

A MERITOCRACIA COMO INSTRUMENTO DE MOBILIDADE INTERNA NO SERVIÇO PÚBLICO BRASILEIRO TÍPICAMENTE ADMINISTRATIVO

Meritocracy as an instrument of internal mobility in the typically administrative Brazilian public service

La Meritocracia como instrumento de movilidad interna en el servicio público brasileño típicamente administrativo

ANDERSON ABARDES MOURÃO

SERVIDOR PÚBLICO. BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PELA UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE EM 2016.

MARIA DE FÁTIMA TEIXEIRA OLIVEIRA

GRADUANDA EM BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PELA UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE. SERVIDORA PÚBLICA FEDERAL.

SANDRA CRISTINA BENTO SIQUEIRA

SERVIDOR PÚBLICO. BACHARELA EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PELA UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE EM 2016.

ISABEL CABRAL

Mestre em Ciências Contábeis pela Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ. Graduada em Ciências Contábeis pelo Centro Universitário Serra dos Órgãos. Professora Assistente da Universidade Federal Fluminense - Pólo Universitário de Volta Redonda. Foi gerente técnica de seguros da Banerj Seguros. Membro da equipe responsável pela prestação de contas da prefeitura com governos federal e estadual. Possui experiência na área de Administração e Ciências Contábeis. Leciona as disciplinas de Contabilidade Internacional, Teoria da Contabilidade.

Dados pesquisados em: Currículo Lattes, 12/2018.
<http://lattes.cnpq.br/6811278470912455>

Contato: Volta Redonda, RJ - Brasil, Telefone: (24) 30768759.

Resumo: A meritocracia vem se tornando cada vez mais relevante na gestão das organizações brasileiras. Entretanto, os mais complexos sistemas meritocráticos encontram dificuldade em avaliar o desempenho dos trabalhadores quando estes pertencem a organizações públicas sem fim econômico, mas meramente administrativo. O objetivo deste artigo foi explorar os sistemas meritocráticos das organizações brasileiras, bem como desbravar novas possibilidades de aplicação, sem a pretensão de esgotar o tema. O artigo foi pautado basicamente pela pesquisa bibliográfica em livros, periódicos e sítios organizacionais, e pela experiência dos autores em suas funções

públicas. Como resultado, pode-se afirmar que a meritocracia, quando utilizada de forma livre de influências políticas, pode ser uma importante ferramenta motivacional dos servidores de organizações públicas.

Palavras-chave: Meritocracia. Serviço Público. Motivação. Burocracia.

Abstract: Meritocracy has become increasingly relevant in the management of Brazilian organizations. However, the more complex meritocratic systems find it difficult to evaluate the performance of employees when they belong to public organizations without economic goals, but merely administrative scope. The objective of this article was to explore the meritocratic systems of Brazilian organizations as well as to explore new possibilities of application, without the intention of exhausting the subject. This article was based primarily on bibliographic research in books, periodicals and organizational sites, and on the authors' experience in their public functions. As a result, it can be said that meritocracy, when employed without political influences, can be an important motivational tool for public organization employees.

Key words: Meritocracy; Public service; Motivation; and Bureaucracy.

Resumen: La meritocracia se está volviendo cada vez más relevante en la gestión de las organizaciones brasileñas. Sin embargo, los más complejos sistemas meritocráticos encuentran dificultad en evaluar el desempeño de los trabajadores cuando éstos pertenecen a organizaciones públicas sin fin económico, pero meramente administrativo. El objetivo de este artículo fue explorar los sistemas meritocráticos de las organizaciones brasileñas, así como desbravar nuevas posibilidades de aplicación, sin la pretensión de agotar el tema. El artículo fue pautado básicamente por la investigación bibliográfica en libros, periódicos y sitios organizacionales, y por la experiencia de los autores en sus funciones públicas. Como resultado, se puede afirmar que la meritocracia, cuando se utiliza de forma libre de influencias políticas, puede ser una importante herramienta motivacional de los servidores de organizaciones públicas.

Palabras clave: Meritocracia; Servicio Publico; la Motivación; y Burocracia.

Introdução

Diversas são as dificuldades encontradas diariamente pelas organizações públicas brasileiras, sobretudo quando o assunto diz respeito ao nível de eficiência dos serviços prestados, uma vez que o alto nível de especialização dos trabalhadores reduz significativamente sua autonomia e criatividade. Um dos maiores desafios atuais da gestão de pessoas reside em como manter os trabalhadores incentivados, aproveitando ao máximo seu capital intelectual a fim de gerar maior produtividade. É inegável que a motivação do ser humano se apresenta como um dos fatores capazes de influenciar o nível de eficiência das organizações públicas. E uma das formas mais eficazes de se incentivar o homem em seu ambiente de trabalho é a meritocracia, "(...) fórmula utilizada por organizações, como estímulo profissional, oferecendo recompensas aos seus integrantes que proporcionem melhorias importantes para elas ou para sua clientela" (Duarte, 2005, p. 365). Ou seja, é a valorização do homem, pecuniária ou não, em razão daquilo que ele de fato produz, colaborando com o sucesso da organização. É a valorização pelo mérito pessoal, consequência da gestão de pessoas realizada de forma eficiente e justa.

Nas organizações que desenvolvem atividades de cunho econômico, onde a definição de metas a serem alcançadas e a identificação do grau de colaboração de cada servidor para o alcance das metas se dão de forma mais perene, a implantação da meritocracia não encontra grandes obstáculos, ainda que deva ocorrer de forma clara e objetiva, adequada à realidade e à cultura da organização a qual se pretende. No entanto, acredita-se que é nas organizações públicas que desenvolvem atividades tipicamente administrativas, nas quais não se pode definir com clareza as metas a serem alcançadas nem medir o grau de participação individual dos trabalhadores, que a implementação de métodos meritocráticos torna-se mais dificultosa.

É notório que a implementação da meritocracia em determinadas organizações públicas brasileiras, tais como o Banco do Brasil e a Petrobrás, trouxeram relevantes ganhos de produtividade e eficiência para suas atividades. Entretanto, o mesmo não pode ser dito em relação as organizações que desenvolvem atividades tipicamente administrativas, tais como os sistemas prisionais, os serviços de recuperação de malha rodoviária, entre outros.

A tão desejada eficiência estatal, forte influenciadora do

desenvolvimento social, depende basicamente do comprometimento e da satisfação do seu quadro funcional. Entretanto, as organizações públicas administrativas, burocráticas e de cunho não econômico apresentam um campo de estudo específico, mais fértil em relação ao tema da meritocracia, para as quais não se encontram pesquisas prontas, capazes de guiar novos estudos ou, até mesmo, novas opções e variáveis de abordagem. E é neste contexto que a presente pesquisa se mostra relevante. Assim, a pesquisa pretende explorar as práticas meritocráticas no serviço público, com ênfase nas instituições burocráticas tipicamente administrativas, ou seja, aquelas que não se revestem de cunho econômico, já que nestas observa-se maior dificuldade no estabelecimento de parâmetros avaliativos, dada a inexistência de metas organizacionais claramente definidas, visando identificar as principais diferenças encontradas entre os dois tipos de organizações, bem como os modelos de métodos meritocráticos disponíveis e utilizados por ambas, além de responder as seguintes perguntas: a meritocracia no serviço público brasileiro tipicamente administrativo é uma realidade ou uma utopia? Sendo uma realidade, qual o modelo meritocrático mais eficaz para o aumento da motivação e da eficiência humanas em tais ambientes organizacionais? Para responder a tais perguntas, a pesquisa deverá se valer da bibliografia disponível sobre o tema, inclusive de possíveis modelos meritocráticos adotados por algumas organizações públicas e esferas de governo.

1 Referencial Teórico

1.1 Considerações iniciais sobre o estudo da meritocracia

Ao estudar a Meritocracia é preciso levar em consideração que a prática corre o risco de tornar-se inócua, caso seja implantada isoladamente, sem o auxílio de outros instrumentos de gestão administrativa capazes de nortear as decisões meritocráticas. Adiante, após localizar no tempo o surgimento do "*homo social*" e conceituar a Meritocracia, serão então analisados tais instrumentos e suas estreitas relações com o tema principal e, ao final, será traçado um breve histórico da Meritocracia no serviço público brasileiro.

1.2 O advento do "*homo social*"

A quebra da bolsa de Nova Iorque em 1929, fato gerador da grande depressão, pode ser considerada como o marco da evolução das teorias administrativas até então admitidas para os conceitos de gestão atualmente adotados. Foi a partir daí, e sob forte influência da experiência de Hawthorne, cujos resultados puderam ser observados em 1932, que surgiu a Escola das Relações Humanas, ou Teoria das Relações Humanas, "(...) marcada pela introdução da aplicação de uma abordagem mais humanística na administração das organizações, em que o foco são as pessoas e não as tarefas" (Jacobsen; Neto, 2009, p. 64). Assim, os seres humanos passaram a ser vistos e entendidos de forma menos mecânica e mais complexa. O homem deixa de ser visto como "*homo economicus*", movido apenas pela necessidade de possuir bens e valores para fins de subsistência, e passa a ser visto como "*homo social*", naturalmente carente de segurança, afeto, aprovação social, prestígio e autorrealização. Surgem então, através da Escola de Relações Humanas, as novas ideias administrativas que incluem a flexibilidade nos controles burocráticos, como forma de reduzir a influência da organização sobre a formação de grupos sociais informais, a participação dos funcionários nas tomadas de decisões e os primeiros traços do conceito de liderança. (Jacobsen; Neto, 2009, p. 59).

Posteriormente, surge a Administração de Recursos Humanos (ARH), com a missão de coordenar as estratégias relativas aos recursos humanos das organizações com as relações sindicais e as relações de trabalho. Admite como técnicas e métodos as funções de recrutamento, seleção, treinamento, planos de cargos e salários, avaliação de desempenho, incentivos e política de remuneração, encarregando-se especificamente de promover a integração do trabalhador à organização, por meio da coordenação de interesses entre a empresa e o seu capital humano. Alguns pesquisadores afirmam que "(...) a ARH é um conjunto de decisões integradas sobre as relações de emprego que influenciam a eficácia dos funcionários e das organizações" (Milkovich; Boudreau, 2000, P. 12).

Por meio da ARH observou-se que tais necessidades, especificamente relativas aos ambientes de trabalho, estão intrinsecamente ligadas ao sentimento de pertencimento a um grupo de relacionamento informal sólido, ao reconhecimento da importância de seu trabalho, à satisfação em desempenhar

suas funções e à valorização pelo exercício do trabalho, que pode se dar através de um plano de cargos e salários justo e acessível, de benefícios indiretos de natureza não pecuniária e/ou de um plano de incentivos condizente com o seu desempenho. É o atendimento a tais necessidades psicossociais humanas que gera a motivação necessária nos trabalhadores para que estes desempenhem suas funções com o máximo de eficiência, visando o alcance das metas e objetivos da organização, em conformidade com sua missão, valores e cultura.

Entretanto, todas estas novas teorias administrativas trouxeram consigo um difícil dilema: qual o instrumento mais eficaz para influenciar positivamente a motivação da força de trabalho? Para responder tal questionamento, surge então a meritocracia.

1.3 O conceito de meritocracia

A palavra meritocracia é originária do latim "*meritum*" e do grego antigo "*kpatia*" (cracia), poder (Wikipédia, 2015). Ou seja, é o poder do mérito, a valorização das realizações individuais como condicionante para a ascensão social. Acredita-se que a palavra meritocracia tenha sido usada pioneiramente por Michael Young (1958), em seu livro intitulado "*Rise of the Meritocracy*". Entretanto, "a obra de Young apresentava um conteúdo negativo para o termo através de uma narração que retrata uma sociedade na qual as posições sociais são definidas pelo QI e pelo nível de esforço de seus indivíduos" (Junior, 2015).

Barbosa (2003) conceitua a meritocracia como "(...) um conjunto de valores que postula que as posições dos indivíduos na sociedade devem ser consequência do mérito de cada um. O reconhecimento público das qualidades individuais" (Barbosa, 2003, p. 22).

A meritocracia pode então ser entendida como um sistema de gestão que considera o mérito, o merecimento, como o elemento principal a ser analisado nos processos de ascensão social e/ou profissional, proporcionando assim maior justiça que outros sistemas hierárquicos, já que suas distinções não se dão por quaisquer outros fatores senão pelo valor objetivo da realização e da colaboração individual de cada ser humano dentro de um processo cujas possibilidades participativas são equânimes a todos os envolvidos.

Os críticos da meritocracia, tais como Barbosa (2014, p. 15), em "Revista da Administração de Empresas", e Chauí (2014, p. 73), em "A Ideologia da Competência", costumam alegar que o método é suscetível de falhas pois está sujeito a arbitrariedade na sua forma de execução, gerando, conseqüentemente, injustiças nas avaliações e premiações. Além disso há a dificuldade de se estabelecer medidas específicas de valoração do esforço e da contribuição individual, sobretudo quando a atividade em questão não está diretamente associada ao alcance de metas nem se reveste de cunho econômico, apresentando atributos subjetivos de avaliação, com pouca influência no desempenho global da organização.

O maior problema que cerca o tema da meritocracia diz respeito ao processo de avaliação do mérito do trabalhador, pois

existem múltiplas interpretações acerca de como avaliar o desempenho, do que realmente entra no seu cômputo, do que sejam talentos e esforço, das origens das desigualdades sociais, da relação entre responsabilidade individual e/ou social e desempenho, da existência de igualdade de oportunidades para todos, da possibilidade concreta de mensuração individual, etc. (Barbosa, 2003, p. 25).

O problema maior da meritocracia reside então na definição dos parâmetros de representação do mérito, ou seja, na definição dos níveis de eficiência no desempenho das atividades, de forma justa, acessível a todos os colaboradores e em iguais condições de serem reconhecidos ao final, pois, caso contrário, a meritocracia, além de perder seu sentido, pode passar a ser vista como um instrumento de privilégios ou de segregação.

Uma vez definida a técnica da meritocracia como instrumento de valorização da força de trabalho, surge então um novo dilema: como avaliar com justiça o desempenho individual do trabalhador, dentro de parâmetros lógicos e aceitáveis por todos os envolvidos?

1.4 A avaliação de desempenho

Pode-se afirmar que o ser humano, no desenvolvimento de suas atividades laborativas, busca constantemente se autoafirmar e ascender socialmente através, respectivamente, do reconhecimento e da bonificação por

aquilo que realiza. Para que tenha de fato um caráter motivacional, o processo de reconhecimento e bonificação deve estar pautado por critérios de avaliação de desempenho claros e bem definidos. Assim, uma das mais importantes atividades da gestão de pessoas é a avaliação de desempenho, definida como "(...) um sistema formal de revisão e avaliação do desempenho das pessoas ou das equipes de trabalho em suas atividades profissionais" (Oliveira; Medeiros, 2011, p. 98).

Por esta definição observa-se que a avaliação de desempenho pode ser realizada de forma individual ou em grupos, cabendo à organização analisar e definir o melhor método. Entretanto, cabe ressaltar que a avaliação de desempenho em grupos, utilizada frequentemente por organizações voltadas para a busca da lucratividade, pode não ser a opção mais adequada a ser utilizada pelas organizações públicas estritamente burocráticas, que desenvolvem atividades meramente administrativas, já que nestas, muitas vezes, a definição de metas e resultados é pouco clara, com critérios altamente subjetivos, dificultando ainda mais a mensuração da contribuição individual de cada trabalhador.

Outros autores, tais como Santos (2011, p. 14), em "Avaliação de Desempenho nas Organizações", e Peixoto (2015, p. 6), em "O papel da Avaliação de Desempenho e sua importância nas Organizações", corroboram o conceito de avaliação de desempenho como sendo "(...) um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e área específicos" (Marras, 2011, p. 165).

Infere-se assim, que a avaliação de desempenho não pode nem deve ser um instrumento a ser utilizado de forma estática, mas sim contínua e periodicamente, que possibilite ao avaliado identificar os itens de seu desempenho que precisam ser melhorados e que poderão ser novamente testados em uma avaliação futura.

A avaliação de desempenho, além de subsidiar as decisões de promoções e bonificações, apresenta outras aplicabilidades, tais como: auxiliar no planejamento e na seleção dos recursos humanos; sinalizadora das necessidades de treinamento e da descoberta de talentos; e guia para o desenvolvimento dos trabalhadores dentro de suas carreiras.

Dentre os vários modelos disponíveis de avaliação de desempenho, um dos mais utilizados, segundo Chiavenato (2004), é o das Escalas Gráficas. O método consiste na determinação dos fatores de desempenho a serem avaliados e nas escalas de pontuação a serem alcançadas pelo trabalhador, sendo a soma final indicadora de sua performance.

BOLETIM DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO		
NOME: FULANO DA SILVA	ADMISSÃO: 01/01/2001	MATRÍCULA Nº. 123.457
DESEMPENHO		GRAU
01 - ASSIDUIDADE: Permanência do estagiário em seu local de trabalho ou de estudo.		
02 - CAPACIDADE DE INICIATIVA: Habilidade do estagiário para desenvolver novas ideias, aperfeiçoando as rotinas de trabalho.		
03 - PRODUTIVIDADE: Nível de desempenho do estagiário para resolver os problemas que lhe tenham surgido no trabalho.		

Modelo do método de Escalas Gráficas, adaptado pelos autores.

No exemplo citado foi utilizado um modelo reduzido de avaliação de desempenho por Escalas Gráficas contemplando apenas três quesitos de avaliação. Entretanto, a critério da organização, podem ser incluídos outros itens avaliativos, tais como Espírito de Equipe, Pontualidade, Disciplina, Eficiência e etc. Ao final somam-se os valores obtidos a fim de determinar o nível de desempenho do avaliado. Por fim, o Boletim é assinado por todos que participaram do processo de avaliação, sendo uma cópia entregue ao funcionário.

Destaca-se que "todo sistema de avaliação humana apresenta vícios de julgamento.... Trata-se, em geral, muito mais de questões ligadas diretamente aquele que avalia do que ao instrumento propriamente dito (Marras, 2011, p. 171). As principais críticas feitas à avaliação de desempenho dizem respeito a

ausência de planejamento, falta de treinamento para aplicação, baixo envolvimento da alta administração, ausência de líderes para avaliar pessoas, avaliação circunscrita a um dia, ausência de participação dos colaboradores no processo de planejamento, [...] as pessoas submetidas ao processo percebem este como uma forma de punição ou recompensa, o processo de avaliação de desempenho se reduz apenas ao preenchimento de formulários e não à avaliação objetiva e crítica (Silva, 2008).

Ademais, a exigência de justificativas por parte do avaliador em razão de baixas pontuações pode estimulá-lo a atribuir apenas pontuações mais altas, como forma de reduzir sua responsabilidade. Entretanto, os maiores problemas a serem enfrentados com relação a forma de aplicação da avaliação de desempenho, sobretudo nas organizações públicas, parecem ser o corporativismo e a influência política.

Uma das formas para diminuir a possibilidade de ocorrência de tais problemas é tornar o processo de avaliação o mais claro e objetivo possível, a ser conduzido por equipe multidisciplinar capacitada e envolvendo ao máximo as atividades organizacionais correlatas, tais como o planejamento de recursos humanos, o recrutamento, a seleção, o treinamento, o desenvolvimento e os programas de compensação. Além disso

o avaliado deve receber o feedback do seu avaliador, relatando o que considerou pontos fortes e pontos fracos ... em um processo que vise fundamentalmente analisar resultados obtidos no período passado, com o intuito de repensar novos objetivos para um período futuro, de forma a beneficiar o avaliado e a empresa. Importante também para conseguir tal objetivo, é que o rito da avaliação se faça acompanhar, no seu término, de um compromisso conjunto que estabeleça formalmente o que as partes acordaram para o período seguinte (Marras, 2011, p. 174).

Nas organizações públicas cuja atividade pode ser classificada como tipicamente administrativa e burocrática, sem qualquer caráter econômico que facilite a identificação do alcance de metas, além do envolvimento de todos os setores, pode ser interessante também o envolvimento da sociedade, já que esta pode ser considerada como cliente direta dos serviços prestados. Em tais casos uma das opções é a utilização da avaliação de desempenho em 360º, que consiste em um método no qual "(...) cada servidor recebe feedback de quase todas as pessoas que tenham contato com ele, como subordinados, superiores, colegas de trabalho, clientes externos e internos, fornecedores e etc." (Oliveira; Medeiros, 2011, p. 101).

Guardadas as devidas proporções valorativas de cada método de avaliação de desempenho, a realizada em 360º parece ser de fato a mais

indicada para as organizações públicas tipicamente administrativas, já que o método "(...) encontra uma grande ressonância atualmente nas organizações brasileiras por estar identificado fortemente com ambientes democráticos e participativos..." (Marras, 2011, p. 171).

1.5 O planejamento de carreiras

Outro fator intrinsecamente ligado à meritocracia e à avaliação de desempenho, diz respeito ao planejamento das carreiras pelas organizações. É indubitável a premissa de que atualmente a responsabilidade pelo planejamento da carreira deva ser atribuída também ao próprio trabalhador,

(...) buscando empregar seu talento em atividades que lhe proporcione prazer, uma vez que o profissional não depende somente da organização para decidir seus caminhos profissionais. Portanto, as pessoas precisam ter consciência de seu papel para fazer a gestão de suas carreiras. (Benedet, 2004, p. 4).

Entretanto, para efeito deste estudo, o foco recai sobre o planejamento das carreiras elaborado pelas organizações públicas brasileiras e oferecidas por elas aos seus servidores ou empregados. Assim, para alguns autores, carreiras são

(...) as sequências de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa. A carreira envolve uma série de estágios e ocorrências de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais e expectativas e imposições da organização e da sociedade. Da perspectiva do indivíduo, engloba o entendimento e a avaliação de sua experiência profissional, enquanto da perspectiva da organização engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas a espaços ocupacionais, níveis organizacionais, compensação e movimento de pessoas. (Dutra, 2002, p. 100).

No caso específico do serviço público a carreira está associada invariavelmente a um cargo, com denominação própria e retribuição conforme os estágios correspondentes. Tais estágios se subdividem em níveis e classes. Os primeiros relacionam-se à qualificação funcional do servidor e sua progressão ocorre de forma vertical. Já as classes relacionam-se ao

desempenho do servidor na realização de suas funções e a progressão é horizontal.

É importante destacar que no serviço público brasileiro, por força do ordenamento constitucional, a promoção vertical, ou seja, em níveis, não pode ocorrer, já que esta ensejaria efetivamente mudança de cargo. Como forma de solucionar este empecilho, Bergue (2007), propõe a promoção em diagonal, em um mesmo cargo, mas com competências distintas.

Por outro lado, observa-se que a carreira, além de servir como mecanismo de estruturação da hierarquia e das atividades desenvolvidas pela organização, pode também ser vista como um elemento a mais no processo de motivação do ser humano.

Bergue (2007) destaca ainda a característica negativa da promoção horizontal, uma vez que esta "(...) não apresenta desafio, motivação para a carreira" (Bergue, 2007, p. 38).

Entretanto, ainda que a promoção vertical esteja vedada no serviço público brasileiro por força constitucional, e na ausência de uma carreira escalonada de forma diagonal, como sugere o autor, é possível atribuir à carreira escalonada horizontalmente certo grau de motivação, bastando para isso que a carreira esteja estruturada em classes logicamente espaçadas no tempo e que a ascensão entre elas seja de fato algo factível e percebível pelo servidor. De nada adianta, por exemplo, uma carreira escalonada em três classes, em que o servidor ascende da terceira para a segunda com cinco anos de serviço e da segunda para a primeira somente com quinze anos. Nesta situação pode até ser possível que o servidor, no início da carreira, sintasse motivado, mas ao ser premiado com a primeira promoção tenderá a acomodar-se, visto que o tempo necessário para a próxima promoção seria muito longo.

CARGO	REFERÊNCIAS DE SUBSÍDIOS			
	1	2	3	4
Inspetor de Polícia				
1ª classe	5.464,55	5.737,77	6.011,00	6.284,23
2ª classe	4.923,01	5.169,16	5.415,31	5.661,47
3ª classe	4.516,53	4.742,35	4.968,18	5.194,01
4ª classe	4.321,05	4.432,11	4.643,16	4.854,21
5ª classe	4.020,05	4.221,05	4.422,06	4.623,06
Escrivão de Polícia				
1ª classe	5.464,55	5.737,77	6.011,00	6.284,23
2ª classe	4.923,01	5.169,16	5.415,31	5.661,47
3ª classe	4.516,53	4.742,35	4.968,18	5.194,01
4ª classe	4.321,05	4.432,11	4.643,16	4.854,21
Papiloscopista				
1ª classe	5.464,55	5.737,77	6.011,00	6.284,23
2ª classe	4.923,01	5.169,16	5.415,31	5.661,47
3ª classe	4.516,53	4.742,35	4.968,18	5.194,01
4ª classe	4.321,05	4.432,11	4.643,16	4.854,21

Quadro 2: Fonte: Secretaria de Segurança Pública do Estado do Paraná. Modelo de planejamento de carreira em classes, adaptado pelos autores.

O modelo reduzido, acima, de planejamento de carreiras em classes e níveis, sendo que estes, apenas para fins de ilustração, foram aqui limitados em apenas quatro. Ressalta-se, entretanto, que quanto maior a quantidade de níveis existentes em um planejamento de carreira, mais esta tende a ser atrativa.

Assim, para que a carreira planejada e oferecida pela organização possa ser vista como um elemento motivador a mais, é preciso que esta esteja subdividida em diversas classes, preferencialmente com interstício máximo de cinco anos entre elas, de forma a gerar reais perspectivas de crescimento por parte do servidor. Nada impede que a ascensão entre as classes se dê em razão do tempo de serviço, mas é preciso que também haja a possibilidade de ascensão pelo mérito, com base em avaliações de desempenho constantes e livres de vícios.

1.6 A capacitação e o treinamento

É preciso destacar o processo de capacitação e treinamento também como elemento motivador, intimamente ligado à meritocracia. A capacitação e o treinamento podem ser definidos como um conjunto de atividades oferecidas pela organização ao trabalhador, visando qualificá-lo com os conhecimentos necessários para o exercício das suas funções.

Por capacitação, especificamente, entende-se a preparação do trabalhador, assim que ele ingressa no quadro funcional da organização, de

modo a habilitá-lo para o desempenho eficiente das tarefas que lhe forem atribuídas. É indiscutível que muitas organizações públicas brasileiras capacitam mal seus servidores ou empregados, resultando na prestação de serviços públicos de baixa qualidade. Tal fato gera não só a ineficiência dos serviços prestados, mas também a desmotivação dos servidores ou empregados, em razão das críticas negativas que lhes são direcionadas, cuja responsabilidade, muitas vezes, deveria recair exclusivamente sobre a imprudência da organização em preparar seus servidores para a realização de suas tarefas. Daí se origina a importância da atividade de capacitação do funcionalismo público.

Já o treinamento pode ser entendido como "(...) um processo de assimilação cultural a curto prazo que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho" (Marras, 2011, p. 133). Evidente então que o treinamento consiste em uma atividade mais ampla a ser realizada após a capacitação, conforme as necessidades vão sendo identificadas no dia-a-dia da organização, independentemente de tais necessidades terem sido geradas por falhas no processo de capacitação ou por mudanças nos ambientes internos e/ou externos que ensejem novas posturas, habilidades, procedimentos e/ou conhecimentos dos trabalhadores envolvidos.

Uma das principais responsabilidades da área de recursos humanos é elaborar "(...) uma estratégia de capacitação que possibilite o aprimoramento constante da força de trabalho, de forma tal que os novos servidores e os atuais possuam/atingam o perfil desejado" (Marconi, 2005, p. 6). Assim, pode-se afirmar que a capacitação e o treinamento não devem ter sua aplicabilidade restrita aos novos servidores, mas sim a todo o capital humano, de forma contínua. Seu objetivo deve ser o de fornecer ao trabalhador as ferramentas necessárias para que este atinja o nível de eficiência pré-determinado. Infere-se que a atividade de capacitar e treinar deve ser desenvolvida com excelência pela organização, pois o trabalhador tende a sentir-se satisfeito e motivado ao identificar o resultado positivo de suas realizações. Pode-se então afirmar que

(...) treinamento não é apenas mostrar ao indivíduo o que deverá executar na posição em que se encontra e sim gerar mudanças em seu comportamento, torná-lo mais qualificado,

competente, inovador, criativo e conseqüentemente mais produtivo no desempenho de suas atividades diárias. (Pereira, 2013, p. 7).

Outros autores, ao relacionar os objetivos genéricos do treinamento, destacam ainda mais a importância desta atividade como ferramenta influenciadora da motivação do trabalhador em ambientes organizacionais. Para estes autores

(...) treinar um trabalhador é oferecer a ele a possibilidade de ser eficiente e eficaz - meta de todos ser humano. Quanto mais real essa afirmação, maior a possibilidade de o trabalhador sentir-se motivado a fazer o que faz e a fazê-lo bem feito para sua própria satisfação. (Marras, 2011, p. 136).

No caso específico do serviço público brasileiro, a capacitação e o treinamento constante como ferramentas motivacionais e guias nos processos de ascensão, encontram-se amparados pelo artigo 39 da Constituição Federal de 1988, cuja redação foi dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998.

A importância dada pelo legislador às atividades de capacitação e treinamento do funcionalismo público, sobretudo à condicionante de participação em cursos como requisito para a promoção, representa um marco na história do serviço público nacional, cuja clientela direta é a sociedade, cada vez mais disposta a cobrar por serviços públicos de qualidade.

Assim, evidencia-se que a capacitação e o treinamento, aliados a planejamentos de carreiras sólidas e bem estruturadas e a avaliações de desempenho contínuas, claras e objetivas, podem servir de alicerce para um sistema meritocrático justo e acessível, capaz de influenciar positivamente a motivação do capital humano e, conseqüentemente, gerar serviços públicos de maior qualidade, dotados de maiores níveis de eficiência e efetividade.

1.7 A Gestão por Competências

A competência pode ser entendida como "(...) um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo" (Fleury; Fleury, 2001, p. 188). A pessoa competente utiliza

de forma eficaz seus conhecimentos, habilidades e atitudes, para realizar com eficiência suas obrigações, visando sempre o máximo rendimento. Assim, pode-se definir a competência como a

Qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa. Capacidade. Habilidade. Aptidão. Idoneidade. Ter competência para assumir as funções e responsabilidades exigidas no trabalho significa apresentar atitudes, conhecimentos e habilidades compatíveis com o desempenho exigido, bem como capacidade para colocar em prática sua experiência sempre que for necessário. (Gramigna, 2007, p. 225).

Infere-se que a competência está alicerçada sobre três pilares básicos: "(...) conhecimentos, habilidades e atitudes que credenciam um indivíduo a exercer uma determinada função (Lana; Ferreira, 2007, p. 5). O primeiro diz respeito ao conhecimento sobre todos os fatores que se relacionam, direta e indiretamente, com o trabalho. No caso do serviço público, tais conhecimentos são em parte adquiridos pelo servidor mesmo antes de ingressar no cargo, ainda na fase de preparação para a participação em concurso, e outra parte deve ser fornecida pela própria organização nas fases de capacitação e treinamento do servidor, ou mesmo pelo próprio servidor. Já as habilidades dizem respeito aos fatores psicomotores do ser humano, como a capacidade de operar máquinas e instrumentos, de se relacionar interpessoalmente, de pensar de forma crítica, de argumentar logicamente, de julgar, de tomar decisões, de administrar tempo e equipes de trabalho, e etc. Pode-se dizer que tais capacidades integram ou não previamente o perfil do servidor. Entretanto, mesmo aqueles que não apresentam tais habilidades podem vir a desenvolvê-las através de treinamentos fornecidos pela própria organização. E, por fim, as atitudes que dizem respeito a capacidade de inovação, a iniciativa, a preocupação com o próximo e a determinação pessoal em produzir com excelência. Tais características, pressupõe-se, integram ou não o perfil do servidor, sem que haja a possibilidade de lhe serem fornecidas pela organização, já que estão intimamente interligadas à motivação humana. Quanto mais motivado estiver o servidor maiores suas atitudes positivas no trabalho.

Portanto, pode-se afirmar que a adoção da gestão por competências no serviço público permite à organização: melhor estruturar seu quadro funcional, através da identificação dos conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para a execução das diversas tarefas; identificar as necessidades de capacitação e treinamento; reforçar a missão e os valores; e contribuir positivamente com a cultura organizacional.

Mas, é para as organizações públicas burocráticas, de atividade tipicamente administrativa, que a adoção da gestão por competências pode ter ainda mais valor, na medida em que também as atitudes são exploradas, servindo, inclusive, como item imprescindível a constar nas avaliações de desempenho que irão basear as decisões de premiação e ascensão dentro de um sistema meritocrático justo.

1.8 Breve histórico da meritocracia no serviço público brasileiro

Pode-se dizer que o ideal meritocrático surgiu no ordenamento jurídico brasileiro através da Constituição de 1824, ainda que tenha ocorrido de forma tímida, já que apenas previa a possibilidade de admissão pelo mérito do indivíduo. Já a Constituição da República de 1891 avançou no sentido de reforçar, "(...) o direito de livre acesso de todos os brasileiros aos cargos públicos civis e militares, observadas as condições de capacidade especial exigidas pela lei sendo, porém, vedadas as acumulações remuneradas." (Barbosa, 1996, p. 3).

Não obstante aos avanços até então experimentados pela sociedade brasileira da época sobre o tema do acesso aos cargos públicos, foi de fato a Constituição Federal de 1934 que trouxe traços mais consistentes à ideologia meritocrática brasileira, definindo o concurso de provas e títulos como condição para ingresso em cargo público, acabando com as distinções de sexo e estado civil como pré-requisitos para o ingresso e determinando a realização de exames de sanidade e de provas ou títulos para a primeira investidura em postos de carreira.

É evidente, entretanto, que o reforço dado à questão meritocrática pela Constituição de 1934, foi um reflexo dos problemas econômicos mundiais causados pela queda da bolsa de Nova York em 1929, que fez emergir uma nova realidade mercadológica, na qual a eficiência administrativa, a redução de

custos desnecessários e o remodelamento organizacional passaram a ocupar um papel de destaque nos ambientes organizacionais, inclusive públicos. Alia-se ainda a este fato os crescentes movimentos de defesa dos direitos humanos observados à época, à luz da igualdade perante todos os homens.

Todavia, apesar dos avanços dos textos constitucionais, ainda hoje ocorre a prática de contratações de pessoal sem a realização de concurso público em todas as esferas do poder, legalmente justificadas pela excepcionalidade em caráter emergencial, permitindo o nefasto retorno à era do apadrinhamento e da influência política. A este fato unem-se ainda as nomeações de pessoas despreparadas para cargos de chefia e funções de confiança de alto comando em incontáveis organizações públicas brasileiras, baseadas apenas na ingerência política, sem levar em consideração o mérito individual que deveria estar presente como condição essencial para a ocupação de tais cargos.

2 Metodologia

Para o desenvolvimento deste trabalho foram realizadas consultas de dados através de pesquisas bibliográficas referenciadas em obras já publicadas, artigos científicos e sites especializados, com o objetivo de analisar a prática meritocrática no serviço público brasileiro, bem como os possíveis resultados a serem alcançados pelas organizações que a adotam. A pesquisa bibliográfica, enquanto técnica científica de produção do conhecimento,

(...) é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem porém pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta (Fonseca, 2002, p. 32).

Portanto, a pesquisa bibliográfica abrangeu a leitura, a análise e a interpretação de livros, periódicos, documentos, e outros materiais que se

apresentaram necessários, a fim de estabelecer um plano de leitura a partir da triagem de todo o material recolhido, servindo ao final para a fundamentação teórica do estudo.

A abordagem utilizada foi a qualitativa que, conforme nos ensina Minayo (2001),

trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. Aplicada inicialmente em estudos de Antropologia e Sociologia, como contraponto à pesquisa quantitativa dominante, tem alargado seu campo de atuação a áreas como a Psicologia e a Educação. A pesquisa qualitativa é criticada por seu empirismo, pela subjetividade e pelo envolvimento emocional do pesquisador (Minayo, 2001, p. 14).

Assim, através da abordagem qualitativa, foi possível realizar análises dissertativas sobre o tema da meritocracia e seus subtemas, buscando entender a dinâmica de seu funcionamento e possibilitar a interpretação de novas possíveis variáveis, sobretudo para o universo das organizações públicas que desenvolvem atividades típicas de Estado, burocráticas, sem metas ou objetivos de cunho econômico, mas meramente administrativo.

A pesquisa, quanto ao seu objetivo, classifica-se ainda em descritiva, que

(...) exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade, seja através de estudos de caso, de análise documental ou de pesquisa *ex-post facto*". (Triviños, 1987, p. 112).

A pesquisa pretendeu então descrever o tema da meritocracia que, mesmo não sendo novo, ainda é descrito e pesquisado com pouca intensidade, sem oferecer um amplo rol de teorias e dados específicos capazes de guiar o aprofundamento do tema, sobretudo no tocante à utilização do método como instrumento de mobilidade interna.

3 Resultados e discussões

O advento do "*homo social*" trouxe consigo a necessidade humana de se relacionar em grupos, formais ou informais, bem como de ser reconhecido pelo grupo ao qual se insere, em razão de suas realizações pessoais, inclusive nos ambientes organizacionais. Segundo o conceito de B. F. Skinner, professor da Universidade de Harvard, o trabalhador que experimenta o sucesso após assumir uma atitude tende a repetir aquela atitude, na espera de um novo sucesso. Ou seja, "(...) um comportamento recompensado tende a ser repetido (Marras, 2011, p. 29) . Assim, pode-se inferir que o fator motivacional possui relevância significativa no desempenho das atividades humanas, inclusive em ambientes de trabalho, originando-se daí uma das maiores dificuldades enfrentadas pelas organizações no mundo contemporâneo. Assim surgiu a meritocracia, baseada na aplicação de avaliações de desempenho, como instrumento não só de valorização do trabalhador que se destaca, mas também como fator motivacional, em razão de seu poder de inspirar toda a equipe de trabalho através do reconhecimento pelo bom trabalho realizado.

No caso das organizações públicas de fins econômicos a simples existência de metas é um fator de facilitação para as decisões meritocráticas, pois seu atingimento já representaria o mérito grupal, ainda que esta não seja a forma ideal de abordagem da prática meritocrática, já que, nestes casos, não seriam analisadas as contribuições individuais dos servidores.

No que concerne à adoção da prática meritocrática pelo Governo Federal, pode-se dizer que esta encontra-se já alicerçada e em crescente processo de maturação, em virtude da relativa facilidade de se observar a utilização da prática em diversas organizações, como no Banco do Brasil e na Petrobrás, nas quais ocorrem premiações e bonificações baseadas no alcance de metas estabelecidas pelas organizações e no desenvolvimento de seus indivíduos.

Já no tocante ao uso da meritocracia como instrumento de mobilidade interna poucos avanços são observados, prevalecendo ainda as indicações políticas para a ocupação de cargos em comissão de alto escalão em diversos setores do Governo Federal. Um raro e bom exemplo encontrado foi o da Secretaria do Tesouro Nacional (STN), na qual foi criada em 1995 uma Coordenação de Desenvolvimento Institucional, visando integrar e fortalecer a carreira de Analista de Finanças e Controle ao planejamento estratégico da

Organização, através de políticas de capacitação, de mobilidade interna via sistemas meritocráticos e de divisão de concursos por áreas específicas de especialização.

Outro bom exemplo encontrado e que merece ser destacado é o caso do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), no qual, desde 2006, vem sendo realizado processo seletivo interno para a escolha das Gerências Executivas, organizado pela Universidade Católica de Brasília, que inclui provas objetivas e de títulos. Assim, conforme dados da associação de classe representante dos servidores do INSS, a ANASPS, 24% dos gerentes executivos em atuação em 2006 haviam sido escolhidos pelo processo de seleção interna.

Outro exemplo é o do Ministério da Fazenda, no qual, desde 2008, à luz da Portaria nº 111/08, ocorre processo seletivo interno para elaboração de lista de servidores efetivos do Ministério para a ocupação de cargos em comissão de Gerentes Regionais de Administração da Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Administração. O processo seletivo é realizado pela Escola de Administração Fazendária em todas as capitais, com provas objetiva e discursiva, além de análise de títulos. Entretanto, destaca-se que a nomeação não depende apenas da aprovação no processo seletivo, que o Secretário Executivo do Ministério poderá escolher para ocupar um cargo vago um dos cinco melhor classificados, independente da ordem de classificação, o que por si só desfaz o caráter igualitário da iniciativa, desvalorizando o mérito dos candidatos inscritos. Outro fato a ser destacado é que o processo seletivo é tão rigoroso e específico que, aliado ao fato de a Portaria não vedar, as nomeações de alguns não servidores para os cargos de Gerente ainda continuam a ocorrer.

Quando o foco da abordagem passa a ser os governos estaduais, pode-se afirmar que a utilização das práticas meritocráticas pós ingresso, ou seja, aquelas que se destinam a guiar as decisões de mobilidade interna nas instituições, são ainda mais incipientes. Gorski (2012), por exemplo, destaca em seu estudo que

apenas foi possível identificar práticas concretas de utilização da meritocracia nos Estados do Rio Grande do Sul e Goiás, ambos com legislação já vigente sobre o tema e com inúmeros postos de gerência preenchidos por servidores do quadro

efetivo que passaram por processo de seleção em várias etapas. (Gorski, 2012, p. 3).

Destaca-se também a iniciativa do Governo do Estado de Minas Gerais, que, no período de 2003 a 2006, implementou o chamado "Choque de Gestão", redesenhando processos, planejando e controlando projetos estruturadores de Governo, implantando nova metodologia gerencial, extinguindo secretarias e órgãos tidos como desnecessários e capacitando os servidores públicos para a nova metodologia gerencial, entre outros. A iniciativa, que teve sua eficiência reconhecida pelo Banco Mundial, permitiu ao Estado converter seu déficit orçamentário de R\$ 2,1 bilhões em um superávit de R\$ 91 milhões, além de reduzir a burocracia em vários setores, bonificar 240 mil servidores pelo atingimento das metas e aumentar a capacidade de investimentos para R\$ 12,4 bilhões.

Outra importante iniciativa meritocrática refere-se ao projeto "Prata da casa", lançado recentemente pelo Governo do Estado do Rio de Janeiro, com o objetivo de identificar os talentos dos servidores do estado, em todas as Secretarias, através de processo seletivo interno amplamente divulgado, cuja participação é aberta a todos os interessados que possuam, ao menos, nível superior completo. O processo seletivo é formado pelas etapas de análise de títulos, aplicação de provas escritas e avaliação de competências, realizada em um contexto de dinâmica de grupo. O projeto, que ainda se encontra em fase de execução, deverá formar através de seu primeiro edital um banco de talentos composto, inicialmente, por quarenta servidores, que receberão um prêmio único de R\$ 3.000,00 cada um, podendo ainda serem remanejados para funções de gerência e/ou direção, conforme as competências individuais identificadas, representando neste caso um verdadeiro exemplo meritocrático de valorização do servidor pelas suas capacidades e contribuições para com o serviço público estadual.

Pode-se observar alguns bons exemplos de aplicação da meritocracia como guia para a mobilidade interna em determinadas organizações públicas brasileiras, sobretudo em âmbitos federal e estadual, bem como de utilização da prática como ferramenta de bonificação e/ou punição a servidores de instituições públicas que realizam atividades de cunho econômico, nas quais o alcance de metas preestabelecidas é facilmente identificável.

Entretanto, observou-se que o problema maior parece concentrar-se nas organizações públicas cuja atividade é tipicamente administrativa, com metas de desempenho difíceis de serem definidas, como nas instituições correcionais, de manutenção da malha rodoviária e de prestação de serviços básicos, como coleta de lixo e fornecimento de água e luz.

Do ponto de vista pessoal do funcionalismo, observa-se em diversas organizações públicas a existência de servidores que se destacam, mas são penalizados com cargas de trabalho maiores geradas pela falta de comprometimento de seus pares que, muitas vezes, em razão da estabilidade, demonstram interesse apenas no recebimento de seus proventos, desempenhando suas funções de forma incompetente e sem a menor preocupação sobre a qualidade do serviço prestado à sociedade. Daí resulta a importância de se reforçar a meritocracia pós ingresso na cultura das organizações públicas brasileiras, destacando seu potencial maximizador dos serviços, que se tornam mais efetivos e menos dispendiosos, além de promotor da valorização da imagem do servidor público, visto na maioria das vezes como pessoas preguiçosas e descompromissadas.

4 Conclusão

Nas organizações privadas brasileiras observa-se que a meritocracia já se encontra bem estruturada, sendo inclusive adotada frequentemente como guia para a mobilidade interna, sendo nas organizações públicas onde se encontram ainda barreiras que dificultam a disseminação da prática. Ainda que se observe uma evolução histórica da meritocracia nas organizações públicas brasileiras, com alguns exemplos bem sucedidos principalmente naquelas com fins econômicos, pode-se concluir que a prática ainda é adotada de forma incipiente, em ambas as esferas de governo e escalões, sobretudo quando o foco são os governos municipais. Portanto, urge a necessidade de se avançar mais na adoção da prática meritocrática, como ferramenta capaz de aumentar a eficiência administrativa do serviço público, em razão da globalização e da concorrência cada vez mais acirrada entre as economias, em busca de uma fatia maior de participação nos mercados internacionais.

É notório que a meritocracia, condicionante para o ingresso no serviço público, já encontra-se enraizada na cultura das organizações públicas

brasileiras, via ordenamentos jurídicos e constitucionais. Todavia, ao abordar o tema da mobilidade interna nas organizações públicas brasileiras, sobretudo no tocante a ascensão a cargos de gerência e direção, observa-se que estas ainda sofrem com os problemas do corporativismo e das influências políticas e sociais externas, tais como o apadrinhamento e a nomeação para cargos e funções de confiança. Não se trata de desmerecer os avanços obtidos ao longo do tempo pelos textos constitucionais, mas sim de traçar o atual paradoxo entre o acesso e a ascensão nos cargos públicos brasileiros. Enquanto o acesso aos cargos públicos encontra amparo meritocrático no texto constitucional, a ascensão do servidor ainda se encontra à mercê de toda a sorte de influências internas e externas.

É preciso lembrar que ainda impera na cultura brasileira a máxima de que o servidor público trabalha pouco e não tem comprometimento, sobretudo se já tiver atingido a estabilidade, uma vez que sua demissão só pode se dar em casos específicos, como a prática de atos delituosos ou o abandono do cargo, muito embora, em alguns casos, ocorra exatamente o contrário, em que o servidor trabalha ainda mais que anteriormente, quando ocupava uma vaga de trabalho em empresa privada. Entretanto, é perene a afirmação de que ainda existem no serviço público, em todas as esferas de governo e ramos de atividade, servidores sem o menor comprometimento com a missão e os valores institucionais, sobrecarregando aqueles que sentem prazer com o trabalho que realizam. Em tais casos, torna-se injusta uma avaliação de desempenho corporativista ou grupal como base para um plano de bonificação extensível a todos os integrantes do quadro funcional. E, uma possível solução para o problema pode se dar através da implementação de um conjunto de medidas formado pela gestão por competências, pela avaliação de desempenho em 360º, por um melhor planejamento das carreiras, pela capacitação e treinamento e por programas de bonificação condizentes e acessíveis, em todas as organizações e em todas as esferas de governo, objetivando de fato reconhecer pelo mérito aqueles servidores e empregados públicos comprometidos com a qualidade do serviço que prestam à sociedade.

Assim, pode-se dizer que o sucesso de qualquer método meritocrático depende da consolidação de um tripé formado por: avaliações de desempenho claras, objetivas, contínuas, livres de quaisquer tipos de vícios e que

possibilitem *feedback* ao avaliado; planejamento de carreiras sólidas, com classes nas quais as evoluções ocorram dentro de um espaço de tempo lógico e razoável e que permitam a ascensão não só por tempo mas também pelo mérito; e treinamento constante com os objetivos de preparar o capital humano para as novas exigências da sociedade e oferecer ao servidor as condições de se autodesenvolver através da aquisição dos conhecimentos necessários para que este desempenhe suas funções com maior nível de eficiência e, conseqüentemente, possa ser bonificado nas avaliações posteriores. Ressalta-se ainda a importância da gestão por competências para todas as organizações públicas brasileiras, imprescindível para a mobilidade interna, com destaque para as organizações que desenvolvem atividades tipicamente administrativas. Nestas, onde a meritocracia se torna ainda mais importante, há que se reforçar o tripé acima citado com avaliações de desempenho em 360°, que permitam a participação de todos os envolvidos no processo, inclusive da sociedade, como forma de avaliar com maior precisão e justiça o quanto cada servidor contribui para o sucesso da organização.

Destaca-se que o presente trabalho, além de não ter a pretensão de esgotar o assunto, foi limitado pela disponibilidade de material científico específico sobre o tema que, mesmo não sendo totalmente novo, possui poucas publicações a seu respeito, sobretudo que versem sobre a meritocracia pós-ingresso. Assim, abre-se espaço para a realização de novas pesquisas, sobretudo com o objetivo de investigar os resultados de possíveis boas práticas da meritocracia nas organizações públicas de caráter não econômico, que tenham adotado a gestão por competências como guia para a mobilidade interna e a avaliação de desempenho em 360°, o que não foi de fato encontrado em qualquer instituição pública brasileira.

5 Referências

ANASPS. Associação Nacional dos Servidores da Previdência e da Seguridade Social. Disponível em: <http://www.anasps.org.br/pesquisa_anasps.php>. Acesso em: 10 fev. 2015.

BARBOSA, L. Meritocracia à brasileira: O que é desempenho no Brasil. Disponível em: <[http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/Terceiros-Papers/96-Barb-osa,L%C3%ADvia47\(3\).pdf](http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/Terceiros-Papers/96-Barb-osa,L%C3%ADvia47(3).pdf)>. Acesso em: 18 set. 2014.

BARBOSA, L. Igualdade e meritocracia: a ética do desempenho nas

sociedades modernas. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

BARBOSA, L. Revista da Administração de Empresas. Volume 54, Número 1. São Paulo. 2014.

BENEDET, R. O Papel do Planejamento de Carreira no Mercado Atual. Disponível em: <<http://tcc.bu.ufsc.br/Adm295469>>. Acesso em: 10 jul. 2014.

BERGUE, S. T. Gestão de pessoas em organizações públicas. Caxias do Sul: Educ, 2007.

CHAUÍ, M. A Ideologia da Competência. 1ª Edição. Volume 3. São Paulo: Autêntica, 2014. CHIAVENATO, I. Recursos humanos: O capital humano das organizações. São Paulo: Atlas, 2004. DUARTE, Geraldo. Dicionário de Administração. 2ª Ed.. Fortaleza: CRA/CE e Realce, 2005.

DUTRA, J. S. A gestão de carreira. In: FLEURY, Maria Teresa (Coord.). As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002.

ESAF. Escola de Administração Fazendária. Disponível em: <<http://www.esaf.fazenda.gov.br/>>. Acesso em: 19 jun. 2015.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY A. Construindo o Conceito de Competência. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10.pdf>>. Acesso em: 10 mar. 2015.

FONSECA, J. J. S. Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GORSKI, A. Meritocracia no serviço público: o uso da meritocracia para alcançar eficiência na gestão. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/meritocracia-no-servico-publicoo-uso-da-meritocracia-para-alcancar-eficiencia-na-gestao/67235/>>. Acesso em: 01 mai. 2014.

GRAMIGNA, M. R. Modelo de competência e gestão dos talentos. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

INSS. Instituto Nacional do Seguro Social. Disponível em: <<http://www.previdencia.gov.br/acesso-a-informacao/programas-e-acoes/>>. Acesso em: 18 maio. 2015.

JACOBSEN, A. L.; NETO, L. M. Teorias da Administração II. Brasília: CAPES/UAB, 2009.

JUNIOR, A. G. Meritocracia. Disponível em: <<http://www.infoescola.com/politica/meritocracia/>>. Acesso em: 10 set. 2014.

LANA, M. S.; FERREIRA, V. C. P. Gestão por Competências: Impactos na Gestão de Pessoas. Disponível em: <<http://portal.estacio.br/media/3327523/2-gestao-competencias-impactos-gestao-pessoas.pdf>>. Acesso em: 19 abr. 2015.

MARCONI, N. Políticas integradas de recursos humanos para o setor público. Disponível em: <<http://www.top.org.ar/ecgp/FullText/000000/MARCONI%20Nelson%20%20Políticas%20integradas%20de%20recursos%20humanos.pdf>>.

Acesso em: 05 abr. 2014.

MARRAS, J. P. Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico. São Paulo: Saraiva, 2011.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. Administração de recursos humanos. São Paulo: Atlas, 2000.

MINAYO, M. C. S. Pesquisa social: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2001.

OLIVEIRA, J. A.; MEDEIROS, M. P. M. Gestão de pessoas no setor público. Brasília: CAPES/UAB, 2011.

PEIXOTO, D. E. O papel da Avaliação de Desempenho e sua importância nas Organizações. Disponível em: <<http://www.conteudojuridico.com.br/artigo,o-papel-d-a-avaliacao-de-desempenho-e-sua-importancia-nas-organizacoes,53443.html>>. Acesso em: 20 set. 2015.

PEREIRA, M. J. G. A Importância do Treinamento e Capacitação de Pessoas: Um estudo de caso na lavanderia industrial. Disponível em: <http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?rh=-A-Importancia-Do-Treinamento-E-Capacitacao-De-Pessoas:-Um-Estudo-De-Caso-NaLavanderia-Industrial-&idc_cad=sslq6jxoo>. Acesso em: 21 ago. 2014.

SEPLAG-MG. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão do Estado de Minas Gerais. Disponível em: <<http://www.planejamento.mg.gov.br/programas-e-acoes>>. Acesso em: 22 ago. 2015.

SEPLAG-RJ. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão do Estado do Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://www.servidor.rj.gov.br/portal-web/portal/publico/Noticia/detalhar>>. Acesso em: 07 ago. 2015.

SILVA, M. A. Críticas à Avaliação de Desempenho. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/criticas-a-avaliacao-de-desempenho/26634/>>. Acesso em: 03 mai. 2015.

SOARES, J. C. S. Avaliação de Desempenho nas Organizações. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/avaliacao-de-desempenho-nasorganizacoes/52692/>>. Acesso em 20 set. 2015.

TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

<<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/criticas-a-avaliacao-de-desempenho/26634/>>. Acesso em: 03 mai. 2015.

SOARES, J. C. S. Avaliação de Desempenho nas Organizações. Disponível em: <[http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/avaliacao-de-desempenho-nas-organizacoes/52692/"organizacoes/52692/](http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/avaliacao-de-desempenho-nas-organizacoes/52692/)>. Acesso em 20 set. 2015.