



**SECRETARIA DE SEGURANÇA PÚBLICA
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE GOIÁS – UEG
COORDENADORIA DE ENSINO - COE
COORDENAÇÃO DE ENSINO PRESENCIAL E DE PÓS-GRADUAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM GERENCIAMENTO DE SEGURANÇA PÚBLICA**

OSMAR OLIVEIRA DE ARAÚJO

**GESTÃO DE DESEMPENHO E MERITOCRACIA NA SEGURANÇA PÚBLICA:
reflexões críticas a partir da Administração Pública contemporânea**

GOIÂNIA-GO

2025



OSMAR OLIVEIRA DE ARAÚJO

**GESTÃO DE DESEMPENHO E MERITOCRACIA NA SEGURANÇA PÚBLICA:
reflexões críticas a partir da Administração Pública contemporânea**

Artigo apresentado como exigência parcial para conclusão do Curso de Especialização em Altos Estudos de Segurança Pública - CAESP, pela Secretaria de Segurança Pública do Estado de Goiás - SSP e pela Universidade Estadual de Goiás - UEG, sob a orientação da Prof. Dra. Gislene Lisboa de Oliveira

GOIÂNIA-GO

2025



GESTÃO DE DESEMPENHO E MERITOCRACIA NA SEGURANÇA PÚBLICA: reflexões críticas a partir da Administração Pública contemporânea

PERFORMANCE MANAGEMENT AND MERITOCRACY IN PUBLIC SECURITY: Critical Reflections from Contemporary Public Administration

Aluno Osmar Oliveira de Araújo¹

Orientadora Prof.^a Dra. Gislene Lisboa de Oliveira²

Resumo: O estudo analisou quais critérios são utilizados para escolher os gestores da Polícia Penal do Estado de Goiás, a fim de verificar se estão sendo aplicadas de fato práticas de gestão por desempenho na definição dessas funções. Foram empregados questionários de caráter qualitativo, dirigidos aos servidores de uma regional, onde 53 deles participaram da pesquisa. A análise das percepções coletadas demonstrou que os processos de seleção para cargos de gestão ainda são frágeis, principalmente pela falta de critérios técnicos bem definidos, objetivos e transparentes. Os resultados apontam que a implementação de processos seletivos estruturados, fundamentados na avaliação de competências, entrevistas e análise curricular, é capaz de aumentar a eficiência, a profissionalização e o fortalecimento da governança institucional. Para tanto, sugere-se a criação de um processo seletivo interno que permita que as decisões sejam tomadas com base no mérito e no desempenho, o que pode levar a uma gestão e a resultados mais eficazes.

Palavras-chave: gestão por desempenho; meritocracia; administração pública; polícia penal; cargos de gestão.

Abstract: This study analyzed the criteria used to select managers for the Goiás State Penitentiary Police, in order to verify whether performance-based management practices are actually being applied in defining these roles. Qualitative questionnaires were used, directed at employees of a regional office, with 53 participating in the research. The analysis of the collected perceptions demonstrated that the selection processes for management positions are still weak, mainly due to the lack of well-defined, objective, and transparent technical criteria. The results indicate that the implementation of structured selection processes, based on competency assessment, interviews, and curriculum analysis, is capable of increasing efficiency, professionalization, and strengthening institutional governance. Therefore, the creation of an internal selection process is suggested, allowing decisions to be made based on merit and performance, which can lead to more effective management and results.

Keywords: performance-based management; meritocracy; public administration; penal police; managerial positions.

¹ Policial Penal, Bacharel em Direito (IESGO). E-mail: oliveiradearaujo.osmar@gmail.com

² Servidora Pública, Docente no Ensino Superior da Universidade Estadual de Goiás - UEG, Graduada em Biologia, Bacharel pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUC), Especialista em Imunologia pela Universidade Federal de Goiás (UFG), Mestra em Biologia: área de concentração Ecologia pela Universidade Federal de Goiás (UFG), Doutora em Educação pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUC). E-mail: gislene.lisboa@ueg.br

1. INTRODUÇÃO

A administração pública brasileira sofreu, nas últimas décadas, por um processo de transformação orientado pela busca de maior eficiência, profissionalização e transparência na gestão estatal. O princípio da eficiência instituído pela Emenda Constitucional nº 19/1998 impulsionou mudanças na forma de organizar os serviços públicos, reforçando a necessidade de mecanismos de gestão pautados na competência, mérito e resultados. Especialmente no âmbito do sistema prisional, essa discussão ganhou o centro da discussão, a partir da criação da Polícia Penal como órgão permanente de segurança pública, prevista na Constituição Federal de 1988 (Brasil, 1988) e instituída pela Emenda Constitucional nº 104/2019 (Brasil, 2019), o que exigiu novos arranjos de gestão e o fortalecimento das estruturas organizacionais.

Em complemento a essa reestruturação, a capacitação da administração penitenciária tornou-se assunto de grande repercussão em documentos oficiais, como o Modelo de Gestão da Política Penitenciária (Brasil, 2016) e o Plano Nacional de Política Criminal e Penitenciária (2024–2027), que orientam os estados a adotarem critérios técnicos para seleção de responsáveis e desenvolvimento de lideranças. Ademais, a Lei de Execução Penal (Lei nº 7.210/1984), em seu art. 77, aduz que esse direcionamento prevê que a escolha do corpo administrativo com especialização deve considerar a preparação profissional e o passado do candidato, bem como formação específica e reciclagem periódica (Brasil, 1984).

Apesar dessas diretrizes, observa-se que a Polícia Penal do Estado de Goiás, a seleção de administradores ainda carece de critérios objetivos, o que garante práticas alinhadas ao mérito, às competências técnicas e à avaliação de desempenho.

Nesse sentido, surge o problema de pesquisa: em que medida a condução por desempenho é utilizada na escolha de gestores na Polícia Penal do Estado de Goiás e quais critérios são realmente utilizados nesse processo? Essa lacuna evidencia a necessidade de compreender como estão sendo conduzidas as práticas internas e se elas convergem, ou não, com os parâmetros estabelecidos pelos instrumentos normativos e modelos de gestão reconhecidos nacionalmente.

A relevância dessa pesquisa reside na ausência de critérios transparentes e meritocráticos na escolha dos administradores, que tende a provocar sensações de injustiça, desmotivação profissional e fragilidade na liderança do sistema penitenciário. Experiências de outros estados,

como o programa Transforma Minas, já evidenciam que um bom processo seletivo pode aumentar a eficiência, a profissionalização e a legitimidade das lideranças.

O objetivo principal desse artigo é analisar a aplicação de critérios de gestão de desempenho na seleção de gestores da Polícia Penal do Estado de Goiás e se aplicam os critérios necessários e legais para boas práticas de gestão pública. Foi empregada uma abordagem qualitativa, em que foi aplicado um questionário a 53 servidores da 8ª Regional da Polícia Penal de Goiás, em que os resultados permitiram compreender a percepção dos profissionais sobre o processo de seleção de gestores.

Portanto, a seguir apresenta-se o referencial teórico o qual fundamenta a discussão sobre administração pública gestora, meritocracia, gestão por competências e a metodologia aplicada na pesquisa e, posteriormente, os resultados obtidos e suas interpretações. Por fim, são apresentadas as considerações e as recomendações decorrentes do estudo.

2. MERITOCRACIA E EFICIÊNCIA: CAMINHOS PARA O FORTALECIMENTO DA GESTÃO PÚBLICA

2.1 Evolução da administração pública gerencial

Nas palavras de Chiavenato (2008), a administração gerencial tem como tema principal os resultados, dando prioridade ao alcance de metas e à otimização dos recursos. Esse modelo se tornou mais evidente no Brasil a partir da Reforma Administrativa da Emenda Constitucional nº 19/1998, que introduziu o princípio da eficiência na atuação do Estado. Conforme cita Martins (2008), a Emenda Constitucional nº 19 simboliza esperança e concretização no que se refere a uma administração pública mais eficaz e transparente, trazendo um novo direcionamento gerencial para o serviço público.

O princípio da eficiência envolve a criação de políticas públicas, a prestação de serviços, a solução de conflitos e a gestão de processos em todas as esferas governamentais. Esse princípio exige mais dos agentes públicos, solicitando que expliquem suas decisões e demonstrem os resultados obtidos. Assim, a administração gerencial busca tornar o serviço público mais eficiente. Conforme Meirelles (1998):

Eficiência é o que se impõe a todo agente público de realizar suas atribuições com presteza, perfeição e rendimento funcional. É o mais moderno princípio da função

administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros. (Meirelles, 1998, p. 90-91)

Essa definição reforça que a eficiência evidencia que a eficiência não se limita apenas ao cumprimento de normas, mas também ao desempenho qualificado e a resultados concretos. Nesse sentido, Di Pietro (2002) afirma que a eficiência possui duas dimensões essenciais: em relação ao agente público, é exigido um desempenho máximo no exercício das funções para alcançar os melhores resultados. Já em relação à instituição, são exigidas organização, estrutura e disciplina adequadas à Administração Pública, bem como voltadas ao alcance de resultados eficientes.

Dessa forma, um sistema mais humano, seguro e eficaz só poderá ser construído por meio de uma gestão focada em resultados, com constante qualificação e respeito às particularidades do ambiente prisional. Logo, a gestão pública gerencial se configura como ferramenta indispensável ao fortalecimento das instituições penitenciárias e à otimização dos serviços prestados à sociedade.

Ademais, a eficiência, por muitas vezes, é entendida como desempenho técnico, qualidade no atendimento e foco em resultados, por isso, é fundamental para justificar as políticas modernas como gestão por competências, sistemas meritocráticos e processos seletivos técnicos para os diretores. Esses elementos são analisados nos tópicos seguintes e representam a aplicação prática do princípio da eficiência no setor da gestão pública contemporânea.

Do mesmo modo afirma o autor Bresser-Pereira (1996), quando diz que a administração pública de gerência tenta “substituir o controle muito rígido dos procedimentos pelo controle dos resultados”, na tentativa de conseguir uma maior soberania administrativa e responsabilidade pelas entregas públicas. Para esse autor, a modernização do aparelho do Estado exige estruturas flexíveis, pessoas treinadas e sistemas de administração capazes de avaliar o desempenho de maneira objetiva.

O Estado gerencial deixa de ser apenas um executor de processos burocráticos para tornar-se uma instituição orientada para o desempenho, para o atendimento ao cidadão e para a obtenção de resultados concretos. (Bresser-Pereira, 1996, p. 17)

Tal visão vem a reforçar que a eficiência da administração não é apenas uma norma a ser exigida, mas também é uma ferramenta de estratégia para tornar o sistema penitenciário mais profissional e transparente e comprometido com os resultados a serem entregues, visto que são importantes para a sociedade em geral.

2.2 Conceito de mérito e justiça organizacional

Segundo Souza e Vasconcelos (2021), o mérito é constituído por valores e exigências que determinam que as pessoas alcancem suas posições conforme o mérito das suas ações individuais, evitando favorecimentos como apadrinhamento, clientelismo ou nepotismo. Essa forma retira os privilégios existentes e alinha a gestão de organização aos princípios de equidade e justiça.

Ao tomar como base esses critérios objetivos, a meritocracia acaba permitindo que o reconhecimento seja cedido de forma transparente, o que favorece tanto a valorização informal quanto recompensas financeiras. Isso contribui para elevar o sentimento de justiça e fortalecer a confiança dos servidores nas instituições públicas.

Nesse mesmo sentido, ao se empregar esses mecanismos de meritocracia, fica evidente a consolidação de uma cultura de organização que leva a resultados por produtividade e por competência técnica. Conforme demonstram Souza e Vasconcelos (2021):

A meritocracia, quando bem estruturada, estimula a produtividade e o comprometimento, além de fortalecer o sentimento de justiça entre os servidores. (Souza e Vasconcelos, 2021, p. 191)

Assim, entende-se que a meritocracia quando aplicada de forma correta e transparente, estimula o desempenho e a qualidade além de ampliar a capacidade das instituições do Estado. Dessa forma, também pode contribuir para que se desenvolva, nos servidores, um perfil que seja compatível com as exigências do seu cargo, principalmente aquelas de comando, nas quais a tomada de decisões deve se dar de forma imparcial e mais do que nunca, bem fundamentada.

2.3 Riscos, limites e desafios da meritocracia

Embora as vantagens sejam evidentes, é imprescindível analisar os riscos da aplicação da meritocracia sem critérios bem estabelecidos, além de avaliações muito subjetivas. A ausência de igualdade de oportunidades pode prejudicar a organização administrativa, especialmente em relação aos cargos de gestão.

Diante disso, Bergue (2017) alerta que a ausência de critérios objetivos na mensuração do mérito tende a reforçar práticas subjetivas e clientelistas, contrariando os princípios da

impressoalidade e da equidade. Com isso, infere-se que não ter parâmetros de avaliação pode ser apenas uma desculpa para a arbitrariedade de algumas decisões.

Outro desafio a ser ressaltado é a importância do investimento em formação para os agentes, visto que, se o Estado não oferecer tais meios para que seus profissionais se desenvolvam, tornar-se-á díspar entre os servidores capacitados e aqueles que não foram treinados, e isso compromete profundamente a efetividade da administração meritocrática.

Quando se aplica a meritocracia de forma correta e transparente o avanço da instituição é notável e promove o reconhecimento que se baseia no pilar de desempenho e competência técnica, fortalecendo a confiabilidade da administração pública e melhorando ainda mais o clima organizacional, isto é, criando um norte para a escolha dos profissionais que irão desempenhar funções de gestão e liderança dentro dessas instituições.

Nesse contexto, cumpre ressaltar que a gestão pública mostra que as organizações que adotam a meritocracia tendem a alcançar maior profissionalização e melhores resultados. Para Perry e Wise (1990), a utilização de critérios meritocráticos fortalece a motivação voltada ao interesse público e, além disso, eleva o compromisso dos servidores com a responsabilidade institucional, o que resulta na prestação de serviços públicos de melhor qualidade.

Com isso, observa-se que, uma liderança competente, desempenha um papel crucial, impactando de forma positiva a capacidade institucional. Essa combinação que mistura critérios técnicos, avaliações objetivas e valorização do desempenho gera ambientes mais estáveis, eficientes e orientados ao resultado. Esses elementos são fundamentais para setores estratégicos, os quais necessitam de gestores mais capacitados, imparciais e, sobretudo, tecnicamente qualificados.

3. GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E MERITOCRACIA NO SERVIÇO PÚBLICO: EXPERIÊNCIAS DE MINAS GERAIS E AVANÇOS RECENTES EM GOIÁS

3.1 Fundamentos Normativos da Gestão por Competências

O Decreto nº 5.707/2006 do Governo Federal e a Gestão por Competências, que institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, fundamentam-se na integração entre

conhecimento, habilidade e atitude, o conhecido modelo CHA. Essa abordagem orienta a “adequação de competências dos servidores ao serviço público” e tenta promover superioridade e qualidade no atendimento às demandas institucionais. Fica evidente, portanto, que a formação e o aprimoramento do mérito servem como forma de aprimorar o sistema de promoção dos servidores mais dedicados.

Nesse contexto, Azevedo e Patiño (2013) dissertam sobre os processos seletivos estruturados demonstrando que com base em critérios meritocráticos para cargos de confiança pode haver mais eficácia na captação e retenção de talentos, o que torna o serviço público mais impessoal e imparcial, não menos importante, profissional e orientado ao desempenho.

Assim, a gestão por competências também é facilitadora da identificação das habilidades individuais, o que de fato permite denominações mais alinhadas às qualificações profissionais e maximiza o desempenho institucional. Dessa forma, o Decreto nº 5.707/2006 reforça a busca por “eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos” (Brasil, 2006).

Parafraseando Gomes e Silva (2022), é possível afirmar que a profissionalização da formação e da seleção dos policiais penais é um desafio enorme para os governantes democráticos no sistema prisional goiano. Os autores afirmam:

Dentro dos objetivos estratégicos [...] emerge a necessidade de estudos técnicos baseados em evidências [...] conjugando a visão operacional com a visão estratégica. (Gomes e Silva, 2022, p. 198)

Ademais, para promover decisões qualificadas é necessário, para tanto, fazer uma seleção que leve em consideração o mérito, como faz o Ministério da Justiça e Segurança Pública, por meio do Plano Nacional de Política Criminal e Penitenciária (2024–2027), o qual também reforça a importância da profissionalização da gestão prisional, com processos técnicos de seleção, capacitação e valorização de servidores com perfil de liderança.

Para Bergue (2017), o sistema de meritocracia deve ser compreendido como algo que valoriza competências e desempenho, não apenas como método avaliativo de profissionais. O autor traz aqui um olhar mais sensível e maduro sobre a meritocracia, quando recorda que ela não pode ser apenas um instrumento de avaliação ou comparação entre servidores. Entendida de uma forma mais ampliada, usar a meritocracia também reconhece indivíduos, caminhos e competências, valorizando o que cada profissional vai construindo ao longo de sua atuação.

3.2 Minas Gerais e Goiás na Gestão por Competências

Como exemplo de gestão por competências bem-sucedida, pode-se citar a Polícia Penal de Minas Gerais que implementou um processo seletivo de gestores baseado no mérito, aprovado pelo Programa Transforma Minas, inspirado em modelos internacionais como Chile, Peru, Austrália e Reino Unido, conforme citado no site da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas (SEPLAG-MG)

Este método encontra respaldo no Decreto nº 48.330/2021 (Programa Transforma Minas), cujo artigo 3º, inciso I, estabelece objetivos como atração, seleção e desenvolvimento contínuo de gestores públicos, alinhados aos princípios administrativos. Além disso:

- o DEPEN, no Caderno II do Modelo de Gestão da Política Prisional, vem para reforçar a necessidade de estruturas baseadas em competências;
- o Acordo de Cooperação SEPLAG nº 01/2019 está para introduzir técnicas mais modernas de gestão de pessoas no setor público mineiro;
- o Regulamento de Seleção – Lideranças Regionais 2023 definiu critérios e etapas como inscrição, triagem curricular e entrevistas estruturadas, com requisitos como ser servidor efetivo, formação superior específica e dedicação exclusiva.

Além disso, a remuneração varia entre R\$ 2.640,00 e R\$ 5.205,00, conforme o porte da unidade prisional. Essas iniciativas demonstram que o Estado de Minas Gerais conseguiu consolidar uma política de Estado voltada à competência, mérito e transparência, servindo como referência para outros estados.

De modo semelhante, a partir da publicação do Decreto nº 10.802, de 22 de outubro de 2025, Goiás também foi um dos estados que avançou no desenvolvimento funcional baseado em mérito, isto é, a qualificação técnica e resultados.

Tal decreto estabelece uma progressão por pontos considerando o tempo de exercício do servidor, o desempenho do mesmo e a entrega de resultados, além da capacitação e conduta. O texto do Decreto nº 10.802/2025 no artigo 2º, inciso II, destaca:

O desenvolvimento do servidor na respectiva carreira, com base na qualificação profissional, no mérito funcional e no esforço pessoal, de forma a tornar o processo de evolução funcional equânime. (Goiás,2025).

A partir de então, Goiás vem se aproximando da implementação de um processo seletivo semelhante ao do Transforma Minas, citado anteriormente, o qual é composto por etapas como edital, análise curricular, antecedentes, capacitação e avaliação contínua.

Posteriormente, a análise feita até o momento evidencia que o reconhecimento por mérito é um pilar fundamental para a modernização do serviço público em diversas áreas e principalmente no setor penitenciário. Combinar qualificação técnica com critérios objetivos de seleção, avaliação contínua e desenvolvimento profissional é uma forma de criar condições para uma atuação mais eficiente, transparente e alinhada aos princípios administrativos.

Apesar dos desafios, como avaliação subjetiva e a necessidade de aumento nos investimentos para a capacitação dos servidores, as evidências demonstram que modelos baseados em meritocracia, como o Transforma Minas, oferecem caminhos consolidados para o fortalecimento da instituição, valorização dos servidores e melhoria na gestão administrativa.

A simples criação de instrumentos normativos não é suficiente para instaurar uma cultura administrativa fundamentada em mérito, principalmente para estabelecer práticas institucionais que sejam sustentáveis, transparentes e contínuas, que acontecem de forma gradual. Assim, fortalecimento dos mecanismos de seleção, desenvolvimento e reconhecimento funcional não se limitam a elevar a eficiência estatal; trata-se de um passo significativo na direção de uma governança que seja mais moderna, ética e realmente específica para o interesse público, um elemento indispensável para o progresso das instituições e para a confiança social no serviço público.

4. METODOLOGIA

A presente pesquisa possui um caráter exploratório, uma vez que buscou compreender e analisar a gestão por competências e a meritocracia no âmbito da Polícia Penal do Estado de Goiás, especialmente na 8ª Regional. De acordo com Gil (2008) e Lakatos e Marconi (2017), utilizou-se de estudos exploratórios que permitem ampliar a compreensão sobre fenômenos complexos, identificar padrões, levantar hipóteses e oferecer caminhos para novas investigações, o que se alinha aos objetivos deste estudo.

4.1 Tipo e abordagem da pesquisa

A pesquisa foi trabalhada de forma quantitativa e qualitativa, ou seja, mista e utilizada uma abordagem quantitativa para medir a percepção dos servidores em relação à gestão por competências, à meritocracia e às práticas de gestão de pessoas.

A pesquisa qualitativa possibilitou uma exploração mais profunda dos significados que os participantes atribuem aos processos de seleção de gestores, especialmente no que diz respeito ao uso de critérios subjetivos ou baseados no mérito.

A integração dessas duas abordagens permitiu o exame de dados estatísticos obtidos por meio do questionário, a análise de sugestões e opiniões e ainda a confrontação entre dados normativos e a percepção prática dos servidores.

4.2 População e amostragem

A coleta foi realizada com 53 servidores da 8ª Regional da Polícia Penal do Estado de Goiás. A escolha dessa regional ocorreu por amostragem não probabilística por conveniência, adotada devido à:

- facilidade de acesso aos servidores;
- autorização institucional prévia;
- relevância da regional no contexto prisional goiano;
- disponibilidade para participação no estudo.

Embora não representem todo o estado, esse público foi capaz de captar de maneira relevante o caráter exploratório da pesquisa, proporcionando um panorama robusto sobre as práticas de gestão e os desafios cotidianos enfrentados pela instituição.

4.3 Instrumento de coleta de dados

O instrumento utilizado foi um questionário estruturado, composto por:

- 15 questões fechadas de múltipla escolha, destinadas à obtenção de dados quantitativos;
- 1 questão aberta, que possibilitou aos servidores sugerirem melhorias para a gestão prisional, conforme orientação metodológica de Günther (2003) sobre a importância de questões discursivas em pesquisas aplicadas.

O questionário foi disponibilizado aos servidores de maneira padronizada, garantindo uniformidade no processo de coleta, até mesmo pela conveniência, e facilidade de acesso aos servidores, já que houve autorização institucional prévia, além de ser uma regional que possui grande importância no sistema prisional de Goiás.

4.4 Procedimentos de análise dos dados

Na tentativa de tornar mais transparente o processo e permitir que seja compreendida claramente foi feito um detalhamento das etapas empregadas

a) Análise Quantitativa

As respostas discursivas foram organizadas em planilhas e tratadas por meio de:

- contagem de frequência simples;
- cálculo de porcentagem;
- comparação entre indicadores relacionados a mérito, competências, escolha de gestores e percepção da gestão de pessoas.

Esses resultados permitiram identificar tendências, convergências e divergências na percepção dos servidores.

b) Análise Qualitativa

As respostas da questão aberta foram analisadas por análise de conteúdo temática, permitindo:

- identificar sugestões recorrentes;
- compreender percepções subjetivas dos servidores;
- relacionar discursos com a literatura estudada (gestão por competências, meritocracia, governança democrática).

Além disso, algumas falas foram aqui consideradas apenas para ilustrar com mais proximidade, como os servidores compreendem os critérios individuais e meritocráticos presentes no dia a dia da gestão. Esses relatos contribuíram para aproximar teoria e prática, permitindo enxergar variações, percepções e sentimentos que não aparecem apenas nos números, mas que enriquecem a compreensão do contexto estudado.

4.5 Procedimentos técnicos

Os procedimentos técnicos envolveram revisão bibliográfica e documental, conforme Gil (2008, p. 45-47). Foram analisados:

- Constituição Federal de 1988;
- Decreto nº 9.991/2019 (Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas);
- Decreto nº 5.707/2006;
- Plano Nacional de Política Criminal e Penitenciária (2024–2027);
- obras de autores como Barbosa (2010) e Souza e Vasconcelos (2021);
- documentos, relatórios e legislações referentes à gestão de pessoas no sistema prisional.

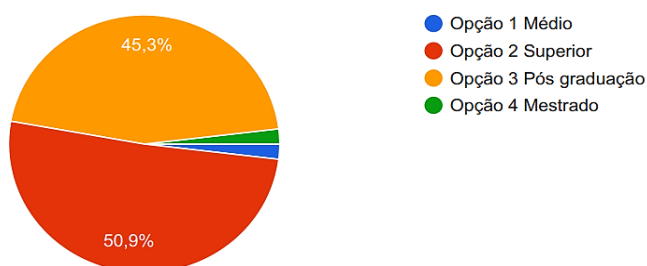
Essas referências e documentos contribuíram para construir uma base sólida para o estudo, possibilitando conectar teoria, legislação e prática institucional, ganhando profundidade e sensibilidade, valorizando as exigências acadêmicas e a compreensão real do contexto.

5. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Serão aqui apresentados e discutidos os resultados mais relevantes do estudo. A intenção é conectar teoria e prática, mostrando os efeitos reais que essas práticas, ou a falta delas, geram no sistema prisional de Goiás. Os gráficos abaixo ilustram as respostas dos servidores da Polícia Penal, que foram obtidas por meio do questionário.

O gráfico 1 demonstra um alto nível de qualificação dos servidores, indica que 96,2% dos candidatos analisados possuem um capital intelectual necessário para compreender e aplicar o conceito de gestão por desempenho e mérito.

Gráfico 1 – Escolaridade dos Servidores da Polícia Penal de Goiás



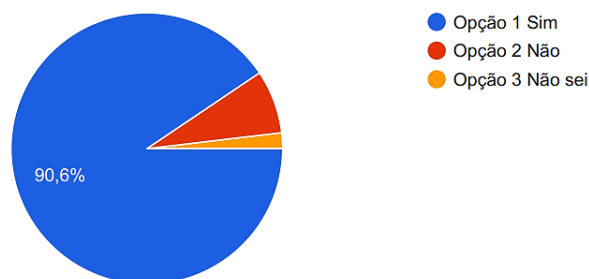
Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

O referido gráfico mostra que a grande maioria dos participantes possui ensino superior ou pós-graduação, evidenciando um quadro funcional altamente qualificado. Conforme Fleury e Fleury (2001), a competência é mobilizar saberes e fazeres para a criação de valor para a instituição. Trata-se, pois, de um capital humano importante que poderia contribuir para a profissionalização da gestão pública.

Contudo, quando se contrasta essa informação com os outros gráficos, fica evidente que essa qualificação não é totalmente aproveitada pela instituição, o que corrobora a afirmação de Chiavenato (2008) de que a falta de reconhecimento das competências resulta em desmotivação e prejuízos para a organização. Este gráfico é um ponto crucial para o objetivo da pesquisa, pois indica que, apesar da alta escolaridade, a gestão não aplica critérios técnicos que se alinhem ao perfil profissional desses indivíduos.

O resultado da amostra no gráfico 2 demonstra um consenso de quase 90,6% dos testados de que a ausência de meritocracia gera desmotivação nos servidores, o que gera uma sensação de injustiça interna.

Gráfico 2 – Relação entre Ausência de Meritocracia e Injustiças Internas



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

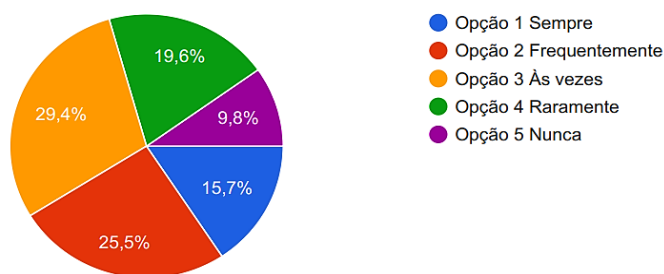
O mesmo gráfico evidencia que a maioria absoluta dos servidores concorda que a falta de meritocracia gera injustiça e desmotivação. Essa percepção reforça o argumento de Souza e Vasconcelos (2021), para quem a meritocracia, quando inexistente ou mal aplicada, compromete a confiança e o senso de justiça organizacional.

A sensação de injustiça interna também é destacada por Bergue (2017), que afirma que práticas não transparentes fragilizam a gestão pública. Assim, este gráfico sustenta o problema

central da pesquisa ao demonstrar que a ausência de critérios objetivos compromete a legitimidade das escolhas de gestores.

O gráfico 3 aborda um contraponto direto entre favoritismo e mérito. Grande parte dos avaliados indicam que as oportunidades sofrem sempre ou frequentemente influências de favoritismo, sempre 15,7% e frequentemente 25,5%. Uma porcentagem de 29,4 indica que às vezes as ascensões sofrem influência. A soma total da amostra 70,6 % indica que a influência pessoal e política ainda é o fator primordial para ascensão profissional dentro da instituição.

Gráfico 3 – Percepção Sobre o Favoritismo Pessoal e Político na Ascensão Profissional em Detrimento do Mérito.



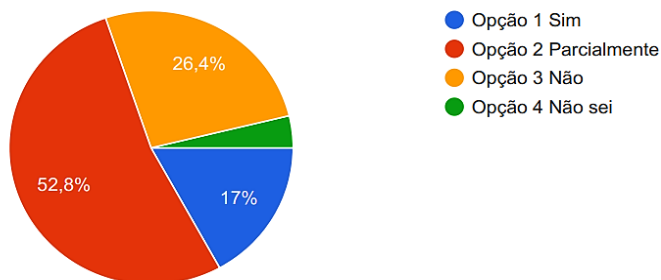
Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

O resultado obtido no gráfico 3, mostra que os servidores percebem que o favoritismo, seja pessoal ou político, influencia significativamente suas oportunidades de ascensão. O resultado é claramente oposto ao princípio da impessoalidade, previsto no artigo 37 da Constituição, e criticado por Martins (2008) quanto à influência negativa do patrimonialismo sobre a administração pública.

Ademais, a escolha de gestores não se baseia em critérios técnicos, o que ratifica o distanciamento da gestão atual em relação aos modelos de recrutamento por competências, como é o caso do Programa Transforma Minas. Esse fato evidencia a importância de se realizar seleções objetivas, como defendem Chiavenato (2014) e o Plano Nacional de Política Criminal e Penitenciária (2024-2027).

Uma parte significativa dos avaliados, 52,8%, conforme o gráfico 4, conclui-se uma percepção generalizada de que a competência não é totalmente transparente, o que compromete a credibilidade do processo de gestão por desempenho.

Gráfico 4 – Avaliação Justa das Competências Técnicas e Comportamentais



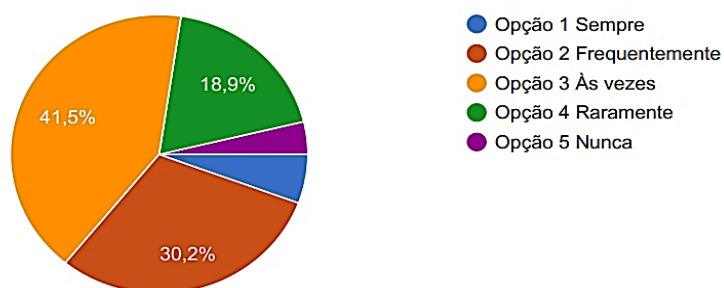
Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

A maioria dos servidores, de acordo com o gráfico 4, entende que as competências não são avaliadas de forma justa ou objetiva. Para Bergue (2017), avaliações sem critérios transparentes geram subjetividade e insegurança na instituição, o que mostra falha estrutural na gestão por desempenho da Polícia Penal e, por sua vez, causa um impacto negativo na motivação dos servidores.

Logo, conecta-se diretamente ao objetivo de pesquisa, pois revela que a instituição ainda não consolidou instrumentos técnicos de avaliação capazes de embasar promoções ou escolhas de gestores.

A percepção dos avaliados mediante análise do gráfico 5 é que às vezes ou raramente as competências dos servidores são levadas em consideração na distribuição de tarefas internas, o que soma 60,4% do total da amostra, indicando uma percepção negativa na utilização efetiva das competências pelos gestores.

Gráfico 5 – Consideração das Habilidades e Competências Individuais na Distribuição de Tarefas



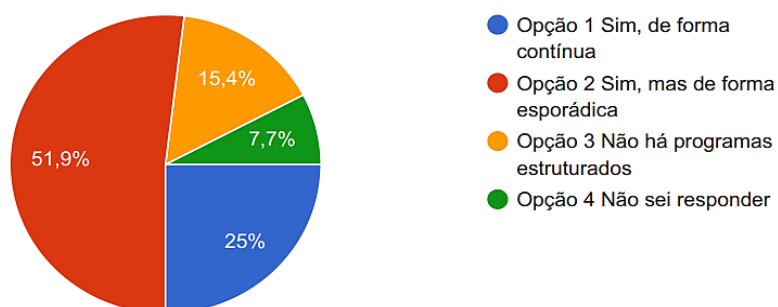
Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Os servidores indicam na análise do gráfico 5 que suas habilidades são levadas em conta apenas às vezes ou muito raramente. De acordo com Carbone et al. (2005), a gestão por competências exige que as capacidades pessoais estejam alinhadas com os papéis que cada um desempenha. Essa falta de alinhamento prejudica a eficiência da instituição, em conformidade com o princípio da eficiência administrativa (Brasil, 1988).

Esse gráfico em questão demonstra uma lacuna importante na gestão e justifica a proposta de mapeamento de competências no âmbito da Polícia Penal.

Os dados coletados no gráfico 6 evidenciam que a grande maioria dos avaliados, 51,9%, afirmam que existem programas de capacitação, mas de forma esporádica, o que reforça a carência de política sistemática voltada para programas de capacitação alinhados aos cargos de gestão.

Gráfico 6 – Existência de Programas de Capacitação Alinhados às Necessidades do Cargo



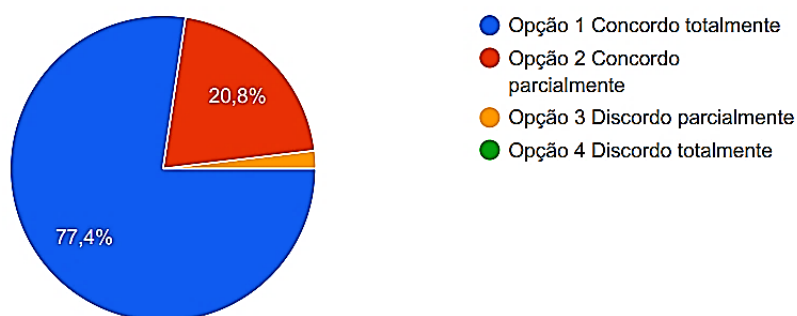
Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Os resultados do gráfico 6 indicam que a maior parte das pessoas acredita que não há programas de capacitação estruturados. Isso vai de encontro ao Decreto nº 5.707/2006, que estabelece a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal e define que a formação contínua deve ser pautada por competências.

Os achados apontam também que, as instituições que não desenvolvem as competências de seus colaboradores comprometem o resultado do grupo, conforme Dutra (2004). Assim, este gráfico demonstra que a Polícia Penal não possui políticas de desenvolvimento contínuas, o que afeta tanto o crescimento profissional quanto o desempenho da instituição.

O gráfico 7 demonstra um consenso notável, 77,4%, de que os servidores concordam que a meritocracia aumenta a motivação e o desempenho profissional.

Gráfico 7 – A Meritocracia Pode Aumentar a Motivação e o Desempenho dos Servidores.



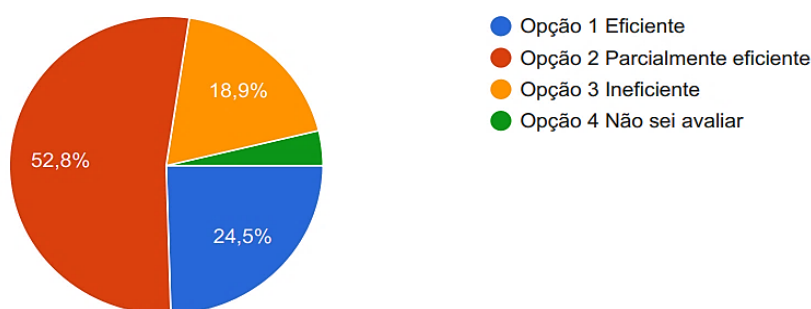
Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Esses dados do gráfico em discussão reforçam os argumentos de Souza e Vasconcelos (2021), para quem sistemas meritocráticos melhoram engajamento e desempenho.

Logo, as respostas dos servidores mostram que há demanda interna para implementação de critérios objetivos de reconhecimento, alinhando-se ao objetivo desta pesquisa, que propõe um modelo de seleção meritocrático para gestores.

Conforme dados coletados, o gráfico 8 demonstra uma eficiência parcial de 52,8% em relação à gestão de pessoas dentro da instituição.

Gráfico 8 – Avaliação Geral da Gestão de Pessoas na Polícia Penal



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

A amostra coletada e apresentada no gráfico acima, aponta que a maioria dos participantes considera a gestão atual ineficiente ou apenas parcialmente eficiente. Essa percepção reforça a conclusão de que o modelo vigente não segue práticas modernas de gestão pública defendidas por Chiavenato (2008) e pela Administração Pública Gerencial.

O gráfico sintetiza todos os demais achados ao mostrar que a eficiência institucional é prejudicada pela ausência de critérios técnicos, capacitação constante e meritocracia.

De forma geral, os resultados revelam muito mais do que simples números: eles expressam expectativas, frustrações e, sobretudo, o desejo de pertencimento e reconhecimento dos servidores. Com todas essas percepções, fica claro que a gestão da Polícia Penal dispõe de um grande potencial humano, e que investir em critérios definidos, capacitação contínua e práticas meritocráticas não é só uma decisão administrativa, mas sim um compromisso com a dignidade, a justiça e o respeito ao trabalho de quem opera o sistema todos os dias.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho buscou compreender como os servidores da Polícia Penal do Estado de Goiás percebem a gestão por competências e a meritocracia na escolha de gestores. As contribuições de 53 participantes foram essenciais para entender de maneira consistente como essas práticas são percebidas na instituição e quais barreiras precisam ser superadas para se tornar uma realidade.

Os dados mostram que mais de 96% deles possuem ensino superior ou pós-graduação, o que atesta um corpo funcional altamente qualificado para embasar modelos modernos de gestão pública. No entanto, mesmo com o grande capital humano disponível, observou-se que a distribuição de tarefas nem sempre leva em conta as competências individuais de cada servidor, conforme os dados que mostram que essas habilidades são utilizadas apenas às vezes ou raramente, cumprindo assim o segundo objetivo específico da pesquisa.

Essa falta de alinhamento entre as habilidades e os cargos representa um obstáculo significativo ao avanço das organizações. No que diz respeito à percepção dos servidores sobre a meritocracia, 77,4% indicaram que sua implementação correta poderia aumentar a motivação e a produtividade no trabalho. Ainda assim, mencionou-se a existência de favoritismo pessoal ou político nas promoções e nomeações, o que compromete a credibilidade da instituição e reforça a necessidade de critérios técnicos mais claros e transparentes.

Diante desse cenário, a avaliação da gestão de pessoas, cuja eficiência foi considerada, por boa parte dos participantes, como parcial ou insatisfatória, aponta para a necessidade de melhoria nas práticas gerenciais voltadas para o reconhecimento, desenvolvimento e progressão profissional.

Enquanto este estudo estava sendo finalizado, foi publicado o Decreto nº 10.802, de 22 de outubro de 2025, que estabelece os critérios gerais para evolução funcional em Goiás. Esta norma avança ao tornar mais clara e padronizada a condução dos processos de promoção, responde às demandas apontadas pelos servidores e se alinha mais às diretrizes propostas pela gestão por competências.

No entanto, é fundamental destacar algumas limitações da pesquisa, como o fato de que apenas servidores que optaram por responder ao questionário foram considerados, o que pode afetar a representatividade dos dados. Além disso, a pesquisa se limitou à percepção dos servidores, sem a perspectiva de gestores, documentos oficiais ou comparações com outras unidades da federação. Portanto, é importante que pesquisas futuras consigam superar essas limitações, ampliando a amostragem, utilizando métodos qualitativos, avaliando a eficácia das capacitações já existentes e estudando o impacto da aplicação do novo decreto ao longo do tempo.

Além disso, é importante a comparação da gestão de pessoas na Polícia Penal de Goiás com a de outros estados para descobrir práticas bem-sucedidas que possam aprimorar a gestão em Goiás. Dessa forma, os resultados alcançados fornecem uma compreensão sólida da realidade institucional e apontam direções possíveis para o fortalecimento de um modelo de gestão pautado em competências, transparência e meritocracia.

REFERÊNCIAS

AZEVEDO, Adriana Nóbrega Silva; PATIÑO, Joana Fontes. *Meritocracia na gestão pública: a experiência do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte no processo seletivo para cargos de provimento em comissão*. In: CONSELHO NACIONAL DE SECRETÁRIOS DE ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO – CONSAD. Anais do Congresso CONSAD de Gestão Pública. Brasília, 2013.

BARBOSA, Livia. *Igualdade e meritocracia: a ética do desempenho nas sociedades modernas*. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2010.

BERGUE, Sandro Trescastro. *Gestão de Pessoas em Organizações Públicas: fundamentos e práticas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. BRASÍLIA, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 13 set. 2025.



BRASIL. *DECRETO Nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.* Diário Oficial da União, Brasília, DF, 24 fev. 2006.

BRASIL. *DECRETO Nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas.* Brasília, DF: Presidência da República, 2019. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm. Acesso em: 10 set. 2025.

BRASIL. *LEI Nº 7.210, de 11 de julho de 1984. Institui a Lei de Execução Penal.* Brasília, DF: Presidência da República, 1984. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/17210.htm. Acesso em: 05 set. 2025.

BRASIL. *Emenda Constitucional nº 104, de 10 de dezembro de 2019.* Altera o art. 144 da Constituição Federal para instituir a Polícia Penal. Brasília: Diário Oficial da União, 2019.

BRASIL. *Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998.* Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública. Brasília: Diário Oficial da União, 1998.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. *A Reforma do Estado nos anos 90: lógica e mecanismos de controle.* Brasília: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1996.

CARBONE, Pedro Paulo. *Gestão por competências e gestão do conhecimento.* Rio de Janeiro: FGV, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração geral e pública.* 2. ed. Barueri, SP: Manole, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.* 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO. *Modelo De Gestão Para A Política Prisional.* BRASÍLIA, DF: CNMP, 2016. Disponível em: <https://www.cnmp.mp.br/>. Acesso em: 05 set. 2025.

DEPARTAMENTO PENITENCIÁRIO NACIONAL. *Modelo De Gestão Da Política Prisional: Caderno II – Arquitetura Organizacional E Funcionalidades.* BRASÍLIA, DF: DEPEN, 2015. Disponível em: <https://dspace.mj.gov.br/>. Acesso em: 15 set. 2025.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. *Direito administrativo.* 27. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

DUTRA, Joel Souza. *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna.* São Paulo: Atlas, 2004.



FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. *Construindo o conceito de competência. Revista de Administração Contemporânea*. Curitiba. Edição Especial, 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/C5TyphygpYbyWmdqKJCTMkN/>. Acesso em: 16 out. 2025.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOIÁS. *DECRETO Nº 10.802, de 22 de outubro de 2025. Dispõe sobre os critérios e os procedimentos gerais para a evolução funcional dos servidores públicos do Estado de Goiás*. Diário Oficial do Estado de Goiás*, Goiânia, 22 out. 2025.

GOMES, Deborah Ferreira Cordeiro; SILVA, Soraia Pereira. *Governança democrática na administração prisional: os desafios da formação dos policiais penais no sistema prisional goiano*. Revista Brasileira de Segurança Pública, São Paulo, v. 16, n. 1, p. 192-215, 2022. Disponível em: <https://revista.forumseguranca.org.br/rbsp/article/view/1497>. Acesso em: 14 set. 2025.

GÜNTHER, Hartmut. *Como elaborar um questionário*. São João del-Rei: UFSJ, 2003. Disponível em: <https://www.ufsj.edu.br/portal2-repositorio/>. Acesso em: 07 nov. 2025.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, Manoel Henrique. *Breve histórico da Administração Pública como campo do conhecimento – Parte 1*. 2008. Disponível em: <http://www.gestaopublica.net/blog/?p=58>. Acesso em: 09 set. 2025.

MEIRELLES, Hely Lopes. *Direito Administrativo Brasileiro*. 48. ed. São Paulo: Malheiros, 1998.

MINAS GERAIS. *Acordo De Cooperação Nº 01/2019. Secretaria De Estado De Planejamento E Gestão – Seplag*. BELO HORIZONTE, 2019. Disponível em: <https://www.mg.gov.br/>. Acesso em: 23 out. 2025.

MINAS GERAIS. *DECRETO Nº 48.330, de 29 de dezembro de 2021. Dispõe sobre o Transforma Minas*. Belo Horizonte, MG: Governo do Estado de Minas Gerais, 2021. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/>. Acesso em: 23 out. 2025.

MINAS GERAIS. *Programa Transforma Minas. Regulamento de Seleção – Lideranças Regionais 2023*. Belo Horizonte, 5 jan. 2023. Disponível em: <https://www.mg.gov.br/sites/default/files/paginas/regulamento-de-selecao.pdf>. Acesso em: 16 out. 2025.

MINAS GERAIS. *Secretaria De Estado De Planejamento E Gestão. Regulamento De Seleção – Lideranças Regionais 2023*. BELO HORIZONTE: SEPLAG, 2023. Disponível em: <https://www.mg.gov.br/>. Acesso em: 23 out. 2025.



MINISTÉRIO DA JUSTIÇA E SEGURANÇA PÚBLICA. *Plano Nacional De Política Criminal E Penitenciária: Quadriênio 2024–2027*. BRASÍLIA, DF: MJSP, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/>. Acesso em: 05 set. 2025.

PERRY, James Lewis; WISE, Lois Recascino. *The Motivational Bases of Public Service*. Public Administration Review, v. 50, n. 3, p. 367–373, 1990.

SOUZA, Almir Rogério da Silva; VASCONCELOS, Isabella Francisca Freitas Gouveia de. *Meritocracia e gestão de pessoas por competências: tema utópico ou realidade organizacional?* *Cadernos EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 19, n. 1, p. 190-202, 2021. DOI: 10.1590/1679-395120190100. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/>. Acesso em: 15 set. 2025.



ESTADO DE GOIÁS
SECRETARIA DE ESTADO DA SEGURANÇA PÚBLICA
COORDENADORIA DE ENSINO DA SSP-GO



ANEXO VI

TERMO DE DEPÓSITO FINAL

Entrego a versão final, com todas as correções solicitadas pela banca avaliadora e pelo orientador, do artigo científico intitulado GESTÃO DE DESEMPENHO E MERITOCRACIA NA SEGURANÇA PÚBLICA: reflexões críticas a partir da administração contemporânea.

Documento assinado digitalmente
gov.br OSMAR OLIVEIRA DE ARAUJO
Data: 07/12/2025 10:41:06-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Discente

Documento assinado digitalmente
gov.br GISELE LISBOA DE OLIVEIRA
Data: 07/12/2025 16:25:30-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Professor Orientador

Goiânia, 07 de dezembro de 2025.