

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
PROGRAMA DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

**A MERITOCRACIA COMO FATOR MOTIVACIONAL  
NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**Christiano Moritz da Silva**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2013**

# **A MERITOCRACIA COMO FATOR MOTIVACIONAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**Christiano Moritz da Silva**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Especialização em Gestão Pública, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial à obtenção do grau de **Especialista em Gestão Pública.**

**Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dra. Flavia Luciane Scherer**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2013**

**Universidade Federal de Santa Maria  
Programa de Especialização em Gestão Pública**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,  
aprova a Monografia de Conclusão de Curso

**A MERITOCRACIA COMO FATOR MOTIVACIONAL NA  
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Elaborado por  
**Christiano Moritz da Silva**

como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Especialista em Gestão Pública**

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

**Flavia Luciane Scherer, Dra.**  
(Presidente/Orientadora)

**Clandia Maffini Gomes, Dra.**  
(UFSM)

**Lucia Rejane da Rosa Gama Madruga, Dra.**  
(UFSM)

**Santa Maria, 07 de janeiro de 2013**

## RESUMO

Monografia de Conclusão de Curso  
Programa de Especialização em Gestão Pública  
Universidade Federal de Santa Maria

### **A MERITOCRACIA COMO FATOR MOTIVACIONAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

AUTOR: CHRISTIANO MORITZ DA SILVA

ORIENTADORA: FLAVIA LUCIANE SCHERER, DRA.

Data e Local da Defesa: Santa Maria, 07, de janeiro de 2013.

A meritocracia é uma ferramenta de gestão de pessoas muito utilizada na iniciativa privada. Já na administração pública, a meritocracia como fator motivacional encontra resistência para sua implantação. Em junho de 2010 no Estado do Rio Grande do Sul, foi assinado o Decreto 47.258 que regulamentou a Lei 13.421. Esta lei instituiu a carreira de Analista de Planejamento, Orçamento e Gestão na Secretaria de Planejamento, Gestão e Participação Cidadã. Esta nova carreira foi a primeira a adotar o sistema de meritocracia na Administração Pública Estadual do RS. Passados pouco mais de dois anos da criação da nova carreira, faz-se necessária uma avaliação da percepção da categoria em relação aos conceitos da meritocracia ao qual estão submetidos. Procurando atingir este objetivo, esta pesquisa é norteadada pela seguinte questão: *Qual o grau de motivação dos servidores com o atual plano de carreira meritocrático?* Realizou-se a pesquisa utilizando o método de abordagem descritivo, aplicando procedimentos de pesquisa bibliográficos, documentais e de levantamento censitário tipo *survey*. Foi utilizado o questionário como instrumento para coleta dos dados e um corte-transversal caracterizando a coleta em um só momento. Para a análise e tratamento foi empregado os métodos quantitativo e qualitativo, sendo o primeiro mais fortemente utilizado neste estudo. Na análise dos resultados, foi possível avaliar que o grau de motivação depende muito mais da forma como um plano de carreira meritocrático é discutido e implementado do que suas características. Principalmente porque tudo que é discutido de forma cooperativa possui tendência de sofrer menos resistência quando implementado.

**Palavras-Chave:** Meritocracia. Administração Pública. Plano de Carreira.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	06
<b>1. PROBLEMA DE PESQUISA</b> .....	08
<b>2. JUSTIFICATIVA</b> .....	10
<b>3. OBJETIVOS</b> .....	12
3.1. Objetivo geral .....	12
3.2. Objetivos específicos .....	12
<b>4. MERITOCRACIA</b> .....	13
4.1. A meritocracia .....	13
4.2. O histórico da meritocracia nas reformas adm. brasileiras .....	14
4.3. Gestão de pessoas .....	17
4.4. Sistemas de recompensa e a motivação .....	18
4.5. Sistemas de avaliação .....	20
<b>5. CARACTERIZAÇÃO DOS ATORES ENVOLVIDOS</b> .....	23
5.1. A Secretaria de planejamento, gestão e participação cidadã .....	23
5.2. A Carreira de técnico em planejamento .....	25
5.3. A Carreira de analista de planejamento, orçamento e gestão .....	27
5.3.1 A reorganização da matriz de cargos .....	31
5.3.2 A forma de progressão .....	31
5.3.3 A gratificação de incentivo a qualificação - GIQ .....	32
5.3.4 A promoção por qualificação .....	33
5.3.5 A gratificação de desempenho – GCPOG .....	34
5.3.6 A avaliação de desempenho individual - ADI .....	35
<b>6. MÉTODO</b> .....	36
6.1. Quanto ao tipo de pesquisa .....	36
6.2. Quanto aos procedimentos técnicos .....	36
6.3. Quanto ao instrumento de coleta de dados .....	37
6.4. População e procedimento de coleta .....	38
6.5. Análise e tratamento dos dados .....	39
<b>7. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	40
7.1. Caracterização do perfil dos respondentes .....	40
7.2. Análises dos dados coletados .....	45
7.2.1. Grau de motivação com as formas de remuneração .....	45
7.2.2. Grau de motivação com formas de promoção e progressão .....	47
7.2.3. Grau de motivação com as avaliações .....	53
7.2.2. Grau de motivação com o ambiente e a carreira .....	55
<b>8. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	61
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	64
<b>APÊNDICE A</b> .....	69

## INTRODUÇÃO

Entre os diversos recursos a sua disposição, o Estado tem recursos humanos, servidores e funcionários públicos que tem a função de transformar as vontades e diretrizes de um governo eleito democraticamente pela sociedade, em realidade. Ou seja, transformar intenções de campanha em políticas públicas de efeito, em obras e serviços que atendam as necessidades e anseios da sociedade.

Para que estas transformações ocorram com qualidade, é necessário gerenciar, coordenar e gerir as pessoas nesta direção. A gestão de pessoas procura adequar os interesses da organização, com os interesses dos colaboradores, buscando principalmente motivar as pessoas e aumentar a produtividade. No caso de uma organização pública seus interesses são gerar benefícios para a sociedade. Gerir pessoas é uma tarefa complexa, porém fundamental. “As pessoas podem ampliar ou limitar as forças e fraquezas de uma organização, dependendo da maneira como são tratadas”, segundo Chiavenato (1999, p.79).

Nos últimos anos, o sistema de meritocracia na administração pública brasileira vem sendo bastante debatido, mas sua utilização ainda restrita a poucas carreiras.

Buscando contribuir e trazer novos dados para esta discussão, justifica-se o presente estudo pelo objetivo de avaliar o grau de motivação dos servidores da Secretaria de Planejamento, Gestão e Participação Cidadã do Estado do Rio Grande do Sul, após a implantação do novo plano de carreira da categoria, em abril de 2010. Este plano de carreira é o primeiro no Estado a utilizar os critérios meritocráticos. Passados mais de dois anos de sua implantação, apurar a opinião dos servidores sobre este tema pode trazer contribuições para todos: governo, sociedade e servidores.

O trabalho foi organizado em oito capítulos. Nos três primeiros capítulos é abordada a situação da problemática a ser estudada, a justificativa e os objetivos deste estudo. O quarto capítulo traz o referencial teórico, visando fundamentar teoricamente o estudo, sendo apresentado o ponto de vista de diversos autores a respeito da meritocracia, seu histórico no Brasil e também a ótica de autores consultados bibliograficamente, buscando conhecimento na área de gestão de pessoas com foco para os temas motivação, formas de avaliação e de remuneração.

O quinto capítulo traz um breve relato histórico sobre a Secretaria, a carreira de Técnico em Planejamento e a nova carreira de Analista de Planejamento Orçamento e Gestão (APOG). Considera-se necessário este histórico para uma melhor contextualização da problemática para o leitor. O sexto capítulo trata do método de pesquisa utilizado, público-alvo, instrumentos e as técnicas de análise utilizadas neste trabalho.

No sétimo capítulo, são apresentados e analisados os resultados obtidos por meio de questionário e da observação participante, visto que o autor é integrante da carreira aqui estudada.

Por fim, o oitavo capítulo apresenta a conclusão deste trabalho, após a realização de todas as etapas.

## 1. PROBLEMA DE PESQUISA

A meritocracia, segundo Duarte (2005), é o reconhecimento do mérito de servidor público caracterizado por suas qualificações funcionais, profissionais, éticas e morais. As qualificações são avaliadas periodicamente e possibilitam a promoção de classe ou categoria. Desta forma, é um sistema no qual os avanços funcionais e salariais são regidos por avaliações periódicas da produtividade e da capacitação profissional contínua. Bastante difundido e utilizado na iniciativa privada, é um sistema aparentemente justo, que recompensa o esforço, a dedicação, o bom desempenho e valoriza a capacitação contínua, procurando sempre motivar o indivíduo profissionalmente por meio de benefícios.

Benefício é um conjunto de programas, recompensas, gratificações ou planos oferecidos pela organização como complemento ao sistema de salários, e que atende a dois objetivos: o da organização e o dos colaboradores (MARRAS, 2002, p.137).

O salário fixo e estável é, de acordo com Herzberg (1973), um fator de natureza higiênica porque não contribui para aumentar a satisfação e a motivação do indivíduo, apenas garante, em seu nível máximo, que o indivíduo não se sinta insatisfeito em relação ao trabalho.

“Na essência dos mecanismos de estímulo humanos para a ação, está a aversão à perda e à possibilidade de ganho”, segundo Bergue (2010, p.23). De forma generalizada, o indivíduo reage com menor ou maior estímulo dependendo da razão proporcional de sujeitar-se a ganhos ou perdas. Nesta ótica, a maior perda que um indivíduo pode estar exposto é o desligamento da organização, o que não é uma condição normal de ocorrer na Administração Pública em função da garantia de estabilidade.

Nos termos do art. 37, inciso II da Constituição Federal, “a investidura em cargo ou emprego público é condicionada à prévia aprovação em concurso público”.

O ingresso na carreira pública se dá pela aprovação dos melhores candidatos, dos que estão mais preparados e qualificados. Para ingresso é avaliado o quanto cada candidato merece o cargo por ter demonstrado estar mais qualificado e com nível de conhecimento superior aos demais. Se o ingresso se dá por mérito, é

no mínimo coerente que se continue avaliando o desempenho e a qualificação do servidor ao longo de sua vida funcional por este prisma.

Entretanto, o padrão é continuar avaliando os novos servidores durante o estágio probatório, procurando perceber sua adaptação às atribuições do cargo que ocupa. Passado o período probatório, as avaliações praticamente deixam de existir.

Diante da polêmica em torno do sistema da meritocracia no serviço público, o que se nota é uma desconfiança geral dos servidores quanto ao método de avaliação e se este sistema pode realmente trazer motivação para a rotina dos servidores públicos.

Desta forma, procura-se responder à seguinte questão de pesquisa: qual o grau de motivação dos Analistas de Planejamento, Orçamento e Gestão com o atual plano de carreira meritocrático?

## 2. JUSTIFICATIVA

Este trabalho visa aplicar os conhecimentos adquiridos no Programa de Especialização em Gestão Pública, para analisar a motivação dos integrantes de uma carreira de servidores públicos estaduais, cujo plano de carreira aborda os conceitos do sistema de meritocracia. Pretende-se contribuir com o debate sobre a adoção deste sistema na administração pública, procurando apurar o grau de motivação sob a ótica deste grupo de servidores.

Partindo-se do conceito de Barbosa (2003a), que meritocracia é um sistema que privilegia e recompensa o merecimento do indivíduo, proporcionalmente ao seu desempenho, a oportunidade deste trabalho pode ser observada na verificação de que existe resistência por parte dos servidores públicos, na adoção de um sistema de meritocracia, como as carreiras da educação, por exemplo, onde o Governo Estadual está tentando implantar este sistema e encontrando resistência do CPERS<sup>1</sup>, o que pode ser observado ao longo da gestão do atual Governador Tarso Genro por meio da mídia.

Se a meritocracia proporciona benefícios aos mais dedicados, qual o motivo desta resistência? A resistência ao sistema da meritocracia pode estar na questão da mensuração do desempenho. Como avaliar a produtividade de uma professora se sua produtividade depende, principalmente, do empenho do aluno? Como avaliar a produtividade de um servidor público que, por exemplo, trabalha com licitações, se estas são reconhecidamente burocráticas e demoradas por natureza, sendo que um concorrente pode interpor recurso, travar todo o processo licitatório até que seu recurso seja julgado e o servidor não alcançar sua meta por este motivo? Chiavenato (2010) diz que a avaliação do desempenho deve beneficiar as organizações e as pessoas. O avaliador e o avaliado devem aceitar a avaliação. O que muitas vezes não ocorre.

A importância do estudo origina-se no fato de que, segundo Lacombe (2005), as organizações são compostas por pessoas e motivar pessoas é fundamental em qualquer organização, seja ela pública ou privada. Na organização pública é ainda

---

<sup>1</sup> Sindicato dos professores e funcionários das escolas do Rio Grande do Sul

mais importante a motivação, pois os resultados da atuação deste ente público sempre atingem uma grande parte da sociedade.

A viabilidade de realização deste estudo surgiu no fato de que em abril de 2013, o novo Plano de Carreira estará completando três anos de implantação. Desta forma, a oportunidade de pesquisar esta experiência real e avaliar, sob a ótica de servidores públicos que já estão sob o sistema da meritocracia, se este sistema lhes proporcionou – ou não - maior motivação no desempenho de suas atribuições, é viável e oportuna para contribuir com a discussão sobre o tema.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 Objetivo Geral**

Verificar o grau de motivação dos Analistas de Planejamento, Orçamento e Gestão com relação ao atual plano de carreira meritocrático.

#### **3.2 Objetivos Específicos**

- Descrever o histórico da carreira pesquisada para entender o atual contexto;
- Identificar a percepção dos servidores em relação ao atual sistema;
- Analisar a percepção dos atores envolvidos na busca de sugestões para melhorias no sistema; e
- Identificar fatores motivadores e desmotivadores no sistema de meritocracia adotado, e no ambiente da organização.

## 4. MERITOCRACIA

### 4.1 A Meritocracia

Meritocracia é definida por Barbosa (2003a, p.12) como um sistema de governo ou outra organização que considera o mérito (aptidão) a razão para se atingir determinada posição. A palavra meritocracia tem origem no latim, *mereocracia*. Significa *mereo* (merecer, obter) e *cracia* (sistema).

Para Duarte (2005, p. 365), o conceito de meritocracia pode ser definido como "a fórmula utilizada por organizações, como estímulo profissional, oferecendo recompensas aos seus integrantes que proporcionem melhorias importantes para elas ou para sua clientela".

Duarte (2005) também apresenta um conceito de meritocracia, que está intrinsecamente ligado ao reconhecimento dispensado ao servidor público, como apresentado a seguir:

Merecimento. Reconhecimento do mérito de 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, 2005, p. 369).

Baseando-se nestes autores, pode-se definir conceitualmente que meritocracia é um aglomerado de valores, que estabelece que a regra para a ocupação de posições em uma organização, deve ser derivada do mérito de cada um, ou seja, do merecimento por seu desempenho individual. É um sistema que não considera privilégios (corporativos, hereditários, sociais, etc.) em função da posição social e poder político. Na meritocracia, são recompensados os que demonstrarem talento e competência, seja através da competição ou de atos já realizados.

É ressaltado por Barbosa (2003a) que,

a cultura administrativa brasileira sempre teve uma postura ambígua quando o assunto é meritocracia. Se por um lado é difícil encontrar quem se

mostre contrário à aplicação dos critérios da meritocracia na gestão de pessoas, é sabido que diferenciar as pessoas com base no seu desempenho pode gerar diversos desconfortos no ambiente laboral, muitas vezes canalizado para críticas em relação ao processo de avaliação (BARBOSA 2003a, p.15).

Ainda segundo Barbosa (2003a), estas críticas na realidade mascaram uma rede complexa de significados relacionados com nossa história cultural e evolução da nossa sociedade.

A meritocracia é um sistema de hierarquização social, pois conforme Barbosa (2003b),

a meritocracia é um dos principais sistemas de hierarquização social da sociedade moderna. Podemos defini-la 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 (BARBOSA 2003b, p.1).

A autora também fala das divergências existentes sobre o tema:

Embora genericamente a meritocracia seja um consenso, existem várias divergências a cerca deste princípio no momento de sua aplicação prática. Por exemplo: como deve ser a avaliação de desempenho das pessoas? Como podemos definir habilidades e esforços? Existe ou não igualdade de oportunidade para todos? (BARBOSA, 2003b, p.1).

Na avaliação da antropóloga, o principal problema é que no Brasil a meritocracia e a avaliação de desempenho sempre foram questões polêmicas. Principalmente porque aqui não existe uma ideologia meritocrática estabelecida na sociedade, mas sim de sistemas e discursos meritocráticos. Entre a sociedade brasileira, culturalmente ainda é forte a ideia de que cobrar resultados e ainda por cima tentar mensurá-los, é uma atitude autoritária.

#### **4.2 O Histórico Da Meritocracia Nas Reformas Administrativas Brasileiras**

Para o leitor que está se familiarizando com o assunto, meritocracia parece algo novo, mas não é. Para Barddal *et al.* (2008) remontam à antiguidade os primeiros indícios semelhantes de mecanismos de avaliação e compensação pelo desempenho, mais precisamente na China, onde Confúcio e Han Fei são citados como pensadores que propuseram um sistema próximo ao meritocrático. Também são lembrados Gengis Khan e Napoleão Bonaparte, cada qual utilizou no exército e na vida política de seus Estados, elementos da meritocracia.

Apesar de ser um tema antigo e bastante comentado nos dias atuais, o referencial teórico sobre meritocracia na gestão pública é relativamente pequeno. No entanto, a ideia de organizar a Administração Pública brasileira de acordo com os preceitos meritocráticos é antiga. Já na Constituição de 1824, os fundamentos de uma meritocracia podiam ser vislumbrados no artigo 179, item XIV:

Todo cidadão pode ser admitido aos cargos públicos civis, políticos ou militares, sem outra diferença que não seja por seus talentos ou virtudes (BARBOSA 2003a, p.65).

Pelo artigo 179, interpreta-se que qualquer cidadão pode ingressar no serviço público desde que tenha “talentos e virtudes”. Porém, o artigo não define as formas de avaliação. Como se demonstrará ao longo deste estudo, a forma de avaliação é a grande crítica aos sistemas meritocráticos.

A lei de quatro de outubro de 1831 em seu artigo 96 estabeleceu que “[...] não se admitirá de ora em diante pessoa alguma, senão por concurso”. O concurso verificava os talentos e virtudes dos candidatos em gramática, matemática e outros critérios usuais na época, como boa letra por exemplo.

Segundo Sallum (2003) a constituição de 1934 trouxe duas inovações. Em seu artigo 168, universalizou o acesso aos cargos públicos, extinguindo a distinção de sexo e estado civil (homens casados tinham prioridade na obtenção do cargo público em relação aos solteiros). Já o artigo 170 dispõe que 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, Vargas criou o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), que tinha a missão de modernizar o serviço público por meio do sistema da meritocracia. Kinzo (2001) lamenta que

apesar de significar um salto na eficiência para a administração pública, pois apresentou uma reversão ao patrimonialismo, seu avanço foi parcial, principalmente porque a prática patrimonialista continuou mascarada na administração pública e na política brasileira (KINZO, 2001, p.8).

Mota (2007) define patrimonialismo 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 [...] (MOTA, 2007, p.173).

Entre 1945 e 1964 nos governos de Jânio Quadros e João Goulart houve um forte retrocesso, com a administração pública sendo pautada por uma cultura clientelista.

Abrucio (2007) destaca que com a entrada dos militares no poder em 1964, houve uma ruptura entre política e administração pública, o que provocou certa racionalização no funcionamento do serviço público.

Já em 1988 foi promulgada nossa atual constituição, onde a meritocracia foi reafirmada como forma de seleção do servidor público, por meio de concurso para avaliar seus conhecimentos, talentos e virtudes.

Conforme o descrito acima, após 1824, e ao longo das décadas posteriores, muitos governantes fizeram alterações na legislação em relação ao serviço público, na intenção de introduzir elementos da meritocracia objetivando tornar a máquina pública mais eficiente. Infelizmente, as alterações acabaram tendo sua eficácia barrada pelo patrimonialismo e pelo clientelismo, impregnados em nossa sociedade desde os tempos do império.

Segundo Abrucio (2007), a tentativa mais expressiva foi realizada na gestão de FHC, marcada por muitas iniciativas reformistas. Um dos pilares foi a criação do Ministério da Administração e Reforma (MARE) sob o comando do então ministro Bresser Pereira. Ainda de acordo com Abrucio (2007), neste período houve uma

significativa reorganização administrativa do governo federal, com expressivo número de concursos e uma melhora no serviço público. As capacitações proporcionadas pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) agregaram certo grau de profissionalismo aos servidores. Para Abruccio (2007, p.4), não houve abandono do ideal meritocrático weberiano, mas sim um aperfeiçoamento deste com o MARE.

Dois pontos destacados por Kinzo (2001) justificam o fracasso desta nova tentativa de reforma administrativa. O primeiro é o fato de que a reforma era baseada em modelos de outros países e não foram consideradas as divergências culturais existentes entre a administração pública brasileira e a mundial. O segundo é a série de tentativas anteriores de reformas frustradas, somadas a herança negativa deixada pelo governo Collor e a oposição petista que se opunha a toda e qualquer tentativa de reforma, taxando-as de neoliberais e equiparando-as com as propostas de Collor.

O governo Lula deu prosseguimento às iniciativas de reformas administrativas de FHC, no entanto,

uma das piores características do governo Lula foi o amplo loteamento de cargos, como no exemplo da crise de 2005. A crise foi impulsionada por problemas de financiamento de campanha, mas tinha como foco a disputa por cargos em importantes empresas estatais, como os Correios (DAVID, 2009, p.35).

#### **4.3 Gestão de Pessoas**

Fischer (2001) apresenta um conceito básico ao falar de gestão de pessoas, relacionando a importância das relações pessoais para que os objetivos possam ser atendidos.

Em geral considera-se 'gestão' uma ação para a qual há um menor grau de previsibilidade sobre o resultado do processo a ser 'gerido'. Um navio é dirigido, uma empresa é administrada, mas uma relação humana pode, no máximo, ser gerida – isso quando se admite que os dois agentes tem consciência e vontade próprias. Usar o termo 'gestão' pode significar

resgatá-lo do caráter humano e sobrepô-lo ao aspecto técnico no âmbito do relacionamento entre pessoas e organização. (FISCHER, 2001, p.14)

Na mesma perspectiva, Soviensi e Stigar (2002) apresentam uma diferença conceitual entre recursos humanos e gestão de pessoas. Há décadas que o costume era exigir das pessoas apenas a execução de tarefas específicas, sem que o servidor precisasse ter conhecimento do processo completo e das implicações da qualidade de sua execução. Já na atualidade lhe são atribuídas responsabilidades pelo êxito daquele processo como um todo (metas), exigindo conhecimentos e virtudes mais amplas.

#### **4.4 Sistemas de Recompensa e a Motivação**

França (2009) salienta a importância de diferenciar os termos recompensa, remuneração e salário:

O salário é basicamente a parte fixa da remuneração, paga em dinheiro e de forma regular (geralmente mensal). A remuneração envolve, além do salário, a remuneração variável (participação nos lucros e resultados, participação acionária) e os benefícios (assistência médica, vale transporte, seguro de vida em grupo etc.). E a remuneração, como foi visto, é uma das formas de recompensa. (FRANÇA, 2009, p.65)

Os sistemas de remuneração beneficiam a organização e o colaborador. De acordo com França (2009),

os seis objetivos básicos do sistema remuneração são: obedecerem a critérios legais, manter equidade e justiça entre os colaboradores, atrair colaboradores qualificados e reter atuais, motivar na busca por um bom desempenho e desenvolvimento, e controlar custos, tendo em vista que a folha de pagamento é responsável por uma grande fatia das despesas (FRANÇA, 2009, p.72).

França (2009) apresenta como maior dificuldade para estabelecer a remuneração dos servidores, a criação de um sistema que recompense

adequadamente estes, usando critérios de avaliação que façam diferenciação na contribuição de cada um para o atingimento das metas.

Para estabelecer a construção de um plano de remuneração, Chiavenato (2010) cita como critério o equilíbrio interno e externo dos salários, que deve ser alinhado com o salário recebido em outros órgãos com cargo similar e com o retorno que o servidor recebe de acordo com a sua contribuição para o desempenho da organização, obedecendo ao princípio da justiça distributiva.

A coerência da remuneração com outras carreiras semelhantes é abordada por Lacombe (2005), onde é preferível promover uma equiparação, já que a tendência é aumentar a produtividade além de atrair e manter os melhores, através de um plano de cargos e salários em sintonia com outras carreiras análogas.

Chiavenato (2010) apresenta a utilização de valor adicional ao salário pelo tempo de serviço em anos, além de enfatizar a remuneração por desempenho baseado em contribuições individuais ou do grupo. A remuneração por desempenho se realiza com salários por produção, baseado nas avaliações de desempenho.

Hipólito (2000) cita a remuneração por cargos:

Entretanto, com o dinamismo da atual realidade, a ação do profissional ganhou certa variabilidade, ao ser influenciado pelas necessidades organizacionais e pelo nível de competência do próprio profissional. O cargo então deixou de servir como bom indicador do grau de agregação de valor. Dessa forma, as organizações tiveram que procurar outras formas de mensuração da agregação de valor. Algumas delas basearam-se no nível de decisões e responsabilidades; outras nos resultados efetivamente obtidos. Mas todas elas passaram a ter em comum o foco da observação: o indivíduo (HIPÓLITO, 2000 p.75).

Para Dutra (2009, p.70) a remuneração é dividida nas seguintes categorias:

- a) Remuneração direta: representa o total em dinheiro que a pessoa recebe em contrapartida ao trabalho realizado. Ela pode ser fixa, quando há um montante previamente especificado a ser pago regularmente, ou variável, quando um montante a ser pago é determinado pelos resultados obtidos;
- b) Remuneração indireta: consiste nos benefícios, os quais visam oferecer segurança e conforto aos trabalhadores.

De acordo com França (2009) a remuneração é dividida basicamente em fixa, que não possui flexibilidade para ser modificada e a variável baseada no esforço e no estado de ânimo do profissional.

O salário é a remuneração fixa, paga de forma regular, definido em função do cargo onde o servidor está alocado, podendo sofrer variações com o tempo de serviço, habilidades e conhecimentos entre outros critérios. Já para o sistema de salários baseado em cargos varia de acordo com as pessoas, destacando aqueles que possuem mais responsabilidade e trabalham com criatividade e iniciativa.

Para Lacombe (2005), a tendência atual de remuneração é realizada através de incentivos ao desempenho e aos resultados. Por meio deste é possível vincular os resultados às metas e as estratégias determinadas. Com esta evolução, por conseguinte a remuneração se tornou mais variável com o aumento na mesma proporção dos incentivos.

Dessler (2003) complementa que a nova tendência de remuneração é baseada em competências e habilidades onde o servidor não é pago pelo cargo que ocupa, mas pela amplitude, profundidade, habilidades e conhecimento que é capaz de aplicar. Estes programas de remuneração devem possuir um sistema que determine habilidades específicas e um processo para determinar a remuneração com base nas mesmas, desenvolver treinamentos que permitam o colaborador buscar e adquirir conhecimentos e um sistema formal de testes de competências.

De uma forma ou de outra, todos os autores concordam que remuneração, leia-se salário fixo, não é, por si só, um fator que motive as pessoas.

#### **4.4 Sistemas de Avaliação**

Para França (2009) a avaliação de resultados, na área de gestão de pessoas, refere-se à prática de julgar e contemplar os objetivos atingidos, definidos pela organização, com uso eficiente dos recursos. A atuação da área de recursos humanos apresenta baixa participação estratégica, por isso atualmente vem se reconstruindo. Devido a este panorama, aumenta a importância de se determinar parâmetros de avaliação para os investimentos realizados na área.

Segundo Dessler (2003, p.32), a avaliação de desempenho é realizada por três motivos: "traz informações importantes de decisões sobre promoções e reajuste salarial, permite desenvolver planos de correções de deficiências reveladas na avaliação e ainda pode ser útil no planejamento de carreira".

A avaliação fornece a administração informações importante para tomada de decisões administrativas e seus resultados possuem papel importante na motivação dos funcionários, segundo França (2009). O objetivo é também proporcionar o crescimento e desenvolvimento do colaborador, além deste saber como está seu desempenho na função que realiza.

Para Chiavenato (2010) a avaliação do desempenho deve beneficiar as organizações e as pessoas. O avaliador e o avaliado devem aceitar a avaliação e essa não deve abranger somente o desempenho atual como também o alcance de metas e objetivos.

De acordo com França (2009), cada sistema de avaliação possui suas peculiaridades, com pontos fortes e fracos. Para a escolha é necessário observar as necessidades e realizar uma combinação dos sistemas mais adequados. Dentre os sistemas mais comuns temos a avaliação da experiência, que consiste em solicitar ao avaliador para descrever as principais características do avaliado, suas qualidades e limitações, potenciais e dimensões do comportamento do avaliado.

Uma forma de avaliar melhor as experiências é através de escala gráfica, um método mais formal para enfatizar condições mais precisas de diferenciar o desempenho (FRANÇA, 2009). A escala gráfica é um modelo que apresenta graficamente linhas de fatores de avaliação de desempenho e colunas com graus de fatores, conforme quadro 1:

<b>Fatores de Avaliação de Desempenho</b>	<b>Fraco</b>	<b>Sofrível</b>	<b>Regular</b>	<b>Bom</b>	<b>Ótimo</b>
<b>Quantidade de trabalho executado pelo funcionário.</b>	Pouca ( )	Alguma ( )	Média ( )	Grande ( )	Enorme ( )
<b>Qualidade do trabalho executado pelo funcionário.</b>	Péssima ( )	Sofrível ( )	Regular ( )	Boa ( )	Excelente ( )
<b>Conhecimento do trabalho por parte do funcionário.</b>	Pouco ( )	Algum ( )	Médio ( )	Grande ( )	Profundo ( )
<b>Pontualidade do funcionário.</b>	Nenhuma ( )	Pouca ( )	Regular ( )	Bastante ( )	Extrema ( )
<b>Assiduidade do funcionário.</b>	Nenhuma ( )	Pouca ( )	Regular ( )	Bastante ( )	Extrema ( )

Quadro 1 - Avaliação do Desempenho pelo sistema de escalas gráficas  
Fonte: França (2009, p. 120)

A avaliação 360° é uma ferramenta de desenvolvimento profissional e pessoal. Realizada de modo circular por todos os elementos que possuem interação com o profissional, sendo qualificada como a avaliação mais importante por produzir informações vindas de diversas partes. Todos os avaliadores e o avaliado recebem um formulário para registrar suas respostas, e o gerente e um ou mais colegas do mesmo nível alimentam o processo. Proporciona condições para que o agente se adapte e se ajuste a condições adversas (CHIAVENATO, 2010).

Cada organização deve desenvolver e implementar indicadores de avaliação da gestão de pessoas de acordo com seus objetivos. Para França (2009 *apud* FITZENZ, 1997, p.65), “duas organizações não utilizarão os mesmos indicadores para avaliação”, para tanto o autor sugere o seguinte roteiro a ser respondido:

- Aonde queremos chegar?
- Quais são os objetivos da gestão de pessoas?
- Que dados precisamos capturar e administrar para chegar à linha de chegada?
- Quem deverá gerar que dados?
- Quando necessitamos deles?
- Como atingiremos isso de maneira mais eficiente e efetiva?

Um dos métodos mais disseminados nas empresas atualmente é o *Balanced Scorecard* aplicado aos recursos humanos. Para França (2009),

este método proposto por Kaplan e Norton, e adaptado à área de RH por Becker, Huselid e Ulrich, é um método de monitoramento das atividades da empresa, utilizando indicativos quantitativos. Podendo ser resumida em duas fases: compreensão do processo de criação de valor que leva as práticas de recursos humanos a agregar valor para empresa e na projeção de um sistema de mensuração baseado na cadeia de valores (FRANÇA, 2009, p.136).

## **5. Caracterização dos Atores Envolvidos**

Neste capítulo, far-se-á um breve relato histórico sobre a Secretaria, a carreira de Técnico em Planejamento e a nova carreira de Analista de Planejamento Orçamento e Gestão (APOG). Considera-se necessário este histórico para uma melhor contextualização da problemática para o leitor.

### **5.1 A Secretaria de Planejamento, Gestão e Participação Cidadã<sup>2</sup>**

De forma resumida, a história do Planejamento Governamental no Rio Grande do Sul, teve em 1953 suas primeiras experiências na tentativa de introduzir o planejamento como instrumento facilitador da ação de governo. No governo Ildo Meneghetti (1955-1959) foi criado o Gabinete de Administração e Planejamento (GAP), ao qual foi associado o primeiro grupo técnico voltado à especialização do planejamento.

Em oito de agosto de 1969, já no governo Walter Barcelos (1967-1971), foi criada a Secretaria de Coordenação e Planejamento (SCP). Sua área de competência era basicamente a política de desenvolvimento estadual, a coordenação do plano de governo, o orçamento plurianual e anual, a integração de planos, a organização administrativa e os estímulos creditícios e financeiros.

Entre 1971 e 1995 a Secretaria ampliou suas competências. Entre as principais, podemos citar a elaboração do Plano Plurianual, do Orçamento Anual, Coordenação de Programas e os Projetos e Avaliações de desempenho dos órgãos da Administração Indireta. No governo Collares (1991-1995), a Secretaria de Coordenação e Planejamento e a Secretaria da Administração foram fundidas surgindo a Secretaria do Planejamento e da Administração. Entre 1995 e 1998 voltou a ter as competências de planejamento, coordenação, programação, orçamento e avaliação das políticas de governo que haviam sido transferidas em governos anteriores. Aliás, esta é uma peculiaridade da Secretaria, que tem suas

---

<sup>2</sup> As informações desta seção foram obtidas no endereço eletrônico [www.seplag.rs.gov.br](http://www.seplag.rs.gov.br), que disponibiliza detalhadamente a trajetória da SEPLAG.

competências repetidamente suprimidas ou alteradas, a cada novo governo que assume a chefia do executivo estadual.

A partir de 2007, a Secretaria passa a se chamar Secretaria do Planejamento e Gestão (SEPLAG). A alteração iniciou com a agregação de uma nova visão na qual o planejamento foi integrado à gestão, em especial, buscando a implementação de ações transformadoras da administração pública, vinculando as metas do plano ao desempenho das organizações, através do monitoramento de indicadores de esforço e de resultado. Ainda, houve a preocupação com a função de coordenação da implementação de políticas transformadoras de gestão, visando fortalecer e otimizar a capacidade do governo estadual, com a promoção de mecanismos de avaliação do desempenho e de resultados na administração pública.

Atualmente, a SEPLAG integra a estrutura da Governadoria do Estado e tem as atribuições de coordenar a elaboração e exercer o monitoramento dos planos regionais de desenvolvimento, do plano plurianual (PPA), da lei de diretrizes orçamentárias (LDO) e da lei orçamentária anual (LOA); promover estudos e pesquisas socioeconômicos; fortalecer a capacidade regulatória do Estado; coordenar as relações do governo com a comunidade, estimulando a participação popular nas atividades de discussão, elaboração e execução do orçamento e das políticas públicas, promovendo as relações comunitárias dos diversos órgãos do governo; apoiar o planejamento de ações do governo, a instituição de metas e indicadores; a promoção de mecanismos de avaliação de resultados na administração pública estadual; a captação de recursos para o financiamento de políticas públicas; produzir e analisar dados estatísticos, formular e coordenar a execução das políticas relativas ao planejamento territorial, à geografia e à cartografia do Estado; e promover o adequado ordenamento na geração, armazenamento, acesso, compartilhamento, disseminação e uso dos dados espaciais. A Secretaria está organizada em seis departamentos para atender suas demandas e tem como vinculadas a Fundação de Economia e Estatística (FEE) e a Agência Estadual de Regulação dos Serviços Públicos Delegados do RS (AGERGS).

## 5.2 A Carreira de Técnico em Planejamento

No governo de Euclides Triches (1971-1975), foi publicada a Lei 6.533 em vinte e dois de janeiro de 1973, que instituiu o Quadro dos Técnicos em Planejamento no Serviço Civil Permanente Centralizado.

O artigo 2º constituiu o Quadro dos Técnicos em Planejamento com noventa vagas distribuídas em três classes:

- 40 Cargos de Técnico em Planejamento Classe A;
- 30 Cargos de Técnico em Planejamento Classe B; e,
- 20 Cargos de Técnico em Planejamento Classe C

Além do concurso e demais exames obrigatórios para o provimento de qualquer cargo na administração pública, o requisito para provimento na Classe A era possuir curso superior em qualquer área. Para as Classes B e C, o terceiro parágrafo deste mesmo artigo define os parâmetros de promoção, onde já se constata critérios meritocráticos:

**§ 3º** - Além dos critérios de antigüidade da classe e de merecimento, as promoções na carreira de Técnico em Planejamento estarão condicionadas à apresentação, para a classe B, de certificado de aproveitamento e aprovação em curso de extensão ou de treinamento específico, nas áreas de planejamento, economia, administração e finanças, e, para a classe C, de certificado de aproveitamento e aprovação em cursos de especialização ou de pós-graduação, também nas áreas de planejamento, economia, administração e finanças, tal como definidos na Legislação (Lei 6.533/73).

Note-se que não bastava apenas alternar entre antigüidade e merecimento, era necessário, ainda, elevar a qualificação acadêmica, sendo esta a única forma de promoção para as Classes B e C.

No anexo da referida lei, está o exemplo de atribuições dos Técnicos em Planejamento:

Elaborar, analisar e avaliar planos e programas e projetos do Setor Público, que visem ao desenvolvimento econômico do Estado; elaborar estudos visando à fixação de prioridades para a aplicação de recursos econômicos; auxiliar na coordenação de programas e projetos do governo; proceder a estudos ao acompanhamento e controle dos projetos e programas

governamentais; orientar e coordenar grupos de trabalho incumbidos de pesquisas econômicas em geral; realizar estudos visando à compatibilização dos planos estaduais com os nacionais; promover estudos e análises dos indicadores conjunturais; realizar estudos e pesquisas objetivando a montagem e implantação dos diversos Sistemas de Administração Estadual; proceder a estudos referentes à modernização administrativa; proceder a estudos objetivando o progressivo aperfeiçoamento dos processos e padrões do sistema orçamentário; elaborar projetos de lei e de decreto sobre assuntos econômicos e financeiros; realizar estudos relativos à quantificação e formulação das despesas públicas; orientar tecnicamente a elaboração de propostas orçamentárias, bem como analisar e revisar as propostas parciais de orçamento; emitir pareceres sobre pedidos de abertura de créditos adicionais; realizar coordenação sistemática das propostas orçamentárias dos órgãos descentralizados; emitir parecer sobre questões econômicas, financeiras e administrativas em geral, executar outras tarefas correlatas (Lei 6.533/73).

Pelas atribuições do cargo, e da Secretaria descritas no tópico anterior, é possível mensurar a importância da Secretaria na estrutura central do Estado como órgão de planejamento, gestão e administração no sentido mais amplo da palavra.

Por meio de pesquisa ao MANPAD<sup>3</sup>, após a criação da carreira de Técnico de Planejamento em janeiro de 1973, houve poucas alterações ao longo dos últimos 35 anos, até a extinção da carreira de Técnico em abril de 2010. A maioria foi alteração de vencimentos, equiparação com cargos equivalentes da Secretaria da Fazenda ou incorporação de gratificações. Os três motivos listados acima, de uma forma ou outra culminam com a elevação dos vencimentos. Um motivo que pode justificar esta característica é a instabilidade econômica brasileira antes do Plano Real (1994) e a necessidade constante de repor o poder aquisitivo, corroído pela inflação.

Destaca-se que em 1986, o Decreto nº 31.693 alterou os critérios de promoção, extinguindo a exigência de qualificação acadêmica como única forma de promoção à Classe B, passando esta a se dar por merecimento e antiguidade, alternadamente. Para a Classe C, a promoção passou a obedecer exclusivamente ao critério de merecimento. Atualmente o acesso à educação superior está muito facilitado pela quantidade de universidades existentes e pelo investimento pesado do governo federal em bolsas para estudantes universitários. Mas na época, esta alteração justificou-se pelo engessamento dos servidores na Classe A, causado pela dificuldade de acesso aos cursos de extensão e aperfeiçoamento.

Ainda em 1986, outro decreto acrescentou a Classe D ao quadro e redistribuiu os cargos, ficando as Classes A e B com 25 cargos cada e as Classes C

---

<sup>3</sup> Manual de Quadros de Pessoal da Administração Direta do RGS

e D com 20 cargos cada. Novamente a alteração se deu pelo engessamento citado anteriormente e a redistribuição do número de cargos entre as quatro classes promoveu os Técnicos que estavam paralisados na carreira.

A próxima alteração importante na carreira se deu em 2010, quando foi extinta e substituída pela carreira de Analista.

### **5.3 A Carreira de Analista de Planejamento, Orçamento e Gestão (APOG)**

De acordo com o discurso<sup>4</sup> da então Governadora Yeda Crusius no ato que instituiu a carreira, a medida proporcionaria maior justiça do que outros sistemas, uma vez que as distinções não se dão por sexo ou raça, nem por riqueza ou posição social, entre outros fatores biológicos ou culturais, mas há um critério mais justo. "A meritocracia rompe com a lógica da acomodação e das vantagens temporais. Ela estimula a produtividade e a capacitação permanente" (CRUSIUS, 2010, p. 1).

Os próximos parágrafos descrevem a forma como o novo plano foi implementado e suas características, como formas de promoção, progressão e gratificações vinculadas ao atingimento de metas.

De acordo com informações obtidas junto a servidores que participaram do processo, a construção do novo Plano de Carreira foi realizada de forma participativa, ao longo de dois anos, entre a direção da Secretaria e os Técnicos, representados na época pela ATEPLAN<sup>5</sup>. As discussões sempre foram em torno de um projeto que valorizasse as funções de planejamento e gestão nas Secretarias de Estado e suas vinculadas. O projeto tinha dois grandes objetivos. O primeiro iria gerar um grande impacto na qualidade da gestão pública gaúcha, pois visava estruturar um ciclo de planejamento, orçamento e gestão, elevando a eficiência e eficácia dos sistemas de planejamento e execução das políticas públicas do Estado. O segundo objetivo era a reestruturação da carreira da SEPLAG, vinculando-a ao ciclo de planejamento, orçamento e gestão.

---

<sup>4</sup> Disponível em: <http://www.estado.rs.gov.br/noticias/1/83655/Governadora-assina-primeiro-Decreto-de-Meritocracia-no-servico-publico-do-RS/23/163//>

<sup>5</sup> Associação de Técnicos em Planejamento do Rio Grande do Sul

Em agosto de 2009, a direção da SEPLAG apresentou um novo projeto que mantinha vários pontos já acordados, mas excluía a valorização da carreira, ponto considerado fundamental pela categoria, já que conteria a histórica evasão de Técnicos para outras carreiras públicas, principalmente as da área fiscal.

O gráfico 1 mostra o número de servidores de carreira na SEPLAG, nos últimos 17 anos<sup>6</sup>. Em 1995 havia apenas oito Técnicos na carreira. Nos anos de 1998, 2006 e 2009 houve crescimento do quadro porque foram realizados concursos, mas sempre com baixo número de aprovados.

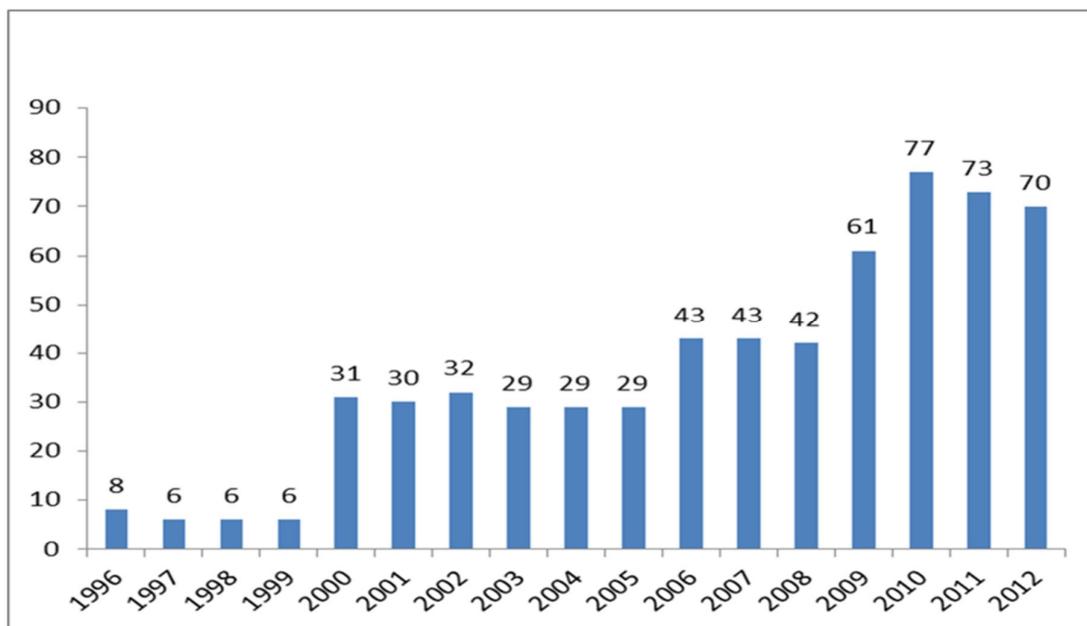


Gráfico 1- Quantidade de servidores concursados  
Fonte: Depto RH da SEPLAG

Interessante notar que logo após os concursos e a posse dos aprovados, já recomeça a queda no número de servidores. A principal causa é a baixa remuneração e a pouca valorização, pois quando a carreira é comparada com outras semelhantes, com a de Analista de Planejamento e Orçamento (APO) do Ministério do Planejamento (MPOG), existe um abismo remuneratório injustificável.

O gráfico 2 mostra que atualmente o salário básico em início de carreira de um APOG da SEPLAG é de R\$ 4.038,00, ainda muito distante de um APO do

<sup>6</sup> Informações obtidas junto a Departamento de Recursos Humanos da SEPLAG

MPOG que recebe subsídio de R\$ 12.960,77<sup>7</sup> e também possui plano de carreira meritocrático.

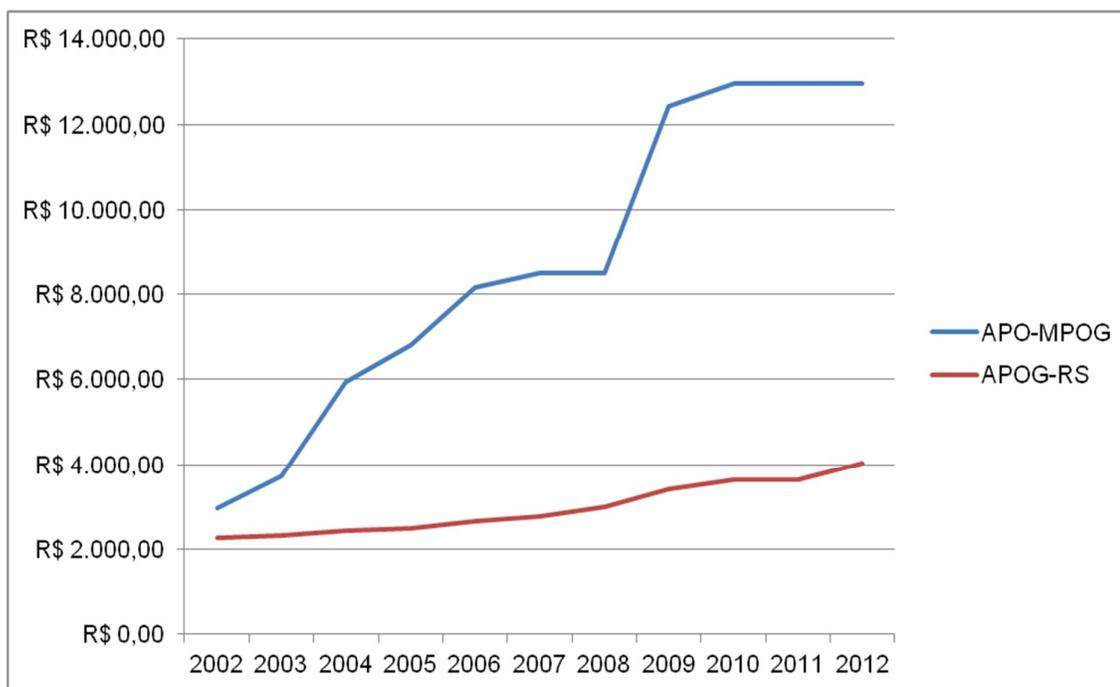


Gráfico 2- Comparativo entre Analistas MPOG e SEPLAG  
Fonte: Elaborado pela AAPOG<sup>8</sup>

Como nos últimos 10 anos este abismo remuneratório vem se expandindo, com os APO's recebendo subsídios, a categoria obviamente rejeitou de forma unânime, o novo projeto apresentado de forma unilateral, o que fez com que o Secretário de Planejamento suspendesse as negociações e adotasse medidas de retaliação contra a categoria, conforme nota oficial<sup>9</sup> divulgada pela ATEPLAN.

O Secretário de Planejamento da época<sup>10</sup> encerrou as negociações, retirando uma proposta de estrutura remuneratória que tinha sido apresentada pelos interlocutores indicados por ele próprio. Como parte dessa ruptura, o Secretário encaminhou dois projetos de lei (PL) para a Assembleia Legislativa que não

<sup>7</sup> Conforme tabela de remuneração disponível em <http://www.servidor.gov.br>

<sup>8</sup> Associação dos Analistas de Planejamento, Orçamento e Gestão do RGS.

<sup>9</sup> Disponível em: <http://rsurgente.opsblog.org/2009/08/28/tecnicos-em-planejamento-denunciam-retaliacao-de-secretario-mateus-bandeira/>

<sup>10</sup> Mateus Affonso Bandeira

respeitavam as negociações até então realizadas. Um PL tratava do Plano de Carreira e o outro do Ciclo de Planejamento, Orçamento e Gestão.

Como consequência da abrupta interrupção da negociação, os PL's não tinham respaldo da direção da ATEPLAN e não eram do agrado da categoria como um todo. No entanto, estes PL's mesmo não reproduzindo o que foi construído cooperativamente ao longo de dois anos, melhoravam a situação geral da categoria, tanto porque aumentava a remuneração quanto porque melhorava a perspectiva geral de futuro. Desta maneira, acabou que a categoria optou em assembleia geral<sup>11</sup> por trabalhar pela aprovação dos PL's, no que tiveram sucesso parcial, pois só foi aprovado o projeto que dizia respeito às alterações na carreira, ficando sem votação o outro extremamente importante para o Estado, que instituiria o Ciclo de Planejamento, Orçamento e Gestão.

O Plano de Carreira acabou aprovado pela Assembleia Legislativa, sancionado pela Governadora e materializou-se na forma da Lei nº 13.421/10, regulamentada pelo Decreto nº 47.258/10.

Uma alteração bem recebida pelos servidores do quadro foi a ampliação do número de vagas, passando de 90 (desde 1973) para 150 vagas. Diante da complexidade e importância das atividades que desenvolve, a SEPLAG necessitava desta ampliação em seu quadro há bastante tempo, visto que os servidores estavam sempre sobrecarregados de tarefas e pelo seu número limitado, o provimento de servidores em cargos em comissão para auxiliar sempre foi grande dentro da Secretaria, estando atualmente<sup>12</sup> em mais de 93 cargos em comissão contra 70 cargos ocupados na carreira de APOG.

Deixando a discussão sobre o número de cargos em comissão para mais adiante e voltando às características do Plano de Carreira, não bastava ampliar o número de vagas sem oferecer melhorias para manter os servidores experientes e atrair novos talentos. Estas melhorias serão detalhadas nos próximos parágrafos.

Entre as principais características do Plano de Carreira que instituiu o primeiro quadro de servidores estaduais regidos por conceitos do sistema da meritocracia, citaremos a reorganização do quadro, a Gratificação de Incentivo a Qualificação (GIQ), a Promoção por Qualificação, a Gratificação de Desempenho das Funções do

---

<sup>11</sup> Conforme Ata da Assembleia Geral em 18/11/2009

<sup>12</sup> Informações obtidas junto ao Departamento de Recursos Humanos da SEPLAG

Ciclo de Planejamento, Orçamento e Gestão (GCPOG), e as formas de progressão e promoção funcional.

### 5.3.1 A Reorganização da Matriz de Cargos (Lei 13.421/10)<sup>13</sup>

O art. 2º definiu a matriz de cargos conforme mostra a tabela A, sendo esta organizada em seis graus, cada grau com três níveis. Não há número limite de cargos dentro de cada grau, utiliza-se a distribuição flutuante de cargos para evitar o estrangulamento da carreira, como ocorre na maioria dos planos de carreira da administração pública, onde existem muitos cargos nos graus iniciais e poucos nos finais.

QUADRO DE PROGRESSÃO E PROMOÇÃO FUNCIONAL			
GRAUS	NÍVEIS		
A	I	II	III
B	I	II	III
C	I	II	III
D	I	II	III
E	I	II	III
F	I	II	III

Tabela 1 – Progressão horizontal e vertical na carreira  
Fonte: Elaborado pelo autor com base na lei 13.421/10

### 5.3.2 A Forma de Progressão (Lei 13.421/10)

De acordo com os artigos 3º, 4º e 5º, a condição para progredir por merecimento entre os níveis I, II e III é obter resultado satisfatório na avaliação individual, realizar curso de capacitação de cento e sessenta horas e obedecer aos seguintes interstícios:

<sup>13</sup> Publicada no Diário Oficial do Estado em 05 de abril de 2010 – 2ª edição

- I – 3 (três) anos no Nível I do Grau A;
- II – 1 (um) ano no Nível II do Grau A;
- III – 1 (um) ano no Nível III de todos os graus; e
- IV – 2 (dois) anos nos demais níveis dos demais graus.

Quem ingressa na carreira, deve ficar três anos no A-I, mais um ano em A-II e um ano em A-III. Do grau B em diante, são dois anos no nível I, dois anos no nível II e um ano no III. São seis graus sendo necessário o efetivo exercício de cinco anos em cada um. Desta forma, do AI até o FIII o APOG levará no mínimo, 30 anos para chegar ao último nível.

Além dos requisitos descritos, o acesso ao grau E exige capacitação em nível de pós-graduação *lato sensu* ou *stricto sensu*, com conteúdo relacionado às necessidades da Secretaria. Para ingressar no grau F, a exigência é de uma segunda capacitação nos mesmos moldes da primeira.

Em onze de janeiro de 2012, a lei 13.912<sup>14</sup> deu nova redação a estes pontos e definiu que o interstício mínimo em cada nível passa a ser de um ano. Com esta alteração, torna-se possível chegar ao último grau e nível em 18 anos, frente aos 30 anos exigidos na lei original.

É importante destacar que os critérios para promoção de grau a grau devem estar de acordo com o Estatuto do Servidor e obedecer, alternadamente, o merecimento e a antiguidade.

### 5.3.3 A Gratificação de Incentivo a Qualificação - GIQ (Lei 13.421/10)

O Art. 10 instituiu a GIQ, atribuída individualmente a cada APOG conforme a observação de três requisitos: técnicos, funcionais e acadêmicos. Os requisitos técnicos, referentes ao conhecimento das políticas, diretrizes e estratégias da organização e os requisitos funcionais, referentes a forma como o APOG utiliza seus conhecimentos técnicos e a sua postura profissional são avaliados anualmente pelo Comitê de Avaliação de Desempenho (CAD) por meio da avaliação de desempenho

---

<sup>14</sup> Publicada no Diário Oficial do Estado nº 009 de 12 de janeiro de 2012

individual. O requisito acadêmico é avaliado pelo Comitê Especial para Concessão de GIQ.

Obtendo aprovação nos três requisitos, será concedida ao Analista uma gratificação no percentual de 5% se possuir uma pós-graduação e 10% se possuir uma segunda pós-graduação, com a titulação adquirida após a concessão da primeira. A concessão do percentual de 10% cessa a concessão do de 5%.

Em 11 de janeiro de 2012, a GIQ sofreu alterações por meio da lei 13.912/12, que deu nova redação ao artigo 10, que eliminou os percentuais de 5% e 10%, extinguindo a gratificação. Em substituição, foi instituída a Promoção por Qualificação.

#### 5.3.4 A Promoção por Qualificação (Lei 13.912/12)

A Promoção por Qualificação que substituiu a Gratificação de Incentivo à Qualificação (GIQ) é a passagem, pelo critério de merecimento por aumentar sua capacitação acadêmica, do servidor ao grau subsequente na carreira. É avaliada e concedida pelo Comitê Especial para Concessão da Promoção por Qualificação.

O Comitê avalia se a titulação está adequada às atividades desempenhadas pelo Analista e às necessidades da Secretaria. A formação acadêmica pode ser da modalidade *stricto sensu* com titulação de doutorado ou mestrado ou *latu sensu* com carga horária mínima de 360 horas. Também é considerada, para concessão da promoção, a avaliação individual de desempenho anual do servidor.

Se as avaliações são favoráveis, é concedida a Promoção por Qualificação, nos termos dos incisos do 3º parágrafo do artigo 10, lei 13.421 com redação dada pela lei 13.912:

I - 1 (um) grau subsequente ao qual estiver enquadrado o servidor, no ato do reconhecimento pelo Comitê referido no § 2.º deste artigo, quando possuir a formação acadêmica de pós-graduação *latu sensu*, com a titulação obtida a qualquer tempo;

II - 1 (um) grau subsequente ao qual estiver enquadrado o servidor, no ato do reconhecimento pelo Comitê referido no § 2.º deste artigo, por conclusão de segunda pós-graduação *latu sensu*, com titulação adquirida somente após a publicação desta Lei;

III - 2 (dois) graus subsequentes ao qual estiver enquadrado o servidor, no ato do reconhecimento pelo [...], se possuir uma pós-graduação *stricto sensu*, com a titulação adquirida a qualquer tempo, sendo esta não acumulável com as concessões anteriores.

Esta alteração visa proporcionar um ganho mais estimulante para que o servidor busque capacitação acadêmica, do que a gratificação original (GIQ) de 5% e de 10%.

#### 5.3.5 A Gratificação de Desempenho das Funções do Ciclo de Planejamento, Orçamento e Gestão – GCPOG (Lei 13.421/10)

O artigo 6º instituiu a GCPOG, uma gratificação mensal paga aos servidores em efetivo exercício de acordo com a pontuação atingida para alcançar as metas institucionais da Secretaria de Planejamento, Gestão e Participação Cidadã.

As metas institucionais constam no Plano de Ação Anual, elaborado pelo colegiado formado pelo titular da pasta, seu adjunto e diretores da Secretaria. É atribuída uma pontuação máxima de 2.500 pontos distribuídos entre as metas, que são avaliadas trimestralmente pela Comissão de Desempenho Institucional da Secretaria do Planejamento, Gestão e Participação Cidadã.

A gratificação corresponde a até 25% do vencimento básico. Atingidos os 2.500 pontos, a gratificação é de 25%, 2.345 pontos equivalem a uma gratificação de 23,45%, 1.200 pontos, 12% de gratificação e assim sucessivamente.

Como a GCPOG não pode ser superior a 25%, o excedente de pontos alcançados em um trimestre é de 5% ou 500 pontos. Se, hipoteticamente os servidores sempre fizerem 3.800 pontos trimestralmente, não há previsão de recompensa por este mérito.

Em janeiro de 2010 quando o Governador Tarso Genro assumiu, publicou a lei<sup>15</sup> que reordenou a estrutura administrativa do poder executivo, e retirou a SEPLAG da Governadoria do Estado, fazendo cessar uma gratificação correspondente, que é a gratificação de prontidão. Em agosto de 2012 o Governo Estadual reconheceu<sup>16</sup> o erro cometido, colocando novamente a SEPLAG na

---

<sup>15</sup> Lei nº 13.601 de 1º de janeiro de 2010

<sup>16</sup> Lei nº 14.076 de 13 de agosto de 2012

estrutura da Governadoria, mas suspendeu a GCPOG até janeiro de 2013 e fixou seu percentual em 10% desvinculado de metas.

### 5.3.6 A Avaliação de Desempenho Individual - ADI

A ADI realiza-se anualmente e tem como objetivo aferir o desempenho do servidor no exercício das atribuições do cargo. A avaliação tem uma escala de 0 a 100 pontos, é realizada pela chefia imediata, pelo próprio servidor e por três de seus pares no mesmo setor. A avaliação da chefia tem peso de 70%, a do próprio servidor 15% e a média aritmética dos seus três pares mais 15%.

Os 11 fatores observados na ADI são o compromisso institucional, a qualidade do trabalho, o uso adequado de equipamentos e instalações, a criatividade e iniciativa, a comunicação, o autodesenvolvimento, aplicação do conhecimento, a assiduidade e disposição para o trabalho, o trabalho em equipe, a flexibilidade e adaptabilidade e a administração e organização das condições de trabalho.

O Comitê de Avaliação de Desempenho (CAD) tem a finalidade de julgar recursos e acompanhar a avaliação, aprimorando o processo e apontando distorções.

Para ser considerado um desempenho satisfatório, o servidor deverá obter no mínimo 70 pontos de um total de 100. O servidor que obtiver pontuação inferior a 60% por duas vezes consecutivas, será submetido à análise de adequação funcional.

## 6. MÉTODO

### 6.1 Quanto ao Tipo de Pesquisa

A abordagem desta pesquisa pode ser classificada como descritiva. Para Silva & Menezes (2000),

a pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de levantamento (SILVA & MENEZES, 2000, p.21).

No caso, foram buscadas percepções e entendimento sobre a natureza geral da questão da motivação por meio da meritocracia, abrindo espaço para a interpretação. Zanella (2009) afirma que esse é um tipo de estudo utilizado em Administração Pública, já que se presta a descrever as características de um determinado fato ou fenômeno, sem a interferência do pesquisador.

### 6.2 Quanto aos Procedimentos Técnicos

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, foi adotada a pesquisa bibliográfica, documental e de levantamento do tipo *survey*.

A pesquisa bibliográfica de acordo com Gil (1999) é elaborada a partir de materiais já publicados, livros, artigos, periódicos e materiais publicados na *internet*. Cervo e Bervian (1983, p. 55) acrescentam que a pesquisa bibliográfica “busca conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado sobre determinado assunto, tema ou problema”, assim como no trabalho apresentado, a partir do levantamento de referencial teórico acerca da meritocracia e formas de gestão e motivação de pessoas.

De acordo com Lakatos e Marconi (2007), a pesquisa documental relaciona-se com materiais que ainda não receberam tratamento analítico ou podem ser

reformulados, a qual explora documentos escritos ou não escritos, de fontes primárias ou não. Foram analisados registro e informações verbais junto à entidade sindical da categoria, para verificar e validar sobre o histórico da carreira e junto ao departamento de pessoal, onde foram obtidos dados como o número de servidores concursados que foram nomeados e os que solicitaram exoneração nos últimos quinze anos.

O levantamento do tipo *survey*, segundo Lakatos e Marconi (2007), envolve a interrogação direta dos indivíduos em que se deseja conhecer melhor o comportamento, atitudes, motivos ou ideias. Babbie (1999) indica a pesquisa *survey* para medir opiniões, comportamentos, preferências e atitudes de certo conjunto de indivíduos. Babbie (1999) também relata que a coleta de dados é realizada no mesmo local de realização da pesquisa, comparando com a pesquisa bibliográfica feita por consultas a fontes impressas e que esta coleta é indireta, realizada com muitas pessoas e generaliza seu resultado, ao contrário do estudo de caso, que inclui poucos indivíduos.

### **6.3 Quanto ao Instrumento de Coleta de Dados**

No que diz respeito às técnicas de coleta de dados, foi utilizado o questionário (APÊNDICE A). Segundo Gil (1999), o questionário pode dispor de três modalidades: questões fechadas, abertas e relacionadas. Foram aplicadas 19 questões fechadas com escala, para possibilitar uma gradação nas respostas, e uma questão aberta, para proporcionar a expressão de ideias.

O questionário contém dezenove questões em sua totalidade. Cinco perguntas para caracterizar o público alvo em relação a: seu tempo de carreira, escolaridade, conhecimento mínimo sobre o assunto meritocracia, sua preferência em relação à promoção por mérito ou antiguidade e a percepção da relevância das funções da Secretaria para a sociedade e demais órgãos públicos. Outras treze questões abordaram temas abrangendo motivação, desmotivação, qualificação, satisfação e avaliação de desempenho; com a finalidade de apurar a percepção dos analistas em relação a estes aspectos.

A resposta para estas questões foram construídas em uma escala Likert, utilizada frequentemente para questionários de *survey* (BABBIE, 1999). Foram colocadas categorias de 01 a 05, onde 01 representa o nível mais baixo, agregando resultados como “pouco satisfeito”, “não atende”, “discordo completamente”, “nada motivante”, “contribui pouco” e “pouco relevante”.

Com cinco categorias de respostas, escores de 0 a 4 ou 1 a 5 podem ser atribuídos, levando em conta a “direção” do item (por exemplo, atribuir o escore 5 a “concordo fortemente” nos itens positivos e a “discordo fortemente” nos itens negativos (BABBIE, 1999 p. 119)

A escala máxima é definida como 05 e representa o nível máximo, agrupando respostas como “muito satisfeito”, “atende completamente”, “concordo completamente”, “extremamente motivante”, “contribui muito”, “muito relevante” e “muito desmotivante”. A escala intermediária representada pelo índice 03 significa resultados como “indiferente” e “tanto faz”.

Por fim, no mesmo questionário, foi disponibilizado um espaço para inserção de texto livre, com o intuito de incentivar a colocação de comentários, opiniões, sugestões, críticas e quaisquer outras observações que o respondente considera-se relevante. Este espaço qualitativo revelou-se de grande valia para a pesquisa, visto que propiciou a coleta de relevantes percepções que ajudaram a esclarecer os resultados quantitativos obtidos. “Questões abertas de modo a deixar o respondente à vontade, sem que haja restrições para tal” (GIL, 1999, p.24).

#### **6.4 População e Procedimento de Coleta**

Sendo a carreira de APOG, o objeto desta pesquisa e composta por uma população total de 70 pessoas, optou-se pelo levantamento censitário, que ocorre quando todas as pessoas de uma população são interrogadas, pois sendo esta uma população pequena, a amostra significativa teria que ser próxima do número total da população (LAKATOS e MARCONI, 2007). Quanto ao ponto temporal em que os dados foram coletados, utilizou-se o corte-transversal, caracterizado pela coleta dos dados em um só momento.

Quanto ao procedimento de coleta, o questionário auto aplicado foi disponibilizado durante quatro dias na *internet* utilizando-se a ferramenta *Google Docs*, e o link para acessar o questionário foi enviado por correio eletrônico aos participantes, acompanhado de um breve texto explicativo. No quarto dia pela manhã, foi enviado um novo e-mail com agradecimentos pela grande participação e lembrando aos que ainda não haviam respondido que o instrumento ficaria disponível até o final do dia. Com este movimento, se obteve mais algumas participações, totalizando 47 respostas (67% da população).

## **6.5 Análise e Tratamento dos Dados**

A presente pesquisa utilizou fortemente a técnica quantitativa para dar tratamento aos dados e tratamento qualitativo para a única questão aberta no questionário. Malhotra (2006, p. 154) diz que a “pesquisa qualitativa proporciona melhor visão e compreensão do contexto do problema, enquanto a pesquisa quantitativa procura quantificar os dados em números”.

A parte quantitativa procurou medir os sentimentos e percepções dos respondentes, utilizando variáveis ordinais para as respostas por meio da escala Likert de 1 a 5 traduzidas em números com a utilização de percentis. Segundo Gonçalves e Meirelles (2004), o método quantitativo é indicado nos casos onde é necessário conhecer a extensão do objeto estudado, identificando o nível de conhecimento e opiniões em relação ao problema. As cinco primeiras questões tiveram a utilização de variáveis nominais para melhor caracterização dos respondentes e as demais foram variáveis ordinais.

Para a última questão do questionário, que era aberta e não obrigatória, foi utilizada a técnica qualitativa para análise. Gonçalves e Meirelles (2004) afirmam que na pesquisa qualitativa os dados são de caráter interpretativo, sendo este adequado para estudar valores, percepções e motivações; o método oferece informações mais subjetivas sem preocupação estatística.

## **7. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Este capítulo objetiva analisar e discutir os resultados coletados por meio do questionário aplicado aos servidores da carreira

### **7.1 Caracterização do Perfil dos Respondentes**

O questionário foi disponibilizado para toda a população pesquisada, ficando a participação condicionada à vontade de cada um. Foi utilizada a ferramenta *Google Docs* para envio e recebimento dos questionários, como já detalhado anteriormente no capítulo do Método. Dos 70 questionários enviados, 47 foram respondidos, determinando uma representatividade de 67% para o censo.

Por ser de caráter anônimo, as respostas recebidas não possibilitam a identificação do respondente. Desta forma, a identificação de cada Analista se dará por ANALISTA 01, ANALISTA 02, ANALISTA 03, [...], ANALISTA 47, sendo ANALISTA 01 o primeiro questionário recebido, ANALISTA 02 o segundo e assim sucessivamente até o ANALISTA 47.

A seguir são apresentadas as questões aplicadas e as figuras representando graficamente as características do público entrevistado.

A pergunta inicial questionava quanto tempo o servidor está na carreira, com a orientação de que contasse o tempo como analista e técnico, quando fosse o caso. Podemos observar na figura 1 que mais de 55% dos respondentes, ou seja, 26 analistas possuem menos de 05 anos na carreira. Este percentual sobe para 74% (37 analistas) se considerarmos os analistas com até 10 anos de carreira.

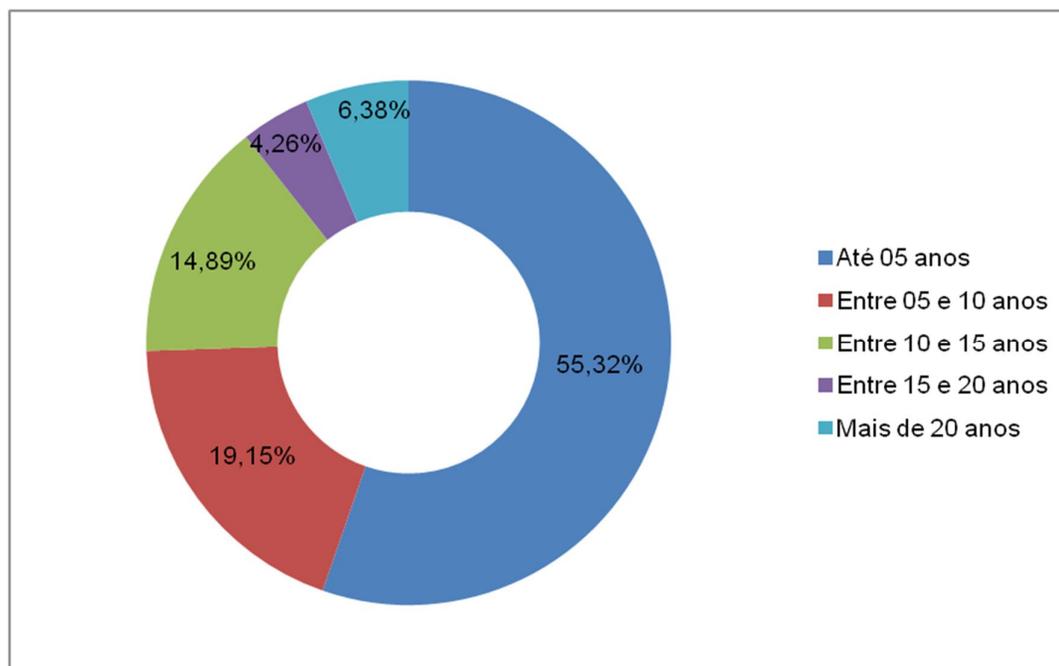


Figura 1 – Tempo na carreira de Técnico e/ou Analista  
Fonte: Dados da pesquisa (2012)

Em relação ao grau de escolaridade, a figura 2 ratifica que o quadro da SEPLAG é altamente qualificado, com servidores aptos a executarem trabalhos de grande complexidade na sua formulação e que possuem funções estratégicas para o centro de governo. Os resultados refletem em toda a administração pública estadual e, por consequência, proporcionam inúmeros benefícios para a sociedade gaúcha. Verifica-se que 78% dos analistas possuem no mínimo, uma pós-graduação ou especialização no seu currículo.

Constata-se que apenas 21% (10 analistas) possuem somente a graduação superior (pré-requisito para o cargo). Porém, ressalta-se que este percentual pode ser ainda menor, pois não foram consideradas qualificações atualmente em curso.

34% (16 analistas) possuem um título de especialista ou pós-graduado, enquanto que 17% (08 analistas) possuem mais de um título de especialista ou pós-graduado.

Os que declararam possuírem título de Mestre também são 17%, e os que possuem além do mestrado, um título de especialista ou pós-graduado representam 10,6% (05 analistas). Nenhum dos respondentes possui titulação acadêmica de Doutor.

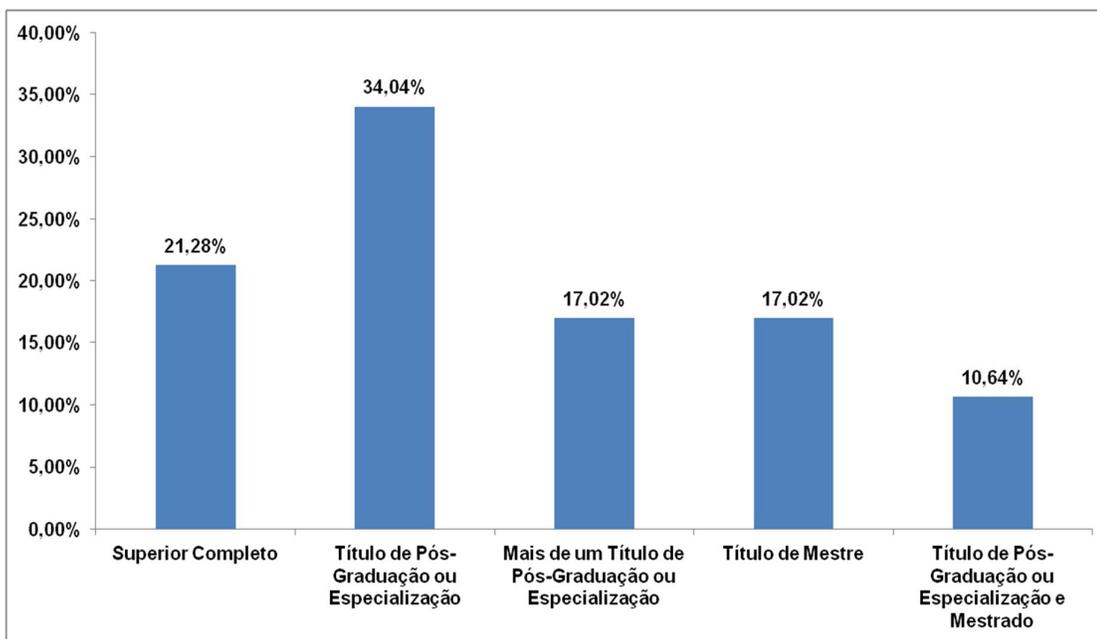


Figura 2 – Grau de escolaridade dos servidores de carreira da SEPLAG.  
Fonte: Dados da pesquisa (2012)

Os servidores possuem plena consciência da importância que seu trabalho tem para a estrutura administrativa gaúcha e das atividades que a SEPLAG desempenha. A figura 3 demonstra que 81% (39 analistas) consideram que estas atividades são relevantes ou muito relevantes. Ninguém citou “pouco relevante” para esta questão.

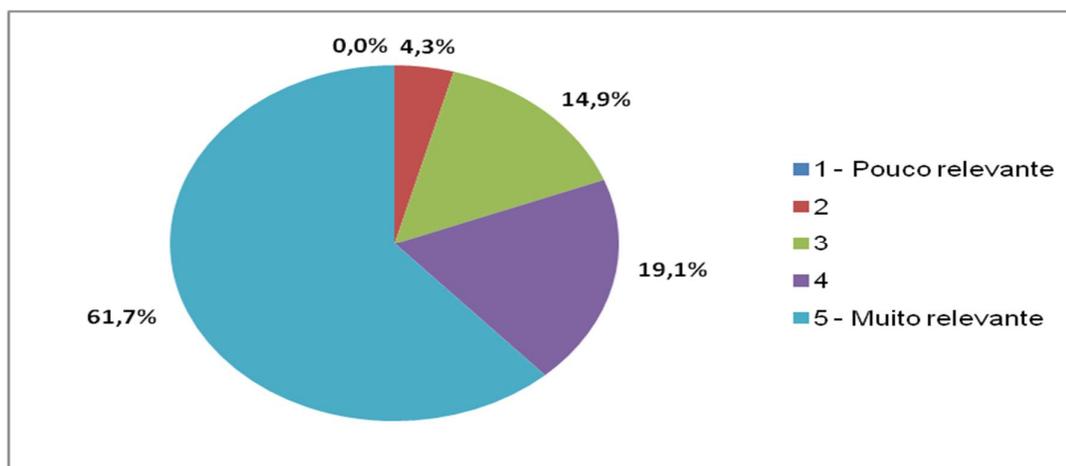


Figura 3 – Relevância das funções da Secretaria na ótica dos servidores  
Fonte: Dados da pesquisa (2012)

A opinião abaixo reflete o pensamento de muitos analistas em relação a esta questão.

Um grande fator de motivação é saber que estamos desenvolvendo atividades que trazem resultados ao crescimento do Estado (produzindo algo útil) e satisfazendo a população (ANALISTA 28).

Quando perguntado a sua opinião sobre o grau de contribuição da meritocracia, a maioria dos analistas, respondeu que a meritocracia contribui para a melhoria da eficiência na administração pública, visto que 80,9% dos analistas, representando 38 pessoas, direcionaram suas respostas neste sentido. Reforçando a ideia de que a meritocracia tem como contribuir para esta melhora, nenhum analista declarou que “definitivamente a meritocracia não contribui”, como é demonstrado na figura 4.

Uma opinião lembra que já houve modificações na lei original que criou a carreira, o que pode provocar alguma distorção no juízo das respostas:

Acredito que hoje, com as alterações realizadas na atual gestão de Governo, a meritocracia no serviço público gaúcho, em especial na SEPLAG, praticamente desapareceu. Considero importante o retorno de questões de mérito com a GIC e a GCPOG. As mudanças ocorridas foram importantes, sem dúvidas, porém devido ao fato de que a remuneração salarial dos Analistas era relativamente baixa e com as mudanças houve melhoras nesse quesito (ANALISTA 26).

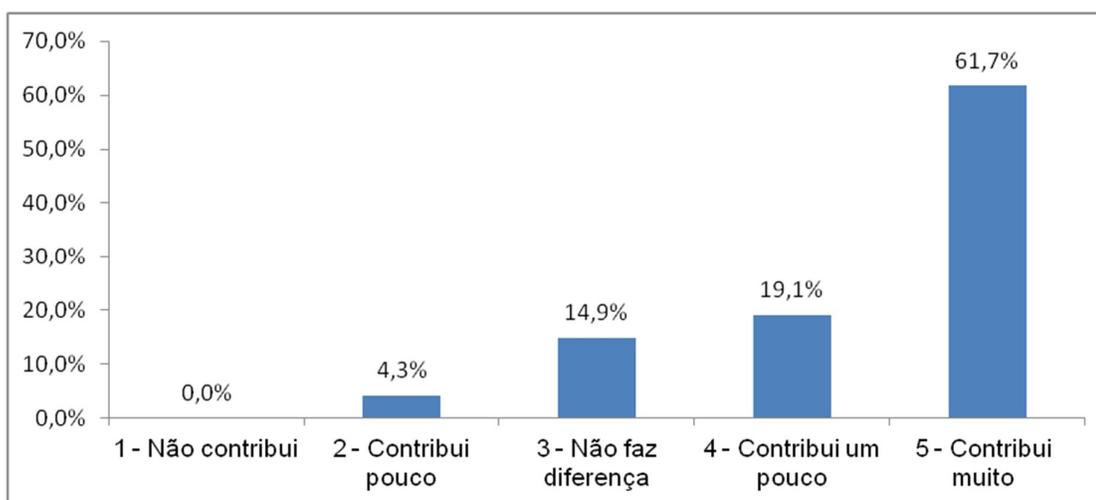


Figura 4 – Contribuição da meritocracia na eficiência da administração pública  
Fonte: Dados da pesquisa (2012)

Em relação a critérios de promoção e progressão, nenhum analista considera motivante a utilização somente de critérios de antiguidade, sendo o merecimento considerado por todos como um fator motivante e mais justo. Interessante observar que as respostas ficaram divididas, com 23 analistas (48,9%) sentindo-se mais motivados com critérios exclusivamente de merecimento e a mesma proporção (48,9%) com critérios alternando merecimento e antiguidade. A figura 5 apresenta as respostas.

Interessante registrar a sugestão da única resposta diferente, sugerindo a ponderação, no sentido de medição entre os dois critérios:

Critérios que ponderem merecimento e antiguidade (ANALISTA 03).

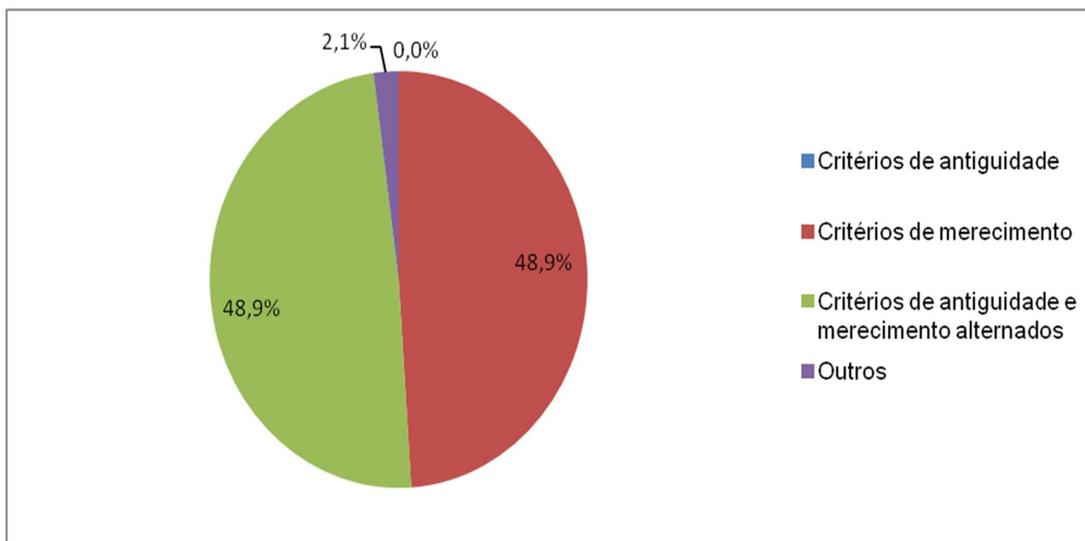


Figura 5 – Preferência por critérios de promoção e progressão  
Fonte: Dados de pesquisa (2012)

## 7.2 ANÁLISES DOS DADOS COLETADOS

Esta seção demonstra e analisa as respostas obtidas em relação a formas de remuneração, promoção e progressão, avaliação, carreira e ambiente; como fatores motivacionais.

### 7.2.1 Grau de Motivação com as Formas de Remuneração

Perceber uma gratificação variável e proporcional ao atingimento de metas é considerado uma boa motivação para mais da metade dos servidores. 66% dos analistas, representando 31 pessoas responderam que sim, “é motivante” ou “muito motivante” perceber uma gratificação variável por metas atingidas. Todas as escolaridades e tempos de serviço estão representados nestes 66%, mostrando capilaridade nas opiniões, o que aponta para a opinião de que gratificação variável e proporcional às metas atingidas não é algo definitivamente rejeitado pela maioria como mostra a figura 6.

Percebe-se que não agradam os percentuais de gratificação.

Sugiro que haja remuneração variável, com critérios justos, como por exemplo, aumentar a GCPOG para 50%, sendo 10% fixo e 40% variável de acordo com metas (ANALISTA 26).

Percentual da gratificação (10%) é muito baixo. Pouco impacta para o atingimento de metas (ANALISTA 41).

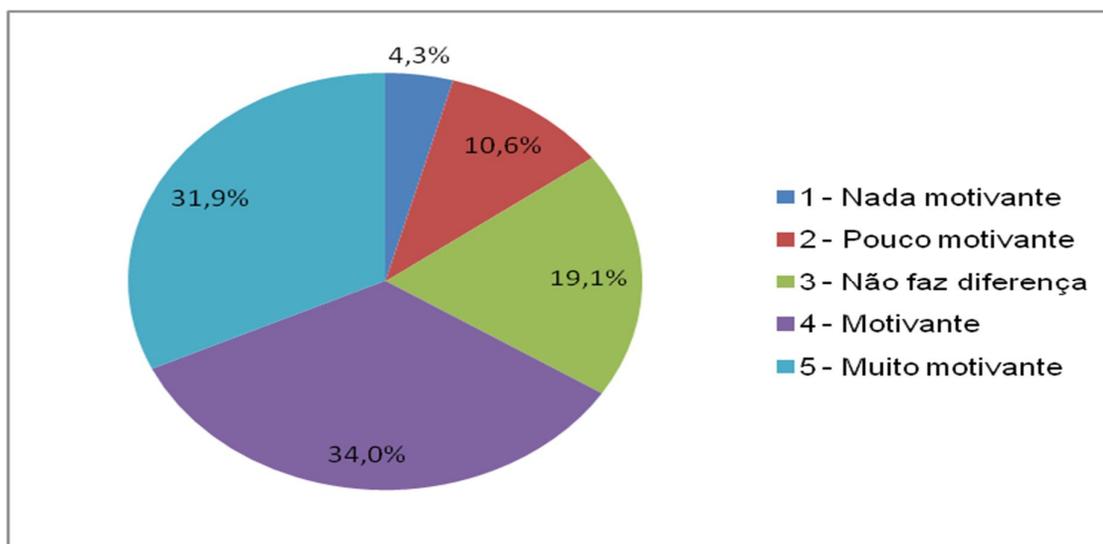


Figura 6 – Motivação gratificação proporcional ao alcance de metas  
Fonte: Dados da pesquisa (2012)

A questão da remuneração é bastante polêmica na categoria. 19 analistas (40,4%) classificam a remuneração como “pouco desmotivante” enquanto outros 17 analistas (36,2%) responderam o contrário, que esta é “médio desmotivante”, como pode ser observado na figura 7. Para uma análise mais aprofundada, seria necessário o cruzamento com outros dados, como por exemplo, exercer função gratificada, cargo de chefia, vantagens acumuladas e temporais entre outros fatores que podem compor a remuneração. Como estes dados não foram alvo da pesquisa, a única análise que pode ser realizada é que a remuneração é uma questão polêmica dentro da categoria.

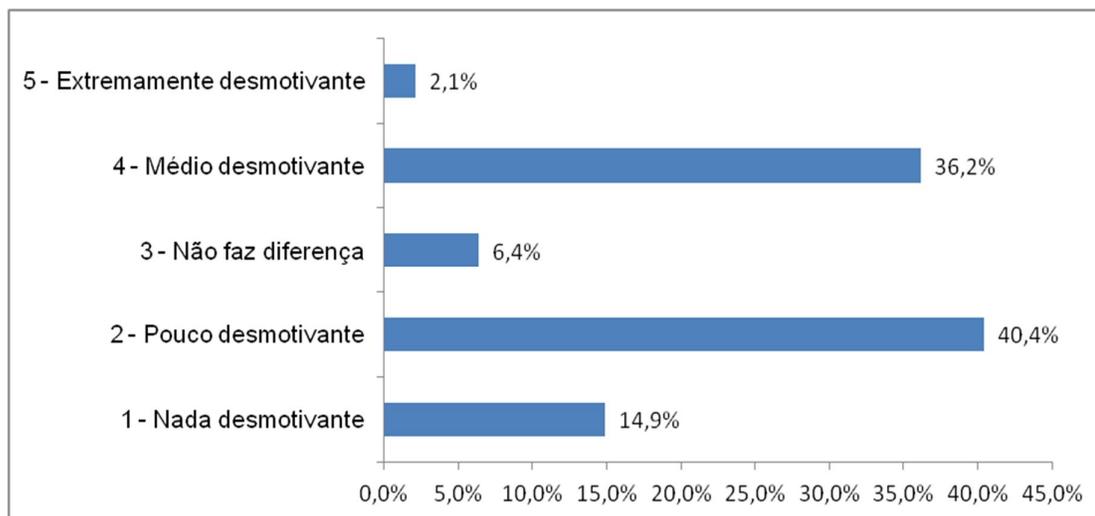


Figura 7 – Grau de desmotivação com a remuneração  
Fonte: Dados da pesquisa (2012)

Alguns Analistas deixaram comentários sobre esta questão:

Deveria variar mais a diferença financeira de um grau para outro. (ANALISTA 01).

Apesar da melhoria da carreira, ainda é um trampolim para a área fiscal. A diferença salarial ainda é muito grande com relação à área fiscal (ANALISTA 07).

O básico pode ser aumentado, fornecendo maior motivação para ingresso de novos servidores e permanência dos atuais (ANALISTA 25).

Salário básico baixo em proporção com a remuneração bruta (ANALISTA 23).

### 7.2.2 Grau de Motivação com as Formas de Promoção e de Progressão

Para melhor compreensão e entendimento do leitor a respeito do assunto, apresentamos a seguir, a definição de progressão e promoção<sup>17</sup>.

Progressão é a passagem do servidor de um nível para o imediatamente superior. Também é conhecida como movimentação horizontal.

Promoção é a passagem do servidor do último nível de um grau para o primeiro nível do grau imediatamente superior. Também é conhecida como movimentação vertical. É por meio da progressão e da promoção que ocorre o desenvolvimento do servidor nas carreiras (ou cargos).

A alteração do art. 4º da lei 13.912/12 reduziu, para efeitos de progressão na carreira, o interstício entre os NÍVEIS de cada GRAU para um ano. O Plano de Carreira original exigia três anos no NÍVEL I, um ano no NÍVEL II e um ano no NÍVEL III como condição para progredir de GRAU na carreira. Com esta alteração, reduziu-se o tempo para se chegar do primeiro ao último NÍVEL na carreira de 30 para 18 anos, tornando a carreira mais atrativa.

A histórica e elevada rotatividade de servidores de carreira na SEPLAG foi discutida na seção 5.3. A grande união e adesão dos servidores ao estado de greve, fato raríssimo nesta carreira, em julho e agosto de 2012, pleiteando a efetivação desta alteração na legislação, é confirmada pelos resultados apurados na pesquisa. Quase todos os respondentes consideram que esta alteração foi “importante” ou “muito importante” para a permanência destes na carreira, visto que 42 analistas (89%) forneceram esta resposta.

A promoção nos níveis iniciais é importante porque motiva a permanência na carreira, o pessoal novo está em ritmo de estudo para concursos (ANALISTA 28).

Para ser um plano, verdadeiramente, meritocrático, é necessário que o interstício de tempo obrigatório em cada grau e nível seja abolido (ANALISTA 34).

---

<sup>17</sup> Fonte: Decreto Estadual Nº 47.258, Art. 1º, incisos VIII e IX.

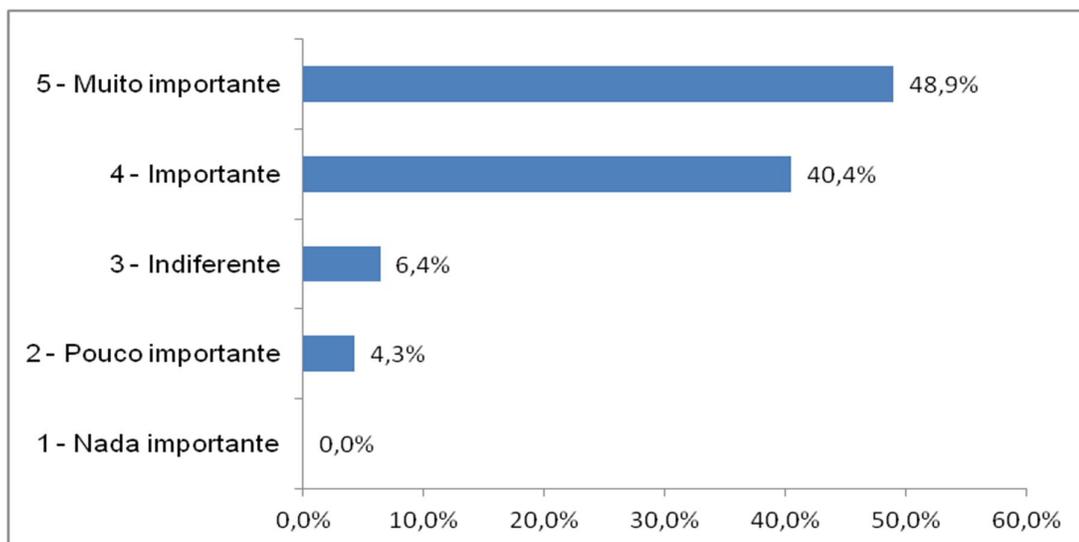


Figura 8 – Estímulo para permanecer na carreira após alteração do interstício

Fonte: Dados da pesquisa (2012)

O art. 7º da lei 13.912/12 deu nova redação ao art.10 da lei 13.421/10. Esta alteração realizada na legislação, também estava nos pleitos requeridos pela categoria negociados pela AAPOG<sup>18</sup> em julho e agosto de 2012. Conforme já detalhado na seção 5.3, resumidamente o Plano de Carreira original previa o pagamento de gratificação de incentivo à qualificação (GIQ) de 5% sobre o vencimento básico para uma titulação de pós-graduação *lato sensu* ou *strictu sensu* obtida, e mais 5% para a segunda titulação. As titulações posteriores não agregariam mais nenhuma elevação no índice. Cada uma destas gratificações representava o acréscimo de cerca de R\$ 200,00 para o servidor, não sendo de fato um incentivo se compararmos ao custo de mercado de um curso de pós-graduação ou mestrado, e o tempo dispendido para realizar esta formação.

Por outro lado e de acordo com a figura 9, a possibilidade de ser promovido de GRAU como merecimento por obter uma titulação acadêmica - e qualificar ainda mais o quadro de servidores -, oferece de fato uma motivação para que 44 analistas (93,6%) busquem novas qualificações, visto que a recompensa pelo esforço acadêmico é muito mais interessante e motivador do que antes da alteração.

<sup>18</sup> Associação dos Analistas de Planejamento, Orçamento e Gestão do RGS.

Cabe destacar que estas promoções precisam de um decreto para regulamentá-las, o que não ocorreu até a presente data, impossibilitando a utilização desta forma de promoção por merecimento.

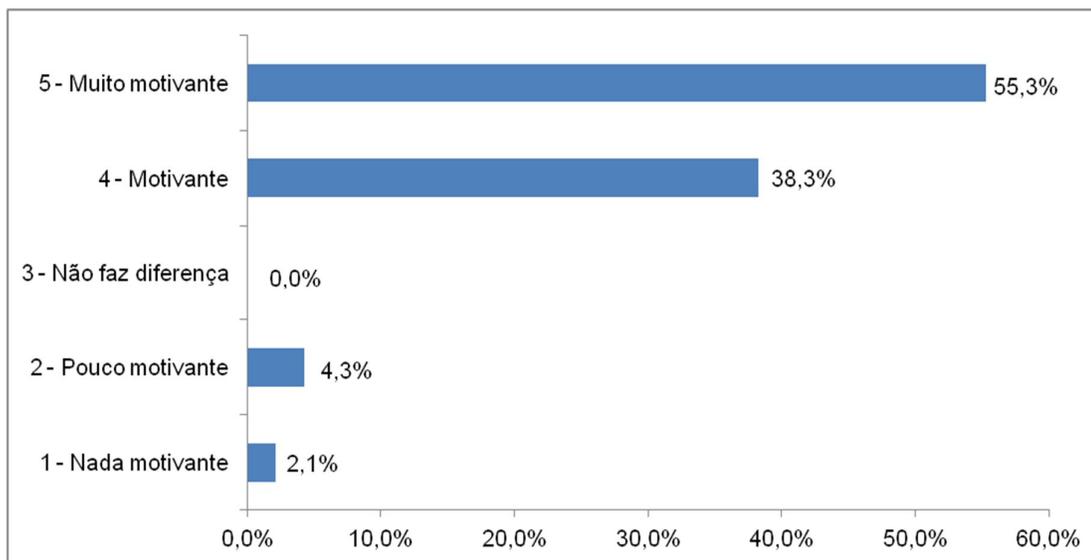


Figura 9 – Motivação para elevar qualificação acadêmica após alteração na lei  
Fonte: Dados da pesquisa (2012)

Esta pergunta provocou vários comentários dos Analistas, entre os quais se destacam os seguintes:

Se o decreto não for publicado e não tivermos a garantia das progressões por qualificação, o plano de carreira está prejudicado e provavelmente isso influenciará na minha permanência no cargo (ANALISTA 12).

O decreto que implementa esta alteração ainda não foi publicado impedindo que os Analistas possam utilizar estas promoções (ANALISTA 38).  
Precisam ser efetivadas as promoções para um completo grau de motivação (ANALISTA 18).

Talvez uma GIC com percentual maior fosse mais interessante. Outra possibilidade seria pensar algo do como promover duplamente (avanço de dois graus) aquele funcionário que tirou as melhores notas (desde que dadas de forma justa) nas últimas três avaliações (ANALISTA 26).

O artigo 24 do Decreto 47.258 define quais especializações serão aceitas. Talvez o escopo das qualificações aceitas possa ser amplo, mas as atribuições da SEPLAG também são. No entanto, há sugestão de revisão deste quesito.

O plano de carreira focado em capacitação deve ter por base a qualificação em cursos voltados para a gestão pública, em especial para as áreas afetas às competências da secretaria, além da formação de gestores. E, ainda, o plano deveria propiciar ao APOG a utilização dos conhecimentos adquiridos no desempenho das atividades da Secretaria. Não basta o APOG buscar a qualificação se a mesma não for utilizada também para qualificar a Instituição (ANALISTA 24).

A colocação do ANALISTA 47 a respeito deste tema mostra a incoerência no estímulo à capacitação, ressaltando que este estímulo faz cessar gratificações, o que dificulta a licença para realizar mestrado e doutorado, que traria mais benefícios para a Secretaria.

O estímulo à realização de mestrado/doutorado acadêmico é ilusório, pois além do APOG deixar de ganhar a gratificação mensal, a gratificação por qualificação não será aplicada na prática, pois o avanço de 2 graus previsto na lei dos APOGS para a realização de mestrado e doutorado está em desacordo com o Estatuto do Servidor (não se pode promover por mérito duas vezes seguidas, ou seja, as promoções devem ser alternadas por mérito e antiguidade). Além disso, considero que o nível de profundidade e complexidade de um mestrado/doutorado acadêmico infinitamente maior que uma especialização, e, portanto, o mestrado/doutorado acadêmico deveria ser muito mais estimulado para o desenvolvimento das pessoas na SEPLAG (pelo menos um APOG deveria receber esta licença a cada dois anos). Os ganhos intelectuais e de aplicação prática na SEPLAG dos estudos e pesquisas desenvolvidos em uma universidade são muitíssimos relevantes para o Estado, e ainda sim, os APOGs atualmente não podem ser promovido por este esforço. Ou seja, se esta situação não for resolvida dificilmente algum APOG se licenciará para realizar mestrado ou doutorado acadêmico nos próximos anos, pois o peso da perda da gratificação de 60% do salário e a impossibilidade de promoção por qualificação em mestrado e doutorado são fatores de grande desestímulo a esta iniciativa (ANALISTA 47).

Um dos grandes males da administração pública brasileira é a distribuição de cargos e funções por critérios de relacionamento pessoal e político. Por desempenhar competências de grande importância e influência dentro da estrutura do governo, e também por possuir um grande número de cargos em comissão, bem superior ao número de analistas, a Secretaria sofre grande influência política em seu ambiente interno. A figura 10 apresenta a ótica dos servidores da carreira de APOG em relação a este fato. 42 analistas (89,4%) sentem-se “desmotivados” ou “extremamente desmotivados” com a utilização destes critérios. Destaca-se que 57,4% (27 analistas) declararam-se “extremamente desmotivados” com estas situações.

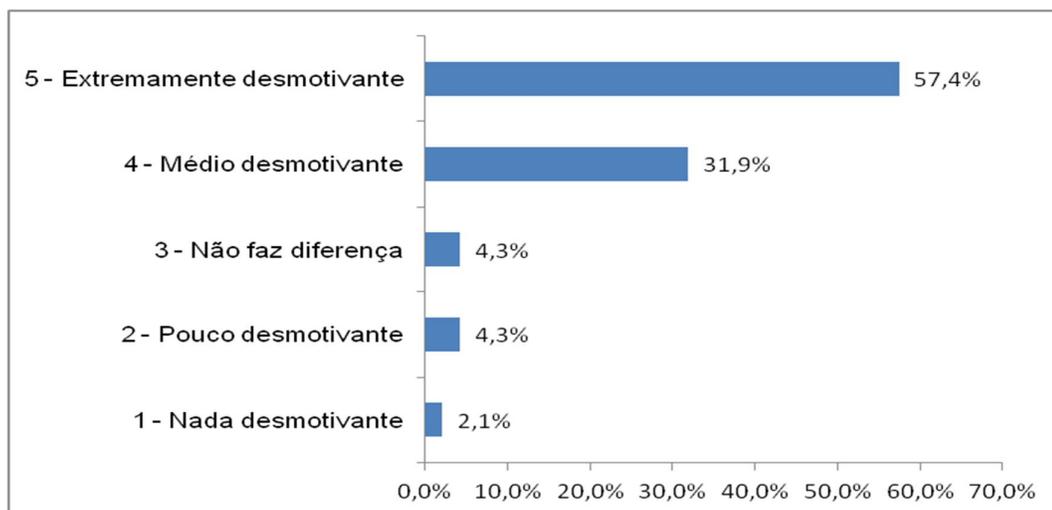


Figura 10 – Desmotivação por nomeações por critérios pessoais e políticos  
Fonte: Dados da pesquisa (2012)

O problema de nomeações para cargos de chefia e funções gratificadas por utilização de critérios pessoais ou políticos, foi outra questão em que vários Analistas fizeram questão de expressar suas opiniões.

Buscar eliminar ao máximo possível critérios políticos que favoreçam ascensão profissional. Eliminar FG's para APOG's que não estejam, efetivamente, exercendo chefias (ANALISTA 21 e ANALISTA 22).

Que os aspectos de relacionamento pessoais e políticos tivessem menos impacto em detrimento de aspectos técnicos para cargos de chefias e FG's. Ou seja, chega a ser um contra censo, constantes avaliações se as promoções se destinam a cargos de cunho político e de relacionamento pessoal (ANALISTA 35).

Preferências partidárias e de ideologia se sobrepõe a qualidade do trabalho nas distribuições de FG's e a discricionariedade nas promoções e progressões são muito desmotivante (ANALISTA 23).

No Plano de Carreira ou em outro instrumento legal (Decreto, Portaria...) pode-se determinar que apenas os APOGs ocupem postos de Direção e chefia, visto que isso já ocorre com outras carreiras estaduais, como os Peritos do IGP (ANALISTA 25).

Uma questão levantada, e que ocorre frequentemente em qualquer esfera do poder executivo, é que todo novo governo que assume, uma das suas primeiras medidas é reestruturar a administração, cancelar a maioria dos projetos em andamento que eram da gestão passada, e muitas vezes recomeçar do zero para

atingir os mesmo objetivos, só que de forma diferente e desperdiçando os recursos já utilizados.

A troca de chefias é importante para implantação dos programas do governo, mas é extremamente prejudicial à continuidade dos projetos e desperdícios dos gastos públicos com novas reestruturações (ANALISTA 28).

### 7.2.3 Grau de Motivação com as Avaliações

A avaliação de desempenho individual, realizada anualmente, tem seus critérios definidos na legislação. Nota-se na figura 11, que os fatores adotados para medir o desempenho de cada servidor não são contestados pela maioria. Apenas 9 analistas (19,2%) consideram os critérios “pouco adequados” ou “nada adequados”. Entre estes, temos uma opinião.

Acho que o plano em si é bom, mas os instrumentos de avaliação são fracos. Quando avaliações negativas são realizadas, parece que a chefia / os colegas que avaliaram são injustos. Não sei como esse sistema de avaliação poderia ser melhorado (ANALISTA 16).

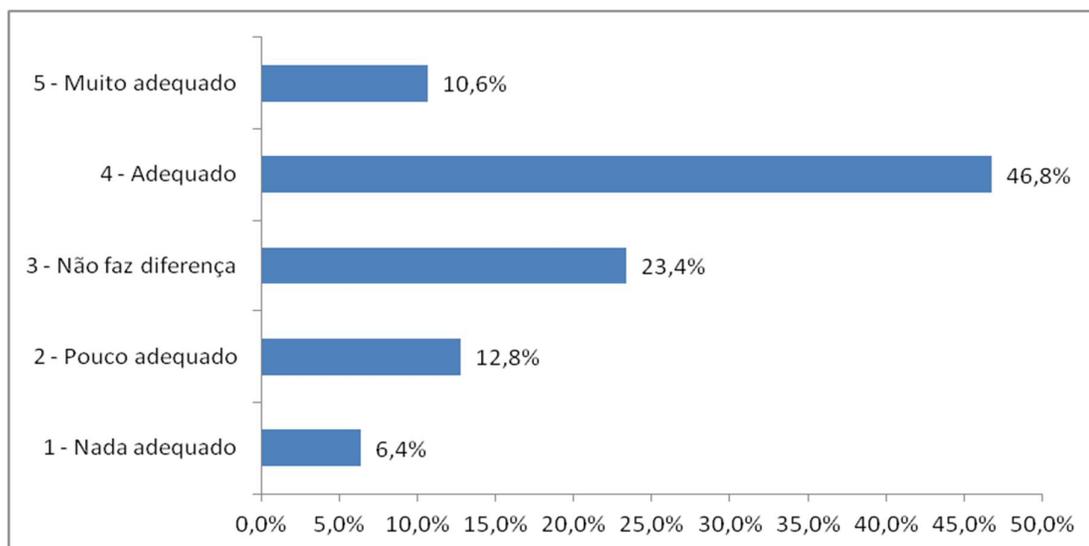


Figura 11 – Adequação dos fatores utilizados na avaliação de desempenho  
Fonte: Dados da Pesquisa (2012)

A avaliação utilizada é do tipo 360°, sendo esta, conforme Chiavenato (2010), qualificada como a avaliação mais importante por produzir informações vindas de diversas partes, inclusive de superiores e pares. Ser bem avaliado significa ter sua dedicação e seus esforços reconhecidos de maneira formal. A figura 12 demonstra que obter este reconhecimento é “motivante” ou “muito motivante” para 34 analistas (72,3%).

Talvez, pelo fato de que seja raro algum servidor ser punido por obter uma avaliação insatisfatória, para outros 13 analistas (27,7%) isto é “pouco relevante” ou “nada relevante” ou ainda “não faz diferença”.

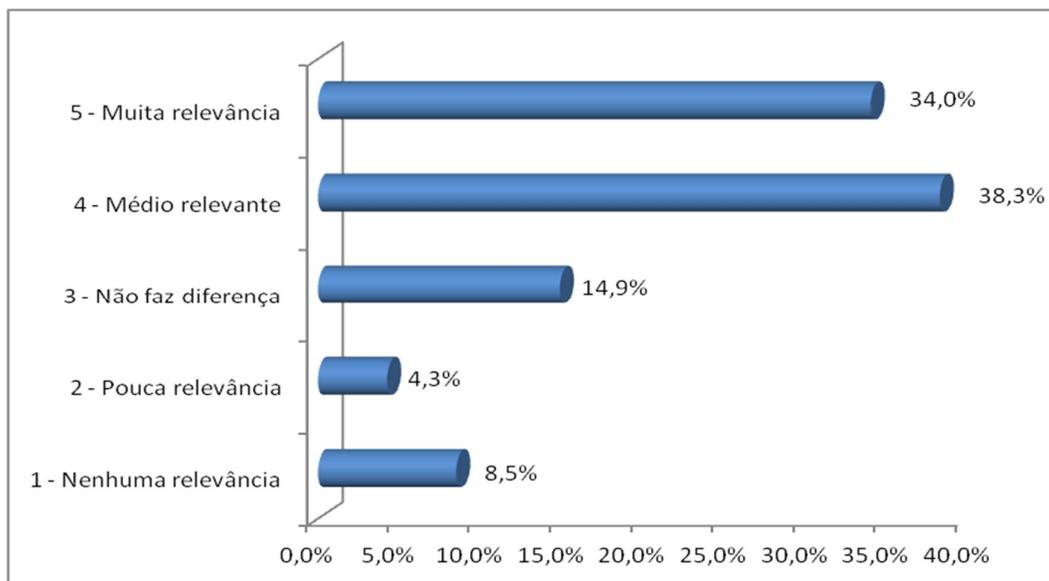


Figura 12 – Relevância para a motivação em relação aos resultados da avaliação  
Fonte: Dados da pesquisa (2012)

Conforme a figura 13, ter seu desempenho avaliado periodicamente não é problema para 45 analistas (95,7%). Apenas 4,3%, representando 2 analistas se sentem pouco confortáveis, talvez por questões pessoais.

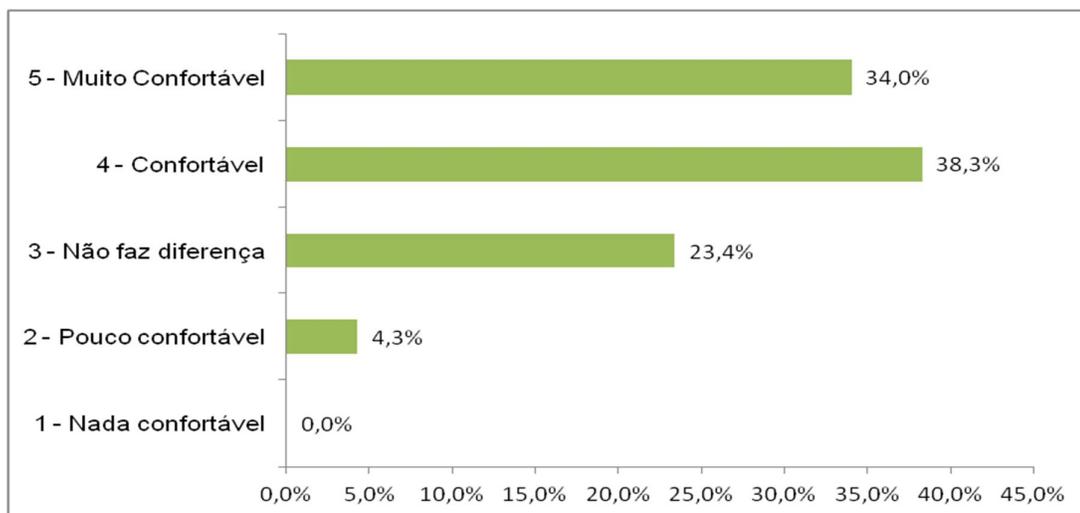


Figura 13 – Conforto ou desconforto em ser avaliado  
Fonte: Dados da pesquisa (2012)

### 7.2.3 Grau de Motivação com o Ambiente e a Carreira

Em relação ao Plano de Carreira como um conjunto único, as opiniões se dividem bastante, como se observa na figura 14. Para uma melhor análise desta questão, seria necessário abordar outras questões mais específicas do Plano de Carreira e realizar um cruzamento maior de dados, algo que não é possível de ser realizado neste momento, mas pode ser verificado em uma pesquisa futura. Uma questão que deveria estar no plano de carreira é a implantação do Ciclo de Planejamento e Gestão, mas este projeto não foi aprovado junto com o novo plano de carreira em 2010, como era para ter sido.

Implantar o Ciclo de Planejamento e Gestão para que os Analistas possam exercer suas atividades dentro dos órgãos setoriais é fundamental para a alavancagem da carreira dos APOG's (ANALISTA 29).

Quanto à totalidade dos APOG's, é preciso, também, que consolidem sua participação em relação às outras Secretarias. O Plano de Carreira que deve estabelecer solidamente essa situação (ANALISTA 43).

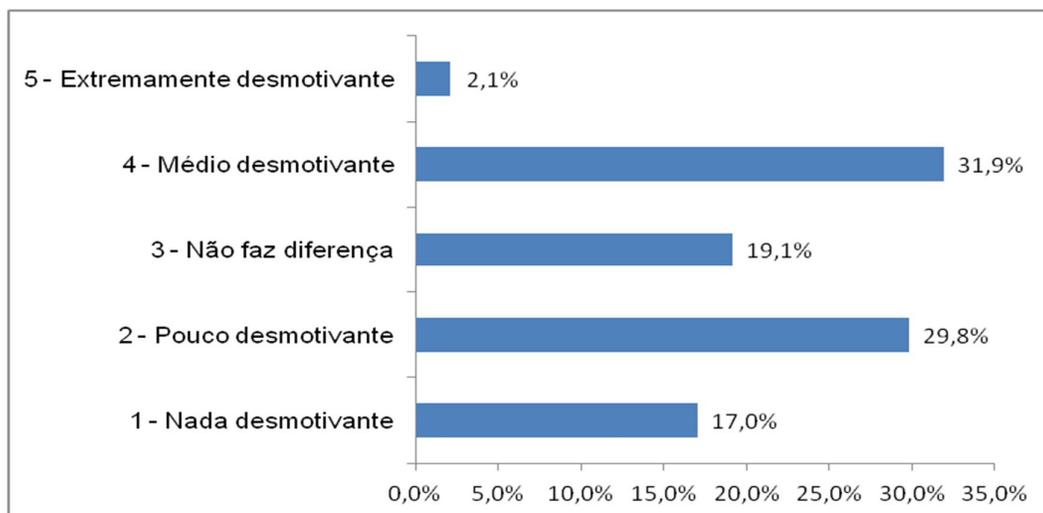


Figura 14 – Grau de desmotivação com relação ao plano de carreira  
Fonte: Dados da pesquisa (2012)

A excessiva quantidade de cargos em comissão (CC) na estrutura da SEPLAG é um fator de forte desmotivação para a categoria. Existem dois pontos que podem esclarecer um pouco esta questão. O primeiro é que o CC (muitas vezes sem habilidade profissional para tal) ocupa uma função gratificada ou cargo de chefia no lugar onde poderia estar um analista, provavelmente mais capacitado para a função ou cargo. Outro ponto é que o quadro de analistas possui 150 vagas e atualmente possui apenas 46% ocupadas (70 analistas), o que contrasta com o número de CC's (mais de 94) que estão na estrutura da Secretaria. Comprovando a desmotivação com este fato, 40 analistas (85,1%) sentem-se “desmotivados” ou “extremamente desmotivados” com o número excessivo de cargos em comissão. Outro cruzamento possível e que corrobora a desmotivação, é o resultado apurado na questão 10, onde 89,4% dos analistas desmotivam-se com nomeações por critérios de cunho político ou pessoal.

Acredito que o excessivo número de CC's, maior que o número de servidores, bem como nomeações para cargos de chefia e funções gratificadas por critérios de relacionamento pessoal e político, em detrimento da utilização de critérios de merecimento e qualificação profissional, desagradem à maioria dos colegas (ANALISTA 14).

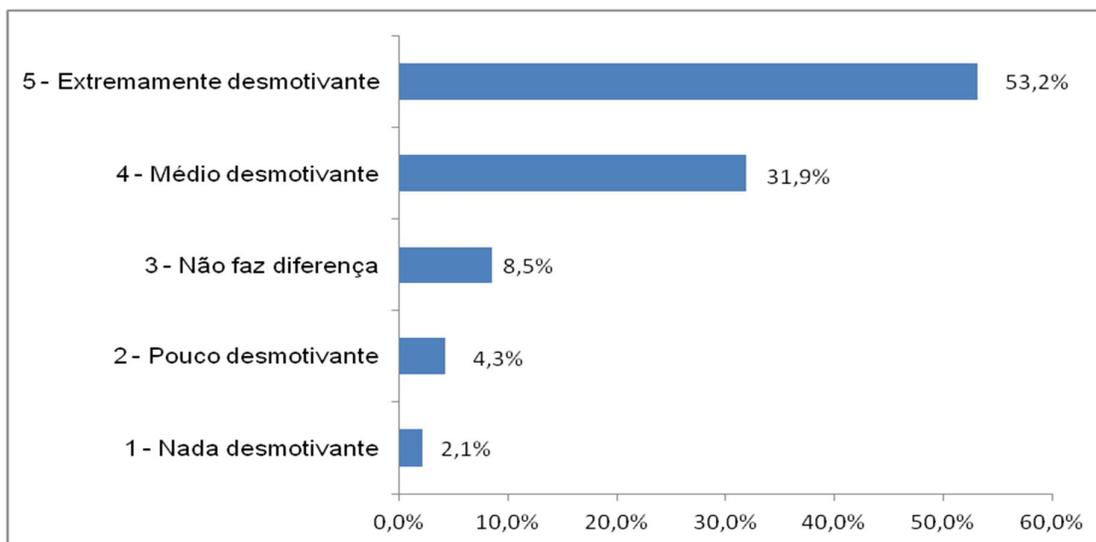


Figura 15 – Grau de desmotivação com relação à quantidade de cargos em comissão  
Fonte: Dados da pesquisa (2012)

Em qualquer empresa sempre existem pessoas que não se empenham nas suas funções. Na esfera privada a solução é simples, demissão. Mas e na Administração Pública, onde infelizmente, alguns servidores se apóiam na garantia de estabilidade e deixam de desempenhar suas funções com o mínimo de presteza, acabando por prejudicar os demais? A figura 16 mostra que 37 analistas (78,8%) declararam que se desmotivam quando observam este tipo de atitude em alguns colegas. O fato de raramente haver uma punição também contribui para estes resultados obtidos.

Outro problema é que não há um compromisso em realmente avaliar: colegas que pouco contribuem para o trabalho da SEPLAG acabam tendo avaliação tão boa quanto outros que são dedicados (ANALISTA 16).

Pessoas que cumprem com suas obrigações profissionais ganham muitas vezes até menos do que os que não cumprem (ANALISTA 23).

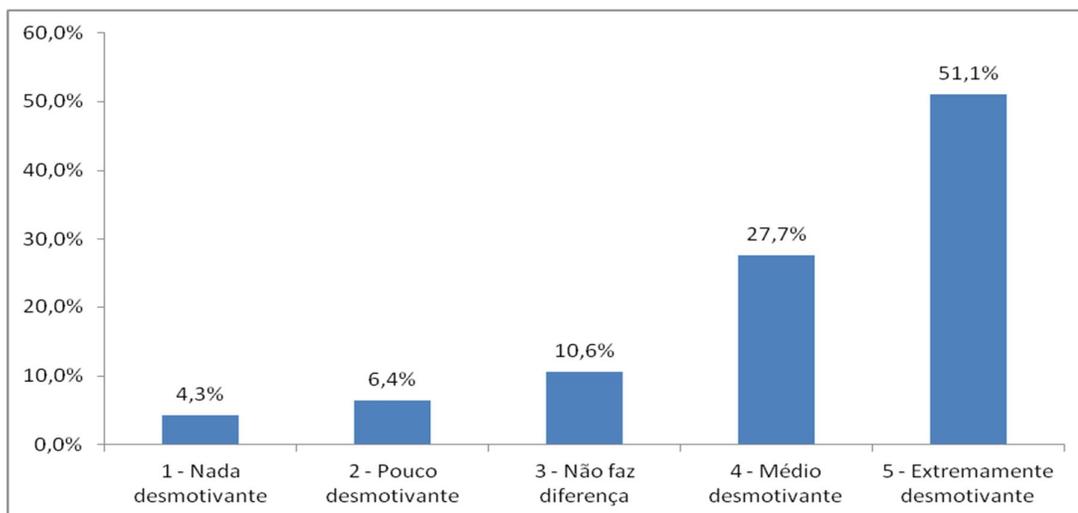


Figura 16 – Grau de desmotivação com colegas que não se empenham profissionalmente  
 Fonte: Dados da pesquisa (2012)

De acordo com os autores estudados, uma das vantagens da meritocracia é que esta promove maior integração das equipes dentro da organização, em prol de objetivos e metas comuns. Em contraste com a bibliografia, a figura 17 mostra que 34 analistas (72,3%) responderam não concordarem com esta afirmação.

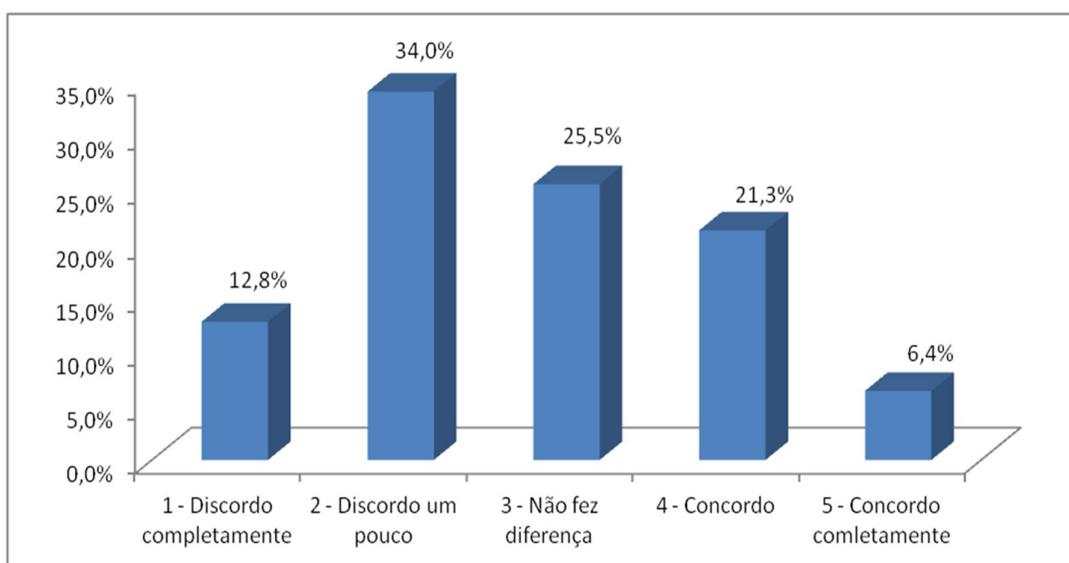


Figura 17 – Meritocracia propiciar maior integração de equipes  
 Fonte: Dados da pesquisa (2012)

Entre as causas para este resultado, foram citadas a necessidade de remodelação dos processos internos e disputas por funções gratificadas.

Não é apenas com gratificação que os servidores sentem-se motivados e também ocorre a integração entre Departamentos e servidores, para tanto é necessário a remodelação de processos de trabalho e sistemas (ANALISTA 25).

FG's de valor elevado em relação ao salário básico. Luta por FG's desagregam colegas e fazem com que as informações não sejam socializadas (ANALISTA 23).

A grande influência política que a Secretaria sofre, o alto número de cargos em comissão e a pouca valorização da carreira são percebidos na figura 18, que mostra que apenas 13 analistas (27,7%) considerando-se “valorizados” ou “muito valorizados” pelas funções que executam. Quase metade (42,6%) considera-se “indiferente”, que não são desvalorizados mas também não sentem-se valorizados.

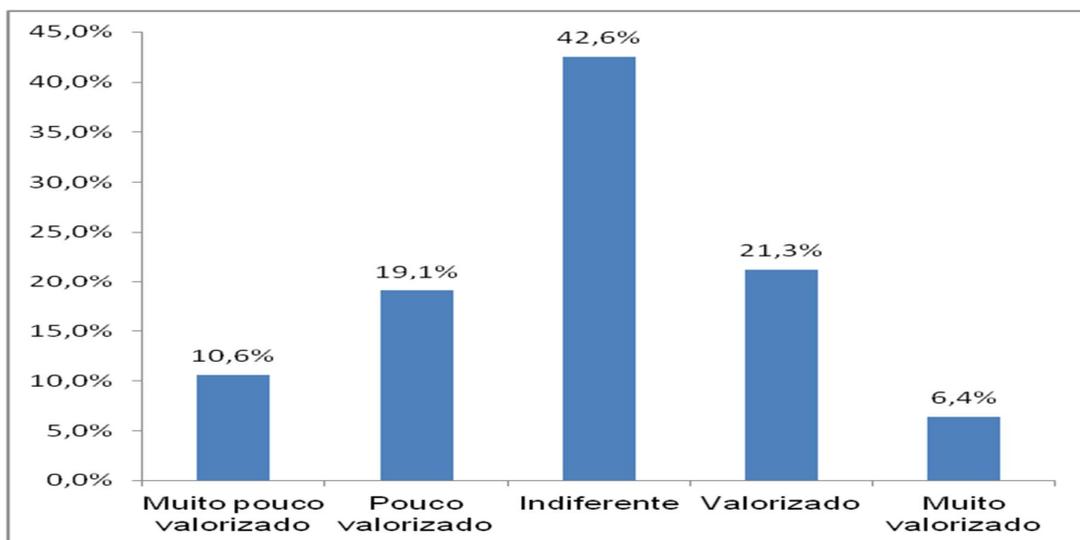


Figura 18 – Percepção da valorização pessoal do servidor  
Fonte: Dados da pesquisa (2012)

Os Analistas que comentaram a este respeito, em sua maioria não estão totalmente insatisfeitos, mas sugerem que melhorias devem ser feitas.

Deveria haver mais imposição do Secretário da Pasta frente à SGG e à SEFAZ, assim, os APOG's teriam mais valorização, força e autonomia (ANALISTA 14).

Pensar que servidores muito capacitados estarão motivados tão somente por ganhar mais, parte da perspectiva de que não temos nenhuma consciência social, ou seja, que não teríamos nenhuma outra motivação enquanto servidores, além da que considera o aspecto remuneratório. Assim, eu pessoalmente considero que, se ganhasse pouco, estaria sim insatisfeita. Mas disso, não se pode inferir que estou satisfeita enquanto APOG, pois para isso, há uma série de outras perspectivas, como a relevância do trabalho que executamos, a prevalência do cabedal técnico sobre questões de outras ordens e a efetiva melhoria das políticas públicas ofertadas ao cidadão, que deveriam ser consideradas para aferir minha motivação no trabalho, que vão muito além do plano de carreira ofertado (ANALISTA 19).

Desvalorização das áreas fim. Um servidor concursado e da carreira fim pode ganhar o equivalente ao que um motorista/assessor do Secretário ou a um Coordenador Regional da Participação Popular. Desvalorização do Servidor da carreira fim. Qualquer pessoa nomeada para um mero cargo em comissão pode vir a ter as mesmas atribuições que um servidor do Estado, nível superior e concursado. Isso diminui a qualificação da secretaria e a imagem da mesma pode vir a ficar prejudicada (ANALISTA 23).

Em relação ao Departamento de Projetos Estratégicos, necessidade de maior autonomia em relação à Secretaria Geral de Governo, uma vez que os APOG's fazem parte de uma carreira de Estado, que não pode ser instabilizada por alterações de Governos (ANALISTA 43).

Seria ótimo se os APOG's realmente sentissem que seu trabalho é importante e que, sim, sua produtividade e sua dedicação vão refletir na sua remuneração. Por enquanto, há um senso de corporativismo que impede isso (ANALISTA 16).

Como visto ao longo deste capítulo, a análise dos dados revelou que existem opiniões divergentes e também convergentes a respeito do plano de carreira baseado nos conceitos da meritocracia. O próximo e último capítulo, retoma os objetivos do estudo, buscando elencar possíveis razões para os resultados obtidos.

## 8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo verificar o grau de motivação dos Analistas de Planejamento, Orçamento e Gestão com relação ao plano de carreira meritocrático ao qual estão submetidos. Utilizou-se como método de pesquisa o referencial teórico, o exame documental e o levantamento censitário tipo *survey*, com o objetivo de apurar a percepção dos analistas a respeito deste processo.

Os objetivos específicos, sugeridos neste estudo, foram a descrição do histórico da carreira pesquisada, a identificação e análise da percepção dos servidores em relação ao sistema de meritocracia, e a identificação de fatores motivadores ou desmotivadores no sistema de meritocracia adotado e no ambiente.

A aceitação dos envolvidos em participar espontaneamente desta pesquisa e a taxa de 67% no retorno dos questionários pode ser considerada expressiva, visto que a média encontrada na literatura é um retorno por volta de 30%.

Para a realização deste trabalho, as dificuldades encontradas foram a pouca quantidade de material teórico sobre meritocracia na Administração Pública, bem como algumas falhas detectadas pelo autor no questionário, durante a análise dos dados. Estas deficiências encontradas não invalidam o estudo, tampouco o diminuem, mas se tivessem sido identificadas antes da aplicação do questionário, a análise dos resultados ganharia ainda mais qualidade.

Em relação aos objetivos do trabalho, a apuração do histórico da categoria mostrou que sempre houve dificuldades relacionadas a grande rotatividade de servidores de carreira, o que prejudica a continuidade dos seus processos internos e enfraquece a Secretaria politicamente dentro da estrutura administrativa do Estado. Atualmente, estes problemas estão um pouco diminuídos, muito em função da própria categoria, que se impôs e atua de maneira mais intensa em busca de soluções. Um fato que corrobora esta afirmação foram as alterações realizadas pelo atual governo na lei que originou o plano de carreira, pressionado pela iminente situação de greve da categoria em julho de 2012 - fato inédito até então – provocada pela insatisfação geral com o plano de carreira.

Como observado ao longo deste estudo, o Plano de Carreira original mostrou-se bastante limitado em suas recompensas e benefícios por um bom desempenho, não motivando de fato, os servidores a buscarem seu melhor.

Quanto aos objetivos de identificar e analisar a percepção dos servidores em relação ao sistema da meritocracia foi demonstrado que as mudanças realizadas foram consideradas muito relevantes pela grande maioria dos servidores, mesmo que tenham descaracterizando o projeto inicial. É possível sugerir que ainda existem 70 analistas na carreira por estas mudanças. Se o Plano não tivesse sofrido adequações provavelmente teríamos bem menos do que 70 servidores em uma carreira que possui 150 cargos.

Percebe-se que os servidores não são absolutamente contra a meritocracia, mas que esta não se enquadra no perfil da categoria, muito em função da dificuldade em se mensurar o desempenho das atividades desenvolvidas, como criação de políticas públicas, captação de recursos externos, elaboração do PPA entre outras. Outra percepção dos servidores é que o plano original havia engessado a carreira, dificultando as progressões e distanciando o servidor em início de carreira do final desta em 30 anos.

Já em relação ao último objetivo específico, que pretendeu identificar fatores motivadores e desmotivadores no sistema e no ambiente, podemos citar a remuneração básica que é considerada por muitos, baixa demais quando comparada a outras carreiras semelhantes, a gratificação de desempenho de 10% que sobre um salário básico baixo, não é motivação suficiente para muitos. Mas não é só a remuneração que afeta a motivação. A alteração no interstício, que proporcionou uma movimentação mais célere entre os graus e níveis foi considerada motivante por 89% dos respondentes e a mudança na forma de reconhecimento do mérito por qualificações acadêmicas, também foi citado por 93,6% respondentes como motivante.

Outro fator, citado por 85,1% dos entrevistados e que está causando bastante desmotivação e insatisfação, é o excessivo número de cargos em comissão, utilizados para nomear indivíduos por critérios pessoais e políticos e que, na sua maioria, não possuem qualificação profissional para desempenhar as funções. Além disto, o trabalho de um CC pouco capacitado pode desqualificar a instituição.

Uma questão ligada a anterior é a nomeação para chefias e funções gratificadas sem a utilização de critérios de merecimento. Este fato cria uma luta

interna que desagrega os servidores e cria grupos isolados no poder. A grande influência política dentro da instituição também é um problema que desmotiva os servidores.

Uma sugestão para melhorar a motivação é a implantação do Ciclo de Planejamento e Gestão, que valorizaria a carreira tecnicamente e a fortaleceria. E, melhor do que isto, o Ciclo iria melhorar a capacidade de planejamento e gestão em muitos órgãos da administração, e estes resultados seriam refletidos em melhores serviços para a sociedade, que é o objetivo mais importante que se deve alcançar.

Acredita-se que o objetivo da pesquisa, de avaliar o grau de motivação com o sistema de meritocracia foi alcançado, e podemos sinalizar que a meritocracia, não é por si só, um fator motivante. Pelo menos no caso específico que foi estudado ao longo deste trabalho. É necessário muito diálogo entre servidores e governo para que seja implementado um sistema baseado na meritocracia considerado eficiente e satisfatório para todos. E isto não aconteceu com plenitude na SEPLAG no ano de 2010.

Por fim, sugere-se como estudos futuros, a comparação com várias outras carreiras que tenham preceitos meritocráticos, a fim de avaliar suas semelhanças e diferenças, possibilitando conclusões mais amplas sobre o assunto. Também se sugere a aplicação de um questionário que possibilite um cruzamento maior de respostas com o objetivo de aperfeiçoar a análise dos dados.

## REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L. **Trajetória 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](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122007000700005) (Acesso em 23 de novembro de 2012)

ATEPLAN. Nota Oficial. **rsurgente.opsblog.org**, 2009. Porto Alegre, 27 de agosto 2009. Disponível em: <http://praiadexangrila.com.br/tecnicos-em-planejamento-denunciam-retaliacao-de-secretario-mateus-bandeira/>>. Acesso em 23 de novembro de 2012.

BABBIE, E. **Métodos de Pesquisa Survey.** Tradução de Guilherme Cezarino. Editora UFMG, BH, 1999, 519 p. (Coleção Aprender).

BARBOSA, L. **Igualdade e Meritocracia: A Ética do Desempenho nas Sociedades Modernas.** 4ª ed. – Rio de Janeiro: Editora FVG, 2003a.

BARBOSA, L. **[Entrevista realizada em 13 de março de 2003, com a Antropóloga e Dra. Livia Barbosa, A Meritocracia no Brasil]**. 2003b. Disponível em: <<http://www.talentesresultados.com/materiac.htm>>. Acesso em 19 de novembro de 2012.

BARDDAL et al. 2008. **Implementação de Novo Modelo de Avaliação de Desempenho & Recompensa: CASO GE – FGV – 2008.** Disponível em: <<http://www.rij.eng.uerj.br/sponsor/2008/sn083-02.pdf>>. Acesso em 21/11/12.

BERGUE, S. T. **Comportamento Organizacional.** Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2010.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília, DF, Senado, 1998. Disponível em: <[http://www.senado.gov.br/legislacao/const/con1988/CON1988\\_05.10.1988/CON1988.pdf](http://www.senado.gov.br/legislacao/const/con1988/CON1988_05.10.1988/CON1988.pdf)> Acesso em: 22 de novembro de 2012.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado.** Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/publi\\_04/colecao/plandi.htm](http://www.planalto.gov.br/publi_04/colecao/plandi.htm)>. Acesso em: 24 novembro de 2012.

BRASIL. **Tabela de Remuneração dos Servidores Públicos Federais**. 2012. Disponível em: <[http://www.servidor.gov.br/publicacao/tabela\\_remuneracao/tab\\_remuneracao/tab\\_re\\_em\\_12/tab\\_58\\_2012\\_02.pdf](http://www.servidor.gov.br/publicacao/tabela_remuneracao/tab_remuneracao/tab_re_em_12/tab_58_2012_02.pdf)>. Acesso em: 24 de novembro de 2012.

CERVO, A. L. e BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica: Para Uso dos Estudantes Universitários**. 3.ed. São Paulo : McGraw-Hill do Brasil, 1983. 249 p.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. 3ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

\_\_\_\_\_. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal: como agregar talentos a empresa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

CRUSIUS, Y. [**Entrevista disponibilizada em 4 de junho de 2010, a Meritocracia**]. 2010. Disponível em: <<http://www.estado.rs.gov.br/noticias/1/83655/Governadora-assina-primeiro-Decreto-de-Meritocracia-no-servico-publico-do-RS/23/163//>>. Acesso em 16 de novembro de 2012.

DAVID, A. A. **A Meritocracia na Gestão Pública**. 2009 Monografia (Bacharelado em administração). Faculdade Eça de Queirós. São Paulo, 2009. Disponível em: <[www.faceq.edu.br/doc/A%20Meritocracia%20na%20Gestao%20Publica.pdf](http://www.faceq.edu.br/doc/A%20Meritocracia%20na%20Gestao%20Publica.pdf)>. Acesso em: 19 de novembro de 2012.

DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**. 2ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DUARTE, G. **Dicionário de Administração**. 2ª ed. Fortaleza: CRA/CE e Realce, 2005.

DUTRA, J. S. **Competências Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna**. 1ª. Ed. São Paulo: Editora Atlas S/A. 2010. 206 p.

FISCHER, A. L. **O Conceito do Modelo de Gestão de Pessoas – Modismo e Realidade em Gestão de Recursos Humanos nas Empresas Brasileiras**. In: DUTRA, J. S. (org. e autor) et al. **Gestão por Competências: Um Modelo Avançado Para o Gerenciamento de Pessoas**. São Paulo: Gente, 2001, p. 9-23.

FRANÇA, A. C. L. **Práticas de Recursos Humanos – prh: conceitos, ferramentas e procedimentos.** 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 1991. 159 p.

\_\_\_\_\_. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 1999. 206 p.

GONÇALVES, C. A.; MEIRELLES, A. de M. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** São Paulo: Atlas, 2004. 199p.

KINZO, M. D. G. 2001. **A Democratização Brasileira: Um Balanço do Processo Político Desde a Transição.** São Paulo em Perspectiva, v.15 n.4, p. 3-12, out./dez.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 6ª. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 315p.

LACOMBE, F. **Recursos Humanos: Princípios e Tendências.** 1ª ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

HERZBERG, F. **O Conceito de Higiene como Motivação e os Problemas do Potencial Humano de Trabalho.** São Paulo: EPU, 1973.

HIPÓLITO, J. A. M. **A Gestão da Administração Salarial em Ambientes Competitivos: Análise de uma metodologia para construção de sistemas de remuneração por competências.** Tese (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2000.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada.** 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos.** 6ª ed. São Paulo: Editora Futura, 2002.

MOTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (org). **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira.** São Paulo: Atlas, 2007.

RIO GRANDE DO SUL. Lei 13.421, de 05 de abril de 2010. **Institui a Carreira de Analista de Planejamento, Orçamento e Gestão e dá outras providências.**

Disponível em:

<[http://www.al.rs.gov.br/legis/M010/M0100018.asp?Hid\\_IdNorma=54025&Texto=>](http://www.al.rs.gov.br/legis/M010/M0100018.asp?Hid_IdNorma=54025&Texto=).

Acesso em 23 de novembro 2012.

RIO GRANDE DO SUL. Decreto 47.258, de 02 de junho de 2010. **Dispõe sobre a regulamentação da Lei nº 13.421, de 05 de abril de 2010.** Disponível em: <

[http://www.al.rs.gov.br/legis/M010/M0100018.asp?Hid\\_IdNorma=54233&Texto=>](http://www.al.rs.gov.br/legis/M010/M0100018.asp?Hid_IdNorma=54233&Texto=)

Acesso em 23 de novembro 2012.

RIO GRANDE DO SUL. Lei 13.912, de 11 de janeiro de 2012. **Altera as Leis n.ºs 13.601, de 1.º de janeiro de 2011, que dispõe sobre a estrutura administrativa do Poder Executivo do Estado do Rio Grande do Sul e dá outras providências, e 13.421, de 05 de abril de 2010, que institui a Carreira de Analista de Planejamento, Orçamento e Gestão e dá outras providências.** Disponível em: <

[http://www.al.rs.gov.br/legis/M010/M0100018.asp?Hid\\_IdNorma=57266&Texto=>](http://www.al.rs.gov.br/legis/M010/M0100018.asp?Hid_IdNorma=57266&Texto=)

Acesso em 23 de novembro 2012.

RIO GRANDE DO SUL. Lei 6.533/73, de 22 de janeiro de 1973. **Institui o Quadro dos Técnicos em Planejamento, no Serviço Civil Permanente Centralizado.**

Disponível em:

<[http://www.al.rs.gov.br/legis/M010/M0100018.asp?Hid\\_IdNorma=35934&Texto=>](http://www.al.rs.gov.br/legis/M010/M0100018.asp?Hid_IdNorma=35934&Texto=)

Acesso em 22 novembro 2012.

RIO GRANDE DO SUL. Lei nº 14.076, de 13 de agosto de 2012. **Altera o art. 55 da Lei n.º 13.601, de 1.º de janeiro de 2011, e introduz modificações na Lei n.º 13.421, de 05 de abril de 2010.** Disponível em:

[http://www.al.rs.gov.br/legis/M010/M0100018.asp?Hid\\_IdNorma=58181&Texto=>](http://www.al.rs.gov.br/legis/M010/M0100018.asp?Hid_IdNorma=58181&Texto=)

Acesso em 21 de novembro de 2012.

RIO GRANDE DO SUL. Decreto 31.693, de 09 de novembro de 1984. **Altera o Decreto nº 23.818, de 12 de março de 1975, que regulamenta as promoções na carreira de Técnico em Planejamento.** Disponível em:

[http://www.al.rs.gov.br/legis/M010/M0100018.asp?Hid\\_IdNorma=22682&Texto=>](http://www.al.rs.gov.br/legis/M010/M0100018.asp?Hid_IdNorma=22682&Texto=)

Acesso em 21 de novembro de 2012.

RIO GRANDE DO SUL. Secretaria da Administração e dos Recursos Humanos. **Manual de Quadros de Pessoal da Administração Direta – MANPAD Módulo I.**

Disponível em: <

[http://www.sarh.rs.gov.br/conteudo/1844/?Manual\\_de\\_Quadros\\_de\\_Pessoal\\_da\\_Administra%C3%A7%C3%A3o\\_Direta\\_-\\_M%C3%B3dulo\\_I](http://www.sarh.rs.gov.br/conteudo/1844/?Manual_de_Quadros_de_Pessoal_da_Administra%C3%A7%C3%A3o_Direta_-_M%C3%B3dulo_I)>. Acesso em 24 de

novembro de 2012.

RIO GRANDE DO SUL. **Remuneração dos Servidores Estaduais**. Porto Alegre, 2012. Disponível em: <<http://www.acessoinformacao.rs.gov.br/>> Acesso em 19 nov. 2012.

SECRETARIA DE PLANEJAMENTO, GESTÃO E PARTICIPAÇÃO CIDADÃ. **Histórico**. Porto Alegre, 2012. Disponível em: [www.seplag.rs.gov.br](http://www.seplag.rs.gov.br). Acesso em 22 de novembro de 2012.

SALLUM Jr., B. 2003. **Metamorfoses do Estado Brasileiro no Final do Século XX**. Revista Brasileira de Ciências Sociais, v. 18 n.52, p. 35-55, jun, 2003.

SILVA, E. L., MENEZES, E. M. (2000) **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000, 118p.

SOVIENSKI, F.; STIGAR, R. **Recursos Humanos X Gestão de Pessoas**. Biblioteca Virtual da UFRGS. Disponível em: <[www.eavirtual.ea.ufrgs.br/negcol/index.php?&codNivel=5&codInstanciaNivel=10&userRole=2](http://www.eavirtual.ea.ufrgs.br/negcol/index.php?&codNivel=5&codInstanciaNivel=10&userRole=2)>. Acesso em: 21 de novembro 2012.

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

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia de Estudo e de Pesquisa em Administração**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2009.

## APÊNDICE A

A seguir, apresenta-se o questionário utilizado nesta pesquisa.

### A Meritocracia na Administração Pública

Este questionário é parte fundamental da pesquisa que pretende identificar: "Qual o do grau de motivação e satisfação dos APOG's com o atual Plano de Carreira meritocrático"

A pesquisa é anônima e considera como atual o Plano de Carreira da categoria com todas suas alterações até a Lei nº 14.076 de 14 de agosto de 2012.

**\*Obrigatório**

**Quanto tempo você está na carreira? \***

Considere na soma total, seu tempo na carreira APOG e na de Técnico em Planejamento (quando for o caso)

- Menos de 05 anos
- Entre 05 e 10 anos
- Entre 10 e 15 anos
- Entre 15 e 20 anos
- Mais de 20 anos

**Qual sua escolaridade? \***

- Título de Pós-Graduação ou Especialização
- Mais de um Título de Pós-Graduação ou Especialização
- Título de Mestre
- Título de Doutor
- Outro:

**Em seu ponto de vista, qual a relevância das funções que a SEPLAG executa dentro da estrutura administrativa do Estado? \***

1 2 3 4 5

Pouco relevante      Muito relevante

**O Sr.(a) se sente mais motivado com promoções e progressões por: \***

- Critérios de Antiguidade
- Critérios de Merecimento
- Critérios de Antiguidade e Merecimento alternados
- Outro:

**Na sua opinião, qual o grau de contribuição da meritocracia para a melhoria da eficiência na Administração Pública? \***

Considere meritocracia como um sistema onde os avanços funcionais e salariais são regidos por avaliações periódicas da produtividade e da capacitação profissional contínua.

1 2 3 4 5

Contribui pouco      Contribui muito

**Na sua visão, é motivante perceber uma gratificação variável e proporcional ao atingimento de metas? \***

1   2   3   4   5

---

Pouco motivante                  Muito motivante

**Em sua opinião, os fatores considerados na Avaliação de Desempenho Individual são adequados para mensurar o seu desempenho profissional? \***

Fatores considerados na avaliação: I - compromisso institucional; II - qualidade do trabalho; III - uso adequado de equipamentos e instalações; IV - criatividade e iniciativa; V - comunicação; VI - autodesenvolvimento; VII - aplicação do conhecimento; VIII - assiduidade e disposição para o trabalho; IX - trabalho em equipe; X - flexibilidade e adaptabilidade; XI - administração e organização das condições de trabalho.

1   2   3   4   5

---

Pouco adequado                  Muito adequado

**O Sr.(a) sente-se confortável tendo seu desempenho avaliado anualmente? \***

1   2   3   4   5

---

Pouco confortável                  Muito confortável

**Qual a relevância para sua motivação, obter bons resultados na avaliação anual? \***

1   2   3   4   5

---

Nenhuma relevância                  Muita relevância

**A Lei 13.912/12 alterou a Promoção por Qualificação, substituindo a gratificação (GIQ) de 5% e 10% por uma promoção para o GRAU subsequente na carreira. Com esta alteração, qual o grau de motivação para elevar sua qualificação acadêmica? \***

1   2   3   4   5

---

Pouco motivante                  Muito motivante

**"A meritocracia eleva a integração de equipes já que pressupõe o atingimento de metas globais. O mau desempenho de um indivíduo, afeta o grupo todo". Você concorda que a meritocracia propiciou uma maior integração dentro da Secretaria na busca pelo atingimento das metas estabelecidas? \***

1   2   3   4   5

---

Discordo completamente                  Concordo completamente

**Em sua opinião, o atual Plano de Carreira atende as suas expectativas pessoais de progressão funcional horizontalmente, verticalmente e financeiramente ao longo do tempo? \***

Considere ao "longo do tempo" de hoje até a aposentadoria

1   2   3   4   5

---

Não atende                  Atende completamente

**Qual o grau de DESMOTIVAÇÃO que cada um dos itens listados abaixo lhe causa profissionalmente? \***

	Nada desmotivante	Pouco desmotivante	Indiferente	Médio desmotivante	Extremamente desmotivante
Colegas de carreira que não se empenham no exercício de suas funções, sobrecarregando os demais	<input type="radio"/>				
Quantidade de cargos em comissão na estrutura da Secretaria	<input type="radio"/>				
Remuneração	<input type="radio"/>				
Nomeações para cargos de chefia e funções gratificadas por critérios de relacionamento pessoal e político, em detrimento da utilização de critérios de merecimento e qualificação profissional	<input type="radio"/>				
Plano de Carreira	<input type="radio"/>				

**Na sua visão, qual o grau de importância no ESTÍMULO PARA QUE VOCÊ PERMANEÇA NA CARREIRA de APOG, a alteração na carreira provocada pelo Art. 4º da Lei 13.912/12? \***

O Art. 4º reduziu, para efeitos de progressão na carreira, o interstício entre os NÍVEIS de cada GRAU para um ano. O plano original exigia três anos no NÍVEL I, dois anos no NÍVEL II e um ano no NÍVEL III como condição para progredir de GRAU na carreira.

	1	2	3	4	5	
Pouco importante	<input type="radio"/>	Muito importante				

**Você se sente valorizado pelo trabalho que executa? \***

	1	2	3	4	5	
Pouco valorizado	<input type="radio"/>	Muito valorizado				

**Você se considera satisfeito com a atual carreira de APOG? \***

	1	2	3	4	5	
Pouco satisfeito	<input type="radio"/>	Muito satisfeito				

**Quais suas críticas e sugestões ao Plano de Carreira dos APOG's?**