



**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ  
DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL**



**ROSEMEIRE VIEIRA MACHADO**

**MERITOCRACIA NO SERVIÇO PÚBLICO BRASILEIRO: ALGUNS  
TÓPICOS PARA REFLEXÃO**

**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO**

**CURITIBA**

**2011**

**ROSEMEIRE VIEIRA MACHADO**



**MERITOCRACIA NO SERVIÇO PÚBLICO BRASILEIRO: ALGUNS TÓPICOS  
PARA REFLEXÃO**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública Municipal, Modalidade de Ensino a Distância, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – *Campus Curitiba.*

Orientador: Prof. Dr. Armando Rasoto.

**CURITIBA**

**2011**



## TERMO DE APROVAÇÃO

### MERITOCRACIA NO SERVIÇO PÚBLICO BRASILEIRO: ALGUNS TÓPICOS PARA REFLEXÃO

Por

**Rosemeire Vieira Machado**

Esta monografia foi apresentada às 18h do dia 03 de dezembro de **2011** como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista no Curso de Gestão Pública Municipal, Modalidade de Ensino a Distância, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, *Campus* Curitiba. A candidata foi arguida pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho .....

---

Prof. Dr. Armando Rasoto  
UTFPR – *Campus* Curitiba  
(orientador)

---

Prof Dr. José Carlos Corrêa Guerra  
UTFPR – *Campus* Curitiba

---

Profª Drª Vanessa Ishikawa Rasoto  
UTFPR – *Campus* Curitiba

Dedico este trabalho a todos os meus amores.  
Àqueles que alegram meu dia, àqueles que  
organizam minha vida e àqueles que aquecem  
o meu coração.

## AGRADECIMENTOS

A Deus pelo dom da vida, pela fé e perseverança para vencer os obstáculos.

Aos meus pais, pela orientação, dedicação e incentivo nessa fase do curso de pós-graduação e durante toda minha vida.

Ao meu orientador, professor Armando Rasoto, que me orientou, pela sua disponibilidade, interesse e receptividade com que me recebeu e pela prestabilidade com que me ajudou.

Agradeço aos pesquisadores e professores do curso de Especialização em Gestão Pública Municipal, professores da UTFPR, *Campus Curitiba*.

Agradeço aos tutores presenciais e a distância que nos auxiliaram no decorrer da pós-graduação.

Agradeço ainda aos meus colegas de curso, pelo incentivo e colaboração durante esta jornada.

Enfim, sou grata a todos que contribuíram de forma direta ou indireta para realização desta monografia.

"Temos o destino que merecemos. O nosso destino está de acordo com os nossos méritos".

(Albert Einstein)

## RESUMO

MACHADO, Rosemeire Vieira. Meritocracia no Serviço Público Brasileiro: Alguns tópicos para reflexão. 2011. 74f. Monografia (Especialização em Ensino de Gestão Pública Municipal). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2011.

O tema em abordagem relaciona-se à área de Planejamento Estratégico aplicado à Gestão Pública e intenta, através de um estudo ligado a recursos humanos, melhorar o grau de eficiência da prestação dos serviços públicos por meio da implantação da meritocracia, sistema que estimula nos trabalhadores a constante busca por melhores resultados. Resumidamente, a aplicação do sistema meritocrático ocorreria pela instituição de prêmios ou bonificações aos servidores que produzissem mais e alcançassem determinados objetivos, além de impor a participação periódica em cursos de reciclagem e aprendizagens relativas às atribuições do cargo, bem como a avaliações de desempenho. O trabalho inicia-se com a definição de meritocracia, explanação dos episódios históricos de sua ocorrência e a origem do termo, neologismo criado em 1958 por Michael Dunlopp Young. Nesse momento busca-se também demonstrar que a meritocracia é aplicável tanto no setor privado (empresas privadas), quanto nas diversas searas do setor público, (educação, saúde, segurança pública e judiciário). Posteriormente, são identificados traços desse sistema em determinados governos e momentos na história, nacional e internacional. Sob forma de capítulos pertinentes ao tema, essa ideologia foi confrontada com assuntos que se relacionam e a influenciam, positiva ou negativamente (avaliações de desempenho, princípio constitucional da isonomia, público e privado, cultura relacional e nepotismo e funcionalismo público). Nesse desenvolvimento apresentaram-se exemplos bem-sucedidos de práticas meritocráticas no serviço público, sobretudo na área da educação. Em seguida, foram citados resultados positivos obtidos através de gestões baseadas na cultura meritocrática em multinacionais. Após breve análise do serviço público brasileiro, explanou-se sobre os benefícios que a adoção desse sistema na gestão pública pode trazer para a administração pública e, conseqüentemente, para a sociedade.

**Palavras-chave:** Mérito. Desempenho. Funcionalismo público. Motivação.

## ABSTRACT

MACHADO, Rosemeire Vieira. Meritocracy in brazilian public service: some topics for reflection. 2011. 74f. Monografia (Especialização em Ensino de Gestão Pública Municipal). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2011.

The theme broach relates to the area of Strategic Planning applied to the Public Management and tries, through a study on human resources, improve the efficiency of public service delivery through the implementation of meritocracy, a system that encourages workers to the constant search for better results. Briefly, the application of meritocratic system would occur by the institution of awards or bonuses for servers that produce more and to achieve certain goals and impose periodic participation in refresher courses and learning relating to the duties of the office, as well as performance evaluations. The work begins with the definition of meritocracy, of history's explanation of their occurrence and origin of the term, a neologism created in 1958 by Michael Young Dunlopp. At this time also seeks to demonstrate that the meritocracy is as applicable in the private sector (private companies) as and at the different departments in the public sector (education, health, public security and judicial). Later, this system features are identified in certain moments in history and government, nationally and internationally. In the form of chapters relevant to the topic, this ideology was confronted with issues that are related and influence, positively or negatively (performance evaluations, the constitutional principle of equality, public and private, culture of the relationships, nepotism and officials). In this development were presented successful examples of meritocratic practices in public service, particularly in education. Then, they were cited positive results obtained through managements based on meritocratic culture in multinational companies. After a brief analysis of the Brazilian public service, explained to the benefits that the adoption of this system in public management can bring to the government and therefore to society.

Keywords: Merit, Performance, Civil Service, Motivation



## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

APEOESP	Sindicato dos Professores do Ensino Oficial do Estado de São Paulo
ANAC	Agência Nacional de Aviação Civil
BNDT	Banco Nacional de Devedores Trabalhistas
Cespe	Centro de Seleção de Promoção de Eventos
CF	Constituição Federal
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CNDT	Certidão Negativa de Débitos Trabalhistas
DASP	Departamento Administrativo do Serviço Público
EC	Emenda Constitucional
ENEM	Exame Nacional do Ensino Médio
GPTW	Great Place to Work
MEPs	Metas Essenciais do Povo
STF	Supremo Tribunal Federal

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>10</b>
1.1 OBJETIVO GERAL .....	10
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	11
1.3 METODOLOGIA.....	11
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>12</b>
2.1 MERITOCRACIA.....	12
2.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	19
2.3 PÚBLICO E PRIVADO .....	27
2.4 CULTURA RELACIONAL E NEPOTISMO .....	30
2.5 PRINCÍPIO DA ISONOMIA .....	33
2.6 FUNCIONALISMO PÚBLICO.....	36
<b>3 ESTUDOS DE CASO</b> .....	<b>42</b>
3.1 MERITOCRACIA NA INICIATIVA PRIVADA.....	42
3.2 MINAS GERAIS .....	44
3.3 AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL .....	46
3.4 PREFEITURA DE CASTRO E OUTROS CASOS DO PARANÁ.....	48
3.5 TRIBUNAIS DE JUSTIÇA .....	52
4 ANÁLISE .....	59
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>61</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>66</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O tema ora abordado relaciona-se à área de Planejamento Estratégico aplicado à Gestão Pública e intenta, através de um estudo ligado a recursos humanos, melhorar o grau de eficiência na prestação dos serviços públicos por meio da implantação de um sistema que estimule nos trabalhadores a eterna busca por melhores resultados, de forma similar ao que ocorre na iniciativa privada.

Partindo da premissa de que as pessoas são os instrumentos decisivos para o sucesso ou fracasso de qualquer projeto ligado a relações humanas, por serem os executores dos planos e das idealizações formuladas, este trabalho busca demonstrar que é possível a otimização da qualidade dos serviços públicos através da implantação da meritocracia na gestão pública.

Resumidamente, a aplicação do sistema meritocrático ocorreria pela instituição de prêmios, bonificações ou gratificações aos servidores que produzissem mais e alcançassem determinadas metas, além de impor a participação periódica em cursos de reciclagem e aprendizagens relativas às atribuições do cargo.

No desenvolvimento dos estudos será também demonstrado que já houve tal implantação nalguns estados com resultados positivos, como redução da criminalidade (segurança pública) e do analfabetismo (educação).

### 1.1 OBJETIVO GERAL

Demonstrar a possível melhora na prestação dos serviços públicos, através da adoção de um sistema meritocrático e a conseqüente eficácia no atendimento à população e a satisfação dos trabalhadores (servidores públicos) por meio de um sistema que premia por bons resultados obtidos através de um método (ou sistema) de avaliação de desempenho.

## 1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Definir o sistema meritocrático e explicar brevemente a origem histórica.

Discorrer sobre a aplicação bem-sucedida da meritocracia no setor privado, principalmente em multinacionais.

Apontar situações concretas nas quais houve resultados positivos após a implantação da meritocracia no setor público.

Demonstrar que essa filosofia pode ser utilizada não apenas como uma ferramenta de otimização da qualidade dos serviços públicos, mas também um instrumento para coibir práticas que violam princípios constitucionais e administrativos, sobretudo a supremacia do interesse público sobre o privado.

O funcionalismo público brasileiro, em todas as esferas de governo, é desacreditado por fatores como: morosidade, corrupção, procrastinação, má qualidade no atendimento e qualidade técnica precária. Assim, o presente trabalho pretende explicar que com a aplicação do sistema meritocrático é possível derrubar esse estereótipo, construindo um modelo de qualidade superior, equiparado às empresas privadas.

## 1.3 METODOLOGIA

Os procedimentos adotados para o desenvolvimento do tema consistem na pesquisa de textos da internet (reportagens, entrevistas e artigos), livros e revistas. Também foram analisados os contextos atuais do funcionalismo público e a aplicação da meritocracia em outros países.

A população estudada são os servidores públicos federais, estaduais e municipais.

Nesse momento foram analisados brevemente alguns dispositivos dos estatutos do funcionalismo público do Estado de São Paulo (Lei 10.261/68) e dos servidores Federais (Lei 8.112/90), bem como da CLT (Consolidação das Leis do Trabalho), norma legislativa que regula as relações de emprego existentes na seara privada; tudo, a fim de se traçar um paralelo entre benefícios existentes e resultados

obtidos, buscando-se demonstrar que assim como todos os trabalhadores, de um modo geral, os servidores públicos carecem de reconhecimento, estímulos e perspectivas para desempenharem com excelência as atribuições do cargo.

Por fim, foram apresentados exemplos de aplicação bem-sucedida da meritocracia na iniciativa privada (multinacionais) e no setor público (Estado de Minas Gerais), bem como exemplos de problemas em setores da Administração Pública decorrentes da não utilização de critérios meritocráticos.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo trata de assuntos e conceitos direta e indiretamente relacionados ao tema em estudo, seja compondo a essência da filosofia que se pretende demonstrar, seja explicando consequências da não adoção do sistema meritocrático ou de sua implantação deturpada.

### 2.1 MERITOCRACIA

Mérito é um dos principais conceitos estudados neste trabalho e guarda semelhanças, mas não identidade, com o tema desenvolvido na introdução. Trata-se de um adjetivo complexo, que não se relaciona necessariamente com força física ou caracteres natos e imutáveis, mas sim a qualificações que podem evoluir e se aprimorar sempre.

Segundo o dicionárioweb (MÉRITO, 2011), mérito é “[...] aquilo que faz uma pessoa digna de elogio, de recompensa, merecimento. Qualidade apreciável de uma coisa, de uma pessoa”.

Desse substantivo também origina a expressão meritíssimo, adjetivo comumente adotado no meio jurídico para tratamento conferido aos magistrados, provavelmente no intuito de ressaltar a dignidade do cargo e o grande mérito de seu titular.

Analisando os contextos de aplicação desse termo, pode-se concluir que na maioria das vezes sua utilização é relacionada à conquista por algum trabalho ou feito, ou, merecimento, palavra também relativa à sua origem.

Interessante comentário sobre a etimologia desse vocábulo foi elaborado por Frederico de Sousa (2010).

A palavra mérito como derivada do verbo latino *mereor*, que significa receber como parte ou como prêmio, fazer-se pagar, ganhar; passando a merecer na língua comum, com o sentido de comportar-se com relação a. A palavra Emérito (muito versado, sábio) é vinda da mesma raiz *mereor*, assim como a palavra meretriz, em cuja base de significação também está presente o 'receber como parte ou como prêmio, fazer-se ganhar.

O antônimo seria “demérito”, cuja significação é “[...] desmerecimento; o que faz perder a consideração e a estima”. (DEMÉRITO..., 2011).

Meritocracia é um neologismo criado por Michael Dunlop Young (MICHAEL..., 2011) (Barão de Dartington) em 1958, no livro *The Rise of a Meritocracy*. Curiosamente, essa obra, uma sátira com o objetivo de criticar a elite política e social da época e descrever previsões negativas sobre uma nova elite meritocrática, serviu para promover tal vocábulo numa conceituação diferente da retratada por Young.

A meritocracia que conhecemos atualmente é definida por Livia Barbosa (ENTREVISTA..., 2003) como “[...] o conjunto de valores que postula que as posições sociais dos indivíduos na sociedade devem ser resultado do mérito de cada um, ou seja, das suas realizações individuais”

Embora, inserido numa dimensão histórica, o termo “meritocracia” seja relativamente recente; seus fundamentos, por sua vez, são verificados desde dois milênios antes de Cristo, entre os gregos (GALVÃO, 2011), povo que exaltava os méritos individuais a ponto de considerá-los um dos mais importantes pilares da sociedade.

Posteriormente, observam-se traços da meritocracia na doutrina dos filósofos chineses Confúcio (551 a.C a 479 a.C), defensor da ideia de que “o Governo e a administração da coisa pública devem estar nas mãos dos mais instruídos e dos mais competentes” (MARQUES, 2011) e Han Fei (281 a.C a 233 a.C), também

conhecido pela proposta de um sistema próximo ao meritocrático e por ser sectário do Legalismo<sup>1</sup>, corrente filosófica mais radical.

Também são apontadas como adeptas da meritocracia, figuras como Gengis Khan e Napoleão Bonaparte. Segundo consta, ambos utilizaram elementos dessa ideologia em seus exércitos e na vida política de seus estados.

No Brasil, traços dessa filosofia começam a surgir através de ações estatais a partir do século XIX, com a primeira Constituição do país com ideias liberais.

A Constituição de 25 de março de 1824 faz menção a uma sociedade igualitária e retrata ideais meritocráticos ao estabelecer que todo cidadão pode conquistar um cargo público através de talentos ou virtudes<sup>2</sup>, ou seja, pelos seus méritos.

Posteriormente, nas demais constituições, até os dias de hoje, mantiveram-se e aprimoraram-se os dispositivos defendendo que a seleção para cargos públicos deve ocorrer de forma impessoal e privilegiar o desempenho dos indivíduos.

O Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) criado em 1938, na administração do então presidente Getúlio Vargas, com a finalidade de organizar a seleção e treinamento do funcionalismo público foi um marco na história da gestão pública brasileira e exemplo de iniciativa efetiva de implantação de uma cultura meritocrática no serviço público, numa organização estruturada conforme o modelo burocrático weberiano. (LEITE JÚNIOR, 2009).

No entanto, essa política foi abandonada nas gestões seguintes e vencida pelas conhecidas práticas como favoritismo e patrimonialismo e medidas contrárias aos seus princípios, como a liberdade concedida às empresas públicas para livre contratação de pessoal, independentemente de concurso. (COSTA, 2008).

Atualmente, quando se fala em meritocracia no serviço público, o primeiro exemplo a emergir são os concursos públicos realizados para a contratação de pessoal. No entanto, essa não é uma fórmula perfeita, pois a seleção sob esse critério ocorre até determinadas instâncias das carreiras existentes, eis que os topos

---

<sup>1</sup> Legalismo: Corrente Filosófica segundo a qual o ser humano é originariamente amoral e necessita de leis que o coajam ao comportamento devido. (TEIXEIRA, A. As Cem escolas de pensamento. **Herdeiro de Aécio**, Portugal, nov. 2006. Disponível em: <<http://herdeirodeaecio.blogspot.com/2006/11/as-cem-escolas-de-pensamento.html>>. Acesso em: 13 out. 2011.

<sup>2</sup> Art. 179, XIV: "Todo o cidadão pode ser admittido aos Cargos Publicos Civis, Politicos, ou Militares, sem outra differença, que não seja dos seus talentos, e virtudes". Constituição Política do Império do Brasil (de 25 de Março de 1824).

das “pirâmides” são preenchidos por pessoas indicadas, prevalecendo o critério político.

O Supremo Tribunal Federal (STF), por exemplo, órgão de cúpula do Poder Judiciário, responsável por, dentre outras atribuições, resguardar a Constituição Federal (CF) (BRASIL, 1988) e julgar nas infrações penais comuns, o Presidente da República, o Vice-Presidente, os membros do Congresso Nacional, seus próprios Ministros e o Procurador-Geral da República, tem sua composição formada por ministros nomeados pelo presidente da república, após aprovação do Senado Federal.

A influência política em detrimento dos critérios meritocráticos nessa seara é evidente. O texto constitucional que dispõe sobre o cargo de ministro do STF menciona claramente que os candidatos são escolhidos e nomeados, devendo apenas passar pela aprovação do Senado Federal.

Art. 101. O Supremo Tribunal Federal compõe-se de onze Ministros, escolhidos dentre cidadãos com mais de trinta e cinco e menos de sessenta e cinco anos de idade, de notável saber jurídico e reputação ilibada. Parágrafo único. Os Ministros do Supremo Tribunal Federal serão nomeados pelo Presidente da República, depois de aprovada a escolha pela maioria absoluta do Senado Federal. (BRASIL, 2011c).

Outros exemplos de meritocracia no Brasil são os vestibulares como critério de seleção para ingresso nas universidades e a avaliação de estudantes através da prova do Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM), cuja nota final pode assegurar também o ingresso em faculdades públicas.

Embora a ideia de meritocracia seja associada à realização de concursos públicos no Brasil, isso não é regra em outros países.

Nos Estados Unidos, por exemplo, existem sistemas meritocráticos que não selecionam as pessoas por concurso, e sim pelo desempenho já comprovado em determinadas tarefas ou pelo currículo, estabelecendo uma meritocracia de mérito discriminatório (discriminatory merit criteria). (BARBOSA, 2010, p. 57).

Assim, se não houvesse o aspecto político, as nomeações dos ministros do STF poderiam ser classificadas nessa categoria, como meritocracia de mérito discriminatório. No entanto, a livre nomeação pelo presidente da república, desvinculada de critérios objetivos é ato que não se coaduna com a cultura meritocrática.



Sabe-se que também nos Estados Unidos a escolha dos membros da Suprema Corte ocorre de forma política, por indicação do presidente da república, no entanto, ao contrário do que ocorre no modelo brasileiro, a sabatina dos candidatos norte-americanos é rigorosa e a aprovação pelo Senado não ocorre por mero ato formal. (JALORETTO; MUELLER, 2011).

O conceito de meritocracia criado e combatido por Young descrevia esse sistema como um modelo que privilegiava determinada elite intelectual, restringindo, portanto, a ascensão social e o poder propriamente dito aos titulares de méritos culturais e de erudição.

Segundo o professor Robert Maxwell Young, em “Meritocracy: A Critique”, comentários à obra (YOUNG, 2011) “*The Big Test: The Secret History of the American Meritocracy*” de Nicholas Lemann.

Méritos são vários, não unidimensional. Testes de inteligência, e também a própria educação, não podem ser considerados para encontrar todo o tipo de mérito. Eles não encontram a sabedoria, ou originalidade, ou humor, ou resistência, ou empatia, ou o senso comum ou a independência, ou determinação - e muito menos valor moral. Forçosamente eles julgam as pessoas no seu potencial, e não o seu desempenho real ao longo prazo no trabalho para o qual estão sendo selecionados [...] a idéia de ter uma elite de propósito geral meritocrática gerada através da universidade de admissão é uma idéia que devemos abandonar.

De uma forma simplista, a meritocracia criticada por Young consideraria apenas como mérito, o potencial cognitivo do indivíduo, avaliado através de testes de inteligência.

Para a autora Livia Barbosa (2010, p. 31), é importante diferenciar a meritocracia como critério lógico de ordenação social da meritocracia enquanto ideologia.

Meritocracia enquanto critério lógico de ordenação social é diferente de meritocracia enquanto ideologia. No primeiro caso, o mérito – o reconhecimento público da capacidade de cada um realizar determinada coisa ou posicionar-se numa determinada hierarquia com base nos seus talentos ou no esforço pessoal – é invocado como critério de ordenação dos membros de uma sociedade apenas em determinadas circunstâncias. No segundo, ele é o valor englobante, o critério fundamental e considerado moralmente correto para toda e qualquer ordenação social, principalmente no que diz respeito à posição sócio-econômica das pessoas. Ou seja, num universo social fundado numa ideologia meritocrática, as únicas hierarquias legítimas e desejáveis são aquelas baseadas na seleção dos melhores. Prestígio, honra, status e bens materiais devem ser concedidos àqueles selecionados como os melhores. Existe, portanto, uma grande diferença

entre sistemas sociais que são meritocráticos apenas para determinados fins e sociedades organizadas a partir de uma ideologia de meritocracia, onde quaisquer posições sociais devem ser ocupadas pelos melhores com base no desempenho individual.

Em interessante trabalho relacionado ao tema, o filósofo político Darlan Ramos da Silveira Junior (2006) questiona a legitimidade ou a eficácia da democracia no Brasil.

Argumentando ser equivocada a ideia de que a democracia é boa em qualquer cenário, para qualquer país, o autor aponta falhas no sistema democrático, relacionadas a desigualdades sociais, corrupções, vantagens excessivas a políticos e elites (como os banqueiros) e, principalmente, gestão pública ineficaz, por não contemplar a maioria da população, os desfavorecidos.

Defende ainda, em substituição ao Estado Democrático, a implantação de um Estado Meritocrático, no qual haveria valorização do grau de instrução; além de avaliações de desempenho aos governantes, através da aplicação das Metas Essenciais do Povo (MEPs). Tais metas seriam avaliadas pela população e, para o prosseguimento no poder, o governante deveria atingir um percentual mínimo de aprovação.

Os critérios de mérito avaliados e votados e as respectivas pontuações variariam conforme a qualificação técnica do eleitor. Em não alcançando determinados patamares estabelecidos, haveria troca de gestão e o governante ineficiente sofreria a punição de prisão por “Crime contra o Povo”. O autor também ressalta a importância da proximidade do povo no momento das decisões.

Dentre as visões supradescritas, Livia Barbosa (2010) mostra-se mais didática e imparcial, pois apresenta diferentes contextos em que a meritocracia pode existir, explicando as possíveis formas de aplicação.

Sob o prisma de Young, a meritocracia é entendida somente numa nuance negativa, qual seja, um cenário a privilegiar apenas os bem-dotados intelectualmente. Esse ponto de vista poderia ser definido como um exemplo da ideologia meritocrática definida pela autora brasileira (BARBOSA, 2010), pois Michael Young visualizava uma sociedade tomada pelos ideais meritocráticos em todos os setores, iniciando-se pela seleção educacional.

Darlan Ramos da Silveira Junior (2006), por sua vez, considerando ser o sistema mais adequado à realidade brasileira, sugere a implantação da meritocracia

em substituição à democracia representativa. Esse posicionamento poderia ser enquadrado nas definições de Barbosa (2010) não como ideologia, mas sim como critério lógico de ordenação social, eis que aplicado somente ao sistema de governo, ao processo de escolha dos representantes e não em todas as searas da sociedade.

Embora a visão de Young seja limitada e as conjecturas de Silveira Junior (2006) sejam questionáveis e de difícil concretização, ambas são úteis para demonstrar que a meritocracia pode ser aplicada sob diferentes enfoques, com sucesso nalguns e fracasso noutros.

Dentre as notícias publicadas sobre a implantação de meritocracia na gestão pública, a área da educação é a que está mais em pauta. Entretanto, a crença de que essa ideologia pode realmente melhorar o ensino público no Brasil não é unanimidade.

Os defensores utilizam-se dos argumentos já conhecidos dizendo que o sistema de premiação pelos resultados e valorização dos mais competentes estimula os profissionais e promove a otimização do serviço prestado.

Os críticos questionam a prática de se encarar a área da educação como uma empresa e afirmam que não há comprovações de melhorias reais obtidas através de uma gestão que valorize os méritos individuais e, portanto, tal implantação seria uma postura precipitada e até irresponsável. (CEZAR, 2011).

No início do ano foi veiculada a notícia de que os governos de 15 estados brasileiros implantarão a meritocracia na área da educação.

O Valor apurou que, neste início de gestão, 15 Secretarias de Estado da Educação tratam como prioridade a elaboração, discussão e adoção de mecanismos de meritocracia para professores e outros profissionais do setor que conseguirem melhorar indicadores de qualidade – entre eles, redução da evasão e maiores notas em avaliações educacionais feitas por alunos. (MÁXIMO; FILHO, 2011).

De acordo com a reportagem, os estados são: Acre, Alagoas, Ceará, Espírito Santo, Goiás, Mato Grosso do Sul, Pará, Paraíba, Piauí, Rio de Janeiro, Rondônia e Santa Catarina. O Estado do Paraná, embora ainda não tenha planejado o pagamento de bônus, pretende adotar um regime de metas.

São Paulo, Pernambuco, Amazonas e Minas Gerais já aderiram à prática, sendo que os dois primeiros planejam aprimorar o modelo, enquanto que os dois últimos manterão os mesmos moldes.

Essas informações demonstram que a meritocracia como forma de ordenação social no serviço público está em voga e tem sido adotada em diversas administrações independentemente de partido político.

## 2.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

O modo de gestão é um dos principais fatores responsáveis pelos resultados obtidos e pelo nível de eficiência dos serviços.

Segundo o Administrador de Empresas Rafael de Carvalho Corrêa: “Gerir é organizar os recursos financeiros, materiais e humanos de uma instituição através de técnicas adequadas.”

Assim, entende-se como modelo de gestão a forma de se organizar os recursos materiais, financeiros e humanos de uma instituição, utilizando-se determinadas técnicas.

As pessoas compõem a principal ferramenta de uma organização, pois, ao contrário dos bens de diversas naturezas, que definem os recursos materiais; e do dinheiro que, simplificada, resume os recursos financeiros, o fator humano pode inovar, criar, evoluir, surpreender, aprender, corrigir e adaptar-se.

Nas palavras do especialista em gestão de pessoas, Marcos Vinicius Dutra dos Santos.

O processo de Gestão de Pessoas tem sido a mola mestra na busca pela excelência de organizações bem-sucedidas e pela retenção do capital intelectual, o que demonstra a importância que se é dada atualmente ao fator humano.

Enfim, trata-se de uma “matéria-prima” incomparável e insubstituível.

Para se obter os resultados dessa forma de gestão, constatar sua eficácia e monitorar o aproveitamento dos colaboradores são necessárias as avaliações de desempenho.

Os diversos posicionamentos relativos ao tema convergem para a conclusão de que não é possível implantar um sistema meritocrático sem avaliações de desempenho.

Muitas das opiniões contrárias a essa ideologia alegam a ineficácia dos métodos de avaliação e a dificuldade de se criar um modelo ideal, justo e igualitário. A polêmica sobre o assunto relaciona-se, principalmente, à subjetividade das avaliações de desempenho e à dificuldade de se estabelecerem parâmetros.

Conforme o autor Jean Pierre Marras, citado em pesquisa realizada sobre a avaliação de desempenho funcional dos servidores técnicos da UFSM (Universidade Federal de Santa Maria): “a avaliação de desempenho carrega no seu processo uma dose forte de subjetividade, que a reveste de ambigüidade realmente discutível”. [apud, Marras (2000, p. 174)].

Essa preocupação predomina na administração pública, seara que deve pautar sua gestão em princípios constitucionais e administrativos de modo a evitar a violação de direitos; pois, considerando-se a força dos sindicatos que atuam em defesa dos servidores e o elevado número existente de funcionários, possíveis ações judiciais reivindicando direitos trabalhistas podem onerar excessivamente os cofres públicos.

Segundo o especialista norte-americano em recursos humanos, Harvey Walker (apud BARBOSA, 1996): “Os sistemas menos eficientes são olhados com desconfiança pelos empregados e, provavelmente, é melhor não ter sistema algum do que ter um que produza resultados nos quais a maioria dos empregados não deposita confiança”.

Há também a alegação de que a avaliação de desempenho seria uma forma de discriminação e acirraria a competição entre funcionários, o que poderia prejudicar o espírito de cooperação e a harmonia entre os colegas.

Nos dizeres de Livia Barbosa (2010):

Quando se passa do discurso a favor da meritocracia à sua prática efetiva, a avaliação adquire novo significado: um instrumento autoritário, excludente, imposto de cima para baixo, que representa ameaça à cidadania e que irá desagregar e desmontar um todo homogêneo. É como se ela funcionasse como um mecanismo que estabelece não diferenças funcionais de desempenho, mas diferenças de natureza e cidadania.

No que se refere ao argumento sobre a discriminação social, tal posicionamento é equivocado porque, embora impliquem num modo de distinção, as avaliações ocorrem de maneira similar ao próprio concurso público que selecionou os avaliados quando do ingresso na carreira.

Como bem observado pela mencionada autora, é curiosa a constatação de que os servidores legitimam a hierarquização obtida pelo concurso público e repudiam uma hierarquização promovida por avaliações de desempenho. Principalmente em se observando que as avaliações são mais eficientes como forma de ordenação social, pois são renovadas periodicamente.

Quanto às críticas à competição, sob alegação de que seria prejudicial por abalar a harmonia dos ambientes de trabalho, seriam admissíveis numa esfera como a comercial, na iniciativa privada, onde os trabalhadores dependem de comissões e metas inatingíveis para preservação dos empregos. Não há como se vislumbrar problemas dessa natureza numa repartição pública.

No entanto, mesmo que houvesse esse risco, seria irrelevante, considerando-se as possíveis melhorias e os prováveis ganhos para o serviço público em termos de eficiência, qualidade e competência.

Considerando-se que a Supremacia do Interesse Público é um princípio que deve reger os atos administrativos, não há dúvidas de que adaptar a gestão pública a critérios mais eficazes, com efetividade comprovada, é mais importante do que atender aos temores de uma categoria cujos argumentos são embasados em interesses pessoais.

Um dos maiores desafios para a implantação bem-sucedida da cultura do merecimento nas organizações é a busca pelo sistema de avaliação de desempenho adequado para cada realidade.

No âmbito da gestão de pessoas, gestão de desempenho é um processo fundamental no qual a avaliação de desempenho está englobada.

A respeito do diferencial que uma gestão de desempenho eficaz pode representar, a conceituada empresa de consultoria e auditoria Pricewaterhousecoopers realizou uma pesquisa com 51 empresas, sendo 60% multinacionais. Segundo esse estudo:

O processo de gestão de desempenho estabelece um vínculo importante entre a estratégia organizacional, as operações cotidianas e a contribuição dos indivíduos para o sucesso do negócio. Mas paradoxalmente, recebe uma atenção relativamente pequena nas discussões sobre melhoria da eficácia organizacional. Por meio da análise do desempenho dos indivíduos e das equipes, bem como do entendimento das suas causas, é possível estabelecer planos de ação para o desenvolvimento das pessoas, equipes e organizações, além de viabilizar a utilização de critérios meritocráticos nos sistemas de reconhecimento, recompensa e gestão de carreiras nas organizações. [...] Entre as grandes conclusões do estudo destacamos: A

gestão de desempenho é uma prática madura nas empresas pesquisadas. Os modelos combinam aspectos quantitativos e qualitativos e influenciam uma grande variedade de decisões relacionadas à gestão de pessoas. O processo de gestão de desempenho é visto como eficaz, gerando impactos positivos nas organizações que o adotam. A atuação dos gestores no acompanhamento e orientação das equipes, o tempo dedicado dos gestores ao processo e a preparação dos mesmos são os grandes desafios para melhoria da prática no Brasil. (LINS, 2011).

Os aspectos quantitativos e qualitativos presentes nos modelos de gestão de desempenho, apurados nessa pesquisa são, respectivamente, metas de desempenho e competências.

No tocante às metas de desempenho, os métodos de desdobramento mais utilizados são o *Balanced Scorecard*<sup>3</sup> e o Gerenciamento por Diretrizes.<sup>4</sup> (A ORGANIZAÇÃO..., 2011).

Segundo esse estudo, a maioria das empresas trata as metas de forma individual do nível executivo até o gerencial e no nível comercial, enquanto que no nível operacional a preferência é de meta por equipes.

No que se refere aos aspectos qualitativos, tratados pelas competências (de liderança, técnicas e estratégicas), apurou-se que sua aplicação ocorre em todos os níveis organizacionais.

Por fim, esse levantamento concluiu que os resultados da gestão de desempenho influenciam decisões relacionadas a outros processos de gestão de pessoas. Os resultados relativos às metas afetariam as decisões concernentes às remunerações e, no tocante às competências, sua evolução influenciaria as decisões relativas à carreira e sucessão.

Embora aplicada ao setor privado, tal pesquisa fornece subsídios interessantes para o estudo da implantação eficaz da meritocracia no serviço público, pois, conceitos como metas e competências também podem ser adaptados

<sup>3</sup> O *Balanced Scorecard* (BSC) é uma metodologia que busca avaliar, medir e otimizar o desempenho empresarial através de um conjunto de medidas balanceadas de desempenho, aplicando diversos indicadores financeiros e não-financeiros. Tais medidas são agrupadas em quatro dimensões (figura 1): financeira, cliente, processos internos que devem ser realizados permanentemente, analisando as possibilidades de crescimento e aprendizado, assim como os investimentos em capacitação de Recursos Humanos (RH) e sistemas de informação que poderão contribuir de forma substancial na melhoria de todas as atividades realizadas na organização, ligadas por relações de causa-efeito. Esta metodologia de gestão foi desenvolvida em 1992 por Robert S. Kaplan, professor da Harvard Business School com sede em Boston, EUA e David P. Norton, presidente da *Balanced Scorecard Collaborative* com sede em Lincoln, Massachusetts, EUA. (ROEST, 1997). (ALMEIDA; MARÇAL; KOVALESKI, 2004).

<sup>4</sup> A Gestão pelas Diretrizes é um sistema administrativo que desdobra diretrizes em metas, estabelecendo através da prática contínua do controle da qualidade, uma direção rumo à sobrevivência da empresa. (GIMENES; ROCHA; GIMENES, 2011).

à seara pública e trabalhados num contexto de acordo com a realidade de cada repartição. Além disso, o termo “recursos humanos” ou “gestão de pessoas” refere-se ao principal combustível existente em qualquer organização, independentemente de sua definição jurídica, as pessoas.

Conforme relata Livia Barbosa (BARBOSA, 2010), no Brasil foram instituídos quatro sistemas de avaliação, nos anos de 1934, 1960, 1977 e 1980. Todos reafirmando a meritocracia como critério absoluto para promoção e condicionando a antiguidade a um bom desempenho.

Na tentativa de impor a cultura do mérito no serviço público federal, o plano de 1977 chegou e extinguiu a promoção por antiguidade e a instituir o método da “distribuição forçada”, que estabelecia limites máximos para a atribuição de cada conceito existente, segundo esse plano, apenas 20% dos servidores poderia ser avaliado como Muito Bom, 70% Bom e 10% Regular.

Em pesquisa realizada pela autora (BARBOSA, 2010) entre servidores públicos da administração direta e indireta constatou-se que os mesmos problemas existentes nos planos de estruturação de carreira persistem, desde o início das implantações até os dias atuais. Mesmo aqueles dilemas responsáveis pela instituição de novos planos prosseguiram nas novas estruturações.

De acordo com a pesquisa realizada, os funcionários pesquisados concordam, ao menos em tese, que o desempenho deve ser considerado o principal, se não o único, critério de avaliação existente. A insatisfação com o sistema em vigor também é unanimidade entre os servidores indagados, que alegam ineficiência do procedimento adotado e criticam todos os passos relativos ao atual sistema, inclusive a atuação dos avaliadores.

Outro ponto falho nos sistemas atuais seria a falta de credibilidade. Os servidores não confiam nos resultados e critérios adotados e acreditam que as boas avaliações são atribuídas a servidores protegidos, apadrinhados e as más avaliações seriam injustas. Conforme entendimento da autora, “[...] quem não recebe boa avaliação em geral não legitima a boa avaliação alheia”. (BARBOSA, 2010, p. 61).

No tocante a antiguidade, os servidores a considera indispensável, pois serviria para corrigir as injustiças da avaliação de desempenho. Paradoxalmente, os pesquisados também compartilham a ideia de que o critério de antiguidade é visto



como estímulo à acomodação, pois permite a promoção mesmo para aqueles que não trabalham.

Finalizando, ao indagar os chefes avaliadores, Barbosa (2010) constatou que não gostam de realizar avaliações de desempenho, em razão da insatisfação gerada entre os servidores. Assim, buscando evitar maiores dissabores, preferem avaliar a todos de forma positiva.

A análise específica desse item da pesquisa permite que se entenda o pressuposto lógico do método da distribuição forçada, instituído em 1977, podendo-se concluir que, embora tal método não seja mais aplicado atualmente, a falha de avaliação que o originou prossegue no âmbito da gestão pública.

Os resultados dessa pesquisa conduzem à ideia de que a fragilidade do sistema de avaliação analisado é atribuível, dentre outros fatores a serem vistos oportunamente, ao desconhecimento da importância dessa prática ou desinteresse sobre o assunto, por parte de avaliadores e avaliados.

Tal importância é retratada na definição que segue, extraída de um artigo relativo ao tema:

A avaliação de desempenho enquanto uma metodologia de diagnóstico e análise do desempenho individual e grupal dos membros da organização, deve ter como objetivo geral e principal promover o desenvolvimento pessoal e profissional dos indivíduos, bem como uma maior produtividade e melhor desempenho organizacional. (ALMEIDA; MARÇAL; KOVALESKI, 2004).

Interessante proposta, detalhando um processo ideal de avaliação de desempenho, foi desenvolvida pelo Grupo Técnico de Avaliação da Coordenadoria da Unicamp.

Conforme esse estudo, a importância de um procedimento de avaliação também consistiria em se traçar o perfil do funcionário, que deve ser adequado às demandas da atualidade.

Outras características fundamentais das avaliações seriam as consequências positivas no que concerne à motivação do trabalhador e a progressão na carreira. Importante acentuar que tal processo é de interesse de todos os envolvidos, pois o desempenho da organização é reflexo do desempenho individual dos funcionários e das respectivas equipes.

Nesse projeto, a avaliação de desempenho é elaborada de uma forma complexa, através de um grupo de avaliadores que valorará comportamentos e habilidades dos funcionários de forma individualizada, bem como da equipe de trabalho.

O processo idealizado estende a participação também aos diretores e coordenadores, e não somente a chefia imediata, por considerar que a responsabilidade pelo alcance dos objetivos institucionais é atribuída a todos.

As conclusões obtidas nesse trabalho e as inovações nele retratadas corroboram com as mudanças necessárias segundo a pesquisa realizada por Livia Barbosa (2010), pois essa proposta defende um modelo que busca afastar a subjetividade das avaliações, inserir os avaliados nesse processo possibilitando-lhes também uma autoavaliação e avaliação de seus pares e incluir direção e coordenação, além de buscar a avaliação dos clientes externos.

Um modelo seguindo essa estrutura conquistaria a confiança dos funcionários descrentes, motivando-os a aprimorar os serviços prestados e melhorar sua atuação.

De acordo com esse projeto:

É cada vez mais consensual que as instituições necessitam de trabalhadores com um perfil profissional compatível com os requisitos demandados pelas novas configurações do mundo do trabalho. [...] A avaliação de desempenho é uma atividade essencial à gestão de pessoas, porque dela decorrem conseqüências importantes para a motivação e progressão na carreira dos funcionários. O processo de avaliação pressupõe que o desempenho de uma Unidade/Órgão ou de uma estrutura organizacional depende do desempenho de cada pessoa e da atuação dessa pessoa na equipe. Da avaliação de desempenho resultam três conseqüências principais: a identificação de necessidades de qualificação, a determinação de potencial e a gestão de remuneração do funcionário. [...] Os sistemas de avaliação de desempenho adotados anteriormente na Unicamp refletiam a relação muito direta entre os superiores imediatos e os avaliados, sem considerar seu papel como parte de um grupo de trabalho e da Instituição como um todo. Por essa razão, esta proposta fundamenta-se em uma metodologia em que o desempenho será analisado sob a ótica de diferentes avaliadores. Um conjunto de avaliadores será responsável por avaliar não apenas um determinado funcionário, mas a equipe de trabalho da qual ele (funcionário) faz parte. Os resultados obtidos nesse processo serão disponibilizados ao diretor/coordenador, ao superior imediato e ao próprio funcionário, **afinal, todos são responsáveis por alcançar os objetivos institucionais.** [...] Este processo de avaliação representa uma ferramenta adicional para avaliar o desempenho e o potencial das pessoas, contribuindo para a tomada de decisões relacionadas às promoções, treinamentos, desenvolvimentos, contratações, melhorias de condições de trabalho e outros assuntos relacionados à gestão de pessoas. [...] No formulário constará um campo para o funcionário inserir uma descrição sumária da atualização profissional, elaboração de trabalhos, projetos ou

atividades relevantes na área de atuação, devidamente comprovados e concluídos no período que compreende entre a **data do enquadramento até a aplicação do primeiro processo avaliatório**. Esses dados servirão como subsídios para o processo de avaliação de desempenho. (COORDENADORIA GERAL DA UNIVERSIDADE GRUPO TÉCNICO, 2011).

Um exemplo prático de aplicação de avaliação de desempenho no serviço público pode ser encontrado na Secretaria da Educação do Estado da Bahia. Esse modelo consiste na avaliação através de um exame de desempenho individual não obrigatório no qual os professores interessados poderão se inscrever.

Os melhores classificados recebem aumento salarial de até 15%.

Esse sistema avaliatório integra a política de valorização da carreira de magistério e tem dupla função: direcionar as políticas públicas e promover uma progressão funcional.

Segundo o Coordenador de Pesquisa e Avaliação do Centro de Seleção de Promoção de Eventos (Cespe), Marcus Vinícius Araújo Soares (apud SECRETARIA DA EDUCAÇÃO, 2011): “Estes resultados fornecem aos gestores orientações de como direcionar as políticas públicas e até os recursos públicos”.

Complementando tais informações acerca do mesmo assunto:

Além de garantir um aumento salarial, a avaliação gera subsídios para promover a melhoria da qualidade do ensino nas escolas da rede estadual, e ainda ajuda os professores no seu próprio desenvolvimento.” [...] A avaliação de desempenho de professores da rede estadual integra o Plano de Carreira do Professor e é uma conquista da categoria, firmada em mesa de negociação, em março de 2008, entre o Governo da Bahia e os professores, através da sua representação legal, o Sindicato dos Professores APLB. O plano estabelece duas formas de progressão na carreira: uma por titularidade (cursos, especializações, mestrado, doutorado e outros) e outra através da avaliação de desempenho. A avaliação de desempenho é composta por duas etapas. A primeira é a Avaliação Individual, que consiste na aplicação de prova de conhecimentos específicos e pedagógicos. Com questões objetivas e discursivas, a prova possui 45 questões e é de caráter eliminatório e classificatório. A segunda etapa é a Avaliação Institucional, considerando o indicador de rendimento do Censo Escolar do ano referência. (SECRETARIA DA EDUCAÇÃO, 2011).

A diversidade de modelos e métodos existentes para a avaliação de desempenho dos servidores públicos é um ponto positivo, pois demonstra que a cultura meritocrática vem sendo aplicada na gestão pública e que os gestores prosseguem em busca do modelo ideal.

## 2.3 PÚBLICO E PRIVADO

A superioridade do setor privado em relação à seara pública, no que se refere às respectivas administrações, é atribuída a fatores como: melhor controle em razão da menor dimensão, maior comprometimento e integração dos gestores envolvidos, visão empresarial voltada para o lucro, ausência dos percalços burocráticos presentes na administração pública, ausência de clientelismo e troca de favores, bom uso do capital investido, superioridade técnica dos profissionais, etc.

Esse ponto de vista, já inculcido em toda a população, é repleto de argumentos repetitivos que se aproximam de clichês.

Embora a constatação de que o privado funciona, enquanto o público agoniza seja uma informação verídica na maioria dos setores sociais, os fatores responsáveis por esse contexto não são apenas relacionados à corrupção e má-fé, mas também a falhas de administração.

Para se alcançar a otimização almejada, não bastaria a moralização do setor público, pautada na obediência aos princípios norteadores da Administração Pública. Seria também imprescindível a adoção de métodos adequados para uma gestão eficiente.

Para melhor entender as peculiaridades dessa dicotomia convém estudar a origem da esfera pública.

Segundo Ricardo Correa Coelho (2009), a separação entre público e privado é o que distingue as sociedades capitalistas e democráticas das demais. Nos dizeres do autor:

Dessa separação fundamental decorrem todas as outras diferenciações relevantes no interior dessas sociedades, como a existente entre um Direito Público e um Direito Privado; entre Estado e sociedade civil; e entre poderes do Estado e direitos do cidadão. Outra diferença importante entre essas sociedades e as demais encontra-se na forma de administrar o Estado. De acordo com o sociólogo alemão Max Weber, nas sociedades tradicionais – ou seja, antes que o capitalismo tivesse se desenvolvido plenamente nas sociedades ocidentais – predominava a administração patrimonial, caracterizada por uma forma de gestão dos negócios públicos como se estes fossem assuntos privados dos governantes. Seria apenas com o desenvolvimento do capitalismo, com a formação do Estado moderno que o acompanharia e, finalmente, com a democratização dos Estados liberais –

que você já estudou na disciplina **Estado, Governo e Mercado** – que iria se desenvolver e se impor a administração burocrática, caracterizada por uma série de procedimentos administrativos, baseados na legalidade dos atos, na impessoalidade das decisões, no profissionalismo dos agentes públicos e na previsibilidade da ação estatal. Essa nova forma de administração foi estudada à exaustão por Weber. [...] Na **esfera pública**, os indivíduos são sempre concebidos como cidadãos, seja na posição de agentes do poder público, isto é, de servidores do Estado, seja na condição de simples usuários dos serviços públicos ou sujeitos submetidos às leis e normas impostas pelo Estado. Já na **esfera privada**, os indivíduos são concebidos como pessoas físicas à procura da satisfação de seus interesses particulares, podendo se associar e constituir pessoas jurídicas com a finalidade de perseguir os mais diferentes objetivos – econômicos, políticos, religiosos, culturais etc. Mas, preste bem atenção: a personalidade coletiva resultante dessa associação segue, no entanto, sendo privada, e não se confunde, em momento nenhum, com a associação e coletividade públicas. (COELHO, 2009, p. 16/17). (grifo do autor).

Dentre as relevantes diferenciações mencionadas por Coelho (2009), o ponto fundamental para este estudo refere-se às relações de trabalho estabelecidas entre o Estado e seus servidores e a iniciativa privada e seus empregados.

Mesmo sem adentrar num estudo aprofundado das diversas formas de contratação existentes em ambas as searas, é fato notório que no setor privado o empregador – que pode ser pessoa física ou jurídica – tem mais liberdade, podendo contratar e demitir seus funcionários como bem lhe aprouver, ficando vinculado somente aos dispositivos da Consolidação das Leis do Trabalho. (BRASIL, 1943).

Enfim, se empregador não estiver satisfeito com os resultados do empregado, pode demiti-lo e contratar alguém mais eficiente, desde que lhe pague todos os direitos garantidos pelas Leis Trabalhistas.

Assim, não é incorreto afirmar que o empregador da seara privada dispõe de um número maior de recursos para despertar em seus subordinados o anseio pela busca de melhores resultados ou maior produtividade. A própria concorrência existente no mercado de trabalho já é um fator que favorece os empregadores da iniciativa privada.

Embora muitas vezes dentre esses recursos estejam presentes atitudes nada louváveis, como pressões psicológicas e metas inatingíveis, é fato que essa liberdade de atuação possibilita que o administrador garanta o bem-estar de seu empreendimento.

Ademais, no que se refere a eventuais direitos trabalhistas violados, a Justiça do Trabalho atua como um dosador, pois é fato incontroverso que tende a favorecer a parte hipossuficiente da relação jurídica (trabalhador) e a aplicar com rigor os

dispositivos legais existentes e os diversos recursos de que dispõe. Exemplo recente dessa prática, buscando assegurar a efetividade na prestação jurisdicional, é a Lei n. 12.440/2011 (BRASIL, 2011b) que acrescentou à Consolidação das Leis do Brasil (CLT) (BRASIL, 1943) um dispositivo criando a Certidão Negativa de Débitos Trabalhistas (CNDT).

As empresas que possuem débitos trabalhistas terão seus nomes lançados num Banco Nacional de Devedores Trabalhistas (BNDT) e ficarão, inclusive, impedidas de participar de licitações.

No serviço público, constata-se outra realidade. Os entraves da legislação estatutária, a força dos sindicatos e a cultura relacional incutida na sociedade brasileira, dificultam modificações estruturais na gestão do setor público.

A estabilidade conferida aos funcionários públicos – direito criado com o fito de protegê-los de eventuais pressões políticas e resguardar o interesse público – mostra-se como o maior diferencial existente entre os servidores públicos (estatutários) e os empregados da iniciativa privada (celetistas).

Possivelmente, essa prerrogativa é um dos principais fatores responsáveis pela dificuldade de implantação de princípios da administração geral no serviço público.

A valorização excessiva da antiguidade no serviço público também atravanca eventuais planos de modernização e otimização da qualidade dos serviços prestados.

Um exemplo claro dessa prática ocorreu no final de 2008, quando o Governo do Estado de São Paulo acrescentou como critério para atribuição de aulas aos professores temporários da rede pública (não concursados) a realização de uma prova de classificação composta por 25 questões de múltipla escolha. Até então, a lista classificatória para atribuição de aulas era elaborada considerando títulos e antiguidade.

Através de liminares concedidas pela justiça, o Sindicato dos Professores do Ensino Oficial do Estado de São Paulo (APEOESP) conseguiu impedir a utilização das notas desse exame como critério para atribuição das aulas.

Conforme entendimento do Sindicato, a prova deveria ser realizada sob forma de concurso público e a aplicação foi desorganizada. Segundo dados fornecidos pela Secretaria da Educação, três mil professores teriam tirado nota zero nas avaliações e 111, obtido 100% de aproveitamento.

Três mil professores zeraram na prova de classificação de temporários da rede estadual de São Paulo, realizada no último dia 17 de dezembro. A informação, divulgada pela Secretaria de Educação do Estado de São Paulo às vésperas do início do ano letivo, abalou os paulistas, sobretudo aqueles preocupados com a situação da Educação brasileira. Os três mil professores teriam errado todas as questões da avaliação. A notícia é chocante, principalmente quando se trata de um professor, mas também polêmica. Considerando a prova “desorganizada”, a APEOESP (Sindicato dos Professores do Ensino Oficial do Estado de São Paulo) conseguiu, por meio de uma liminar, impedir, ao menos temporariamente, que o governo utilizasse a nota da prova como critério na atribuição de aulas para os professores avaliados. Devido a essa mudança, o início as aulas dos colégios estaduais de São Paulo passou do dia 11/02 para o dia 16/02. Além disso, 1500 dos professores nota 0 voltam a lecionar. [...] No último dia 10 de fevereiro, a Secretaria da Educação divulgou que, dos 214 mil professores que fizeram a prova, apenas 111 acertaram todas as questões (que eram divididas por matéria, como biologia, matemática e sociologia). Outro dado foi mais chocante: 3 mil docentes não acertaram uma única questão da matéria da qual dão aulas ou deveriam dar. Desses 3 mil, cerca de 1,5 mil lecionarão neste ano de 2009, pois se encontram no grupo de temporários para o qual são distribuídas aulas. Se a prova tivesse contado na atribuição de aulas de 2009, 45 mil dos 100 mil professores temporários que já estão na rede teriam sido renovados por professores com notas melhores de fora da rede – segundo a Secretaria de Educação, nenhum dos aprovados teria feito menos de 40 pontos (num máximo de 80 pontos), o que equivaleria dizer todos teriam nota azul. Como a prova não valerá como critério de atribuição de aulas, 40 mil professores que fizeram menos de 40 pontos na prova (num máximo de 80 pontos) poderão dar aulas neste ano letivo. (COSTA, 2009).

Apesar de ser uma importante ferramenta, por conferir segurança na atuação do agente público, a estabilidade no cargo, pode estimular a estagnação, o comodismo e uma atuação tendente a produzir o mínimo no ambiente de trabalho.

Se a gestão pública for complementada com fundamentos há tempos presentes no setor privado (motivação e valorização do funcionário, reconhecimento e estímulo dos méritos e conquistas individuais, incentivo a qualificação, etc.), é possível que se obtenha a eficiência almejada na prestação dos serviços públicos.

Acrescentar fundamentos de recursos humanos presentes na administração geral no setor público, sem violar princípios constitucionais ou administrativos pode ser uma ótima estratégia de gestão.

## 2.4 CULTURA RELACIONAL E NEPOTISMO

O contexto vivenciado por um país é reflexo de sua origem histórica e a formação cultural de seu povo é construída pelo mesmo caminho, através de valores

adquiridos, orientação transmitida, exemplos seguidos e costumes incutidos nas populações.

O descontentamento com o judiciário, a descrença na legislação brasileira e a consciência da ineficaz administração pública, são fatos notórios em nosso país.

No entanto, na maioria das vezes, a reação social contra esses fatos não é a reivindicação por direitos através dos mecanismos legais existentes ou manifestações organizadas em busca do cumprimento de preceitos constitucionais, invocando a noção de cidadania, como se esperaria.

Infelizmente, muitas vezes, o brasileiro reage às injustiças sociais ou violação de direitos através da cultura relacional, ignorando os meios legítimos e encurtando os caminhos por meio de facilitações garantidas por boas relações pessoais.

Interessante comentário sobre esse tema foi elaborado pelo colunista Daniel Fraga (2011), em vídeo postado no site youtube.com.

Resumidamente, Fraga assevera que no Brasil impera a cultura relacional, que é a cultura de quem está mais bem relacionado. Privilegiam-se aqueles que conhecem pessoas mais influentes, em detrimento da lei e do mérito individual. Ao contrário do que ocorre na meritocracia, realidade na qual há independência dessas relações de poder.

Fatos como “dar carteirada” ou lançar a famosa expressão “você sabe com quem está falando” caracterizam a cultura relacional. O *status* social é definido pela relação de poder dos indivíduos. Na situação de cargos comissionados, hipótese em que se privilegia o aspecto político em detrimento do técnico, também se constata essa prática.

Nos casos de cargos comissionados, os agentes políticos utilizam o argumento de que a característica mais importante exigida de seus ocupantes seria a confiança depositada, fator subjetivo, que não pode ser avaliado em concursos públicos ou qualquer outra forma de seleção.

Tal argumento também é aplicado em defesa do nepotismo, prática recorrente no Brasil, que consiste na contratação de parentes ou afins para a ocupação de cargos públicos.

Segundo o sociólogo Felix Garcia Lopes Junior (2006), em comentários ao Livro “*In praise of nepotism*”, de Adam Bellow, “[...] nepotismo é todo favorecimento derivado dos vínculos de parentesco”.



Embora admita ser o nepotismo a concessão de privilégios devido a características hereditárias, em detrimento de méritos, Bellow (apud LOPES JUNIOR, 2006) defende tal prática nos Estados Unidos, asseverando que nos dias atuais, vigora um “nepotismo meritocrático”, resultante do bom desempenho e mérito dos descendentes.

Evidentemente, esse modelo diverge do existente em nosso país, onde diariamente é possível constatar a exaltação de critérios de parentesco, relegando-se conhecimentos técnicos, preparo e qualificação.

Não é raro constatar-se a existência de ocupantes de cargos como Secretarias, Ministérios, Presidentes de Agências Reguladoras com formação acadêmica em área diversa da relativa aos cargos; via de regra, a consequência disso é a ineficácia dos serviços prestados.

Além do nepotismo, há outras práticas características da cultura relacional que permeiam a política brasileira violando princípios de Direito Administrativo e impedindo a consagração de ideais meritocráticos. Patrimonialismo, clientelismo e fisiologismo são exemplos dessas relações.

Embora teoricamente seja inconcebível a coexistência de patrimonialismo (PATRIMONIALISMO, 2011) e Estado democrático, reiteradamente são veiculadas, nos meios de comunicação, notícias sobre a utilização de bens públicos por agentes políticos em seus interesses pessoais.

O Engenheiro Naval José Celso de Macedo Soares (2009) relata de forma franca e realista suas experiências em artigo relacionado ao tema.

Na mocidade convivi com o Parlamento no Rio de Janeiro. Deputados federais e senadores oriundos dos Estados traziam suas famílias e filhos e vinham morar no Rio. Nada de moradias fornecidas pelo governo. Alugavam casas. Seus filhos frequentavam escolas locais. O Rio de Janeiro, centro cultural do país, atraía as famílias. Sessões de segunda a sexta. Era outro panorama. Veio Brasília. Juscelino Kubitschek, no afã de inaugurá-la no seu mandato e transferir o Governo e o Congresso para lá, começou a distribuir benesses. Salário em dobro para os funcionários. Mansões para os ministros. Apartamentos funcionais. Auxílio moradia. Passagens grátis para as “excelências”. Não caberiam neste artigo as “bondades” oferecidas. Tudo a custa do erário público. Criou o sistema corrupto que perdura até hoje em Brasília. Também não caberia neste artigo a enumeração das inúmeras facetas do patrimonialismo que nossos congressistas usufruem. Uma senadora acha normal gastar as passagens que a ela cabem para trazer amigos para Brasília. Outro coloca em seu apartamento funcional um parente. Senador usa seguranças do Senado para fazer segurança em sua casa particular, no seu Estado de origem. Deputado usa servidora do seu

gabinete como empregada doméstica. Funcionária de gabinete de Senador diz que trabalha em casa porque o gabinete do senador é uma bagunça. Deputados e senadores usam verba dos gabinetes que têm em seus Estados para manter firmas privadas de suas propriedades. E por aí vai. O que acontece em Brasília é a mais clara demonstração do patrimonialismo.

O clientelismo também se caracteriza pela aplicação de recursos públicos em favor de particulares com o diferencial de resguardar uma barganha político-eleitoral. Consiste, basicamente, em se privilegiar aliados políticos utilizando-se de ferramentas dos órgãos públicos em detrimento da grande maioria da população. (FARIAS, 2000).

Fisiologismo (FISIOLOGISMO, 2011), por seu turno, é a conhecida troca de favores políticos que ocorre entre os partidos. O apoio político (para aprovação de projetos e para a gestão em geral) daqueles que não compõem o partido do chefe de governo é obtido através de negociações de cargos. Como consequência, as nomeações que deveriam ser realizadas segundo critérios técnicos, a candidatos com conhecimento na área de atuação, ocorrem por indicação política.

Conforme entendimento do historiador Carlos Fico (2011), em razão do modelo político atual, sem se render ao fisiologismo, o chefe de estado tem dificuldades para gerir a máquina pública.

As práticas ora descritas dificultam a implantação efetiva de uma cultura meritocrática no serviço público, e no Brasil, de um modo geral, porque conferem benefícios, privilégios e posições sociais por meio de critérios políticos, através de relações de poder e influências relacionais em detrimento de considerar os méritos dos indivíduos, seu bom desempenho e fatores como capacidade técnica e esforço pessoal.

## 2.5 PRINCÍPIO DA ISONOMIA

“Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade [...]” (BRASIL, 1988).

O principal artigo da Constituição Federal (5º), em seu *caput*, consagra o Princípio da Isonomia, uma das principais conquistas do estado democrático de direito e de toda a sociedade.

Esse princípio que, basicamente, assegura a igualdade entre os indivíduos para atuação perante a sociedade brasileira de forma livre, apresenta desdobramentos que, de certa forma, aprimoram sua aplicação, tornando-a mais justa.

A igualdade ora discutida é aplicada com justiça por considerar as peculiaridades ou diferenças individuais no tratamento conferido ao cidadão.

Assim, fala-se em “[...] tratar igualmente os iguais e desigualmente os desiguais”, assertiva que retrata fielmente a correta aplicação do Princípio da Isonomia.

A efetivação desse princípio pode ser observada, por exemplo: nas cotas reservadas em concursos públicos para os portadores de necessidades especiais, na aposentadoria diferenciada para as mulheres, acesso exclusivo para brasileiros natos em determinados cargos públicos, assento diferenciado para idosos e gestantes nos transportes públicos, exigência de altura mínima para candidatos a vagas em determinados concursos, etc.

Enfim, sempre que houver pressupostos lógicos e racionais para diferenciações, não ocorrerá violação ao princípio da isonomia. (PRINCÍPIO..., 2007).

Segundo o jurista Celso Antônio Bandeira de Mello, citado pelo acadêmico, Josafá Jorge de Sousa (2006), sobre esse tema coloca-se em evidência dois requisitos.

a) A lei não pode estabelecer como critério de discriminação um elemento específico que individualize, de modo definitivo, um sujeito a ser enquadrado pelo sistema específico; b) O elemento de diferenciação empregado, necessariamente, há de estar intrínseco na pessoa, coisa ou situação a ser discriminada. Ou seja, traço algum que não exista nelas mesmas poderá servir de suporte para submetê-las a tratamentos distintos.

Josafá (SOUSA, 2006) ainda assevera: “Tendo em vista esses dois pontos, o Princípio da Igualdade se destina a defender a garantia individual contra perseguições e a evitar proteções a grupos específicos”.

O princípio da Isonomia tem a finalidade de promover a igualdade social levando em conta as inúmeras diferenças que podem surgir, atuando como um regulador de modo a aplicar soluções iguais para situações equivalentes.

Nesse sentido, o advogado Lívio Augusto Rodrigues de Souza e Souza (2011) também cita o consagrado Bandeira de Melo:

Conforme preleciona o professor Celso Antônio Bandeira de Mello, não deve, assim, ser a lei reduto de privilégios ou perseguições, mas instrumento regulador da vida em sociedade que necessita tratar de forma paritária todos os cidadãos. Este é o conteúdo político-ideológico absorvido pelo princípio da isonomia e disciplinado pelos textos constitucionais em geral, ou de todo modo incorporado pelos sistemas normativos vigentes. Resta claro, desta forma, que ao se efetuar o cumprimento de uma lei, todos os por ela abarcados hão de receber tratamento equânime, sendo certo, ainda, que ao próprio preceito legal é defeso dispensar disciplinas diversas para situações equivalentes. Donde ser lícito concluir que as leis devem ser aplicadas conforme as leis, isto é, de acordo com o que nelas se contém.

A finalidade de se abordar o Princípio da Isonomia neste trabalho é combater as resistências ao sistema meritocrático, que alegam violação à igualdade estabelecida pela Constituição Federal (BRASIL, 1988), eis que não se poderia avaliar sob um mesmo parâmetro, pessoas de diferentes origens e sem igualdade de oportunidades.

Trata-se do discurso enraizado na cultura brasileira, segundo o qual o indivíduo não seria responsável pela sua eventual ineficiência, pois é fruto do meio em que vive e resultado das condições que o Estado lhe proporcionou. Além disso, a meritocracia seria uma forma de discriminação social e competição nada saudável.

No que concerne à igualdade, não há qualquer violação se a implantação da meritocracia respeitar o dever de se tratar igualmente os iguais e desigualmente os desiguais.

Como a aplicação defendida neste trabalho restringe-se ao âmbito do funcionalismo público, é certo que não haverá desigualdade entre servidores que foram selecionados segundo os mesmos critérios e nomeados para cargos idênticos.

Não se pretende implantar a meritocracia em todas as searas da sociedade brasileira. Esse processo, sim, poderia caracterizar violação a um princípio constitucional e consistiria, resumidamente, em mudar as estruturas do país.

A meritocracia tem como pressuposto lógico para a evolução de alguns em detrimento de outros, os méritos e conquistas individuais, o desempenho diferenciado, a melhor capacidade técnica aliada à efetiva utilização.

Tanto na iniciativa privada como no setor público, os méritos poderiam ser traduzidos como comportamento proativo, produtividade maior, riqueza em conhecimento técnico ou mais habilidade na realização das tarefas.

Numa gestão adepta da cultura de mérito, o diferencial entre ambas as searas são as consequências da implantação desse sistema. Enquanto no setor privado os reflexos consistem no crescimento da produtividade, melhores resultados ou maiores lucros, na esfera pública visualiza-se mais eficiência na prestação dos serviços públicos.

## 2.6 FUNCIONALISMO PÚBLICO

Denomina-se servidor público o trabalhador que exerce uma função pública e ocupa um cargo público (estadual, federal ou municipal), tendo sua relação com empregador regida pelo direito administrativo e pelo respectivo estatuto. Diferentemente do empregado do setor privado, cuja relação de trabalho é tratada pela CLT (BRASIL, 1943) e, conseqüentemente, eventuais reivindicações seriam feitas por meio da Justiça do Trabalho.

Funcionário Público e Agente Público também são nomenclaturas utilizadas para se referir aos trabalhadores da seara pública. No entanto, embora ainda utilizado, o termo “funcionário público” foi substituído pela expressão “servidor público” a partir da Emenda Constitucional (EC) nº 19 de 4 de junho de 1998 e ambas as construções possuem a mesma definição.

Segundo Bruno Mattos e Silva (2011).

Agentes públicos são todas as pessoas que, de forma permanente ou não, exercem algum tipo de função estatal. Com efeito, o Estado age por meio de pessoas: são os agentes públicos. Nessa categoria estão abrangidos os servidores públicos (ocupantes de cargos públicos, que podem ser efetivos ou em comissão), os delegatários do Poder Público (ex. notários e registradores), os concessionários do serviço público, os agentes políticos (Presidente da República, vereadores etc.), enfim, todo aquele que está investido de alguma função estatal.

Assim, a expressão “agente público” possuiria um caráter mais abrangente, podendo-se afirmar que todo servidor é um agente público, no entanto, a recíproca não é verdadeira, eis que podem existir situações em que o trabalhador esteja representando o ente estatal sem, no entanto, ocupar um cargo público.

Há ainda os empregados públicos que são os trabalhadores da administração pública indireta, empresas públicas, sociedades de economia mista e fundações públicas de direito privado. Também contratados sob regime da CLT (BRASIL, 1943).

O texto que segue, disponibilizado pela Controladoria Geral da União (BRASIL, 2011a), esclarece as diferenças existentes entre tais categorias de trabalhadores.

O agente político é aquele detentor de cargo eletivo, eleito por mandatos transitórios, como os Chefes de Poder Executivo e membros do Poder Legislativo, além de cargos de Diplomatas, Ministros de Estado e de Secretários nas Unidades da Federação, os quais não se sujeitam ao processo administrativo disciplinar. O agente público é todo aquele que presta qualquer tipo de serviço ao Estado, funções públicas, no sentido mais amplo possível dessa expressão, significando qualquer atividade pública. A Lei de Improbidade Administrativa (Lei nº 8429/92) conceitua agente público como “todo aquele que exerce, ainda que transitoriamente ou sem remuneração, por eleição, nomeação, designação, contratação ou qualquer outra forma de investidura ou vínculo, mandato, cargo, emprego ou função nas entidades mencionadas no artigo anterior”. Trata-se, pois, de um gênero do qual são espécies o servidor público, o empregado público, o terceirizado e o contratado por tempo determinado. Servidores públicos são ocupantes de cargo de provimento efetivo ou cargo em comissão, regidos pela Lei nº 8.112/90 e são passíveis de responsabilização administrativa, apurada mediante processo administrativo disciplinar ou sindicância de rito punitivo. O empregado público pode ter duas acepções: a) Ocupante de emprego público na administração direta, autarquias e fundações, nos termos da Lei 9.962/2000, contratados sob regime da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). A rescisão desses contratos, em ato unilateral da administração, deve ser precedida de procedimento administrativo, com garantias ao empregado de participação na produção de provas, ampla defesa e julgamento impessoal. b) Ocupante de emprego público na administração pública indireta, nas empresas públicas, nas sociedades de economia mista e nas fundações públicas de direito privado. Também são contratados sob regime da CLT. O agente público contratado por tempo determinado desempenha funções públicas desvinculadas de cargos ou de empregos públicos, de forma precária e temporária, como os contratados por tempo determinado para necessidade temporária de interesse público, desobrigados de concurso público. Regulados pela Lei nº 8.745, de 09/12/93, não se sujeitam aos dispositivos da Lei nº 8.112/90.

As inúmeras atividades exercidas pelo Estado na manutenção de sua organização e no intuito de atender aos interesses da coletividade são efetivadas pelos agentes públicos.

As pessoas físicas revestidas da função pública são o instrumento para atuação do Estado e, portanto, transmitem à população a imagem do ente público e o grau de sua eficácia.

Assim, não seria exagero exaltar a importância do papel exercido pelos funcionários públicos no âmbito da gestão pública, pois considerando que a prestação dos serviços à sociedade ocorre por meio dos servidores, conseqüentemente, sua ineficiência, demonstraria um Estado ineficiente.

Nesse sentido, o agente público não seria apenas um instrumento a viabilizar os atos do Poder Público, mas sim, parte integrante de sua própria estrutura.

Tal entendimento é explicado pela Procuradora do Estado de São Paulo, Dr<sup>a</sup> Amarilis Inocente Bocafoli. (2010).

Ocorre que há na relação entre funcionário-Estado, muito mais do que uma relação interna, “doméstica”, de interesse exclusivo das partes que integram a relação. O funcionário público exprime e expressa a vontade e os atos do Estado, sendo, na verdade, mais que um mero instrumento, mas parte integrante de sua estrutura.

A insatisfação com a baixa qualidade no atendimento e a má prestação dos serviços não é um fato novo em nosso país. O funcionalismo público brasileiro, em todas as esferas de governo, é desacreditado por fatores, dentre outros, como: morosidade, corrupção, procrastinação, má qualidade no atendimento e precariedade técnica.

Primeiramente, é importante salientar que os funcionários públicos de todo país são regidos por diferentes estatutos, conforme a esfera que ocupam (federal, estadual e municipal); razão pela qual existem significativas diferenças relacionadas a remunerações, benefícios e planos de carreira oferecidos, mesmo nas situações em que os servidores das diferentes searas exercem funções semelhantes.

Invariavelmente, no âmbito federal apresentam-se as melhores remunerações, planos de carreira e condições de trabalho, seguido, respectivamente pelas esferas estaduais e municipais. Nos aspectos ora mencionados, o Distrito Federal também é superior aos estados e municípios.

Tomando-se como exemplo a Segurança Pública, estabelecendo um comparativo salarial entre os cargos de Delegado da Polícia Federal e Delegado da Polícia Civil dos estados, nota-se que enquanto o salário na seara Federal varia entre R\$ 17.498,40 e R\$ 19.699,82, conforme a categoria (Primeira e Especial), a remuneração dos Delegados Estaduais oscila entre R\$ 5.219,00 (Pará) e R\$ 12.095,76 (Tocantins). Conforme tabela a seguir, apenas o salário dos delegados do Distrito Federal aproxima-se das remunerações delegados da Polícia Federal.

Comparativo Salarial entre Delegados de Polícia Civil dos Estados Brasileiros

Estado	Remuneração
Distrito Federal	R\$ 17.223,50
Tocantins	R\$ 12.095,76
Paraná	R\$ 11.779,56
Rio de Janeiro	R\$ 10.690,11
Mato Grosso	R\$ 10.013,80
Maranhão	R\$ 10.162,76
Amapá	R\$ 10.416,00
Rondônia	R\$ 9.900,79
Rio Grande do Norte	R\$ 9.900,00
Estado	Remuneração
Piauí	R\$ 9.609,00
Roraima	R\$ 8.800,00
Goiás	R\$ 8.748,0
Sergipe	R\$ 8.469,00
Mato Grosso do Sul	R\$ 8.041,60
Acre	R\$ 8.000,00
Ceará	R\$ 7.937,54
Alagoas	R\$ 7.799,26
Bahia	R\$ 7.372,06
Rio Grande do Sul	R\$ 7.094,98
Espírito Santo	R\$ 6.961,81
Amazonas	R\$ 6.743,94
Paraíba	R\$ 6.100,00
Santa Catarina	R\$ 6.200,00
Pernambuco	R\$ 5.855,00
São Paulo	R\$ 5.810,30
Minas Gerais	R\$ 5.714,35
Pará	R\$ 5.219,00



Fonte: <http://delegadospcbahia.wordpress.com/2011/04/15/salario-dos-delegados-de-policia-civil-do-brasil/>

Considerando-se as inúmeras peculiaridades das searas e dos cargos comparados acima (disponibilização de verba, diferentes qualificações exigidas para cada cargo, número de servidores existentes...), esses números não são suficientes para se constatar que tais discrepâncias refletem uma injustiça nos recursos humanos da administração pública, de um modo geral; mas servem para justificar a insatisfação dos servidores públicos que percebem as baixas remunerações, bem como para desmotivá-los.

Essa situação também se repete na gestão de pessoas do Poder Judiciário brasileiro. Comparando-se as condições de trabalho dos servidores da Justiça Estadual com os da Justiça Federal, observam-se discrepâncias no tocante às remunerações, aos planos de carreiras e a valorização da qualificação individual.

Considerando-se cargos equivalentes, os servidores da área Federal, além de perceberem remuneração superior, contam com plano de carreira que possibilita a nomeação para funções comissionadas, aumentando significativamente a remuneração. Não se trata apenas de gratificação especial para aqueles que ocupam cargos de chefia, mas sim de um adicional no salário para quem exerce determinadas funções, como participação nas audiências e atendimento ao público (balcão). Também há previsão de aumento de salário aos servidores que participam de cursos de qualificação ou possuem títulos de graduação e especializações<sup>5</sup>.

As diferenças entre remunerações e privilégios devem-se aos diferentes estatutos que regulam o quadro funcional de cada esfera de governo. Os servidores federais têm sua relação de trabalho regida pela Lei 8.112/90, enquanto que na

---

<sup>5</sup> Lei 11.416/06 (Dispõe sobre as Carreiras dos Servidores do Poder Judiciário da União)

Art. 14. É instituído o Adicional de Qualificação – AQ destinado aos servidores das Carreiras dos Quadros de Pessoal do Poder Judiciário, em razão dos conhecimentos adicionais adquiridos em ações de treinamento, títulos, diplomas ou certificados de cursos de pós-graduação, em sentido amplo ou estrito, em áreas de interesse dos órgãos do Poder Judiciário a serem estabelecidas em regulamento. (...)

Art. 15. O Adicional de Qualificação – AQ incidirá sobre o vencimento básico do servidor, da seguinte forma:

I - 12,5% (doze vírgula cinco por cento), em se tratando de título de Doutor;

II - 10% (dez por cento), em se tratando de título de Mestre;

III - 7,5% (sete vírgula cinco por cento), em se tratando de certificado de Especialização;

IV – (VETADO)

V - 1% (um por cento) ao servidor que possuir conjunto de ações de treinamento que totalize pelo menos 120 (cento e vinte) horas, observado o limite de 3% (três por cento).

esfera estadual cada estado tem seu estatuto próprio. No estado de São Paulo, por exemplo, o dispositivo é a Lei 10.261/68.

Motivação, estímulo, incentivos, reconhecimento e valorização do funcionário são as ações necessárias para se promover a otimização da qualidade dos serviços públicos prestados à sociedade de uma maneira uniforme e definitiva.

Segundo estudos na área de psicologia (NOVAES, 2007), o comportamento humano, tanto na vida pessoal quanto profissional, é movido por necessidades que surgem de forma cíclica.

A motivação seria o combustível a impulsionar as atitudes do indivíduo até a satisfação de tais necessidades, que geraria certa tensão, enquanto não satisfeitas. Por outro lado, um estado de frustração seria retratado pela não satisfação das necessidades surgidas, podendo provocar outra forma de vazão para a tensão vivenciada, gerando doenças ou comportamentos negativos.

O desestímulo provocado pela falta de incentivos e desafios desperta naqueles que se sobressaem o anseio pela busca de melhores oportunidades. Isso acontece tanto na esfera pública quanto no setor privado.

Da mesma forma que as mentes brilhantes da iniciativa privada substituem as oportunidades limitadas e sem maiores desafios aqui do Brasil por uma oportunidade, por exemplo, no Vale do Silício; os servidores públicos mais eficazes buscam melhores oportunidades, participando de outros processos seletivos, almejando cargos superiores e com maiores salários.

A alta rotatividade de funcionários, por si só, já não é fenômeno saudável em qualquer organização por implicar, na perda de conhecimento, capital intelectual e domínio dos processos. Transpondo-se essa informação para o serviço público, num contexto no qual aqueles que se retiram são os melhores capacitados, a perda ainda é maior, pois acarreta atraso na prestação dos serviços e redução de sua qualidade. A administração pública e toda a sociedade saem prejudicadas.

Exemplo desse fenômeno ocorre no Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, que, a cada dois anos, aproximadamente, faz concurso público para preenchimento de vagas para o cargo de escrevente judiciário; em média, dois mil candidatos são aprovados e todos são chamados no prazo de validade do concurso. No entanto, devido à alta rotatividade, no concurso seguinte mais duas mil vagas são preenchidas novamente.

Consultando-se o Diário Oficial<sup>6</sup> desse Tribunal é possível verificar o alto número diário de “exonerações” e “demissões a pedido” para esse cargo.

Essa observação conduz à constatação de que determinados cargos ou funções servem como “trampolim” ou apenas um degrau no serviço público, jamais despertando perspectivas de permanência ou maiores expectativas nos candidatos.

Para um trabalhador atingir a plenitude de satisfação com as condições de emprego que lhe são oferecidas e, conseqüentemente, apresentar o seu melhor (qualidade e quantidade) é fundamental que lhe sejam oferecidos os suprimentos concretos (justa remuneração e benefícios) e abstratos (motivação, reconhecimento e perspectivas).

### 3 ESTUDOS DE CASO

O objetivo deste capítulo é demonstrar a aplicação prática da meritocracia, bem como seus resultados e efeitos. Apresentam-se casos concretos divididos em duas categorias: situações em que o sistema meritocrático foi implantado com êxito, surtindo bons resultados e; setores problemáticos do serviço público que poderiam ser melhorados através da adoção da meritocracia em sua estrutura organizacional.

#### 3.1 MERITOCRACIA NA INICIATIVA PRIVADA

No setor privado, principalmente na gestão de pessoas das multinacionais, a cultura meritocrática é disseminada amplamente. Esse ideal é tão valorizado que a maioria das empresas utiliza a adequação a um ambiente meritocrático, devidamente apurada através da entrevista psicológica, como um requisito para escolha dos funcionários.

Empresas como a AmBev (pertencente ao grupo AB Imbev), Promon e Magazine Luiza são exemplos paradigmáticos da aplicação bem-sucedida desse

---

<sup>6</sup> <https://www.dje.tjsp.jus.br/cdje/index.do>

sistema na iniciativa privada. Não por mera coincidência, tais empresas compõem frequentemente as listas das melhores opções de trabalho no mercado atual.

Iniciativas como fixação de metas individuais e coletivas, processos de avaliação de desempenho, rápido crescimento na carreira, investimento em treinamento e qualificação de pessoal e preocupação em manter os melhores talentos são posturas recorrentes nesse modo de gestão.

A AmBev, maior cervejaria da América Latina, possui uma universidade (Universidade AmBev) destinada a promover cursos especiais para os diferentes cargos e funções existentes no grupo, bem como um sistema de bolsas de graduação e pós-graduação concedidas pela Fundação Antonio e Helena Zerrener (FAHZ). (MERITOCRACIA..., 2011).

A Promon (EMPRESAS, 2011), empresa do ramo de engenharia e gerenciamento, líder de mercado e exemplo de eficácia em gestão, também é adepta da cultura meritocrática e apresenta como peculiaridades a participação de seus funcionários como associados e a preocupação com a qualidade de vida dos colaboradores. Como resultado da excelência na gestão e dos bons resultados obtidos, a Promon é a única empresa a constar em na lista da Great Place to Work (GPTW)<sup>7</sup> em todas as 15 edições.

Na Promon, empresa de engenharia reconhecida pela “oferta” de qualidade de vida aos funcionários, existe a preocupação de transformar todos em parceiros, por exemplo. Além de salários acima da média do mercado, a companhia distribui gratificações semestrais, de acordo com avaliações 360 graus que envolvem chefes, colegas e subordinados. Aliás, o chefe de hoje pode ser subordinado amanhã, sem dramas. Depende da experiência de cada um e do projeto em pauta. “As pessoas aqui são subordinadas a dois chefes: um hierárquico e um coordenador de disciplina, profissional assim nomeado por ser um expert em sua área” diz Márcia Fernandes Kopelman, diretora de RH, à revista Você S/A. (GOMES, 2011).

<sup>7</sup> Great Place to Work (GPTW) é uma empresa de consultoria responsável pelo levantamento das “Melhores Empresas para Trabalhar” guia publicado anualmente, listando as empresas selecionadas. “A empresa que busca um lugar nas listas das melhores para trabalhar no Brasil precisa cumprir cada uma das etapas estabelecidas pelo Great Place to Work (GPTW). Antes de fazer a inscrição e se submeter à avaliação, ela deve fazer a lição de casa. Precisa ter estabelecido uma relação de confiança e comprometimento mútuo com a equipe. Portanto, estar entre as vencedoras é consequência de um modelo de gestão de pessoas consistente e que é valorizado e reconhecido pelos funcionários como tal. Um bom pacote de benefícios e os salários competitivos não são suficientes para que os empregados afirmem trabalhar numa empresa da qual se orgulham e onde se sentem felizes e realizados. Esses aspectos são analisados e têm seu peso na média final, mas a pesquisa vai além: procura avaliar outros itens. Um deles, se existe politicagem e favoritismo. Ou se os chefes estão sempre abertos para ouvir o que as pessoas têm a dizer. [...]”. (Época Edição Especial São Paulo: Editora Globo, 2011. Semanal).

A Magazine Luiza, conhecida rede de varejo de móveis e eletroeletrônicos também se destaca pela valorização dos méritos individuais, aplicando um sistema que identifica, dentre suas filiais, as lojas com maior desempenho durante o ano, premiando-as com 10% do excedente do lucro planejado. (BLECHER; HERZOG, 2005).

Verba extra para estudos, flexibilidade para trabalhar em casa, internet doméstica, recreação, bônus salariais, enfim, inúmeros são os benefícios criados por essas empresas no intuito de atrair e manter os melhores talentos.

Entretanto, o fator determinante para que tais corporações encabechem a Lista das Melhores não são os benefícios ou salários superiores, por si só, mas sim o tratamento conferido ao colaborador no que se refere a perspectivas e valorização do trabalho. Segundo Ruy Shiozawa (apud As 100 Melhores Empresas para Trabalhar..., 2011), presidente da GPTW no Brasil: “Não é uma questão de salário. Não é uma questão de benefícios. É uma questão de cultura da empresa”.

### 3.2 MINAS GERAIS

O Governo Mineiro é um exemplo de implantação da Meritocracia no funcionalismo de todas as searas da Administração Pública.

Inserido num contexto de Planejamento Estratégico iniciado em 2004 com o objetivo de modernizar o Estado enfatizando a gestão pública por resultados, o ideal meritocrático vem sendo adotado e já apresenta resultados positivos em diversos setores (Educação, Saúde, Segurança Pública...).

Em artigo relacionado ao tema, a analista do Banco Central, Izabela Moreira Corrêa, descreve tal realidade:

A reforma administrativa institucionalizada a partir de 1995 no Brasil havia, *assim*, estabelecido o marco institucional para a promoção de reformas administrativas nos demais entes da Federação. Foi a partir desse ponto que pôde ser considerada uma alteração na administração pública mineira. Só que em Minas Gerais o planejamento estratégico e a gestão pública por resultados tornaram-se aspectos marcantes do processo de implementação da reforma administrativa e da estratégia política. (...) Até o final do primeiro trimestre de 2006 já havia 18 órgãos e entidades pactuadas por meio do acordo de resultados. Além de garantir maior flexibilidade gerencial e administrativa aos órgãos e entidades pactuantes, com a expansão do

número de acordo de resultados pactuados, o governo assegurou o alinhamento estratégico das diversas secretarias de estado e os resultados importantes para assegurar as metas do governo.

De acordo com o então Governador do Estado, Aécio Neves, em entrevista à Revista Veja, a partir de 2007 foram fixados objetivos para todas as repartições do serviço público mineiro e, após o período de um ano, aqueles que cumprissem integralmente as metas seriam premiados com um salário extra. Também haveria aumentos proporcionais aos funcionários que se aproximassem dos objetivos.

Referidas metas foram detalhadas por área e todas as secretarias cumpriram e superaram mais de 60% dos ideais estabelecidos.

Na Secretaria da Saúde alguns dos objetivos foram: reduzir a taxa de mortalidade infantil, aumentar o número de casas com acesso à rede de esgoto e ampliar a faixa da população de pessoas atendidas pelo Programa Saúde da Família. No que se referem aos transportes, as pretensões foram: recuperar 7300 quilômetros de rodovia; pavimentar o acesso a 22 cidades servidas apenas por estradas de terra e aumentar o número de municípios com asfalto. Na área da Segurança Pública, buscou-se diminuir a quantidade de assaltos e no setor de Desenvolvimento Social a meta era a redução do número de pobres das cidades.

Conforme levantamento demonstrado na referida entrevista, parte dos resultados foi retratada a seguir:

Área	Objetivo Estabelecido	Resultado Obtido
<b>Segurança Pública</b>	Diminuir o nº de assaltos por 10.000 habitantes de 450 para 365.	Redução para 363
<b>Saúde</b>	Reduzir a taxa de mortalidade infantil de 1,61% para 1,55%.	Redução para 1,53%
<b>Educação</b>	Aumentar o percentual de professores do ensino fundamental com formação superior de 51% para 53%.	Aumento para 76%
<b>Transportes</b>	Aumentar o nº de municípios conectados por estradas asfaltadas de 682 para 704.	Aumento para 709
<b>Desenvolvimento Social</b>	Reduzir o percentual de pobres nas cidades de 19,4% para 18,1%	Redução para 15,6%

Os dados supradescritos foram apurados entre os anos 2007 e 2008 e reiterados em nova entrevista realizada em 2010. Segundo o ex-governador, a administração do Governo de Minas Gerais realmente é um exemplo de aplicação

da meritocracia no serviço público, pois através desse sistema foi possível melhorar todos os indicadores sociais, econômicos e educacionais do estado.

O atual senador explicou à Revista Veja (SABINO; PORTELA, 2010) que em sua gestão foram estabelecidas metas para todos os servidores públicos do estado, dos professores aos policiais, e o cumprimento de tais metas ensejaram uma remuneração extra. Os resultados foram imediatos e traduzidos, dentre outros indicadores, na queda da mortalidade infantil e materna, redução da desnutrição infantil das regiões mais pobres e diminuição de todos os tipos de crime, na segurança pública.

Nas palavras do ex-governador, “[...] quando você estabelece instrumentos de controle e consegue medir os resultados das ações do governo, você espanta os pregadores messiânicos<sup>8</sup>”. (SERRA, 2010).

### 3.3 AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL

ANAC (Agência Nacional de Aviação Civil) é uma agência reguladora federal responsável por regular e fiscalizar as atividades de aviação civil e de infraestrutura aeronáutica e aeroportuária. Conforme informações extraídas do respectivo endereço eletrônico, trata-se de uma autarquia especial vinculada à Secretaria de Aviação Civil da Presidência da República que goza de independência administrativa, autonomia financeira, ausência de subordinação hierárquica e mandato fixo de seus dirigentes, que atuam em regime de colegiado.

A crise no setor aéreo ganhou notoriedade no ano de 2006, quando ocorreu o choque entre um avião Boeing 737-800 e um jato executivo Legacy, provocando a morte de 154 pessoas.

Após esse episódio, informações como precariedades técnicas (diversas falhas no controle do espaço aéreo) e administrativas (más condições de trabalho) também foram divulgadas denunciando a real dimensão da crise.

Nas palavras do advogado Ademir de Oliveira Costa Junior.

Em defesa dos controladores de vôo que atuavam no momento da colisão entre as duas aeronaves, a categoria tornou públicas falhas no controle do espaço aéreo brasileiro, tais como: frequências de rádio de péssima

---

<sup>8</sup> Referência ao messianismo político, que é a crença na capacidade excepcional de certos indivíduos de resolver problemas sociais de forma imediata e irreversível.

qualidade entre Brasília e Manaus e, a partir de um marco conhecido como Teres (480 km ao norte da capital federal), a existência de um buraco negro, área onde os auxílios à navegação ficam inoperantes; más condições dos equipamentos e jornadas excessivas de trabalho, além dos baixos salários.

Posteriormente as críticas à gestão do setor também passaram a questionar a competência e qualificação dos dirigentes e as investigações direcionaram-se a então diretora de serviços aéreos, indicada então pelo Ministro da Casa Civil, seu antigo colega de faculdade.

Segundo reportagem publicada na revista Veja, além de carecer de qualificação técnica para a ocupação do cargo, pois sua formação era na área jurídica (advogada e ex-procuradora do estado) e pouco conhecia sobre aviação civil, a diretora também agia de modo a favorecer companhias aéreas.

(...) Tornou-se procuradora do estado de São Paulo em 1987. Seus amigos no PMDB lhe arranjaram uma vaga na assessoria do ex-governador Luiz Antônio Fleury Filho. Poucos entenderam quando, em 1995, ela aderiu ao PSDB. Foi chefe de gabinete de José Guedes, secretário de Saúde do governo Mário Covas. Ocupou o mesmo cargo na pasta da Assistência Social, em que fez amigos. Por meio deles, passou a acompanhar as obras da antiga Febem – o que não fazia parte de suas atribuições. Suas relações com empreiteiros foram incompreendidas pelos tucanos, que a afastaram do cargo. Quando Lula chegou ao Planalto, (...) virou petista. Chamada para Brasília por José Dirceu, seu colega de faculdade, demitiu-se do estado, onde tinha um salário de 9 800 reais, para ganhar 4 900 reais no Planalto. (...) Na semana passada, descobriu-se que a diretora da Anac chegou a ludibriar a Justiça para favorecer as companhias aéreas. Em fevereiro, a desembargadora paulista (...) julgava uma ação que restringia o pouso de aviões em Congonhas nos dias de chuva – medida que desagradava às empresas. Ao receber de (...) um documento da Anac regulando essa mesma matéria, deu uma sentença que favoreceu as companhias. O papelório da Anac chegou à mesa da desembargadora como se fosse uma norma, mas era só um estudo técnico.

A gestão de recursos humanos das agências reguladoras é regida pela Lei nº 9.986 de 18 de Julho de 2000, que dispõe em seus artigos 4º e 5º o seguinte:

Art. 4º As Agências serão dirigidas em regime de colegiado, por um Conselho Diretor ou Diretoria composta por Conselheiros ou Diretores, sendo um deles o seu Presidente ou o Diretor-Geral ou o Diretor-Presidente.

Art. 5º O Presidente ou o Diretor-Geral ou o Diretor-Presidente (CD I) e os demais membros do Conselho Diretor ou da Diretoria (CD II) serão brasileiros, de reputação ilibada, formação universitária e elevado conceito no campo de especialidade dos cargos para os quais serão nomeados, devendo ser escolhidos pelo Presidente da República e por ele nomeados,



após aprovação pelo Senado Federal, nos termos da alínea f do inciso III do art. 52 da Constituição Federal.

Analisando o dispositivo legal, nota-se a irregularidade na nomeação de uma pessoa leiga sobre os assuntos do setor para ocupar um cargo de Direção numa agência responsável por regular a aviação civil do país. Neste exemplo fica evidente o predomínio de interesses pessoais e políticos em detrimento dos interesses da coletividade, bem como a ausência de meritocracia na gestão.

Também é possível afirmar que a filosofia meritocrática está presente na norma supramencionada, retratada pelo requisito: “elevado conceito no campo de especialidade dos cargos para os quais serão nomeados”. No entanto, ao que se percebe, inexistem mecanismos para fiscalização do cumprimento de tais dispositivos, ou, se existentes, são falhos.

### 3.4 PREFEITURA DE CASTRO E OUTROS CASOS NO PARANÁ

Como já explanado em capítulo específico, nepotismo é uma forma de favorecimento político a familiares. Essa prática é diametralmente contrária à filosofia meritocrática por privilegiar grau de parentesco em detrimento de méritos individuais.

Recentemente o Ministério Público do Paraná ajuizou uma ação civil pública contra o Prefeito da cidade de Castro, por improbidade administrativa em razão da contratação de parentes para ocuparem cargos de livre nomeação na referida Prefeitura.

Conforme notícia veiculada no jornal Diário dos Campos o objetivo da ação é a exoneração de nove pessoas, em decorrência da prática de nepotismo, bem como a punição dos envolvidos nos termos da lei de improbidade administrativa (Lei 8.492/92).

De acordo com a peça apresentada pelo promotor de Defesa do Patrimônio Público, os contratados ocupantes dos cargos são: um irmão do Prefeito, um irmão do vice-prefeito, um irmão, a esposa, um cunhado e filhos de vereadores, todos da base governista.

Segundo o promotor do caso:

As contratações pelo Município destes nove servidores estão violando a súmula vinculante de número 13, do Supremo Tribunal Federal [STF], que proíbe a contratação de parentes de autoridades, até o terceiro grau, em qualquer dos Poderes da União, Estados e Municípios.

Dentre as denúncias contra o prefeito, também há a acusação de ter contratado sem licitação a filha do então chefe de gabinete para prestar serviços de psicologia ao Detran da cidade no período de 2008/2009. Esse contrato teria durado um ano e custado aproximadamente R\$ 80.000,00 para os cofres públicos.

Considerando-se um período de doze meses, verifica-se que o salário mensal da psicóloga contratada aproxima-se de R\$ 6.800,00.

Confrontando tal informação com dados obtidos em editais de concursos públicos para contratação de psicólogos, nota-se que os salários oferecidos são significativamente inferiores ao montante pago pelo município de Castro à psicóloga contratada sem qualquer forma de seleção.

Em Itapetininga/SP, o salário oferecido para uma carga horária de 30 horas semanais é R\$ 1.020,00 e na cidade de Alvorada/RS, a remuneração é R\$ 2.947,21, para a mesma carga horária. Assim, conclui-se que a irregularidade não residia somente no fato de se contratar sem licitação, mas também conceder remuneração excessiva para o exercício da função.

De acordo com o jornal Gazeta do Povo:

Por meio de um convênio assinado com o Detran, o município de Castro deveria contratar um psicólogo para a realização de exames psicotécnicos para as primeiras habilitações e renovações de carteiras de motorista. “O procurador do município deu o parecer favorável à contratação sem licitação, o que é refutado pelo Ministério Público, e o prefeito determinou a contratação da profissional”, afirma o promotor. O contrato da psicóloga durou aproximadamente um ano, de outubro de 2008 a novembro de 2009, e ela recebeu um total aproximado de R\$ 82 mil no período.

Em defesa, o Prefeito afirmou inexistir outro profissional no município com as qualificações necessárias para o exercício da função e se disponibilizou a fornecer toda documentação requerida para os esclarecimentos.

O Governo do Paraná e a Prefeitura de Curitiba também têm sido marcados por práticas nepotistas.

Segundo postagem de um blog político (nicoska.com) em janeiro de 2011, o atual governador nomeou sua esposa para a Secretaria de Família e Assistência Social e seu irmão para a recém-criada Secretaria de Infraestrutura e Logística.

Além disso, ele mantém parentes (um filho, numa Secretaria e uma tia de sua esposa numa Fundação) na prefeitura de Curitiba, da qual foi prefeito até a gestão anterior, quando renunciou para concorrer ao Governo do Estado.

Conforme as notícias postadas, o governador ainda seria praticante de nepotismo cruzado, ao nomear diversos parentes de deputados para cargos do segundo escalão de seu governo.

Todas essas nomeações foram possíveis devido a uma brecha na Súmula Vinculante nº 13, que não veda a nomeação de parentes para os ditos “cargos políticos”.

Em coluna da Revista “Isto é”, o jornalista Leonardo Attuch fez uma paródia entre esses acontecimentos no Governo do Paraná e o livro “O Vampiro de Curitiba” do escritor Dalton Trevisan. Na transcrição que segue os nomes dos envolvidos foram omitidos, podendo a versão na íntegra ser encontrada no endereço eletrônico das referências:

#### Os vampiros de Curitiba

Governo, no Paraná, virou empresa familiar. E ainda falam mal do Maranhão. Terra de gente culta, letrada e muito bem educada, o Paraná merecia sorte melhor na política. Tome-se o exemplo do Palácio do Iguazu. O governador (...) tem uma carinha boa, jeitão de tucano moderno, mas comporta-se como um autêntico senhor feudal. Qualificar como nepotismo o que ele tem feito na Terra das Araucárias é até pouco. Na prática, (...) está entregando 80% das verbas do Estado ao irmão, (...), conhecido como Pepe, e à esposa, (...). Dias atrás, ele criou duas supersecretarias: a de Infraestrutura Logística, que funde a de Obras Públicas com a de Transporte, e a da Família e do Desenvolvimento Social. A primeira, que administra todas as obras do PAC no Estado e cuida também do porto de Paranaguá, foi entregue ao irmão. A segunda, que terá verbas do Bolsa Família e do Brasil Sem-Miséria, caiu na mão da esposa. Será que não existem quadros-qualificados no Paraná fora da família (...)? Nenhum engenheiro? Nenhuma assistente social? Nenhum administrador? E o pior é que a prática feudal não foi inventada por ele. O antecessor no cargo, (...), também havia nomeado o irmão, (...), para o comando do porto, alegando que ninguém, no mundo, entendia tanto do assunto como ele. Mas (...) foi eleito para romper justamente com o estilo patrimonialista – “o Estado sou eu” – de (...). E repetiu os mesmos vícios, que, no Sul Maravilha, dizem ser do Maranhão, do Piauí... Os vampiros curitibanos de Dalton Trevisan eram obcecados por sexo. Devoravam virgens, velhinhas, freiras, viúvas, senhoras respeitáveis da sociedade e prostitutas. Os vampiros modernos do Paraná são obcecados por cargos públicos. Querem açambarcar tudo: cada centavo, cada secretaria, cada túnel, cada ponte. Nelsinho, personagem do livro de Dalton Trevisan, dizia: “Tem piedade, Senhor, são tantas, eu tão sozinho.” O que dirão os vampiros do poder paranaense? “Tem piedade, Senhor, são tantos cargos, e eu tão pobrezinho”? Pobre Paraná.

O nepotismo cruzado também envolveu o presidente da Câmara Municipal de Curitiba, cuja esposa foi nomeada para um cargo de “Assessor DAS-4” na TV Educativa do Paraná e sogra para o cargo de “Agente Público Municipal II”.

De acordo com um blog de um Deputado<sup>9</sup> da oposição, mãe e filha também ocupavam cargos em comissão no ano de 2006 no Legislativo de Curitiba.

O governador (...) e o prefeito (...), empregam hoje ao menos duas parentes do presidente da Câmara Municipal de Curitiba, (...), em cargos comissionados do governo do Paraná e da Prefeitura de Curitiba. Esse tipo de cargo dispensa a realização de concurso público. (...) nomeou a jornalista (...), esposa de (...), na TV Educativa do Paraná. A nomeação, assinada no último dia 17 de fevereiro, é retroativa a 1º de janeiro, primeiro dia do mandato do governador tucano. O cargo é de “assessor DAS-4”. Já (...) nomeou em agosto do ano passado (...), mãe de (...) e sogra de (...), na secretaria municipal de Governo. Cargo? Agente público municipal II, símbolo C-7, com a prestação de serviços na Secretaria Especial dos direitos da Pessoa com Deficiência. Na mesma data de sua nomeação por (...) na Prefeitura de Curitiba, em 1º de setembro, (...) havia sido exonerada por (...) de um cargo em comissão que detinha na Câmara Municipal, de “assistente técnico às comissões, símbolo CC-9”. Em consulta ao arquivo do ‘Diário Oficial’ de Curitiba, a assessoria de Dr. Rosinha atestou que, em março de 2006, mãe e filha estavam nomeadas simultaneamente no Legislativo de Curitiba. (...), no cargo de “assessor técnico parlamentar (CC-5), vinculado à “Divisão de Comissões Temporárias”. (...), no cargo de “assistente parlamentar” (CC-10), vinculado diretamente ao Gabinete da Presidência.

Dentre as irregularidades apuradas e denunciadas pelo referido Deputado, verificou-se que entre os anos de 2006 e 2011, a empresa Oficina da Notícia, de propriedade da esposa do presidente da Câmara recebeu R\$ 5,1 milhões da Câmara Municipal de Curitiba através de um contrato de publicidade assinado e prorrogado duas vezes. No mesmo período, outra empresa, denominada Visão Publicidade, recebeu R\$ 26,8 milhões do Legislativo.

Em entrevista concedida ao jornal Gazeta do Povo, o cientista político Ricardo Costa de Oliveira explica que o cenário político paranaense sempre foi dominado por algumas famílias, o que reforça o nepotismo local.

#### **O nepotismo é mais comum no Paraná do que em outros estados?**

Nepotismo é a relação entre parentesco e Estado. O fenômeno do nepotismo é um sintoma da presença de instituições políticas frágeis. O nepotismo está sempre associado com desigualdades sociais, formas de patronagem e de clientelismo político. O próprio Estado é controlado por interesses privados e não há controles públicos entre os poderes porque o Executivo, o Legislativo, o Judiciário e órgãos como os tribunais de contas e o Ministério Público são formados por grandes redes de favores e de parentesco. Os partidos políticos desaparecem como instituições e a política se resume aos negócios de famílias com seus interesses e dependências pessoais. Estados como o Paraná e os estados nordestinos têm longas histórias políticas de oligarquias familiares atuantes nas últimas décadas.

---

<sup>9</sup> <http://drrosinha.com.br/>

**A prática vem diminuindo?**

O nepotismo vem aumentando. Por incrível que pareça o regime militar, com Ney Braga, renovou mais pela direita a elite política paranaense do que 30 anos de redemocratização. Os militares foram os únicos que enfrentaram uma liderança como o falecido Aníbal Khury, quando quase todos os grupos políticos se associaram e se tornaram cúmplices de seu estilo de gestão patrimonial na Assembleia Legislativa nos últimos 30 anos. A grande novidade é que hoje o Paraná já há uma imprensa moderna, plural e de qualidade.

Esses episódios elencados neste capítulo retratam fenômenos corriqueiros nas administrações públicas de todo o país.

Embora as pesquisas e notícias tenham se restringido ao Estado do Paraná é fato notório, constatado diariamente em todos os meios de comunicação a que se tem acesso, que o nepotismo e clientelismo estão incrustados na política brasileira.

Afora questões éticas, morais e as violações a princípios administrativos (legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência) – que não são o cerne deste estudo – as práticas ora descritas podem tornar a gestão pública ineficiente e insatisfatória por onerar excessivamente os cofres públicos, uma vez que os salários de comissionados são superiores aos salários de concursados. Além disso, em regra, não há garantia de uma prestação de serviços com qualidade, pois prevalecem os critérios subjetivos (grau de parentesco, amizade) em detrimento de capacidade técnica ou competência.

No entanto, convém ressaltar que o foco deste estudo não é combater o nepotismo em si, mas sim enfatizar a importância da qualificação técnica e intelectual, aliada a bons resultados nos ocupantes de cargos públicos, comissionados ou não. Assim, um cenário meritocrático não estaria necessariamente desvirtuado pela existência de parentes de políticos nomeados em determinados cargos públicos, desde que esses profissionais tivessem sua eficiência reconhecidamente comprovada.

### 3.5 TRIBUNAIS DE JUSTIÇA

O Judiciário é um dos Poderes independentes da União e goza de autonomia administrativa e financeira<sup>10</sup>. A divisão entre os diversos órgãos, estabelecida constitucionalmente, pauta-se pelas diferentes esferas, matérias e competências<sup>11</sup>.

A cúpula dos Tribunais de Justiça dos Estados é composta por Desembargadores eleitos pelos pares, dentre os mais antigos, para a direção por um período de dois anos.

Desembargador é o magistrado que atua no Tribunal, decidindo os processos em Segunda Instância (recursos contra sentenças de Primeira Instância ou ações de sua competência originária).

O acesso ao cargo de Desembargador ocorre mediante concurso às vagas existentes, por antiguidade ou merecimento, dos candidatos que se enquadrarem nos requisitos. Na realidade trata-se de promoção na carreira, eis que o concurso é direcionado somente aos juízes que já tenham atuado em todas as entrâncias existentes na Primeira Instância do Judiciário.

Também existem as vagas reservadas aos membros da Advocacia e do Ministério Público, o chamado Quinto Constitucional<sup>12</sup>, cuja escolha final, no caso da Justiça Estadual, é realizada pelo Governador do Estado, numa lista tríplice elaborada pelo Tribunal, com nomes escolhidos dentre os indicados pelo respectivo órgão (OAB ou MP), em lista sêxtupla.

Não há limites mínimos de idade para concorrer a uma vaga de Desembargador, no entanto a preferência é pelos mais antigos, supondo-se que a experiência de vida possa ser um fator positivo no exercício da função. No tocante ao limite máximo, prevalecem os 70 anos, idade da aposentadoria compulsória<sup>13</sup>.

Reportagem publicada no jornal eletrônico Consultor Jurídico noticiou o aumento da faixa etária dos magistrados que têm se tornado Desembargadores,

<sup>10</sup> Artigos 2º e 99 da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.

<sup>11</sup> Art. 92 da Constituição Federal:

São órgãos do Poder Judiciário: I - o Supremo Tribunal Federal; I-A o Conselho Nacional de Justiça; II - o Superior Tribunal de Justiça; III - os Tribunais Regionais Federais e Juízes Federais; IV - os Tribunais e Juízes do Trabalho; V - os Tribunais e Juízes Eleitorais; VI - os Tribunais e Juízes Militares; VII - os Tribunais e Juízes dos Estados e do Distrito Federal e Territórios.

<sup>12</sup> Art. 94. Um quinto dos lugares dos Tribunais Regionais Federais, dos Tribunais dos Estados, e do Distrito Federal e Territórios será composto de membros, do Ministério Público, com mais de dez anos de carreira, e de advogados de notório saber jurídico e de reputação ilibada, com mais de dez anos de efetiva atividade profissional, indicados em lista sêxtupla pelos órgãos de representação das respectivas classes.

Parágrafo único. Recebidas as indicações, o tribunal formará lista tríplice, enviando-a ao Poder Executivo, que, nos vinte dias subsequentes, escolherá um de seus integrantes para nomeação.

<sup>13</sup> Artigos 74 da LC 35/1979 e 40, II da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.

bem como a diminuição da idade das classes que ingressam pelo Quinto Constitucional. Esse fenômeno tem causado descontentamento entre a classe dos magistrados e provocado rejeição de listas de candidatos muito jovens.

Os juízes estão chegando cada vez mais velhos ao topo do Judiciário paulista. Há 30 anos, magistrados se tornavam desembargadores na faixa dos 40 anos. Agora, a média de idade dos juízes de carreira empossados no TJ paulista subiu para 55. A experiência é o lado positivo do novo fenômeno. No entanto, o tempo de permanência na Justiça hoje é pelo menos uma década e meia mais curto. O juiz Francisco Galvão Bruno entrou para o tribunal em julho, aos 58 anos. Osvaldo Capraro se tornou desembargador na mesma data, aos 63, e sabe que só terá mais sete anos de magistratura. Antonio Dimas Carneiro tomou posse em novembro aos 56 anos. Seus colegas, Ribeiro de Paula e Salles Rossi, em março, com 53. Os juízes Neves Amorim, Marco Antonio, Torres Garcia, Fermino Magnani, Nogueira Júnior, Ricardo Anafe e Jacob Valente não seguiram essa regra. Chegaram a desembargadores aos 49 anos. Na trilha oposta, entre membros da Advocacia e do Ministério Público, que ingressam pelo atalho do quinto constitucional, a média de idade caiu de 55 para 50 anos. O advogado Erickson Gavazza se tornou desembargador em 2008, um mês antes de completar 46. O procurador de justiça Geraldo Wohlers completa 49 em agosto, mas julga desde março e seu colega, Oswaldo Palu, chegou este mês aos 51 anos. Outros dois advogados Tasso Duarte e Spencer Almeida tomaram posse na última quinta-feira (23/4). O primeiro aos 49 e o segundo aos 53 anos. Juízes próximos da aposentadoria compulsória de um lado e advogados e procuradores cada vez mais jovens criaram um cenário problemático. O fenômeno, além de dar combustível aos críticos do quinto constitucional, gerou o estigma da idade. A reação tem se manifestado na forma de rejeição de listas sêxtuplas com candidatos que tenham menos de 45 anos. Recentemente, um advogado teve seu nome rejeitado por ter idade inferior a 40 anos. A rejeição se espalhou sobre a lista sêxtupla que, por motivos diferentes, foi devolvida para a seccional paulista da OAB. (...)

Como já dito, dentre os Desembargadores do Tribunal são escolhidos, a cada dois anos, o presidente e o vice-presidente. De acordo com a Lei Orgânica da Magistratura Nacional (LOMAN, LC 35, de 14/03/1979):

Art. 102 - Os Tribunais, pela maioria dos seus membros efetivos, por votação secreta, elegerão dentre seus Juízes mais antigos, em número correspondente ao dos cargos de direção, os titulares destes, com mandato por dois anos, proibida a reeleição. Quem tiver exercido quaisquer cargos de direção por quatro anos, ou o de Presidente, não figurará mais entre os elegíveis, até que se esgotem todos os nomes, na ordem de antigüidade. É obrigatória a aceitação do cargo, salvo recusa manifestada e aceita antes da eleição.

Parágrafo único - O disposto neste artigo não se aplica ao Juiz eleito, para completar período de mandato inferior a um ano.

Embora o dispositivo da Lei Orgânica não mencione expressamente, pela leitura do que dispõe o Regimento Interno, verifica-se que somente Desembargadores podem concorrer e votar na eleição para os membros da cúpula:

Art. 17. Para a eleição do Presidente, Vice-Presidente e Corregedor Geral da Justiça, cujos cargos são considerados de direção, o Tribunal, em sua composição plenária e mediante prévia convocação, reunir-se-á na primeira quarta-feira de dezembro do ano em que findarem os mandatos, sob a presidência do Presidente do Tribunal.

Art. 18. Vinte e cinco dias antes da data prevista para a eleição, será aberto o prazo de dez dias, para renúncia expressa dos candidatos elegíveis.

Parágrafo único. Por ofício ou meio eletrônico, todos os desembargadores serão convocados para votar e informados dos nomes dos candidatos e dos renunciantes.

Quanto à organização da Justiça, a Constituição Federal estabelece em seu art. 125 que cada Estado tem autonomia para estruturá-la, observando os princípios constitucionais. Assim, cada Tribunal de Justiça dos Estados possui Regimento Interno próprio no qual constam, dentre outras disposições, as atribuições de seu presidente e vice.

No Regimento Interno do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, tais competências (do Presidente e do Vice-Presidente) são divididas entre jurisdicionais e administrativas.

Art. 26. Compete ao Presidente do Tribunal:

**I – Em matéria jurisdicional: (grifo nosso)**

a) decidir, nos processos de competência do Órgão Especial e antes da distribuição: 1) o pedido de assistência judiciária; 2) a suspeição de servidor do Tribunal ou perito; 3) as deserções e desistências das ações e recursos; 4) incidentes processuais urgentes; b) apreciar o pedido de suspensão de segurança ou liminar concedida em primeiro grau em mandado de segurança ou em ação contra o Poder Público (arts. 15 da Lei 12.016/09 e 4º da Lei 8.437/92); c) decidir da admissibilidade dos recursos extraordinários e especiais em processo do Órgão Especial, além dos incidentes deles decorrentes; d) oficiar como relator: 1) nas exceções de suspeição e impedimento de desembargador; 2) com voto, nos agravos regimentais de suas decisões; e) prestar informações às cortes superiores em processos do Órgão Especial; f) assinar acórdão com o relator, quando tiver presidido o julgamento, facultado o uso de meio eletrônico; g) executar as decisões do Tribunal em processos da competência originária do Órgão Especial, desde que de interesse das Fazendas Públicas e das autarquias.

**II – Em matéria administrativa: (grifo nosso)**

a) exercer a administração do Tribunal e do Judiciário do Estado, nomeando e exonerando os secretários; b) velar pelas prerrogativas do Tribunal, do Judiciário e da Magistratura do Estado, representando-os perante os demais Poderes e autoridades, pessoalmente ou por delegação a desembargador, observada, de preferência, a ordem de sua substituição regimental; c) presidir as solenidades do Judiciário, na Capital ou no interior, pessoalmente ou por delegação, na forma da alínea anterior; d) administrar e dirigir os prédios do Poder Judiciário, pessoalmente ou por delegação a desembargador ou juiz de direito, conforme o caso, sem prejuízo da jurisdição, designando os juízes diretores dos foros da Capital e do interior; e) exercer o poder de polícia, mantendo a ordem e o decoro no Tribunal, bem como a corregedoria permanente de suas Secretarias; f) propor ao



Órgão Especial a abertura de concurso da Magistratura; g) assinar os atos de nomeação, posse, remoção, permuta, aposentadoria, afastamento, licença, férias e afins dos magistrados; tomar compromisso e dar posse a desembargador e submeter ao Órgão Especial pedido de prorrogação de sua posse;

h) conceder afastamento a juízes, organizar as escalas de férias e do plantão judicial em primeiro grau e propor ao Órgão Especial a escala do plantão judicial de segundo grau; i) organizar e fazer publicar a lista de antiguidade de magistrados e apreciar prestação de contas de juízes e os pedidos de pagamentos de diárias; j) atestar a frequência dos secretários do Tribunal; k) organizar a pauta do Órgão Especial, do Conselho Superior da Magistratura e da Comissão de Organização Judiciária; l) convocar e designar juízes e servidores necessários ao regular funcionamento dos órgãos jurisdicionais e das comissões; m) presidir as sessões do Plenário, do Órgão Especial, do Conselho Superior da Magistratura e das comissões internas que integre ou a que compareça; n) votar em todas as questões administrativas e disciplinares submetidas ao Órgão Especial e oficiar como juiz preparador nos processos para verificação da incapacidade de magistrado; o) oficiar como relator: 1) nas reclamações sobre a antiguidade de desembargadores e juízes; 2) nos expedientes administrativos de interesse dos desembargadores, salvo quando, atuando comissão, o relator também integre o Órgão Especial; 3) nos procedimentos contra desembargadores, por excesso de prazo para decisão, na forma da lei processual civil (art. 199 do CPC); 4) da proposta orçamentária do Poder Judiciário; 5) nos feitos que envolvam interesse do Poder Judiciário, se assim entender; p) executar e fazer executar este Regimento, as decisões do Plenário, do Órgão Especial e do Conselho Superior da Magistratura; q) fazer publicar os dados estatísticos e zelar pelo cumprimento das exigências fiscais no Tribunal, determinando as restituições cabíveis;

r) apresentar ao Órgão Especial, até a última sessão ordinária de cada mês de fevereiro, relatório circunstanciado dos trabalhos e administração do Tribunal no ano anterior, ainda que tenha deixado a Presidência; s) encaminhar, na época oportuna, a proposta orçamentária, solicitar créditos suplementares, requisitar dotações orçamentárias e autorizar despesas; t) determinar a instauração de licitações, firmar contratos e praticar atos relativos à administração do Tribunal e do Judiciário; u) exercer todos os atos inerentes ao provimento, designação, alteração de posto de trabalho, exoneração, férias, afastamento, licença, concessão de vantagens remuneratórias legais, aposentadoria, afastamento do país de servidores do Poder Judiciário, não atribuídos, por este Regimento, a outros órgãos; v) constituir comissões disciplinares ou administrativas temporárias, ressalvadas as atribuições das comissões permanentes; x) elaborar o regimento da secretaria e as normas de serviço, regulamentando o uso de instalações, prédios e veículos; w) requisitar o pagamento de débito nas execuções contra a Fazenda Pública e ordenar o sequestro de rendas, nos casos previstos na Constituição; y) designar desembargador para a coordenação de Circunscrições Judiciárias, o qual poderá: 1) manifestar-se em solicitações do diretor do fórum ou autoridades locais, inclusive junto à Comissão de Organização Judiciária; 2) na ausência do Presidente, representar o Tribunal de Justiça em eventos ou solenidades locais, salvo designação diversa;

3) levar ao conhecimento da Presidência ou da Corregedoria Geral da Justiça assuntos locais relevantes de interesse do Tribunal de Justiça, fazendo as sugestões que entender convenientes; 4) requisitar transporte, quando necessário, e espaço adequado no fórum local, para os trabalhos em diligência.

Art. 27. Compete ao Vice-Presidente do Tribunal:

**I – Em matéria jurisdicional: (grifo nosso)**

a) relatar, com voto, os agravos interpostos contra suas decisões; b) assinar acórdão com o relator, quando tiver presidido o julgamento; c) em caso de

urgência, despachar, até a distribuição, mandados de segurança, habeas corpus e habeas data contra ato do Presidente do Tribunal e do Corregedor Geral da Justiça; d) presidir o procedimento dos arts. 239 e 240 deste Regimento; e) executar as decisões do Tribunal em processos da competência originária do Órgão Especial, exceção às causas que envolvam a Fazenda Pública e suas autarquias;

**II – Em matéria administrativa: (grifo nosso)**

a) presidir a distribuição de processos do Órgão Especial e resolver previamente os incidentes e questões urgentes; b) substituir o Presidente do Tribunal, nos impedimentos e afastamentos; c) secretariar os trabalhos do Conselho Superior da Magistratura; d) integrar e presidir comissão permanente, conforme disposição deste Regimento.

Diante da breve explanação acerca da estrutura e funcionamento do Tribunal de Justiça Paulista é possível concluir que todas as decisões, tanto em matéria jurisdicional quanto em matéria administrativa, são tomadas por atuantes da área jurídica, mais especificamente, por Desembargadores, profissionais cuja formação e experiência de trabalho, em regra, restringem-se a matérias jurídicas e processuais.

Em momento algum, é exigida experiência ou especialização em administração ou gestão pública para legitimação e, apesar de também existirem comissões permanentes, com a função de opinar e oferecer pareceres técnicos, tais comissões também são compostas por Desembargadores.

Além da provável experiência precária em gestão, conforme já mencionado, os dirigentes dos Tribunais estão no último estágio da carreira, e, portanto, em idade próxima da aposentadoria.

Mesmo considerando a privilegiada capacidade intelectual dos magistrados, o notório conhecimento jurídico e a vasta experiência das lides cotidianas, é equivocado afirmar que esses atributos são suficientes na formação de um gestor público.

A análise desse cenário conduz à percepção de que a conhecida morosidade do Judiciário decorre, dentre outros fatores, de falhas de administração.

Em sua Dissertação de Mestrado referente ao tema, o Juiz de Direito Juliano da Costa Stumpf confirma tal teoria, asseverando que a morosidade do judiciário é um problema complexo que decorre de diversas causas, divididas em internas e externas. As causas internas poderiam ser solucionadas pela própria instituição através, dentre outros procedimentos, da adoção de ferramentas de Administração na gestão pública.

A ineficiência no desempenho de determinada atividade, em especial naquelas atividades que dependem de providências de meio estritamente burocrático, também deve ser examinada e avaliada sob o aspecto de

organização e de planejamento, inseridas aí as ferramentas para a sua execução. Sabemos que as organizações mantidas pela iniciativa privada há muito se utilizam dos ensinamentos da Administração, enquanto ciência, na busca de resultados e novas oportunidades, com a crescente profissionalização e aperfeiçoamento dos seus gestores e dirigentes. Dentre os ensinamentos da Administração, sob o aspecto que agora interessa, deve-se destacar o planejamento como um de seus princípios básicos. As atividades desenvolvidas pelo Poder Público, no entanto, pouco se valem do conhecimento em Administração para o enfrentamento das questões relacionadas com a organização das instituições. O planejamento, princípio básico para o bom desempenho na iniciativa privada, muitas vezes não está presente na administração pública, em especial nas gestões administrativas dos tribunais. Essa circunstância, somada ao fato de que a administração do Poder Judiciário cabe aos próprios juízes, explica pelo menos em parte as dificuldades existentes que acabam gerando no final do processo a morosidade da prestação jurisdicional. Isto porque os critérios da administração em muito influenciam as atividades-meio inseridas no sistema de prestação da justiça e em toda a organização estrutural do Poder Judiciário, que sabemos devem estar voltados e organizados para a eficiência e eficácia da sua atividade-fim. (...) Assim, sendo a antiguidade o critério único para a escolha dos dirigentes, o ambiente e as regras existentes não estimulam o comprometimento dos administradores dos tribunais, juízes por profissão, acarretando situação confortável para a implantação apenas de projetos pessoais e, ao lado deles, para simples manutenção do estado de coisas.

Na prática, os problemas de gestão podem ser exemplificados com a demora no julgamento dos processos em Segunda Instância<sup>14</sup>, as greves de servidores insatisfeitos com defasagem salarial e descumprimento de data-base, e a utilização inadequada de verba pública, retratada pela recente notícia de que o presidente da gestão anterior autorizou o pagamento de 17 milhões de reais a 17 desembargadores (um milhão para cada um) a título de verbas salariais atrasadas.

15

---

<sup>14</sup> Conforme pesquisa realizada pelo Conselho Nacional de Justiça, a segunda instância do Judiciário do estado de São Paulo possui um acervo geral de 626.687 recursos. O estudo também demonstra o número de 56 desembargadores com mais de 3 mil recursos aguardando julgamento. Dentre eles, 14 possuem um acervo entre 4 mil e 5 mil recursos. Em fevereiro de 2011, foram contabilizados 47.782 processos pendentes de julgamento no TJ/SP (ações que se enquadram na Meta 2 do CNJ). A Seção de Direito Criminal era a que possuía o menor número de processos pendentes de julgamento, apenas mil dos recursos que deram entrada até dezembro de 2006 estavam pendentes de apreciação e julgamento.

Fonte: <http://ultimainstancia.uol.com.br/conteudo/colunas/3167/colunas+ultimainstancia.shtml>

<sup>15</sup> Um grupo formado por 17 integrantes da cúpula do Tribunal de Justiça de São Paulo que está sob investigação do CNJ pode ter recebido ilegalmente R\$ 17 milhões dos cofres públicos em 2010. Os corregedores do CNJ colheram indícios de que o dinheiro foi usado para pagar - sem precatórios - de uma só vez, R\$ 1 milhão a cada um dos juízes, a pretexto de resolver uma antiga pendência salarial da categoria. As informações são do jornal Folha de S. Paulo, em matéria assinada pelo jornalista Flávio Ferreira. Os 17 magistrados tinham direito a receber pelo menos parte desse dinheiro, mas os pagamentos foram feitos em condições privilegiadas, de acordo com duas pessoas familiarizadas com as investigações. Não houve necessidade de que se submetessem à fila dos precatórios. Outros integrantes do TJ-SP e juízes da primeira instância que também têm direito a esses pagamentos estão recebendo o dinheiro em parcelas mensais de pequeno valor. Também sem precatórios.

A gestão ineficiente dos Tribunais de Justiça, tomando-se como exemplo, neste trabalho a Justiça Paulista é marcada pela ausência de meritocracia.

Inexistem critérios meritocráticos quando se prioriza o fator antiguidade na escolha dos órgãos da cúpula, quando se ignora a inexperiência em administração na distribuição dos cargos de gestão, quando se criam comissões técnicas compostas por indivíduos desprovidos dos necessários conhecimentos técnicos.

#### 4 ANÁLISE

Os estudos de caso apresentados cumpriram sua finalidade principal: demonstrar a possível melhora na qualidade do serviço prestado à população, obtida através da implantação da meritocracia na administração pública.

Analisando o exemplo do estado de Minas Gerais percebe-se que um planejamento estratégico focado na gestão de pessoas, tendente a valorizar bons resultados, estabelecendo-se metas e premiação pelo cumprimento de objetivos, realmente funciona e é um caminho promissor.

Os resultados foram quantificados e os percentuais estabelecidos foram cumpridos pelos servidores. Assim, não se fala apenas em conjecturas ou suposições, mas em fatos comprovados e mudanças vivenciadas pela população mineira nos diversos setores sociais (educação, saúde, segurança pública...).

Essa breve análise conduz à conclusão de que a mentalidade adotada no setor privado, descrita e exemplificada nos capítulos anteriores, pode ser utilizada na gestão pública e promover a otimização dos serviços oferecidos ao cidadão.

No desenvolvimento dos estudos e examinando os demais casos elencados constatou-se que a filosofia meritocrática deve ser adotada também (e, principalmente) na escolha dos membros das cúpulas ou cargos de direção, em substituição a critérios políticos ou interesses pessoais.

---

Segundo a Folha de SP, "há indícios de que os pagamentos que chamaram a atenção do CNJ tenham sido autorizados pelo então presidente do tribunal, Antonio Carlos Viana Santos, que morreu em janeiro". Segundo os resultados preliminares da investigação, a medida beneficiou 17 colegas, deixando de fora os outros 336 desembargadores do TJ. A suspeita é que Viana Santos tenha aproveitado uma sobra encontrada no orçamento do tribunal para autorizar os pagamentos. (...)  
Fonte: <http://www.espacovital.com.br/noticia-26332-uma-bolada-e-sem-precatorio>

Nesse contexto, os méritos individuais seriam retratados, por exemplo, por um notório conhecimento na área de atuação, formação acadêmica, experiência comprovada e títulos de especialização relativos ao campo de trabalho. Evidentemente a análise de resultados e as avaliações de desempenho seriam realizadas de modo diferente daquele adotado para o funcionalismo em geral.

O exemplo da Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC) serviu para demonstrar que o requisito “conhecimentos técnicos relativos à área de atuação” não deve ser negligenciado.

Falhas de gestão pautadas por imprudência e valorização de interesses pessoais em detrimento de normas de segurança podem não apenas onerar o estado, com uma administração ineficiente, mas também, lesar vidas humanas.

Não se pretende eliminar o critério “confiança”, inerente aos cargos de direção, cuja nomeação ocorre pelo chefe do executivo, afinal, trata-se de um requisito importante eis que a governabilidade depende disso. No entanto, igualmente relevante é a capacidade desse gestor de conduzir as políticas públicas com o máximo de eficiência, e dificilmente um leigo terá essa capacidade.

Então, a sugestão é que o critério “confiança” deve sempre ser aliado à característica “conhecimento técnico” ou “experiência na área de atuação”. Exemplos dessa prática seriam a nomeação de um médico para Secretário de Saúde, um engenheiro para a Secretaria de Obras, um professor, para a Educação, etc...

Não é crível que um agente político, bem relacionado e influente a ponto de ganhar uma eleição, não tenha em seu círculo de afins ao menos um profissional de cada área específica e precise, assim, nomear parentes e amigos leigos para auxiliá-lo em sua gestão.

Semelhantemente, a explanação desenvolvida sobre os Tribunais de Justiça estaduais buscou demonstrar falhas na administração, porque todos os dirigentes dessa instituição são desembargadores, profissionais cuja formação é jurídica e, em regra, são desprovidos de conhecimentos aprofundados em gestão ou administração pública.

Além da gestão ineficiente, refletida no descontentamento da população e dos servidores, outro ponto relevante é a liberdade na utilização da verba repassada pelo governo estadual. Tal liberdade permite aumentos salariais aos magistrados e

pagamentos de verbas salariais atrasadas (concedidos por eles próprios), muitas vezes em detrimento dos servidores.

Nessa seara, a sugestão seria a criação do cargo de um administrador público para atuar junto com a presidência do Tribunal. Aos desembargadores integrantes de cúpula do judiciário caberiam apenas os assuntos jurisdicionais e ao administrador público, os assuntos administrativos (RH, administração dos materiais, utilização da verba pública...).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Talvez inexistam melhor fonte de sabedoria e conhecimento do que a própria natureza. Mesmo por vezes atuando de maneira excessivamente lógica e aparentemente cruel ou insensível, descartando os indivíduos mais fracos, seus princípios regem toda forma de vida, tendo como finalidade principal o equilíbrio do ecossistema e como objetivo maior o prosseguimento da vida.

A tão conhecida “Lei do mais forte” firma-se nesses ditames e descreve uma realidade na qual são mais bem sucedidos os indivíduos dotados de melhores características ou aptidões, enfim, os mais bem qualificados de acordo com cada contexto.

Nos dias atuais, tendo em vista o grau de civilidade atingido pelo ser humano e, portanto, considerando ser desnecessário o uso de força física para garantir o alimento e a sobrevivência, é possível adotar esses conceitos nos ambientes de trabalho.

A cultura meritocrática aproxima-se dessa filosofia na medida em que não admite a ascensão social obtida através de privilégios ou favorecimentos, por motivos que diverjam de bons resultados decorrentes de esforço pessoal.

Realmente é uma forma de seleção dos melhores e exclusão dos piores desempenhos. Mas esse fenômeno é um aspecto positivo, pois um quadro funcional formado pelos mais eficientes certamente produzirá os melhores resultados.

Seja numa tribo indígena situada nas regiões mais remotas da Amazônia ou num ambiente corporativo amparado pelos mais modernos recursos tecnológicos, uma assertiva prevalece: sempre haverá aqueles que se destacam pela eficiência e

sempre surgirá a necessidade de recompensá-los; não por conceitos subjetivos como justiça ou generosidade, mas para não perdê-los.

É conhecido no meio acadêmico, o fenômeno denominado “migração de cérebros”, que consiste na debandada de estudantes, pesquisadores e cientistas para outros países em busca de melhores oportunidades, condições de trabalho e reconhecimento pelos resultados diferenciados.

Isso ocorre porque no Brasil as políticas que gerem esse setor não são meritocráticas e são pautadas por fatores como excesso de burocracia e desestímulo à criatividade, uma vez que não há premiações significativas para aqueles que se destacam.

Como resultado dessa falha de gestão, o país tornou-se um exportador de talentos e tem deixado de se desenvolver em áreas científicas, tecnológicas e informacionais. Resta, portanto, demonstrado que nesse âmbito a não valorização dos méritos individuais está prejudicando não apenas um setor da administração pública ou uma parcela da população, mas todo um país.

Independentemente da atividade exercida, todo trabalhador almeja como conduta do empregador, além da contraprestação pecuniária, atitudes de reconhecimento, que podem ser traduzidas por bonificações, premiações, gratificações, elogios, promoções, oferta de novas oportunidades, cursos de aprimoramento etc.

Motivação, reconhecimento e valorização do funcionário não são meras palavras vazias utilizadas em palestras entusiásticas de alto impacto e baixo efeito. Essas expressões traduzem o comportamento desejável em qualquer gestor que pretenda otimizar a prestação dos serviços gerenciados e melhorar o desempenho de sua equipe.

Uma administração focada nesse princípio valoriza o investimento em pessoas de uma forma inteligente, tendente a estimular aptidões e extrair dos colaboradores os melhores resultados possíveis, um melhor desempenho. Além disso, uma gestão que valoriza o trabalhador garante a permanência dos mais preparados e bem qualificados, mantendo-os em seu quadro.

O receio de perder os melhores talentos é um dos fatores que justificam a aplicação da ideologia meritocrática nas empresas privadas e essa mentalidade deveria ser adotada também no setor público.

Quando se aborda a meritocracia, explanando suas nuances e postulados, a concordância é praticamente unânime, pois a ascensão na carreira ou em qualquer forma de ordenação social conquistada pelos méritos individuais e desprovida de privilégios subjetivos é tida como um modo de se promover a justiça e deveria ocorrer como um processo natural. No entanto, os problemas surgem quando se pretende passar do campo teórico para o prático.

A maior parte das críticas à meritocracia no ambiente de trabalho não combate exatamente o conjunto de valores que esse sistema representa, mas sim a dificuldade de sua aplicação; pois, a constatação da efetividade dependeria, sobretudo, das avaliações de desempenho, procedimentos sujeitos a falhas e a “contaminação” por favorecimentos.

Somente através das avaliações é possível ao gestor valorar o trabalho de um funcionário e distingui-lo dos demais, conforme seu bom desempenho, seus resultados, seus méritos. A partir disso devem ser aplicadas as premiações, bonificações e outros incentivos.

No decorrer deste estudo, apurou-se que as chefias imediatas tendem a deturpar os processos avaliatórios para evitar descontentamento e quebra da harmonia entre os funcionários. Assim, optam por atribuir conceitos positivos a todos os subordinados indiscriminadamente. Essa prática compromete seriamente um sistema meritocrático e demonstra despreparo ou desinteresse por parte desses avaliadores.

Nesse ponto, é provável que ocorra falha no momento da divulgação da implantação desses sistemas, sendo necessários treinamentos adequados aos avaliadores e explicações suficientes sobre os objetivos das avaliações.

Além disso, para garantir maior efetividade aos procedimentos, é fundamental que as avaliações não fiquem restritas à chefia imediata, devendo-se estender aos níveis superiores (diretores e coordenadores), aos pares e aos próprios funcionários avaliados (autoavaliação), conforme sugerido no projeto apresentado pelo Grupo Técnico da Unicamp.

Buscando assegurar a impessoalidade do processo avaliatório, sua ocorrência deve ser sob forma de concurso público, organizado por uma empresa especializada, semelhante ao modelo utilizado na Secretaria da Educação do Estado da Bahia.



No entanto, ao contrário do que ocorre na Bahia, as avaliações de desempenho devem ser obrigatórias, pois, somente avaliando todo funcionalismo é possível levantar os resultados reais e obter indicadores para o aprimoramento.

As entrevistas e os exames psicológicos realizados durante o processo de seleção dos funcionários também são de grande valia para se garantir a efetividade da meritocracia no setor público, pois são mecanismos que possibilitam a constatação da adequação do candidato a um ambiente meritocrático, através da análise de seu perfil. Esses procedimentos devem fazer parte de todo concurso público e seus resultados devem ter caráter eliminatório e classificatório.

Importante salientar que a fórmula ora apresentada deve aliar-se à boa vontade dos governantes e engajamento dos funcionários. Na realidade, esse é o passo mais difícil. Convencer governantes e mudar toda uma cultura não são tarefas simples. Nesse ponto, o amparo legal faz toda a diferença.

Assim, devem ser criados mecanismos legais que reduzam o número de contratações sem concurso público e que coíbam toda forma de favoritismo, como a Súmula Vinculante nº 13, que combate o nepotismo.

Ainda resta abordar um vício cultural existente entre os brasileiros, que consiste na visão reativa de mundo, segundo a qual o indivíduo não seria responsável pelos seus méritos, mas sim o estado, sua origem, sua história, as oportunidades que surgiram, enfim seu universo social. Trata-se de uma óptica extremamente derrotista e facilmente abatida pela história de vida de algumas pessoas que merecem ser citadas, como Helen Keller (HELEN..., 2011).

Helen Adams Keller (HELEN..., 2011) foi uma célebre escritora, filósofa e conferencista, nascida em Alabama (EUA) no ano de 1880. Apresentava como característica a paixão pelo conhecimento. Nunca parou de estudar, formou-se bacharel em filosofia, recebeu vários títulos e diplomas honoríficos de universidades em razão de sua capacidade e realizações acadêmicas. Helen também escreveu muitos livros e artigos para revistas. Esses feitos, por si só demonstram, no mínimo, um talento diferenciado. Mas Helen era mais.

Aos dezoito meses de vida, em decorrência de uma doença, Keller (HELEN..., 2011) ficou cega e surda. Para qualquer pessoa, tais limitações poderiam significar um isolamento total do mundo, mas essa notável mulher foi capaz de aprender tudo o que a vida podia oferecer e desenvolver seu talento diferenciado. Ela venceu pelos seus méritos individuais num contexto que lhe era agressivamente desfavorável.

Este trabalho buscou demonstrar que a profissionalização dos servidores públicos, alcançada pela valorização e reconhecimento dos méritos individuais traz reflexos diretos para toda a população, traduzidos numa prestação eficaz dos serviços públicos, em todos os setores sociais.

Por fim, embora não tenha sido o objetivo principal e nem a intenção deste trabalho, no desenvolvimento dos estudos constatou-se que uma gestão baseada na filosofia meritocrática, além de promover a justiça e a melhora nos resultados dos serviços prestados à população, auxilia também a preservação da moralidade no serviço público, ao coibir, por exemplo, práticas como nepotismo, clientelismo, fisiologismo, patrimonialismo.

## REFERÊNCIAS

A ORGANIZAÇÃO e sua administração. Disponível em:

<<http://www.eps.ufsc.br/disserta98/noda/cap2.html>>. Acesso em: 27 out. 2011.

ALMEIDA, Simone; MARÇAL, Rui Francisco Martins; KOVALESKI, João Luiz.

**Metodologias para avaliação de desempenho organizacional.** In: Encontro Nac. de Eng. de Produção, Florianópolis, SC, 03 a 05 de novembro de 2004. Disponível em: <<http://www.pg.cefetpr.br/ppgep/Ebook/ARTIGOS/3.pdf>>. Acesso em: 26 out. 2011.

ANÁLISE comparativa salarial: professores das redes estaduais no Brasil.

Disponível em: <<http://www.apeoc.org.br/extra/pesquisa.salarial.apeoc.pdf>>. Acesso em: 20 set. 2011.

ANTONELLI, Diego. MP Acusa prefeito de Castro por Nepotismo. Gazeta do Povo, Curitiba, 5 set. 2011. Disponível em:

<<http://www.gazetadopovo.com.br/vidapublica/conteudo.phtml?id=1166129>>. Acesso em: 18 dez. 2011.

ATTUCH, Leonardo. Os vampiros de Curitiba. ISTO É Independente, São Paulo, jun.

2011. Disponível em: < [http://www.istoe.com.br/colunas-e-](http://www.istoe.com.br/colunas-e-blogs/coluna/143549_OS+VAMPIROS+DE+CURITIBA)

[blogs/coluna/143549\\_OS+VAMPIROS+DE+CURITIBA](http://www.istoe.com.br/colunas-e-blogs/coluna/143549_OS+VAMPIROS+DE+CURITIBA)>. Acesso em: 23 dez. 2011.

BARBOSA, Lívia. **Igualdade e meritocracia.** 4. ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getulio Vargas, 2010.

\_\_\_\_\_. Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil? **Revista do**

**Serviço Público**, v. 120, n. 3, set./dez., 1996. Disponível em:

<[http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/Terceiros-Papers/96-Barbosa,L%C3%ADvia47\(3\).pdf](http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/Terceiros-Papers/96-Barbosa,L%C3%ADvia47(3).pdf)>. Acesso em: 05 ago. 2011.

BIRNFELD, Marco Antonio. Uma bolada! E sem precatório... Espaço Vital, Porto

Alegre, dez. 2011. Disponível em: < [http://www.espacovital.com.br/noticia-26332-](http://www.espacovital.com.br/noticia-26332-uma-bolada-e-sem-precatorio)

[uma-bolada-e-sem-precatorio](http://www.espacovital.com.br/noticia-26332-uma-bolada-e-sem-precatorio)>. Acesso em: 30 dez. 2011.

BLECHER, Nelson; HERZOG, Ana Luiza. Para os melhores, tudo. **Portal Exame**,

09 set. 2005. Disponível em:

<<http://www.reginaldo.cnt.br/destaque/melhores/melhores.htm>>. Acesso em: 08 nov. 2011.

BOCAFOLI, Amarilis Inocente. **Responsabilidade administrativa dos funcionários públicos por ineficiência**. 2010. Dissertação (Mestrado em Direito do Estado) - Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/2/2134/tde-31012011-161517/>>. Acesso em: 20 set. 2011.

BRASIL. CGU – Controladoria Geral da União. **Correição**: perguntas frequentes - agentes públicos e agentes políticos. Disponível em: <[http://www.cgu.gov.br/AreaCorreicao/PerguntasFrequentes/Agentes\\_Publicos\\_Politicos.asp#2](http://www.cgu.gov.br/AreaCorreicao/PerguntasFrequentes/Agentes_Publicos_Politicos.asp#2)>. Acesso em: 15 out. 2011a.

BRASIL. Constituição da república federativa do Brasil de 1988. **Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos**. Brasília, DF, 05 out. 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm)>. Acesso em: 04 nov. 2011.

\_\_\_\_\_. Decreto-lei nº. 5.452, de 1º de maio de 1943. Aprova a consolidação das leis do trabalho. **Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos**. Brasília, DF, 01 maio 1943. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Decreto-Lei/Del5452.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/Del5452.htm)>. Acesso em: 05 ago. 2011.

\_\_\_\_\_. Lei nº 12.440, de 7 de julho de 2011. Acrescenta Título VII-A à Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1º de maio de 1943, para instituir a Certidão Negativa de Débitos Trabalhistas, e altera a Lei no 8.666, de 21 de junho de 1993. **Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos**. Brasília, 07 de julho de 2011. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2011/Lei/L12440.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Lei/L12440.htm)>. Acesso em: 01 out. 2011b.

\_\_\_\_\_. Supremo Tribunal Federal. **Institucional**. 13 jan. 2011. Disponível em: <<http://www.stf.jus.br/portal/cms/verTexto.asp?servico=sobreStfConhecaStfInstitucional>>. Acesso em: 03 nov. 2011c.

BÜHRER, Rodolfo. “A política vem se tornando negócio de família no Paraná”. Gazeta do Povo, Curitiba, 3 jan. 2011. Disponível em: <<http://www.gazetadopovo.com.br/vidapublica/conteudo.phtml?id=1082921>>. Acesso em: 23 dez. 2011.

AS 100 melhores empresas para trabalhar 2011-2012. **Época Edição Especial**, São Paulo, ago. 2011.

CEZAR, Paulo. **Meritocracia na educação.** jan., 2011. Disponível em: <<http://www.advivo.com.br/blog/paulo-cezar/meritocracia-na-educacao>>. Acesso em: 09 nov. 2011.

COELHO, Ricardo Corrêa. **O Público e o privado na gestão pública.** Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília] : CAPES/UAB, 2009.

COMPARATIVO de salários entre as polícias militares do Brasil. Disponível em: <<http://www.salariospm.xpg.com.br/>>. Acesso em: 20 set. 2011.

CONCURSO PREFEITURA DE ALVORADA. Disponível em: <<http://www.agrobase.com.br/concursos/2011/concurso-prefeitura-alvorada/>>. Acesso em: 23 dez. 2011.

CONCURSO PÚBLICO EDITAL 1/2011. Disponível em: <[http://www.itapetininga.sp.gov.br/doc/concursos/cp012011\\_edital.pdf](http://www.itapetininga.sp.gov.br/doc/concursos/cp012011_edital.pdf) >. Acesso em: 23 dez. 2011.

COORDENADORIA GERAL DA UNIVERSIDADE GRUPO TÉCNICO. **Resolução GR – 64/2005.** Disponível em: <[http://www.cgu.unicamp.br/carreira/avaliacao/emendas\\_tabuladas\\_final/1\\_METODOLOGIA\\_AVALIACAO\\_DE\\_DESEMPENHO.pdf](http://www.cgu.unicamp.br/carreira/avaliacao/emendas_tabuladas_final/1_METODOLOGIA_AVALIACAO_DE_DESEMPENHO.pdf)>. Acesso em: 26 out. 2011.

CORRÊA, Izabela Moreira. **Planejamento estratégico e gestão pública por resultados no processo de reforma administrativa do estado de Minas Gerais.** 2007. Rio de Janeiro, Maio/Jun. 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v41n3/a06v41n3.pdf>>. Acesso em: 13 dez. 2011.

CORRÊA, Rafael de Carvalho. Modelos de Gestão. Portal de Administração – Administradores. [S.l.]. 1 set. 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/modelos-de-gestao/33343/>>. Acesso em: 2 jan. 2012.

COSTA, Cynthia. Por dentro da prova para professores temporários. **Educar para Crescer**, 12 fev. 2009. Disponível em: <<http://educarparacrescer.abril.com.br/politica-publica/prova-professores-temporarios-421278.shtml>>. Acesso em: 03 nov. 2011.

COSTA, Frederico Lustosa. Brasil: 200 anos de estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, set./out. 2008. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122008000500003&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122008000500003&script=sci_arttext)>. Acesso em: 10 nov. 2011.

DEMÉRITO: significado de demérito. **Dicionário online de português**. Disponível em: <<http://www.dicio.com.br/demerito/>>. Acesso em: 11 abr. 2011.

DEPARTAMENTO de polícia federal (DPF). **Centro de Seleção e de Promoção de Eventos Universidade de Brasília**. Disponível em: <<http://www.cespe.unb.br/concursos/DPFAGENTE2009/>>. Acesso em: 20 set. 2011.

EMPRESAS. **Grupo Promon**. Disponível em: <<http://www.promon.com.br/portugues/empresas/empresas.asp>>. Acesso em: 08 nov. 2011.

ENTREVISTA com a Prof<sup>a</sup>. Lívia Barbosa. **Talentos & Resultados**, 13 mar. 2003. Disponível em: <<http://www.talentesresultados.com/materiac.htm>>. Acesso em: 14 set. 2011.

FARIAS, Francisco Pereira de. Clientelismo e democracia capitalista: elementos para uma abordagem alternativa. **Revista de Sociologia e Política**, n. 15, p. 49-65, nov., 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rsocp/n15/a04n15.pdf>>. Acesso em: 04 nov. 2011.

FICO, Carlos. Engenharia política, fisiologismo e governabilidade. **Brasil Recente**, 13 ago. 2011. Disponível em: <<http://www.brasilrecente.com/2011/08/engenharia-politica-fisiologismo-e.html>>. Acesso em: 04 nov. 2011.

FISIOLOGISMO. **Wikipédia, a enciclopédia livre**. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Fisiologismo>>. Acesso em: 04 nov. 2011.

FRAGA, Dâniel. Brasil: onde a meritocracia não tem vez. **YouTube**, 13 fev. 2011. Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=qte9ZQNSRTE>>. Acesso em: 13 out. 2011.

GALVÃO, Luah. A Meritocracia te move ?? **Você S/A**, 08 set. 2011. Disponível em: <<http://vocesa.abril.com.br/blog/o-que-te-motiva/2011/09/08/a-meritocracia-te-move/>>. Acesso em: 13 out. 2011.

GIMENES, Régio Marcio Toesca; ROCHA, Viviane Lenzi da; GIMENES, Fátima Maria Pegorini. **O Gerenciamento pelas diretrizes e o *Balanced Scorecard* como uma ferramenta de gestão estratégica**. Disponível em: <<http://www.intercostos.org/documentos/015.pdf>>. Acesso em: 13 out. 2011.

GOMES, Luiz Flávio. TJ-SP: um dos mais lentos do país. Mais de 47 mil processos parados. Última Instância. [S.l.]. 19 abr. 2011. Disponível em: <<http://ultimainstancia.uol.com.br/conteudo/colunas/3167/colunas+ultimainstancia.shtml>>. Acesso em 31 dez. 2011.

GOMES, Thomaz. Trabalho a qualquer hora. **Results on**. Disponível em: <<http://resultson.com.br/pocket/trabalho-a-qualquer-hora/>>. Acesso em: 08 nov. 2011.

HELEN Keller. Disponível em: <<http://helenkeller1880.vilabol.uol.com.br/>>. Acesso em: 11 nov. 2011.

JALORETTO, Maria Fernanda; MUELLER Bernardo Pinheiro. Crimes da era digital. O procedimento de escolha dos ministros do Supremo Tribunal Federal – uma análise empírica. **Universidade Católica de Brasília**, jan./jun., 2011. Disponível em: <[http://www.stf.jus.br/arquivo/cms/noticiaNoticiaStf/anexo/O\\_Procedimento\\_de\\_Escolha\\_dos\\_Ministros\\_do\\_Supremo\\_Tribunal\\_Federal\\_\\_uma\\_analise\\_empirica.pdf](http://www.stf.jus.br/arquivo/cms/noticiaNoticiaStf/anexo/O_Procedimento_de_Escolha_dos_Ministros_do_Supremo_Tribunal_Federal__uma_analise_empirica.pdf)>. Acesso em: 03 nov. 2011.

LEITE JÚNIOR, Alcides Domingues. **Desenvolvimento e mudanças no estado brasileiro**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; Brasília: CAPES/UAB, 2009.

LINS, João. **A Meritocracia avança nas empresas em operação no Brasil**. Disponível em: <[http://www.pwc.com/pt\\_BR/br/estudos-pesquisas/assets/artigo-bench.pdf](http://www.pwc.com/pt_BR/br/estudos-pesquisas/assets/artigo-bench.pdf)>. Acesso em: 10 out. 2011.

LOPEZ JUNIOR, Felix Garcia. A Meritocracia possível. **Sociedade e Estado**, Brasília, v. 21, n. 3, p. 773-779, set./dez. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/se/v21n3/a11v21n3.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2011.

MARQUES, Ramiro. **O Ensino dos valores em Confúcio**. Disponível em: <<http://www.eses.pt/usr/ramiro/confucio.htm>>. Acesso em: 13 out. 2011.

MÁXIMO, Luciano; FILHO, Regis. 15 governos planejam implantar a meritocracia. **Acordo Coletivo (Petroleiros, Professores e Bancários)**, São Paulo, 23 jan. 2011. Disponível em: <<http://acordocoletivo.org/2011/01/23/15-governos-planejam-implantar-meritocracia-no-ensino/>>. Acesso em: 09 nov. 2011.

MERITOCRACIA. Disponível em: <<http://www.dicionarioweb.com.br/meritocracia.html>>. Acesso em: 11 abr. 2011.

MERITOCRACIA: reconhecimento por resultados. **Méritu**, 27 maio 2011. Disponível em: <<http://www.meritu.com.br/wordpress/?p=283>>. Acesso em: 07 nov. 2011.

MICHAEL Dunlop Young, Baron Young of Dartington. Disponível em: <<http://www.britannica.com/EBchecked/topic/864498/Michael-Dunlop-Young-Baron-Young-of-Dartington>>. Acesso em: 05 out. 2011.

MP-PR questiona nepotismo na Prefeitura de Castro. Band Curitiba, Curitiba, 13 dez. 2011. Disponível em: <<http://www.band.com.br/curitiba/conteudo.asp?ID=559960>>. Acesso em: 23 dez. 2011.

NOVAES, Marília Vieira. A Importância da motivação para o sucesso das equipes no contexto organizacional. **Pesquisa Psicológica - Revista Científica de Psicologia**, v. 1, n. jul., 2007. Disponível em: <<http://www.pesquisapsicologica.pro.br/pub01/marilia.htm>>. Acesso em: 01 out. 2011.

PATRIMONIALISMO. **Wikipédia, a enciclopédia livre**. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Patrimonialismo>>. Acesso em: 04 nov. 2011.

PESQUISA: AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO FUNCIONAL DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UFSM: COMO OS GESTORES DA INSTITUIÇÃO ESTÃO PREPARADOS PARA ESTE DESAFIO. Disponível em: <<http://w3.ufsm.br/prrh/avaliacao/dados/pesquisa.pdf>>. Acesso em: 2 jan. 2012.

PRINCÍPIO da Isonomia. **Shvoong**, 15 jun. 2007. Disponível em: <<http://pt.shvoong.com/law-and-politics/constitutional-law/1618909-princ%C3%ADpio-da-isonomia/>>. Acesso em: 16 out. 2011.

PORFÍRIO, Fernando. Juízes chegam mais velhos a desembargadores em São Paulo. Revista Consultor Jurídico, São Paulo, abr. 2009. Disponível em: <<http://www.conjur.com.br/2009-abr-26/juizes-chegam-velhos-desembargadores-sao-paulo>>. Acesso em: 24 dez. 2011.

PORTELA, Fábio; JOLY, Heloisa. O pouso forçado da charuteira. **Veja**, São Paulo, n. 2023, p. 78-79, ago. 2007.



PORTELA, Fábio. Competir Para Ganhar. **Veja**, São Paulo, n. 2073, p. 98-99, abr. 2008.

REGIMENTO INTERNO DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA. Disponível em: <<https://esaj.tjsp.jus.br/gcnPtl/downloadNormasVisualizar.do?cdSecaodownloadEdit=7&cdArquivodownloadEdit=45>>. Acesso em: 25 dez. 2011.

RIOS, Aline. MP denuncia nepotismo em Castro. *Diário dos Campos*, Ponta Grossa, 14 dez. 2011. Disponível em: <<http://www.diariodosc campos.com.br/politica/mp-denuncia-nepotismo-em-castro-52108/>>. Acesso em: 23 dez. 2011.

SABINO, Mauro; PORTELA, Fábio. Tenho orgulho de ser político. **Veja**, São Paulo, n. 2159, p. 17-21, abr. 2010.

SANTOS, Marcus Vinícius Dutra. Gestão de Pessoas – Importância Estratégica. Portal de Administração – Administradores. [S.l.]. 17 mar. 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/gestao-de-pessoas-importancia-estrategica/28750/>>. Acesso em: 2 jan. 2012.

SECRETARIA DA EDUCAÇÃO. **Secretaria divulga resultados da avaliação de desempenho**. Disponível em: <<http://www.educacao.servidores.ba.gov.br/node/2683>>. Acesso em: 03 nov. 2011.

SERRA, Carlos. Messianismo político. **Diário de um Sociólogo**, Maputo, jul. 2010. Disponível em: <<http://oficinadesociologia.blogspot.com/2010/10/messianismo-politico-3.html#ixzz1dDvBylrW>>. Acesso em: 09 nov. 2011.

SILVA, Bruno Mattos e. **Direito administrativo para concursos: agentes e servidores públicos**. Disponível em: <<http://www.brunosilva.adv.br/ADMINISTRATIVO-2-2.htm>>. Acesso em: 16 out. 2011.

SILVEIRA JUNIOR, Darlan Ramos da. Entre a vontade popular e a soberania dos representantes: 1º ensaio sobre meritocracia. **Ensaio**, 2006. Disponível em: <[http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select\\_action=&o\\_obra=176850](http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select_action=&o_obra=176850)>. Acesso em: 28 dez. 2010.

SOARES, José Celso de Macedo. O Patrimonialismo e o Brasil. **Instituto Millenium**, 17 abr. 2009. Disponível em: <<http://www.imil.org.br/artigos/o-patrimonialismo-e-o-brasil/>>. Acesso em: 04 nov. 2011.

SOB DENÚNCIAS direção da ANAC pede demissão em 2007. *Jornal do Senado Portal de Notícias*, Brasília, 1º dez. 2010. Disponível em: <<http://www.senado.gov.br/NOTICIAS/JORNAL/EMDISCUSSAO/revista-em->

discussao-ediao-novembro-2010/materias/sob-denuncias-direao-da-anac-pediu-demissao-em-2007.aspx> . Acesso em: 18 dez. 2011.

SOUSA, Frederico de. O Verbo latino peto. **Blog do Fred – Crítica e Cultura**, 01 abr. 2010. Disponível em: <http://blog.educacional.com.br/fredericosousa/category/etimologia/> Acesso em: 11 abr. 2011.

SOUSA, Josafá Jorge de. Conteúdo jurídico do princípio da igualdade: Celso Antônio Bandeira de Mello. **ViaJus**, 02 maio 2006. Disponível em: <<http://www.viajus.com.br/viajus.php?pagina=artigos&id=432>>. Acesso em: 16 out. 2011.

SOUZA, Livio Augusto Rodrigues de Souza e. **O Princípio constitucional da isonomia – conteúdo e aplicação**. Disponível em: <[http://www.juspodivm.com.br/i/a/%7BFC143915-ACA6-4147-9CE4-FD6393548565%7D\\_010.pdf](http://www.juspodivm.com.br/i/a/%7BFC143915-ACA6-4147-9CE4-FD6393548565%7D_010.pdf)>. Acesso em: 16 out. 2011.

STUMPF, Juliano da Costa. **Poder Judiciário: Morosidade e Inovação**. 2008. 175 f. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Poder Judiciário) – Fundação Getúlio Vargas Direito Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/2759/DMPPJ%202008%20-%20Juliano%20da%20Costa%20Stumpf.pdf?sequence=1>. Acesso em: 30 dez. 2011, 20:48

TAKAHASHI, Fábio. USP, Unesp e Unicamp decidem reajustar salários de professores. **Folha de S.Paulo**, 04 mar. 2010. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/educacao/ult305u702118.shtml>>. Acesso em: 20 set. 2011.

TEIXEIRA, A. As Cem escolas de pensamento. **Herdeiro de Aécio**, Portugal, nov. 2006. Disponível em: <<http://herdeirodeaecio.blogspot.com/2006/11/as-cem-escolas-de-pensamento.html>>. Acesso em: 13 out. 2011.

YOUNG, Robert M. **Meritocracy: a critique**. Disponível em: <<http://human-nature.com/rmyoung/papers/pap133.htm>>. Acesso em: 20 out. 2011.