



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
PRÓ- REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA NA SEGURANÇA  
PÚBLICA**

**RENATTA SILVA DIAS**

**MERITOCRACIA NA OCUPAÇÃO DE FUNÇÕES ESTRATÉGICAS NA POLÍCIA  
CIVIL DA PARAÍBA**

**CAMPINA GRANDE-PB  
2016**

RENATTA SILVA DIAS

MERITOCRACIA NA OCUPAÇÃO DE FUNÇÕES ESTRATÉGICAS NA POLÍCIA  
CIVIL DA PARAÍBA

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Programa de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Gestão Estratégica na Segurança Pública da Universidade Estadual da Paraíba como requisito parcial à obtenção de título de Especialista em Gestão Estratégica na Segurança Pública.

Prof. Orientador: Prof<sup>o</sup>. Me. Arturo Rodrigues Felinto.  
Coorientadora: Prof.<sup>a</sup> M.Sc. Ana Lúcia C. de Souza.

CAMPINA GRANDE-PB  
2016

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

D541m Dias, Renatta Silva

Meritocracia na ocupação de funções estratégicas na polícia civil da Paraíba [manuscrito] / Renatta Silva Dias. - 2017.

51 p. : il. color.

Digitado.

Monografia (Especialização em Gestão Estratégica na Segurança Pública) - Universidade Estadual da Paraíba, Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa, 2017.

"Orientação: Prof. Me. Arturo Rodrigues Felinto, Departamento de Administração".

"Co-Orientação: Profa. Ma. Ana Lúcia Carvalho de Souza, Departamento de Arquivologia".

1.Meritocracia. 2. Funções estratégicas. 3.Serviços de excelência. I. Título.

21. ed. CDD 658.409 5

RENATTA SILVA DIAS

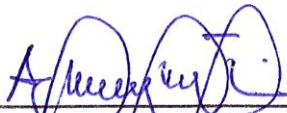
MERITOCRACIA NA OCUPAÇÃO DE FUNÇÕES ESTRATÉGICAS NA POLÍCIA  
CIVIL DA PARAÍBA


Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Programa de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Gestão Estratégica na Segurança Pública da Universidade Estadual da Paraíba como requisito parcial à obtenção de título de Especialista em Gestão Estratégica na Segurança Pública.

Data da avaliação: 06/12/16

Nota: 10,00

BANCA EXAMINADORA

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Me. Arturo Rodrigues Felinto – UFPB  
Orientador

  
\_\_\_\_\_  
Prof.<sup>a</sup> M.Sc. Ana Lúcia Carvalho de Souza  
Coorientadora - UEPB

  
\_\_\_\_\_  
Prof.<sup>a</sup> Dra. Yêda Silveira Martins Lacerda

CAMPINA GRANDE-PB  
2016

Dedico este trabalho especialmente a minha mãe, pois sem a sua generosidade e elevação espiritual, não teria conseguido caminhar até aqui, e que com seu exemplo me motiva a ir mais além.

## AGRADECIMENTOS

À Deus por toda sua compaixão para comigo, ser imperfeito, e em constante transformação, na busca constante de ser melhor;

Aos espíritos amigos que me acompanham nesta árdua passagem pela Terra, mostrando-me sempre que em tudo há uma razão de ser.

A todos aqueles que acreditaram em mim, bem como aos que se mostraram obstáculos a minha caminhada, pois todos como suas maneiras de serem e agirem tornaram-se fontes de aprendizados para mim.

A minha mãe, que com sua forma peculiar de incentivar as pessoas, mostrou-se o valor do estudo, e que por meio desse, podemos atingir nossos sonhos, sem esquecer de que sem valores morais, o estudo padece, pois o ser termina se apequenando.

Ao meu grande amigo Ragner Magalhães que com sua nobreza de espírito possibilitou que este trabalho se concretizasse, dando-me o apoio e incentivos necessários, quando nem mesmo eu acreditava que fosse possível.

A minha equipe querida que possibilitou com sua generosidade e companheirismo que pudesse cumprir todas as tarefas necessárias para conclusão desta pós- graduação. Sendo assim, meus sinceros agradecimentos aos diletos amigos: Adriana Guedes, Aneilton Castro, Antônio Brayner Arruda, Everaldo Barbosa, Francisco Iasley Almeida, Márcia Ramos, Maria das Dores Coutinho, Poliana Sonaly e Steferson Nogueira.

Ao meu orientador, professor Arturo Rodrigues Felinto, pela disponibilidade e generosidade em aceitar me acompanhar nesta empreitada.

A todos meus sinceros agradecimentos.

*O êxito é fácil de obter. O difícil é merecê-lo.  
Albert Camus*

DIAS, Renatta Silva. **Meritocracia na ocupação de funções estratégicas na polícia civil da Paraíba**. 2016. 51f. Trabalho de conclusão de curso (especialização)- Universidade Estadual Da Paraíba. Curso De Especialização Em Gestão Estratégica Na Segurança Pública, Campina Grande, 2016.

## RESUMO

Diante do processo de globalização e com a abertura dos mercados, a meritocracia foi o instrumento utilizado pela iniciativa privada para melhoria na prestação de serviço. Desse modo, a problemática que se apresenta nesta investigação consiste em saber se a adoção de critérios meritocráticos na Polícia Civil da Paraíba resultaria na melhor prestação de serviço pela instituição, na perspectiva de utilizar a meritocracia para a escolha de suas funções estratégicas. Com efeito, o objetivo geral desta pesquisa consubstanciou-se em analisar o uso da meritocracia para a escolha de funções estratégicas no serviço público, especificamente no âmbito da Polícia Civil da Paraíba. Verificou-se que a meritocracia vai muito mais além do que apenas bonificação, consistindo-se em um instrumento viável para escolhas de funções estratégicas nas instituições. Para tanto, adotou-se o método de estudo de caso, já que partiu de uma premissa geral para analisar as particularidades, consistindo em uma pesquisa bibliográfica e documental, de forma que o estudo foi realizado por meio de documentos eletrônicos pertinentes ao tema, de artigos, de livros e da legislação vigente. No tocante à relevância desta investigação, percebeu-se o quão importante é o uso de critérios meritocráticos para escolha de funções estratégicas da Polícia Civil da Paraíba, visando a profissionalização do serviço bem como sua excelência.

**Palavras-chave:** Meritocracia. Funções Estratégicas. Serviço de Excelência.



DIAS, Renatta Silva. **Meritocracia na ocupação de funções estratégicas na polícia civil da Paraíba**. 2016. 51f. Trabalho de conclusão de curso (especialização)- Universidade Estadual Da Paraíba. Curso De Especialização Em Gestão Estratégica Na Segurança Pública, Campina Grande, 2016.

### **ABSTRACT**

In view of the globalization process and the opening of markets, meritocracy was the instrument used by the private initiative to improve service delivery. Thus, the problem that arises in this investigation is whether the adoption of meritocratic criteria in the Civil Police of Paraíba would result in the best service rendering by the institution, in the perspective of using meritocracy to choose its strategic functions. In fact, the general objective of this research was to analyze the use of meritocracy for the choice of strategic functions in the public service, specifically within the Civil Police of Paraíba. It has been found that meritocracy goes much further than just bonus, consisting of a viable instrument for choices of strategic functions in institutions. For that, the method of the case study was adopted, since it started from a general premise to analyze the particularities, consisting of a bibliographical and documentary research, so that the study was carried out through electronic documents pertinent to the theme, of Articles, books and current legislation. Regarding the relevance of this investigation, it is noticed that the study revealed how important is the use of meritocratic criteria to choose strategic functions of the Civil Police of Paraíba, aiming the professionalization of the service and that this is of excellence.

**Keywords:** Meritocracy. Strategic Functions. Excellence Service.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Teorias Endógenas e Exógenas de Motivação Laboral .....	29
Quadro 2 – Os Diversos Tipos de Recompensa .....	32
Quadro3- Organograma da Polícia Civil da Paraíba .....	41
Quadro 4- Mapa das Áreas Integradas de Segurança .....	42

## **LISTA DE SIGLAS**

ACADEPOL- academia de polícia

AD- Avaliação de Desempenho

APG- Administração Pública Gerencial

CF- Constituição Federal

COORDEAM- Coordenação das Delegacias de Atendimento à Mulher

DC- Decreto Lei

DRFVC- Delegacia de Roubos e Furtos de Cargas e Veículos

EC- Emenda Constitucional

GOE- Grupo de Operações Especiais

GP- Governança Pública

IPC- Instituto de Polícia Científica

PAD- Processo Administrativo Disciplinar

PCPB- Polícia Civil da Paraíba

PDRAE- Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado

QI- Quociente de Inteligência

UNITEPOL- Unidade de Inteligência da Polícia Civil

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	11
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA .....	12
1.2 OBJETIVOS .....	13
<b>1.2.1 Objetivo Geral</b> .....	13
<b>1.2.2 Objetivos Específicos</b> .....	13
1.3 JUSTIFICATIVA DO TEMA .....	14
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	15
2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL .....	15
<b>2.1.1 Modelos Administrativos da Administração Pública</b> .....	15
<b>2.1.2 Organização da Administração Pública</b> .....	20
<b>2.1.3 Natureza, Fins e Princípios da Administração Pública</b> .....	21
2.2 MERITOCRACIA E GESTÃO DE PESSOAS .....	24
<b>2.2.1 Conceito</b> .....	24
<b>2.2.2 Gestão de Pessoas</b> .....	26
<b>2.2.3 Avaliação de Desempenho</b> .....	27
<b>2.2.4 Sistema de Recompensa e de Motivação</b> .....	30
<b>2.2.5 Posição da Doutrina Sobre Aspectos Favoráveis e Desfavoráveis</b> .....	33
2.3 POLÍCIA CIVIL DA PARAÍBA .....	36
<b>2.3.1 Atribuições da Polícia Judiciária</b> .....	38
<b>2.3.2 Organograma da Polícia Civil da Paraíba</b> .....	40
<b>2.3.3 Funções Estratégicas da Polícia Civil da Paraíba</b> .....	41
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	45
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	46
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	48

## 1 INTRODUÇÃO

Diante do processo de globalização, vivenciado nas últimas décadas, sentiu-se a necessidade cada vez mais de se aprimorar os serviços prestados pelos setores privado e público, tendo em vista a concorrência acirrada e a maior exigência por parte dos clientes, e dos clientes-cidadãos, respectivamente, os quais passaram até mais acesso a informações e, conseqüentemente, conhecerem seus direitos.

Com a abertura dos mercados, houve a necessidade de que os serviços fossem prestados de forma a atender a expectativas dos consumidores, de tal sorte que uma das maneiras que a iniciativa privada encontrou foi a utilização da meritocracia para melhoria na prestação do serviço. Notadamente, as multinacionais iniciaram a utilização desse método gerencial e passaram a colher bons resultados após a adoção de critérios meritocráticos, a título de recompensa e gestão de carreiras.

Antes de discorrer mais detidamente sobre o assunto, mostra-se imprescindível conceituar a meritocracia, que deriva do grego *mereo* que significa obter, merecer, sendo assim, pode se entender meritocracia como um mecanismo para se alçar determinadas funções ou recompensas com base no mérito.

Mostrou-se tão eficaz o uso da meritocracia pelas multinacionais que essa forma de gestão passou a ser usada em larga escala em empresas de grande e médio porte, e acabou também por impulsionar, e mostrar a necessidade de se profissionalizar o serviço público, o qual ainda traz o ranço de ser um verdadeiro cabide de empregos, privilegiando apenas os “amigos do rei” sendo adjetivado pejorativamente, em razão da má prestação de serviço auferida pela morosidade, burocratização exacerbada e descabida, dentre outras situações.

A administração pública brasileira tem como nascedouro o sistema assistencialista/paternalista. nosso sistema público desestruturado, sem regras de promoções, e essas muitas vezes sendo alcançadas em virtude, muitas vezes, de questões pessoais, os famosos “amigos da coroa” ou “amigos do rei”, em outros casos, apenas seguindo a linha hereditária, tendo em vista que o concurso público não era regra para se ingressar na administração pública.

As reformas administrativas adotadas pelo presidente Getúlio Vargas, isso nos idos de 1930 já trouxeram bons avanços, pois se tentou abolir as famigeradas práticas patrimonialistas no trato da “coisa pública”, onde o interesse público era completamente menosprezado.

Entretanto, essas reformas foram tímidas, no que tange a estabelecer critérios objetivos para se alcançar determinadas funções, além disso, não houve preocupação com a

parte motivacional dos servidores, e falhou ainda por não estabelecer, claramente, os resultados a serem alcançados.

Em razão desse processo de mudança pelo qual vem passando a administração pública brasileira, a gerência da coisa pública, como deve ser, ou seja, buscando o interesse público, que só é atingido quando se baseia em preceitos como eficiência, eficácia e efetividade, passou a ser o alvo da preocupação dos gestores.

Percebeu-se que com aumento do fluxo de informações, os clientes- cidadãos passaram cada vez mais a terem acesso aos dados de interesse público, e, com isso, acarretou mais fiscalizações e exigindo-se uma gestão técnica, de qualidade, e que, principalmente, resulte em bons resultados.

Este trabalho científico focou exatamente no uso da meritocracia no serviço público, demonstrando que os critérios meritocráticos devem ser usados não apenas para bonificações, mas para escolhas de ocupação das funções estratégicas no serviço público, especificamente no âmbito da Polícia Civil da Paraíba.

Não se pode esquecer que as pessoas são decisivas para o sucesso de qualquer projeto, então é de suma importância que as essas se sintam motivadas, com isso alcança-se a otimização da qualidade do serviço público, mostrando-se, assim, a adoção de critérios meritocráticos na gestão pública de grande relevância para a obtenção desses resultados.

O presente trabalho é formado por três capítulos, de maneira que o primeiro capítulo aborda a administração pública no Brasil, em especial, a respeito dos modelos administrativos, da organização, natureza, fins e princípios da administração pública.

O segundo capítulo analisa a sistemática estabelecida no disciplinamento dos órgãos de segurança pública, com enfoque nas atribuições da Polícia Judiciária e no organograma e funções estratégicas da Polícia Civil da Paraíba.

Por sua vez, o terceiro capítulo apresenta os aspectos pontuais sobre a meritocracia, gestão de pessoas, avaliação de desempenho, sistema de recompensa e motivação, bem como sobre a posição da doutrina sobre aspectos favoráveis e desfavoráveis.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

O presente estudo analisou a importância da meritocracia como critério imprescindível à ocupação de funções estratégicas na Polícia Civil da Paraíba. Fez-se necessária, para uma melhor compreensão da problemática levantada, uma análise

perfunctória do contexto no qual essa está inserida. Como é cediço em razão do serviço público brasileiro ter como nascedouro o processo burocrático assistencialista, esse ainda carrega uma pecha, sendo visto com desconfiança pela sociedade. Observa-se ainda traços maculados na forma como o serviço público é prestado, tais como morosidade, ineficiência, e como se não bastasse, ainda é considerado como um exemplo clássico de cabide de empregos.

Com abertura dos portos e o processo de globalização vivenciado nas últimas décadas, viu-se a necessidade da mudança de paradigmas, e isso não podia ser considerado como fruto apenas da forma diferente de pensar dos gestores, mas reflexo do anseio da própria sociedade, que ao ter acesso cada vez mais as informações, passou a conhecer ainda mais seus direitos, e, conseqüentemente, não se contentar com uma prestação de serviços que não supra com suas expectativas.

Assim este trabalho visou responder as questões: Pode se considerar que a adoção de critérios meritocráticos na Polícia Civil da Paraíba resultaria na melhor prestação de serviço pela instituição? A meritocracia poderia ser utilizada para escolha de funções estratégicas na Polícia Civil da Paraíba e não apenas para bonificação dos policiais?

## 1.2 OBJETIVOS

Abaixo estão descritos os objetivos geral e específico da pesquisa.

### 1.2.1 Objetivo Geral

Com efeito, o objetivo geral desta pesquisa consubstanciou-se em analisar o uso da meritocracia para a escolha de funções estratégicas no serviço público, especificamente no âmbito da Polícia Civil da Paraíba.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Estudar a estrutura e organização da administração pública no Brasil;
- b) Compreender a sistemática estabelecida na Constituição Federal a respeito dos órgãos de Segurança Pública, com ênfase nas atribuições da Polícia Judiciária;
- c) Discutir a prestação do serviço prestado pela Polícia Civil da Paraíba com a implementação da meritocracia para escolha de suas funções estratégicas.

### 1.3 JUSTIFICATIVA DO TEMA

A presente pesquisa pautou-se na necessidade de se demonstrar que práticas se mostraram efetivas no âmbito da iniciativa privada quando da implementação no serviço público com as adequações necessárias, visando assim a excelência na prestação do serviço.

Entende-se que a conjuntura atual não permite mais que o serviço público ainda seja visto como um setor defasado, no qual a morosidade e a burocracia desmedida predominem. Exige-se hoje, que os clientes-cidadãos tenham suas expectativas alcançadas, e mais ainda quando se analisa que a alta carga tributária deve ser vertida em prol da sociedade.

Com a circulação das informações, propiciou-se o alargamento do conhecimento, no sentido de propiciar a sociedade ter acesso aos seus direitos, e dos mecanismos/ organismos que pode se valer para ter esses direitos assegurados e respeitados.

Para que isso seja viabilizado, mostra-se de fundamental importância que o serviço público seja, efetivamente, profissionalizado, sendo imprescindível que para ocupação de cargos/ funções nesse setor priorizem-se pessoas técnicas/ capazes, além de lógicos terem sido, previamente, aprovadas em concursos públicos.

Como é cediço o concurso público já foi um avanço para a moralização administrativa, mas faz-se necessário que o servidor concursado seja, efetivamente, avaliado e recompensando pelo desempenho demonstrado na execução do serviço.

Assim, aponta-se o uso de critérios meritocráticos como de grande relevância, para uma prestação de excelência do serviço público, pois sendo esses aplicados de forma séria, coerentes e justa todos os participantes do processo de melhoria dessa prestação de serviço sairão vitoriosos, a administração, porque passará a atender as perspectivas dos clientes-cidadãos, e o próprio servidor que se sentirá motivado a sempre melhorar e executar da melhor maneira possível seu serviço.

Hoje, como critérios para ocupação de funções estratégicas na Polícia Civil da Paraíba, exige-se, basicamente o servidor estar em determinada classe funcional, preferencialmente, na última, e isso, por si só, se demonstra muito ínfimo, porque não necessariamente o transcurso do tempo denota capacidade.

Nessa ótica demonstramos que a utilização da meritocracia pela PCPB para a ocupação de funções estratégicas agrega muitos ganhos à instituição, pois com a ocupação dessas funções por pessoas, efetivamente, capacidades após análise criteriosa e, previamente, conhecida dos envolvidos proporcionará uma gestão de mais qualidade, e acima de tudo



respeitada, pois todos os envolvidos serão conhecedores dos motivos que levarão as pessoas que ocuparão determinadas funções a conquistá-la.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

Este capítulo discorre sobre os conceitos e as teorias necessárias para a compreensão e embasamento teórico desta pesquisa. Parte-se assim, de uma revisão bibliográfica, com base nos tópicos: “Administração Pública no Brasil”, “Polícia Civil da Paraíba” e “Meritocracia”. Esses conhecimentos são lastros para fundamentação da pesquisa realizada.

### **2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL**

Antes mesmo da discussão sobre o tema proposto, faz-se necessária uma análise, mesmo que perfunctória, sobre o que se entende por administração, e também sobre Administração Pública. A Administração é o atingimento das metas organizacionais de modo eficiente e eficaz por meio do planejamento, organização, liderança e controle dos recursos organizacionais. (DAFT, 2010, p.06).

No que tange a Administração Pública, essa deve ser analisada sob dois prismas, no sentido objetivo e no subjetivo. No sentido objetivo, segundo Carvalho Filho (2014, p. 11) que aqui deve ser grafada com iniciais minúsculas deve consistir na própria atividade administrativa exercida pelo Estado por seus órgãos e agentes, caracterizando, enfim, a função administrativa.

No sentido subjetivo conforme o mesmo autor, a expressão pode também significar o conjunto de agentes, órgãos e pessoas jurídicas que tenham a incumbência de executar as atividades administrativas. Toma-se aqui em consideração o sujeito da função administrativa, ou seja, quem a exerce de fato. Para diferenciar esse sentido da noção anterior, deve a expressão conter as iniciais maiúsculas: Administração Pública.

#### **2.1.1 Modelos Administrativos da Administração Pública**

Como visto por Administração Pública entende-se tudo aquilo que está atrelado ao serviço público, indo desde funcionários até a forma de organizar, administrar, enfim gerir o

próprio sistema. Segundo Di Pietro (2013), a Administração Pública pode ser definida como “o conjunto de órgãos e de pessoas aos quais a lei atribui o exercício da função administrativa do Estado”.

O primeiro modelo administrativo adotado no Brasil ocorreu no período de 1530 a 1930, coincidindo com o Brasil colônia, no qual imperava a não distinção entre o que era público e privado, ou seja, o interesse público não era levado em consideração, predominando assim, apenas o que desejava o monarca, tanto assim o era que os cargos públicos eram distribuídos ao bel prazer desses, entre os tidos letrados e oficiais, não havendo, lógico, nenhum critério técnico para ocupação das funções, sendo característicos desse período os privilégios aos amigos do rei. De acordo com o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE):

No patrimonialismo, o aparelho do Estado funciona como uma extensão do poder do soberano, e os seus auxiliares, servidores, possuem status de nobreza real. Os cargos são considerados prebendas. A res publica não é diferenciada das res principais. Em consequência, a corrupção e o nepotismo são inerentes a esse tipo de administração. (BRASIL, 1995, p.15).

Passou-se desse, para o burocrático que foi implementado em diversos estados no mundo e, que teve como grande expoente Max Weber, em virtude de ter sido o responsável por analisar e sintetizar as principais características desse modelo. Em sua obra *A ética protestante e o espírito do capitalismo* retratou a figura do burocrata, as características inerentes a esse modelo e a sua implementação em países do ocidente.

No country and no age has ever experienced, in the same sense as the modern Occident, the absolute and complete dependence of its whole existence, of the political, technical, and economic conditions of its life, on a specially trained organization of officials. The most important functions of the everyday life of society have come to be in the hands of technically, commercially, and above all legally trained government officials. (...) In fact, the State itself, in the sense of a political association with a rational, written constitution, rationally ordained law, and an administration bound to rational rules or laws, administered by trained officials, is known, in this combination of characteristics, only in the Occident, despite all other approaches to it (WEBER 1930, p.16-17 apud SECCHI, 2009, p. 350).

Esse modelo foi bastante disseminado e passou a ser adotado pelas organizações públicas e privadas, tendo como características a impessoalidade, profissionalismo e a formalidade. Destacando sobremaneira a necessidade de se separar as tarefas de planejamento e execução, a primeira relacionada à política e a segunda, à administração pública, que é a responsável por concretizar o que foi planejado.

Embora o modelo burocrático Weberiano tenha exercido um papel relevante na administração pública, com o passar dos anos, acabou se tornando alvo de várias críticas, de

estudiosos como Simon (1947); Waldo (1948) e Merton (1949). surgindo a necessidade de que esse fosse repensando, e, conseqüentemente, reformulado, tendo em vista que o modelo burocrático foi apontado como muito preso às formalidades, burocracia em demasia e que acabava desmotivando os funcionários, cita-se, por exemplo, a situação das promoções, que estavam mais atreladas ao fator temporal, do que com a capacidade desses.

Tal percurso acaba dando surgimento aos modelos gerenciais, que são tidos como pós-burocráticos, citam-se: a Administração Pública Gerencial (APG) e a Governança Pública (GP), os quais se pautam pela: descentralização, excelência na prestação dos serviços, enfoque na produtividade, e competitividade, dentre outros.

Destaca-se a tendência que vem sendo adotada no serviço público, o da administração gerencial, modelo esse trazido da experiência bem sucedida no setor privado, e que com as adaptações necessárias passa a ser utilizada no serviço público e gerando bons frutos.

A APG faz com que se analise o Estado como uma grande empresa, e o cidadão seja visto como o cliente-cidadão Assim, essa forma de gerir importada para o serviço público em decorrência, principalmente, da concorrência propiciada pelos avanços tecnológicos, o processo de globalização vivenciado nas últimas décadas e, sendo um fator de grande relevo a circulação em massa da informação, que conseqüentemente, levou os cidadãos a terem mais conhecimentos de seus direitos, e assim passaram a ser mais exigentes cada vez mais.

Para alguns autores como Barzelay (2000, p.229 apud SECCHI, 2009), a APG abarca “políticas de gestão pública, liderança executiva, desenho de organizações programáticas e operações de governo”. Outros autores ainda consideram a APG um conjunto de ferramentas e não uma ideologia, tendência ou movimento.

Sendo assim, a administração gerencial no serviço público tem como escopo principal proporcionar a excelência na prestação do serviço, objetivo primário das organizações públicas, pautado em pilares como os da eficiência, eficácia e competitividade. Uma característica bem marcante da administração gerencial é a desvinculação entre a política e a administração.

Busca-se assim, tratar a coisa pública de forma profissional, onde a técnica é predominante, e o interesse público, realmente, prevaleça, deixando assim, que as políticas públicas voltadas aos anseios dos cidadãos passem a nortear as diretrizes que devem ser seguidas pelos gestores públicos, e não o interesse do governante ou da equipe que estar no poder.

Para Bresser-Pereira (2015), só pode se considerar a administração pública gerencial quando os direitos sociais são assegurados por meio de amplos serviços sociais de educação, saúde, previdência, transporte, assistência, cultura e esporte.

O modelo de governança pública baseia-se na necessidade do cidadão ser importante nesse processo de mudança, devendo haver uma parceria entre as esferas públicas e privadas. No que tange ao conceito de governança pública não há consenso, basicamente, porque dependendo da disciplina em que este tema é tratado pode receber diversos sentidos, mas um que se adequa ao que estamos tratando nesse trabalho é extraído das ciências políticas. Podendo, assim, ser entendido como um modelo horizontal de relação entre atores públicos e privados no processo de elaboração de políticas públicas. (KOOIMAN, 1993; RICHARD; SMITH, 2002).

De forma geral, pode-se atribuir a origem do Serviço Público, com os contornos atuais, à França, tendo início século XIX e final no século XX. Alguns apontam a existência de indícios de Serviço Público muitos antes, na Grécia antiga, como ensina Justen (2003), quando o serviço, “era prestado pelos detentores de grandes fortunas em forma de imposição honrosa, e não pelo poder organizado em forma de estado.”

Importante destacar que para Grotti (2003), e outros estudiosos dessa temática, atribui-se a Rousseau ter cunhado a expressão serviço público, e segundo a autora essa expressão à época abrangia dois conceitos, quais sejam: a uma, concebe-se como uma atividade estatal que sucede ao serviço do Rei, porque se operou uma substituição na titularidade da soberania, e, a duas: também por se tratar de atividades destinadas ao serviço do público, isto é, ações através das quais se assegura aos cidadãos a satisfação de uma necessidade sentida coletivamente.

Já no Brasil aponta-se como ponto crucial para a implementação do Serviço Público a instalação da família portuguesa por estas terras, isso se deu com a proclamação da República, nos idos de 1808, tendo em vista que para o desenvolvimento da colônia, fazia-se necessário o mínimo de trabalho administrativo. (SOUZA, 2002). Porém, embora os funcionários públicos fossem uma realidade desde aquela época, não havia uma legislação própria a discipliná-los, sendo apontado como um dos primeiros documentos no Brasil, a tratar do tema funcionalismo público, o decreto 1713/39, no período da presidência de Getúlio Vargas.

De suma importância também foram os artigos destinados ao tema serviço público os elencados na Constituição de 1988, destacando-se ainda mais o artigo 37 da nossa Carta Maior, exigindo a aprovação em concurso público para o ingresso na carreira de servidor público, que antes era feita por meio de apadrinhamento. A importância do referido artigo não

reside apenas em dispor sobre a forma de ingresso ao serviço público, vai muito além ao traçar os princípios explícitos que regem a própria Administração Pública, e que, por sua vez, propiciam o surgimento dos princípios implícitos.

Com o processo de globalização e, conseqüentemente, acirramento da concorrência e aumento do número de informações por parte dos interessados, com a maior conscientização de seus direitos, percebeu-se a necessidade de aprimoramento na prestação de serviço seja nos setores privados ou públicos.

As multinacionais foram as primeiras a fazerem uso dos critérios meritocráticos na forma de gerir suas organizações, e com os bons resultados obtidos após sua implementação, outras empresas de grande e médio porte passaram a seguir o mesmo caminho, e, posteriormente, mesmo que mais timidamente o conceito foi levado ao serviço público brasileiro.

Nos anos 90, mais precisamente no governo Fernando Henrique Cardoso, realizou-se uma grande reforma administrativa efetivada com a abertura de novos concursos e o fomento de vários cursos de capacitação profissional, entretanto, o entrave que ainda é sentido, atualmente, e que àquela época imperativo, é a avaliação de desempenho, haja vista ser impossível a adoção da meritocracia como um modelo gerencial, sem atrelá-la a avaliação de desempenho.

Como leciona Abruccio (2007, p.17). “Nos últimos anos, muito se avançou no Brasil em termos de democratização do Estado. Mas é necessário aprofundar este processo, pois a administração pública brasileira só será mais eficiente e efetiva, caso possa ser cobrada e controlada pela sociedade.”

Além disso, a burocracia tradicional ainda predominava, e as ideias já concretizadas em boa parte dos países desenvolvidos ainda encontravam resistência no Brasil, tais como: preocupação com os postulados constitucionais voltados a administração pública, e conseqüente atendimento ao cliente-cidadão, com uma prestação de serviço de qualidade, mais dinâmica, e com bons resultados, utilizando para isso de menos recursos, acompanhado de uma descentralização visando dar vazão a demanda.

Com a consciência cada vez maior de seus direitos, em razão da enxurrada de dados informativos postos à disposição de todos, a sociedade deixou de ser uma mera expectadora e passou a exercer o papel que é seu de direito, de fiscalizadora dos serviços prestados pela administração pública, mesmo que incipiente ainda, mas é possível notar essa mudança de comportamento.

A população não suporta mais pagar a alta carga tributária que é obrigada e ficar silente diante da má prestação de serviço, há muito a se avançar, mas já se percebe que o serviço público não é mais visto como o cabide de emprego, e os concorridos concursos visam selecionar os melhores proponentes.

### **2.1.2 Organização da Administração Pública**

No tocante à organização da Administração Pública, essa incumbência cabe ao Direito Administrativo, ramo do Direito Público. Segundo o Decreto Lei 200/ 67 estabelece que a Administração Pública Federal compreende: a Administração Direta e a Administração Indireta.

Saliente-se que em razão do respaldo constitucional essa divisão foi seguida pelos demais entes políticos (Estados e Municípios). Como o Estado para desempenhar suas funções precisa se valer de órgãos, agentes e pessoas jurídicas, isso mostra-se possível se valendo de institutos como: centralização, descentralização e desconcentração.

Entende-se por centralização quando o Estado executa diretamente a atividade, por meio de seus inúmeros órgãos e agentes administrativos que fazem parte da própria estrutura do ente político, já a descentralização se configura quando a atividade administrativa é tirada da administração direta, passando a ser desenvolvida por pessoas da administração indireta ou particulares. Desconcentração, por sua vez, é quando há uma distribuição interna de competências decisórias, ou seja, há distribuição dentro da mesma pessoa jurídica.

Citam-se como exemplos de órgãos da administração direta os ministérios, e pelo princípio da simetria, são órgãos dos estados e municípios as suas respectivas secretarias. A Administração direta é composta por órgãos ligados diretamente ao Poder Executivo (federal, estadual, municipal), os quais não possuem personalidade jurídica própria, patrimônio e autonomia administrativa, vez que são subordinados ao Poder Executivo. São esses os órgãos responsáveis diretos por desenvolverem as atividades administrativas.

Em contrapartida, a Administração Indireta é caracterizada por terem personalidade jurídica própria, autonomia administrativa e orçamentaria, pois possuem patrimônio. Citam-se como exemplos: as fundações públicas, empresas públicas, sociedades de economia mistas e as autarquias.

Os instrumentos para operacionalização da descentralização são: a uma, por outorga que por transferir não só a execução, mas a própria titularidade do serviço só pode ser mediante lei, e para as pessoas jurídicas da administração indireta de direito público, a duas,

por delegação, que é possível que ocorra por lei, por contrato ou mediante ato administrativo, e nesse caso se transfere apenas a execução do serviço.

### **2.1.3 Natureza, Fins e Princípios da Administração Pública**

A Administração Pública para quem a exerce é *múnus público*, portanto, um encargo, que visa resguardar os interesses da sociedade, tendo por finalidade precípua o interesse público. No que tange aos princípios, tem-se que esses são os alicerces, fundamentos que norteiam a interpretações das normas.

São consideradas as pedras de toque: o princípio do interesse público sobre o particular e o princípio da indisponibilidade do interesse público, dos quais decorrem outros tantos, dentre esses o da legalidade que se atrelado ao da finalidade, da razoabilidade, da proporcionalidade.

Por Princípio da Supremacia do Interesse Público entende-se a sobreposição desse face ao particular, deste modo tanto o legislador quanto à autoridade administrativa tem sua atuação pautada, norteada por esse princípio, tendo invista que é o interesse público que deve prevalecer e não o do Estado, ou do administrador.

Vale salientar que não é princípio expresso na Constituição, mas infere-se que há várias regras constitucionais que demonstram essa superioridade. No artigo 2º caput da Lei 9.784/99- Lei do Processo Administrativo Disciplinar (PAD) há previsão expressa, “A Administração Pública obedecerá, dentre outros, aos princípios da legalidade, finalidade, motivação, razoabilidade, proporcionalidade, moralidade, ampla defesa, contraditório, segurança jurídica, interesse público e eficiência.” (BRASIL, 1999).

Em seu parágrafo único nos processos administrativos serão observados, entre outros, os critérios de:

- I - atuação conforme a lei e o Direito;
- II - atendimento a fins de interesse geral, vedada a renúncia total ou parcial de poderes ou competências, salvo autorização em lei;
- III - objetividade no atendimento do interesse público, vedada a promoção pessoal de agentes ou autoridades;
- IV - atuação segundo padrões éticos de probidade, decoro e boa-fé;
- V - divulgação oficial dos atos administrativos, ressalvadas as hipóteses de sigilo previstas na Constituição;
- VI - adequação entre meios e fins, vedada a imposição de obrigações, restrições e sanções em medida superior àquelas estritamente necessárias ao atendimento do interesse público;

VII - indicação dos pressupostos de fato e de direito que determinarem a decisão;

VIII – observância das formalidades essenciais à garantia dos direitos dos administrados;

IX - adoção de formas simples, suficientes para propiciar adequado grau de certeza, segurança e respeito aos direitos dos administrados;

X - garantia dos direitos à comunicação, à apresentação de alegações finais, à produção de provas e à interposição de recursos, nos processos de que possam resultar sanções e nas situações de litígio;

XI - proibição de cobrança de despesas processuais, ressalvadas as previstas em lei;

XII - impulsão, de ofício, do processo administrativo, sem prejuízo da atuação dos interessados;

XIII - interpretação da norma administrativa da forma que melhor garanta o atendimento do fim público a que se dirige, vedada aplicação retroativa de nova interpretação (BRASIL, 1999).

Conforme Mello (2015), tal princípio, a seu turno, está intimamente ligado com o da indisponibilidade do interesse público, o qual estabelece que o administrador não pode dispor do interesse público, que resulta do somatório dos interesses individuais quando analisados sob a ótica social.

O princípio acima não está escrito expressamente na Constituição, entretanto há outros dispositivos que fazem alusão a indisponibilidade do interesse público, mesmo que de forma indireta. No caso das licitações o interesse público é o cerne da questão, tendo em vista que se escolhe a melhor proposta, a que se demonstra anteder ao interesse público.

Mas há princípios expressos no texto constitucional, como os estatuídos no caput do artigo 37 que são o mínimo que se espera da Administração Pública, quais sejam: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Conforme a Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 em seu Art. 37 está descrito, “A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também.” (BRASIL, 1988).

Analisando sucintamente os princípios do caput do artigo 37 da Constituição Federal (CF), entende-se por:

a) legalidade- para Mello (2015) é um princípio basilar do regime jurídico-administrativo, diferentemente, dos princípios da superioridade e da indisponibilidade do interesse público que são característicos de qualquer Estado, o da legalidade é específico do Estado de Direito;

b) impessoalidade- deve ser analisado sob o prisma da objetividade e subjetividade, assim têm-se que, objetivamente é caracterizado pela ausência de subjetividade, não se busca, portanto, o interesse pessoal;



Já no sentido subjetivo, conforme ensina Silva (2016), o funcionário que pratica o ato administrativo, assim o faz por apresentar o órgão do qual faz parte, sendo assim não deve ser imputado a esse a prática do ato.

No artigo 37 da Constituição Federal está disposto no parágrafo 1º § “A publicidade dos atos, programas, obras, serviços e campanhas dos órgãos públicos deverá ter caráter educativo, informativo ou de orientação social, dela não podendo constar nomes, símbolos ou imagens que caracterizem promoção pessoal de autoridades ou servidores públicos.” (BRASIL, 1988).

c) moralidade- o conceito de moralidade é bem vago, estando atrelado a padrões éticos, boa-fé, deve ser enfatizado que a moralidade tratada no caput do artigo 37 da CF diz respeito a moralidade administrativa, nesta há um rigorosidade maior, tendo em vista que não basta o administrador fazer o certo, deve ser um bom administrador;

d) publicidade- Na Carta maior além do artigo em comento fazer menção expressa à publicidade, no artigo 5º, XXX III- trata também do direito à informação. Portanto, por meio da publicidade o titular do direito tem conhecimento e pode também fiscalizar;

Logo, cabe ao administrador, o dever/ obrigação de publicar, entretanto há exceções, tais como quando a publicidade colocar em risco a segurança da sociedade ou o Estado, e os atos administrativos, e não só os judiciais que correm sob sigilo.

e) eficiência- esse princípio só foi positivado com a Emenda constitucional (EC) 19/ 98, deve ser visto sob duas vertentes, uma do que se esperado do administrador que deve ter sua atuação dirigida da melhor maneira possível, visando com isso alcançar os melhores resultados, e da Administração Pública que deve ser organizada, estruturada para a prestação de um serviço de excelência.

Espera-se uma Administração Pública sem desperdícios, ágil e produtiva. Faz-se importante frisar que eficiência, eficácia e efetividade não são sinônimas, e nem sempre serão verificadas. Por eficiência entende-se a forma como a atividade administrativa é desenvolvida relacionada assim, ao modo de agir dos agentes públicos, a eficácia está relacionada aos instrumentos utilizados no desenvolvimento da atividade administrativa. Já a efetividade, por outra banda dirige-se aos resultados obtidos.

Por não ser o propósito deste trabalho, não será feita uma análise mais aprofundada sobre os temas tratados neste tópico, a intenção foi apenas de traçar uma linha geral sobre o assunto.

## 2.2 MERITOCRACIA E GESTÃO DE PESSOAS

A seguir, são apresentadas informações levantadas a respeito do tema meritocracia, assim como os conceitos e teorias sobre gestão de pessoa, avaliação de desempenho, sistema de desempenho, motivação e a posição da doutrina sobre aspectos favoráveis e desfavoráveis.

Entende-se por meritocracia “o poder do mérito”, já que a palavra é composta da seguinte maneira: *meritum* (latim) + *cracia* (grego) → mérito + poder. A palavra em si já está intimamente ligada a valor, já que quando se avalia algo, atribui-se determinado valor ao objeto da avaliação.

Torna-se evidente que não há como se fomentar/ implementar o uso da meritocracia nas instituições/ organizações sem que esteja respaldada numa avaliação de desempenho objetiva/ criteriosa/ clara e de conhecimento prévio dos participantes do sistema, no que tange ao objeto da avaliação.

### 2.2.1 Conceito

O termo meritocracia embora tenha vindo à baila nos últimos anos, e até mesmo alcançou o status de modismo, principalmente, em decorrência da globalização, não é tão recente assim, e pelo contrário, estudos revelam que remontam a era antes de Cristo, citado por filósofos, como *Confúncio*, por exemplo, que esclarecia que o a administração da Coisa Pública deveria ficar na mão dos mais capacitados.

Já a definição de meritocracia nos moldes atuais foi cunhada por Barbosa (2003) que a definiu “[...] como conjunto de valores que postula que as posições sociais dos indivíduos na sociedade devem ser resultados dos méritos individuais de cada um, ou seja, da suas realizações individuais.”

Segundo Bergue (2010, p. 575-576), na constituição de 1824 encontra-se os primeiros indícios da meritocracia no serviço público, vejamos:

Pode-se dizer que, de forma mais intensa e estruturada, o senso de meritocracia teve seu momento e ponto de introdução na administração pública brasileira a partir do advento do Dasp em 1938. Nesse particular momento histórico, não somente a influência dos autores clássicos do pensamento administrativo, mas em especial a leitura funcionalista dada às obras de Max Weber sobre burocracia com destaque para as características descritivas esposadas -, o senso de mérito assume especial destaque como elemento estruturante da organização pública. Esse valor, como se sabe, é intrínseco ao concurso público, à licitação pública, aos sistemas de promoção de carreira, etc. Também se sabe que tal valor não impera soberano, senão afetado em diferentes níveis de intensidade pelo fenômeno

do formalismo, gerando realidades híbridas cujas prescrições formais convivem – e provavelmente somente por isso subsistam – com valores culturais profundamente arraigados nas estruturas de poder nas organizações.

Fazendo uma digressão no ordenamento jurídico pátrio, encontra-se na constituição de 1824 referência que, facilmente, pode ser compreendida por meritocracia, ao estabelecer que todo cidadão pode conquistar um cargo público através de talentos ou virtudes, ou seja, pelos seus méritos.

Situação essa que foi mantida nas demais constituições, apenas com a utilização de nova terminologia, qual seja, de provas e títulos. Essa necessidade da manutenção de métodos, os mais impessoais possíveis para ingresso ao serviço público deve-se ao fato de ser um dos meios de cumprimento dos princípios constitucionais da administração pública, visando que a Coisa Pública seja gerida de forma mais proba possível.

O foco no material humano é de suma importância para o sucesso de qualquer projeto que seja baseado nas relações humanas, a dúvida que surgiu e ainda persiste é de qual seria a fórmula mais adequada para motivar o ser humano, dado a sua complexidade, haja vista que os desejos, anseios não são iguais em todos os indivíduos, que por sua própria natureza tem seu universo particular.

Embora não se possa estabelecer algo que agrade da mesma maneira a todos, nada impede que se estabeleçam regras tomando por base o homem médio, levando-se em consideração as peculiaridades de cada organização/ instituição, o mais importante é que essas regras sejam claras e objetivas, e de conhecimento prévio de todos os envolvidos/ interessados no sistema.

Assim, infere-se que o ser humano tem a necessidade de ter seu trabalho reconhecido, e esse reconhecimento pode ser demonstrado de várias formas, que vai muito além do que a simples retribuição financeira pelo serviço desempenhado. Cita-se as bonificações, premiação com viagem, participação em cursos de aperfeiçoamento, formas que acabam motivando o trabalhador/ servidor.

Outra forma simples, e que não requer dispêndios por parte da organização/ instituição, mas bastante significativa, para quem o recebe é o elogio, principalmente quando esse é publicizado, interna e externamente à organização/ instituição.

Para que a implementação da meritocracia como método para se obter uma gestão de qualidade seja aceita, faz-se necessário surgir no âmbito da organização/ instituição a cultura da meritocracia, para que essa seja vista como um meio propiciador da obtenção de bons

resultados, e, acima de tudo, para que o trabalhador/ servidor se sinta motivado a ter seu desempenho reconhecido.

Mostra-se indispensável para o êxito em se adotar a meritocracia que os critérios a serem auferidos sejam claros, objetivos e de conhecimentos prévios, e, acima de tudo justo, possibilitando assim que os envolvidos no processo tenham domínio com relação aos critérios, pelos quais está sendo avaliado. Importante também que lhes sejam oportunizados os feedbacks reais, os mais honestos possíveis.

Tornando-se mais fácil a tarefa daqueles que realizaram as avaliações de desempenho, pois com estabelecimento prévio do que se almeja dos interessados, na fase de recrutamento já se estabelece os critérios/ qualificação que devem possuir os que desejam compor os quadros das organizações/ instituições.

Em seguida passa-se a fase da seleção, na qual se analisa as qualificações dos candidatos há uma verdadeira comparação entre os conhecimentos/ habilidades dos envolvidos no processo. Sendo a avaliação de desempenho a ferramenta para se atribuir algo a quem de direito, em virtude dos seus próprios méritos, como já explicitado acima.

### **2.2.2 Gestão de Pessoas**

É importante destacar que não há como conceber a existência de uma organização/ instituição sem o material humano, sendo esse, portanto um fator decisivo para o êxito do trabalho a que se dispõe. Logo, a Gestão de Pessoas uma das áreas da administração cada vez mais vem sendo valorizada e reconhecida como essencial, pois termina por preparar o material humano para cumprir os interesses das organizações/ instituições, mas atrelando aos interesses individuais e coletivos dos partícipes do projeto.

Gestão de Recursos Humanos, Gestão de Pessoas ou Administração de Recursos Humanos, é a aplicação um conjunto de conhecimentos e técnicas administrativas especializadas no gerenciamento das relações das pessoas com as organizações, com o objetivo de atingir os objetivos organizacionais, bem como proporcionar a satisfação e a realização das pessoas envolvidas. (LIMA, 2016).

De acordo com Fischer (1998, p. 51) conceitua o modelo de gestão de pessoas, dizendo que “ele deve ser compreendido como o conjunto de políticas, práticas, padrões atitudinais, ações e instrumentos empregados por uma empresa para interferir e direcionar o comportamento humano no trabalho”.

### 2.2.3 Avaliação de Desempenho

Entende-se o interesse pelo assunto motivação, em razão da relação intrínseca entre esta e a produtividade, seja de cunho individual ou organizacional. Um dos grandes desafios nessa seara é aliar os interesses da organização com o do empregado/ servidor, que em muitas vezes não convergem.

Sendo assim, para que se obtenha êxito nessa relação faz-se necessário que as partes envolvidas tenham conhecimento prévio do que delas se espera, e em contrapartida também externem o que almejam quando resolveu ingressar na organização/ instituição e que o seu desempenho venha refletir isso.

Visando explicar o que motiva o empregado/ servidor surgiram várias teorias, e, inicialmente, essas tiveram uma visão reducionista, tendo em vista que analisava a questão apenas por prisma, pelo espectro da remuneração, cita-se a Teoria da Administração Científica de Taylor. Com o passar dos anos passou-se a fazer uma análise mais complexa do que, realmente, motiva o ser humano, então deu-se enfoque aos aspectos psico-social-cultural. Utilizando-se dos ensinamentos de Gil (2012); Vergara (2013) e Ivancevich (2008), sucintamente, elenca-se as principais teorias acerca da motivação para o trabalho.

A Teoria da Motivação/Higiene foi desenvolvida pelo americano Frederick Herzberg. Seu objetivo era identificar os fatores que causavam a satisfação e a insatisfação dos empregados no ambiente de trabalho.

Segundo Herzberg (2003 apud MEDEIROS FILHO, 2015), de acordo com sua teoria dos dois fatores, quando alguns desses estão presentes na organização provocam grande descontentamento nos envolvidos, mas observou que não na mesma proporção, são os chamados fatores higiênicos.

Por outro lado, ele identificou a existência de fatores denominados motivacionais, os quais, quando presentes, aumentavam consideravelmente a satisfação dos funcionários, todavia, cuja ausência não provocava grande insatisfação. (HERZBERG, 2003; BERGAMINI, 2013 apud MEDEIROS FILHO, 2015).

Constatou ainda Herzberg (1997 apud BRUNELLI, 2008) que há dois grupos de pessoas: a um, as pessoas que procuram motivação, que são aquelas voltadas para o crescimento, reconhecimento, e a dois, os que procuram manutenção, Isto é, indivíduos bastante sujeitos aos fatores presentes no ambiente, tais como condições de trabalho, competência da gerência, vantagens adicionais e os colegas de trabalho.

A Teoria das Necessidades secundária, de McClelland é uma das muitas teorias que procuram explicar as motivações dos trabalhadores através da satisfação das suas necessidades.

Para David McLelland (apud VERGARA, 2013) existem três necessidades que motivam o ser humano, quais sejam: a necessidade de realização: relacionado a alguns padrões, a autoestima, busca em fazer algo melhor, realizar situações complexas; a necessidade de poder refere-se ao poder de influenciar os outros, de status; a necessidade de afiliação, que também foi chamada de afeto.

Desenvolvida pelo psicólogo Victor Vroom, a Teoria das Expectativas de Vroom é uma das muitas teorias que procuram explicar as motivações humanas. De acordo com essa teoria a motivação depende da expectativa de que o esforço irá produzir resultados. (IVANCEVICH, 2008). Segundo Vroom (1997) a motivação é produto de duas partes principais: desejos ou objetivos e a expectativa de alcançar esses objetivos.

Teoria das Necessidades, de Maslow é conhecida como uma das mais importantes teorias de motivação, influenciando o trabalho de diversos estudiosos do comportamento humano em organizações. Entende Maslow (apud VERGARA, 2013) que as necessidades humanas poderiam ser organizadas hierarquicamente, esclarecendo que à medida que uma necessidade é alcançada, o ser humano busca alcançar as demais, mas isso não pode ser entendido como regra.

Segundo Maslow, as necessidades seriam divididas em primárias e secundárias, enquanto estas estão relacionadas a questões mais afetivas, e de auto realização, enquanto aquelas, concerne as necessidades fisiológicas (fome, sede, sexo) e de segurança (sentir-se livre de perigo e não ser afetado pelas necessidades fisiológicas).

Não sendo objetivo principal deste trabalho dissertar sobre as diversas teorias relativas a motivação, abaixo têm-se um quadro com a síntese das principais categorias em que podem ser classificadas as teorias motivacionais.

Quadro1- Teorias Endógenas e Exógenas de Motivação Laboral

<b>Teorias endógenas</b>	<b>Pressuposto fundamental</b>
1 – Arousal/atividade/energia	Processos internos (estados fisiológicos e afetivos) mediatizam o impacto das condições de trabalho sobre o desempenho.
2 – Expectativas-valência	As pessoas são motivadas a trabalhar quando acreditam que serão capazes de obter e realizar o que elas esperam do trabalho.
3 – Equidade	As pessoas são motivadas pelas necessidades de receber um tratamento equitativo.
4 – Atitude	Indivíduos com atitudes favoráveis ao seu trabalho e à sua organização serão mais motivados na execução das suas tarefas.
5 – Intenção/metap	O desempenho individual é determinado pelas metas da pessoa.
6 – Atribuição e auto-estima	A motivação é maior quando as causas do desempenho são percebidas como sendo estáveis e internas e a auto-estima do indivíduo é elevada.
<b>Teorias exógenas</b>	<b>Pressuposto fundamental</b>
1 – Motivos /necessidades	As pessoas possuem tendências inatas ou adquiridas a buscar certos estímulos e evitar outros.
2 – Incentivos/recompensas	Características da situação do trabalho levam o trabalhador a associar determinadas formas de comportamento com a recompensa.
3 – Reforço	As pessoas são motivadas a trabalhar bem quando o bom desempenho é seguido de conseqüências positivas.
4 – Metas/objetivos	As pessoas apresentam melhor desempenho quando as metas são desafiadoras, específicas e atraentes.
5 – Recursos pessoais e materiais	Condições de trabalho que facilitam a obtenção das metas são fonte de motivação.
6 – Grupo e fatores sociais	As pessoas apresentam melhor desempenho quando a organização e os colegas facilitam a execução do trabalho e reconhecem o bom desempenho.
7 – Sistema socio-técnico	A motivação aumenta quando no sistema de trabalho existe harmonia nas condições de funcionamento pessoal, social e técnico.

Fonte: (TAMAYO ; PASCHOAL, 2003)

Primeiramente, é forçoso registrar que a avaliação de desempenho no Brasil ainda é vista com certa reticências, justifica-se isso pela nossa formação cultural e pela própria natureza humana, haja vista que, não se sentem confortável em ser avaliado, como também em avaliar, por temer que isso acarrete algum desconforto pessoal, e não seja recebida de forma profissional pelo avaliado.

Para Pontes (1991) definiu Avaliação de Desempenho (AD) como uma estratégia organizacional utilizada pelas organizações para acompanhar o trabalho, os objetivos propostos para os profissionais e fornecer feedback para as pessoas.

Segundo Santo (1997 apud HADICH, 2012), a avaliação de desempenho “pode ser definida como um processo de observação, identificação e mensuração dos aspectos quantitativos e qualitativos do trabalho dos colaboradores na organização, a fim de obter o desenvolvimento de ambos”.

Pode-se dizer que AD teve como nascedouro, segundo Bohlander; Shell e Sherman (2005) a avaliação, anualmente, feita pelo governo federal americano dos seus servidores, a partir de 1842.

Nas lições de Ivancevich (2008) atualmente há dois sistemas de avaliação: o informal e o formal, no primeiro a avaliação é feita constantemente pelo gerente, baseando-se em critérios pessoais desse, já no formal a avaliação é feita de forma regular e sistemática, por meio de indicadores igualitários, proporcionando assim um resultado imparcial.

Entretanto, para que não se perca o trabalho feito na seleção é imprescindível que o servidor exerça bem o seu papel, de forma efetiva e que venha garantir uma prestação de serviço de qualidade, e se obtém isso com uma avaliação justa de desempenho, com base em critérios claros e objetivos, e possibilitando ao avaliado um feedback digno.

#### **2.2.4 Sistema de Recompensa e a Motivação**

Com a acirrada disputa mercadológica percebe-se cada vez a necessidade das organizações sejam: privadas ou públicas de manterem os funcionários/ servidores motivados visando com isso também a melhoria no desempenho desses profissionais, e, conseqüentemente, na prestação dos serviços. O sistema de recompensas praticado pelas organizações mostra-se importante para a concreção da motivação, refletindo assim na melhoria dos resultados. (GIL, 2012).

Importante estabelecer que as organizações devem manter os seus funcionários/ servidores não apenas motivados sob a ótica individual, mas, principalmente, para o trabalho em equipe, e o grande cerne da questão é esse, haja vista a complexidade inerente a própria natureza humana, e ainda mais que isso reflita em prol da organização, tendo em vista que essas recompensas configuram dispêndios para organização/ instituição que também deve ser beneficiada ao utilizar tais sistemas.

Demonstrando assim, a necessidade dos gestores serem cada vez mais habilidosos, tendo em vista que a geradora de motivação para os indivíduos não são as mesmas, embora possam as funções desempenhadas sejam as mesmas. Há muito deixou de ser a questão remuneratória a matriz única da motivação, e cada vez mais ganha espaço o reconhecimento do profissional, não querendo com isso dizer que, a remuneração não seja motivadora, mas sim que é apenas mais uma ferramenta.

O sistema de recompensa pode ser compreendido, como:



Conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da empresa, de natureza material e imaterial que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo empregador aos resultados do negócio, através do seu desempenho profissional e se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade. (CÂMARA, 2000 apud RITO, 2005, p. 45).

Como dito a motivação vai além da remuneração e pode ser identificados outros fatores com cunho motivadores, quais sejam: remuneração básica- salário, incentivos salariais e benefícios.

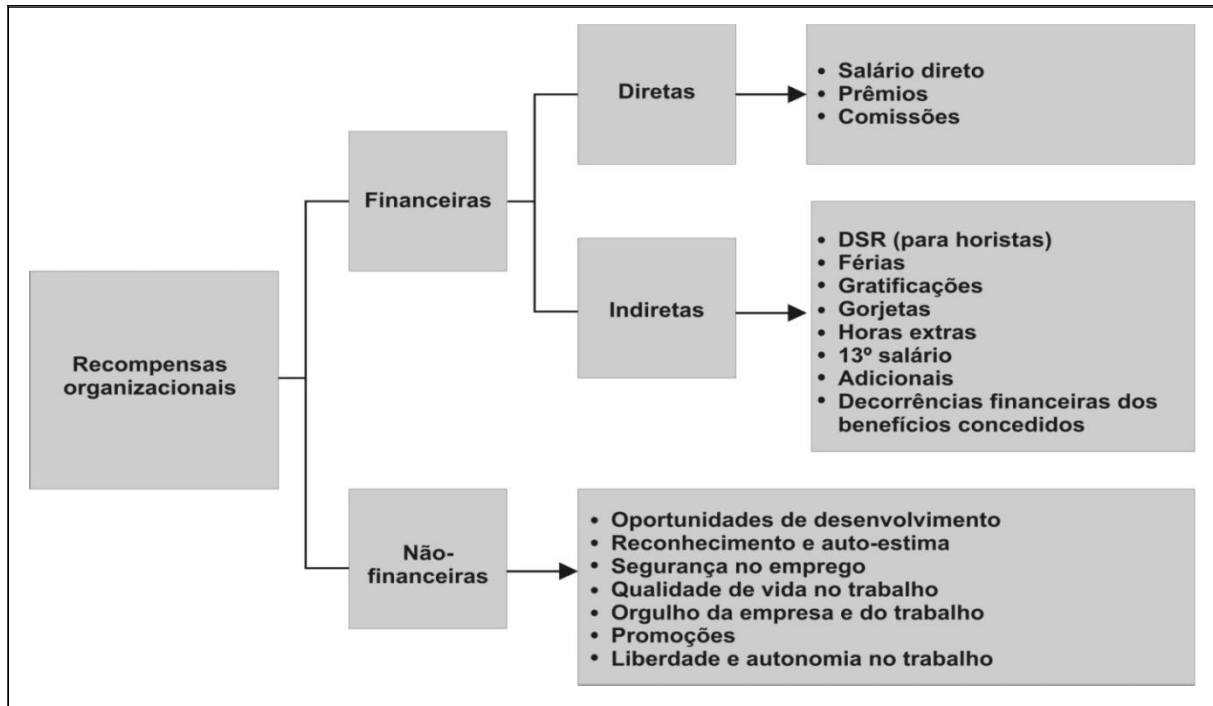
Para Vroom (1997) as recompensas podem ser intrínsecas e extrínsecas, as primeiras estão relacionadas ao trabalho em si, seja pela satisfação do dever cumprido ou pela sensação de poder, inerente a própria satisfação com o ambiente de trabalho, possibilidade de crescimento na organização/ instituição e na satisfação pessoal. Já as extrínsecas relacionam-se ao reconhecimento por parte dos gestores e dos colegas de trabalho, incentivos financeiros, promoções.

Segundo Chiavenato (2010), há recompensas financeiras e não-financeiras, as primeiras ainda se subdividem em: diretas e indiretas. De forma resumida a recompensa financeira corresponde ao que é percebido pelo funcionário a título de salários, bônus, prêmios e comissões. O salário pode ainda ser classificado em direto e indireto: o primeiro é o correspondente ao serviço prestado de acordo com a função ocupada na organização.

Já o indireto é resultado das convenções coletivas e dos planos de benefícios e serviços sociais que são oferecidos pelas organizações/ instituições, podem ser exemplificados, com: férias, gorjetas, participação nos resultados, horas- extras, seguro de vida, transportes subsidiados.

No quadro abaixo expõe-se de forma mais objetiva o que foi disposto:

Quadro 2 – Os Diversos Tipos de Recompensa



Fonte: (CHIAVENATO, 2010, p. 281)

Percebe-se que por remuneração por ser entendido o que for recebido pelo funcionário como consequência natural do trabalho por este prestado na organização/ instituição, assim, a remuneração pode ser considerada gênero, do qual o salário é espécie.

No âmbito do serviço público há uma peculiaridade, haja vista que a investidura se dar, via de regra, mediante concurso público, logo cabe as instituições promoverem frequentes cursos de capacitação, aperfeiçoamentos visando integrarem e motivarem os servidores a se dedicarem com a finalidade que essas atinjam seus misteres, já que de imediato não, necessariamente, escolhe-se pessoas com o perfil que a instituição deseja.

Como o concurso público seleciona por meio de provas/ títulos, o intelecto tem um peso preponderante, mas não quer dizer que o aprovado têm, necessariamente, as qualidades esperadas pelas instituições, mostrando-se assim imprescindível que sejam fomentadas técnicas, estímulos para o desenvolvimentos de habilidades individuais e coletivas que verteram na forma de prestação de serviço pela instituição.

### 2.2.5 Posição da Doutrina Sobre Aspectos Favoráveis e Desfavoráveis

Para os que se posicionam favorável a meritocracia esta é uma forma justa de se obter algo ou alguma posição, pois foi fruto do mérito pessoal, do desempenho, demonstrando que com o esforço é possível se conquistar resultados almejados pela organização/ instituição, no qual está inserido.

Logo as posições hierárquicas, promoções, premiações provém do esforço pessoal, do caminho traçado pelo avaliado, e de apadrinhamentos, considerando assim um meio de se fazer justiça.

Isso porém não quer dizer que, não seja necessário que as partes envolvidas sejam postas em uma situação isonômica, lembrando sempre que essa é mais do que a mera isonomia formal, não basta se estabelecer critérios objetivos, tal como o concurso público se apresenta, é preciso se preocupar com as paridades de armas, e exigir que pessoas que vivem num abismo social, e apenas baseada no seu Quociente De Inteligência (QI) tenha o mesmo desempenho daquele que dispõe de capacidade intelectual similar, porém disponha de meios mais favoráveis e acabam por interferir nessas conquistas, venham a ter o mesmo resultado.

Aduzem ainda que as conquistas baseadas em critérios meritocráticos acabam por possibilitar que aquelas pessoas que outrora eram consideradas incapazes de ocuparem determinados cargos/ posições, em razão do meio social no qual estavam inseridos, passem a ocupá-los/ conquistá-los, por méritos próprios.

Segundo Barbosa (2014):

Baseada nesse conjunto de dados, circunscrevi minha análise ao que denomino "meritocracia institucional", ou seja, o princípio consagrado nas organizações modernas de que a admissão, a mobilidade e a ascensão profissional das pessoas devem ser pautadas pelo seu desempenho na realização das tarefas que lhes foram alocadas nas organizações. Essa lógica fundamenta-se na ideia de que, com base em critérios de seleção, cujas regras são previamente estabelecidas e conhecidas de todos os participantes, como a exigência de um tipo específico de qualificação, se estabelece uma situação igualitária inicial que garante uma igualdade de oportunidade para todos naquela circunstância. As diferenciações que resultarem desse momento inicial são interpretadas como consequência do conjunto de habilidades e talentos de cada um, medido por meio de sistemas de avaliação de desempenho, como provas teóricas e práticas, análise de currículo, entrevistas, entre outros.

Para os que se opõe ao uso da meritocracia como justificativa para se alcançar postos, posições, premiações alegam que isso não passa de uma forma de tirar a reponsabilidade do

Estado, pois se baseia numa fantasia de que basta a vontade e empenho do ser para se obter aquilo que se deseja.

Para os que criticam os critérios meritocráticos acabam por aprofundar ainda mais o fosso social, sendo, portanto, injusto e chegando a ser segregacionista, em razão de que nesse processo de “seleção social” que se estabelece torna-se evidente que aqueles que dispõem das melhores circunstâncias que os envolvem apresentam muito mais chance de obter melhores resultados, não podendo as conquistas serem obtidas tão somente por questões intelectuais e força de vontade.

Ainda alegam que a implementação da meritocracia termina proporcionando uma verdadeira competição negativa entre os envolvidos, o que acaba por provocar uma desarmonia no ambiente de trabalho.

Percebe-se que em países, como Brasil no qual as distorções sociais são gritantes, mostra-se inconcebível a implementação da meritocracia de forma pura e simples, sem a efetivação de políticas públicas que venham se não a erradicar, mas minimizar essas disparidades sociais, a “competição” não seria justa e equilibrada, e ao contrário, tudo não passaria de uma falácia.

Faz-se necessário a contrapartida por parte do Estado para que esse modelo gerencial baseada na meritocracia funcione, pois não basta o servidor ser avaliado e cobrado, é fundamental que disponha dos meios que o possibilite prestar um serviço de qualidade, e mais isso precisa ser uma constante e geral, não se resumindo a um seleto grupo de servidores, ou a só determinados ramos da administração pública, devendo ser a tônica dessa, pois só assim há possibilidade de bons resultados serem alcançados.

Percebe-se que as transformações advindas pós processo de globalização provocaram reflexos significativos não só apenas na iniciativa privada, mas também na administração pública, tendo em vista que os cidadãos deixaram de ser considerados meros expectadores de serviços públicos, para serem vistos como verdadeiros clientes-cidadãos, numa alusão clara a terminologia adotada no setor privado.

Durante muito tempo, até em decorrência do processo de colonização brasileiro, mesmo que como nome diga serviço público, os gestores faziam com que as pessoas se sentissem agraciadas por receberem o serviço, não viam como dever do Estado, e, portanto, direito deles. O aumento do fluxo de informações, e, conseqüentemente, a expansão do conhecimento, não só os deveres mais os direitos passaram a ser mais conhecidos de todos, e esses passaram a ser exigidos.

Sente-se cada vez a necessidade de que o serviço público seja profissionalizado, para que venha atender os anseios dos clientes- cidadãos, os quais passam a fiscalizar e exigir que o serviço que lhe é prestado seja de excelência.

Mostra-se assim, a meritocracia como uma grande aliada para se alcançar os anseios da sociedade, tendo em vista que a utilização dessa de maneira correta terminará fulminando com uma pecha antiga, mas que ainda é sentida no serviço público que a do paternalismo, e até mesmo da acomodação, que para muitos é fruto da estabilidade inerente a esse.

A administração pode e deve fazer uso da meritocracia para melhorar a prestação de serviço, devendo os critérios meritocráticos irem além da simples bonificação, da concessão de licenças para estudos e cursos de capacitação, mas para que se consiga fazer escolhas daqueles que ocuparão funções estratégicas na instituição/ órgão.

É inconcebível que seja utilizada a meritocracia para a promoção apenas para funções intermediárias e as para as estratégicas persistam as escolhas políticas, de caráter pessoal, pois como se justificar que para desempenho de funções consideradas essenciais na instituição não se valha de critérios técnicos, objetivos e sólidos.

Impossível se manter um servidor motivado para o desempenho de suas funções quando aqueles que estão nos altos escalões da instituição, ocupando as funções ditas por estratégicas, ocupe-as não em razão de méritos próprios, mas por conveniência, por apadrinhamento.

A segurança pública sempre foi e será um dos grandes desafios da sociedade, pois o mundo não dispõe da maturidade necessária, e de valores sólidos e irretocáveis que lhe permita dispensar as instituições que as compõe, mas é cada vez mais notório que os serviços prestados por essas instituições devem ser reavaliados, para poder suprir os anseios da população, e uma das formas de se obter isso, é com a profissionalização desses serviços.

Mostra-se assim, a utilização da meritocracia como mecanismo eficaz, para concretização dessa profissionalização, pois permitirá escolhas técnicas e impessoais para as funções estratégicas.

Não se pode esquecer que para o êxito da implementação da meritocracia, faz-se necessária a contrapartida do e, esse modelo pode ser, facilmente implementado na Polícia Civil da Paraíba, permitindo com isso, que cada categoria que compõe a instituição tenha também como ocupantes de funções de relevância pessoas que por seus méritos próprios merecem ocupar aquele lugar.

## 2.3 POLÍCIA CIVIL DA PARAÍBA

A Polícia Civil tem respaldo constitucional e é tratada na CF no capítulo III – Da Segurança Pública, mais especificamente no artigo 144:

A segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, através dos seguintes órgãos:

I - polícia federal;

II - polícia rodoviária federal;

III - polícia ferroviária federal;

IV - polícias civis;

V - polícias militares e corpos de bombeiros militares. (BRASIL, 1988).

A Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, no seu Art. 144 § 1º, com a redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1988, relata que,

A polícia federal, instituída por lei como órgão permanente, organizado e mantido pela União e estruturado em carreira, destina-se a:

I - apurar infrações penais contra a ordem política e social ou em detrimento de bens, serviços e interesses da União ou de suas entidades autárquicas e empresas públicas, assim como outras infrações cuja prática tenha repercussão interestadual ou internacional e exija repressão uniforme, segundo se dispuser em lei;

II - prevenir e reprimir o tráfico ilícito de entorpecentes e drogas afins, o contrabando e o descaminho, sem prejuízo da ação fazendária e de outros órgãos públicos nas respectivas áreas de competência;

III - exercer as funções de polícia marítima, aeroportuária e de fronteiras;

IV - exercer, com exclusividade, as funções de polícia judiciária da União. (BRASIL, 1988).

Em seu § 2º relata, “A polícia rodoviária federal, órgão permanente, organizado e mantido pela União e estruturado em carreira, destina-se, na forma da lei, ao patrulhamento ostensivo das rodovias federais.” (BRASIL, 1988).

No § 3º da mesma lei citada acima descreve, “A polícia ferroviária federal, órgão permanente, organizado e mantido pela União e estruturado em carreira, destina-se, na forma da lei, ao patrulhamento ostensivo das ferrovias federais.” (BRASIL, 1988).

E no § 4º “Às polícias civis, dirigidas por delegados de polícia de carreira, incumbem, ressalvada a competência da União, as funções de polícia judiciária e a apuração de infrações penais, exceto as militares.” (BRASIL, 1988).

As Polícias Civis são instituições históricas, tipicamente brasileiras, que exercem funções de polícia judiciária, nas unidades federativas do Brasil, cuja função é, de acordo com o artigo 144 da Constituição Federal de 1988, o exercício da segurança pública. As polícias civis são subordinadas aos Governadores dos Estados ou do Distrito Federal e Territórios e dirigidas por delegados de polícia de carreira. (BRASIL, 1988).

A Polícia Civil da Paraíba (PCPB) só foi estruturada em carreira pela Lei 4.273 em 21 de agosto de 1981, embora, como dito a Polícia Judiciária remonte ao início do século XVII. A PCPB tem como Missão, Visão e Valores os abaixo discriminados:

a) missão: investigar infrações penais e solucionar conflitos de forma efetiva, prestando atendimento de excelência à sociedade, para proteção de direitos e pacificação social;

b) visão: Ser reconhecida pela sociedade como instituição de excelência em investigação policial e solução de conflitos, imprescindível à efetivação do direito à segurança;

c) valores: ética- atuar com honestidade, transparência e moralidade com vista ao interesse público; profissionalismo- exercer suas atribuições com excelência, buscando a qualificação contínua e aprimoramento dos serviços; comprometimento- agir de maneira responsável e proativa com a instituição e a sociedade; imparcialidade- buscar a verdade real dos fatos de forma impessoal, assegurando uma investigação justa e efetiva; unidade- unir órgãos e servidores da Polícia Civil na realização das suas atribuições; hierarquia- respeitar a subordinação das funções administrativas da estrutura organizacional da Polícia Civil, resguardando a disciplina nas suas atribuições. (PARAÍBA, 2015).

No capítulo I da Lei Orgânica da Polícia Civil da Paraíba de forma bem detalhada, encontra-se:

A Polícia Civil do Estado da Paraíba, instituição constante do Poder Público Estadual, órgão componente da Secretaria de Estado da Segurança e da Defesa Social, fundamental ao amparo do Estado e do povo, à qual incumbe, com exclusividade, ressalvada a competência da União, o exercício das funções de polícia judiciária, a investigação e a apuração, no território do Estado da Paraíba, das infrações penais, exceto as militares, cabendo-lhe, ainda, a preservação da ordem, da segurança pública, da incolumidade das pessoas e do patrimônio, bem como a execução de outras políticas de defesa social.

Conforme preconiza a Lei Orgânica da Polícia Civil da Paraíba em seu § 1º, “A Polícia Civil do Estado da Paraíba exercerá, privativamente, através do Instituto de Polícia Científica, as atividades de criminalística, identificação civil e criminal, medicina e odontologia legal e de laboratório forense, cabendo-lhe o cumprimento de suas funções institucionais.” (PARAÍBA, 2008).

No seu § 2º:

A Polícia Civil do Estado da Paraíba, nos termos desta Lei Complementar, é dirigida pelo Delegado-Geral de Polícia Civil, goza de autonomia operacional e administrativa e participa, de forma decisiva, da elaboração da proposta orçamentária, para o cumprimento de seus encargos institucionais.

### 2.3.1 Atribuições da Polícia Judiciária

Cabe a Polícia Civil atuar, via de regra, repressivamente, o que não é quer dizer que com o trabalho investigativo desenvolvido e coordenado por um Delegado de Polícia, devidamente, aprovado em concurso público não termine por agir, preventivamente, também e com isso evitar possíveis práticas delitivas.

Percebe-se, facilmente, que o sistema constitucional pátrio reservou à Polícia Judiciária o papel central na investigação penal, justamente por se tratar de órgão desvinculado da acusação e da defesa. Trata-se de função essencial à justiça. (NICOLITT, 2010 apud CASTRO, 2015).

Trabalho investigativo formalizado mediante o Inquérito Policial que tem como escopo precípuo a colação de elementos de informação acerca da autoria e materialidade delitiva, para a formação da opinião delictiva. Nesta fase pré-processual busca-se a reunião dos elementos mínimos ensejadores para a deflagração da ação penal.

A Lei 12. 830/ 13 que trata da investigação criminal conduzida pelo Delegado de Polícia no Art. 2º está descrito “As funções de polícia judiciária e a apuração de infrações penais exercidas pelo delegado de polícia são de natureza jurídica, essenciais e exclusivas de Estado.” (BRASIL, 2013).

E no § 1º , do mesmo artigo supra, encontramos “Ao delegado de polícia, na qualidade de autoridade policial, cabe a condução da investigação criminal por meio de inquérito policial ou outro procedimento previsto em lei, que tem como objetivo a apuração das circunstâncias, da materialidade e da autoria das infrações penais.” (BRASIL, 2013).

Em seu § 2º relata “Durante a investigação criminal, cabe ao delegado de polícia a requisição de perícia, informações, documentos e dados que interessem à apuração dos fatos.” (BRASIL, 2013).

E no § 4º do mesmo artigo diz:

O inquérito policial ou outro procedimento previsto em lei em curso somente poderá ser avocado ou redistribuído por superior hierárquico, mediante despacho fundamentado, por motivo de interesse público ou nas hipóteses de inobservância dos procedimentos previstos em regulamento da corporação que prejudique a eficácia da investigação (BRASIL, 2013).

Não se resume tão só a elaboração do Inquérito Policial a Polícia Civil, vide a Lei Orgânica da Polícia Civil do Estado da Paraíba (Lei 85/ 2008) que estabelece no artigo 6º,



À Polícia Civil do Estado da Paraíba, no exercício de suas funções institucionais, além das atribuições ínsitas na legislação penal e processual penal vigente, cumpre:

I – formalizar, com exclusividade, o inquérito policial, o termo circunstanciado de ocorrência e outros procedimentos apuratórios das infrações administrativas e criminais;

II – realizar ações de inteligência destinadas a instrumentar o exercício de polícia judiciária e de apuração de infrações penais, na esfera de sua responsabilidade, observados os direitos e as garantias individuais;

III – realizar coleta, busca, estatística e análise de dados de interesse policial, destinados a orientar o planejamento e a execução de suas atribuições;

IV – manter atualizados os arquivos sobre mandados de prisão e documentos correlatos;

V – manter, nos inquéritos policiais e nos termos da lei, o sigilo necessário à elucidação do fato ou o exigido pelo interesse da sociedade;

VI – zelar pela ordem e segurança pública, promovendo medidas de proteção à sociedade e aos indivíduos ou participando delas;

VII – atender às requisições do Poder Judiciário e do Ministério Público, cumprir mandado de prisão e de busca e apreensão, bem como fornecer informações necessárias à instrução do processo criminal nos prazos previamente estabelecidos;

VIII – organizar e manter cadastro atualizado de pessoas procuradas, suspeitas ou indiciadas pela prática de infrações penais e as que cumprem pena no sistema penitenciário estadual;

IX – manter o serviço de estatística, de maneira a fornecer informações precisas e atualizadas sobre o índice de criminalidade;

X – fiscalizar áreas públicas ou privadas sujeitas à fiscalização do poder de polícia;

XI – adotar as providências necessárias para preservar os vestígios e provas das infrações penais, colhendo, resguardando e interpretando indícios ou provas de sua autoria;

XII – estabelecer intercâmbio permanente com entidades ou órgãos públicos ou privados que atuem em áreas afins, para obtenção de elementos técnicos especializados necessários ao desempenho de suas funções;

XIII – atuar no recrutamento e seleção, promover a formação, o aperfeiçoamento e o desenvolvimento profissional e cultural dos policiais civis, observadas as políticas, as diretrizes e as normas de gestão dos recursos humanos do Poder Executivo;

XIV – definir princípios doutrinários e técnicas que visem a promover a segurança pública por meio da ação policial eficiente;

XV – desenvolver o ensino, as pesquisas e os estudos permanentes para garantir a melhoria das ações de preservação da ordem pública e repressão dos ilícitos penais;

XVI – apoiar e cooperar, de forma integrada, com os órgãos municipais, estaduais e federais de segurança pública, de maneira a garantir a eficácia de suas atividades;

XVII – realizar ações de inteligência destinadas à prevenção criminal e a instrumentalizar o exercício da polícia judiciária e a preservação da ordem e da segurança pública, na esfera de sua atribuição;

XVIII – participar, com reciprocidade, dos sistemas integrados de informações relativas aos bancos de registro de dados disponíveis nos órgãos públicos municipais, estaduais e federais, bem como naqueles situados no âmbito da iniciativa privada de interesse institucional e com vistas à manutenção da ordem e da segurança pública;

- XIX – organizar e executar serviços de identificação civil e criminal;
- XX – manter intercâmbio operacional e cooperação técnico-científica com outras instituições policiais, para cumprimento de diligências destinadas à investigação de infrações penais, à instrução de inquéritos policiais e de outros procedimentos, instrumentos ou atos oficiais;
- XXI – organizar, executar e manter serviços de estudo, análise, estatística e pesquisa policial sobre a criminalidade e a violência, inclusive mediante convênio com órgãos congêneres e entidades de ensino superior;
- XXII – realizar diligências policiais para cumprimento do exercício de polícia judiciária;
- XXIII – exercer, além das atribuições previstas nesta Lei Complementar, outras atribuições que lhe sejam conferidas em leis e ou regulamentos afins. (BRASIL, 2008).

Saliente-se que as polícias civis dos estados são regidas também pelas suas próprias leis orgânicas, mas as atribuições da instituição são correlatas em todos os entes da federação.

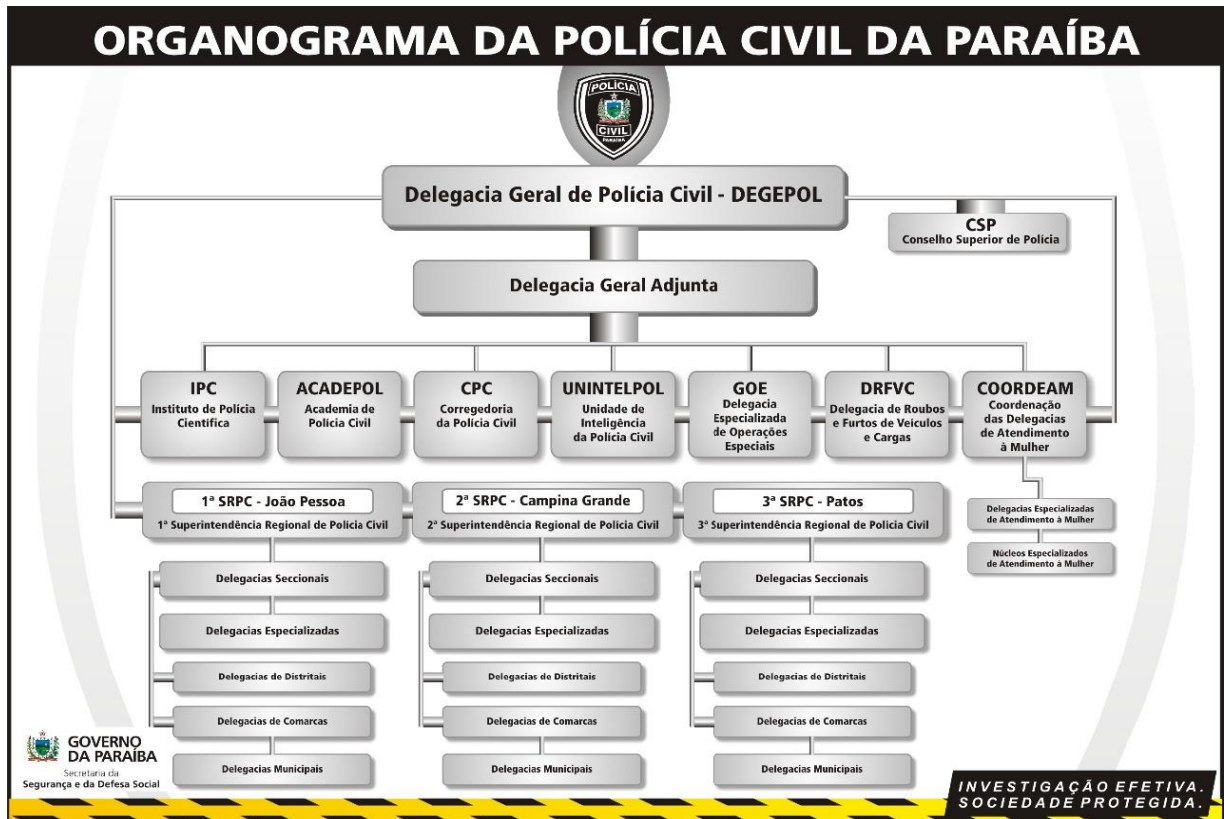
### **2.3.2 Organograma da Polícia Civil da Paraíba**

Na Polícia Civil da Paraíba encontram-se as estruturas:

- a) Delegacia Geral;
- b) Conselho Superior de Polícia;
- c) Instituto de Polícia Científica;
- d) Academia de Polícia Civil- Acadepol;
- e) Núcleo de Estatística/ NEST/ PC;
- f) Delegacias.

No que tange ao Organograma da Polícia Civil paraibana, esse se encontra em construção, mas seguirá basicamente a configuração abaixo:

Quadro3- Organograma da Polícia Civil da Paraíba- “Em construção”



Fonte: (PARAÍBA, 2015)

### 2.3.3 Funções Estratégicas da Polícia Civil da Paraíba

No tópico anterior mostrou-se o organograma da Polícia Civil da Paraíba, no qual se condensa as funções estratégicas da instituição, as quais são de suma importância para a prestação de serviço de excelência, atendendo assim aos anseios da sociedade.

Como dito alhures, cabe a Polícia Civil, polícia judiciária dos estados, dirigida por delegados de polícia de carreira, bacharéis em direito, devidamente, aprovados em concurso público, gerir as delegacias, e conseqüentemente coordenar as investigações (artigo 144 da Constituição Federal). A equipe da Polícia Civil é composta pelo delegado, agentes e escrivães, na maioria das polícias judiciárias, e em alguns estados existem a figura do motorista policial (caso da PCPB) e de um corpo administrativo.

Saliente-se que no caso da Polícia Civil da Paraíba nunca houve concurso, especificamente, para a ocupação de funções administrativas, valendo-se assim a PCPB de policiais que se submeteram a concurso para atividade- fim, para a concreção daquelas

atividades, o que acaba de certa forma causando prejuízo a própria instituição, que deixa de contar com esses policiais na execução efetiva de suas funções, ou em alguns casos, tendo esses policiais de cumular essas funções.

Na Polícia Civil da Paraíba existem as funções de Delegado Titular e adjunto, dos agentes de investigação, do chefe de investigação, do comissário de polícia, do escrivão de polícia, bem como do chefe de cartório, essas subdivisões mais, facilmente, são encontradas nas delegacias de maior porte.

Por meio da Lei 111/12 foi feita compatibilização da área do Estado, no que pertine as forças de segurança, e no tocante a Polícia Civil estabeleceu-se que o Estado seria dividido em 03 (três) grandes regiões, que correspondem as Superintendências Regionais de Polícia Civil, as quais englobaram 20 (vinte) Delegacias Seccionais de Polícia Civil, que, posteriormente, foi acrescentada mais uma seccional. Surgindo assim, as figuras dos Superintendentes Regionais e dos Delegados Seccionais. (PARAÍBA, 2012).

Quadro 4- Mapa das Áreas Integradas de Segurança



Fonte: (PARAÍBA, 2016)

Pelo o Organograma da Polícia Civil da Paraíba que está em construção, extrai-se ainda a existência de outras funções consideradas estratégicas, quais sejam: como não podia ser diferente o Delegado Geral (chefe da Polícia Civil), Delegado Geral Adjunto, a direção da

academia de polícia (ACADEPOL), a Corregedoria da Polícia Civil, a Unidade de Inteligência da Polícia Civil (UNITEPOL) além das Delegacias de abrangência em todo Estado: Grupo de Operações Especiais (GOE), Delegacia de Roubos e Furtos de Cargas e Veículos (DRFVC), e também a Coordenação das Delegacias de Atendimento à Mulher (COORDEAM).

No citado organograma aparecem ainda: as delegacias especializadas, delegacias distritais, delegacias de comarcas e as municipais. Registre-se que as chefias do que está disposto no organograma cabe ao Delegado de Polícia, exceto no caso do IPC.

No tocante ao IPC têm-se a seguinte configuração: o Diretor Geral do Instituto, 03 (três) Superintendências Regionais, Núcleos de Medicina e Odontologia Legal, Criminalística, Laboratórios Forenses e de Identificação Civil e Criminal. Contando ainda com os seguintes servidores: Peritos Oficiais Médico Legais, Peritos Oficiais Odonto Legais, Peritos Oficiais Criminais, Técnicos em Perícia, Papiloscopistas Policiais e Peritos Químicos Legais.

Deve-se pontuar que isso não significa desqualificar as demais funções, mas apenas enfatizar que com a ocupação por pessoas qualificadas tecnicamente, dessas funções estratégicas (vide quadro do organograma da PCPB) mais facilmente se atingirá o mister institucional, visto que um dos grandes desmotivadores dos servidores públicos reside no fato de serem liderados/ geridos por pessoas que não dispõe das habilidades necessárias para ocuparem determinadas funções.

O uso de critérios meritocráticos para ocupação dessas funções estratégicas mostra-se inevitável, quando se busca a profissionalização da Polícia Civil da Paraíba, não há mais conceber que as escolhas dos gestores paute-se no puro subjetivismo, paternalismo, os critérios técnicos, objetivos, justos e claros mostram-se indispensáveis na conjuntura vigente, onde todos tem amplo acesso a informações, e, conseqüentemente tornam-se mais exigentes por passarem a ser mais conhecedores de seus direitos.

Não se pode olvidar de que as pessoas possuindo paridade de condições e sendo conhecedoras do que a instituição objetivamente espera daqueles que ocuparão determinadas funções, buscarem por se sentirem motivadas a se espelharem no ocupante atual, que conquistou aquela função por critérios meritórios, para também fazerem jus a essa recompensa.

O uso de critérios meritocráticos para funções estratégicas foi implementado no Brasil, primeiramente, dentre as policiais civis dos estados pela Polícia Civil do Estado de Goiás, e vem mostrando bons resultados. Não havendo óbice algum para a implementação da

meritocracia, adstrita não apenas a questão de bônus pela Polícia Civil da Paraíba, mas também para as funções consideradas basilares da instituição em análise.

### 3 METODOLOGIA

O presente trabalho desenvolveu-se por meio do método dedutivo, tendo em vista que partiu-se de uma premissa geral para analisar as particularidades. “Parte-se de princípios reconhecidos como verdadeiros e indiscutíveis e possibilita chegar a conclusões de maneira puramente formal, isto é, em virtude unicamente de sua lógica” (GIL, 2008).

De acordo Silva e Menezes (2001, p.21), “a pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de levantamento”.

Trata-se de uma pesquisa bibliográfica e documental, que é foi desenvolvida por meio de material já elaborado, consistentes, principalmente, em estudos de textos disponibilizados na internet, revistas livros.

Sendo ainda um estudo de caso, pois possibilita compreender melhor os fenômenos individuais, a forma organizacional da sociedade e os aspectos políticos, nos quais essa se encontra inserida. Refletiu-se sobre a realidade específica daqueles que ocupam as funções estratégicas da Polícia Civil da Paraíba, mais especificamente, os delegados de polícia que são os gestores naturais da Polícia Judiciária.

Tomou-se como base a revisão da literatura, de forma descritiva com ênfase no estudo da meritocracia no serviço privado, e de algumas práticas já adotadas pelo serviço público, com a suas nuances necessárias.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Demonstrou-se, no presente trabalho, que práticas já testadas na iniciativa privada podem e devem ser implementadas no serviço público com as devidas nuances, para melhor prestação do serviço visando, com isso, atender as expectativas da sociedade que, com o passar dos anos, mostrou-se mais atuante e exigente, deixando seu papel de apenas expectadora dos serviços, fazendo-se valer seus direitos de fiscalizadora e destinadora final dos trabalhos prestados.

Como grande financiadora do serviço público, a sociedade passa a exigir que os princípios explícitos e implícitos da Administração Pública sejam, realmente, efetivados e isso é obtido quando os servidores se sentem motivados a desempenharem com qualidade seus papéis.

Verificou-se se inconcebível que persista ainda no serviço público o paternalismo, e seja esse visto como um porto seguro para o servidor, devido a estabilidade que lhe é peculiar. Mostra-se assim, a avaliação de desempenho uma ferramenta adequada quando se faz uso das técnicas certas para auferir se o trabalho desenvolvido pelos profissionais, são aptos a consecução dos objetivos perquiridos pela instituição.

Percebeu-se a importância dos servidores, pois são esses os agentes responsáveis pela mudança de conceitos pejorativos destinados por muitos anos ao serviço público, e conseqüente aos seus servidores. Cabe, portanto a esses, com as ferramentas disponibilizadas pelas instituições, nas quais estão inseridos a profissionalização do serviço público, quando são, devidamente, motivados e recompensando conforme se mostrou na presente pesquisa.

Sendo a meritocracia tão conhecida na iniciativa privada a propulsora dessa mudança de paradigma, e no caso específico do serviço público enfatizando-se a necessidade de que as funções de chefias sejam ocupadas tomando por base critérios técnicos, objetivos e claros.

A Segurança Pública é um dos grandes desafios dos governos na atualidade, chegando a se cogitar até mesmo na existência de um estado paralelo, demonstra-se com isso, o descaso dos governos com as instituições que a compõem, bem como a falha dos demais poderes, não podendo a culpa da insegurança e da sensação de insegurança ser colocada apenas para o Poder Executivo.

Entretanto, pode-se aferir que o descaso mencionado terminou por retardar o processo de profissionalização das instituições públicas voltadas à segurança, e uma forma que se demonstra efetiva para o aceleração desse processo é a adoção da meritocracia. Segundo os autores favoráveis a tal prática a meritocracia quando implementada corretamente acaba por



motivar ainda mais o servidor, pois esses ficam cientes de que se lhes forem dadas oportunidades e os meios necessários poderão galgar as funções que almejam, tendo por base os seus méritos.

Na Polícia Civil da Paraíba já existe sistema de bonificação para os profissionais que cumprem as metas traçadas pelo Estado, entretanto, no que concerne aos critérios para ocupação de funções tidas por estratégicas, ainda se demonstra muito insignificante, por ter como critério, basicamente, a classe funcional, o que está muito a quo de corresponder a critérios, realmente, meritocráticos.

Mas como visto, o mote da adoção de critérios meritocráticos deve ir além da simples bonificação, sendo indispensável para as escolhas dos profissionais que devem ocupar as funções consideradas estratégicas para a Polícia Civil da Paraíba, pois cabe a esses gestores traçarem os caminhos que devem ser buscados para a excelência na prestação do serviço.

E para isso, torna-se viável mostrou-se indispensável à colaboração dos servidores liderados, que só se prestam a cumprirem bem os seus papéis quando se sentem motivados, sendo obtido quando conseguem identificar com nitidez quais os reais motivos de estarem sendo liderados por determinadas pessoas, reconhecendo nessas as habilidades necessárias para a função que ocupam na instituição.

Em razão da implementação de critérios meritocráticos pelas instituições/ organizações estar atrelada diretamente a valor, já que para sua eficácia faz-se necessária uma avaliação de desempenho, e é evidente que quando se avalia algo, atribui-se valor ao que estar sendo avaliado, possibilita que os interessados se sintam parte integrante, verdadeiramente, do sistema, pois faz surgir que há uma simbiose o êxito da instituição/ organização lhe possibilitará o que almeja.

Ao passo que as funções estratégicas são ocupadas se baseando no mérito pessoal os objetivos das instituições/ organizações são mais facilmente atingidos, pois proporciona a prestação de serviço, de forma profissionalizada que resvalará na sociedade.

No que concerne a Polícia civil da Paraíba há muito que avançar, mais os primeiros passos já foram dados, tendo em vista que algumas funções que podem ser tidas como pilares da instituição já são ocupadas por pessoas capacidades, que são realmente gestores da coisa pública, e não representam o governo, mas sim o Estado.

Demonstrando que a meritocracia vai muito mais além do que apenas bonificação, e que é viável para escolhas de funções estratégicas nas instituições e ainda que quando esses critérios são adotados o servidor se torna mais motivado, para desempenhar suas funções, o que acaba trazendo ganho para todos os partícipes do sistema.

## REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 41, 2007. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122007000700005](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122007000700005)>. Acesso em: 18 jun. 2016.

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

BARBOSA, Livia. Meritocracia e sociedade brasileira. **Rev. adm. empres.** São Paulo, v. 54, n.1, Jan./Fev. 2014. Disponível em:<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75902014000100008](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902014000100008)>. Acesso em: 10 set. 2016.

BERGUE, Sandro Trescato. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3. ed. rev. e atual. Caxias do Sul, RS: Educs, 2010.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott, SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. 1. ed. Reimp. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

BRASIL, Lei nº 9.784 de 29 de Janeiro de 1999. Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal, **Diário Oficial da União**, Poder Legislativo, Brasília, DF, 1999. Disponível em:<[www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9784.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9784.htm)>. Acesso em: 19 jul. 2016.

\_\_\_\_\_. Lei nº 12.830, de 20 de Junho de 2013. Dispõe sobre a investigação criminal conduzida pelo delegado de polícia, **Diário Oficial da União**, Poder Legislativo, Brasília, DF, 2013. Disponível em:<[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato20112014/2013/lei/112830.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato20112014/2013/lei/112830.htm)>. Acesso em: 19 jul. 2016.

\_\_\_\_\_. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: Imprensa Nacional, 1995. Disponível em:<<http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/PlanoDiretor/planodiretor.pdf>> Acesso em 27 out. 2016.

\_\_\_\_\_. República Federativa do Brasil. **Constituição Federal de 1988**, Brasília, DF, 1988. Disponível em:<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm)>. Acesso em 20 jun. 2016.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Administração Pública Gerencial e o Estado Desenvolvimentista**. João Pessoa, 2015. Disponível em:<<http://www.bresserpereira.org.br/view.asp?cod=6168>>. Acesso em: 20 jan. 2017.

BRUNELLI, Maria Da Graça Mello. **Motivação No Serviço Público**. 2008. 90 f. Trabalho de conclusão de curso (Especialização)- Instituto Brasileiro De Gestão De Negócios, Porto Alegre, 2008. Disponível em: <[http://proweb.procempa.com.br/pmpa/prefpoa/.../maria\\_da\\_graca\\_mello\\_brunelli.\\_tcc.pdf](http://proweb.procempa.com.br/pmpa/prefpoa/.../maria_da_graca_mello_brunelli._tcc.pdf)>. Acesso em 10 out. 2016.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de direito administrativo**. São Paulo: Atlas, 2014.

CASTRO, Henrique Hoffmann Monteiro de. Missão da Polícia Judiciária é buscar a verdade e garantir direitos fundamentais. **Revista Consultor Jurídico**, jul. 2015. Disponível em: <<http://www.conjur.com.br/2015-jul-14/academia-policia-missao-policia-judiciaria-buscar-verdade-garantir-direitos-fundamentais>>. Acesso em: 19 nov. 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus: Elsevier, 2010. 457p.

DAFT, Richard L. **Administração**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 26. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

FISCHER, André Luiz. **A Constituição do Modelo Competitivo de Gestão de Pessoas no Brasil**: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares. 2008. 393f. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12132/tde-03042009-125228/pt-br.php>>. Acesso em: 18 jun. 2016.

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

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2012.

GROTTI, Dinorá Adelaide Musetti. **O Serviço Público e a Constituição Brasileira de 1988**. São Paulo: Malheiros, 2003.

HADICH, Igor Francisco Miranda. **Avaliação de Desempenho na Administração Pública Brasileira**. 2012. 63 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia)- Departamento de Administração. Universidade Brasília, Brasília, 2012.

IVANCEVICH, John M. **Gestão de recursos humanos**. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

JUSTEN, Monica Spezia. **A noção de serviço público no direito europeu**. São Paulo: Dialética, 2003.

KOOIMAN, Jan. **Modern governance: new government-society interactions**. Newbury Park, Calif.: Sage, 1993.

LIMA, Manoel A. P. **Gerenciamento de RH**. 2016. Disponível em: <<https://www.maplconsultoriaetreinamento.com/gerenciamento-de-rh/>>. Acesso em: 18 jun. 2016.

MEDEIROS FILHO, R. T. de. **A influência da avaliação de desempenho na motivação dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal da Paraíba**. 2015. 52f. Monografia (Graduação em Administração) – Departamento de Administração. UFPB, João Pessoa, 2015.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de Direito Administrativo**. 32. ed. São Paulo: Malheiros, 2015.

PARAÍBA (Estado) Lei Complementar nº 85 de 12 de agosto de 2008. Dispõe sobre a Lei Orgânica e o Estatuto da Polícia Civil do Estado da Paraíba, sua organização institucional, suas carreiras, os direitos e as obrigações dos seus integrantes e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado**. João Pessoa, 2008. Disponível em: <<http://www.pbprev.pb.gov.br/pbprev/a-previdencia/legislacao/46C4Bd01.pdf>>. Acesso em 10 out. 2016.

\_\_\_\_\_. Lei complementar nº 111, de 14 de dezembro de 2012. Dispõe sobre o Sistema de Segurança Pública e Defesa Social do Estado da Paraíba, a teor do § 1º do Art. 43 da Constituição Estadual, definindo os Territórios Integrados de Segurança Pública para o Estado da Paraíba, e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado**, Poder Executivo, João Pessoa, 2012. Disponível em: <<http://static.paraiba.pb.gov.br/2012/12/Di%C3%A1rio-Oficial-15-12-2012.pdf>>. Acesso em 10 out. 2016.

\_\_\_\_\_. Secretaria da Segurança e Defesa Social. Núcleo de Análise Criminal e Estatística. **Compatibilização das áreas integradas de segurança**. João Pessoa, 2016.

\_\_\_\_\_. Secretaria da Segurança e Defesa Social. **Polícia Civil**. João Pessoa, 2015. Disponível em: <<http://www.policiacivil.pb.gov.br/missao-visao-e-valores/>>. Acesso em: 20 ago. 2016.

PONTES, B. R. **Avaliação de desempenho: Uma abordagem sistêmica**. São Paulo: LTR, 1991.

RICHARDS, David; SMITH, Martin J. **Governance and public policy in the United Kingdom**. New York: Oxford University Press, 2002.

RITO, Pedro. **O sistema de recompensas: remunerações e benefícios**. 2005. Disponível em: <[http://www.ctoc.pt/downloads/files/1164884947\\_44a55.pdf](http://www.ctoc.pt/downloads/files/1164884947_44a55.pdf)>. Acesso em: 10 set. 2016.

SECCH, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-69, Mar./abr. 2009. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6691/5274>>. Acesso em: 10 jun. 2016.

SILVA, José Afonso da. **Curso de Direito Constitucional Positivo**. 39. ed. rev. e ampl. São Paulo: Malheiros, 2016.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: LED/UFSC, 2001.

SOUZA, Teresa Cristina Padilha de. **Mérito, estabilidade e desempenho**: influência sobre o comportamento no servidor público. 2002. 123 f. Dissertação (Mestrado Executivo) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2002.

TAMAYO, Alvaro; PASCHOAL, Tatiane. A Relação da Motivação para o Trabalho com as Metas do Trabalhador. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 7, n. 4, dez.2003. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552003000400003&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552003000400003&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 20 out. 2016.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

VROOM, Victor. Harold. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.