



Centro de Convenções Ulysses Guimarães
Brasília/DF – 16, 17 e 18 de abril de 2013

O PROCESSO DE MERITOCRACIA EM GOIÁS: SELEÇÃO DE GERENTES POR CAPACITAÇÃO E MÉRITO

Gilberto Minasi
Giuseppe Vecci
Liliane Moraes Batista de Sá



O PROCESSO DE MERITOCRACIA EM GOIÁS: SELEÇÃO DE GERENTES POR CAPACITAÇÃO E MÉRITO

Gilberto Minasi
Giusepe Vecci
Liliane Morais Batista de Sá

RESUMO

O Processo de Meritocracia faz parte de um “conjunto de ações modernizantes que estão sendo implementadas pelo Estado a partir da prática bem sucedida de outras instituições públicas, privadas, nacionais e até internacionais, seguindo o propósito de prestar melhores serviços com menos custo,” (VECCI, 2011) e tem como objetivo geral consolidar uma nova cultura organizacional para a administração pública estadual, em Goiás. A implantação do Processo de Meritocracia no Estado de Goiás iniciou em Janeiro de 2011 e, até o final de 2012, foram realizadas 4 (quatro) seleções que preencheram 790, de aproximadamente 800 vagas para o cargo de gerente, selecionados entre 7.937 inscrições. Faz parte do Processo Meritocrático que os gerentes selecionados sejam submetidos, no prazo de 60 dias, a duas etapas de avaliação de desempenho pelos seus chefes imediatos. A eficácia do modelo meritocrático adotado pode ser atestada pelo resultado final da avaliação: até o momento, menos de 1% dos gerentes avaliados não foram confirmados nos cargos. O impacto positivo pode ser constatado pela melhoria no trabalho de articulação dos órgãos do Poder Executivo com os outros poderes e com a sociedade.



INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como finalidade apresentar as etapas do Processo de Meritocracia desenvolvido no Estado de Goiás, bem como os resultados alcançados até o momento.

O primeiro item (1) - O Processo de Meritocracia - contempla conceitos sobre meritocracia e gestão, bem como as intenções do Governo do Estado ao implantar o Processo de Seleção de Gerentes por Capacitação e Mérito. Posteriormente são elencados os objetivos gerais e específicos e a metodologia. Nesse item (metodologia) discorre-se sobre os critérios e as etapas que compõem o processo de seleção e a pontuação de cada um; são apresentados, ainda, dados numéricos sobre as quatro etapas de seleção que já foram concluídas.

No segundo item (2) discorre-se sobre a forma de avaliação; essa é denominada 'Avaliação de Desempenho' e é contínua, ou seja, desenvolvida durante todo o período de trabalho do avaliado, a partir do momento em que este assume o cargo para o qual foi classificado.

Finalizando, apresenta-se a Conclusão (item 3) onde são feitas as considerações finais sobre todo o Processo, bem como os impactos que o processo causou na prestação dos serviços públicos.

1 O PROCESSO DE MERITOCRACIA

Conforme LAWSON e GARROT, 1993 citados por Reis Júnior *et al* meritocracia é um sistema social no qual recompensas e ou posições hierárquicas são conquistadas apenas com base nos méritos de cada um; não se leva em conta outros fatores como origem, posição social, sexo, grupo racial, poder econômico e político.

Barbosa (1999) coloca que, no nível ideológico, a meritocracia é um modelo de gestão que se baseia em um conjunto de valores no qual as posições dos indivíduos na sociedade devem ser consequências do mérito de cada um. Isto é, do reconhecimento público da qualidade das realizações individuais. Para ele, o processo de meritocracia, de um lado toma como critério básico o desempenho das pessoas e o conjunto de talentos, habilidades e esforços de cada um, de outro,



ela é entendida com um conjunto de valores que rejeita toda e qualquer forma de privilégio hereditário e corporativo e que avalia as pessoas de forma única, não levando em conta a sua trajetória profissional.

Dentre as diversas ferramentas de gestão utilizadas atualmente, a meritocracia tem sido a mais empregada, uma vez que esse modelo apresenta resultados mais satisfatórios que os demais, face ao perfil profissional dos concorrentes, centrado principalmente na coragem de encarar e superar metas consideradas difíceis e no autogerenciamento do próprio desempenho.

Gestão – do latim *Gestione* - é o ato de gerir; gerência; administração. Conforme Rossi (2004) gestão é a tomada de decisões operacionais, é o ato de decidir e tem como foco buscar o desempenho operacional através da organização das atividades, das pessoas, dos relacionamentos e das tecnologias para se ter o trabalho realizado.

No 1º Encontro Geral de Gerentes realizado em outubro de 2012 em Goiânia, o cientista político Luiz Felipe D'Ávila, ao focar o tema Liderança e Gestão de Resultados coloca que “a tarefa dos gerentes não pode estar em desalinho com as metas do governo”.

Fundamentado nessas premissas e após minucioso planejamento tendo como metas aumentar a produtividade, prestar melhores serviços com menos custo e consolidar a profissionalização dos serviços prestados à sociedade goiana, por meio de uma gestão agregadora de novas práticas gerenciais, o Governo de Goiás, optou por implantar o Processo Meritocrático como meio de melhorar a gestão pública. Nesse sentido, por intermédio da Secretaria de Gestão e Planejamento (SEGPLAN) iniciou, a partir de janeiro de 2011, o Processo de Seleção de Gerentes por Capacitação e Mérito com a intenção de preencher todos os cargos gerenciais da administração estadual. Para agilizar a implantação do processo meritocrático no Estado foram editados a Lei nº 17.257, de 25 de janeiro de 2011, e o Decreto nº 7.291, de 11 de abril de 2011. A primeira dispõe sobre a “organização administrativa do Poder Executivo do Estado de Goiás” e, o segundo, “institui, no âmbito da administração direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo Estadual, o processo de seleção por capacitação e mérito para o cargo em comissão de gerente e dá outras providências”.



Na solenidade de publicação do resultado do primeiro processo de seleção de gerentes por capacitação e mérito em 18/02/2011, o Secretário de Estado de Gestão e Planejamento, Giuseppe Vecci ressaltou que “a meritocracia faz parte de um conjunto de ações modernizantes que estão sendo implementadas pelo Estado a partir da prática bem sucedida de outras instituições públicas, privadas, nacionais e até internacionais, seguindo o propósito de prestar melhores serviços com menos custo”. O Secretário enfatizou também a necessidade de se trabalhar com competência, agregar valor mental para criar uma situação positiva, não só para os servidores, mas para a sociedade.

Na mesma solenidade o Governador do Estado Marconi Perillo afirmou que o sistema veio para ficar. “Estamos diante do início de uma grande mudança cultural que vai beneficiar todo o conjunto da sociedade. Temos que efetivamente mudar conceitos e paradigmas, criar nova cultura, prestar serviços de qualidade e transformar Goiás em referência de gestão meritocrática”, disse.

1.1 Objetivos

a) Objetivo Geral

- Consolidar uma nova cultura organizacional para a administração pública estadual, em Goiás.

b) Objetivos Específicos

- Selecionar candidatos aos cargos gerenciais que integrarão a equipe de governo da Administração Estadual, na condição de colaboradores da gestão estratégica.
- Preencher todos os cargos (100%) gerenciais da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo do Estado de Goiás.
- Proporcionar igualdade de oportunidade a todos que postularem as posições hierárquicas no Governo de Goiás, com base no conjunto de seus conhecimentos, habilidades e esforços pessoais.



1.2 Metodologia

O Processo de Seleção de Gerentes por Capacitação e Mérito no estado de Goiás foi previsto para ser implantado em etapas (até o momento foram realizadas quatro etapas) sendo que o processo deve continuar até atingir 100% dos cargos de gerente. O procedimento metodológico não foi o mesmo em todas as etapas e foi sendo aperfeiçoado no decorrer do processo. Na primeira etapa a seleção foi feita utilizando-se como metodologia apenas a análise curricular e a entrevista psicológica. A partir da segunda etapa o processo de seleção englobou análise curricular, informações técnicas, prova objetiva de conhecimentos gerenciais e entrevista profissional. Esse procedimento é o adotado até o momento. A metodologia utilizada é dividida em duas partes: a primeira trata do processo seletivo propriamente dito e, a segunda trata do processo de avaliação de desempenho. Cada etapa é composta por:

Parte 1: Seleção

- a) Publicação do Edital.
- b) Inscrição do candidato.

O processo de inscrições foi desenvolvido pela Superintendência de Tecnologia de Informação da SEGPLAN, com base nas informações da Superintendência da Escola de Governo Henrique Santillo, através de software específico para esse fim. Esta solução, por ser integrada às bases de dados corporativas, possibilitou acesso ágil às informações já existentes dos servidores, bem como as informações dos órgãos e gerências que participavam do processo de seleção, o que possibilitou aos candidatos cadastrarem seus currículos, recebendo *on line* a pontuação estabelecida em edital. Estas informações não só foram usadas pelo processo de Meritocracia como também permitiram a criação de um banco de talentos para a identificação de perfis de colaboradores necessários a diversos órgãos do Estado.

- c) Análise curricular (classificatória e eliminatória); são pontuadas a formação acadêmica (Especialização, Mestrado, Doutorado) e a experiência profissional conforme quadros 1 e 2 a seguir.



QUADRO 1

FORMAÇÃO ACADÊMICA	NÍVEL	PONTUAÇÃO
	Especialização	10 pontos para cada curso de especialização concluído até a data final de inscrição
	Mestrado	13 pontos para o mestrado concluído até a data final de inscrição
	Doutorado	17 pontos para o doutorado concluído até a data final de inscrição

QUADRO 2

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL	NÍVEL	CARGO	EXPERIÊNCIA EM ÁREA AFIM À GERÊNCIA	EXPERIÊNCIA EM ÁREAS NÃO AFINS
Máximo 60 pontos	Cargo em função de chefia	Diretor/ Superintendente	0,50 por mês	0,40 por mês
		Gerente/ Supervisor/ Coordenador	0,45 por mês	0,35 por mês
	Função administrativa	Assessoramento em gestão e cargos técnicos	0,40 por mês	0,31 por mês

d) Prova (classificatória e eliminatória) valendo 100 pontos, composta de 40 questões objetivas que versam sobre:

- Noções gerenciais – 10 (dez) questões valendo 2,5 (dois vírgula cinco) pontos cada resposta correta.
- Noções de administração pública – 10 (dez) questões valendo 2,5 (dois vírgula cinco) pontos cada resposta correta.
- Língua portuguesa – 10 (dez) questões valendo 2,5 (dois vírgula cinco) pontos cada resposta correta.
- Conhecimentos gerais sobre Goiás – 10 (dez) questões valendo 2,5 (dois vírgula cinco) pontos cada resposta correta.

A nota obtida no currículo (NC) será somada à nota obtida na prova (NP); o total servirá como referência para a etapa seguinte que é a entrevista; para essa etapa ficarão apenas 03 (três) candidatos melhores pontuados, por vaga.



Os critérios de desempate nessa etapa são:

- 1º critério: maior pontuação na prova;
- 2º critério: maior pontuação no currículo;
- 3º critério: maior pontuação na experiência profissional;
- 4º critério: maior pontuação formação acadêmica;
- 5º critério: maior idade.

e) Comprovação da documentação inserida e pontuada no currículo entregue no momento da inscrição. Essa fase é de caráter eliminatório.

f) Entrevista – de caráter classificatório e eliminatório. Nessa fase as pontuações são zeradas e os candidatos serão analisados em condições de igualdade, independente da classificação ou nota obtida até então. Essa fase tem o objetivo de finalizar o processo de seleção, classificando apenas 01 (um) candidato; esse procedimento é feito baseado em roteiro estruturado e padronizado o qual permite a aferição dos conhecimentos técnicos, das habilidades gerenciais e da vivência na gestão de cada candidato. A entrevista é coordenada por um Superintendente ou representante da SEGPLAN, e tem a participação de 02 (dois) Superintendentes ou equivalentes do órgão: Superintendente de Gestão e Planejamento e Superintendente da área em que a Gerência estiver vinculada.

Parte 2: Avaliação de Desempenho

A avaliação abrange todo o período de trabalho do avaliado. Formalmente está dividida em 2 (duas) etapas: a 1ª ocorre após os 30 (trinta) primeiros dias de efetivo exercício; é feita pelo chefe imediato e referendado pelo Secretário da Pasta. Na 2ª etapa 60 (sessenta) dias após o início de efetivo exercício, a avaliação deverá ser mais conclusiva a fim de levantar a necessidade ou não de substituição do avaliado, de treinamento em longo prazo ou efetivamente concluir pela sua manutenção.



1.2.1 Etapas de seleção

O processo de meritocracia no Estado de Goiás começou a ser implantado em Janeiro de 2011. Até o final de 2012 foram realizadas 4 (quatro) seleções e, em cada uma delas, o processo foi sendo aperfeiçoado.

A **primeira** seleção visou preencher 16 (dezesesseis) vagas gerenciais para a Secretaria de Gestão e Planejamento - SEGPLAN e 75 (setenta e cinco) cargos técnicos de Projetos Estruturantes; o total de candidatos inscritos nessa etapa foi de 1.489. O processo foi regido por Edital, publicado no Diário Oficial nº 21.033 de 1º/02/2011, utilizando-se como método de seleção, a análise curricular e entrevista psicológica.

A **segunda** seleção foi regida pelo Edital publicado no diário oficial nº 21.070 de 28/03/2011 e destinada ao preenchimento de 226 vagas em diversos órgãos; para essa etapa inscreveram-se 2.796 servidores. A metodologia utilizada para a seleção englobou análise curricular, informações técnicas, prova objetiva de conhecimentos gerenciais e entrevista profissional.

O **primeiro e o segundo** processos abrangeram 40% (quarenta por cento) do quantitativo dos cargos em comissão de gerente já definidos pela estrutura complementar, sendo que apenas servidores efetivos e empregados públicos em atividade do Poder Executivo do Estado de Goiás participaram.

O **terceiro** processo visou à complementação dos 60% restantes das vagas, ou seja, 551 gerências, com 3.092 candidatos inscritos, tendo sido regido pelo edital publicado no Diário Oficial nº 21.177 de 02/09/2011, utilizando-se o modelo de seleção do processo anterior.

O **quarto** processo, regido pelo Edital publicado no Diário Oficial nº 21.316 de 29/03/2012, visou preencher os 37 cargos gerenciais restantes que, por desistência ou inaptidão de candidatos avaliados no processo anterior, encontravam-se vagos. Para essa etapa inscreveram-se 560 candidatos. O modelo da seleção foi o mesmo do segundo e do terceiro processos.

Até a presente data foram preenchidas 790 vagas para o cargo de gerente, em quatro processos que no total somam 7.937 inscrições. Ver quadro resumo a seguir:



QUADRO 3

	1ºPROCESSO (piloto)	2ºPROCESSO (40%)	3ºPROCESSO (60%)	4ºPROCESSO (remanescente)	TOTAL
Diário Oficial	Edital DOE nº 21033 de 1º/02/2011	Edital DOE nº 21070 de 28/03/2011	Edital nº 21177 de 2/09/2011	Edital DOE nº 21316 de 1º/02/2011	-
Total de vagas para gerentes	16	226	551	37	793
Total de gerentes selecionados	15	223	531	21	790
Quantidade de inscritos	1.489	2.796	3.092	560	7.937
Método de seleção	- Análise Curricular - Entrevista Psicológica	-Análise Curricular -Informação Técnica - Prova Objetiva de Conhecimentos Gerenciais - Comprovação de Documentação -Entrevista Técnica	-Análise Curricular - Prova Objetiva de Conhecimentos Gerenciais - Comprovação de Documentação -Entrevista Profissional	-Análise Curricular - Prova Objetiva de Conhecimentos Gerenciais - Comprovação de Documentação -Entrevista Profissional	

Fonte: ESTADO DE GOIÁS/SEGPLAN. Revista Economia e Desenvolvimento. Ano XII. Nº 30. Dez/2012 – Jan/2013. Goiânia: 2013

2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A Avaliação de Desempenho é um processo dinâmico que envolve o avaliado e seu coordenador/supervisor/superintendente; é um meio eficaz para auxiliar a direção na atividade administrativa. É uma apreciação sistemática do desempenho de cada ocupante no cargo, bem como de seu potencial de desenvolvimento, além de ser um meio pelo qual se podem localizar problemas de supervisão e gerência, de integração da pessoa ao órgão, de adequação ao cargo, e de localizar possíveis dissonâncias, carências e/ou neutralizar problemas. A Avaliação de Desempenho é forma legítima, participativa e dinâmica; constitui-se em um poderoso meio de resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho nas organizações.

São objetivos da Avaliação de Desempenho:



- Auxiliar no processo de definição dos resultados esperados dos colaboradores e no planejamento das atividades para o seu alcance;
- Aumentar o comprometimento dos colaboradores com o alcance dos resultados desejados pela instituição;
- Melhorar a comunicação entre os níveis hierárquicos na organização, proporcionando a troca, clara e construtiva, de informações;
- Proporcionar orientação constante sobre o desempenho dos colaboradores, buscando melhorias;
- Confirmar, ou não, o resultado do processo seletivo;
- Indicar necessidade de capacitação;
- Estabelecer um clima de confiança, cooperação e motivação entre os membros das equipes de trabalho;
- Auxiliar na avaliação final dos resultados alcançados.

Metodologia da Avaliação de Desempenho

Faz parte do Processo Meritocrático que os gerentes selecionados sejam submetidos, no prazo de 60 dias, a duas etapas de avaliação de desempenho pelos respectivos superintendentes, conforme cronograma previamente estabelecido pela equipe de seleção da Meritocracia e disponibilizado no *site* da SEGPLAN/GO. A avaliação começa com uma conversa franca entre avaliador e avaliado sobre os propósitos da avaliação e a clareza dos indicadores que serão objetos de avaliação. Esta conversa deve ser realizada assim que for encaminhado o cronograma de avaliação, antes de iniciar o período de avaliação propriamente dito. Ao final do primeiro período de avaliação, os avaliadores deverão apontar no Formulário de Avaliação e dar ciência ao avaliado dos indicadores que carecem de mudanças/melhoria, caso haja. Ao final do segundo período, a par do acompanhamento realizado e da efetivação das medidas indicadas para mudanças, observar se houve ou não progressão do avaliado em relação ao que foi sugerido. Nesse momento a avaliação deverá ser mais conclusiva a fim de levantar a necessidade ou não de substituição do avaliado, treinamento em longo prazo ou efetivamente concluir pela sua manutenção.



Do Manual do Avaliador fazem parte as recomendações:

- a responsabilidade pela avaliação dos gerentes é do seu chefe imediato, referendada pelo superior hierárquico do avaliador;
- é preciso ter em conta que cada trabalhador possui as suas expectativas e objetivos pessoais e deve ser sempre considerado como uma pessoa individualizada e diferente das outras, com um papel importante e significativo na organização, seja qual for a sua função;
- embora a metodologia de avaliação esteja sistematizada, a complexidade de avaliar o desempenho requer bom senso, perspicácia, espírito livre de preconceitos, além de atenção, consciência e vigilância aos erros que, involuntariamente, possam ser cometidos.

Os indicadores constantes no Formulário de Avaliação são:

- Liderança;
- Cooperação/Trabalho em Equipe;
- Comprometimento/Responsabilidade;
- Iniciativa;
- Conduta;
- Relacionamento;
- Planejamento;
- Produtividade (foco em metas - atingir resultados);
- Assiduidade;
- Habilidade negocial (habilidade em situação de conflito).

3 CONCLUSÃO

O Processo de Seleção de Gerentes por Capacitação e Mérito foi criado pelo decreto 7291, de 11 de abril de 2011, com objetivo de profissionalizar o serviço público. O sistema de Meritocracia é uma das ações do novo modelo de gestão do Governo Marconi e faz parte do Plano de Governo, que tem como meta transformar Goiás no maior polo de desenvolvimento econômico e social do país.



Como atestado da eficácia do modelo meritocrático adotado, no resultado final da avaliação, referente aos processos, menos de 1% dos gerentes avaliados não foram confirmados nos cargos.

Desde o início do Processo de Seleção por Capacitação e Mérito, 790 das cerca de 800 gerências dos Órgãos da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Poder executivo já estão ocupadas por meritocratas selecionados em quatro processos, somando 7.937 servidores inscritos.

A meritocracia observou sistemas amplamente aceitos e difundidos da Gestão de Pessoas, tais como:

- a incorporação através de processos seguros e confiáveis que permitem a valorização das habilidades experienciais e certificadas de quem buscou a sua própria capacitação;
- a manutenção através da melhoria de remuneração para os cargos gerenciais provisionados pelo processo meritocrático que passou de R\$ 3.000,00 (três mil reais) para R\$ 5.000,00 (cinco mil reais);
- o desenvolvimento através do Programa de Capacitação da Superintendência da Escola de Governo Henrique Santillo/SEGPLAN; esse Programa prevê, além de cursos de aperfeiçoamento e atualização para os servidores do Estado, os cursos de pós-graduação; entre eles, um específico em Formação de Gerentes que também utiliza o método meritocrático para concessão de bolsas de estudos.

Outro aspecto importante para o êxito do Processo Meritocrático foi o de resgate do papel do Estado junto ao cidadão em função da competência dos gerentes para atingir resultados, lançando mão da criatividade, iniciativa e proatividade, que são habilidades capazes de influenciar na qualidade e na eficiência dos serviços públicos oferecidos a população. O processo aumentou a credibilidade da população em relação ao governo uma vez que consagrou o mérito e não a indicação política.

No Estado de Goiás o Processo Meritocrático teve um impacto positivo que pode ser constatado pela diferença no trabalho de articulação dos órgãos com outros poderes e com a sociedade, o que é muito importante para o fortalecimento da atuação em projetos estruturantes com efeitos multiplicadores.



REFERÊNCIAS

BARBOSA, L. Igualdade e Meritocracia, a ética do desempenho nas sociedades modernas, Editora FGV, Rio de Janeiro, 1999.

BERGAMINI, C. W.; BERALDO, D. G. R. **Avaliação de Desempenho Humano na Empresa**. São Paulo: Atlas, 1998.

CHIAVENATO, I. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1981.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos Recursos Humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campos, 1999.

ESTADO DE GOIÁS/SEGPLAN. **Revista Economia e Desenvolvimento**. Ano XII. Nº 30. Dez/2012 – Jan/2013. Goiânia: 2013

REIS JÚNIOR, D. R. dos; PILATTI, L. A.; KOVALESKI, J. L. **A influência da meritocracia na qualidade de vida dos colaboradores**. Bauru, XIII SIMPEP: 2006.

ROSSI, R. F. R. **Modelo de governança de TI para Organizações Brasileiras**. 2004. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), Departamento de engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

VECCI, G. Palestras proferidas em várias solenidades e datas.



AUTORIA

Gilberto Minasi – Coordenador do Processo de Meritocracia – Escola de Governo/SEGPLAN.

Endereço eletrônico: gilberto-m@segplan.go.gov.br

Giusepe Vecchi– Secretário de Estado de Gestão e Planejamento de Goiás – SEGPLAN.

Endereço eletrônico: secretario@segplan.go.gov.br

Liliane Moraes Batista de Sá – Superintendente da Escola de Governo/SEGPLAN,

Endereço eletrônico: liliane-mbs@segplan.go.gov.br

