

## **A MERITOCRACIA NO SETOR PÚBLICO: UMA ANÁLISE DO PLANO DE CARGOS E CARREIRAS DO PODER JUDICIÁRIO CEARENSE**

**José Marcelo Maia Nogueira**

Mestrando em Administração Pública pela Fundação Getúlio Vargas –  
SP (FGV-SP).  
Analista Judiciário Adjunto

**Leonel Gois Lima Oliveira**

Mestrado em Administração pela Universidade Estadual do Ceará  
(UECE)  
Analista Judiciário Adjunto

**Francisco Roberto Pinto**

Doutorado em Administração pela Universidade Federal da Paraíba  
(UFPB) e Doutorado em Gestão de Empresas pela Universidade de  
Coimbra - PT (UC).  
Professor Doutor da Universidade Estadual do Ceará (UECE)

### **RESUMO**

O objetivo deste artigo é analisar a meritocracia profissional no setor público brasileiro. Aborda, como fundamentação teórica, as diferentes formas de reconhecimento demandadas pelo profissional com base em suas inclinações profissionais, ou âncoras de carreira, e a meritocracia focada no poder público brasileiro. Como objeto de estudo analisa-se a proposta de regulamentação do Plano de Cargos e Carreiras a ser adotado nas práticas de gestão de pessoas atuantes na esfera do Poder Judiciário do Estado do Ceará. Trata-se de um estudo de caso, com abordagem qualitativa. A técnica de pesquisa adotada foi a bibliográfica e a documental. Uma vez analisados os critérios que poderão compor o referido Plano de Cargos e Carreiras,

que se encontra em fase de aprovação, concluiu-se que a meritocracia, do ponto de vista profissional, não será privilegiada na avaliação de desempenho individual do servidor atuante na esfera pública estudada, caso este Plano venha a ser praticado.

**Palavras-Chave:** Meritocracia; Plano de Cargos e Carreiras; Poder Judiciário cearense.

## INTRODUÇÃO

Ao reconhecer e recompensar devidamente seus colaboradores, uma organização estabelece um acordo de equidade, dando-lhes uma retribuição adequada por seus esforços. Em consequência disso, a utilização de um sistema eficaz de reconhecimento e recompensa torna-se um fator motivacional que auxilia na manutenção e na melhoria do desempenho por parte dos colaboradores e é uma forma de esclarecer quais os valores e comportamentos a organização valoriza. Quando a entidade procede desta maneira em suas práticas de gestão, pode-se dizer que ela está agindo guiada por diretrizes meritocráticas, onde o mérito profissional do funcionário é valorizado.

É com base nesta premissa que esta pesquisa se propõe a analisar a dinâmica estabelecida entre o funcionário e a organização, tendo como objetivo principal a verificação da necessidade que este funcionário mantém por um tratamento meritocrático, em seu âmbito profissional. Para efeito de contextualização e verificação da existência de diretrizes meritocráticas numa organização, serão analisados os critérios do Plano de Cargos e Carreiras a ser aplicado aos servidores públicos atuantes no Poder Judiciário do Estado do Ceará.

Como técnica de pesquisa utilizou-se a bibliográfica, pois sua fundamentação foi baseada em teorias e opiniões formuladas por autores atuantes no cenário da ciência

administrativa, desde a gestão de pessoas atuantes no serviço público brasileiro às diferentes formas de reconhecimento profissional demandadas pelas pessoas nas organizações. Ainda como caráter de pesquisa bibliográfica, foi feita uma análise documental de legislações e propostas de regulamento que delimitam as diretrizes formais a serem cumpridas quando da aplicação do referido Plano de Cargos e Carreiras, que finalmente caracterizará o estudo de caso da pesquisa.

## **1. A DEMANDA PELA MERITOCRACIA**

Quando se questiona os colaboradores de uma organização sobre o que eles mais esperam do seu trabalho, eles normalmente respondem que é o reconhecimento por aquilo que eles fazem de rentável e significativo para a empresa. Colaboradores bem reconhecidos (em contrapartida aos seus méritos) tendem a ter maior auto-estima, disposição para enfrentar novos desafios e para contribuir com novas ideias, conseqüentemente, melhorando os resultados rentáveis da empresa. A organização que enxerga e pratica esta dinâmica percebe que o ato de reconhecer e recompensar seu colaborador não consiste em um ato de filantropia, mas sim em um modo de obter maior produtividade, valorizando um de seus mais importantes recursos: o talento humano (Deeprise, 1995).

Uma vez que a dinâmica “mérito – reconhecimento – recompensa” é estabelecida, é possível vislumbrar a formação de um ciclo virtuoso onde um elo final passa a ser componente: o estímulo à motivação. Com isso, é possível verificar que a existência de um ambiente de trabalho onde as pessoas são recompensadas por seus méritos, torna-se ambiente propício ao estímulo da motivação que, por sua vez, proporciona um aumento na produtividade por parte dos colaboradores.

O conceito de recompensa comumente está ligado ao conceito de motivação para melhor desempenho no trabalho. Considere-se que o ato de motivar consiste em incentivar as pessoas e as equipes a trabalharem da melhor maneira possível, através da construção de um ambiente favorável ao desempenho de suas aptidões. O comportamento do indivíduo na organização não é casual nem aleatório, mas sempre orientado e dirigido por e para algum objetivo. Sendo assim, o ambiente organizacional deve oferecer fatores motivacionais aos colaboradores. Dois desses fatores são: o reconhecimento e a consequente recompensa baseados nos resultados que agregam valor à empresa.

É importante notar que a falta de critérios formais e justos num processo de reconhecimento e recompensa, traz maus resultados para a organização justamente por ter começado de forma errônea: desmotivando e desmerecendo o trabalho e o valor de um importante diferencial competitivo da organização, ou seja, as pessoas que nela atuam.

### **1.1 As Âncoras de Carreira (Inclinações Profissionais)**

Lawer III (1998) ressalta que o dinheiro pode ser um poderoso fator de motivação se as pessoas acreditam haver ligação direta ou indireta entre desempenho e consequente aumento de remuneração.

É em complemento a esta percepção que cabe ser apresentado o modelo de âncoras de carreira, ou inclinações profissionais, proposto por Schein *apud* Techima (2004). Este modelo complementa a teoria de Lawer III ao explicar que o profissional não demanda somente reconhecimentos e recompensas de ordem financeira, mas também de outras naturezas e inclinações.

Para Schein, estas inclinações, ou âncoras, vêm a

ser diretrizes que uma pessoa, em condições profissionais normais, segue fielmente. O conceito de âncora, neste contexto, está relacionado com permanência e mudança na busca dos elementos profissionais que motivam e dão satisfação ao profissional, intrinsecamente. Dessa forma, a realização profissional através de atividades que atendam à sua âncora de carreira, passa a ser um fator motivacional do indivíduo.

Apresentam-se a seguir, de maneira resumida, os tipos de inclinações profissionais delineadas e descritas por Schein *apud* Techima (2004):

- Técnico-funcional – guiada por esta inclinação, a pessoa é motivada pela oportunidade de utilizar suas aptidões na sua área de especialização;
- Gerencial – a pessoa é motivada pela oportunidade de alcançar níveis mais elevados em uma organização, normalmente alinhados a um trabalho desafiador;
- Segurança e estabilidade – a pessoa demanda empregos em organizações que proporcionem segurança, geralmente financeira, e permanência em seu posto estamental;
- Criatividade empreendedora – as pessoas são orientadas pela necessidade de empreender dentro da empresa ou criar novas organizações;
- Autonomia e independência – o indivíduo tem necessidade de executar suas tarefas de maneira independente, alinhadas ao seu ritmo pessoal;
- Estilo de vida – o indivíduo prioriza o trabalho que lhe permite conciliar e integrar suas necessidades pessoais às exigências de sua carreira;
- Puro desafio – a motivação deste grupo de pessoas é voltada para transpor obstáculos difíceis e solucionar problemas aparentemente insolúveis;
- Vontade de servir – essa inclinação motiva a

pessoa a executar um trabalho que tenha um valor, geralmente social.

Verificando-se os perfis profissionais previstos no sistema de âncoras de carreira de Schein, constata-se que a meritocracia pode ser praticada de diversas formas, uma vez que sejam identificadas as âncoras individuais predominantes nos colaboradores da organização. Para tanto, é preciso notar que uma só pessoa pode enquadrar-se em mais de uma inclinação profissional, e assim, demandar mais de um tipo de reconhecimento, baseado em seu estilo de atuação.

## **1.2 A Meritocracia**

Segundo Duarte (2005, p. 365), meritocracia é a “fórmula utilizada por organizações, como estímulo profissional, oferecendo recompensas aos seus integrantes que proporcionem melhorias importantes para elas ou para sua clientela”.

Para Barbosa (2003), a meritocracia profissional pode ser definida como um conjunto de valores que postula que as posições estamentais dos indivíduos na organização devem ser resultados do mérito de cada um, ou seja, das suas realizações individuais.

Estes autores enfatizam, ainda, a importância de ser aplicada justiça nos procedimentos de reconhecimento na ocasião de se praticar recompensa baseada em resultados. A possibilidade dos planos de recompensa serem vistos como justos é maior quando eles se aplicam consistentemente a todos os funcionários, uma vez que seja observado o mérito profissional. É importante notar que, segundo a definição exposta por Duarte, a organização e seu público-alvo também são beneficiados em consequência da aplicação da meritocracia na gestão de pessoas.

Nem sempre a relação entre o bom desempenho

profissional e a respectiva recompensa é perceptível, algumas condições devem existir, tais como: critérios claros e contingencialmente justos para avaliação do desempenho, plano para dar aos funcionários um retorno honesto das informações, mecanismos simples e compreensíveis para os pagamentos (em contrapartida dos resultados) ou não-pagamentos (no caso da inexistência de mérito). Em muitos casos, essas condições não existem nas organizações e abre-se espaço para que os funcionários encontrem suas próprias razões (algumas vezes movidos pela insatisfação) para justificar a recompensa solitária de um colega. Do ponto de vista dos funcionários merecedores, porém não recompensados, à luz da falta de informação, podem surgir pseudo-critérios que servem como explicações parciais para o fato ocorrido, podendo ser citados: favoritismo, sorte, mau uso de influência política etc.

Não importa qual desses falsos critérios prevalece como explicação, o impacto negativo é similar para os desfavorecidos: os funcionários podem ficar desmotivados porque não conseguem fazer a ligação entre esforço e recompensa. Com isso, torna-se clara a visualização de uma dinâmica de causa e consequência. Se os esforços despendidos pelo funcionário, que resultam em insumos satisfatórios para a organização, desencadearem retornos positivos e relevantes àquele, instiga-se a sua motivação para o comprometimento com o trabalho, ocasionando mais resultados satisfatórios para a organização.

### **1.3 A Meritocracia no Poder Público brasileiro**

Para análise empírica do tema em estudo, será analisado um Plano de Cargos e Carreiras que se encontra em desenvolvimento para ser aplicado aos funcionários públicos do Poder Judiciário do Estado do Ceará. Para tanto, considerou-se pertinente uma análise prévia do modo como

a meritocracia, como política de valorização profissional de pessoas, normalmente é tratada no poder público brasileiro.

Duarte (2005, p. 365) apresenta um outro conceito que se remete à meritocracia, porém num âmbito mais restrito, referente ao reconhecimento destinado ao servidor público. Este novo conceito é o merecimento e assim está definido:

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.

Conforme pode ser observado na definição exposta, o merecimento do servidor público deve ser reconhecido a partir da identificação de uma variedade de competências tanto em seu conhecimento funcional, quanto em suas habilidades e atitudes. Uma forma de serem mensuradas essas competências e, por conseguinte, seu merecimento, é através da avaliação de desempenho. Para tanto, ao referir-se à meritocracia observada no Poder Público brasileiro, Barbosa (2003, p. 4) tem a acrescentar:

A meritocracia e a avaliação de desempenho sempre foram questões polêmicas para a administração, especificamente no Brasil. Até porque não existe aqui uma ideologia meritocrática fortemente estabelecida na sociedade, mas sim sistemas e discursos meritocráticos. Entre nós existe, do ponto de vista do sistema cultural, a ideia de que cobrar resultados e ainda por cima mensurá-los, é



uma atitude profundamente autoritária. Avaliar serviço público então, é muito mais complicado. Existe nas representações coletivas brasileiras uma relação grande entre competição, cobrança de resultados e desempenho como procedimentos e processos autoritários, e não como processos funcionais ou de hierarquizar pessoas no interior de um todo para fins específicos. Além disso, existe uma identificação entre processos democráticos com meritocráticos. Nem todos os processos democráticos são meritocráticos e nem todos os processos meritocráticos podem e/ou devem ser democráticos.

Em estudo que trata da meritocracia nas sociedades modernas, Barbosa (1999) traça um histórico que permite ser observada a legitimação institucional e a transformação da meritocracia em direito, através das constituições e legislações que se referem ao ingresso de cidadãos brasileiro ao setor público. Como exemplo, pode ser citado o art. 179 da primeira Constituição brasileira, datada de 25 de março de 1824: “Todo cidadão pode ser admitido aos cargos públicos, políticos ou militares, sem outra diferença que não seja por seus talentos ou virtudes”.

Após apontar a valorização do incentivo às práticas meritocráticas de ingresso dos brasileiros ao Poder Público desde a primeira Constituição do país, Barbosa ainda aponta evoluções neste sentido também nas Constituições posteriores, que dentre outras determinações, garantiram:

- O direito de livre acesso de qualquer brasileiro a cargos públicos que atendam às condições e capacidades individuais exigidas para a função

(Constituição de 1891);

- A indistinção de sexo e estado civil na obtenção de cargos públicos e a exigência de exames de sanidade e concurso de provas ou títulos para a efetivação do ingresso a esses cargos (Constituição de 1934);

Embora as Constituições de 1937, 1946, 1967, 1969 e 1988 não se refiram a práticas de medição da capacidade individual quando da admissão de indivíduos a cargos públicos, pelo fato de exigir o concurso aberto a todos os brasileiros, estas Constituições Federais “deixam implícita a ideia de que o anonimato e a impessoalidade (...) selecionam pelo mérito pessoal, por ignorarem atributos sociais como *status*, poder político e econômico, relações consanguíneas e pessoais” (Barbosa, 1999, p. 51).

No entanto, mesmo ao afirmar que, desde as datas citadas, a legislação já favorecia a prática da meritocracia (pelo menos no ingresso do brasileiro aos cargos públicos), fica claro que:

A presença desses dispositivos em todas as constituições não significa a consagração definitiva do mérito como critério prevalecente na admissão para o serviço público. Ao contrário, consagra apenas o *locus* empírico privilegiado para os dilemas da ideologia meritocrática no Brasil. (...) No âmbito da política e dos debates no Congresso Nacional podemos encontrar os melhores testemunhos dessa tensão entre um discurso meritocrático e uma prática fisiológica e nepótica, associada à passividade da sociedade civil (Barbosa, 1999, p.52).

Posturas adotadas por Presidentes da República

confirmam este cenário desvalorizador da meritocracia como critério para as admissões ao serviço público. Durante seus mandatos, Gaspar Dutra e Juscelino Kubitschek não permitiram a realização de concursos públicos sob a alegativa de que estes eram “por demais caros”. Em contra partida, junto a João Goulart, estes Presidentes recorreram frequentemente à nomeação de funcionários “extranumerários” e interinos. Segundo a legislação então vigente, estas categorias de servidores, que ingressavam ao Poder Público sem a exigência de concurso, deveriam ter contratação temporária, mas comumente, e mais uma vez aliada à passividade da população civil, estes cargos eram transformados em efetivos.

Atualmente, após a Constituição de 1988, para o ingresso aos cargos iniciais do serviço público, é exigida a execução de concurso. No entanto, existe a modalidade de “cargo em comissão” que permite o ingresso de pessoas ao serviço público sem a necessidade de concurso.

Nos diversos órgãos públicos, os “cargos comissionados” costumam ser aqueles de médio e alto escalão. Há a possibilidade de nomeação de “funcionários concursados” ou pessoas, até então, alheias ao sistema a estes cargos. No Estado do Ceará, o critério magno de decisão fica a cargo do arbitramento do dirigente administrativo do órgão público em questão (Conforme o Art. 8º da lei nº 9.826, de 14/05/1974 – Estatuto dos funcionários públicos civis do Estado do Ceará).

Segundo Barbosa (1999), estas práticas traduzem-se em mecanismos institucionais que fazem da meritocracia não o critério, mas apenas mais um critério de seleção para o ingresso do cidadão ao serviço público.

Ao referir-se às práticas de avaliação e reconhecimento da atuação profissional do servidor público brasileiro com base em um cenário meritocrático, Barbosa (1999, p. 54) expõe o resultado de uma pesquisa realizada

como parte de um projeto de análise cultural de uma empresa estatal tomando, como amostra, 432 questionários respondidos por servidores públicos da administração direta e indireta:

Primeiro, quase todos concordam, em tese, que o desempenho deve ser o principal, se não o único, critério de avaliação dos funcionários. Portanto, do ponto de vista representacional, as pessoas se dizem adeptas de uma meritocracia. Segundo, todos estão insatisfeitos com o atual sistema, pois, além de não funcionar — em muitos lugares está suspenso —, muitas pessoas nem sabem que um dia existiu alguma forma de avaliação. O tipo de sistema de avaliação, o processo, o modo como é realizado, os avaliadores, tudo é criticado. Terceiro, a desconfiança acerca do sistema é total. Ninguém confia nos resultados. Verifiquei que as pessoas normalmente consideram injustos os critérios (79,1%), o mesmo valendo para os avaliadores (50,7%). Em regra, os mais bem avaliados são vistos como apadrinhados, puxa-sacos dos chefes, etc., mesmo que sejam reconhecidos como bons profissionais de alto desempenho. Ou seja, quem não recebe boa avaliação em geral não legitima a boa avaliação alheia. Quarto, descobri que a antiguidade como critério de ascensão vertical é vista como mal necessário por 54,8%, na medida em que corrige as injustiças da avaliação de desempenho. Ao mesmo tempo, é vista como incentivo à acomodação do

funcionário, uma vez que, trabalhando ou não, o funcionário é promovido. Os outros 46% consideram que a antiguidade deve ser valorizada. Mas ninguém a quer fora dos sistemas, o que mostra que 54% desconfiam dos critérios utilizados. Por fim, mas não menos importante, constatei que os chefes não gostam de avaliar por que isso sempre gera insatisfação entre os funcionários. Querendo evitar tensões dessa natureza, eles tendem a avaliar todos positivamente.

Com base na pesquisa apresentada, Barbosa aponta outros dois dos critérios responsáveis pela desvalorização da meritocracia no Poder Público: a antiguidade e as relações pessoais.

A valorização da antiguidade como critério de reconhecimento, pode tornar o funcionário acomodado, pois se empenhando ou não, tendo bons resultados ou não, merecendo ou não, o funcionário é recompensado. Para tanto, basta percorrer o tempo exigido nos regimentos legais.

No entanto, desvalorizar a antiguidade como critério recompensador, pode ser uma maneira de também desvalorizar a experiência que o tempo costuma conferir à atuação profissional dos indivíduos. Barbosa aponta como solução para este impasse, o condicionamento da antiguidade ao bom desempenho.

Quanto à atuação das relações pessoais (a exemplo do nepotismo) como critério de reconhecimento, os dados da pesquisa apresentada atestam a insatisfação do funcionário ao perceber o favoritismo atuando indevidamente nas avaliações de desempenho. Fica clara assim a justificativa para o surgimento de fatores desmotivacionais naqueles funcionários que, de fato, merecem

reconhecimento.

Tratando da falta de aproveitamento deste talento profissional humano no setor público, Cavalcanti (2002, p. 13), tem a acrescentar:

No serviço público é mais difícil de ser alterada esta visão, é mais acentuada a falta da meritocracia, embora existam pessoas abnegadas, que acreditam ter uma missão para cumprir e se dedicam efetivamente, mesmo com baixo salário e outros problemas. Isto é muito bonito, é nobre, mas não é valorizado e chega uma hora em que a pessoa vai se achar ludibriada, pois precisa viver e fica trabalhando e se dedicando mais, enquanto outros são remunerados da mesma maneira sem trabalhar (...). Hoje se está premiando o incompetente, ou seja, a lógica tem que ser mudada, deve receber mais quem apresentar mais resultados. Não apenas resultados financeiros. O retorno deve ser medido de várias outras formas. Devem instituir metas cada vez mais altas para as pessoas chegarem lá. Mesmo sem mudar a lei, considero possível premiar as pessoas, mas é preciso investir renovar e mudar os modelos de gestão administrativa na área pública.

Quando Cavalcanti afirma que “o retorno deve ser medido de várias outras formas”, é possível vislumbrar uma ligação com a teoria das âncoras de carreira, de Schein.

Conforme pôde ser visto, é consenso entre os autores que a ausência de reconhecimento e recompensa que

deveria ser gerada em contrapartida a resultados satisfatórios alcançados, prejudica o estímulo à motivação individual do funcionário no setor público.

No entanto, pode ser citado exemplo de visão meritocrática no Poder Público. Considerando que não existe somente a recompensa financeira como forma de reconhecimento a um funcionário, Ferreira<sup>1</sup> (2004, p. 16), referindo-se ao trabalho de Gestão do Conhecimento na Prefeitura do Rio de Janeiro, afirma:

Sempre que existir alguém capacitado para transmitir determinado conhecimento dentro da prefeitura, não vamos buscar alguém de fora. É uma política de recursos humanos, de se trabalhar numa linha política que não é salário que motiva o funcionário, muito pelo contrário, salário é uma coisa, remuneração é outra e motivação é outra. Pode-se ter profissionais ganhando bem com baixa motivação e, contrário sendo, ter salários nem tão representativos, mas com alta motivação pelo fato de as pessoas perceberem que estão sendo reconhecidas por mérito.

Dessa forma, é possível perceber que, mesmo com um histórico de desvalorização da meritocracia profissional, o Poder Público pode experimentar, com bons resultados, mudanças em suas políticas de gestão de pessoas, onde seja incentivado e enaltecido o bom desempenho profissional.

---

<sup>1</sup> Administradora Pública, Presidente da Fundação João Goulart (Instituto de Pesquisas em Administração Pública do Rio de Janeiro).

## **2. O PLANO DE CARGOS E CARREIRAS DO PODER JUDICIÁRIO CEARENSE**

O sistema formal de recompensa do Poder Judiciário cearense (PJCe) é regido por leis, resoluções e regulamentos. A análise destes instrumentos legislativos propicia a percepção de formas no sistema de recompensa, nas quais a meritocracia pode vir a ser aplicada. Observando estas leis, resoluções e regulamentos podem ser notadas as intenções formais dos órgãos dirigentes em valorizar o mérito do servidor público, neste caso, o servidor público do PJCe. Quando da realização desta pesquisa, haviam proposições de mudanças na legislação estadual, que impactavam diretamente o sistema de reconhecimento e recompensa do PJCe. Estas proposições reúnem-se sob o título de “Plano de Cargos e Carreiras”.

A Lei nº 12.483, de 03/08/1995, determina que o Plano de Cargos e Carreiras (PCC) do Poder Judiciário cearense objetiva fundamentalmente a valorização e profissionalização do servidor judiciário. Ao descrever a forma como esta valorização será garantida, a lei determina que seja adotado o princípio do mérito para ingresso e progressão na carreira.

Em 29/12/2004, o Governo do Estado do Ceará publicou a lei nº 13.551 com o propósito de reestruturar o PCC destinado aos servidores do Poder Judiciário cearense. Esta lei alterou alguns dispositivos das legislações anteriores que tratavam do PCC (lei nº 12.342, de 28/07/1994 e lei nº 12.483, de 03/08/1995), no entanto, o artigo que descreve a definição (citada acima) para o PCC, não sofreu alteração.

Tratando da recorrente valorização da antiguidade do servidor em preferência de seu mérito como critério de reconhecimento, a lei nº 13.551/2004 determina que o servidor em estágio probatório não poderá ser submetido à



ascensão funcional<sup>2</sup>. Na mesma lei, há ainda a seguinte determinação (art. 2º da lei 13.551, de 29/12/2004):

Findo o estágio probatório do servidor, após a avaliação de desempenho, e adquirida a estabilidade no serviço público, será computado o tempo de contribuição, para efeito de promoção, a partir da data de início do exercício nas funções do respectivo cargo.

Dessa forma, é possível confirmar a ênfase dada ao critério da antiguidade sendo sobreposto ao critério do mérito quando da impossibilidade de ascensão funcional por parte do servidor recém-ingresso no Poder Judiciário cearense. Mesmo havendo mérito por parte deste funcionário, a legislação impede seu reconhecimento através da ascensão funcional.

Dentre outras especificidades a serem atendidas quando da efetivação do PCC, a lei 13.551/2004 determina que, do percentual previsto para progressão, 50% será por desempenho e 50% será por antiguidade.

Logo, a progressão funcional não será um reconhecimento conferido ao funcionário cujo único critério determinante seja a meritocracia. Ainda assim, metade dos servidores enquadrados no percentual previsto para

---

<sup>2</sup> Determinação do art. 2º da lei 13.551, de 29/12/2004.

Estágio probatório é o período de três anos “de efetivo exercício no cargo de provimento efetivo, contado do início do exercício funcional, durante o qual é observado o atendimento dos requisitos necessários à confirmação do servidor nomeado em virtude de concurso público” (art. 27, do capítulo VI, do título II da lei nº 9.826, de 14/05/1974, alterado pela lei nº 13.092, de 08/01/2001).

progressão, terão sua ascensão determinada por seu desempenho profissional, teoricamente.

Para a prática da ascensão funcional será necessária a aprovação de um regulamento que, dentre outros objetivos, definirá os critérios integrantes da avaliação do servidor, que propiciará sua ascensão funcional por desempenho. Uma proposta deste regulamento foi elaborada pelas seguintes entidades representativas dos servidores:

- ASPJUC – Associação dos Servidores do Poder Judiciário;
- ASTECE – Associação dos Analistas Judiciários;
- CAJA – Comissão dos Analistas Adjuntos;
- COTEJ – Comissão de Técnicos Judiciários;
- SINCOJUST – Sindicato dos Oficiais de Justiça;
- SINSPOJUCE – Sindicato dos Servidores do Poder Judiciário.

Em setembro de 2005, houve a publicação de um projeto deste regulamento (publicação feita no sistema de intranet do Tribunal de Justiça do Estado do Ceará, órgão máximo do Poder Judiciário cearense). Quando o Tribunal Pleno (formados pelos desembargadores do Tribunal de Justiça) aprovar este regulamento, o PCC entrará em vigor e passará a atender às resoluções da lei nº 13.551, de 29/12/2004, sendo complementada por este regulamento. Segundo o Jornal Informativo do Servidor do Poder Judiciário (nº 10 - ano 03, publicado em março de 2007, referente ao 1º bimestre de 2007), o Tribunal Pleno ainda não discutiu a aprovação do referido regulamento, fato este que, diante da demora de 17 meses desde a emissão do processo, já gerou reclamação por parte das entidades representativas dos servidores, junto ao Conselho Nacional de Justiça.

Apesar do regulamento ainda não ter sido aprovado, pelo conteúdo proposto em seu projeto foi possível perceber quais critérios as entidades representativas dos servidores consideram ser suficientes para a prática da justa avaliação

de desempenho. São sugeridas ainda, pontuações que objetivam a contagem de “vantagens acumuladas” individualmente pelo servidor. Será através deste acúmulo de pontos que haverá a “concorrência” pela ascensão funcional, a ser disputada entre o funcionário e seus pares localizados no mesmo nível funcional. Os critérios expostos na proposta são:

- Assiduidade do funcionário durante o interstício<sup>3</sup>. Para a assiduidade integral do servidor, lhe são creditados 30 pontos;
- Disciplina comportamental do servidor durante o interstício. Neste quesito são levadas em conta apenas as infrações disciplinares, tais como repreensão e suspensão funcional. São debitados: 01 ponto por cada repreensão, 02 pontos por censura e 03 pontos por suspensão;
- Grau de escolaridade auferido pelo servidor que for superior àquele exigido para o exercício de sua função. Para citar alguns exemplos: 10 pontos para cursos sequenciais, 15 para graduação, 25 para mestrado, 28 para doutorado e 30 para pós-doutorado;
- Participação em ações de capacitação (treinamentos, congressos, *workshops*, etc.) inerentes ao serviço público. Pontos creditados de acordo com a carga-horária da capacitação, podendo ir de 02 a 20 pontos;
- Participação como instrutor em alguma(s) das ações acima citadas. Pontos creditados de acordo com a carga-horária da instrutoria, podendo ir de 01 a 14 pontos;
- Participação do servidor em ações sociais promovidos pelo Judiciário do Estado;
- Serviço à Justiça Eleitoral;
- Realização de doação de sangue pelo

servidor.

Uma vez observados os critérios propostos para a execução da avaliação de desempenho, pode-se perceber os seguintes aspectos:

- O desempenho funcional (como exemplo: produtividade, atingimento de metas, etc.), propriamente dito, não foi considerado como preponderante para o reconhecimento do servidor na disputa pela ascensão funcional. A proposta analisada sequer cita que a avaliação de desempenho deva identificar os servidores que, de fato, mereçam ascender funcionalmente através de seu reconhecido desempenho funcional;
- A busca por capacitação, que eleve o nível de escolaridade, é desvalorizada em comparação à assiduidade do funcionário. São conferidos 30 pontos ao servidor que simplesmente compareça ao trabalho assiduamente enquanto que, para o servidor que busque sua capacitação em uma graduação ou em um mestrado (por exemplo) são conferidos apenas 15 ou 25 pontos, respectivamente;
- Na descrição dos critérios são valorizadas as ações de capacitação, no entanto não há dispositivos que apontem o aproveitamento destas capacitações para a melhoria do desempenho do funcionário. Segundo os critérios propostos, o simples fato de cursar a capacitação já é suficiente para o servidor acumular pontos e

---

<sup>3</sup> Tempo de serviço, contado em dias, necessário para a habilitação do servidor à ascensão funcional. Por exemplo: Caso o interstício seja de 365 dias (um ano), é neste período que serão levados em conta os pontos acumulados pelo servidor para efeito da concorrência à ascensão funcional.

concorrer à ascensão funcional por desempenho. As ações de capacitação não precisam ser condizentes com a função do servidor, bastando ser referentes ao serviço público;

- A atuação disciplinar do funcionário só é considerada por seu aspecto negativo;
- Há um estímulo à ação social por parte do servidor, no entanto, o desempenho funcional propriamente dito permanece sem ser valorizado;
- Ao creditar valor à prática de doação de sangue como quesito que acrescenta pontos na avaliação de desempenho do funcionário, é percebido um fator discriminatório que deixa em desvantagem aqueles servidores impossibilitados desta prática<sup>4</sup>.

A análise apresentada dos possíveis critérios deste PCC, que poderão determinar a ascensão funcional por

---

<sup>4</sup> Pesquisa feita em *sites* especializados ([www.unimed.com.br](http://www.unimed.com.br) e [www.hospitalsamaritano.com.br](http://www.hospitalsamaritano.com.br)) apontam as restrições a serem respeitadas caso um indivíduo deseje efetuar doação de sangue. De acordo com conteúdo científico das fontes citadas, são indivíduos impossibilitados de doar sangue: pessoas que tiverem hepatite, doença de Chagas, tuberculose, malária, AIDS, sífilis, diabetes e crises convulsivas (cont. no próximo rodapé).

Pessoas com peso inferior a 50 quilos, idade superior a 60 anos, e portadores de problemas cardíacos, são impossibilitados de doarem sangue.

Mulheres gestantes, que estão amamentando, ou que tiverem passado por trabalho de parto dentro de um tempo de três meses também não devem doar sangue.

São ainda impossibilitados de doar sangue: pessoas que já usaram drogas injetáveis, que já tiveram relacionamento homossexual, que costumam ter relações sexuais com pessoas desconhecidas, que tenham recebido transfusão de sangue nos últimos 10 anos, que tenham feito tatuagem no último ano, ou que tenham sido operadas nos últimos 6 meses (dentre outras restrições).

desempenho, deixa claro que a meritocracia não será abordada como determinante para resultar em identificação dos indivíduos merecedores de recompensa.

Identificação de frequência assídua ao local de serviço, de participação em cursos, de conclusão de graduações escolares superiores às exigidas para a função profissional, de participação em campanhas de ação social e de doação de sangue (para citar alguns exemplos) não garantem que o servidor está exercendo sua função profissional satisfatoriamente para que lhe seja conferida recompensa através da ascensão funcional por desempenho.

Dessa forma, é possível ser identificados fatores que possam causar desmotivação naqueles funcionários que, de fato, apresentem desempenho funcional satisfatório, mas que, devido aos critérios de avaliação apresentados, não têm seu mérito devidamente reconhecido e recompensado.

Pode-se perceber que os critérios procuram primar pela objetividade no acúmulo de pontos que poderão resultar na ascensão funcional por desempenho (prevista no citado PCC).

Dessa forma, o regulamento proposto prevê um só tipo de “avaliação de desempenho” para todos os servidores, baseada no acúmulo de pontos sem especificidades para as diferentes funções e com critérios que não primam pela meritocracia.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Existe uma interação inevitável que um indivíduo a serviço de uma organização demanda: ter seu mérito profissional seguido do devido reconhecimento e

recompensa. Elementos estes que não se traduzem unicamente em retorno financeiro, uma vez que o perfil profissional dos indivíduos é formado por diferentes conhecimentos, habilidades, aspirações e percepções, traduzidas nas diversas inclinações profissionais. Por sua vez, estas particularidades individuais podem vir a ser satisfeitas com o devido tratamento diferenciado para cada inclinação.

Recompensas formais que ofereçam possibilidades de aperfeiçoamento profissional, flexibilidade de carga horária, responsabilidade por tarefas desafiadoras e diminuição da subordinação hierárquica, (para citar apenas alguns exemplos) seriam formas alternativas de reconhecer diferentes pessoas detentoras de diferentes inclinações profissionais. Essas seriam algumas (dentre muitas) formas de oferecer estímulos motivacionais ao servidor que, por ventura, declara-se descrente de seu sistema de reconhecimento.

Interligando esta lógica ao objeto organizacional aqui analisado (o Plano de Cargos e Carreiras – PCC – do Poder Judiciário cearense), uma forma que poderia trazer algum reconhecimento ao servidor profissionalmente merecedor, seria a implantação de um PCC que primasse por padrões técnicos de avaliação do desempenho funcional, assim este plano poderia ser um instrumento a praticar a meritocracia no TJCE.

No entanto, a análise do PCC que poderá vir a ser adotado no Poder Judiciário cearense mostrou que os possíveis critérios que poderão vir a compor a “avaliação de desempenho” do PCC, não contemplarão essa expectativa por uma *real* avaliação de desempenho. Ao considerar somente critérios como assiduidade, disciplina,

aumento da escolaridade, participação em cursos e treinamentos<sup>5</sup> e atuação em projetos e ações sociais, a “avaliação de desempenho” do PCC não se apresenta de forma eficaz quanto à identificação do servidor merecedor no que se refere a sua produtividade e competência profissional, critérios estes mais adequados quando da adoção de uma avaliação de desempenho voltada para a meritocracia e não voltada para um simples “acúmulo de pontos” conquistados através de ações impertinentes a uma atuação profissionalmente merecedora de reconhecimento e recompensa. Dessa forma, uma alternativa clara para tornar o PCC um instrumento meritocrático é que o mesmo seja guiado por uma avaliação de desempenho que revele o mérito profissional do servidor.

Caso a avaliação de desempenho não seja feita em virtude da necessidade de mão-de-obra para tal prática e/ou devido algum custo que ela possa vir a depreender, vale ressaltar que a não-realização de uma real avaliação de desempenho pode causar o desperdício de mão-de-obra bem qualificada, proveniente de indivíduos merecedores de reconhecimento. Indivíduos estes que, por não serem devidamente reconhecidos pela organização, passam a perceber que esta não valoriza suas boas práticas profissionais e, por conseguinte, os referidos indivíduos podem deixar de ver sentido no ato de se comprometerem com suas funções laborais. Com isso, um custo erroneamente poupado pela não-efetuação da avaliação de desempenho meritocrática, passa a se traduzir numa perda

---

<sup>5</sup> Nos critérios em estudo para serem adotados pelo PCC, os cursos e treinamentos bastam serem inerentes ao Poder Público para poderem ser considerados válidos para a avaliação. Ou seja, não se exige que estes instrumentos sejam referentes à suas práticas funcionais e nem se procura garantir que os mesmos vieram a acrescentar positivamente em sua produtividade.



de qualidade por parte do recurso mais valioso da organização: seu servidor merecedor de reconhecimento profissional. Nesta dinâmica, o Poder Público perde e, por conseguinte, a sociedade também.

## REFERÊNCIAS

- BARBOSA, Livia. **Igualdade e Meritocracia – A ética do desempenho nas sociedades modernas**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999. \_\_\_\_\_, Entrevista com a Profª. Lívia Barbosa. **Talentos e Resultados**. Mar. 2003. Disponível em <<http://www.talentoseresultados.com/materiac.htm>>. Acesso em: 06 fev. 2007.
- CAJA; COTEJ; SINCOJUST; ASPJUC; ASTECE; SINSPOJUCE. **Projeto de regulamentação de progressão e promoção funcional dos servidores do poder judiciário**. 8. ed. Fortaleza, 2005.
- CAVALCANTI, Marcos. Entrevista com Prof. Marcos Cavalcanti. **Talentos e Resultados**. Rio de Janeiro, set. 2002. Disponível em <<http://www.talentoseresultados.com/materiaa.htm>>. Acesso em: 06 fev. 2007.
- CEARÁ. Consolidação do Estatuto dos Funcionários Públicos Civis do Estado do Ceará. Lei nº 9.826, de 14 de maio de 1974. Aprova o Estatuto dos Funcionários Públicos Civis do Estado. **Estatuto dos Funcionários Públicos Civis do Estado do Ceará**. Fortaleza: INESP, 2001.
- CEARÁ. Lei nº 12.483, de 03 de agosto de 1995. Dispõe sobre a organização administrativa do Poder Judiciário Estadual, define as diretrizes gerais para sua Reforma e Modernização Administrativa e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado do Ceará**. Fortaleza, Ceará, 11 ago. 1995. Disponível em <<http://www.al.ce.gov.br/legislativo/legislacao5/leis95/12483.htm>>. Acesso em: 25 fev. 2007.
- CEARÁ. Lei nº 12.342, de 28 de julho de 1994. Institui o Código de Divisão e de Organização Judiciária do Estado do Ceará. **Diário Oficial do Estado do Ceará**. Fortaleza, Ceará, 03 ago. 1994. Disponível em <<http://www.al.ce.gov.br/legislativo/legislacao5/leis94/12342.htm>>. Acesso em: 25 fev. 2007.
- CEARÁ. Lei nº 13.551, de 29 de dezembro de 2004. Altera dispositivos das Leis n.ºs. 12.342, de 28 de julho de 1994, e 12.483, de 3 de agosto de 1995, reestrutura o Plano de Cargos e Carreiras dos Servidores do Poder Judiciário e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado do Ceará**. Fortaleza, Ceará, 29 dez. 2004. Disponível em <<http://www.al.ce.gov.br/legislativo/legislacao5/leis2004/13551.htm>>. Acesso

em: 25 fev. 2007.

DEEPROSE, Donna. **Como Valorizar e Recompensar seus Funcionários**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

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

FERREIRA, Dalila de Brito. Entrevista com Dalila de Brito Ferreira. **Talentos e Resultados**. Rio de Janeiro, mai. 2004. Disponível em <<http://www.talentoseresultados.com/materiag.htm>>. Acesso em: 06 fev. 2007.

LAWER III, Edward. Sem medo da estabilidade. **HSM Management**. São Paulo: Savana, n.10, p.12 – set / out. 1998.

TECHIMA, Débora Akemi; TSUJIMOTO, Eliane Akie; SILVA, Giselle Mendes. Âncoras de carreira e voluntariado: Análise do perfil e motivação de voluntários. In: Seminários de Administração (SEMEAD), 7., 2004, São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: FEA-USP, 2004. Disponível em <[http://www.ead.fea.usp.br/Semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/RH/RH04\\_-\\_C2ncoras%20de%20Carreira.pdf](http://www.ead.fea.usp.br/Semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/RH/RH04_-_C2ncoras%20de%20Carreira.pdf)>. Acesso em: 10 fev. 2007.