANEXOS</b> .....	57

## **INTRODUÇÃO**

Hodiernamente, presenciamos um cenário de rápidas, abruptas e, às vezes, drásticas mudanças nos padrões de atuação das instituições. O mundo passa por profundas mudanças no ambiente de trabalho, ocasionadas pela crescente globalização. Para evitar maiores turbulências e fazer face às necessidades impostas pelas cobranças competitivas do mercado, as corporações são forçadas a adaptar-se, a flexibilizar determinados procedimentos e focar cada vez mais seus objetivos numa gestão de eficiência e qualidade. Essas pressões do ambiente externo sobre as mesmas refletem-se na emergência de novas práticas organizacionais, visando à modernização dos processos e procedimentos.

A eficiência, qualidade e a velocidade de respostas aos problemas impostos pela alta competitividade, neste novo teatro de atuação, tornam-se o foco a ser almejado pelas corporações de um modo geral. Na era da chamada Terceira Revolução Industrial, para buscar o êxito e até mesmo sua sobrevivência institucional, as corporações buscam várias estratégias, porém, todas culminam na gestão dos processos desenvolvidos pelas pessoas, entendendo que são elas que fazem a empresa funcionar e agregam valor ao produto ou serviço desenvolvido. Em resumo, o esforço da atualidade está em buscar a eficiência, eficácia e efetividade das ações que as pessoas desempenham no trabalho.

Analisando este contexto tempestuoso com relação às práticas corporativas atuais, verificamos prementemente que a Polícia Militar do Estado Goiás necessita propiciar um incremento à proatividade, a melhoria da performance, propiciar maior estímulo motivacional e incentivar a criatividade dentro do desempenho das ocupações laborativas institucionais. Sendo assim, se faz necessário a construção de uma nova visão com relação ao sistema meritocrático aplicado às promoções dos oficiais policiais militares da ativa da Polícia Militar do Estado de Goiás.

Assim, este trabalho tem como objetivos: investigar sobre a meritocracia, descrever e analisar o sistema meritocrático aplicado às promoções dos oficiais policiais

militares da ativa e construir uma proposta que rompa com as possíveis fragilidades desse sistema. Partimos do pressuposto que a boa gestão da meritocracia com relação às promoções influenciaria na motivação dos oficiais, tendo em vista que evidenciaria as reais condições desses profissionais e serviria para instituição como mecanismo de melhoria da eficiência administrativa e da qualidade do serviço operacional prestado.

A priori verificamos que a meritocracia enfrenta grande resistência, oriunda da própria cultura brasileira, a qual, normalmente, encara todo novo plano de avaliação de desempenho como maneira de punir, de pôr todo mundo para trabalhar, de separar “o joio do trigo”, criando um grupo de excluídos. Isso ocorreria em razão de que, historicamente, a avaliação de desempenho, normalmente, não é implantada na administração brasileira como instrumento de crescimento e melhoria, mas como uma ferramenta de punição e controle, alicerçada num processo administrativo que ignora a implementação de métodos que possibilitem a criação de meios que forneçam aos trabalhadores um ambiente favorável a um produtivo e eficiente alcance de metas. Reforçando essa tese, reporta-nos Barbosa (1996, p. 61) que “a partir da década de vinte, com a escola das Relações Humanas e sua ênfase eminentemente humanista, a visão da avaliação de desempenho, como um artifício punitivo e controlador da produção, começa a ser nuançada”.

Para embasar nossa pesquisa buscaremos apontar de forma sintetizada as principais teorias administrativas ao longo da história com seus principais enfoques, de acordo com a ênfase em determinados fatores. Porém, apesar de fazermos uma interdisciplinarização destas diversas teorias, para fruto específico deste estudo, preocuparemos, prioritariamente, tomar como base os postulados da abordagem nas pessoas (abordagem humanística) e da abordagem na competitividade (novas abordagens administrativas).

Vale salientar que não nos furtamos de fazer um estudo de conceituação, baseado em aspectos históricos e antropológicos da meritocracia e de seu conjunto de valores no contexto da sociedade, administração pública e suas relações com a evolução do processo de recrutamento e a mobilidade vertical dos oficiais dentro do universo da administração da Polícia Militar do Estado de Goiás.

Não pretendemos ter a presunção de esgotar este polêmico e instigante tema, porém, buscamos preencher algumas lacunas existentes neste contexto e subsidiar a instituição no debate franco e racional, despindo-se de paixões, ideias pré-concebidas e visões estereotipadas sobre a meritocracia.

## 1 TEORIA DA MERITOCRACIA

Este capítulo visa, através de um método histórico, apreender o conhecimento científico do que seja meritocracia e compreender o que seja um sistema meritocrático. Para isso, mergulhamos em uma pesquisa bibliográfica que nos fornecesse conceitos e percepções a respeito deste tema, de modo que pudéssemos formular um entendimento doutrinário do ideal meritocrático, através do diálogo com os estudiosos, pensadores e críticos deste sistema.

### 1.1 Mérito: o predecessor da meritocracia

Não poderíamos realizar um estudo sobre meritocracia sem antes procurarmos a palavra mérito, a qual confere uma profunda significação etimológica e histórica do termo meritocracia. O vocábulo mérito vem do latim *meritum* e traz em seu significado ganho e lucro, quanto pena e castigo, sendo assim, segundo Walzer (2003 apud VALLE; RUSCHEL 2009, p. 76) um termo “tanto ilimitado quanto pluralista”, levando a tomar vários sentidos e dependendo de visões particulares, de acordo com contextos e conveniências argumentativas. Desta forma, é melhor entender a significação do que é ter mérito e quem é, por conseguinte, merecedor. Os autores discorrem com muita propriedade a esse respeito:

Ter mérito supõe ser digno de recompensa elogio, prêmio, estima, apreço. É merecedor quem tem valor, quem apresenta um conjunto de qualidades intelectuais e morais reconhecidas (capacidade, habilidade, inteligência, talento, aptidão, dom vocação) e tudo faz para ser digno delas (WALZER,2003 apud VALLE; RUSCHEL, 2009, p. 76).

Segundo Valle e Ruschel (2009, p. 76-77) o entendimento do que seria mérito ao longo do tempo sofreu um processo de modificação, passando por visões como a de Platão, que defendia uma aristocracia dos sábios, baseada no mérito da sabedoria. Já na pré-modernidade esses autores parafraseiam Kreimer, dizendo que nesse período, o mérito estava

ligado ao caráter de uma boa ação, dando assim uma conotação ética e reforçam com o pensamento de Adam Smith (1723-1790) que defendia que o mérito seria produto de uma ação ética, devendo assim ser galardoado. São bem enfáticas as acepções éticas extraídas das palavras de Walzer (2003 apud VALLE; RUSCHEL 2009, p. 76): “até os criminosos condenados devem ser capazes de reconhecer que receberam o que merecem”.

O entendimento e a contextualização da palavra mérito foram evoluindo para indicar atributos ou qualidades pessoais. Coloca-se assim, o trabalho em primeiro plano e não, meramente, as boas ações como estava arraigado no passado. Este foi o panteão de luta dos iluministas, os quais atribuíam ao mérito um caráter indisponível e indelegável, ou seja, deveria ser conquistado por cada um pelo seu próprio esforço, talento, conhecimento, experiência, inteligência, capacidade, criatividade, conforme pode ser entendido nas palavras de Diderot (apud VALE; RUSCHEL 2009, p. 77) “a cada um segundo seu mérito”, ou seja, a distribuição dos dividendos do trabalho humano deveria ser de acordo com os talentos individuais.

Valle e Ruschel, ao citarem Brinbaum e Duru-Bellat (2007), militam no sentido de esclarecer que nas sociedades contemporâneas a percepção sobre o mérito evoluiu adquirindo um valor moderador entre as desigualdades existente:

Considera-se, nestas sociedades, que o mérito, além de reconciliar igualdade de todos e desigualdades efetivas (equilibrando, segundo o princípio da justiça distributiva, as contribuições e as retribuições), garantindo certa eficácia global à sociedade. Pois todo indivíduo é incitado a explorar ao máximo seus talentos, a ocupar na sociedade o lugar – estritamente referido ao universo do trabalho e do saber – que lhe conferem seus dons, sua vocação, seu esforço, sua destreza, sua qualificação e sua experiência (BRINBAUM; DURU-BELLAT, 2007 apud VALLE; RUSCHEL, 2009, p. 77).

Portanto, considera-se que o mérito evoluiu na sua significação para uma conceituação pragmática em que visa aferir as diferenças individuais baseadas no trabalho realizado por cada um. Assim, o mérito possui uma missão reguladora na sociedade atual, onde estabelece um parâmetro de igualdade de oportunidade, somente permitindo a desigualdade advinda da recompensa do talento individual. Concluímos que nesta acepção ele é um garantidor de eficácia sistêmica e justiça social a toda sociedade.

## 1.2 O que vem a ser Meritocracia

Visto e entendido o conceito de mérito, poderíamos simplesmente adicionar o sufixo *cracia* que, conforme o dicionário digital Wikcionário significa domínio, poder (em termos de política), que teríamos o significado de meritocracia como sendo o sistema em que o domínio ou o poder seria obtido a partir do mérito (WIKCIONÁRIO, 2011). Nesta acepção a meritocracia seria um sistema político de governo, o que para nós seria uma superficial conclusão. Contemporaneamente, o termo meritocracia é muito propalado, porém, poucos são os estudiosos que se propuseram dissecá-lo e poucos os que procuram entender com profundidade seu significado. Vemos aí um forte indicativo desta falta de conhecimento sobre a meritocracia quando vamos buscar o significado deste verbete, poucos são os dicionários que tratam desta palavra. Os comentários, debates e as discussões que têm como foco a meritocracia quase sempre são polêmicos e acalorados, mas quase sempre baseados em conjecturas ou opiniões superficiais e estéreis. Mas, então, o que seria realmente meritocracia?

A Enciclopédia digital Wikipédia atribui que meritocracia é um neologismo criado por Michel Young (1958), o qual utilizou o termo pejorativamente em seu livro *“The rise of the meritocracy”*, que poderia ser traduzido como “O triunfo da meritocracia” (WIPÉDIA, 2012). Para Valle e Ruschel (2009, p. 78) o autor deste livro, tendo como substrato a sociedade inglesa, abordou o tema enfocando que o governo do mérito levaria a uma nova forma de desigualdade social, ou seja, rompe-se com o modelo regido pela nobreza hereditária existente até então e implanta-se uma elite detentora do “capital cerebral”, tendo como aforismo representativo deste estado que “para cada homem excelente, existem dez medíocres” (YOUNG, 1958 apud VALLE; RUSCHEL, 2009, p. 78). Portanto, para a visão pejorativa do autor de “O triunfo da Meritocracia”, uma sociedade meritocrática seria simplesmente o cerceamento dos medíocres aos cargos de governo ou comando.

Esta palavra possui, na atualidade, um significado muito mais amplo e menos depreciativo, estando ligada a debates sobre o desempenho, avaliação, competência, produtividade e recompensa. Para David (2009, p. 15), a questão fundamental é o desempenho dos colaboradores devidamente avaliados. Desta premissa permite-se distinguir as pessoas, promover, premiar, treinar, punir e distribuir a hierarquização dos indivíduos dentro de uma perspectiva legítima, pois no sistema meritocrático a recompensa deve ser proporcional ao esforço, capacidade ou talento das pessoas. Conforme defende Barbosa (2003, p. 22), “(...) a meritocracia não atribui importância a variáveis sociais como origem,

posição social, econômica e poder político no momento em que estamos pleiteando ou competindo por uma posição ou direito”.

O ideário meritocrático baseia-se numa distribuição justa dos postos de trabalho, fomentada pela revolução francesa, e supõe que os cargos sejam ocupados pelos mais capazes, porém, as prerrogativas devem ser limitadas. Esses limites seriam definidos por regramentos (pela lei), ou seja, pelo que ele chamou de “esferas da justiça” (WALZER, 2003 apud VALLE; RUSCHEL, 2009, p. 78).

Duarte (2007 apud DAVID, 2009, p. 16) imprime uma visão utilitarista ao dizer que a meritocracia é a fórmula utilizada por organizações como estímulo profissional, oferecendo recompensas aos seus integrantes, a fim de que proporcionem melhorias importantes para elas ou para sua clientela. Esse autor, citando Duarte (2007), complementa dizendo que o merecimento é outro conceito correlato que remete à meritocracia, porém, num âmbito mais restrito, referente ao reconhecimento destinado ao servidor público. O merecimento está assim definido: reconhecimento do mérito do servidor público, caracterizado por suas qualificações funcionais, profissionais, éticas, morais, como assiduidade, competência, conhecimento e habilidade, o que é comprovado por avaliações que lhe conferem o direito à promoção de cargo, classe ou categoria (DUARTE, 2007 apud DAVID, 2009, p. 15).

Segundo Barbosa (1996, p. 58), no plano teórico as discussões sobre meritocracia sempre orbitam na defesa deste sistema, sendo que políticos, intelectuais, imprensa, classe média, empregadores e empregados sempre tendem a defender a necessidade de implantar-se “um sistema que privilegie as pessoas que efetivamente trabalham”. Ainda, para este autor, os critérios de avaliações existentes são sempre criticados, haja vista, estes detratores da situação atual consideram que eles “são baseados em interesses políticos, nepóticos e fisiológicos, que excluem qualquer mensuração de desempenho, eficiência e produtividade” (BARBOSA, 1996, p. 58). A capacidade dos avaliadores e o processo também são motivos de questionamentos.

Para Foucault (1997, p. 38), o sistema meritocrático traz consigo a condição de descrever individualmente a pessoa e analisá-la dentro de um contexto, mantendo sempre um controle e uma mensuração com respeito a seus esforços, capacidades e talentos. Desta forma, a meritocracia permitiria a análise das intercorrências, o conhecimento sobre as pessoas, o enquadramento dos fatos, suas flutuações e, fundamentalmente a distribuição dos indivíduos num contexto organizacional.

A ideologia meritocrática mostra-se através dos processos de avaliação objetiva, momento em que se mensura e expressa-se o desempenho de forma quantificada. Para Barbosa (1996, p. 63), a meritocracia traz um rigor no mapeamento e controle ao procurar conhecer as diferenças entre as pessoas, visando à justa medida para que se minimize ou não as ingerências externas, como parcialidade do avaliador, interesses pessoais ou o uso de métodos inapropriados. Dentro desta perspectiva, às pessoas que conquistassem as melhores posições hierárquicas seriam-lhes atribuídas notoriedade pública, acesso aos cargos, salários diferenciados, prerrogativas e/ou privilégios, status e prestígio. Deste modo “o exame é um controle normalizante, uma vigilância que permite qualificar, classificar e punir. Estabelece uma visibilidade através da qual os indivíduos são diferenciados e sancionados” (FOUCAULT, 1997, p. 154).

Porém, Dubet (2004, p. 43) destaca que a meritocracia deve procurar se despir do orgulho dos vencedores e do desprezo dos preteridos pelo processo. Segundo o autor, esta hierarquização conduz uma cruel segregação para aqueles que não obtiveram o almejado sucesso no processo. Portanto, um dos grandes desafios da meritocracia é criar ou sustentar uma cultura meritocrática, mantendo uma coesão do sistema, baseada numa aceitação consciente e racional de que as pessoas que obtiveram o mérito foram merecedoras, ou seja, o processo de aferimento foi justo.

Para a diferenciação dos indivíduos dentro do sistema meritocrático se tornar sustentável é essencial a legitimação da meritocracia, ou seja, justificar o mérito conferido a cada pessoa. Somente através de avaliações de desempenho objetivas que possam separar, analisar e estratificar as distinções entre os indivíduos poderia racionalizar a aceitação das pessoas ao sistema meritocrático. Segundo Foucault (1997, p. 31), isso funcionaria como uma política perene no sentido de que a diferenciação nos estratos da organização demonstraria os desvios e traria à baila a competência, conferindo hierarquização aos esforços, à capacidade e aos talentos desprendidos. Portanto, aí estaria a ideia de racionalidade, que justificaria o sistema. Essa percepção se fundamenta na condição de que para um ente ser governado ou dirigido, este deve ter conhecimento de como funciona o sistema. O aspecto racional seria tornar as práticas como algo conhecido e, conseqüentemente, aceito. Nessa visão, a apuração do mérito das pessoas justificar-se-ia quanto mais fosse objetiva, sistemática, acurada e mensurasse a real contribuição de cada um, ou seja, quanto menos subjetiva as avaliações de desempenho forem mais serão conhecidas e aceitas por todos dentro de uma organização.

### 1.3 A origem da Meritocracia

Segundo Schilling (2011, p. 1) o filósofo Platão (427-347 a.C.), em seu livro *A República*, inaugura o pensamento meritocrático da sociedade ocidental, quando utopicamente idealiza um modo de governo que deveria ser destinado aos sábios, pois só eles possuiriam a inteligência e o conhecimento para conduzir o Estado, visando o bem, o belo e o justo. Porém, o que se verifica no estudo histórico é que, principalmente a sociedade antiga e medieval, foi predominantemente governada por critérios de sangue ou de castas a que o governante pertencia, sendo feita por osmose a distribuição do restante dos cargos estatais aos apadrinhados chamados “sangue azul”. Os nobres e os aristocratas, ao longo dos séculos, sempre trataram o apoderamento da coisa pública como extensão de seus interesses, numa clara visão patrimonialista. O que David (2009, p. 23) definiu como a confusão entre o que é público e o que é privado. E num sentido lato designar o apoderamento daquilo que é público pelo particular.

Segundo Barbosa (1996, p. 66) é evidente, do ponto de vista histórico-sociológico, que a escolha do mérito em sociedades organizadas sempre foi um problema devido à grande importância que sempre se deu “a antiguidade e o *status* hereditário na hora de se organizarem social e administrativamente”. Portanto, é histórica a aleatoriedade com que é dada a escolha da capacidade das pessoas.

Para Schilling (2011, p. 1), com as revoluções americana (1776) e francesa (1789), conhecidas como revoluções liberais, a nobreza perde seu espaço e primazia, iniciando-se a implantação de uma meritocracia, inspirada pelos ideais rousseauianos e weberianos. A sociedade abria-se ao critério do mérito, desprezando a hereditariedade, a fidalguia e os laços de sangue. O autor complementa dizendo que o governo de Napoleão (1799-1815) foi um bom exemplo disto, citando uma máxima deste herói francês: “o bastão do marechalato encontra-se na mochila de cada um dos meus soldados”, alusão de que cada um poderia ascender aos cargos militares pelos seus méritos, mesmo que vindo de origem humilde. Para Schilling (2011, p. 1), apesar da aristocracia tentar deter o avanço da meritocracia, como foi o caso do Congresso de Viena (1815), a meritocracia sobrepujou as outras formas de escolha.

É bom salientar que a meritocracia que se erigiu destas ideias liberais da época mostrou-se incompleta e/ou defeituosa, pois a aferição do mérito era, em sua maioria, injusta. A nascente classe burguesa, detentora do poder político e econômico, era quem ascendia aos mais altos postos públicos, tendo em vista que só estes eram capazes de arcarem com os

custos de uma instrução e preparação adequada que faria face à concorrência das funções públicas e, por outro lado, eram estes que estatuíam os critérios do mérito, portanto, um jogo de cartas marcadas. Porém, a partir deste conflito de interesses burgueses e com os ideais iluministas em voga tiveram início pensamentos vanguardistas na área da administração, visando à evolução das práticas privadas e da gestão estatal, conforme prenuncia Schilling (2009, p. 2):

Tal costume de selecionar os governantes pelo critério nobiliárquico foi profundamente abalado pelas duas revoluções atlânticas, a norte-americana, de 1776, e a francesa, de 1789. Fortemente embaladas pelos ideais rousseauianos de igualdade social, as Revoluções Liberais, ao removerem a nobreza do poder, instalaram a meritocracia (SCHILLING, 2011, p. 2).

Ao dialogar com a obra de Chiavenato (2003, p. 42), vislumbra-se que, do ponto de vista histórico da teoria geral da administração, esta perpassou por várias abordagens, cada qual enfocando determinada variável. O foco dos estudiosos ora se concentrou nas tarefas: administração científica; na estrutura: teoria clássica, neoclássica e teoria estruturalista; nas pessoas: teoria das relações humanas, teoria do comportamento organizacional e teoria do desenvolvimento organizacional; no ambiente: teoria estruturalista e teoria da contingência; na tecnologia: teoria da contingência; na competitividade: novas abordagens da administração.

Para Barbosa (1996, p. 60), a avaliação das pessoas e seu trabalho, no âmbito da administração regular, iniciou-se com Taylor, o qual sugeriu aplicar o seu método de eficiência na produtividade às pessoas, porém, esta prática se mostrou altamente polêmica, pois medir eficiência de máquinas e linhas de produção é profundamente diferente de avaliar seres humanos que possuem uma complexidade bem maior. Esta prática denotou um enfoque quase que exclusivo na produtividade, ou seja, na quantidade de trabalho. Nos tempos atuais ainda verificamos avaliações centradas neste enfoque, com uma visão industrial do trabalho, preocupando-se em identificar quem trabalha e quem não o faz, buscando um aspecto punitivo.

Conforme Chiavenato (2003, p. 98), com o surgimento da abordagem humanística, temos um marco conceitual na teoria da administração, deslocando a ênfase dada às tarefas (Administração Científica) e na estrutura (Teoria Clássica) para ênfase nas pessoas que trabalham ou que participam das organizações. Este novo modelo de visão passou a ser denominado como abordagem humanística da administração, a qual começou no segundo período de Taylor, passando a ser recepcionada a partir de 1930 nos Estados Unidos, porém sua divulgação fora deste país somente ocorreu depois do final da segunda guerra mundial.

O autor continua essa linha de pensamento afirmando que estas teorias administrativas esforçaram-se para se desligar do mecanicismo da teoria clássica e do romantismo da teoria humanista. Esse esforço visava nortear de forma sistemática o trabalho do administrador, atribuindo às práticas administrativas um caráter racional. Os estudiosos da administração que militaram nesse sentido se inspiraram em Max Weber e elaboraram a teoria da burocracia, tendo entre suas características os padrões de competência técnica e a meritocracia, na qual diz que a organização deve escolher as pessoas pelo mérito e pela competência, pois:

A burocracia é uma organização na qual a escolha das pessoas é baseada no mérito e na competência técnica e não em preferências pessoais. A seleção, a admissão, a transferência e a promoção dos funcionários devem ser baseadas em critérios de avaliação e classificação válidos para toda a organização e não em critérios particulares e arbitrários. Esses critérios universais são racionais e levam em conta a competência, o mérito e a capacidade do funcionário em relação ao cargo. Daí a necessidade de exames, concursos, testes e títulos para admissão e promoção dos funcionários (WEBER apud CHIAVENATO, 2003, p. 262-264).

Pode-se analisar uma clara tentativa de profissionalizar a administração e assentá-la em critérios objetivos e universais que fugissem do casuísmo das vontades pessoais e levassem em conta o talento individual. Esta perspectiva visa abandonar de vez o caráter meramente punitivo e ingressar a administração na modernidade, fundamentando a valoração das pessoas na avaliação de desempenho com vista a várias finalidades, entre elas: para verificar se os critérios de seleção de pessoal estão a contento, quais setores precisam de treinamento, se as pessoas estão sendo alocadas para os locais certos de acordo com suas potencialidades, quais pessoas precisam ser remanejadas, entre outras aplicações.

Segundo Schilling (2011, p. 2), na atualidade, mesmo nos Estados ditos liberais, presenciamos um agigantamento da máquina estatal, com um conseqüente aumento do corpo de agentes públicos, devido às características intervencionistas do Estado moderno na vida do cidadão. Honoré de Balzac ( apud SCHILLING 2011, p. 2), classificou este tipo de Estado como “gigante controlado por pigmeus”. Desta forma, presenciamos um paradoxo: de um lado a iniciativa privada desenvolveu a meritocracia com maestria, pois ela sobrevive da dinâmica do mercado competitivo e cabe somente a ela decidir os critérios de valoração dos seus colaboradores, atribuindo-lhes as diversas recompensas como: premiações, promoções, aumentos de salários, enquanto que a área pública move-se a passos lentos, prevalecendo um sentimento corporativista por parte dos funcionários, calcado nas heranças patrimonialista e clientelista, o que leva este setor a tender para mediocracia (o enquadramento mediano de

todos, independentemente do esforço, capacidade e talento). É notório que esta tendência acarreta dois contextos: de um lado temos um setor privado vanguardista prestando um excelente serviço, valorizando a criatividade e a eficiência, enquanto que o setor público está fadado à apatia, falta de iniciativa e inoperância, diante disto, temos que “esta diferença também se reflete na eficiência, sendo que o setor privado se gaba de ser a vanguarda produtiva e criativa, enquanto que o corpo do funcionalismo público é visto como um enorme paquiderme ineficiente e sem imaginação” (SCHILLING, 2011, p. 2).

Concluimos que essa luta interna da máquina estatal, entre as forças de inovação, no sentido de se implantar uma meritocracia, e o corporativismo que tenta manter o status quo, terá uma longa batalha, sendo que a situação vigente em seu exército se vale de armas, como a cultura patrimonialista e clientelista subjacente, bem como leis arcaicas que asseguram esta letargia estatal.

#### **1.4 A origem da meritocracia no Brasil**

Para Pacheco (2002, p. 2), dentro do contexto histórico do Brasil, é comum a prática de definir os cargos de dirigentes públicos sem critérios objetivos ou racionais, antes sendo um instrumento calcado em critérios inadequados e subjetivos ou até mesmo pela livre nomeação. A autora atribui essa situação às características de estruturação do poder em nosso país, o qual tardiamente e de forma desordenada busca referendar a meritocracia contida nos ideais da burocracia proposta por Weber. Temos um gargalo quando se trata de otimizar as práticas político-administrativas no Brasil representado pela dificuldade de se implantar e validar um sistema meritocrático universalizante que traga profissionalização às ações administrativas pátrias e com isso extirpar a cultura patrimonialista e clientelista gestada ao longo de séculos da nossa história. Portanto, a busca pela profissionalização da gestão pública e pela racionalidade dos processos de provimento dos cargos e funções públicas tornou-se a tônica dos debates atuais no setor público.

Temos uma cultura remanescente que carrega resquício da sociedade herdada de Portugal nos primórdios de nossa formação histórica, a qual era nitidamente contrária ao trabalho e com uma determinante postura patrimonialista, tendo esta tacanha visão influência nos matizes de nossa administração pública. A vinda da família real trouxe para a administração pública um enrijecimento da judicância local e uma disfunção no aparelho estatal típica da cultura lusitana. Trata-se de um traço herdado da corte que se baseava num

paradigma de gestão luso-francês que tinha como supremacia o aspecto jurídico da ação pública. Este modelo social arcaico e corroído trouxe um sistema de privilégios herdados da metrópole, de acordo com Faoro e Zancanaro (1984 apud DAVID, 2009, p. 22):

Tudo se concentrou, no primeiro golpe, em situar no mundo político e administrativo os fugitivos desempregados, colocando-lhes na boca uma teta do Tesouro. Os fidalgos de alta linhagem, os que dispunham de meios próprios de vida, não acompanharam, se não excepcionalmente, o regente. (...) Vinham a seguir a chusma de satélites: monsenhores, desembargadores, letrados, médicos, empregados da casa real, os homens do serviço privado e protegidos de D João. Eram vadios e parasitas, que continuariam no Rio de Janeiro o ofício exercido em Lisboa: —comer à custa do Estado e nada fazer para o bem da nação. Organizar o império, para o ministério, seria reproduzir a estrutura administrativa portuguesa no Brasil e colocar os desempregados. O eixo da política era o mesmo secularmente fundido: o reino deveria servir à camada dominante, ao seu desfrute e gozo. Os fidalgos ganharam pensões, acesso aos postos superiores os oficiais da Armada e Exército, empregos e benefícios os civis eclesiais. (...) A carapaça administrativa, enorme e inútil, (...) não esgotou as atividades da corte. (...) A transmigração superpôs à estrutura social existente a estrutura administrativa do cortesão fugitivo, com os renovamentos das supérfluas velharias de sociedade desfibrada, em que a burocracia se tornará o ideal da vadiagem paga. (...) A nobreza burocrática defronta-se aos proprietários territoriais, até então confinados às câmaras, em busca destes títulos e das graças aristocráticas. (...) (FAORO; ZANCANARO, 1984 apud DAVID, 2009, p. 22).

Conforme se verifica, esta herança patológica, com relação aos dirigentes públicos, é histórica e baseia-se num modelo patrimonialista e clientelista misturado com um sistema federativo de coalizões políticas. Em face disto, temos um desejo incontido de romper com este sistema podre, diante do que nos rendemos gentilmente às abordagens weberianas de profissionalização da burocracia estatal.

Destarte essa situação crônica, as primeiras ideias de meritocracia, tratadas de forma positiva pelo Estado brasileiro, datam da primeira constituição (1824), porém, este ideário assim como outros ali estatuídos, não foram conquistas populares, antes uma mera outorga do imperador Pedro I, figurando no imaginário dos cidadãos brasileiros como uma concessão, um benefício do Estado (BARBOSA, 2003, p. 49).

Pacheco (2002, p. 2) diz que no Brasil temos a gestação de um sistema meritocrático na administração pública iniciado sob os auspícios de costumes clientelistas. Conforme Martins (1993, apud PACHECO 2002, p. 2), “o patrimonialismo, o clientelismo, a burocracia extensiva e a intervenção do Estado na economia estão inscritas na tradição brasileira como características persistentes da herança colonial”, características estas que perduram para mais de quatro séculos. Segundo este autor, a gestão pública brasileira sempre utilizou um “duplo padrão” para recrutar seus agentes: um de critério meritocrático, o caso do

concurso e o outro de critério clientelista, a indicação ou livre escolha para promoções na carreira. Somente dando sinais de avanço durante a era Vargas, em 1930, com o Departamento Administrativo do Serviço Público, temos uma tentativa de estruturação de um serviço público meritocrático, fundamentado nos ideais de Weber. Até então só tínhamos algumas organizações que faziam recrutamento através de concurso público e tinham planos de carreiras estruturados, caso dos militares, da diplomacia e do Banco do Brasil (MARTINS, 1993 apud PACHECO, 2002, p. 3). Porém, ainda tardou a extensão deste modelo weberiano para os outros servidores públicos, sendo iniciado somente no final da década de 30. “A partir daí, entrou-se numa fase de expansão da burocracia, quando o clientelismo... começou a ser atacado na prática, através de propostas que tinham no ‘universalismo de procedimentos’ a sua base conceitual. Mas as dificuldades foram muitas.” (PORTUGAL GOUVÊA, 1994, apud PACHECO, 2002, p. 2). Com respeito a essa situação crônica da meritocracia no serviço público é lamentável a conclusão de Barbosa (1999, p.52):

A presença desses dispositivos em todas as constituições não significa a consagração definitiva do mérito como critério prevalecente na admissão para o serviço público. Ao contrário, consagra apenas o *locus* empírico privilegiado para os dilemas da ideologia meritocrática no Brasil. No âmbito da política e dos debates no Congresso Nacional podemos encontrar os melhores testemunhos dessa tensão entre um discurso meritocrático e uma prática fisiológica e nepótica, associada à passividade da sociedade civil (BARBOSA, 1999, p. 52).

O período pós-constituição de 1988 foi marcado por uma tônica reformista de pretensão de um Estado mínimo e combate aos funcionários públicos com altas rendas (os marajás). Porém, algo de positivo realmente palpável pode ser visto na gestão de Fernando Henrique, que criou o Ministério da Administração e Reforma (MARE), o qual imprimiu certo ideal de atuar contra o que havia de negativo na regente Carta Magna, apoiado na experiência internacional recente e na visão meritocrática de Weber, porém, não foram levadas em conta as divergências culturais entre administração pública brasileira e a mundial (ABRUCCIO, 2007, p. 72).

Com relação à percepção da meritocracia no poder público brasileiro ao longo da história, Barbosa diz que:

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. 4).

Diante deste passado marcado pelo patrimonialismo e pelo clientelismo, os quais fazem o brasileiro tomar verdadeira aversão à interferência política no provimento dos cargos do setor público, temos uma tentativa constante e um pouco confusa de romper com este triste quadro, adotando uma postura técnica, objetiva e criteriosa, pautada no modelo burocrático proposto por Weber, o qual leve a profissionalização do servidor público. Isso aponta para um grande anseio pela meritocracia, porém, com uma confusão com relação aos princípios democráticos e os preceitos meritocráticos, produzindo visões distorcidas que ora apontam a política de aferição de mérito como autoritária e em outro momento como uma forma justa e objetiva de dar oportunidade a todos, distinguindo as pessoas somente pelo talento individual.

### **1.5 Aspectos positivos da meritocracia**

A pessoa de uma organização tem no reconhecimento pelo que produz para a instituição o fator mais importante para o resultado de seu trabalho, conforme Deepprose (1995, p. 33):

A recompensa justa, proporcionada pelo mérito alcançado influencia determinadamente na maior autoestima, na vontade de buscar novas soluções e no esforço criativo, fatores esses que trariam resultados positivos para a empresa. Perceber e proporcionar este mecanismo de reconhecimento e recompensa não constitui uma benéfica da organização, antes constitui um fomento a produtividade, proporcionado pelo recurso corporativo mais importante: a capacidade humana (DEEPROSE, 1995, p. 33).

Temos então que, modernamente, o fator mais importante na organização é o capital humano. Logo, motivar este ente é fundamental. A motivação pode ser entendida como sendo as causas ou motivos que produzem determinado comportamento, seja ele qual for. Conforme prediz Maximiano (2004, p. 276) “a motivação é a energia ou força que movimenta o comportamento”. Motivação não significa, sob essa ótica, entusiasmo ou disposição elevada, significaria apenas que todo comportamento sempre tem uma causa. Ainda segundo este autor dentro da teoria da expectativa, a motivação humana apresenta-se como que hedonisticamente, pois os comportamentos das pessoas seriam escolhidos a partir “da perspectiva de satisfação ou insatisfação, que os resultados desses comportamentos proporcionam” (MAXIMIANO, 2004, p. 275-278).

Outro fator fundamental para uma corporação despertar o engajamento proativo do colaborador é a demonstração de coesão de propósitos institucionais, o que dependeria diretamente do valor que ela agrega à sua existência ou a seus “propósitos morais”, porém, “a cooperação não é produzida apenas pela crença no propósito moral da organização, mas principalmente pela percepção de compatibilidade entre esforço e recompensa” (MAXIMIANO, 2004, p. 236).

Reconhecer e recompensar o pessoal de uma organização proporcionaria um harmônico pacto de equidade, pois, esta seria a justa contrapartida do esforço produtivo. Ao proceder desta forma, a organização proporcionaria um grande impulso motivacional, que interferiria diretamente no desempenho das pessoas e na conseqüente produtividade. Podemos dizer que nessas práticas estão as raízes meritocráticas.

“Assim, apurar ou não o merecimento não é mais a questão”, o grande problema é como avaliar o desempenho livre de preconceitos e sem levantar antagonismos, ou seja, o problema é legitimar racionalmente o sistema e manter a coesão interna (PROBST apud BARBOSA, 1996, p. 63).

Contribuindo para esta necessidade de legitimação, temos que, modernamente, a meritocracia perdeu seu caráter excludente ou punitivo. Ela evoluiu da concepção exclusivamente punitiva, a qual servia para separar aquele que é produtivo daquele que é improdutivo, para se tornar uma verdadeira bússola que direciona os objetivos e anseios das instituições e das pessoas, conforme aponta Barbosa (1996, p. 61):

Através da avaliação de desempenho dos funcionários de uma instituição, podemos identificar as áreas nas quais o treinamento se faz necessário, se os critérios de seleção utilizados estão realmente adequados, se estão selecionando as pessoas certas para os lugares certos, que funcionários devem ser remanejados para serem melhor aproveitados etc. (BARBOSA, 1996, p. 61).

Mosher, Kingsley e Stahl apud Barbosa já em 1937 afirmavam acerca do assunto:

Em conclusão, é francamente reconhecido que os sistemas de apuração ou avaliação do merecimento revelaram-se, no passado, acima de tudo, rudimentares e imperfeitos processos de apreciação e registro de aptidões e hábitos de trabalho. Desde, porém, que eles são preferíveis a julgamentos não escritos formulados individualmente pelos administradores, a administração de pessoal deve aceitar o desafio da situação e fazer por desenvolver instrumentos mais adequados e úteis. (MOSHER; KINGSLEY; STAHL apud BARBOSA, 1996, p. 62).

Vê-se claramente o exercício da necessidade de romper com os vícios e arbítrios de modelos de gestão arcaicos e otimizar os valores individuais em prol dos objetivos da

organização, através de uma política meritocrática, mesmo que admitindo as dificuldades de tal meta, conforme reporta Barbosa (1996, p. 63), citando um gerente que encara a necessidade da avaliação de desempenho como um verdadeiro sacerdócio: “Acredito que, praticamente, experimentamos todos os tipos de sistemas de apuração de merecimento que apareceram. Nenhum deles revelou-se inteiramente satisfatório e qualquer um é, sem sombra de dúvida, melhor do que nada.”

O caminho para a meritocracia seria o compartilhamento de valores comuns, uma adesão consciente ao ideário do mérito individual e o entendimento da isonomia das oportunidades e não da igualdade material estanque. Desta forma, a sociedade ou organização comportar-se-ia de forma mais competitiva e as pessoas, ao compreenderem a justiça objetiva do sistema meritocrático, suplantariam as frustrações decorrentes de possíveis fracassos transformando este fator num desejo de buscar o melhor de si para alcançar seus objetivos. Para isso, é essencial que numa sociedade ou organização meritocrática exista a percepção franca e substantiva de que as regras do sistema sejam objetivas e justas e que o mérito alcançado esteja diretamente ligado às diferenças de esforço, capacidade e talento de cada indivíduo.

### **1.6 Aspectos negativos da meritocracia**

Dentro dos ataques ao sistema meritocrático, temos ferrenhas críticas para o principal instrumento da meritocracia, que é a avaliação de desempenho, caso de Edward Deming (apud Barbosa, 1996, p.62), guru norte-americano dos programas de qualidade no Japão, segundo o qual esse procedimento é negativo porque é arbitrário e injusto, que desmoraliza os empregados, alimenta o desempenho imediatista, aniquila o trabalho em equipe, estila o medo e a mobilidade administrativa. Nesta mesma linha, a autora enfatiza as críticas de teóricos modernos como Juran e Ishikawa, que colocam que 80 a 85% dos problemas das empresas são de origem sistêmica e não da responsabilidade dos funcionários, como então poderia avaliar o desempenho com justiça? Em quem atribuiria a responsabilidade por um mau desempenho, ao sistema ou ao indivíduo?

Acompanhando esta visão, temos um estudo sobre avaliação de desempenho realizado por Hebert Meyer e seus associados, o qual concluiu que as avaliações formais feitas por administradores, via de regra, não contribuem para melhorar o desempenho dos subordinados, pois indivíduos criticados pelo seu desempenho tendiam a se portar defensivos e ressentidos, e o seu desempenho depois da avaliação decrescia (STONER; FREEMAN,

1999, p. 289). É bom salientar que o autor não cita aspectos importantes do contexto destas avaliações de desempenho como: a forma com que foram realizadas, quais os critérios e quais as finalidades das mesmas.

Por outro lado, temos sectários que defendem que a meritocracia poderia levar ao que Dupuy (1997, p. 216) chama de “ditadura dos talentosos”, criando um problema moral e de natureza arbitrária, o qual atentaria contra a própria democracia, pois conduziria a uma sociedade dominada pela “tirania dos gênios”. Ainda neste sentido, acrescenta Bourdieu (1989, p. 388-389) que a meritocracia poderia criar uma discriminação baseada na inteligência, pois quem estivesse no poder teria a prerrogativa de elaborar os critérios meritocráticos, sustentando assim seus próprios privilégios e legitimando de forma falseada sua aceitação e seus alicerces de instrumentação.

...atualmente reconhece-se com franqueza que a democracia é apenas uma aspiração. Ele considera evidente que não somos regidos pelo povo, mas, pelo setor inteligente do povo, que não temos mais uma aristocracia de nascimento, nem uma plutocracia, mas sim uma meritocracia do talento. Além disso, ao preconizar a igualdade de oportunidades, a meritocracia acaba reforçando as desigualdades sociais e legitimando o domínio de uma elite bem-nascida, pois são as camadas privilegiadas que definem os princípios de reconhecimento do mérito e colocam em prática processos de avaliação, de classificação e de seleção que, teoricamente, têm por objetivo promover os mais aptos aos diferentes níveis das hierarquias institucionais (VALLE; RUSCHEL, 2009, p. 52).

Deste modo, estaríamos diante de um perigo que se mostra como uma tábua da salvação. A meritocracia se apresentaria como sendo um meio mais justo de promover a justiça social ou da organização, porém ela carregaria em seu gene uma força ditatorial ou uma arma a serviço da justificação das desigualdades:

O mérito aporta uma espécie de verniz mora e tem sido evocado para justificar a estratificação social e as desigualdades. A proclamada igualdade de oportunidades legitima desigualdades de situações bem reais (presentes tanto na escola quanto no mundo profissional). Crer na meritocracia, que se mostra provida de racionalidade e de sentido científicos significa tornar-se mais tolerante em relação às desigualdades: afinal, todos tiveram sua oportunidade, mas somente os melhores souberam aproveitá-la (VALLE;RUSCHEL, 2009, p. 79-80).

A meritocracia compreendida desta forma seria um novo sistema de hierarquização social e/ou organizacional que surge como uma ideologia que pretende manter o *status quo*, porém, de modo diferente, oculto sob o manto da igualdade formal (todos teriam a mesma chance), de onde buscaria sua legitimação.

## **2 ANÁLISE DO SISTEMA MERITOCRÁTICO APLICADO ATUALMENTE ÀS PROMOÇÕES DOS OFICIAIS POLICIAIS MILITARES DA ATIVA DA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS**

### **2.1 A meritocracia aplicada às promoções dos oficiais policiais militares da ativa da PMGO**

#### **2.1.1 Evolução histórica do sistema meritocrático aplicado às promoções dos oficiais policiais militares da ativa da PMGO**

Conforme Souza et al (1999, p. 24-25), dentro do contexto histórico do Brasil colônia, o século XVII é marcado pela conquista da região central, momento em que foi criada a *Capitânia de Goyaz* e sua ocupação foi estimulada pela descoberta das reservas auríferas. Diante desta realidade, tornou-se necessário criar um sistema de segurança para a região. Então, em decorrência da necessidade de se manter a ordem, a qual era constantemente ameaçada pelos primeiros povoadores que, na sua maioria eram fugitivos da justiça e que, além de extraviarem o ouro, eram devedores contumazes e insolventes, criou-se em 1726 o primeiro embrião das milícias, que passou a ter como comandante o intitulado Capitão-Mor de Goyaz Bartolomeu Bueno da Silva. O fato marcante é que não houve um processo meritocrático para a sua nomeação ao cargo, e sim a utilização da livre escolha, fundamentada por influências políticas.

Em seu levantamento sobre a história da corporação Souza et al (1999, p. 35-36) relata que, oficialmente, a Polícia Militar do Estado de Goiás (força policial) foi criada com o ato do então presidente da província de Goyaz, Dr. Januário da Gama Cerqueira, o qual

sancionou a Resolução nº 13, de 28 de julho de 1858, que criava a Força Policial de Goyaz. Segundo consta nos anais da história, ela tinha a sua atuação restrita à capital da província, Vila Boa, Arraia e Palma. O seu efetivo contava com o Tenente João Pereira de Abreu, o Alferes Aquiles Cardoso de Almeida e o Alferes Antônio Xavier Nunes da Silva, mais dois sargentos, um Furriel e mais quarenta e um praças. E naquela época não existia um sistema que aferisse, de maneira eficiente, a qualificação ou estipulasse critérios objetivos como meio de selecionar profissionais para integrarem o corpo da força policial, bem como um processo de promoções. Vários civis foram contratados e passaram a integrar aquela corporação sem o mínimo de instrução, sem qualquer garantia, recebendo do governo apenas uma pequena diária de ajuda de custo. Souza et al (1999, p. 50) descreve que estes contratados não possuíam fardamento, os ensinamentos e instruções eram precários, e o armamento era constituído de um pedaço roliço de madeira que representava o poder da justiça. A seleção e mobilidade dentro da Força Policial eram alicerçadas empiricamente na demonstração de coragem, força, destreza e por critérios estabelecidos, empiricamente, pelos próprios delegados.

Para Souza et al (1999, p. 51) um ato marcante na história do sistema meritocrático da PMGO ocorreu em 1895, onde a desorganização interna e, principalmente, a oscilação do efetivo fez com que o Governo, através da Lei nº 84, de 18 de julho, permitisse que os civis fossem nomeados oficiais, recompensando antigos membros da guarda nacional e privilegiando cabos eleitorais com garantias e estabilidades. Isso causou grandes transtornos e muita contrariedade entre aqueles que faziam parte do efetivo regular.

Conforme Souza et al (1999, p. 52), em 1914 foi editada a Lei nº 497, de 30 de julho, a qual determinava que as promoções seriam efetivadas pelo Comandante do batalhão de polícia alicerçadas por propostas constituídas pelos comandantes de companhias, os quais eram os comandantes imediatos dos promovidos.

Em 1975, o Governador do Estado de Goiás promulgou as leis nº 8.033 e nº 8.000, ambas tratavam do sistema meritocrático para ingresso e mobilidades vertical nos diversos cargos. Contudo a Lei 8.033 foi consolidada com ênfase estatutária, ou seja, na regulação da situação, das obrigações, dos deveres, direitos e das prerrogativas dos Policiais Militares de Goiás. Já a Lei 8.000 foi criada para tratar dos critérios e as condições da promoção dos oficiais da ativa da PMGO. Esta última teve seu teor regulamentado pelo Decreto nº 886 de 1976.

### **2.1.2 Descrição do atual sistema meritocrático aplicado à carreira dos oficiais policiais militares da ativa da Polícia Militar do Estado de Goiás**

A porta de entrada da PMGO é regulada pela meritocracia. A seleção de recursos humanos para a composição do seu quadro de efetivo é feita através de concurso. O estatuto dos policiais militares da Polícia Militar do Estado de Goiás, Lei nº 8.033, de 02 de dezembro de 1975, em seu capítulo I, no artigo 10 estabelece que o ingresso nas fileiras da instituição é facultado a todos os brasileiros, sem distinção de raça, sexo ou crença religiosa, observadas as condições prescritas em lei e nos regulamentos da Corporação. Este artigo é finalizado com a previsão de estipulação de critérios para o recrutamento, denotando a existência de condições pré-estabelecidas para tal ingresso (critérios), inspirando-se no postulado da meritocracia.

Atualmente, o início da carreira do oficial policial militar da ativa se dá com a nomeação e a posse do aprovado em concurso público seletivo específico, ingressando como aluno oficial do 1º ano do Curso de Formação de Oficiais-CFO. O plano de carreira prevê os diversos cargos (postos) para os oficiais, os quais serão galgados através de promoções, culminando no posto de coronel. Sendo assim, dividiremos o estudo do sistema meritocrático aplicado às promoções dos oficiais QOPM da ativa da PMGO em fases, as quais detalharemos adiante.

#### **a) Primeira fase: Curso de Formação de Oficiais**

Com base no conhecimento empírico com relação à carreira dos oficiais, depreende-se que a condição de aluno oficial, embora sendo uma fase transitória, é muito importante para as diversas promoções durante a sua carreira. Este fato é atribuído no parágrafo 1º do artigo 11 da Lei nº 8.000, onde estatui que “a ordem hierárquica de colocação dos oficiais PM nos postos iniciais resulta da ordem de classificação em curso, concurso e estágio” (FERREIRA, 1999, p. 39). Na prática, a instituição valoriza o título de precedência hierárquica, dentro dos mesmos postos e da mesma turma de alunos que cursaram o CFO, o profissional que atingiu maior mérito na conclusão do curso (antiguidade). O mérito decorrente deste caso se dá pela média final obtida quando da conclusão deste referido curso. É bom salientar que este curso é realizado em estabelecimento de ensino próprio da PMGO e tem fundamental importância nas diversas promoções da carreira, pois esta colocação resultará numa antiguidade com relação aos demais que acompanhará o oficial até a promoção para o posto de tenente-coronel.

Portanto, a antiguidade obtida através do CFO, que acompanhará o oficial em sua carreira, constitui um critério que ora representa senioridade (tempo na instituição) e ora representa o mérito aferido no referido curso.

#### **b) Segunda fase: A promoção**

A Lei nº 8.033 prevê como direito e prerrogativa de todos policiais militares (por extensão óbvia os oficiais) a promoção, sendo que, o sistema meritocrático aplicado a estas promoções é normatizado pela Lei nº 8.000, de 25 de novembro de 1975. A Lei nº 8.000 sofre a regulamentação pelo Decreto nº 886, de 12 de abril de 1976, o qual consolida os critérios que norteiam as mensurações necessárias para a efetivação das promoções aos cargos hierárquicos que constituem a carreira destes profissionais da PMGO de forma seletiva, gradual e sucessiva. A promoção é processada de acordo com os institutos legais acima descritos e acontece de forma ritualística, perfazendo três momentos distintos: análise dos critérios, inclusão no quadro de acesso e avaliação da Comissão de Promoção dos Oficiais (FERREIRA, 1999, p. 38-47).

#### **c) Critérios**

A Lei nº 8000 estabelece que as promoções na carreira dos Oficiais da ativa da PMGO ocorrerão conforme os seguintes critérios: antiguidade, merecimento, por bravura, *post mortem* e extraordinariamente em ressarcimento de preterição.

Consoante estes critérios, verificamos que somente os de antiguidade, merecimento e por bravura configuram-se como meritocráticos.

A promoção pelo critério de antiguidade se dá àquele que se encontra habilitado ao acesso e em situação de precedência hierárquica sobre os oficiais de igual posto, quer seja por sua colocação no CFO ou pelo maior tempo de permanência no posto.

O critério de merecimento é obtido pela valoração de uma série de itens que compõem a ficha de avaliação dos oficiais. O resultado da mensuração destes critérios contidos na ficha de avaliação pontuará o conceito profissional e o conceito moral do oficial, sendo que a nota aferida nesses conceitos determinarão a pontuação que será utilizada para definir a sua posição/colocação dentre o grupo de oficiais do mesmo posto que fazem parte do quadro de acesso.

Conforme o parágrafo 2º do artigo 25 da Lei nº 8000, a promoção por bravura é caracterizada por uma ação altamente meritória, em que o policial militar ultrapassa os limites do dever e do exigível. Essa promoção dispensa os critérios impostos por esta mesma lei, necessitando tão somente um processo administrativo minucioso, ou seja, o Oficial contemplado por ela, após cumpridas as formalidades administrativas, será promovido imediatamente.

#### **- Inclusão no quadro de acesso**

Para poder habilitar-se para a promoção por antiguidade ou merecimento, o Oficial terá que compor, primeiramente, o “quadro de acesso”, conforme o artigo 13 caput da Lei nº 8000, que diz o seguinte: “Para ser promovido pelo critério de antiguidade ou de merecimento é indispensável que o Oficial PM esteja incluído no Quadro de Acesso” (FERREIRA, 1999, p. 40).

O oficial que estiver em situação de ser promovido por antiguidade ou merecimento, para que ingresse no quadro de acesso, é necessário que ele preencha os requisitos elencados no artigo 14 da Lei nº 8000, a seguir: interstício; aptidão física; as peculiaridades de cada posto dos diferentes quadros, conceito moral e conceito profissional.

De acordo com o Decreto nº 886 o interstício é o tempo mínimo exigido de permanência em cada posto, nas seguintes condições: I - Aspirante a Oficial PM: 06 (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 (FERREIRA, 1999, p. 216).

O requisito aptidão física é consolidado através da realização de uma série de testes físicos que resultam numa pontuação que colocará o oficial na situação de apto ou inapto para promoção.

Conforme o Decreto nº 886, na peculiaridade de cada posto dos diferentes quadros serão observados: os cursos, serviço arregimentado, conceito moral e profissional. Os cursos que são os que habilitam o Oficial ao acesso aos diferentes postos da carreira, exemplo: curso de formação nos casos para o acesso aos postos de 2º tenente, 1º tenente e capitão; curso de aperfeiçoamento para promoção aos postos de major e tenente-coronel; e curso superior de polícia para promoção de coronel. O serviço arregimentado é o tempo que o oficial exerce funções em determinadas frentes de serviço. No caso de 2º tenente, o tempo é

de 18 meses, incluindo o tempo de aspirantado. No caso do 1º tenente, o tempo também de é de 18 meses. Para capitão, o tempo é de 24 meses e major, 12 meses. No caso do posto de tenente-coronel, o tempo é de 12 meses. O artigo 11 deste mesmo decreto descreve o seguinte:

Será computado como serviço arregimentado, para fins de ingresso em Quadro de Acesso, o tempo passado por:

I – aspirante a Oficial PM e 2º Tenente PM, em exercício de atividade-fim da corporação, o primeiro pelo seu tempo de aspirantado e o segundo, pelo tempo mínimo de 01 (um) ano;

II - 1º Tenente PM, em unidade operacional, unidade de ensino, serviço de segurança da Presidência da República ou da Governadoria Estadual, ou em qualquer outro órgão, desde que em exercício da atividade-fim da Corporação, pelo tempo mínimo de 01 (um) ano;

III – Capitão PM, Major PM e tenente Coronel PM, em unidade de ensino, serviço de segurança da Presidência da República, da Governadoria Estadual, nas Assessorias Policiais Militares, no Gabinete Militar, no estado-Maior Geral, no órgãos de direção setorial, grandes comandos, órgãos da área de segurança pública, inclusive de execução penal, designados por ato do Governador do estado, pelo Tempo mínimo de 01 (um) ano, exceto para último caso, cujo tempo será de no mínimo, 06 (seis) meses, ambos contínuos ou intercalados.

IV – no Gabinete Militar da Secretaria do Governo, pelos Oficiais do Quadro de Oficiais Policiais-Militares (QOPM);

V – em órgão de Direção Geral, como elementos de Supervisão e Coordenação Geral, Comandante-Geral e Estado Maior (1ª, 2ª, 3ª, 4ª, 5ª e 6ª Seções);

VI – em Órgãos de execução, como elementos que executam a atividade-fim da Corporação, CPC, CPI e CCB.

VII – nos órgãos de Direção Setorial que executam atividades-meio da Corporação: Diretoria de Pessoal (DP), Diretoria de Ensino (DE), Diretoria de Finanças (DFin) e Diretoria de Apoio Logístico (FERREIRA, 1999, p. 218).

No artigo 14 vem descrito que, para a promoção ao posto de Coronel do QOPM, o oficial deverá exercer função de comando, chefia ou direção em organização policial militar, em serviço de segurança da Presidência da República, da Governadoria estadual, nas Assessorias Policiais Militares, no Gabinete Militar, no Estado-Maior Geral, nos órgãos de direção setorial, grandes comandos, órgãos da área de segurança pública e de execução penal, designados por ato do Governador do Estado, pelo tempo mínimo de 01 ano, exceto para último caso, cujo tempo será de no mínimo, 06 (seis) meses, ambos contínuos ou intercalados (FERREIRA, 1999, p. 219)..

Os conceitos moral e profissional do Oficial serão aferidos e avaliados pelo seu Comandante imediato e, posteriormente, pela CPOPM, conforme referenda o artigo 16 do Decreto nº 886.

Diferindo-se do quadro de acesso por antiguidade, para se ingressar no quadro de acesso por merecimento, além de preencher os requisitos básicos já mencionados, o oficial terá que se submeter a uma avaliação profissional, onde serão apreciados alguns méritos e

qualidades assentados no parágrafo 2º do artigo 27 da Lei nº 8000 mencionados a seguir: a eficiência revelada no desempenho de cargos e comissões e não a natureza intrínseca destes e nem o tempo de exercício nos mesmos, a potencialidade para o desempenho de cargos mais elevados, a capacidade de liderança, iniciativa e presteza de decisões, os resultados dos cursos regulamentares realizados e o realce do Oficial PM entre seus pares (FERREIRA, 1999, p. 44).

#### **- Avaliação da Comissão de Promoção de Oficiais da Polícia Militar (CPOPM)**

O Decreto nº 886, em seu artigo 56, preceitua que a CPOPM é constituída dos seguintes membros: I - natos: o Chefe do Estado-Maior da Polícia Militar e o Chefe do Gabinete Militar; II - efetivos: 04 oficiais PM indicados pelo Comandante-Geral entre os coronéis da ativa (FERREIRA, 1999, p. 232).

O item I do artigo 57 do Decreto nº 886 descreve que a CPOPM tem por competência precípua “organizar e submeter à aprovação do Comandante-Geral, nos prazos estabelecidos neste Regulamento, os Quadros de Acesso e as propostas para promoções por antiguidade e merecimento;” E para que o Oficial ingresse no quadro de acesso ela irá apreciar os documentos relacionados no artigo 21 do Decreto nº 886, que são os seguintes: atas de Inspeção de Saúde, folhas de alterações, cópias de alterações e de punições, publicadas em boletins sigilosos, fichas de informações, ficha de apuração de tempo de serviço, ficha de promoção. Basicamente, a junção das informações assentadas nestes documentos é que alicerçam a promoção do Oficial. Um dos itens mais importantes nessa etapa é a aferição do conceito profissional do oficial avaliado, o qual se consolida em sua ficha de informações e contempla o seu perfil profissional, conforme assentado no anexo A.

## **2.2 Análise crítica do sistema meritocrático aplicado à promoção dos oficiais policiais militares da ativa da Polícia Militar do Estado de Goiás**

O sistema meritocrático da PMGO; ligado à política de promoções dos oficiais QOPM, constitui-se de uma série de ritos administrativos previstos em lei. Os ritos para promoção são complexos, ora dotados de aferição de mérito, ora do cumprimento de meras condições, sendo que estas últimas não devem ser confundidas com meritocracia, apenas o cumprimento de etapas condicionantes à promoção que estão previstas em lei. Uma vez

cumpridas estas condições, o oficial apenas estará cumprindo uma exigência legal e estará apto para as etapas seguintes do processamento da promoção.

No que tange à política de promoções, a instituição trabalha com cinco critérios, sendo eles: antiguidade, merecimento, bravura, *post-mortem* e, em casos extraordinários ressarcimento de preterição.

Conforme descrito anteriormente, o critério *post-mortem* funciona como sendo uma retribuição do Estado ao oficial que tenha falecido no cumprimento do dever ou em consequência dele. Já a promoção por ressarcimento de preterição é aquela que visa recuperar o direito do oficial à promoção que lhe caberia juridicamente em data anterior. Sendo assim, categoricamente estes critérios de promoção não são considerados como meritocráticos.

O critério de promoção por bravura é considerado uma condição altamente meritória, tendo em vista, conforme a Lei n° 8000, que se origina de atos não comuns de coragem e audácia que ultrapassam os limites cotidianos do cumprimento do dever, e representam feitos indispensáveis às operações policiais militares, pelos resultados obtidos ou pelo exemplo grandioso deles emanados. (FERREIRA, 1999, p. 43).

A sua apuração é com base em legislação própria e está definida no contexto jurídico e prático da instituição, sendo assim, esta modalidade de promoção não gera polêmicas significativas.

A promoção por antiguidade também possui um caráter meritocrático, tendo em vista que ela é obtida por meio do resultado do mérito individual aferido quando da conclusão do CFO, mérito este que acompanha o oficial no decorrer de sua carreira até as vagas para o posto de tenente coronel. Na verdade, a antiguidade do oficial tem um caráter misto, uma vez que contempla o mérito obtido no início da carreira e também perfaz a precedência no tempo em que um oficial ocupa um posto da carreira em relação ao outro. Sendo assim, o critério de antiguidade não é objeto de críticas contundentes no meio do oficialato, pois ela se constrói de forma meritória, gradual, natural e sucessiva na carreira, denotando em seu conceito objetividade e coerência.

Já a promoção por merecimento, a qual está diretamente ligada à ideologia meritocrática e serviria para individualizar o oficial pelo seu esforço, capacidade ou talento, enfrenta atualmente na corporação um grande descrédito, sendo inclusive questionada do ponto de vista constitucional.

Destarte o exposto, teremos como foco de nossa análise crítica os aspectos da promoção pelo critério de merecimento que divergem dos princípios basilares do sistema

meritocrático, fundamentando-nos em pesquisa de campo aplicada aos oficiais QOPM da ativa da PMGO, referencial teórico deste trabalho e nas leis e ordenamentos jurídicos da instituição.

As respostas aqui contidas foram originadas pelo questionário assentado no anexo B desta pesquisa. Na primeira questão os entrevistados foram inquiridos se possuíam conhecimento aprofundado do que é meritocracia e todos afirmaram que não. Já no segundo questionamento onde foi verificado se eles procuraram aprofundar seus estudos sobre a meritocracia, todos responderam que não. E quando consultados, conforme a terceira questão, se a PMGO possuía algum sistema meritocrático, todos os cinquenta afirmaram que sim. Na quarta inquirição todos afirmaram que o sistema meritocrático existente na PMGO não estaria em conformidade com os princípios da administração pública (legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência) descritos na Constituição Federal. Na quinta questão indagamos se na PMGO existia alguma ferramenta meritocrática (indicadores de desempenho, avaliações de desempenho, mensurações objetivas do esforço, capacidade e talento individual) que mensurasse de forma objetiva as qualificações profissionais necessárias para certificar a capacitação técnico-profissional dos oficiais ao longo de sua carreira, e conforme figura abaixo, 43 oficiais responderam que não e 07 responderam que sim. Vejam a descrição em percentuais:

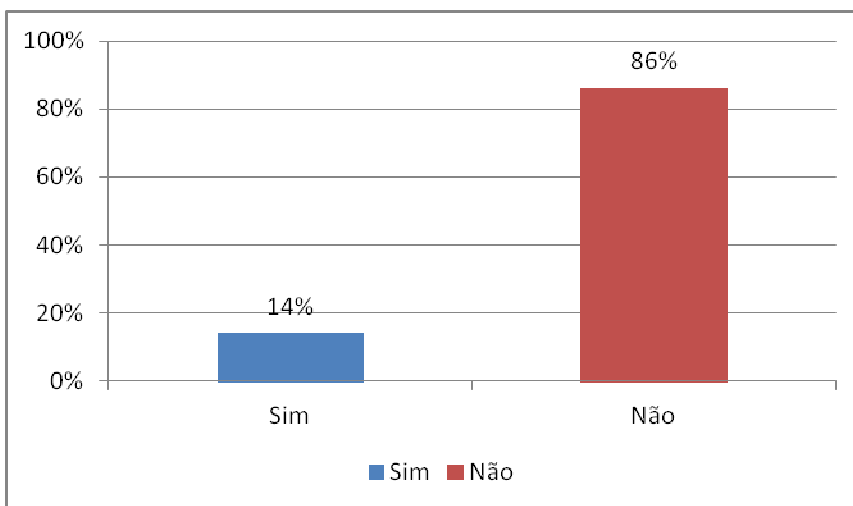


Figura 01: Demonstrativo da percepção da meritocracia na carreira do oficial da PMGO.  
Fonte: Dados da pesquisa.

Na sexta questão foi consultado se o sistema meritocrático (merecimento) da PMGO apresentaria critérios justos e objetivos e mais uma vez todos os oficiais responderam que não. E na figura a seguir veremos em percentuais que na sétima questão, dos 50 oficiais

inquiridos se os avaliadores que fazem parte do sistema meritocrático são capacitados tecnicamente/profissionalmente e agem com isenção ao avaliarem os atributos profissionais dos oficiais, 42 responderam que não e 08 responderam que sim:

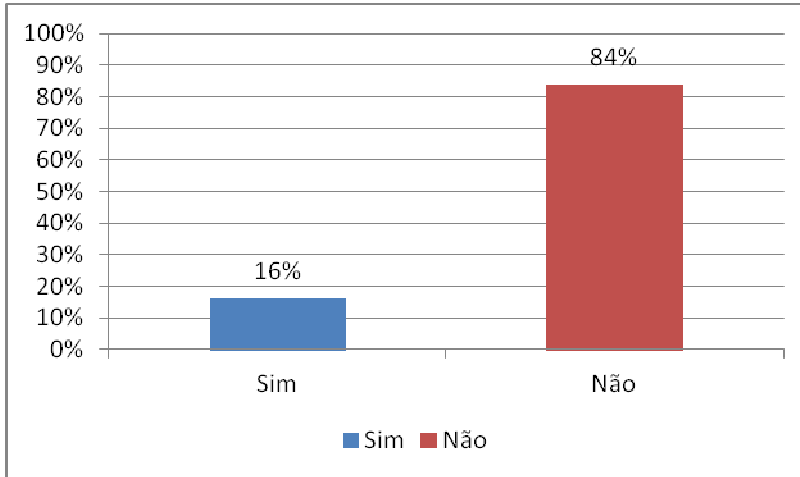


Figura 02: Visão dos oficiais da PMGO com relação à capacidade profissional e a isenção dos avaliadores  
Fonte: Dados da pesquisa.

Na oitava questão verificamos juntos aos inquiridos se os meios utilizados para pontuar (aferir o mérito, merecimento) o desempenho dos oficiais PMGO eram justos e satisfatórios e todos forma unânimes em afirmar que não. Questionamos na nona questão se existia na PMGO um plano estratégico de metas institucionais que atrelasse indicadores de desempenho específicos a cada cargo da carreira dos oficiais para devida avaliação de desempenho, e mais uma vez os cinquenta oficiais responderam que não. Finalizando a primeira parte do questionário, indagamos se existia na PMGO alguma política institucional (entenda-se filosofia institucional) vinculada ao alcance das metas estratégicas estabelecidas pela corporação que buscasse o devido reconhecimento do sucesso (talento) do oficial no exercício das funções previstas para os diferentes cargos da carreira, e conforme percentual exposto na figura a seguir 40 oficiais responderam que não e 10 oficiais responderam que sim.

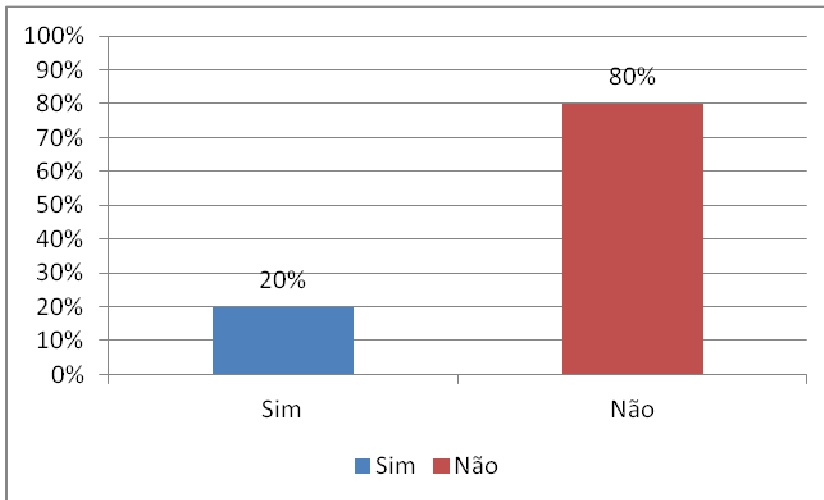


Figura 03: Percepção dos oficiais da PMGO sobre a política institucional de reconhecimento ao sucesso profissional.

Na primeira parte do questionário, em seus dois primeiros questionamentos, observamos o quão é urgente e necessário que a PMGO busque a efetivação de uma ação corporativa onde a meritocracia seja compreendida, legitimada e concebida em sua totalidade. Para isso, é essencial que o sistema meritocrático se construa de maneira transparente, propiciando uma percepção franca e substantiva de que as suas regras sejam objetivas e justas e que o mérito alcançado esteja diretamente ligado às diferenças de esforço, capacidade e talento de cada um. É necessário que os profissionais ligados a este sistema o conheçam com propriedade e entendam a sua real importância para as suas carreiras. Segundo Foucault (1997, p. 31) para ser governado ou dirigido o ente deve ter conhecimento de como funciona o sistema. O aspecto racional seria tornar as práticas como algo conhecido e, conseqüentemente aceito. Notamos, também, que o sistema meritocrático existente na instituição necessita de uma reestruturação que busque alicerçá-lo legalmente. Citamos, como exemplo, o parágrafo único do artigo 23 da Lei nº 8000 que trata da CPOPM (Comissão de Promoção de Oficiais PM): “os trabalhos desse órgão, que envolvem avaliação de mérito do Oficial PM e a respectiva documentação, terão classificação sigilosa.” Vejam que tal formulação possui característica que fere o princípio da publicidade dos atos da administração pública. O avaliado como parte primordialmente interessada no processo de avaliação de desempenho, deveria ter acesso às informações durante todas as suas etapas, pois conforme preceitua o artigo 5º da CF, inciso XXXIII, todos têm o direito de receber dos órgãos públicos informações de seu interesse particular e que tal direito só poderá ser questionado quando o sigilo desta informação for “imprescindível à segurança da sociedade e do estado”.

As respostas obtidas nesta pesquisa mostraram-nos que o sistema meritocrático existente na PMGO se mostra descaracterizado das propriedades indispensáveis à composição de uma verdadeira e eficiente meritocracia, ou seja, aquela composta por processos de avaliação justos e aferimentos objetivos. Conforme Barbosa (1996, p. 63), a meritocracia traz um rigor no mapeamento e controle ao procurar conhecer as diferenças entre pessoas, visando à justa medida para que se minimizem ou não ocorram ingerências externas com parcialidade do avaliador, interesses pessoais ou uso de métodos inapropriados. E Foucault (1997, p. 31) afirma que a apuração do mérito pessoal se justificaria quanto mais fosse objetiva, sistemática, acurada, ou seja, quanto menos subjetivas forem as avaliações de desempenho forem, mais serão conhecidas e aceitas por todos na instituição. Temos, como exemplo de critérios imprecisos e subjetivos, as preposições apontadas para ser objeto de avaliação dos Oficiais da PMGO durante o processo das promoções, os quais constam no anexo A. Os critérios deste anexo possuem características muito variáveis, vezes se configurando como transgressão disciplinar ou crime militar, exemplo:

Termina depois dos prazos previstos as missões que lhe são atribuídas; usa bens, serviços e/ou influências da Corporação em proveito próprio; exterioriza sua insatisfação quanto a decisões de superiores; dificulta o cumprimento de ordens quando a decisão superior é contrária a seus pontos de vista; usa de quaisquer subterfúgios, como doença em família, para fugir de tarefas, serviços, escalas (FERREIRA, 1999, p. 234-235).

Em outros momentos da avaliação estes critérios perscrutam questões de foro íntimo, exemplo:

Escreve com correção, de modo que os outros tenham facilidade para entender a mensagem; ao examinar e interpretar uma situação, tem dificuldade em discriminar vantagens e desvantagens; vive à procura de concursos; zela por sua imagem pessoal, no que se refere ao porte e comportamento social (FERREIRA, 1999, p. 234-235).

As instituições dotadas de sistemas meritocráticos deverão sempre estarem atentas para não incorrerem no erro de utilizarem-se de ações ou posturas que se configuram como antiéticas, criminosas, transgressoras ou imorais para subsidiarem o processo de avaliação de desempenho.

Outro fator evidenciado pela pesquisa foi a insatisfação dos oficiais para com os avaliadores e as ferramentas utilizadas para aferição de desempenho. Um sistema que se baseia no mérito das pessoas, para ser absorvido e entendido pelos integrantes de uma corporação teria que se constituir de um corpo de avaliadores que fossem capazes de

processar todas as características oriundas do desempenho aferido, separando, analisando e estratificando as distinções reais e proporcionais entre os indivíduos, podendo, com isto, dar o devido reconhecimento ao sucesso de cada um e racionalizar a aceitação das pessoas ao sistema meritocrático. É fundamental para a corporação que seja despertado em cada um de seus homens o engajamento e a coesão com os propósitos institucionais. Isso pode redundar na percepção de compatibilidade entre a dedicação e a devida recompensa. Segundo Deepro (1995, p. 33), ao indagar os membros de uma organização sobre o que seria mais importante sobre o resultado do seu trabalho, quase sempre eles respondem que deveria ser o reconhecimento pelo que eles produzem para a instituição. A recompensa justa, proporcionada pelo mérito alcançado influencia determinadamente numa maior autoestima, na vontade de buscar novas soluções e no esforço criativo, fatores esses que trariam resultados positivos para a instituição. Perceber e proporcionar este mecanismo de reconhecimento e recompensa não constitui uma benesse da organização, antes constitui um fomento à produtividade, proporcionado pelo recurso corporativo mais importante: a capacidade humana. Nas questões a seguir fica evidenciada a inexistência de um plano institucional, o qual servirá de sustentação para a construção de indicadores de desempenho que balizarão a avaliação do mérito de cada indivíduo além da falta de uma política que reconheça o mérito, o individualize e o retribua devidamente.

Nas duas últimas questões da primeira parte da pesquisa detectamos a ausência de um plano estratégico de metas institucionais que atrelem indicadores de desempenho específicos a cada cargo da carreira dos oficiais para a devida avaliação de desempenho e, também, a inexistência de uma política institucional vinculada ao alcance das metas estratégicas estabelecidas para a corporação que busque o devido reconhecimento do sucesso do oficial no exercício das funções previstas para os diferentes cargos da carreira. Essas questões serviram para alicerçar a conclusão de que, para funcionar na plenitude de sua eficiência e eficácia, o sistema meritocrático necessita que a PMGO saiba claramente o que faz, como faz e quais são as suas intenções institucionais. Por isso, antes de qualquer coisa, é preciso que a corporação saiba realmente o que quer, para poder definir com clareza este ideal e, conseqüentemente, estabelecer as maneiras de atingi-lo, criando-se, com isto, uma situação favorável na elaboração de indicadores que possibilitem avaliar o desempenho dos seus profissionais na busca de seus objetivos. Só a partir daí é que a instituição se colocará na situação de poder dar o devido reconhecimento ao sucesso de seus colaboradores durante o desempenho das diversas funções corporativas.

Baseando-se na primeira parte desta pesquisa, notamos, claramente, que a PMGO necessita de uma reformulação no sistema de promoção dos oficiais, pois o seu processo de avaliação de desempenho encontra-se comprometido por falhas que são decorrentes, ora dos critérios utilizados, ora da postura dos avaliadores, ou às vezes pela desenvoltura do próprio processo. Fator este que vem desencadeando uma grande desconfiança, descrédito e insatisfação para com este sistema meritocrático. E, além do mais, se faz importante salientar que as proposições para avaliação do merecimento dos oficiais, utilizados atualmente, encontram-se destoantes com relação à realidade contemporânea, pois foram concebidas a luz de outro contexto histórico, social, jurídico e político do país.

### 3 PROPOSTA PARA CONSTRUÇÃO DE UM NOVO SISTEMA MERITOCRÁTICO PARA AS PROMOÇÕES DOS OFICIAIS POLICIAIS MILITARES DA ATIVA DA PMGO

#### 3.1 Ponderações iniciais

Para referenciar a construção da proposta contida neste capítulo, apresentamos inicialmente, a 2ª parte da pesquisa de campo realizada com os 50 (cinquenta) oficiais QOPM da ativa da PMGO, a qual consta no anexo B deste trabalho. Nessa segunda parte da pesquisa averiguamos junto aos 50 oficiais se existe um plano estratégico de metas institucionais que atrele indicadores de desempenho específicos a cada cargo da carreira dos oficiais para devida avaliação de desempenho, onde todos responderam que não. Questionamos se a PMGO qualifica adequadamente os oficiais para ocuparem os diversos cargos da carreira, tivemos como resposta que 90% consideram que não qualifica adequadamente, enquanto que apenas 10% disseram que sim, conforme o gráfico na figura 04.

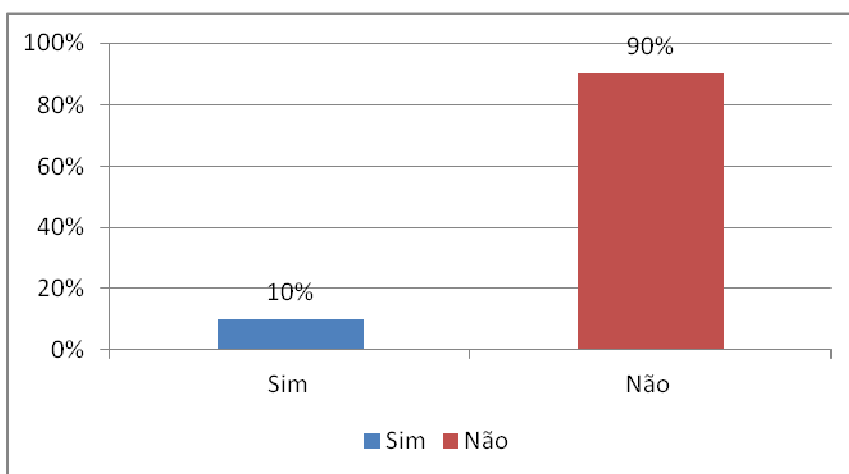


Figura 04: Gráfico de oficiais que acreditam que a PMGO possui um plano estratégico que estabeleça critérios institucionais para a avaliação de desempenho  
Fonte: Dados da pesquisa.

A respeito da importância que os oficiais atribuem ao critério de antiguidade (senioridade) dentro da aferição do mérito para as diversas promoções do plano de carreira dos oficiais da PMGO, 70% disseram ser média, 20% disseram ser baixa e 10% confirmaram ser alta, conforme gráfico da figura 05.

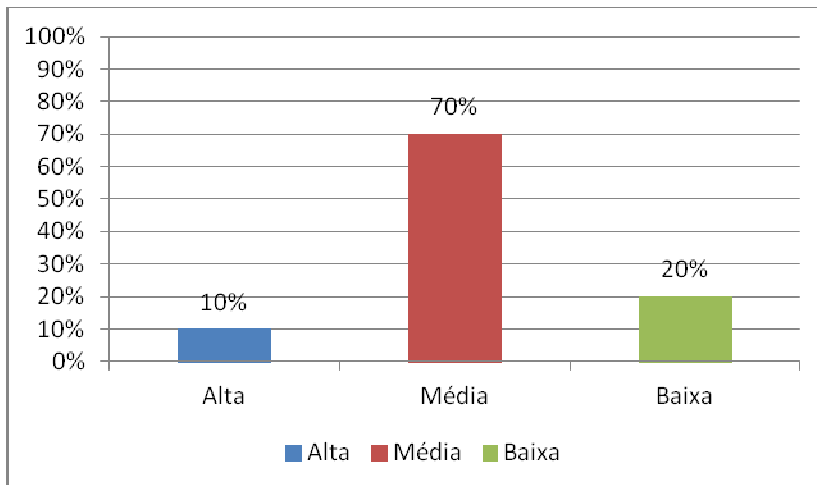


Figura 05: A importância atribuída ao critério de antiguidade dentro da aferição do mérito.  
Fonte: Dados da pesquisa.

Consultamos sobre a importância que o questionado atribuiria à aplicação de um Teste de Aptidão Profissional (TAP) dentro da aferição do mérito para as diversas promoções do plano de carreira dos oficiais da PMGO, sendo que num parâmetro delimitado entre alto, médio, baixo ou nenhum, 78% afirmaram ser alta e 22% afirmaram ser média, conforme gráfico da figura 06.

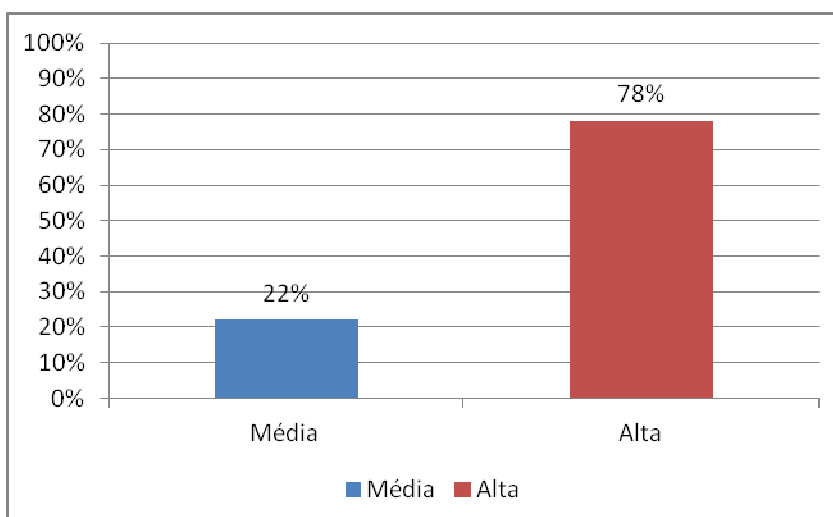


Figura 06: A importância atribuída a aplicação de um Teste de Aptidão Profissional -TAP.

No tocante à importância meritocrática dos cursos regulares de especialização realizados no âmbito da PMGO ou de outras coirmãs (sejam eles de cunho operacional ou administrativos) dentro da aferição do mérito para as diversas promoções do plano de carreira dos oficiais da PMGO, dentre as opções delimitadas como alta, média, baixa ou nenhuma, 90% respondeu ser alta e 10% respondeu ser média, conforme gráfico na figura 07.

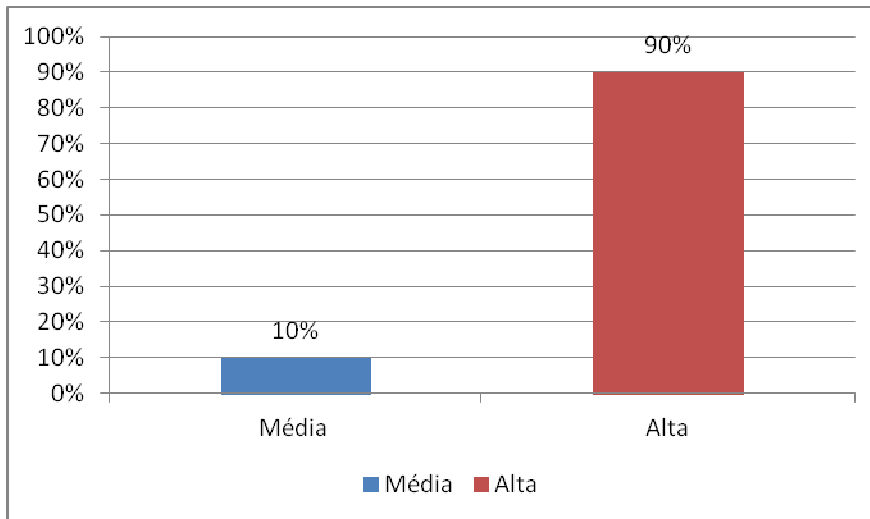


Figura 07: A importância atribuída aos cursos regulares de especialização realizados no âmbito da PMGO ou de outras coirmãs dentro da aferição do mérito para promoção.  
Fonte: Dados da pesquisa.

Ao inquirir sobre qual a importância meritocrática atribuída aos cursos superiores de graduação e de especialização (*latu e stritu sensu*) realizados no âmbito das instituições acadêmicas oficiais e regulares dentro da aferição do mérito para as diversas promoções do plano de carreira dos oficiais da PMGO, dentre os parâmetros delimitados com alta, média, baixa ou nenhuma, 68% afirmaram ser alta e 22% afirmaram ser média.

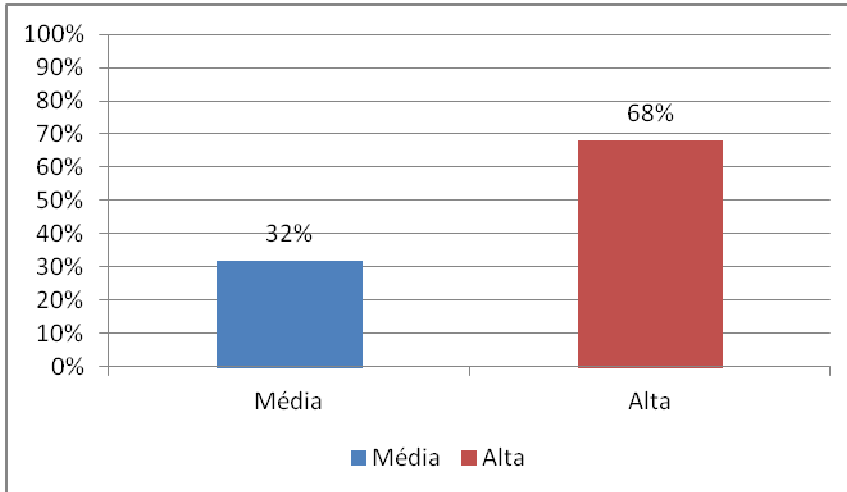


Figura 08: A importância atribuída aos cursos superiores de graduação e de especialização realizados no âmbito das instituições acadêmicas dentro da aferição do mérito para promoção.

Fonte: Dados da pesquisa.

Sobre o grau de importância atribuída ao mérito obtido na conclusão dos cursos atinentes à carreira do oficial da PMGO (Curso de Formação de Oficiais, Curso de Especialização em Gerenciamento de Segurança Pública, Curso Superior de Polícia), num parâmetro estabelecido entre alto, médio, baixo ou nenhum, 92% respondeu alto e 8% médio.

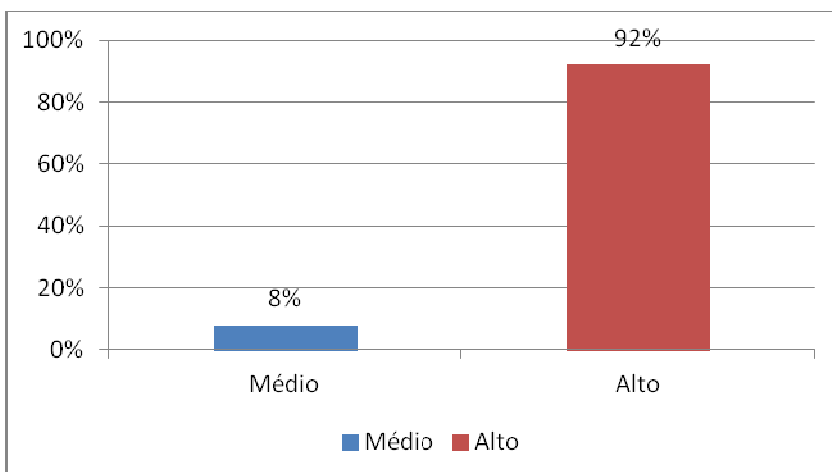


Figura 09: A importância atribuída ao mérito obtido na conclusão dos cursos atinentes à carreira do oficial da PMGO (CFO, CEGESP, CSP) dentro da aferição do mérito para promoção.

Fonte: Dados da pesquisa.

Sobre se consideram que o CEGESP e o CSP são momentos importantes e de transição na carreira do oficial da PMGO, todos responderam que sim. E se estes cursos deveriam ter a mesma importância na definição classificatória do mérito do oficial da PMGO, 80% respondeu que sim.

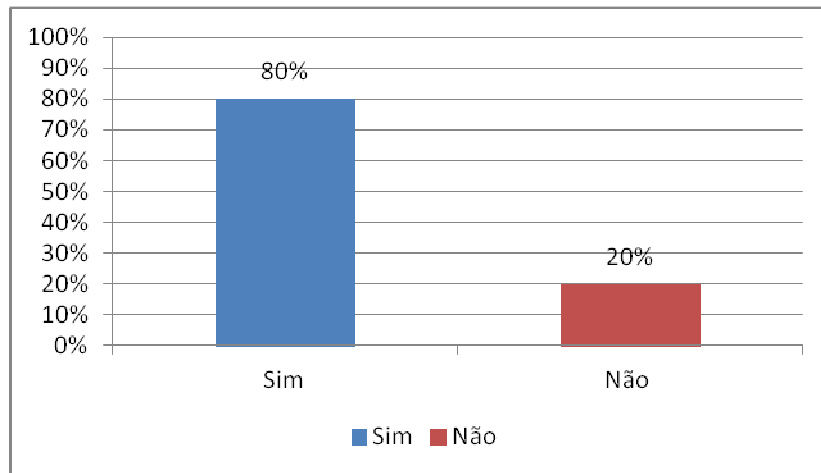


Figura 10: Importância específica atribuída ao CEGESP e o CSP na transição da carreira do oficial da PMGO.

Fonte: Dados da pesquisa.

A respeito da meritocracia aplicada de forma justa e objetiva (não viciada) ao plano de carreira dos oficiais da PMGO se melhoraria a motivação dos profissionais, aumentaria a sua autoestima, incentivaria a melhora da qualificação profissional melhoraria o desempenho das atividades policiais militares atinentes a estes profissionais, e aumentaria a produtividade e qualidade dos serviços prestados, 100% dos consultados afirmaram que sim. E finalmente, questionado aos 50 oficiais se eles acreditavam que a meritocracia aplicada a partir de critérios técnico-profissionais e objetivos, livre de interferências políticas, parcialidades e de casuísmos pessoais, a qual visasse diretamente e exclusivamente certificar os melhores profissionais (mais esforçados, capacitados e talentosos) proporcionaria aos oficiais que não conseguissem atingir o mérito em dado momento aceitasse racionalmente esta condição e procurassem melhorar para atingir os seus objetivos, todos responderam que sim.

Ao debruçar sobre essa pesquisa, observamos que, para os oficiais, da PMGO a antiguidade do policial militar merece uma valoração meritória, pois, 70% dos questionados responderam que ela possui uma média importância, 10% disseram que essa importância é alta e apenas 20% acreditam ser de pouca importância esse critério. Porém, verificamos que os oficiais entendem que essa classe de profissionais não deva ficar estacionada aguardando a mera contagem de tempo para promoção. Aponta para isso que 78% dos questionados acreditam ser de alta importância à aplicação de um teste de aptidão profissional para aferir o mérito individual para as diversas promoções e 22% acreditam que essa importância é média.

Apoiados no referencial teórico deste trabalho, somos de entendimento que na contemporaneidade não mais se concebe um profissional despreparado e desmotivado

atuando na vida diária para com o atendimento ao cidadão ou atuando na gestão de uma instituição, porém, verificamos na prática que, na contramão da atualidade, o que se observa é que os oficiais da PMGO, consultados em nossa pesquisa, entendem unanimemente que a instituição não possui um sistema que monitora o desempenho do profissional e 90% consideram que estes não são qualificados adequadamente para ocuparem os diversos postos da carreira. E, por outro lado percebe-se o anseio por melhoria na capacitação, pois os oficiais acreditam que cursos de cunho operacional ou administrativo realizados na PMGO e em outras coirmãs possuem alta valoração para aferição de mérito (90% disseram ser alta e 10% média) com vista às diversas promoções da carreira. Seguindo esta linha de que o oficial deve ser mais bem capacitado, 68% dos oficiais atribuem alta importância aos cursos superiores e especializações acadêmicas, sendo que 32% opinaram que essa importância é média. Corroborando ainda nessa linha de entendimento que 92% dos oficiais consideram que o mérito obtido no Curso de Formação de Oficiais, no Curso de Especialização em Gerenciamento de Segurança Pública e no Curso Superior de Polícia é altamente importante para a carreira do oficial, sendo que 8% acreditam que essa importância é média. Todos oficiais afirmaram que o CEGESP e o CSP são momentos importantes e de transição na carreira do oficial da PMGO, declarando assim que atribuem grande importância à capacitação que estes cursos proporcionam ao profissional, donde 80% acreditam que estes cursos deveriam ter a mesma importância na definição classificatória do mérito para a carreira, sendo que somente 20% disseram que não.

Existe uma necessidade urgente de implementação de um novo sistema meritocrático ou a reformulação do atual. Essa medida se faz necessária em decorrência das grandes mudanças que vêm sofrendo as políticas públicas, a legislação pátria, o modelo de administração pública do Brasil, gerando assim uma nova percepção sobre a meritocracia. Advém daí um sentimento latente por parte dos oficiais de que o nosso sistema meritocrático se encontra ultrapassado, motivo pelo qual o encaram com bastante descrédito, haja vista que a doutrina meritocrática é embasada em processos de avaliação objetiva, momento em que se mensura e expressa-se o desempenho de forma quantificada e científica. Para Barbosa (1996, p. 63), a meritocracia traz um rigor no mapeamento e controle ao procurar conhecer as diferenças entre as pessoas, visando à justa medida para que se minimize ou não ocorram ingerências externas como parcialidade do avaliador, interesses pessoais ou o uso de métodos inapropriados. Deste modo, “o exame é um controle normalizante, uma vigilância que permite qualificar, classificar e punir. Estabelece uma visibilidade através da qual os indivíduos são diferenciados e sancionados” (FOUCAULT, 1997, p. 154). Diante deste exposto preambular,

consideramos como verdadeiro apelo por melhora as respostas 100% majoritárias dos oficiais que confirmam que a meritocracia aplicada de forma justa e objetiva (não viciada) ao plano de carreira dos oficiais da PMGO melhoraria a motivação dos profissionais, a melhoria na qualificação profissional, a melhoria do desempenho das atividades policiais militares atinentes aos oficiais e, conseqüentemente, aumentaria a produtividade e a qualidade dos serviços prestados. Sobre uma questão crucial ligada ao sistema meritocrático, que é a própria legitimação da meritocracia (aceitação racional), tivemos a opinião de 100% dos oficiais que bastaria que a meritocracia fosse aplicada a partir de critérios técnico-profissionais e objetivos, livre de interferências políticas, parcialidades e de casuísmos pessoais e que visasse diretamente e exclusivamente certificar os melhores profissionais (mais esforçados, capacitados e talentosos).

A excelência no atendimento ao público é uma exigência pujante da sociedade, a qual é um cliente prioritário e intolerante para com a ineficiência. Contudo, como implementar uma visão de que se deve sempre buscar o conhecimento, o aprimoramento técnico, a melhoria da sua capacitação, a busca de resultados sem reformular o sistema de promoção dos oficiais, sem quebrar os velhos paradigmas e conceitos impregnados na cultura institucional, que o tornam desacreditado, obsoleto, fisiologista e contraditório? Não basta apenas exigir uma postura inovadora que busque o constante aprimoramento por parte do oficial; é preciso que a PMGO implemente políticas de valorização, reconhecimento e que recompense os bons serviços prestados por estes profissionais. Urge criar mecanismos que mudem a face da corporação, e que os quais sejam baseados na motivação do oficial. Focar em métodos de avaliação subjetivos ou que busquem mensurar a desenvoltura individual do militar estadual (agente público) com finalidades meramente controladoras ou punitivas é caminhar na contramão do progresso e da excelência dos serviços públicos prestados pela instituição. Precisamos é desenvolver uma ferramenta científica que proporcione avaliações de desempenho de forma científica, racional e objetiva e que viabilize uma proporcional recompensa ao mérito aferido.

### **3.2 Fatores determinantes do sistema meritocrático que influenciam na elaboração de uma nova proposta de promoções dos oficiais QOPM da ativa da PMGO**

Conforme o referencial teórico trabalhado no primeiro capítulo desta pesquisa, conclui-se que o sistema meritocrático é complexo, necessitando de vários fatores e condições

para que seja implementado e sobreviva. Os fatores e condições são as partes e os acessórios do sistema, para que ele exista e para que possa ser racionalizado e legitimado na prática. A seguir, adotando um critério objetivo, iremos tratar destes fatores detalhadamente, correlacionando-os com a nova proposta de promoções dos oficiais da ativa da PMGO na modalidade de merecimento.

### **3.2.1 Metas estratégicas institucionais**

Para que o sistema meritocrático tenha validade e objetividade dentro de uma organização é necessário que esta mesma organização saiba o que faz, como faz e como projeta essas variantes em longo prazo. As metas institucionais são oriundas da definição da missão e da visão que a organização possui em seu plano estratégico institucional. Portanto, não podem estar atreladas na vontade efêmera de um administrador que ocupa momentaneamente a chefia ou o comando da instituição, antes as metas são a vontade objetiva e quantificável da instituição, as quais perduram no tempo independentemente de quem esteja à frente da corporação. As metas institucionais não devem ser confundidas com fazer o que o chefe quer e sim o que a instituição deseja. Pelo estudado até agora, verificamos que as pessoas que compõem a instituição são os elementos mais importantes no atingimento dos objetivos da corporação. Logo, podemos concluir que estipular metas institucionais que norteiem universalmente todos os servidores de uma corporação é fundamental para dar objetividade e transparência sobre o que a instituição espera dele. Isso cria uma expectativa concreta e positiva e, ao mesmo tempo, motivadora e racional entre ambos. A partir deste momento podemos visualizar e formular os indicadores de desempenho, embasados nessas metas institucionais pré-estabelecidas.

### **3.2.2 Indicadores de desempenho**

Os indicadores de desempenho da instituição devem servir como parâmetros representativos para o atingimento do mérito por parte dos oficiais, ou seja, eles permitirão o mapeamento do caminho que o profissional deve percorrer para obter o seu mérito individual. Sendo assim, eles devem ser mensuráveis, quantificáveis e estipulados de maneira objetiva, transparentes e estarem diretamente ligados a cada cargo em específico. Desta forma, eles servem para que a instituição monitore o serviço desenvolvido e possa avaliar o desempenho da própria corporação e, principalmente, dos seus oficiais. Os indicadores de desempenho são

atribuições de valor a objetivos, acontecimentos ou situações, de acordo com regras, que possam ser aplicadas a critérios de avaliação, como por exemplo, eficácia, efetividade e eficiência. Os indicadores de desempenho são a base da elaboração dos critérios contidos na avaliação de desempenho, ou seja, são utilizados para balizar o aferimento do mérito objetivo do avaliado.

### **3.2.3 Avaliação de desempenho**

É um instrumento de gestão corporativa essencial para o monitoramento, acompanhamento e valoração do resultado de uma instituição e de seus colaboradores. De uma forma geral, ela serve para gerir o desempenho e deve ser fundamentada em critérios racionais e objetivamente estipulada. Com relação ao colaborador, a avaliação de desempenho serve para identificar de forma quantificada o esforço, a capacidade e o talento individual.

Quanto mais justa, objetiva e calcada em critérios reconhecidos como importantes por todos da instituição, mais ela será bem aceita, tendo inclusive um caráter motivador para o subordinado hierárquico. Vale dizer que a periodicidade com que ela seja realizada e o oferecimento da retroalimentação de seus resultados ao avaliado proporcionarão um oportuno meio para melhorar seu desempenho.

Portanto, pode-se concluir que a avaliação de desempenho é composta por critérios, método para realizá-la (processo) e dos encarregados da avaliação (avaliadores). A avaliação de desempenho é a coluna principal que sustenta o sistema meritocrático, pois é a partir dela que se afere o mérito individual com vista a ser reconhecido e recompensado.

### **3.3 Proposta para novo sistema meritocrático para as promoções dos oficiais policiais militares da ativa da PMGO**

Como dito anteriormente, a promoção por merecimento é motivo de polêmicas e descrédito dentro da instituição e a que possui um conceito totalmente alinhado com a meritocracia, diante do que esta proposta abrangerá exclusivamente esta modalidade de promoção. Para que a PMGO reformule seu sistema meritocrático aplicado às promoções por merecimento dos oficiais QOPM da ativa há necessidade de se criar ferramentas que propiciem a elaboração de critérios justos e objetivos para avaliação do desempenho profissional. Conforme exposto anteriormente, a sequência para se chegar a estes critérios justos e objetivos será: editar um plano estratégico institucional, estipulação de metas

estratégicas institucionais e elaboração dos indicadores de desempenho. Através desse processo de construção, a avaliação de desempenho (coluna vertebral da meritocracia) será validada e aceita no contexto da instituição e, principalmente, será reconhecida racionalmente pelos oficiais QOPM submetidos a ela.

Uma vez realizada a avaliação de desempenho dentro deste rigoroso processo, ela proporcionará a devida aferição do mérito individual do oficial e servirá de respaldo para o reconhecimento através da recompensa (promoção), constituindo, assim, o ciclo virtuoso da meritocracia. Porém, a PMGO ainda não estruturou seu sistema meritocrático aplicado às promoções por merecimento de tal forma. Apesar desta dificuldade embrionária, deixamos como contribuição desse trabalho as seguintes proposituras para promoção por merecimento dos oficiais QOPM da ativa:

a) Elaboração de uma nova ficha de avaliação de desempenho para aferição de mérito do candidato à promoção por merecimento, a qual contenha apenas critérios objetivos e quantificáveis, sendo estes critérios específicos para cada cargo (posto);

b) Que os critérios subjetivos e não quantificáveis sejam avaliados da seguinte forma: constem em ficha separada; a avaliação seja fundamentada em fatos ou situações concretas e/ou em documentos; sejam conceituados como excelente (EX), muito bom (MB), bom (B), regular (R) e Insuficiente (I); não contenham pontos para aferição de mérito, sirvam somente para aferir a condição para entrar no quadro de acesso (servindo como conceito profissional, conceito disciplinar e conceito moral), ou seja, atestem a aptidão ou inaptidão para tal situação;

c) Que a avaliação de desempenho subjetiva conceitue os oficiais somente para fins de ingresso no quadro de acesso, seja anual e procedida pelas seguintes autoridades: pelo comandante imediato e pelo grande comando;

d) Aplicação de Teste de Aptidão Profissional (TAP) específico para cada cargo, sendo que o resultado aferido neste exame sirva para pontuação junto à avaliação de desempenho;

e) Que a aprovação no TAP seja condição para figurar no quadro de acesso;

f) Que haja publicidade na avaliação de desempenho, de modo que propicie ao avaliado conhecimento imediato do resultado da avaliação e acessibilidade ao banco de dados de avaliações a qualquer momento;

g) Que a CPO realize somente os atos administrativos atinentes ao processamento da promoção (não faça avaliação de desempenho);

h) Que a CPO cumpra os princípios constitucionais da administração pública no processamento de seus atos administrativos; e,

i) Que a promoção por merecimento siga exclusivamente o ranking de pontuações objetivas aferidas na avaliação de desempenho (retirando a condição de que um candidato menor pontuado possa ser promovido em prejuízo daquele que teve melhor mérito).

## CONCLUSÃO

Dialogando com o universo conceitual teórico que envolve o sistema meritocrático e contrastando com a situação que envolve o processo de promoções dos oficiais policiais militares da ativa da Polícia Militar do Estado de Goiás, depreendemos que, entre as diversas modalidades de promoção, a promoção por antiguidade está consolidada legalmente e na prática como uma situação objetiva que justifica racionalmente a precedência do oficial sobre o outro, seja pelo aspecto meritocrático decorrente do mérito obtido no Curso de Formação de Oficiais ou no maior tempo de permanência no posto; a promoção por bravura está adstrita a casos excepcionalíssimos ou altamente meritórios, decorrente de condutas heroicas, que são reconhecidas na prática pelos próprios oficiais, além de, formalmente, serem apuradas por rigoroso processo administrativo; a promoção *post mortem* encontra respaldo legal no estatuto dos policiais militares e decorre de uma situação objetiva inarredável, o falecimento do oficial, constituindo assim uma retribuição do Estado ao *de cuius*, não tendo assim um caráter meritocrático; a promoção em ressarcimento de preterição constitui-se de uma correção judicial ou administrativa da promoção que deveria ter sido concretizada em data anterior, porém, não havia sido efetuada, sendo assim não guarda características meritocráticas. Já a promoção pelo critério de merecimento está intimamente ligada à doutrina da meritocracia, porém, é justamente a que se encontra em situação de grande descrédito entre os oficiais, levando a discussões polêmicas sobre seu real aferimento de mérito individual e a sua coerência com a ordem jurídica atual.

Pelo exposto acima, vislumbramos que, vítima de um contexto histórico, social, político e jurídico atual, a promoção por merecimento é a que mais se mostra arcaica e disfuncional. Apesar de constarmos que haveria indícios de vícios com relação à juridicidade no processamento da promoção por merecimento, inclusive que contrariaria a Carta Magna, não foi esse o foco do nosso trabalho, antes se restringiu a análise dessa modalidade de promoção pelo crivo da meritocracia. Esta promoção que, à luz da meritocracia,

deveria refletir a recompensa ao esforço, capacidade, experiência, dom e talento individual do oficial, após uma objetiva e justa aferição do mérito, está incoerente com o sistema meritocrático, eivada de vícios e concebida de uma forma confusa (talvez, propositalmente).

Não nos detivemos diante da problematização ou da mera crítica e propusemos um novo modelo de processamento desta promoção em harmonia com o sistema meritocrático, de modo que corrijam-se as falhas existentes. Este novo paradigma deve se assentar numa reestruturação sistêmica da PMGO para que se busque clareza, objetividade e coerência sobre o que a corporação valoraria como mérito de seus oficiais.

Esta reestruturação deveria ser sequenciada de: elaboração de um planejamento estratégico institucional; elaboração de um plano de metas estratégicas institucionais; delineamento de indicadores de desempenho assentados nas metas institucionais; elaboração de um processo de avaliação de desempenho assentado nos indicadores de desempenho da instituição. Sabedores que estes anseios demandam tempo para serem satisfeitos e muita energia em sua concretização e que, diante da realidade atual, urge a necessidade de soluções pontuais com relação à promoção por merecimento. Para isso, imprimimos um caráter mais prático e operacionalizante, porém, calcados nos princípios da burocracia racional de modo que nos libertemos da tendência do subjetivismo patológico que configura este ato na PMGO. Tais medidas balizadoras podem ser resumidas em: proceder uma avaliação de desempenho absolutamente calcada em critérios justos e objetivos; os aspectos subjetivos da avaliação do oficial sejam avaliados apenas como condição para que ele figure no quadro de acesso (conceito moral, conceito profissional e conceito disciplinar); publicidade em todos os atos que envolvam este processo, coerência com a ordem jurídica vigente (principalmente a Constituição Federal); que os avaliadores sejam os comandantes que trabalham diretamente com o oficial e que a CPOPM sirva apenas como órgão processador da promoção.

Finalmente, do ponto de vista da meritocracia, bem como da juridicidade e racionalidade dos processos, características necessárias para a eficiente e moralística adequação entre meios e fins desta promoção no universo da PMGO, observamos que, apesar de se constituir um desafio à administração, sua reforma otimizante sob uma ótica atual é urgente e extremamente necessária. Verificamos que é necessário aprofundar os estudos sobre a avaliação de desempenho, viga mestra da meritocracia, para buscarmos racionalizar o estabelecimento de critérios de avaliação, trazer eficiência e eficácia ao processo de avaliação e uma capacitação dos avaliadores, a fim de empregarmos processos verdadeiramente científicos nessas ações.

## REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 41, n. spe, p. 68-86, 2007.

ANPAD, XXXI, 2007, Rio de Janeiro. **A meritocracia no setor público: uma análise do plano de cargos e carreiras do poder judiciário cearense**. Rio de Janeiro: Esfinge, set 2007, p. 14.

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

\_\_\_\_\_. Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil? **Revista do Serviço Público**, Rio de Janeiro, n. 120 (3), p. 58-102, 1996.

BOURDIEU, P. **La noblesse d'État: grandes écoles et esprit de corps**. Paris: Éditions de Minuit, 1989.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração das organizações**. 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DAVID, André Alves. **A meritocracia na gestão pública**. 2009. P. 43. Graduação em Administração de Empresas – Faculdade Eça de Queiroz, Jandira, 2009.

DEEPROSE, Daonna. **Como valorizar e recompensar seus funcionários**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

DUBET, F. **Le déclin de l'institution**. Paris: Éditions du Seuil, 2002.

DUPUY, J.-P. **Libéralisme et justice sociale**. Paris: Hachette/Pluriel, 1997.

FERREIRA, Avilmar S. **Coltâneas de Leis da Polícia Militar do Estado de Goiás: Legislação atualizada de acordo com as últimas publicações**. 2. ed. Goiânia: Edição do autor, 1999.

FOUCAULT, Michel. **A História da Loucura na Idade Clássica**. São Paulo: Perspectiva, 1997.

FOUREAUX, Péricles de Souza et al. **Manual de trabalho de comando**. Belo Horizonte: PMMG, 1987.

**GOIÁS. Lei n.º 8.033, 02 de dezembro de 1975.** Dispõe sobre o Estatuto dos Policiais Militares do Estado de Goiás e dá outras providências. Goiás, 1999. Site da Polícia Militar do Estado de Goiás. Disponível em <<http://www.pm.go.gov.br/PM/>> Acesso em: 10 mar. 2012.

MARTINS, H. F. A ética do patrimonialismo e a modernização da administração pública brasileira. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Org.). **Cultura organizacional e cotidiano nas organizações brasileiras.** São Paulo: Atlas, 1997.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração:** da Revolução Urbana à Revolução Industrial. São Paulo: Atlas, 2004.

PACHECO, Regina Silvia Pacheco. **Mudanças no perfil dos dirigentes públicos no Brasil e desenvolvimento de competências de direção.** Lisboa, 2002, 20 p. Disponível em: <<http://www.unpan1.un.org>> Acesso em: 2 abr. 2012.

SOUZA, Cibele de et al. **O Anhanguera:** História da Polícia Militar de Goiás, Goiânia, Ano I, n. 1, jan 1999.

SCHILLING, Voltaire. O mundo entre a meritocracia e a mediocracia. Notícias Terra, São Paulo, 30 mar. 2011. Disponível em: <<http://noticias.terra.com.br/educacao/historia/noticias/0,,OI5307363-EI16741,00-O+mundo+entre+a+meritocracia+e+a+mediocracia.html>> Acesso em: 2 abr. 2012.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração.** 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

VALLE, Ione Ribeiro; RUSCHEL, Elizete. Política Educacional Brasileira e Catarinense (1934-1996): Uma inspiração meritocrática. **Revistareid.** Florianópolis, v. 112, n. 89, 20 out. 2009. Disponível em: <<http://www.ujaen.es/revista/reid/revista/n3/REID3art4.pdf>> Acesso em: 02 abr. 2012.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso:** planejamento e métodos. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2001.

WIKCIONÁRIO. 2011. Disponível em: <<http://pt.wiktionary.org/wiki/-cracia>> Acesso em: 02 abr. 2012

WIKIPÉDIA. 2012. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Meritocracia>> Acesso em: 02 abr. 2012

## **ANEXOS**

## ANEXO A - Decreto 886

### I – Parte "A"

- a. Consta de 50 (cinquenta) itens de avaliação de desempenho, para oficiais, denominados "proposições".
- b. Para cada item pontua-se com um dos cinco valores da tabela, que constituem os "graus", colocando um "X" no espaço correspondente ao grau que melhor corresponder àquela avaliação, segundo o critério da autoridade. O grau "zero", será sempre a pior situação para o avaliado e de modo inverso, o grau "um" coloca-o na melhor situação, independente do sentido da proposição examinada.
- c. Proposições para a avaliação de desempenho de Oficial:
  1. Permite que as emoções dominem suas ações.
  2. Termina depois dos prazos previstos as missões que lhe são atribuídas.
  3. Apresenta resultados incompletos, quando os trabalhos exigem análise aprofundada.
  4. Afasta-se da atitude policial militar, pela falta de moderação em gestos e palavras.
  5. Usa bens, serviços e/ou influências da Corporação em proveito próprio.
  6. Vive reclamando e criticando a Corporação.
  7. Escreve com correção, de modo que os outros tenham facilidade para entender a mensagem.
  8. Está sempre disponível para as atividades da Corporação.
  9. Responde pelo cumprimento de qualquer missão, mesmo após ter distribuído tarefas pelos subordinados.
  10. Ao examinar e interpretar uma situação, tem dificuldade em discriminar vantagens e desvantagens.
  11. Aceita, sem questionar, decisões superiores.
  12. Defende a Corporação, em qualquer lugar, quando é atacada.
  13. É capaz de sobrepujar simpatia ou animosidade, para julgar serenamente.
  14. Planeja a execução de uma tarefa, antes de realizá-la.
  15. Exterioriza sua insatisfação quanto a decisões de superiores.
  16. Vive à procura de concursos.
  17. Enfrenta com seriedade, situações críticas.
  18. Somente reconhece os méritos dos que lhe são simpáticos.
  19. Suas atitudes nem sempre são coerentes com sua posição hierárquica.

20. Trata seus subordinados de forma grosseira e/ou os mantém constantemente sob "pressão" ou tensão, no serviço.
21. Cumpre missões sob sua responsabilidade, mesmo em condições desfavoráveis.
22. Zela por sua imagem pessoal, no que se refere ao porte e comportamento social.
23. É ponderado em suas decisões.
24. Cuida com zelo do material colocado a sua disposição.
25. Trabalha em grupo com dedicação, mesmo quando divergindo dos demais integrantes.
26. Irrita-se com facilidade, mesmo diante de problemas rotineiros.
27. Paga adequadamente seus compromissos financeiros.
28. Participa de associações sem fins lucrativos.
29. Tem vida familiar harmoniosa.
30. Mantém atitudes coerentes com os padrões policiais militares.
31. Exprime seus pensamentos de modo claro, preciso e conciso, inclusive sendo capaz de falar (discursos, palestras) com raciocínio lógico e sequencial.
32. Se dá bem com os colegas de serviços e vizinhos.
33. Costuma usar políticos e pessoas influentes para pedir favores pessoais.
34. Dificulta o cumprimento de ordens quando a decisão superior é contrária a seus pontos de vista.
35. Ao fazer uso de bebidas alcoólicas, fá-lo socialmente.
36. Perde-se em divagações, sem tingir o núcleo do problema.
37. Decide sem se deixar influenciar por questões pessoais.
38. Cumpre compromissos com pontualidade.
39. Aprecia os fatos através da análise segura da situação.
40. Deixa de considerar a orientação de seus superiores a tomar decisões.
41. No desempenho de suas atividades, é surpreendido por fatos que deveria ter previsto.
42. É contumaz em pedir dispensas.
43. É frequentador de ambientes não recomendáveis (prostíbulos, jogos de azar, botecos de baixa reputação, etc.).
44. Mostra ao superior as consequências negativas de uma decisão, com espírito de assessoria.
45. Justifica suas falhas atribuindo a culpa a terceiros.
46. Está sempre procurando aperfeiçoar-se.
47. Usa de qualquer subterfúgios como doença em família, para fugir de tarefas, serviços, escalas, etc.

48. Descuida-se de sua apresentação pessoal usando uniformes sujos e/ou em más condições, barba por fazer, cabelos fora das especificações regulamentares, etc.

49. Julga com isenção.

50. Manifesta espontaneamente o respeito a seus superiores, à leis e aos regulamentos.

II – Parte "B"

a. Consta de 12 (doze) "atributos", descritos sinteticamente nas próprias fichas.

b. Nas condições respectivas a autoridade avaliadora lançará o conceito correspondente ao avaliado, conforme as menções prescritas na referida ficha.

<b><u>FICHA DE INFORMAÇÕES DE OFICIAIS</u></b>																										
<b>NOME/POSTO</b>													<b>RG</b>													
<b>OPM</b>													<b>PERÍODO DE OBSERVAÇÃO:</b>													
<b>FUNÇÕES DESENVOLVIDAS NO PERÍODO:</b>																										
<i>PROPOSIÇÃO</i>	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	
<i>GRAUS</i>																										
<b>0,00</b>																										
<b>0,25</b>																										
<b>0,50</b>																										
<b>0,75</b>																										
<b>1,00</b>																										
<i>PROPOSIÇÃO</i>	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	
<i>GRAUS</i>																										
<b>0,00</b>																										
<b>0,25</b>																										
<b>0,50</b>																										
<b>0,75</b>																										
<b>1,00</b>																										

1	<input style="width: 50px; height: 25px;" type="text"/>	2	<input style="width: 50px; height: 25px;" type="text"/>	3	<input style="width: 50px; height: 25px;" type="text"/>	4	<input style="width: 50px; height: 25px;" type="text"/>	5	<input style="width: 50px; height: 25px;" type="text"/>	6	<input style="width: 50px; height: 25px;" type="text"/>
7	<input style="width: 50px; height: 25px;" type="text"/>	8	<input style="width: 50px; height: 25px;" type="text"/>	9	<input style="width: 50px; height: 25px;" type="text"/>	10	<input style="width: 50px; height: 25px;" type="text"/>	11	<input style="width: 50px; height: 25px;" type="text"/>	12	<input style="width: 50px; height: 25px;" type="text"/>

**OUTRAS INFORMAÇÕES:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**DATA:** \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
*Nome e Assinatura do Avaliador*

**RESERVADO A CPO:**

**1 - CONCEITO:** Pontuação: \_\_\_\_\_ Média: \_\_\_\_\_ Sintético: \_\_\_\_\_

**2 - TAF:** Apto Inapto Menção: \_\_\_\_\_ Pontuação: \_\_\_\_\_

**RESERVADO**

## **ANEXO B - Pesquisa de campo**

### **A Meritocracia aplicada às promoções dos oficiais policiais militares da ativa do Estado de Goiás: uma nova visão**

A palavra mérito vem do latim *meritum* e traz em seu significado ganho e lucro, quanto pena e castigo, sendo assim, segundo Walzer (2003 apud VALLE; RUSCHEL um termo “tanto ilimitado quanto pluralista”, levando a tomar vários sentidos e dependo de visões particulares, de acordo com contextos e conveniências argumentativas. Desta forma é melhor entender a significação do que é ter mérito e quem é, por conseguinte, merecedor. Os autores discorrem com muita propriedade a esse respeito:

Ter mérito supõe ser digno de recompensa elogio, prêmio, estima, apreço. É merecedor quem tem valor, quem apresenta um conjunto de qualidades intelectuais e morais reconhecidas (capacidade, habilidade, inteligência, talento, aptidão, dom vocação) e tudo faz para ser digno delas (WALZER, 2003 apud VALLE; RUSCHEL, 1989, p. 76).

Para dar maior amplitude ao entendimento, os autores enfatizam:

Para Pierre Bourdieu (1989), o mérito e a glória são inseparáveis. Da mesma forma, também é merecedor aquele que é passível de castigo, punição, desprezo: “até os criminosos condenados devem ser capazes de reconhecer que receberam o que merecem” (WALZER, 2003 apud VALLE e RUSCHEL, 1989, p. 76).

Contemporaneamente o termo meritocracia é muito propalado, porém, poucos são estudiosos que se propuseram a dissecá-lo e poucos os que procuram entender com profundidade seu significado. Vemos um forte indicativo desta falta de conhecimento sobre a meritocracia quando vamos buscar o significado deste verbete, poucos são os dicionários que tratam desta palavra. Os comentários e as discursões que tem como foco a meritocracia quase sempre são polêmicos e acalorados, porém, baseados em conjecturas ou opiniões superficiais e esteréis. Mas, então, o que seria realmente meritocracia?

A literatura atribui que meritocracia é um neologismo criado por Michel Young (1915-2002), o qual utilizou o termo pejorativamente em seu livro “*The rise of the meritocracy*”, que poderia ser traduzido como “O triunfo da meritocracia”.

Historicamente as correntes teóricas da administração adotaram uma visão dicotômica, simplista, e, até mesmo contraditória sobre a administração, ora se baseando numa visão mecanicista (teoria clássica) e, se contrapondo a esta visão, ora se baseando numa visão romântica (teoria humanista).

Para atribuir um caráter mais racionalista as práticas administrativas, os estudiosos da administração se inspiraram em Max Weber e elaboraram a teoria da burocracia, tendo entre suas características: os padrões de competência técnica e a meritocracia, na qual diz que a organização deve escolher as pessoas pelo mérito e pela competência, pois:

A burocracia é uma organização na qual a escolha das pessoas é baseada no mérito e na competência técnica e não em preferências pessoais. A seleção, a admissão, a transferência e a promoção dos funcionários devem ser baseadas em critérios de avaliação e classificação válidos para toda a organização e não em critérios particulares e arbitrários. Esses critérios universais são racionais e levam em conta a competência, o mérito e a capacidade do funcionário em relação ao cargo. Daí a necessidade de exames, concursos, testes e títulos para admissão e promoção dos funcionários. (WEBER apud CHIAVENATO, 2003, p. 262-264).

Modernamente, meritocracia é um dos principais sistemas de hierarquização social da sociedade moderna. Ela, a meritocracia, pode ser definida como um conjunto de valores que postula que as posições sociais dos indivíduos na sociedade devem ser resultado do mérito de cada um, ou seja, das suas realizações individuais. A meritocracia é um conjunto de valores que rejeita toda e qualquer forma de privilégio hereditário e corporativo e que valoriza e avalia as pessoas independentemente de suas trajetórias e biografias sociais, conforme defende Barbosa:

(...) a meritocracia não atribui importância a variáveis sociais como origem, posição social, econômica e poder político no momento em que estamos pleiteando ou competindo por uma posição ou direito (BARBOSA, 2010, p. 22).

Numa visão utilitarista, a meritocracia é a fórmula utilizada por organizações, como estímulo profissional, oferecendo recompensas aos seus integrantes que proporcionem melhorias importantes para elas ou para sua clientela. Outro conceito que se remete à meritocracia, porém, num âmbito mais restrito, referente ao reconhecimento destinado ao servidor público. Este conceito é o merecimento e assim está definido: reconhecimento do

mérito do servidor público, caracterizado por suas qualificações funcionais, profissionais, éticas, morais, como assiduidade, competência, conhecimento e habilidade, o que é comprovado por avaliações que lhe conferem o direito à promoção de cargo, classe ou categoria (DUARTE, 2003 apud NOGUEIRA, 2007, p. 3-4).

Apoiado nesta introdução e, principalmente em sua experiência profissional, responda:

1ª Parte: conhecimento da meritocracia

1. O Senhor(a) possui conhecimento aprofundado do que é meritocracia?  
 SIM                       NÃO
2. O Senhor(a) já procurou aprofundar seus estudos sobre meritocracia?  
 SIM                       NÃO
3. A Polícia Militar possui algum sistema meritocrático?  
 SIM                       NÃO
4. Em caso positivo, a meritocracia existente na instituição estaria em conformidade com os conceitos acima descritos e com os princípios da administração pública (legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência) descritos na Constituição Federal?  
 SIM                       NÃO
5. Na instituição existe uma ferramenta meritocrática (indicadores de desempenho, avaliações de desempenho, mensurações objetivas do esforço, capacidade e talento individual) que mesure de forma objetiva as qualificações profissionais necessárias para certificar a capacitação técnico-profissional dos oficiais ao longo de sua carreira?  
 SIM                       NÃO
6. O sistema meritocrático(merecimento) da PMGO apresenta critérios justos e objetivos?  
 SIM                       NÃO
7. O(s) avaliador(es) são(é) capacitado(s) tecnicamente/profissionalmente e age(m) com isenção ao avaliar os atributos profissionais dos oficiais?  
 SIM                       NÃO
8. Em sua opinião, os meios utilizados para pontuar (aferir o mérito, merecimento) os oficiais PMGO são técnicos/profissionais, justos e satisfatórios?  
 SIM                       NÃO

9. Existe um plano estratégico de metas institucionais que atrele indicadores de desempenho específicos a cada cargo da carreira dos oficiais para devida avaliação de desempenho?

SIM  NÃO

10. Existe alguma política institucional (entenda-se filosofia institucional) vinculada ao alcance das metas estratégicas estabelecidas para corporação que busque o devido reconhecimento do sucesso (talento) do oficial no exercício das funções previstas para os diferentes cargos da carreira?

SIM  NÃO

2ª Parte: Percepção sobre a meritocracia

11. O Senhor(a) acredita que a PMGO possui um sistema que monitora o desempenho profissional do oficial durante todas as fases (postos) da sua carreira?

SIM  NÃO

12. O Senhor(a) considera que a PMGO qualifica adequadamente os oficiais para ocuparem os diversos cargos da carreira?

SIM  NÃO

13. Qual a importância o Senhor(a) atribui ao critério de antiguidade (senioridade) dentro da aferição do mérito para as diversas promoções do plano de carreira dos oficiais da PMGO

ALTA  MÉDIA  BAIXA  NENHUMA

14. Qual a importância o Senhor (a) atribuiria a aplicação de um Teste de Aptidão Profissional -TAP dentro da aferição do mérito para as diversas promoções do plano de carreira dos oficiais da PMGO?

ALTA  MÉDIA  BAIXA  NENHUMA

15. Qual a importância meritocrática o Senhor(a) atribui aos cursos regulares de especialização realizados no âmbito da PMGO ou de outras Coirmãs (sejam eles de cunho operacional ou administrativos) dentro da aferição do mérito para as diversas promoções do plano de carreira dos oficiais da PMGO

ALTA  MÉDIA  BAIXA  NENHUMA

16. Qual a importância meritocrática o Senhor(a) atribui aos cursos superiores de graduação e de especialização (latu e strictu sensu) realizados no âmbito das

instituições acadêmicas oficiais e regulares dentro da aferição do mérito para as diversas promoções do plano de carreira dos oficiais da PMGO

ALTA       MÉDIA       BAIXA       NENHUMA

17. Qual a importância o Senhor(a) atribui ao mérito obtido na conclusão dos cursos atinentes à carreira do oficial da PMGO (CFO, CEGESP, CSP)?

ALTO       MÉDIO       BAIXO       NENHUM

18. O Senhor(a) considera que o CEGESP e o CSP são momentos importantes e de transição na carreira do oficial da PMGO? ?

SIM       NÃO

19. Sendo assim, estes cursos(CEGESP/CSP) deveriam ter a mesma importância na definição classificatória do mérito do oficial da PMGO?

SIM       NÃO

20. O Senhor(a) acredita que a meritocracia aplicada de forma justa e objetiva (não viciada) ao plano de carreira dos oficiais da PMGO melhoraria a motivação dos profissionais?

SIM       NÃO

21. O Senhor(a) acredita que a meritocracia aplicada de forma justa e objetiva (não viciada) ao plano de carreira dos oficiais da PMGO aumentaria a autoestima dos profissionais?

SIM       NÃO

22. O Senhor(a) acredita que a meritocracia aplicada de forma justa e objetiva (não viciada) ao plano de carreira dos oficiais da PMGO incentivaria a melhoria da qualificação profissionais?

SIM       NÃO

23. O Senhor(a) acredita que a meritocracia aplicada de forma justa e objetiva (não viciada) ao plano de carreira dos oficiais da PMGO resultaria na melhoria do desempenho das atividades policiais militares atinentes a estes profissionais?

SIM       NÃO

24. O Senhor(a) acredita que a meritocracia aplicada de forma justa e objetiva (não viciada) ao plano de carreira dos oficiais da PMGO aumentaria a produtividade e qualidade dos serviços prestados?

SIM       NÃO

25. O Senhor acredita que a meritocracia aplicada a partir de critérios técnico-profissionais e objetivos, livre de interferências políticas, parcialidades e de casuísmos pessoais, a

qual visasse diretamente e exclusivamente certificar os melhores profissionais (mais esforçados, capacitados e talentosos) faria com os oficiais que não conseguissem atingir o mérito em dado momento aceitasse racionalmente esta condição e procurassem melhorar para atingir os seus objetivos?

SIM

NÃO

## **PÚBLICO ALVO**

A presente pesquisa tem como público alvo os oficiais policiais militares da ativa da Polícia Militar do Estado de Goiás visando investigar sobre a opinião dos mesmos a respeito da meritocracia e, principalmente, verificar se existem critérios técnicos/profissionais para certificar objetivamente o oficial dentro do plano de carreira da PMGO, bem como as percepções deste com relação ao sistema vigente.