

ANDRÉ ALVES DAVID

A MERITOCRACIA NA GESTÃO PÚBLICA

FACULDADE EÇA DE QUEIRÓS

JANDIRA / SP

OUTUBRO/2009

ANDRÉ ALVES DAVID

A MERITOCRACIA NA GESTÃO PÚBLICA

Trabalho apresentado como requisito para conclusão do Curso de Administração de Empresas da Faculdade Eça de Queirós, sob a orientação do Prof. Ms. Mauro César Gonçalves

FACULDADE EÇA DE QUEIRÓS

JANDIRA / SP

OUTUBRO/2009

Banca Examinadora

Dedico este trabalho à minha mãe, Juracy
e a minha esposa, Milena.

Obstáculos são aquelas coisas assustadoras
que você vê quando desvia os seus olhos da sua meta.

Henry Ford

AGRADECIMENTOS

A vida de cada um de nós é repleta de desafios e sem dúvida alguma não teria conseguido obter mais esta conquista sem a existência de pessoas tão importantes e especiais em minha vida, e por isso, agradeço a todos que direta ou indiretamente colaboraram com a obtenção de mais esta vitória. A todos, dedico este trabalho e presto os meus mais sinceros agradecimentos.

Presto aqui meus especiais agradecimentos:

Ao meu orientador, Prof. Ms. Mauro César Gonçalves, por acreditar em meu potencial, pela imensamente contribuição à minha formação acadêmica e principalmente por sua valiosa contribuição e amizade.

Ao Prof. Ms. Rogério e Souza Silva, por suas valiosas contribuições ao longo desta pesquisa, orientações e envio de materiais.

À todos os profissionais se dispuseram a participar desta pesquisa, respondendo o instrumento diagnóstico.

À amiga Adelina Tanobe da Cruz, pela revisão do texto.

Ao meu irmão Vitor, pelas traduções.

À minha esposa Milena, pelo apoio incondicional em todos os momentos.

À minha mãe Juracy, por todo apoio e incentivo aos estudos.

Ao meu sogro Walter e minha sogra Neide, por todo apoio e incentivo.

À todos os amigos da FACEQ.

À Deus.

SUMÁRIO

RESUMO.....	8
ABSTRACT	9
INTRODUÇÃO	10
1. PROBLEMÁTICA DA PESQUISA	11
1.1. PROBLEMA DA PESQUISA.....	11
1.2. OBJETIVOS DA PESQUISA	11
1.3. HIPÓTESES	12
1.4. JUSTIFICATIVA DA PESQUISA	13
1.5. METODOLOGIA	13
2. REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1. A GESTÃO DE PESSOAS E A MERITOCRACIA	14
2.2. ASPECTOS NEGATIVOS DA MERITOCRACIA	19
2.3. ASPECTOS POSITIVOS DA MERITOCRACIA.....	20
2.4. A HISTÓRIA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA	22
2.5. A MERITOCRACIA NA PRÁTICA	27
3. INSTRUMENTO DIAGNÓSTICO	32
3.1. APRESENTAÇÃO DO INSTRUMENTO DIAGNÓSTICO.....	32
3.2. JUSTIFICATIVA DAS QUESTÕES DO INSTRUMENTO DIAGNÓSTICO	35
3.3. PÚBLICO ALVO	35
3.4. RESULTADO DA PESQUISA.....	36
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS	40
REFERÊNCIAS.....	43

RESUMO

Diante das freqüentes queixas da população em relação à qualidade dos serviços prestados por órgãos públicos, a presente pesquisa, teve como objetivo, verificar o que de fato acontece dentro deste tão polêmico sistema, que é a administração pública.

Tendo em vista os excelentes resultados obtidos pela iniciativa privada, onde são utilizadas as mais diversas ferramentas de gestão, como a meritocracia, buscou-se verificar quais são os motivos que determinam a utilização destes sistemas na administração pública

Apesar de a meritocracia ser um assunto em moda no momento e dar a impressão de ser mais uma das novas ferramentas de gestão, este sistema é bem antigo e polêmico em todo o mundo. A grande questão entre os estudiosos, com relação a este método é o sistema de avaliação.

De acordo com a pesquisa bibliográfica, o maior obstáculo para a implantação da meritocracia no Brasil é a prática do nepotismo. Trata-se de uma herança da Coroa Portuguesa, que implantou a prática patrimonialista na administração pública brasileira.

Verificamos, através da pesquisa de campo, que a prática acima descrita continua nos dias de hoje na administração pública brasileira.

Palavras-Chave: Administração Pública, Patrimonialismo e Meritocracia.

ABSTRACT

Due to frequent complaints by the population relating to the quality of service performance provided by the public sector, this research has an objective to verify what happens inside this so polemic system that is public administration.

Having in mind the excellent results achieved by the private sector, where diversified methods of management are used such as meritocracy, the intention was to verify which are the reasons that determine the use of these systems in public administration.

Apart from being a subject that is fashionable at the moment and gives the impression that it is just one of the new methods of management, meritocracy is an old and polemic method used throughout the whole world.

The big question between studies relating to this method is the system of evaluation. According to bibliographic research, the biggest obstacle to implement meritocracy in Brazil is the practice of nepotism. It is related to an inheritance left by the Portuguese Crown that implemented the practice of patrimony to the Brazilian public administration.

We verified through field research that the above practice is still working nowadays in the Brazilian public administration.

Keywords: Public Administration, Patrimony and Meritocracy.

INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem por objetivo, esclarecer e melhor entender o que há por trás da tão complexa e polêmica administração pública, tendo em vista as inúmeras queixas por parte dos contribuintes em relação à péssima qualidade do atendimento e dos serviços prestados por repartições públicas.

Diante disso, a presente pesquisa foi organizada em três capítulos. No primeiro capítulo são abordadas: problemática de pesquisa, suas possíveis hipóteses e metodologia utilizada.

Na seqüência, o segundo capítulo apresenta a fundamentação teórica da pesquisa. Um breve relato sobre o a teoria da gestão de pessoas, a meritocracia - seus aspectos positivos e negativos, bem como seus principais defensores e críticos. A história da administração pública brasileira e também alguns resultados práticos de sua utilização são narrados superficialmente.

No terceiro capítulo, é apresentado o instrumento diagnóstico, o questionário de pesquisa aplicado nos entrevistados, através do qual buscou-se respostas para a tão problemáticas questões. Neste são justificados os motivos de cada questão, o objetivo a ser atingido através delas, bem como o público alvo e os resultados obtidos com a pesquisa.

Nas considerações finais é feito um paralelo entre os resultados obtidos através da pesquisa de campo com os resultados obtidos através da pesquisa bibliográfica. Com o comparativo entre o pesquisado e as hipóteses apresentadas, chegou-se às conclusões e reflexões.

1. PROBLEMÁTICA DA PESQUISA

1.1. PROBLEMA DA PESQUISA

Com o início dos estudos da teoria das relações humanas, surgiu a necessidade de motivar o ser humano. Para tanto, as empresas vêm se utilizando dos sistemas meritocráticos, para premiar os funcionários de acordo com o merecimento individual. Diante desta nova realidade surge a seguinte questão:

Quais os fatores que determinam a utilização da Meritocracia na Gestão Pública na Região Oeste da Grande São Paulo?

1.2. OBJETIVOS DA PESQUISA

Frequentemente a população é bombardeada com manchetes jornalísticas a respeito da necessidade de se realizar uma reforma na gestão pública brasileira, inúmeras propostas são feitas, fala-se da necessidade de se enxugar a máquina pública, cortar gastos, porém de concreto nada acontece.

Em sentido oposto encontra-se a iniciativa privada, que diariamente busca novas propostas e novas técnicas, sempre com o intuito de atender seus clientes da melhor forma possível ao menor custo possível. Nestas empresas privadas há departamentos muito bem estruturados que não medem esforços para motivar sua força de trabalho. São realizados inúmeros treinamentos, criados programas de incentivo e qualificação profissional, etc. Como consequência de todo este esforço e de todo este investimento, estas empresas tem, em geral, um quadro cada vez mais enxuto, funcionários extremamente qualificados, motivados e realizados profissionalmente.

Surge assim a necessidade de entender o que acontece neste sistema tão antigo, que é o sistema público, que apesar das inúmeras propostas de reformas da

administração pública, lançadas ao longo da história da gestão pública brasileira, ainda tem sofrido muitas críticas.

Diante disso, o presente trabalho tem por objetivo, esclarecer o motivo ou os motivos pelos quais as mudanças propostas não vingaram e porque a meritocracia, que é um sistema tão utilizado em empresas privadas e que tem proporcionado excelentes resultados, ainda não foi implementado na gestão pública, apesar das inúmeras tentativas.

1.3. HIPÓTESES

Diante do problema e objetivos apresentados, evidenciam-se as seguintes hipóteses para esta pesquisa:

Primeira hipótese: Falta de conhecimento técnico dos gestores públicos, tendo em vista que frequentemente os principais veículos de comunicação noticiam o uso de nepotismo na administração pública, o que põe em dúvida a capacidade dos funcionários que ocupam cargos de liderança.

Segunda hipótese: Problemas relacionados à política. Esta hipótese se deve às intermináveis discussões e negociações que agitam o congresso, o senado e as demais esferas do governo sempre que se tem uma importante votação em pauta, gerando assim, uma desconfiança quanto às práticas e aos reais interesses de nossos políticos.

Terceira hipótese: Entraves legais à utilização deste sistema. Tendo em vista às inúmeras críticas à legislação brasileira. Recentemente, a revista Exame, publicou um artigo criticando o rigor da legislação brasileira, que muitas vezes, impede o desenvolvimento do País.

1.4. JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

A cobrança compulsória de impostos sempre gerou uma certa tensão entre os contribuintes e o poder público, principalmente agora que a população está cada vez mais informada e exigente. Diante da problemática questão sobre como avaliar a gestão pública, torna-se necessário estudar a fundo este tão polêmico e delicado problema, que é a administração pública. É neste contexto que surge a presente pesquisa, ou seja, com o intuito de entender porque o sistema meritocrático que vem sendo tão largamente utilizado na administração privada não é também utilizado na gestão pública.

Segundo a prof^a. Livia Barbosa¹, a meritocracia é um dos principais sistemas de hierarquização social da sociedade moderna.

1.5. METODOLOGIA

Diante da problemática apresentada, a princípio foi feita uma pesquisa exploratória a fim de proporcionar uma melhor aproximação com o tema, em uma segunda instância foi feita uma pesquisa descritiva que tem por objetivo trazer um breve relato histórico sobre o tema – seu objetivo principal, os principais obstáculos bem como os seus defensores e seus principais críticos, além de resultados obtidos por empresas que se utilizam desta ferramenta – que terá como base dados bibliográficos – livros, revistas, periódicos e artigos publicados na rede mundial de computadores. Nesta fase foi feita ainda uma pesquisa com os responsáveis pelo setor de recursos humanos de algumas prefeituras da região oeste, para medir o seu conhecimento que as possíveis causas da não utilização da meritocracia na gestão pública.

¹ Livia Barbosa, uma das maiores especialistas no tema, é professora do Departamento de Antropologia da Universidade Federal Fluminense e doutora em Antropologia Social.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem como objetivo apresentar o surgimento da necessidade de entender e de motivar o ser humano, os sistemas meritocráticos na teoria e na prática, além de um breve histórico da administração pública brasileira.

2.1. A GESTÃO DE PESSOAS E A MERITOCRACIA

De acordo com Chiavenato (2003) por volta de 1930, teve início a abordagem humanística. Através da realização de diversos estudos dentro das organizações, percebeu-se a necessidade de melhor administrar, este importante recurso das organizações, que são as pessoas. Surge assim, um novo desafio. Como administrar este tão importante e valioso recurso, tendo em vista a complexa tarefa que é entender e satisfazer as necessidades e desejos do ser humano?

Diante desta nova realidade, surge um novo enfoque, a grande questão agora passa a ser: como motivar, quais as melhores formas de liderar e de se comunicar com as pessoas da organização. Ao longo dos anos, foram realizados diversos estudos e teorias sobre a melhor forma de administrar, de motivar e de entender as necessidades, tanto emocionais quanto fisiológicas do ser humano.

“Os cientistas definiram a motivação como o processo que desperta, dirige e mantém um comportamento que se orienta para um determinado objetivo”. (GREENBERG. *apud* BERGAMINI: 2008, p137)

Dentre as necessidades do ser humano há a de auto-realização, ou seja, o autodesenvolvimento e de realizar-se como pessoa através de seu esforço e do reconhecimento de seu trabalho.

Ao analisar as teorias sobre motivação humana bem como o ciclo motivacional, pôde-se verificar que o ser humano tem a necessidade de ter seu trabalho reconhecido. Frequentemente as pessoas utilizam o seguinte jargão

popular, “determinada pessoa fez por merecer”, ou seja, ela conquistou algo graças a sua dedicação, ao seu merecimento. A cultura do merecimento ou meritocracia.

Mesmo sendo um sistema muito criticado, a meritocracia surge como um sistema de hierarquização através do reconhecimento e da valorização do merecimento e do desempenho de cada indivíduo. Apesar de a meritocracia ser um assunto em moda e dar a impressão de ser mais uma das novas teorias de administração e valorização do ser humano, trata-se de um sistema bem antigo, desde 1824 é possível registrar a presença de sistemas meritocráticos no Brasil. Mesmo sendo a meritocracia, uma teoria tão comentada ultimamente, muitas pessoas ainda a desconhecem.

Segundo Barbosa (2003), meritocracia é um dos principais sistemas de hierarquização social da sociedade moderna.

A meritocracia pode ser definida como um 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. A meritocracia é um conjunto de valores que rejeita toda e qualquer forma de privilégio hereditário e corporativo e que valoriza e avalia as pessoas independentemente de suas trajetórias e biografias sociais. (...) a meritocracia não atribui importância a variáveis sociais como origem, posição social, econômica e poder político no momento em que estamos pleiteando ou competindo por uma posição (Barbosa, 2003).

Segundo Geraldo Duarte, meritocracia é a “fórmula utilizada por organizações, como estímulo profissional, oferecendo recompensas aos seus integrantes que proporcionem melhorias importantes para elas ou para sua clientela.

Duarte apresenta um outro conceito que se remete à meritocracia, porém, num âmbito mais restrito, referente ao reconhecimento destinado ao servidor público. Este conceito é o merecimento e assim está definido:

Merecimento. Reconhecimento do mérito do servidor público, caracterizado por suas qualificações funcionais, profissionais, éticas, morais, como assiduidade, competência, conhecimento e habilidade, o que é comprovado por avaliações que lhe conferem o direito à promoção de cargo, classe ou categoria. (DUARTE. apud. NOGUEIRA: 2007 P. 3, 4)

Apesar de ser um tema extremamente polêmico, a meritocracia está presente em nossas vidas pessoais e profissionais, sempre de uma forma discreta, mas não há como negar que exista meritocracia nas diversas avaliações pelas quais passamos ao longo de nossas vidas, seja escolar, vestibular, os processos seletivos das empresas, bem como as avaliações pelas quais passamos diariamente nas organizações onde trabalhamos.

A meritocracia nada mais é, do que o reconhecimento público das qualidades e das realizações de cada indivíduo.

Há quem diga que os sistemas meritocráticos são discriminatórios, alegam que segundo estes sistemas somente os melhores seriam escolhidos. Cabe lembrar que as pessoas em tudo procuram sempre o melhor: o melhor emprego, o melhor salário, o melhor local para se viver, porém isso nem sempre é possível. Na prática conquistamos somente aquilo que merecemos ou aquilo que fomos capazes de conquistar. Somente consegue o melhor emprego o indivíduo que estiver mais bem preparado, o que mais se dedicar aos estudos e realizar suas tarefas com muito afinco, ou seja, aquele que merecer.

“Mas o que é preciso para que os homens fiquem contentes não é que tenham mais ou menos, mas que se convençam de que não têm direito a mais ou menos”. (DURKHEIM. *apud*, Barbosa: 2003, p. 7)

Lívia Barbosa, em seu livro: “Igualdade e meritocracia”, faz um interessante estudo comparativo da meritocracia no Brasil, nos Estados Unidos e no Japão.

No Japão, o indivíduo é doutrinado desde cedo a trabalhar em grupo. Sua identidade é constituída pela vinculação ao grupo a que ele pertence. Para os japoneses, todos nascem diferentes, mas cabe à sociedade – seu grupo – eliminar estas diferenças, controlando as individualidades pessoais, fazendo com que todos se comportem de maneira semelhante, para assim preservar a harmonia do grupo.

Neste sistema, o indivíduo integra o quadro de funcionários da empresa, e somente após muito tempo de trabalho e de muita dedicação ao grupo é que ele obtém o mérito de ocupar um alto cargo dentro da organização. Apesar de todo o sucesso atingido pelo Japão, sendo suas empresas sendo reconhecidas mundialmente como as mais produtivas e rentáveis do mercado, como o caso da Toyota, segundo alguns estudiosos, este sistema de merecimento por antiguidade

está com os dias contados, em função da crescente disputa pelo mercado mundial causada pela globalização. Segundo eles, em muitos casos a genialidade individual pode fazer a diferença e deve ser valorizada, não como única forma de se obter sucesso, mas sim, como um complemento do trabalho em grupo.

Em sentido oposto, os Estados Unidos valorizam o desempenho individual. Desde muito cedo, os norte americanos aprendem que o sucesso em suas vidas pessoais e profissionais depende única e exclusivamente do desempenho de cada indivíduo. Neste caso, o mérito está atrelado ao esforço e a “genialidade” individual. Segundo os estudiosos, o sistema meritocrático norte americano também está com seus dias contados, pois com toda a disputa pelo mercado mundial, estes afirmam que não há mais espaço para o individualismo em uma era em que o trabalho coletivo tem gerado resultados mais expressivos.

No Brasil há dois sistemas bem distintos: a administração pública, na qual em geral, não há um plano de cargos e salários e o ambiente é desestimulante, e a administração privada, que mesmos apresentando alguns problemas de gestão, está alinhada às tendências mundiais de administração de recursos humanos, e que vêm utilizando com muita eficiência os sistemas meritocráticos.

Há inclusive uma pesquisa que é realizada anualmente, em parceria pelas revistas Exame e Você S.A., que classifica as melhores empresas para se trabalhar, classificação esta que é feita de acordo com uma votação feita por funcionários destas empresas. Para isto, são avaliados os seguintes aspectos: planos de cargos e salários e ambiente organizacional.

No entanto na administração pública, salvo raríssimas exceções, não há um trabalho voltado à melhoria da qualidade do serviço prestado pelo servidor público.

Apesar das diversas tentativas de se implementar a meritocracia no serviço público ao longo da história, restara destes sistemas apenas a forma de ingresso ao serviço público: o concurso e a promoção por antiguidade.

Segundo alguns estudiosos, este processo de promoção por antiguidade na administração pública tem um efeito completamente diferente deste mesmo processo no Japão. A razão para esta disparidade está exatamente no sistema de avaliação, a principal crítica à meritocracia. Em geral, principalmente no Brasil, as pessoas sentem-se inferiorizadas ao serem avaliadas, o que sempre causou muito

problema. Diante desta situação, muitos chefes preferem avaliar bem todos os funcionários, causando com isso certo comodismo já que todo funcionário é promovido, independente de realizar ou não um bom serviço.

Outro importante ponto destacado por Barbosa (2003) é a diferença cultural existente entre o Brasil, os Estados Unidos e Japão, no que diz respeito a forma como as pessoas enxergam o empresário. Para o brasileiro, ele é uma pessoa má, extremamente gananciosa e exploradora que acumula riqueza graças ao sacrifício alheio. Entretanto, nos Estados Unidos, ele é visto como um vencedor (winner), alguém que deve ser admirado, um exemplo a ser seguido. Já no Japão, ele é o líder do grupo e somente atingiu esta posição graças à sua dedicação ao grupo ao longo de sua vida.

Um outro ponto a ser destacado na cultura brasileira, é o fato de que para nós o trabalho é visto como algo negativo, um castigo, uma punição, e não como uma fonte de rendimentos. Frequentemente os pais dizem aos seus filhos que não podem dedicar mais tempo a eles porque têm que trabalhar, ao invés de dizer que só podem passear ou comprar algo, graças ao trabalho.

Para Bergamini, a intenção primeira de cada pessoa é a de ser produtiva e estabelecer relacionamentos interpessoais significativos.

Sempre que se fala em motivação profissional, em geral comete-se um grande engano, acreditando ser o dinheiro o único fator capaz de motivar o trabalhador. Hawthorne em sua experiência de campo pode constatar que o salário, mesmo o mais generoso, não é capaz de satisfazer completamente às necessidades do trabalhador.

O tema, meritocracia, é extremamente polêmico, não só no Brasil, mas em todo o mundo. Como toda teoria, há vários estudiosos que a defendem veementemente e aqueles que a criticam com a mesma intensidade. Para melhor entender os motivos de tanta polêmica faz-se necessário um estudo mais aprofundado sobre esta teoria, analisando tanto os pontos positivos quanto os negativos deste sistema.

2.2. ASPECTOS NEGATIVOS DA MERITOCRACIA

Ao se consultar a história da meritocracia pode-se constatar que, de certa forma, há uma unanimidade entre os estudiosos, quanto ao uso de sistemas meritocráticos, porém, o epicentro de toda a polêmica em torno da meritocracia, é a avaliação de desempenho.

Para a Barbosa(1996), as questões agora são: Como deve ser a avaliação do desempenho das pessoas? Como podemos definir habilidades e esforços? Qual a relação entre responsabilidade individual e/ou social e desempenho? Existe ou não igualdade de oportunidade para todos? Qual a origem das diferenças de desempenho? Serão elas produto da loteria, da natureza, ou de variáveis sociais?

J.B. Probst, em 1938, já sintetiza todo o dilema que vai além da administração moderna ainda hoje. “Apurar ou não o merecimento não é mais a questão. O essencial é como apurar o merecimento — como apurá-lo meticulosamente, facilmente, sem preconceitos e sem levantar antagonismo”. grande questão é como avaliar o desempenho. (PROBST, *apud* BARBOSA, 1996, p. 63)

Taylor, quando instituiu a avaliação da produção, via as pessoas como meros insumos da produção – como máquinas - porém, fica evidente que não há como instituir tempos de produção tão rígidos aos seres humanos, como é feito com as máquinas, tendo em vista as diferenças de comportamento e de desempenho de cada indivíduo.

A avaliação de desempenho sempre foi associada à produtividade, porém com o enfoque mais humanista a avaliação de desempenho passou a ter um caráter punitivo e controlador. Segundo o especialista norte-americano em recursos humanos, Harvey Walker, é melhor não ter sistema algum do que ter um que produza resultados, nos quais a maioria dos empregados não deposita confiança. Ele, em 1937, já afirmava que os sistemas menos eficientes são olhados com desconfiança pelos empregados e que provavelmente, é melhor não ter sistema algum do que ter um que produza resultados duvidosos. (WALKER, *apud* BARBOSA, 1996, p. 61)

As insatisfações e polêmicas atreladas à avaliação de desempenho existem desde a primeira metade deste século.

Em 1938, John M. Pfiffner escreveu:

“Não há, provavelmente, campo que ofereça conflito mais agudo entre a teoria e a prática do que o que diz respeito à apuração do merecimento. A teoria diz que seria excelente apurar o merecimento dos empregados de acordo com o seu valor e desempenho das funções. Com isso concorda a administração, assim como os empregados. Mal, porém, se tenta pôr a idéia em execução, é ela bloqueada ou a sua eficácia é reduzida por obstáculos quase insuperáveis”. (PFIFFNER, *apud* BARBOSA, 1996, p. 61)

Um outro ponto importante a ser destacado, quando se fala em avaliação de desempenho, principalmente no Brasil, é o fato de que as pessoas em geral, se sentem pressionadas e diminuídas quando são avaliadas.

Há ainda estudiosos que criticam o sistema meritocrático, alegando que o mesmo privilegia as classes mais abastadas da sociedade, pois este grupo tem um maior acesso à informação, aos melhores colégios, enquanto que as classes desfavorecidas, além de terem acesso restrito à informação, têm o seu tempo de estudo reduzido, pois em sua grande maioria tem que trabalhar para contribuir financeiramente com a família. Havendo assim uma concorrência desleal.

As críticas proferidas contra os sistemas meritocráticos devem ser observadas com muita cautela, pois todas elas, sem dúvida alguma, são muito bem fundamentadas e merecem ser cuidadosamente analisadas e trabalhadas, porém não se pode ignorar os benefícios proporcionados por estes sistemas.

2.3. ASPECTOS POSITIVOS DA MERITOCRACIA

Apesar das diversas críticas aos sistemas meritocráticos, não há dúvida de que o funcionário que tem suas necessidades, tanto fisiológicas como psicológicas atendidas produza mais e melhor e que quando suas capacidades são reconhecidas este tem automaticamente, ao menos em parte, suas necessidades atendidas.

Robert Owen, co-proprietário e diretor de importante indústria escocesa de fiação, por volta de 1830, introduziu uma visão mais humanista em sua gestão,

reduzindo a jornada de trabalho para 10,5 horas diárias - um avanço para a época - construiu casas para os operários, o primeiro jardim-de-infância e a primeira cooperativa. Com esta experiência, Owen pôde comprovar que funcionários que tem uma melhor qualidade de vida produzem mais e melhor, e conseqüentemente proporcionam à empresa um aumento em sua lucratividade.

A importância da valorização do trabalho dos funcionários foi percebida por Frederick Taylor já em seus primeiros estudos, ele observou que igualar os salários dos funcionários mais produtivos com o dos menos produtivos é desmotivante e contraproducente para os primeiros.(CHIAVENATO:2003)

A partir do estudo da Teoria das Relações humanas, pôde-se perceber que o comportamento é motivado. Segundo Chiavenato, motivação é uma tensão que leva o indivíduo a agir com o objetivo de satisfazer algumas de suas necessidades e este somente repetirá esta atitude se tiver um feedback positivo.

Victor Vroom e Philip Yetton, em 1973, apresentaram o modelo denominado Modelo de Vroom, também conhecido como Teoria Normativa. Este modelo mostra que o nível de produtividade depende de três forças básicas: expectativas, recompensas e da relação entre as expectativas e as recompensas. De acordo com este modelo a motivação do indivíduo é um processo que orienta seu comportamento, portanto, quando o indivíduo quer alcançar um determinado resultado final como dinheiro, promoção ou participar de um determinado grupo, ele procura meios para alcançá-lo, como por exemplo, produzir ou vender mais.

Um outro modelo proposto por Vroom, desenvolvido por Lawler III, concluiu o seguinte: as pessoas desejam ganhar mais dinheiro porque ele permite que o indivíduo tenha suas necessidades fisiológicas atendidas. Portanto, se o indivíduo acreditar que pode receber mais dinheiro dependendo exclusivamente de seu desempenho, este produzirá o máximo possível a fim de ser recompensado.

Em um momento mais recente da administração, as empresas passaram a bonificar o bom desempenho de seus colaboradores, através da distribuição de seus lucros. Trata-se de uma bonificação em função do alcance de metas pré-estabelecidas pela empresa: metas como a redução de custos que a redução do desperdício de materiais, do índice de retrabalho, dos defeitos; além dos aumentos de eficiência como: aumento da produtividade, melhor aproveitamento de todos os

insumos, proporcionando assim um aumento expressivo na lucratividade das empresas mesmo após o pagamento da bonificação, conhecida como PLR – Participação dos Lucros e Resultados.

Como pode-se observar, a meritocracia foi muito estudada e discutida ao longo da história da humanidade. Diversas foram as tentativas de se implementar este sistema tão polêmico. Para melhor entender o que aconteceu e porque este sistema não vingou na administração pública brasileira, faz-se necessário retornar no tempo e analisá-la desde o seu surgimento.

2.4. A HISTÓRIA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

Segundo Raymundo Faoro e Antonio F. Zancanaro, a sociedade quinhentista portuguesa, já demonstrava aversão ao trabalho e uma forte tendência patrimonialista, o que conforme pode-se analisar, influenciou negativamente a cultura brasileira, principalmente quando se trata de administração pública, como veremos a seguir.

A chegada da coroa fez uma administração pública forte e disfuncionalmente carregada de herança lusitana. Não só colonial, mas, sobretudo, oriunda da corte portuguesa. Institucionalmente, pautava-se no modelo de gestão baseado na tradição luso-francesa do direito administrativo, sobrevalorizava-se o caráter jurídico da ação pública. Socialmente, pautava-se no velho carcomido sistema de privilégios importado d'além-mar, conforme descrição longa, mas ilustrativa, de Faoro (1984):

“Tudo se concentrou, no primeiro golpe, em situar no mundo político e administrativo os fugitivos desempregados, colocando-lhes na boca uma teta do Tesouro. Os fidalgos de alta linhagem, os que dispunham de meios próprios de vida, não acompanharam, se não excepcionalmente, o regente. (...) Vinham a seguir a chusma de satélites: mosenhores, desembargadores, legistas, médicos, empregados da casa real, os homens do serviço privado e protegidos de D João. Eram vadios e parasitas, que continuariam no Rio de Janeiro o ofício exercido em Lisboa: “comer à custa do Estado e nada fazer para o bem da nação”. Organizar o

império, para o ministério, seria reproduzir a estrutura administrativa portuguesa no Brasil e colocar os desempregados. O eixo da política era o mesmo secularmente fundido: o reino deveria servir à camada dominante, ao seu desfrute e gozo. Os fidalgos ganharam pensões, acesso aos postos superiores os oficiais da Armada e Exército, empregos e benefícios os civis eclesiais. (...) A carapaça administrativa, enorme e inútil, (...) não esgotou as atividades da corte. (...) A transmigração superpôs à estrutura social existente a estrutura administrativa do cortesão fugitivo, com os renovamentos das supérfluas velharias de sociedade desfibrada, em que a burocracia se tornará o ideal da vadiagem paga. (...) A nobreza burocrática defronta-se aos proprietários territoriais, até então confinados às câmaras, em busca destes títulos e das graças aristocráticas. (...) (Faoro, 1984: 249 – 52, 56).

O patrimonialismo pode ser definido de forma simples como a confusão entre o que é público e o que é privado. O termo patrimonialismo tem servido para designar, num sentido amplo, a cultura de apropriação daquilo que é público pelo privado... (Martins. *apud*, MOTA p. 173-174)

Apesar de ainda hoje, testemunharmos o uso indevido da máquina pública para fins particulares, a administração pública brasileira passou por inúmeras reformas ao longo de sua história, sempre com o objetivo de minimizar os conflitos entre governantes e contribuintes.

Apesar de a meritocracia ser um assunto muito discutido atualmente, a ideia de se estruturar o serviço público, seguindo preceitos meritocráticos é bem antiga no Brasil.

A Constituição de 25 de março de 1824 delineia claramente os fundamentos de uma meritocracia. O artigo 179, item XIV, reza: “Todo cidadão pode ser admitido aos cargos públicos civis, políticos ou militares, sem outra diferença que não seja por seus talentos ou virtudes.” (Barbosa: 1996, p.65)

Este artigo estabelece que qualquer cidadão, desde que tenha “talento e virtudes”, pode ser admitido no serviço público, porém, não determina as formas de avaliação. Mais uma vez, fica evidente o grande problema dos sistemas meritocráticos, os sistemas de avaliação.

Já em 1831, com publicação da lei de 4 de outubro, que tinha por objetivo organizar o Tesouro Público Nacional e as Tesourarias das Províncias, em seu artigo 96, estabeleceu o seguinte:

Não se admitirá de ora em diante pessoa alguma, senão por concurso, em que se verifique que o pretendente tem os princípios de gramática da língua nacional e da escrituração por partidas dobradas e cálculo mercantil, unindo a isto boa letra, boa conduta moral e idade de vinte e um anos para cima. Os casados em igualdade de circunstâncias serão preferidos aos solteiros.

A constituição de 1934 traz duas novidades, o primeiro em seu artigo 168 que reafirma o direito ao livre acesso de todos os brasileiros aos cargos públicos e inova ao estabelecer que não mais haveria distinções de sexo e estado civil, existentes nas legislações anteriores, que asseguravam aos homens casados prioridade na obtenção de um cargo público em relação aos solteiros. Já a segunda novidade dá-se em seu artigo 170, que dispõe a primeira investidura nos postos de carreira das repartições administrativas e nos demais que a lei determinar efetuar-se-á depois de exame de sanidade e concursos de provas ou títulos.

Em 1938, com a implementação do Estado Intervencionista da era Vargas, foi criado o Departamento Administrativo do serviço Público (DASP). Este departamento teve como objetivo, modernizar o serviço público utilizando para isso o sistema meritocrático. Apesar de representar um avanço à administração pública, pois apresentava uma reversão à índole patrimonialista, prática herdada da coroa imperial, este avanço foi apenas parcial, tendo em vista que a prática patrimonialista continuou latente na administração pública quanto na política.

No período compreendido entre os anos de 1945 e 1964, nos governos de Jânio Quadros e João Goulart houve um retrocesso. Em ambos, a administração pública foi pautada em uma cultura predominantemente clientelista.

Em 1952, de volta ao poder, Vargas ensaiou uma profunda reforma administrativa que, apesar de chegar à condição de projeto de lei, esta jamais saiu do papel. O que se viu neste período foi uma tremenda barganha instrumental, que atendia às conveniências políticas e empregar e nomear, para coligar, um processo inverso à modernização, uma total destruição ao sistema meritocrático.

Com o regime militar imposto em 1964, houve uma certa racionalização funcional da administração pública, graças à ruptura ocorrida entre a política e a administração.

Durante o governo de Itamar Franco, houve uma deterioração da administração pública graças mais uma vez ao efeito negativo da política patrimonialista.

Em 1988, durante o governo de Sarney houve uma tentativa, porém mal sucedida de se implantar um Estado Social Democrático no Brasil, através da publicação da nova constituição, onde dentre as diversas mudanças apresentadas, pode-se destacar a profissionalização da burocracia. Através da reafirmação da meritocracia como forma de seleção do servidor público.

Em 1990, o governo Collor surge com a proposta de combater toda a corrupção no Brasil, mas, que na verdade foi marcado por mais corrupção e escândalos que culminaram com o impeachment do mesmo.

A gestão de Fernando Henrique Cardoso foi marcada por iniciativas reformistas. Segundo Fernando Abrucio um dos pilares principais destas iniciativas foi a criação do Ministério da Administração e Reforma (MARE), que teve o como ministro Luis Carlos Bresser Pereira. Bresser Pereira foi o primeiro a perceber que a administração pública mundial passava por reformas, e para se desenvolver, o Brasil precisaria acompanhar esta nova tendência reformista. Neste período, houve uma significativa reorganização administrativa do governo federal, um expressivo número de concursos e uma sensível melhora no serviço público, graças também à capacitação do servidor público realizada pela Escola Nacional de Administração Pública. De acordo com Abrucio com o MARE não houve um abandono do ideal meritocrático weberiano, mas sim aperfeiçoamento.

Um outro ponto importante a ser destacado é o fato de que Bresser Pereira não levou em consideração as divergências culturais existentes entre a administração pública brasileira e a mundial.

Apesar dos inúmeros benefícios advindos das propostas de Bresser Pereira, a administração pública brasileira não deslanchou em função de uma série de tentativas frustradas de reforma administrativa, bem como da herança negativa deixada pelo governo Collor e da oposição petista que se opunha a toda e qualquer

tentativa de reforma e que as taxava de neoliberalismo, assemelhando-as às propostas de Collor. Além disso, uma reforma tão profunda como a proposta por Bresser Pereira somente ocorrerá quando houver uma separação da política e da administração. Quando houver uma conscientização da sociedade como um todo, principalmente da elite política a respeito do efeito extremamente negativo do patrimonialismo.

O governo Lula deu seqüência às diversas iniciativas de reformas administrativas herdadas do governo de Cardoso, porém uma das piores características do governo Lula é o amplo loteamento de cargos. Problema que culminou na crise de 2005, que apesar de ter sido impulsionada por problemas relacionados ao financiamento da campanha eleitoral tinha como principal motivo a disputa por cargos em importantes empresas estatais, como o Correio.

Não só para Abrucco, mas para os principais estudiosos, a profissionalização do alto escalão governamental é condição *sine qua non* para o bom desempenho das políticas públicas.

Aumentar a transparência e a responsabilização do poder público constitui o último eixo estratégico desta agenda de reformas. Nos últimos anos, muito se avançou no Brasil em termos de democratização do Estado. Mas é necessário aprofundar este processo, pois a administração pública brasileira só será mais eficiente e efetiva, caso possa ser cobrada e controlada pela sociedade. (Abrucco, p. 14, 2007)

Analisando as teorias da administração pública, podemos verificar que o seu desenvolvimento tem sido comprometido ao longo dos anos devido às práticas patrimonialistas, e que mesmo após os ministros do STJ terem publicado uma súmula proibindo a prática do nepotismo¹ nos três poderes, há ainda, aqueles que defendem veementemente este sistema e que insistem que não há nada de errado nesta prática. A decisão foi tomada após o julgamento de uma ação protocolada pela AMB - Associação dos Magistrados Brasileiros - que pedia que a contratação

¹ Etimologicamente, nepotismo deriva do latim *nepos*, *nepotis*, significando, respectivamente, neto, sobrinho. *Nepos* também indica os descendentes, a posteridade, podendo ser igualmente utilizado no sentido de dissipador, pródigo, perdulário e devasso

de parentes no Judiciário fosse proibida. O artigo 37 da constituição federal de 1988 determina que a administração pública direta e indireta, em qualquer dos Poderes da União, deve seguir os princípios da legalidade, da impessoalidade, da moralidade e da eficiência e que a investidura em cargo público depende de aprovação prévia em concurso público.

A súmula, publicada no Diário Oficial da União em 29 de Agosto de 2008, proibiu até mesmo uma prática comum entre os políticos, o nepotismo cruzado¹. Porém, mesmo após publicação da sumula, os escândalos envolvendo práticas nepóticas frequentemente são destaque nos principais meios de comunicação por todo país.

2.5. A MERITOCRACIA NA PRÁTICA

Anualmente, a revista Exame em parceria com a revista Você S/A, realiza uma pesquisa com o intuito de verificar e classificar as melhores empresas para se trabalhar. Para tanto, realiza uma pesquisa com os funcionários destas empresas, onde estas são classificadas quanto às suas práticas e políticas de recursos humanos como: salários, ambiente organizacional, benefícios, planos de carreira e possibilidade de realização profissional.

Analisando o resultado desta pesquisa, pode-se observar que nas empresas melhor classificadas, há uma política muito clara de reconhecimento das necessidades de seus funcionários, bem como a de reconhecimento dos esforços de cada colaborador. Outro ponto importante a ser destacado, é a forma como estas empresas enxergam seus profissionais. Em geral, são tratados como colaboradores ou parceiros. Independentemente da nomenclatura, há sempre muito respeito, ao

¹ Em geral, políticos e ou ocupantes de cargo público, para burlar a lei anti-nepotismo, firma um acordo de cavalheiros, onde um emprega o parente do outro. Exemplo: O Ministro da Fazenda contrata o filho do Ministro da Reforma Agrária, e este emprega a esposa do ministro da fazenda.

contrário de outras empresas, que tratam seus funcionários apenas como mais um dos recursos necessários, como mão de obra direta ou indireta.

Como resultado deste trabalho, estas empresas figuram como as mais eficientes e mais lucrativas do mercado. Dentre as empresas que fazem a diferença e são exemplos de meritocracia no mercado, destacam-se: a Ambev, a Accenture, a ArcelorMittal, a BV Financeira, a GE, a HP, a IBM, a KPMG, o Serasa e a Unilever.

De acordo com a edição especial de 2007 da revistas Você S/A, “150 melhores empresas para você trabalhar”, para se transformar a meritocracia em realidade é preciso:

- Uma comunicação clara é o meio mais eficaz de acabar com o mal-estar que as pessoas costumam sentir quando são preteridas em uma promoção ou em alguma decisão que tenha impacto meritocrático.
- Adotar uma avaliação de desempenho eficiente. Para que a avaliação seja mais justa, todos os funcionários têm que ter um conselheiro, que é escolhido por eles e deve estar acima da hierarquia, como faz a Accenture e a KPMG. Avaliação deve ser feita pelos líderes com quem as pessoas trabalham e também por seu conselheiro.
- Basear o feedback individual em fatos e números, como ocorre na Ambev. As metas devem se desdobradas para que a de cada funcionário esteja atrelada à dos outros.
- Garantir que o recrutamento interno funcione.

A exemplo das empresas privadas o STJ – Supremo Tribunal de Justiça, tem demonstrado uma forte preocupação com o bem estar de seus funcionários, e para isso tem buscado, dentro da lei, formas de estimulá-los, com a elaboração de políticas e ações bem elaboradas como a divulgação de recrutamento interno via intranet.

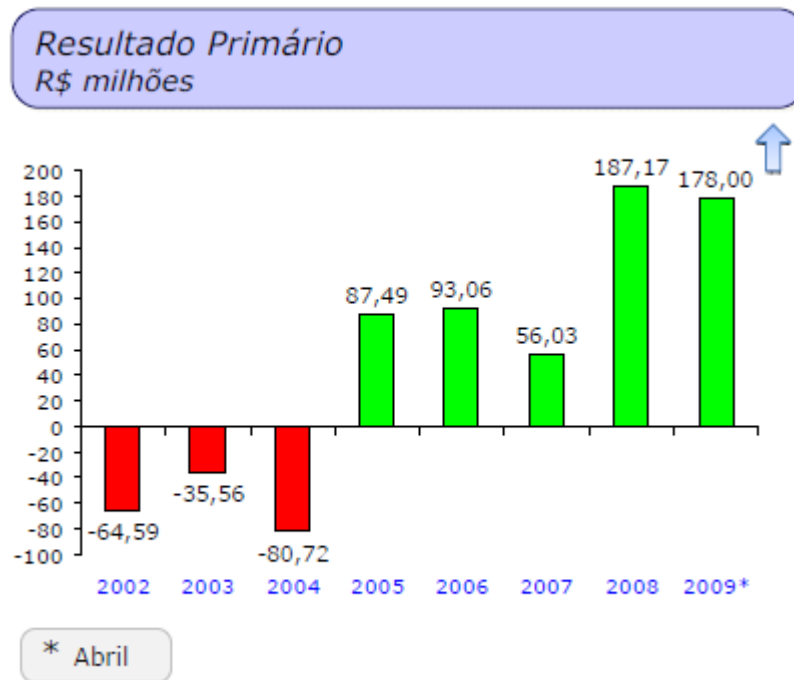
Mesmo ainda muito tímidas, diversas mudanças tem acontecido no setor público. Empresas de consultoria como a de Vicente Falconi, tem adquirido espaço e grande respeito tanto de empresários da iniciativa privada como de governantes, e a

implementação de algumas mudanças que tem revertido quadros desastrosos na gestão financeira pública.

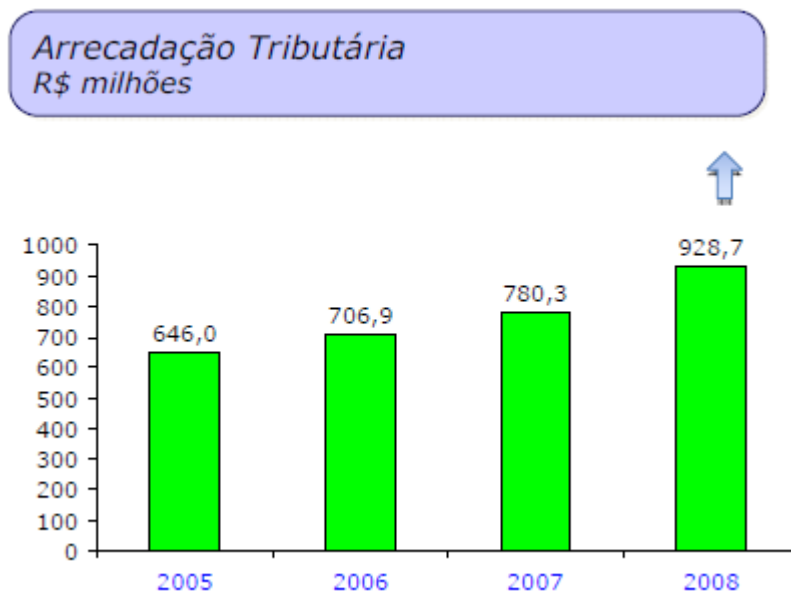
Em uma experiência ímpar na gestão pública brasileira, a partir de 2005, a prefeitura de Porto Alegre adotou um novo Modelo de Gestão para permitir a integração e a unidade da administração, reunindo esforços para qualificar a prestação de serviços públicos, modernizar a máquina administrativa, melhorar a situação das finanças municipais e otimizar a aplicação dos recursos. Um modelo que preserva conquistas da cidade, como a participação democrática por meio do Orçamento Participativo, mas promove mudanças como o programa de Governança Solidária Local, que articula a integração entre o governo e a sociedade em favor da inclusão social. O Modelo de Gestão da Prefeitura de Porto Alegre é considerado inovador e referência para instituições públicas de todo o país. No início de 2009, o Modelo foi revisado e os 21 programas estratégicos tiveram suas ações concentradas em 12 programas. (Prefeitura de Porto Alegre)

Para isso a prefeitura de Porto Alegre, lançou uma espécie de competição. Nesta, 131 servidores foram inscritos. Estes participaram de cursos de capacitação em gestão. Após esta capacitação, todos foram submetidos a uma série de provas e entrevistas, nas quais foram avaliados segundo o desempenho à frente de programas que lideravam, por uma comissão formada por representantes do Movimento Brasil Competitivo, do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade e da faculdade ESPM. Como prêmio, os 15 primeiros colocados ganharam um curso de duas semanas na Universidade George Washington, e os 20 seguintes participaram de um congresso de gestão pública em Brasília.

Como resultado desta experiência, a Prefeitura de Porto Alegre teve uma virada em suas contas, tirando assim as suas finanças do vermelho, conforme gráfico apresentado.



Segundo a Prefeitura de Porto Alegre, isto proporcionou um resgate de sua credibilidade financeira e de sua capacidade de investimentos. Além disso, houve ainda um aumento significativo na arrecadação tributária do município, conforme gráfico abaixo.



fonte: Prefeitura de Porto Alegre

Um outro número relevante obtido graças à profissionalização dos servidores, foi a desburocratização para a emissão dos alvarás de funcionamento das empresas, que passou a ser emitido na hora, ao contrário de outros municípios onde a demora permanece.



fonte: Prefeitura de Porto Alegre

3. INSTRUMENTO DIAGNÓSTICO

Este capítulo, tem como objetivo apresentar o instrumento diagnóstico, esclarecer e justificar os critérios utilizados para a escolha das questões, do público alvo e da metodologia utilizada na realização desta pesquisa.

Diante da problemática apresentada - Quais os fatores determinam a utilização da Meritocracia na Gestão Pública na Região Oeste da Grande São Paulo? - e de suas possíveis hipóteses – 1ª. Falta de conhecimento técnico dos gestores públicos; 2ª. Problemas relacionados à política; 3ª. Entraves legais à utilização deste sistema. Através da pesquisa de campo, buscou-se verificar o que acontece de fato na gestão pública da Região Oeste da Grande São Paulo.

Finalizando este capítulo, serão apresentados os dados obtidos e uma breve discussão sobre os resultados obtidos através da pesquisa.

3.1. APRESENTAÇÃO DO INSTRUMENTO DIAGNÓSTICO

O instrumento diagnóstico utilizado nesta pesquisa, é constituído de um questionário, que em sua primeira parte visa verificar o perfil do entrevistado e em um segundo momento, verificar se os entrevistados conhecem os sistemas e as práticas meritocráticas e se já tiveram algum contato com este tipo de sistema.

PESQUISA DE CAMPO: OS RECURSOS HUMANOS NA GESTÃO PÚBLICA

Idade:_____ Sexo: () Masculino () Feminino

Formação:_____

Nome da Instituição:_____

Ano de Formação:_____

1. Há quanto tempo o(a) sr.(a) trabalha na administração pública? _____
2. O (A) sr.(a) já trabalhou na iniciativa privada? Quanto tempo? _____
3. Como o (a) sr.(a) avalia a contratação do servidor público através de concurso público?
() Ótimo () Bom () Regular () Ruim
4. Para o(a) sr.(a), qual o grau de importância do plano de carreiras dentro de uma organização?
() Muito importante () Importante () Regular () Pouco importante
5. Para o(a) sr.(a), qual importância do sistema de avaliação de desempenho do servidor público?
() Muito importante () Importante () Regular () Pouco importante
6. Que fator o(a) sr.(a) acredita que mais contribua para a acomodação do servidor público?
() Estabilidade () Salários () Ambiente organizacional
() Outros_____
7. Como o(a) sr.(a) avalia o desempenho do servidor público no Brasil?
() Ótimo () Bom () Regular () Ruim
8. Em seu ponto de vista, há alguma ferramenta de gestão de pessoas que possa estimular o servidor público a produzir mais e melhor, a exemplo da iniciativa privada? Qual?_____

9. O(A) sr.(a) acredita que um sistema eficaz de recompensas pode melhorar o desempenho dos funcionários?

() Sim () Não

10. O(A) sr.(a) já teve contato com algum sistema meritocrático?

() Sim () Não

10.1 Como o(a) sr.(a), avalia os sistemas meritocráticos?

() Ótimo () Bom () Regular () Ruim

11. O (A) sr.(a) participou de algum curso nos últimos cinco anos?

() Curso de extensão () MBA/ Especialização () Mestrado

() Doutorado () Outros _____

11.1. Quem Promoveu o curso?

12. Quais periódicos / revistas o (a) sr. (a) lê com frequência? _____

13. Ao longo da história da administração pública brasileira, foram lançadas várias propostas de reforma administrativa, a fim de melhorar o funcionalismo público. Tem alguma que tenha chamado a sua atenção? Qual? _____

14. Recentemente, a revista Exame, publicou uma matéria criticando o rigor da legislação brasileira, alegando que todo este rigor impede o desenvolvimento do Brasil. Diante disso, como o (a) sr.(a) avalia a lei do nepotismo, esta lei ajuda ou trata-se de mais uma prova de que a legislação brasileira cria mais dificuldades, isso quando não impede, o desenvolvimento do Brasil? _____

3.2. JUSTIFICATIVA DAS QUESTÕES DO INSTRUMENTO DIAGNÓSTICO

- As questões 1 e 2, têm por objetivo verificar a experiência profissional do entrevistado, tanto na área pública quanto na privada.
- As questões 3 e 14, têm por objetivo verificar se o entrevistado apresenta traços do ideal patrimonialista, e foram dispostas propositalmente em momentos distintos do questionário a fim de verificar possíveis contradições.
- As questões 4 à 9, têm por objetivo verificar a avaliação que o entrevistado faz do servidor público, em geral, bem como verificar se o mesmo acredita que políticas de incentivos podem melhorar o desempenho dos servidores, e verificar também se valoriza o mérito individual.
- As questões 10, 10.1 e 13, têm por objetivo verificar se o entrevistado conhece de fato os sistemas meritocráticos.
- As questões 11, 11.1 e 12, têm por objetivo, verificar se os entrevistados mantêm-se atualizado.

3.3. PÚBLICO ALVO

A presente pesquisa teve como público alvo os secretários de administração e chefes ou encarregados pelo setor de recursos humanos dos municípios de Região Oeste da Grande São Paulo.

Os municípios que compõem a região são: Barueri, Cotia, Embu das Artes, Embu Guaçu, Itapeverica da Serra, Itapevi, Jandira, Osasco, Pirapora do Bom Jesus, Santana de Parnaíba, Taboão da Serra e Vargem Grande Paulista. (Câmara Setorial de Segurança Municipal da Região Oeste da Grande São Paulo)

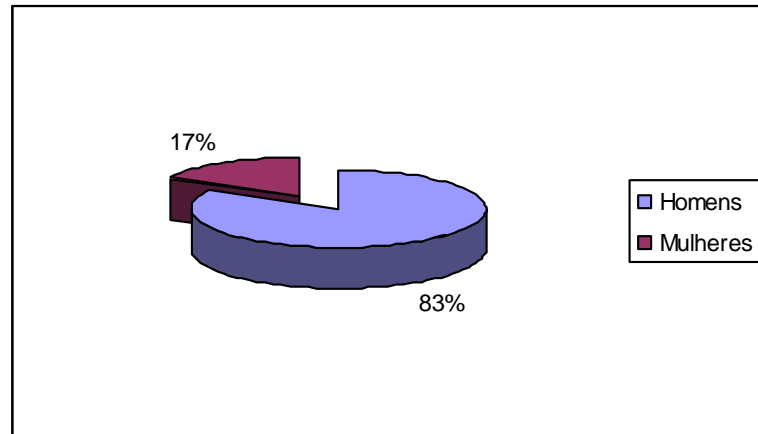
Com a presente pesquisa não foi entrevistado os representantes de todos os municípios da região, pois alguns recusaram-se a participar, por motivos diversos.

3.4. RESULTADO DA PESQUISA

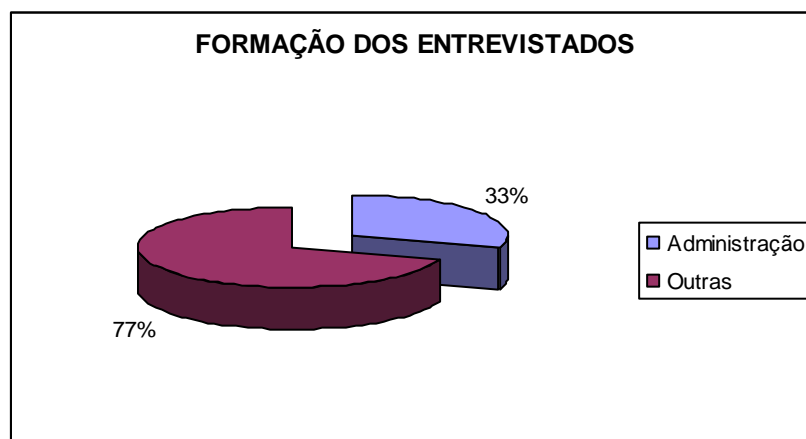
A pesquisa apresentou os seguintes resultados:

Dos entrevistados:

- 17 % são mulheres e 83 % homens e tem média, 46 anos de idade;

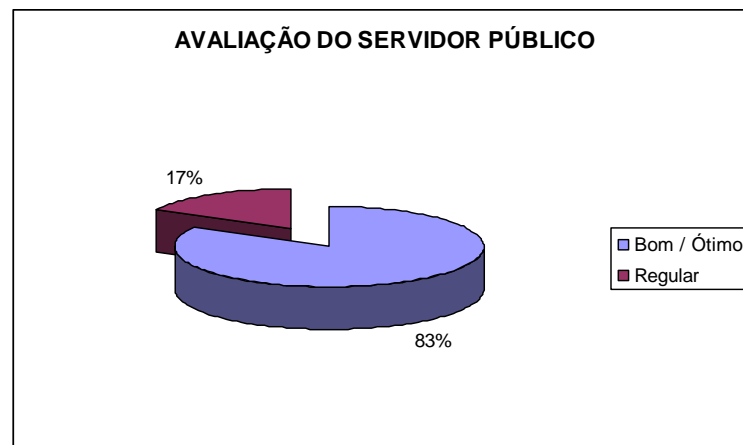


- Todos têm formação superior, porém, apenas 33,3 % são formados em administração ou recursos humanos. Os demais são formados em outras áreas como: direito, história, matemática; (Todos formaram-se em instituições particulares)



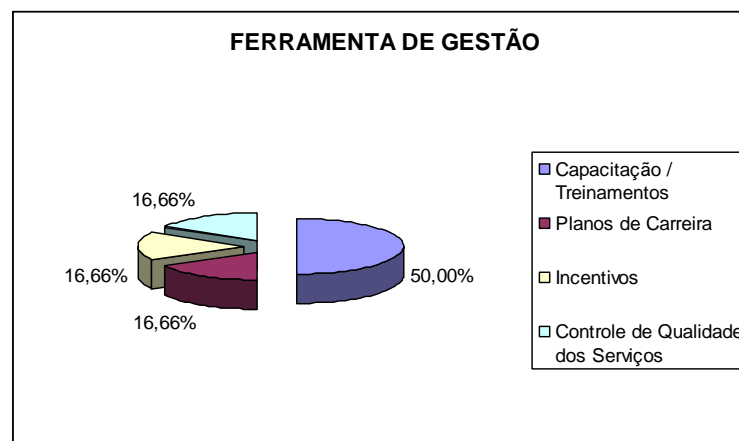
Observa-se que apenas uma pequena minoria dos entrevistados tem formação em administração, como era esperado para o cargo que ocupam o que não significa que os demais não tenham qualificação para atuarem como administradores. Porém, apresentam em média, aproximadamente 16 anos de experiência na área;

- 83% avaliam o desempenho do servidor público como bom ou ótimo e 17% como regular;



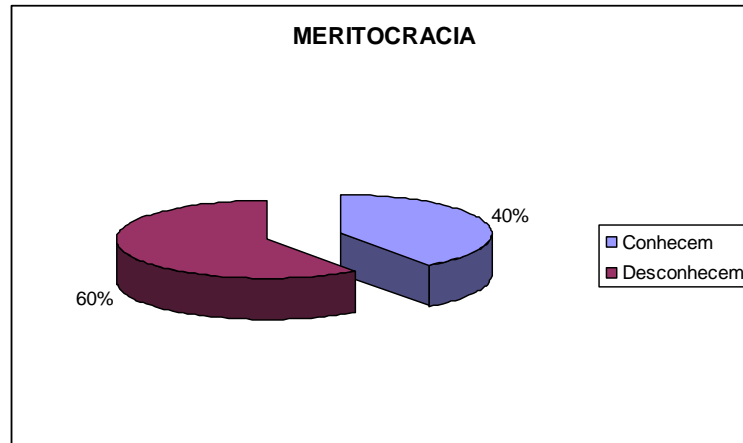
Todos acreditam que o fator que mais contribui para a acomodação do servidor é a estabilidade.

- Quando questionados sobre a melhor ferramenta de gestão de pessoas para estimular o servidor a produzir mais e melhor, 50% mencionaram treinamentos e cursos de capacitação, 16,66% plano de carreira, 16,66% avaliações periódicas atrelada a incentivos aos que tiverem bom desempenho e 16,66% controle de qualidade do serviço público. Para apenas 16,66% dos entrevistados o sistema de recompensas é eficaz; (Para maioria, a recompensa esta atrelada a dinheiro)



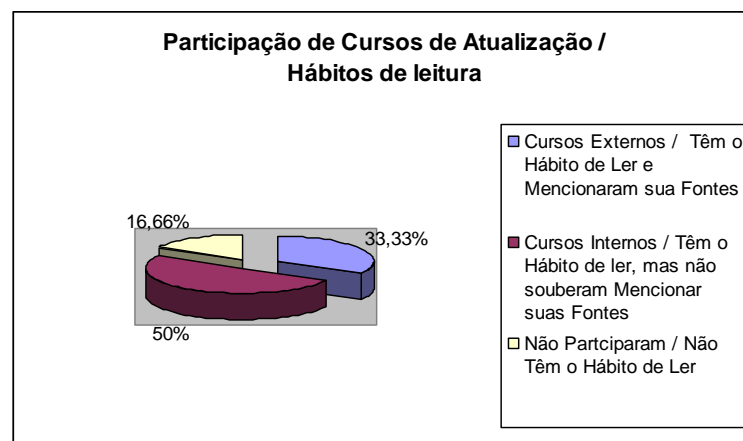
Observa-se que todos apresentaram grande preocupação com o fator motivacional. Apesar de apresentarem pontos de vista diferentes, todos acreditam que o profissional motivado pode produzir mais e melhor. Todos avaliam o plano de carreira dentro de uma organização, como uma prática muito importante ou importante;

- 60% dos entrevistados desconhecem sistemas meritocráticos;



Dos entrevistados que conhecem este sistema, 20% o avaliam como bom e 20% como regular;

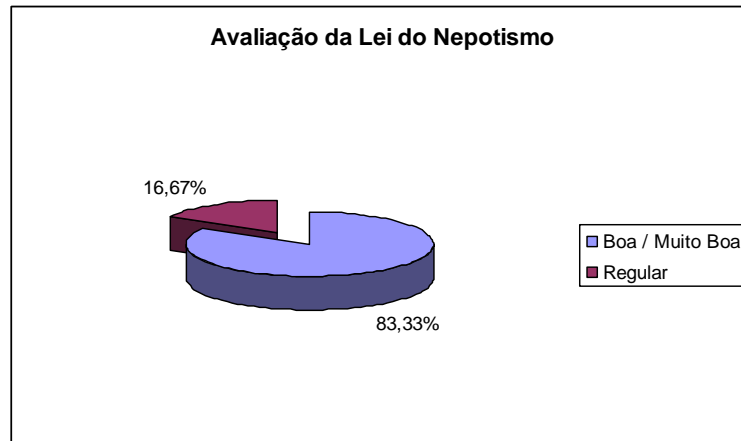
- Apenas 33,33% participou de curso fora da organização, 50% participaram de cursos de capacitação interno e 16,66% alega não ter feito qualquer curso de aperfeiçoamento;



- Quando questionados sobre a frequência de leitura, apenas 50% mencionaram os periódicos que tem o hábito de ler, 33,33% apenas mencionaram ter o hábito de ler (não mencionaram o tipo de periódico) e 16,67% não têm o hábito

de ler. Todos mencionaram não lembrar-se de qualquer reforma administrativa na gestão pública brasileira;

- 83,33% avaliam a lei do nepotismo como boa ou muito boa e 16,67% como regular por apresentar falhas;



Praticamente todos os entrevistados responderam que a lei do nepotismo é uma lei boa, pois, ajuda a aumentar a transparência do serviço público, impedindo, ao menos em parte, o favorecimento ou patrimonialismo. Boa parte dos entrevistados, indiretamente, alegou haver uma certa dificuldade em separar a política da administração. Alguns alegaram ainda, que graças a esta lei foi possível afastar do serviço público alguns funcionários ligados à políticos.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através da realização da presente pesquisa, foi possível atingir um aprofundamento teórico sobre a gestão pública ao longo da história e conhecer melhor as causas ou as possíveis falhas que impediram a implementação da meritocracia na administração pública brasileira, além de verificar o grau de conhecimento dos gestores públicos da região oeste da grande São Paulo a respeito de sistemas meritocráticos, suas opiniões e críticas. Foi possível ainda, saber se estes gestores já haviam tido algum contato prático com este tipo de sistema e quais os resultados apurados nestas experiências.

Começaremos analisando a primeira hipótese: Falta de conhecimento técnico dos gestores públicos.

Analisando os resultados obtidos através da pesquisa bibliográfica, pôde-se constatar que não há dúvida de que todos querem ter seu mérito reconhecido publicamente, porém, a grande questão sempre foi como avaliar o mérito individual, sem causar polêmica e constrangimentos. Problema este, agravado pela falta de conhecimento de grande parte dos entrevistados a respeito deste sistema, conforme verificou-se através dos resultados obtidos na pesquisa de campo.

Na pesquisa bibliográfica, observou-se também que o favorecimento na contratação de servidores públicos é uma prática comum desde a colonização do Brasil, pratica esta que vem sendo combatida ao longo dos anos, mas que ainda gera conflitos. Haja vista a polêmica em torno da resolução a respeito do nepotismo, publicada em 2008.

Através da pesquisa de campo, pôde-se verificar que a maioria dos entrevistados não tem formação na área. Porém, não há como afirmar que estes gestores não têm o conhecimento técnico adequado para exercer a função, mas a falta de formação na área de atuação, gera uma certa dúvida quanto à competência de alguns destes profissionais e principalmente quanto critérios utilizados em suas contratações.

A segunda hipótese: Problemas relacionados à política.

De acordo com Faoro, desde a sua formação, a administração pública brasileira não tem sido estruturada de forma técnica, ou seja, desde o início prevaleceu o patrimonialismo. Como pudemos verificar em seu texto, ocupavam cargos, os homens do serviço privado e protegidos de D João.

Segundo Bresser Pereira, somente ocorrerá uma reforma administrativa de fato, quando ocorrer uma separação da política e da administração.

Observando a polêmica em torno da lei contra o nepotismo descritos na pesquisa bibliográfica e a contratação de profissionais de competência duvidosa, através de processos seletivos também duvidosos observados na pesquisa de campo, pode-se concluir que as práticas patrimonialistas e as nepóticas ainda se fazem presente na administração pública. O que faz com que desempenho da administração pública brasileira, tenha resultados negativos e gere tamanho descontentamento da população.

Como terceira hipótese foram apontados: Entraves legais à utilização deste sistema

Apesar das inúmeras críticas à extrema burocracia da administração pública, quando trata-se de contratação do servidor público, não foi percebido na bibliografia lida e tão pouco durante a pesquisa de campo. Ao contrário, pudemos perceber que os entrevistados quando questionados sobre a lei do nepotismo, todos argumentaram que a lei do nepotismo ajudou a dar mais transparência e a eliminar alguns funcionários ligados à políticos. Portanto, pode-se perceber que não há entraves legais, ao menos nada muito relevante, travando a administração de recursos humanos na administração pública.

Analisando os resultados obtidos através do presente estudo, conclui-se que o grande problema da administração pública atual é o mesmo desde a sua formação, o patrimonialismo, a confusão ou a apropriação indébita do bem público e o uso da máquina pública para fins particulares. Problema este, que vem causando grandes prejuízos e travando o desenvolvimento do país. Observou-se que algumas propostas de modernização da administração pública foram barradas puramente por questões políticas, como as propostas feitas por Bresser Pereira no governo. Infelizmente ainda não é possível separar a política da administração, pois,

nossos políticos brasileiros, ainda se esquecem do seu dever maior, que é o de governar e trabalhar pelo povo.

REFERÊNCIAS

Barbosa, L. *Igualdade e meritocracia: A ética do desempenho nas sociedades modernas*. 4 ed. – Rio de Janeiro: Editora FVG, 2003.

_____. *Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil?* Revista do Serviço Público, 47(3), dezembro 1996: 58-102.

MARTINS, Humberto F. *A ética do patrimonialismo e a modernização da administração pública brasileira*. In: Mota, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. (org). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 2007.

Bergamini, Cecília W. *Psicologia aplicada à administração de empresas: Psicologia do comportamento organizacional*. 4 ed. – São Paulo: Atlas, 2008.

_____. Chiavenato, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração das organizações*. 7 ed. Ver. E atual. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

PORTO ALEGRE. Prefeitura. *Projeto de modernização da gestão pública*. (on-line) Disponível: http://www.google.com/custom?domains=www.portoalegre.rs.gov.br%2F&sitesearch=www.portoalegre.rs.gov.br%2F&cof=L%3Ahttp%3A%2F%2Fwww.portoalegre.rs.gov.br%2Fimages%2Ftop_google.jpg%3BS%3Ahttp%3A%2F%2Fwww.portoalegre.rs.gov.br%3BLW%3A761LH%3A80%3B&q=Projeto+de+Moderniza%E7%E3o&btnG.x=10&btnG.y=6 (12 de maio de 2009 às 15:00)

NOGUEIRA, José M. M.; OLIVEIRA, Leonel G. L.; PINTO, Francisco R. *A meritocracia no setor público: uma análise do plano de cargos e carreiras do poder judiciário cearense*. (on-line) Disponível: www.administradores.com.br/.../a_meritocracia_no_setor_publico_uma_analise_do_plano_de_cargos_e_carreiras_do_poder_judiciario_cearense (12 de maio de 2009 às 16:50)

ABRUCIO, Fernando Luiz. *Trajatória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas*. Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro, v. 41, n. spe, 2007. (on-line) Disponível: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122007000700005 (12 de maio de 2009 às 17:00)