

FACILITADORES E DIFICULTADORES NA IMPLANTAÇÃO DA MERITOCRACIA: um estudo de caso na Secretaria de Gestão e Planejamento do Governo do Estado de Goiás

FACILITATORS AND CHALLENGES IN IMPLEMENTING MERITOCRACY: a Case Study of the Secretariat of Management and Planning, Government of the State of Goiás

Ricardo Borges Capelli¹
Larissa de Oliveira Costa Borges²

RESUMO

Este estudo buscou identificar e analisar os fatores facilitadores e dificultadores na implantação do método de avaliação de desempenho por meritocracia na Secretaria de Estado de Gestão e Planejamento (SEGPLAN) do Governo do Estado de Goiás, sob a ótica dos servidores aprovados. A pesquisa empregou a metodologia de estudo de caso na SEGPLAN, de natureza quantitativa, utilizando como unidades de análise 347 gerentes aprovados. Os dados foram coletados diretamente no órgão e em bibliografias pertinentes. Os achados principais indicaram que a decisão governamental, a adesão, motivação, comprometimento e credibilidade do método pelos servidores, bem como os critérios legais, morais, éticos, transparência e publicidade proporcionados pela Secretaria, atuaram como facilitadores. Constatou-se que a SEGPLAN implementou o método de forma adequada, com fatores facilitadores predominando significativamente sobre os dificultadores.

Palavras-chave: Administração Pública. Avaliação de Desempenho. Meritocracia.

INTRODUÇÃO

A modernização da Administração Pública tem sido impulsionada pela influência de práticas do setor privado e pela crescente demanda por serviços públicos eficientes e profissionalizados. Nesse cenário, os gestores públicos passaram a adotar ferramentas gerenciais voltadas à valorização de servidores qualificados, com foco em resultados, eficiência e reconhecimento individual.

Essa abordagem está inserida na trajetória da Administração Pública brasileira, que evoluiu dos modelos patrimonialista e burocrático para o gerencial, valorizando o capital humano como fator estratégico. A área de Recursos Humanos ganhou relevância, exigindo das instituições

¹ Administrador, pós-graduado em Ciência Política, Gestão de Pessoas e Liderança Empresarial e Mestre em Administração e acadêmico do curso de Direito do Centro Universitário Alfredo Nasser.

² Possui graduação em Direito pela Universidade Católica de Goiás (1998). Doutoranda no programa RENAC - Recursos Naturais do Cerrado da UEG. Mestre em Direito, área de concentração Direito Agrário pela UFG (2010). Pós graduada em Direito Ambiental pela Universidade Católica de Goiás - PUC/GO (2005) e em Direito Agrário pela Universidade Federal de Goiás - UFG (2008). Foi Professora horista da PUC/GO e é docente efetiva na Universidade Estadual de Goiás (UEG). Advogada a mais de vinte e cinco anos. Tem experiência na área jurídica, com ênfase em Direito Público, prática cível, processual civil, direito administrativo, ambiental e agrário.

a adaptação e alinhamento a práticas justas e eficazes de promoção profissional.

A avaliação de desempenho por meritocracia desponta como um instrumento relevante na alocação de servidores em funções estratégicas, contribuindo para a continuidade da gestão, independentemente de mudanças políticas. Fundamentada em critérios técnicos e objetivos, busca assegurar qualidade nos serviços públicos e fortalecer a motivação e a qualificação dos servidores.

A presente pesquisa, com base em um estudo de caso na Secretaria de Estado de Gestão e Planejamento de Goiás (SEGPLAN), tem como objetivo identificar os fatores facilitadores e dificultadores na implantação da avaliação de desempenho por meritocracia, segundo a percepção dos servidores aprovados. Busca-se, assim, subsidiar melhorias no modelo e propor estratégias de valorização profissional.

A questão central é: quais são os fatores facilitadores e dificultadores na implantação do método de avaliação de desempenho por meritocracia na SEGPLAN? Os objetivos específicos incluem: a) analisar as fases do processo de implantação; b) avaliar a metodologia quanto à adaptação, capacitação e avaliação dos servidores; e c) identificar os principais pontos positivos e negativos do modelo.

A relevância da pesquisa está em evidenciar como critérios técnicos podem superar práticas políticas tradicionais, promovendo uma gestão pública justa e eficiente. Implantado em Goiás em 2011, durante a gestão do Governador Marconi Perillo, o modelo foi inspirado em práticas do setor privado e aplicado com base na legalidade, visando o desenvolvimento e a ascensão profissional de servidores efetivos da Administração Pública Estadual.

1. REFERENCIAL TEÓRICO

A Administração Pública brasileira evoluiu por três modelos principais, sendo o patrimonialista, vigente de 1908 a 1930; o burocrático, que se estendeu de 1930 a 1985; e o gerencial, ainda em vigor, embora marcado por resquícios dos modelos anteriores. No período colonial, o Brasil foi estruturado como fonte de exploração da Coroa Portuguesa, consolidando um modelo senhorial e patrimonialista. No início do século XX, o Estado era dominado por elites agrárias e políticas, e o estamento patrimonial confundia o público com o privado, legitimando práticas de apropriação dos bens estatais por interesses privados (Faoro, 2008).

O modelo patrimonialista associava o poder público ao soberano, tratando os cargos como favores pessoais. Com o avanço do capitalismo e da democracia, tornou-se insustentável. Para combater a corrupção e o nepotismo, emergiu o modelo burocrático, fundamentado na teoria de Max Weber, que priorizava impessoalidade, hierarquia, formalização e racionalidade legal

(Matias-Pereira, 2012).

A partir da Revolução de 1930, o governo de Getúlio Vargas promoveu a centralização do Estado, impulsionando reformas que fortaleceram seu papel como agente do desenvolvimento. O Estado Novo (1937-1945) consolidou a estrutura ministerial e criou o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), inspirado em modelos norte-americanos. O DASP foi essencial para a profissionalização do funcionalismo público, regulamentando normas e promovendo a modernização da gestão (Wahrlich, 1983).

A atuação estatal no período varguista incluiu a criação de órgãos formuladores de políticas públicas, a expansão da Administração Direta e o fortalecimento da Administração Indireta (Bertero, 1985). Apesar das tentativas de reforma no período pós-1945, os avanços foram limitados. A pauta da reforma administrativa voltou a ganhar força durante o regime militar (1964-1985), inserindo-se como tema prioritário na agenda governamental (Martins, 1997).

O regime militar focou em modernizar a gestão pública por meio da ampliação da intervenção estatal e da descentralização administrativa. O Decreto-Lei nº 200, de 1967, estruturou a chamada Administração para o Desenvolvimento, com diretrizes baseadas no planejamento e na centralização decisória. Esse modelo consolidou um Estado forte, orientado ao crescimento econômico.

Com a redemocratização em 1985, a Constituição Federal de 1988 instituiu o Estado Social, ampliando os deveres do Estado frente às demandas sociais. Na década de 1990, o Plano Collor, implementado pelo ex-Presidente Fernando Collor de Melo, mostrou-se ineficaz e revelou a fragilidade do aparato estatal. A lentidão das reformas administrativas passou a ser percebida como um dos fatores de instabilidade econômica. Desde então, a evolução da Administração Pública tem ocorrido de forma fragmentada, marcada por impasses e baixa eficiência, dificultando avanços estruturais duradouros.

A Nova Gestão Pública (*New Public Management*), também denominada Estado Gerencial, surgiu a partir de experiências internacionais bem-sucedidas. Segundo Matias-Pereira (2012b), o modelo gerencial surgiu como resposta à ampliação das funções estatais, aos avanços tecnológicos e à globalização, priorizando a eficiência, a redução de custos e o foco no cidadão. A Administração Pública passou, então, a ser orientada por desempenho, qualidade e resultados.

No Brasil, a Reforma Gerencial (1995-1999), implementada durante o governo de Fernando Henrique Cardoso, representou um marco ao buscar modernizar o Estado e enfrentar a crise fiscal, inspirando-se nos princípios da Nova Gestão Pública. Foram incorporados instrumentos como gestão por resultados, planejamento estratégico, contratos de gestão, avaliação

de programas e desenvolvimento de competências. Reformas econômicas, tributárias e previdenciárias contribuíram para a consolidação do Plano Real no combate à inflação.

A criação do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE) centralizou a condução da reforma, elaborando o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. O programa “Avança Brasil” introduziu o planejamento gerencial e a articulação interinstitucional. Com a Emenda Constitucional nº 19/1998, ocorreram mudanças normativas significativas, focadas na flexibilização da burocracia, eficiência e qualidade dos serviços públicos. Com a extinção do MARE, os princípios da nova Administração Pública foram incorporados ao Ministério do Planejamento, reforçando a orientação gerencial do Estado.

1.1 A modernização da Administração Pública no Estado de Goiás

Em Goiás, o processo de modernização administrativa iniciou-se em 1999, no governo de Marconi Ferreira Perillo Júnior, com ênfase no planejamento estratégico, na gestão gerencial e no foco em resultados. A proposta visou a eficiência administrativa e a satisfação do cidadão.

Em 2001, foi implementado o modelo de “governo em redes”, integrando órgãos estaduais e otimizando a tomada de decisões. Nesse contexto, estruturou-se o primeiro Plano Plurianual (PPA), permitindo a definição orçamentária e a quantificação de ações governamentais. Foram criados programas estratégicos como Rede Goiás, SIG/GIS, PNAGE Goiás, Qualidade Goiás, ISO 9001/2000 e Vapt-Vupt.

O Programa Rede Goiás promoveu a integração dos sistemas de planejamento, orçamento e gestão, colocando o cidadão no centro das ações públicas. O Projeto SIG/GIS centralizou os dados financeiros e orçamentários, fortalecendo a análise gerencial. O PNAGE Goiás ampliou a modernização e a eficiência dos gastos públicos. Já o Programa Qualidade Goiás implantou práticas de gestão da qualidade, padronização dos serviços e foco na ética. O Projeto SEPLAN ISO 9001/2000 contribuiu para a institucionalização de padrões e qualificação dos servidores.

Essas iniciativas tornaram a Administração Pública goiana funcional, transparente e orientada por resultados. A modernização, conduzida de forma planejada, representou um avanço qualitativo, cujos reflexos ainda impulsionam práticas administrativas contemporâneas e estabelecem um legado aos atuais e futuros gestões do Estado Goiano.

1.2 Evolução da Administração de Recursos Humanos

As organizações modernas buscam simplificar atividades administrativas com foco na eficiência e no desenvolvimento dos empregados. A Administração de Recursos Humanos (ARH) surgiu a partir das contribuições de Elton Mayo, rompendo com os princípios da Administração Científica. Inicialmente centrada no controle de admissões, frequência e pagamentos, a antiga Administração de Pessoal via os empregados como meros executores físicos.

A partir da década de 1920, com o movimento das Relações Humanas, a ARH passou a considerar as condições de trabalho e o bem-estar dos empregados, reconhecendo o fator humano como elemento estratégico. Nas décadas de 1980 e 1990, os empregados passaram a ser vistos como parceiros organizacionais, o que fortaleceu a valorização profissional. Ferramentas que promovem motivação e engajamento, alinhadas aos objetivos organizacionais, ganharam destaque, em especial a Avaliação de Desempenho (AD), utilizada para subsidiar decisões como promoções, treinamentos e ajustes de processos.

A AD é uma ferramenta gerencial essencial para mensurar resultados, identificar lacunas e promover o desenvolvimento dos empregados. Os objetivos envolvem medir a contribuição individual, estimular o autodesenvolvimento, detectar necessidades de capacitação e embasar decisões sobre remuneração e carreira. A AD permite distinguir o desempenho real do esperado, contribuindo para o alinhamento entre metas e resultados organizacionais. Trata-se de um processo contínuo que promove entendimento interpessoal e revisão de comportamentos, agregando valor à gestão. Aplica-se à seleção, treinamento, desenvolvimento, promoções, transferências e políticas salariais, reforçando a motivação e o reconhecimento profissional.

A subjetividade representa um desafio, pois julgamentos pessoais podem comprometer a objetividade. Logo, a avaliação deve focar no desempenho profissional, não em traços individuais, considerando as diferenças pessoais como parte do diagnóstico organizacional. Deve-se estabelecer metas claras, acompanhar resultados, corrigir desvios e oferecer *feedback* contínuo. Distingue-se da avaliação de potencial e de cargos, exigindo, para a efetividade, constante investimento em capacitação.

A AD pode abranger resultados, conhecimentos e comportamentos, sendo a meritocracia um critério que tem ganhado relevância, especialmente pela associação à ideologia neoliberal, que preconiza a recompensa baseada em esforço e competência (Marras, 2011).

Considerada uma “aristocracia do mérito”, a meritocracia se fundamenta em talento, intelecto, formação e desempenho. No contexto da Nova Administração Pública, os governos passaram a adotar práticas inspiradas no setor privado, com foco em resultados e eficiência.

Assim, os gestores públicos passaram a valorizar a competência institucional, a regulação e a proteção social, com avaliações constantes voltadas ao atendimento ao cidadão (SILVA, 2010).

Na opinião de Di Pietro (200), o serviço público, regido por normas de direito público, tem como finalidade o atendimento das necessidades coletivas. Max Weber já defendia critérios objetivos para a seleção e promoção, baseados na competência técnica e no mérito.

A meritocracia compreende um conjunto de valores que propõem a ascensão social fundamentada no mérito individual, possuindo uma dimensão negativa, que rejeita privilégios, e uma afirmativa, que valoriza talentos e esforços. Historicamente, a relutância dos superiores em realizar avaliações negativas comprometia a eficácia desse modelo, levando à proposta da avaliação forçada (Campos, 2008).

Para Ramos (2019), a dimensão negativa buscou eliminar interferências como origem social ou vínculos políticos, enquanto a afirmativa reconhece e recompensa servidores comprometidos e competentes, cuja evolução na carreira deve ser atrelada ao desempenho. No Brasil, as reformas administrativas passaram a incorporar a meritocracia, com destaque para a possibilidade de perda da estabilidade por insuficiência de desempenho, o que confronta um sistema tradicionalmente baseado na antiguidade e no apadrinhamento. A meritocracia é essencial ao fortalecimento das democracias, à melhoria dos serviços públicos e à valorização de servidores de alto desempenho, inclusive com incentivos financeiros.

A avaliação de desempenho na Administração Pública brasileira foi formalizada pela Lei nº 284/1936, sendo posteriormente reafirmada em modelos que incorporaram o princípio da meritocracia. O serviço público, por sua natureza jurídica, visa à satisfação das necessidades coletivas. Normas como a Lei nº 5.645/1977 passaram a vincular a progressão funcional ao desempenho. No entanto, práticas paternalistas e o apadrinhamento ainda influenciam negativamente os processos avaliativos ((Ferrarezi, 2007; Lopes, 2007).

Na concepção de Lopes (2007), a partir de 1994, implementou-se a gratificação por desempenho e produtividade atrelada aos resultados. Os gestores públicos foram orientados a ajustar notas para gerar avaliações próximas da Realidade, embora essas gratificações tenham sido por certos momentos utilizadas com viés político (Campos, 2008).

Entre 1995 e 2002, o Governo Federal passou a vincular gratificações a metas, flexibilizou valores, associou capacitação, e adotou ajustes forçados para combater avaliações complacentes. As gratificações passaram a valorizar qualidade, produtividade, iniciativa e relacionamento interpessoal, embora tais práticas careçam de embasamento teórico e adaptação às especificidades do setor público (Campos, 2008; Paes De Paula, 2005).

Pereira (2009), relata que é necessário que a Administração Pública adote princípios da iniciativa privada, como eficácia (atendimento às demandas sociais), eficiência (relação custo-benefício) e efetividade (qualidade dos serviços). A experiência de Minas Gerais, com o programa “Choque de Gestão”, incorporou a avaliação por competência, enfrentando obstáculos como limitações legais e resistência dos servidores.

Os Acordos de Resultados (AR) estabeleceram metas com recompensas financeiras proporcionais ao desempenho individual, chegando acima de 70%, e desempenho insatisfatório acarretava sanções. O Adicional de Desempenho (ADE), baseado em resultados institucionais, poderia chegar a 70% do vencimento básico (Pereira, 2009; Aragão, 2011). Nesse contexto, a meritocracia contribuiu para a profissionalização da gestão pública, ao reduzir a influência de práticas políticas na ocupação de cargos e ao priorizar critérios técnicos e competências no desempenho das funções e na prestação de serviços à sociedade.

2 METODOLOGIA

Esta seção apresenta os procedimentos metodológicos adotados. A pesquisa realizada é de natureza quantitativa, baseada na coleta e análise de dados numéricos e estatísticos, com o objetivo de garantir precisão e objetividade (Cervo; Bervian; Silva, 2007).

Essa abordagem permite definir variáveis, testar hipóteses e compreender fenômenos a partir da identificação de variáveis-chave, possibilitando a obtenção de conclusões objetivas. Trata-se de um método tradicional e eficiente para a coleta e análise de informações. Quanto ao tipo, a pesquisa é descritiva, pois se propõe a observar, registrar e analisar fatos ou fenômenos sem a interferência do pesquisador, com o intuito de descrever as características de uma população ou as relações entre variáveis. Para tanto, faz-se uso de instrumentos padronizados que asseguram o rigor metodológico e permitem ao leitor compreender, com clareza, a realidade observada (Gil, 2008; Lakatos; Marconi, 2010).

Em relação aos meios, optou-se pelo estudo de caso, uma abordagem empírica voltada à investigação aprofundada de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real. Essa estratégia visa compreender o objeto de estudo em sua totalidade, identificando os fatores que o influenciam, sem a pretensão de generalização dos resultados. O estudo de caso requer rigor na delimitação do objeto e coerência com o referencial teórico. Neste trabalho, escolheu-se um caso único, a SEGPLAN, devido à escassez de experiências documentadas similares no estado (Yin, 2001).

A análise foi estruturada a partir de categorias previamente definidas, que orientaram a interpretação dos dados e a compreensão dos fenômenos observados. Essas categorias, conforme apresentadas no estudo original, englobaram: (a) as fases do processo de implantação da avaliação de desempenho por meritocracia (Criação de Leis e Decretos, Planejamento, Equipe técnica, Procedimentos legais); (b) a metodologia adotada para adaptação, capacitação e avaliação dos servidores (Efetividade do treinamento, Acompanhamento da SEGPLAN, Critérios de avaliação individual); e (c) os fatores facilitadores e dificultadores percebidos pelos servidores aprovados (Facilidades e Dificuldades no processo) (Martins, 2011; Souza, 2012).

A análise das categorias permitiu identificar os principais fatores que atuaram como facilitadores e dificultadores no processo de implantação da avaliação por mérito. Essa identificação foi orientada por fundamentos teóricos consolidados e pela observação sistemática dos fenômenos investigados, contribuindo para uma compreensão ampla das dinâmicas que influenciam a efetividade do modelo adotado.

2.1 Unidade de análise: Secretaria de Estado de Gestão e Planejamento do Governo de Goiás (SEGPLAN)

A unidade de análise da pesquisa foi a Secretaria de Estado de Gestão e Planejamento do Governo de Goiás (SEGPLAN), criada pela Lei nº 17.257/2011. Entre suas competências institucionais estão o planejamento estratégico, a formulação de políticas econômicas, a produção de informações socioeconômicas, o ordenamento territorial e a elaboração e controle orçamentário. A secretaria gerencia os sistemas orçamentário, financeiro, previdenciário e patrimonial do Estado, além de supervisionar a liquidação de empresas estatais.

Adicionalmente, lidera iniciativas de modernização administrativa, coordena programas como o PNAGE, e atua nas áreas de gestão de pessoal, serviços públicos, tecnologia da informação e compras governamentais. É responsável ainda pela formação e capacitação dos servidores estaduais, pelo aprimoramento do atendimento ao cidadão, pela condução de concursos e processos seletivos, pela administração de bens imóveis e pela apuração de situações funcionais.

A escolha da SEGPLAN como unidade de análise se deu de forma intencional, por ser o órgão responsável pela implementação da avaliação de desempenho baseada na meritocracia no âmbito da administração estadual. De acordo com informações obtidos no *site* da própria secretaria, o modelo adotado fundamenta-se exclusivamente no mérito individual, desconsiderando fatores como origem social, gênero, raça, poder econômico ou político. O

programa previa o preenchimento de 100% das gerências por meio de processos seletivos baseados em mérito, com aplicação inicial em 40% dos cargos, restritos a servidores efetivos com formação superior.

2.2 Coleta de dados

A coleta de dados foi realizada em duas etapas. A primeira consistiu em pesquisa bibliográfica e documental, com o objetivo de compreender o processo de implantação da avaliação por mérito e a metodologia adotada pela SEGPLAN. Foram consultadas obras acadêmicas, artigos científicos, legislações e documentos institucionais. A pesquisa bibliográfica visou identificar o estado da arte sobre o tema, enquanto a análise documental se concentrou em registros oficiais ainda pouco explorados academicamente, permitindo a articulação entre teoria e prática institucional.

Na segunda etapa, aplicou-se um questionário estruturado, composto por 25 perguntas fechadas, direcionado aos servidores aprovados no processo seletivo por mérito. O instrumento foi elaborado com base em uma abordagem quantitativa e aplicado presencialmente no ano de 2012. Dos 500 questionários distribuídos, 347 retornaram de forma válida. A utilização de perguntas fechadas, com alternativas pré-definidas, facilitou o tratamento estatístico dos dados, sendo uma técnica adequada para mensurar percepções, atitudes e comportamentos.

As afirmativas do questionário foram elaboradas com base em ideias centrais relacionadas aos objetivos da pesquisa. Exemplos incluíram a percepção sobre a ética do processo (ideia central: conduta moral institucional), a função como fator motivador (valorização do trabalho e crescimento profissional), o estabelecimento de metas claras (integração de objetivos), e o peso da entrevista na nota final (análise comportamental como ferramenta de gestão). Foram abordadas a adequação das provas às exigências do cargo (alinhamento de competências), a relevância da qualificação técnica (foco em funções específicas) e a objetividade das entrevistas (clareza nos critérios de seleção).

Outras afirmativas investigaram o impacto da meritocracia na continuidade e efetividade dos serviços públicos (resultados qualitativos), as mudanças na produtividade (instrumento de gestão), a possibilidade de expansão do modelo a outros cargos (reconhecimento e estímulo), o acompanhamento funcional dos servidores (atuação gerencial), e a motivação para participar do processo (importância do incentivo financeiro).

Foram avaliados aspectos como legalidade e transparência do processo, preparo dos

servidores após a aprovação, condições institucionais oferecidas, atuação técnica e imparcial do *Staff* governamental, sensação de estabilidade no cargo, realização de avaliações periódicas, exigência de qualificação, análise de comprometimento e relacionamento interpessoal, relação com superiores hierárquicos, sugestões de melhoria no método, eficiência nos procedimentos de posse, continuidade da política em gestões futuras e contribuição da meritocracia para a eficiência, eficácia e operacionalidade da Administração Pública.

2.2.1 Análise estatística e tratamento dos dados

A análise dos dados foi realizada por meio da estatística descritiva, com o objetivo de organizar, resumir e interpretar as informações obtidas do grupo pesquisado. O procedimento contemplou as etapas de definição do problema, planejamento, coleta, crítica, apresentação e descrição dos dados. O questionário estruturado permitiu avaliar os fatores facilitadores e dificultadores, além de outras variáveis relevantes para o estudo.

A amostra final consistiu em 347 respostas válidas, obtidas a partir de um universo de 791 servidores aprovados. Essa amostragem garantiu um nível de confiança de 95% e uma margem de erro de 5%, superando o número mínimo necessário de 266 participantes, o que reforça a representatividade dos dados coletados. A seleção da amostra foi realizada de forma aleatória.

Utilizou-se a escala de Likert com cinco pontos, variando de 1 (Não concordo veementemente); 2 (Não concordo); 3 (Indiferente); 4 (Concordo parcialmente); e por fim, 5 (Concordo totalmente), para mensurar o grau de concordância dos respondentes. A soma das pontuações obtidas permitiu identificar a direção e a intensidade das percepções, alinhando-se aos objetivos propostos pela pesquisa.

3. ANÁLISE DOS RESULTADOS

3.1 Metodologia adotada pela SEGPLAN

A SEGPLAN desenvolveu mecanismos legais, com apoio técnico especializado, para implementar o modelo de avaliação de desempenho por meritocracia, regulamentado pelo Decreto nº 7.291/2011. O referido decreto instituiu o processo seletivo para ocupação de cargos comissionados de gerência.

Na fase inicial, participaram apenas servidores efetivos com formação superior.

Posteriormente, o processo foi estendido a servidores comissionados e efetivos com o mesmo nível de escolaridade. O certame foi estruturado em quatro fases: (I) análise curricular, (II) prova de conhecimentos, (III) entrevista profissional e (IV) comprovação documental. O edital previu três etapas principais, sendo a análise de currículo (eliminatória e classificatória), prova objetiva (eliminatória e classificatória) e entrevista (classificatória), seguidas pela fase de comprovação documental (eliminatória).

Na análise curricular, os candidatos podiam alcançar até 100 pontos, sendo 40 destinados à formação acadêmica e 60 à experiência profissional. A prova objetiva, com valor máximo de 100 pontos, foi composta por 40 questões sobre temas como Administração Pública, gestão de pessoas, legislação, língua portuguesa e conhecimentos regionais sobre o Estado de Goiás. A classificação parcial resultava da soma das pontuações da análise curricular e da prova objetiva. Os três candidatos mais bem colocados por vaga eram convocados para a entrevista e, posteriormente, para a comprovação documental.

Os critérios de desempate incluíam, sucessivamente, maior pontuação na prova objetiva, mais tempo de experiência, nível de formação acadêmica e idade. Na entrevista, as pontuações anteriores eram desconsideradas, permitindo uma nova avaliação do candidato. Essa etapa foi conduzida por representantes da SEGPLAN e do órgão demandante, com base em critérios técnicos, habilidades gerenciais e experiência na Administração Pública, conforme princípios metodológicos adotados em modelos consolidados de gestão.

Ao todo, foram realizados quatro processos seletivos. O primeiro destinou-se ao preenchimento de 16 cargos gerenciais e 75 técnicos na própria SEGPLAN, com a participação de 1.489 candidatos. O segundo ofertou 226 vagas em diversos órgãos, com 2.796 inscritos. O terceiro processo preencheu 551 vagas gerenciais, com 3.092 candidatos. Já o quarto processo seletivo buscou preencher 37 cargos remanescentes, contando com 560 participantes.

Segundo dados obtidos por meio do *site* institucional da própria SEGPLAN (2012), um total de 791 cargos gerenciais foram ocupados por meio do modelo meritocrático, a partir de um universo de 7.937 candidatos inscritos. Destaca-se que menos de 1% dos gerentes selecionados não foram confirmados em seus cargos, o que evidencia a efetividade do processo adotado.

3.2 Resultados dos questionários aplicados aos servidores

Com o objetivo de identificar os fatores facilitadores e dificultadores do processo de implantação da meritocracia, foram aplicados questionários a 347 servidores aprovados. O

instrumento continha 25 afirmativas. As respostas “concordo parcialmente” e “concordo totalmente” foram consideradas indicadoras de fatores facilitadores, enquanto as respostas “não concordo veementemente” e “não concordo” sinalizaram fatores dificultadores. As respostas “indiferente” foram desconsideradas na análise. Os resultados demonstram ampla aceitação do modelo. A maioria, sendo 95,38% avaliou o processo como ético, conferindo-lhe elevada credibilidade. Para 93,85% dos respondentes, o método apresentou caráter motivacional, promovendo valorização do trabalho. Além disso, 70,77% afirmaram que a avaliação contribuiu para o estabelecimento de metas claras e resultados esperados.

A entrevista profissional foi valorizada por 69,23% dos participantes, que concordaram com a maior ênfase dada à análise de perfil e competências. Quanto à prova escrita, 66,16% consideraram que o conteúdo estava alinhado às exigências dos cargos. A relevância da qualificação técnica foi amplamente reconhecida, com 86,15% indicando que foi adequadamente considerada na análise curricular. O mesmo percentual validou a pertinência das perguntas realizadas durante as entrevistas, ressaltando a eficácia na avaliação técnica e comportamental.

No que se refere ao impacto da iniciativa, 95,39% apontaram que o modelo contribuiu para o aumento da efetividade, comprometimento e continuidade dos serviços. Ainda, 95,38% identificaram melhorias na produtividade, decorrentes do alinhamento entre perfis e funções exercidas. A maioria, sendo 96,93% manifestaram apoio à ampliação do modelo para outros cargos, como de chefias e superintendências.

A motivação predominante para participação no processo foi, para 70,78% dos servidores, a combinação entre remuneração e reconhecimento simbólico do cargo. Em relação à legalidade, publicidade e transparência do certame, 87,69% consideraram que as expectativas foram plenamente atendidas. Entretanto, 64,62% dos participantes relataram ausência de capacitação adequada após a aprovação. Em contrapartida, 86,15% reconheceram que a SEGPLAN ofereceu condições estruturais favoráveis ao desempenho das funções, e 93,85% afirmaram que o governo atuou com isenção técnica durante o processo.

A percepção de estabilidade funcional foi apontada por 67,69% dos respondentes, sugerindo a influência da avaliação contínua sobre a permanência nos cargos. Ainda assim, 86,16% demonstraram apoio à realização de avaliações periódicas semestrais como estratégia para o fortalecimento da gestão. A avaliação de comprometimento e relacionamento interpessoal também foi considerada eficaz por 70,77% dos participantes, sendo vista como ferramenta relevante para a gestão de pessoas. Apesar da boa aceitação do modelo, 95,39% dos respondentes apontaram a necessidade de aprimoramento do método.

A atuação da SEGPLAN nos procedimentos de posse foi considerada eficiente por 90,77% dos participantes, e 83,08% avaliaram positivamente a iniciativa governamental, defendendo a manutenção. Por fim, 95,39% concordaram que o modelo contribui significativamente para a continuidade, eficiência, eficácia e operacionalidade da Administração Pública Estadual. De acordo com dados obtidos junto a Superintendência de Recursos Humanos da SEGPLAN (maio de 2012), a maioria dos gerentes aprovados no processo seletivo era composta por servidores efetivos ou de carreira, o equivalente a 76,92%, enquanto 23,08% ocupavam cargos comissionados.

Em relação à formação acadêmica, destacou-se a predominância de profissionais da área de Administração perfazendo o total de 39,53%, seguidos por bacharéis em Direito, com 22,64%, contadores e economistas equivalendo a 11,98%, além de outras áreas perfazendo o total de 25,85%. Os dados revelam que o processo seletivo atraiu majoritariamente servidores concursados com formação diversificada, reforçando a profissionalização da gestão pública e a qualificação técnica nos cargos estratégicos de liderança.

3.3 Comparativo entre fatores facilitadores e dificultadores

A análise dos dados permitiu identificar os principais fatores facilitadores e dificultadores na implementação da AD por meritocracia na SEGPLAN. Entre os fatores facilitadores, destacam-se a condução ética dos procedimentos; a percepção da avaliação como fator motivacional; o atendimento às expectativas quanto à definição de metas e resultados; a sugestão de maior peso decisório para a etapa de entrevista; a adequação das provas às habilidades exigidas para as funções; a valorização da qualificação técnica na análise curricular.

Destacam-se também a pertinência das perguntas formuladas durante a entrevista; a contribuição da meritocracia para a efetividade, o comprometimento e a continuidade dos serviços; a melhoria na produtividade institucional; o desejo de ampliação do modelo para outros cargos da Administração Pública; o reconhecimento da importância da participação dos subordinados na avaliação; o vencimento e o status do cargo como fatores de atração; o cumprimento dos princípios da legalidade, publicidade e transparência; a oferta de condições favoráveis para a efetivação no cargo; a atuação técnica do governo na condução do processo; a percepção de relativa estabilidade entre os aprovados.

Por fim, destacam-se o apoio à realização de avaliações periódicas semestrais; a exigência de qualificação compatível com as funções; a verificação de comprometimento,

interesse e relacionamento interpessoal; a convivência profissional e harmônica com superiores; o reconhecimento da necessidade de aperfeiçoamento do modelo; a eficiência nos procedimentos de posse conduzidos pela SEGPLAN; o caráter inovador e a expectativa de continuidade da decisão governamental; e a contribuição do modelo para a continuidade, eficiência, eficácia e operacionalidade da gestão pública.

O principal dificultador apontado foi a ausência de treinamentos e capacitações formais para os servidores antes da assunção ao cargo de gerência. Logo, constata-se, que os fatores facilitadores superam amplamente os dificultadores, evidenciando que os procedimentos adotados pela SEGPLAN se alinham às boas práticas recomendadas para a gestão pública contemporânea.

Em termos quantitativos, os fatores facilitadores representaram 96% das respostas, enquanto os dificultadores corresponderam a apenas 4%. Esse elevado índice de aprovação, somado ao engajamento dos servidores e ao reconhecimento da iniciativa por parte da base gestora, reforça a relevância da avaliação por meritocracia como instrumento estratégico para o fortalecimento da Administração Pública.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa alcançou os objetivos propostos ao identificar e analisar os fatores facilitadores e dificultadores na implantação da avaliação de desempenho por meritocracia promovida pela SEGPLAN, a partir da percepção dos servidores aprovados. Os dados obtidos por meio de questionário revelaram que as etapas do processo seletivo estão, em grande medida, alinhadas às literaturas especializadas.

A metodologia adotada pela SEGPLAN demonstrou coerência com as práticas recomendadas no que tange à adaptação, capacitação e avaliação, embora tenha apresentado lacunas quanto a ações complementares que poderiam potencializar os resultados e a produtividade esperada. Verificou-se que os fatores facilitadores superaram amplamente os dificultadores, predominando nas fases iniciais do processo, enquanto as limitações se concentraram em etapas posteriores.

Os gestores envolvidos evidenciaram comprometimento com os princípios da legalidade, ética, publicidade e transparência, conduzindo um planejamento rigoroso e respeitando os trâmites legais. Essa postura foi amplamente reconhecida pelos servidores, promovendo aceitação e credibilidade ao processo. A utilização de critérios técnicos, como conhecimento, qualificação e profissionalismo, mostrou-se eficaz na seleção dos candidatos preparados.

A implementação do modelo meritocrático resultou em comprometimento, interesse e desempenho por parte dos gestores, com impactos positivos nas relações interpessoais e na eficiência organizacional. A definição clara de metas favoreceu uma adaptação ágil às funções, contribuindo para o aumento da produtividade e para o fortalecimento da gestão pública.

Destaca-se, ainda, o entendimento majoritário de que o modelo meritocrático deve ser estendido a outros níveis hierárquicos da Administração Pública. Os participantes sugeriram a inclusão de avaliações realizadas por subordinados, com o objetivo de ampliar a legitimidade do processo e reduzir interferências político-partidárias. A motivação relacionada ao vencimento e ao reconhecimento profissional foi apontada como um importante fator de adesão ao processo. Em um contexto marcado por ascensão funcional lenta e influências políticas, a meritocracia emerge como uma alternativa técnica e transparente para a gestão de pessoas no setor público.

A atuação da SEGPLAN foi percebida como técnica e estruturada, refletindo a prioridade conferida à política de profissionalização da gestão. A posse dos candidatos aprovados ocorreu de forma eficiente, reafirmando o compromisso institucional com a valorização do mérito. A maioria dos participantes considera o modelo inovador e com potencial de continuidade, desde que sejam promovidos ajustes e aperfeiçoamentos.

Os principais ganhos observados incluem a promoção da continuidade administrativa, da eficiência, da eficácia e da operacionalidade, além do estímulo à qualificação dos servidores e à melhoria dos serviços públicos. A adoção de práticas inspiradas na gestão privada, devidamente adaptadas ao setor público, mostrou-se uma estratégia relevante para a modernização da Administração Pública.

O principal dificultador identificado foi a ausência de treinamentos e cursos preparatórios anteriores à posse, o que comprometeu a adaptação inicial e afetou o desempenho nos primeiros meses de exercício. A literatura especializada já destaca a centralidade da capacitação nesse tipo de processo, configurando-se essa omissão como uma fragilidade na implantação do modelo pela SEGPLAN.

Diante dos resultados obtidos, recomenda-se, para futuras aplicações do método a oferta de treinamentos formais antes da posse, a ampliação da avaliação para outros níveis hierárquicos das estruturas organizacionais governamentais, a realização de avaliações periódicas, preferencialmente semestrais e a vinculação da permanência no cargo a critérios técnicos e indicadores de produtividade.

REFERÊNCIAS

ANGELICO, João. **Contabilidade pública**. São Paulo: Atlas, 2009.

BARBOSA, Livia. **Igualdade e meritocracia, a ética do desempenho nas sociedades modernas**. 4ª Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

BERGAMINI, Cecília; BERALDO, F. **Autodesenvolvimento e avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 2010.

BRASIL. Lei Federal nº 284, de 28 de outubro de 1936. **Reajusta os quadros e os vencimentos do funcionalismo público civil da União e estabelece diversas providências**. Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Disponível em: http://www6.senado.gov.br/legislacao/ListaNormas.action?numero=284&tipo_norma=LEI&data=19361028&link=s. Acesso em: 18 mai. 2011.

BRASIL. Lei Federal nº 5.645, de 10 de dezembro de 1910. **Estabelece diretrizes para a classificação de cargos do Serviço Civil da União e das autarquias federais, e dá outras providências**. Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5645.htm. Acesso em: 20 mai. 2012.

BRASIL. **A nova política de Recursos Humanos**. Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE) – Cadernos MARE da reforma do Estado, caderno 11, Brasília, 1997.

BRESSER-PEREIRA, L. C. A reforma gerencial do Estado de 1995. **Revista de Administração Pública**, v. 34, nº 4, p. 07-26, 2000.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.; DA SILVA, Roberto. **Metodologia Científica**. 6ª Edição, São Paulo: Editora Pearson, 2010.

CRETELA, Junior, J. **Reforma administrativa brasileira**. Rio de Janeiro, Forense, 1985.

DENCKER, Ada Freitas; CHUCID, Sarah. **Pesquisa em ciências humanas**. São Paulo: Futura, 2002.

DENHARDT, Roberto B. **Teorias da Administração Pública**. Tradução técnica e glossário da 6ª Edição Norte-Americana. Francisco G. Heidemann, São Paulo: Cengage Learning, 2012.

DI PIETRO, Maria Sylva Zanella Di. **Parcerias na Administração Pública: Concessão. Permissão. Franquia. Terceirização e outras formas**. 2ª Ed., São Paulo: Editora Atlas, 1997.

FAORO, Raymundo. **Os donos do poder: formação do patronato político brasileiro**. 13ª ed. São Paulo: Globo, 2008. (Citado no texto como "Faoro (2008)")

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: No enfoque nos Papéis Profissionais**. 1ª Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

GIL, Vicente. **Como Elaborar Projeto de Pesquisa**, 4ª Ed. São Paulo, Editora Atlas, 2002.

GOIÁS, Decreto nº 7.291, de 11 de abril de 2011. **Institui, no âmbito da administração direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo Estadual, o processo de seleção por capacitação e mérito para o cargo em comissão de gerente e dá outras providências**. Disponível em: http://www.gabinetecivil.go.gov.br/pagina_decretos.php?id=8312. Acesso em:

15 abr. 2012.

GOIÁS, Lei nº 17.257, de 25 de janeiro de 2011. **Dispõe sobre a organização administrativa do Poder Executivo e dá outras providências.** Disponível em:

http://www.gabinetecivil.go.gov.br/pagina_leis.php?id=9899. Acesso em: 15 fev. 2012.

REMAUD, Amaury Patrick; VASCONCELOS, Marco Antonio Sandoval de; TONETO, Rudinei Júnior. **Economia brasileira contemporânea.** 7ª Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

LAKATOS, Marina de Andrade; MARCONI, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos.** 7ª ed. – 4. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2005.

LARSON, A. D. **Estatística Aplicada.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

LE MOS, Carolina Siqueira; FERREIRA, Caio Marcio Marini. **A estrutura narrativa de Michael Barzelay aplicada à reforma gerencial no Brasil; um estudo de caso.** NAPAD, 2008.

LUCENA, Maria Diva da Salette. **Avaliação de desempenho: Métodos e acompanhamentos.** São Paulo: Editora McGraw-Hill do Brasil, 1977.

MARCELINO, Gileno. **O estudo no Brasil e as reformas administrativas planejadas.** Revista de Administração. São Paulo, 23 (4): 9-15, out/dez, 1988.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico.** 3ª ed. São Paulo: São Paulo, 2000.

MARTINS, Humberto Falcão. **Burocracia e a revolução gerencial; a persistência da dicotomia entre política e administração.** 1997.

MATIAS-PEREIRA, José. **Gestão estratégica na Administração Pública.** São Paulo: Editora Atlas, 2012.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing.** Edição Compacta. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MENDONÇA, Alzino Furtado, *et. al.* **Metodologia Científica: guia para elaboração e apresentação de trabalhos acadêmicos.** Goiânia: Faculdade Alves Faria, 2003.

NASCIMENTO, Edson Ronaldo. **Gestão pública.** 2ª Ed. revista e atualizada. São Paulo: Editora Saraiva, 2010.

NUNES, Edson O. **Modernização, desenvolvimento e serviço público: notas sobre a reforma administrativa no Brasil.** In: IPEA, perspectivas da economia brasileiras. Brasília: IPEA, 1992.

ODELIUS, C. C. **Experiências de avaliação de desempenho na Administração Pública Federal.** Caderno ENAP nº 19, Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), Brasília, 2000.

PAULA, Ana Paula Paes de. **Por uma nova Gestão Pública.** 1ª Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

- PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **Crise experimental e reforma gerencial**. Revista do Serviço Público, v. 60, n. 4, 2009.
- PIANA, Clause Fátima de Brum; MACHADO, Amauri de Almeida; SELAU, Lisiane Priscila Roldão. **Estatística Descritiva: Versão Preliminar**. Universidade Federal de Pelotas - Instituto de Física e Matemática - Departamento de Matemática e Estatística. Pelotas, 2011. Disponível em: http://minerva.ufpel.edu.br/~lisiane.sela/apostila_planos_notas/Apostila_ED_2011_2p.pdf. Acesso em: 15 set. 2012.
- PIRES, Alexandre Kalil, *et. al.* **Gestão por competência em organizações de governo: mesa-redonda de pesquisa-ação**. Brasília: ENAP, 2005.
- PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho Nova abordagem: Métodos de avaliação individual e de equipes**. 8ª ed., revista e atualizada. São Paulo: LTr, 2002.
- PRATES, Marco A. S. e BARBOSA, Betânia T. **O estilo brasileiro de administrar, em cultura organizacional e cultura brasileira**: Organizadores, São Paulo: Editora Altas, 1997.
- RAMPAZZO, Lino. **Metodologia científica**. São Paulo: Loyola, 2002.
- SANTOS, Paulo César. **Governo Sistêmico: Modelo de gestão em rede de Goiás**. 2006. disponível em: <http://www.seplan.go.gov.br/sepin/pub/conj/conj9/09.htm>. Acesso em: 16 fev. 2012.
- SANTOS, Paulo Ricardo Godoy dos. **Avaliação de Desempenho no contexto da Administração Pública Federal Direta: Aspectos determinantes de sua efetividade**, Dissertação de Mestrado - UNB, Brasília, Junho de 2005.
- SANTOS, L. A. e CARDOSO, R. L. S. **Avaliação de desempenho da ação governamental no Brasil: Problemas e perspectivas - XV Concurso de Ensayos Del CLAD "Control y Evaluación del desempeño gubernamental"**. Caracas, 2001.
- SEGPLAN, Secretaria de Estado de Gestão e Planejamento. **Meritocracia em Goiás: filosofia e resultado**. Atualizado em 17/08/2012, as 17h33. Disponível em: <http://www.segplan.go.gov.br/post/ver/142154/meritocracia>. Acesso em: 20 ago. 2012.
- SEGPLAN, Secretaria de Estado de Gestão e Planejamento. **Editais de seleção de gerentes por capacitação e mérito**. Disponível em: http://www.sgc.goias.gov.br/upload/anexos/2011-08/retificacao-_edital_meritocracia_oficial.pdf. Acesso em: 20 ago. 2012.
- SEGPLAN, Secretaria de Estado de Gestão e Planejamento. **O que é meritocracia**. Disponível em: <http://www.segplan.go.gov.br/post/ver/117052/o-que-e-a-meritocracia>. Acesso em: 20 ago. 2012.
- VELLOSO, J. P. R. **Modernidade e pobreza: a construção da modernidade econômico-social**. Rio de Janeiro: VI Fórum Nacional, Mimeo, 1994.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2007.
- VIEIRA, Jeferson de Castro. **A experiência de planejamento em Goiás**. 2006. Disponível em:

<http://www.seplan.go.gov.br/sepin/pub/conj/conj7/08.htm>. Acesso em: 16 fev. 2012.

VILHENA, Renata, *et. al.* **O choque de gestão em Minas Gerais**: políticas de gestão pública para o desenvolvimento. (Organizadores). Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006.

WAHRLICH, Beatriz M. de Souza. **A reforma administrativa da era de Vargas**. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1983.

WEBER, Max. **Ensaaios de Sociologia**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1982.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.