



UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE PALMAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTU SENSU* EM GESTÃO DE POLÍTICAS
PÚBLICAS

ELAINY CRISTINA DA SILVA COELHO

**MERITOCRACIA, BUROCRACIA E CULTURA BRASILEIRA: INDICAÇÕES AOS
CARGOS E FUNÇÕES DE CONFIANÇA NO IFTO**

PALMAS
2015

ELAINY CRISTINA DA SILVA COELHO

**MERITOCRACIA, BUROCRACIA E CULTURA BRASILEIRA: INDICAÇÕES AOS
CARGOS E FUNÇÕES DE CONFIANÇA NO IFTO**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Gestão de Políticas Públicas da Universidade Federal do Tocantins para obtenção do título de mestre.

Orientador: Prof. Dr. Airton Cardoso Cançado
Coorientadora: Profa. Dra. Helga Midori Iwamoto

PALMAS
2015

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Tocantins

C672m Coelho, Elaine Cristina da Silva.

Meritocracia, Burocracia e Cultura Brasileira: indicações aos cargos e funções de confiança no IFTO . / Elaine Cristina da Silva Coelho. – Palmas, TO, 2015.

158 f.

Dissertação (Mestrado Profissional) - Universidade Federal do Tocantins – Câmpus Universitário de Palmas - Curso de Pós-Graduação (Mestrado) Profissional em Gestão de Políticas Públicas, 2015.

Orientador: Airton Cardoso Cançado

Coorientadora : Helga Midori Iwamoto

1. Meritocracia. 2. Burocracia. 3. Traços Culturais. 4. Cargos de Direção. I. Título

CDD 350

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS – A reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio deste documento é autorizado desde que citada a fonte. A violação dos direitos do autor (Lei nº 9.610/98) é crime estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.

Elaborado pelo sistema de geração automática de ficha catalográfica da UFT com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

ELAINY CRISTINA DA SILVA COELHO

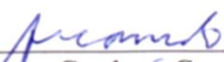
**MERITOCRACIA, BUROCRACIA E CULTURA BRASILEIRA: INDICAÇÕES AOS
CARGOS E FUNÇÕES DE CONFIANÇA NO IFTO**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Gestão de Políticas Públicas da Universidade Federal do Tocantins para obtenção do título de mestre.

Orientador: Prof. Dr. Airton Cardoso Cançado
Coorientadora: Profa. Dra. Helga Midori Iwamoto

Aprovada em 29/09/2015.


BANCA EXAMINADORA:




Prof. Dr. Airton Cardoso Cançado (orientador)



Profa. Dra. Helga Midori Iwamoto (co-orientadora)



Prof. Dr. Waldecy Rodrigues (membro interno)



Prof. Dr. Márcio Antônio da Silveira (membro externo)

Dedico este trabalho àqueles que mais me apoiaram durante todos os passos da minha vida.
Obrigada Pai e Mãe!

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por iluminar o meu caminho e os meus pensamentos.

Aos meus pais, Eduardo e Serafina e, ao meu irmão, Manoel, pela força, incentivo, apoio e amor.

Agradeço ao meu namorado, Autenir, pelo carinho e por me incentivar a “mergulhar no mundo da pesquisa”. Sua ajuda e compreensão foram muito importantes nos dois anos de mestrado.

Ao meu orientador, professor Dr. Airton Cançado, pelas sábias orientações, por ser tão ágil em responder os e-mails e por revisar os trabalhos sempre com prontidão. Professor, o senhor é um exemplo de profissional a ser seguido.

À minha Coorientadora, professora Helga Midori Iwamoto, pelos ensinamentos, orientações e contribuições.

A todos os professores do mestrado, que contribuíram para a minha formação. Graças a vocês eu “mudei” muito nesses dois últimos anos. Professores, vocês transformam pessoas! Agradeço, especialmente, ao professor Dr. Waldecy Rodrigues e a professora Dra. Ana Lúcia Medeiros, pelas contribuições em meu trabalho de dissertação.

A todos os meus amigos e colegas de trabalho, em especial a amiga Mestre Gislâne, que muito me ajudou nesse período de estudo. Obrigada pela paciência e por ter aguentado os “abusos” e “desabafos”, que só quem já passou pelo mesmo processo consegue entender.

Ao Instituto Federal do Tocantins (IFTO) e a Universidade Federal do Tocantins (UFT), no nome de seus gestores, por terem investido em oportunidades para os servidores.

A todos os servidores e equipe de gestão da Reitoria do IFTO, que prontamente me receberam na fase de coleta de dados, para o desenvolvimento deste trabalho de dissertação. Obrigada pela receptividade e contribuição, sem vocês essa pesquisa não seria possível!

A todos os meus colegas de mestrado, em especial colega Tássia, que devido à parceria nas realizações de trabalhos e elaboração de artigos, tornou-se uma amiga de verdade! Também não posso deixar de citar aqueles que fizeram os finais de semana de aula mais “leves”, obrigada pela companhia Ionara, Sandra, Natália, Flávio e Gleidson.

Por fim, agradeço a todos aqueles que direta ou indiretamente me ajudaram nesse período de mestrado.

RESUMO

Historicamente, no Brasil, o preenchimento de cargos e funções de confiança é um tema que tem gerado muitas discussões e inquietações no âmbito da administração pública, em virtude, principalmente, das implicações do poder de discricionariedade do nomeador. Nesse sentido, esse trabalho objetivou discutir no âmbito da burocracia, cultura brasileira e meritocracia o preenchimento de cargos de direção (CD) e funções gratificadas (FG) na Reitoria do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins (IFTO). Desse modo, foi desenvolvido um estudo de caso na unidade em questão. Para coleta dos dados, entrevistou-se, com auxílio de roteiro semiestruturado, o Reitor e os Pró-Reitores institucionais. Também, foi aplicado um questionário tipo escala Likert aos servidores lotados na unidade, com fito de identificar a percepção dos mesmos quanto ao processo de indicação aos CD e FG. Para análise dos dados, foram empregadas as técnicas de análise de conteúdo, estatística descritiva e correlação linear de Pearson. Diante do exposto, percebeu-se que a forma de escolha dos servidores baseia-se na vivência e no desenvolvimento dos trabalhos internos, não existindo, portanto, procedimentos e políticas formalizadas de designação. Apesar de todos os ocupantes de CD e FG serem efetivados na instituição, foi possível, constatar, com base nos resultados, que a participação dos servidores em campanhas eleitorais internas tem influência no processo de designação. Além disso, notou-se indícios de alguns traços culturais, entre eles, o personalismo, o coletivismo e a hierarquia. Por outro lado, o teste de correlação, demonstrou que as indicações influenciarão positivamente o ambiente de trabalho, em maior nível, à medida que as mesmas priorizarem, em maior grau, a capacidade e o mérito.

Palavras-chave: Meritocracia. Burocracia. Traços Culturais. Cargos de Direção. Funções gratificadas.

ABSTRACT

Historically, in Brazil, the filling of positions and functions of trust is an issue that has generated many discussions and concerns in public administration, due mainly to the implications of the power of discretion of the nominator. Thus, this research aimed to discuss in the ambit of the bureaucracy, Brazilian culture and meritocracy the filling of management positions and gratified functions at the Rectory of the Federal Institute of Education, Science and Tocantins Technology (IFTO). Thus, it developed a case study in the unit in question. For data collection, it was interviewed with the aid of semi-structured the Rector and the Institutional Deans. In addition, it was applied a questionnaire Likert type scale for the servers located in the unit with aim of identifying their perception when the nomination process to positions and gratified functions. For data analysis were used the content analysis techniques, descriptive statistics and Pearson correlation coefficients. Given the above, we noticed that the form of choice for servers bases itself on the experience and development of internal work, therefore, there is no procedures and formalized designation policies. Although they are all occupants of positions and gratified functions effected in the institution, it was possible to note, based on the results, the participation of staff in internal electoral campaigns has influence in the designation process. Furthermore, It was noted evidence of some cultural traits, among them, personal similarities, the collectivism and the hierarchy. On the other hand, the correlation test showed that the indications it will positively influence the working environment, in a higher level, as the same prioritize a greater degree, the capacity and the merit.

Keywords: Meritocracy. Bureaucracy. Cultural Traits. Management Positions. Gratified Functions.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Dimensões da confiança e da competência.....	49
Figura 02 – Processos de seleção dos empreendedores públicos de Minas Gerais	53
Figura 03 – Mapa do Tocantins com marcação da atuação do IFTO	58
Figura 04 – Organograma da Reitoria do IFTO	60

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – Percentual de respondentes por faixa etária	102
Gráfico 02 – Percentual de respondentes por tempo de serviço na instituição	102
Gráfico 03 – Tipo de vínculo dos respondentes	103
Gráfico 04 – Escolaridade dos respondentes	104
Gráfico 05 – Respondentes que ocupam CD ou FG	104
Gráfico 06 – Respondentes que já ocuparam CD ou FG	105
Gráfico 07 – Conhecimento da legislação federal e dos critérios e regras da instituição quanto aos cargos e funções de confiança	107
Gráfico 08 – Critérios claros e objetivos / indicações privilegiam a capacidade e o mérito	108
Gráfico 09 – Predomínio de indicações técnicas	109
Gráfico 10 – Processo de indicação/dispensa transparente e coerente versus participação do servidor no processo de escolha	111
Gráfico 11 – Perfil e desempenho dos ocupantes dos ocupantes de CD e FG	112
Gráfico 12 – Impessoalidade / Participação em campanhas eleitorais	114
Gráfico 13 – Lealdade / grau de autoridade depositado em ocupantes de CD e FG	116
Gráfico 14 – Influência da positiva da forma de indicação no ambiente de trabalho /Relação entre os servidores	117
Gráfico 15 – Os servidores se sentem representados com a forma de indicação?	118
Gráfico 16 – Satisfação do servidor com o seu trabalho	119
Gráfico 17 – Reconhecimento / aproveitamento das habilidades e competências	119
Gráfico 18 - Você considera justa a forma que os cargos e funções de confiança são ocupados na instituição?	124

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Traços brasileiros e características-chave	37
Quadro 02 – Quadro sumário dos traços culturais brasileiros	37
Quadro 03 – Diferenças entre as expressões “Você sabe com quem está falando?” e “Jeitinho”	42
Quadro 04 – Desenho de cargos públicos.....	51
Quadro 05 – Enquadramento qualitativo da escala do tipo Likert	68
Quadro 06 – Classificação de intervalos da escala por intensidade	69
Quadro 07 - Interpretação da correlação de Pearson em módulo	70
Quadro 08 – Cargos de direção e funções gratificadas por Pró-Reitoria	88
Quadro 09 – Critérios de indicação utilizados pelos Pró-Reitores.....	98
Quadro 10 – Enquadramento qualitativo da escala do tipo Likert.....	106
Quadro 11 – Classificação de intervalos da escala por intensidade.....	120
Quadro 12 – Verbalizações da questão aberta “você considera justa a forma que os cargos e funções de confiança são ocupados na instituição? Por quê?”	124

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Seleção dos gerentes e mérito no Estado de Goiás.....	55
Tabela 02 – Detalhamento da estrutura de cargos em comissão e funções gratificadas no IFTO	59
Tabela 03 – Quantitativo de funções de confiança por classificação na Reitoria do IFTO.	60
Tabela 04 - Tempo de instituição e de ocupação do cargo de pró-reitor do IFTO.....	87
Tabela 05 - Escolaridade Pró-Reitores	87
Tabela 06 – Percepção quanto ao processo de indicação a CD e FG no IFTO (estatística descritiva das variáveis 01 a 04)	106
Tabela 07 - Percepção quanto ao processo de indicação a CD e FG no IFTO (estatística descritiva das variáveis 05 a 07)	109
Tabela 08 – Percepção quanto ao processo de indicação a CD e FG no IFTO (estatística descritiva das variáveis 08 e 09)	112
Tabela 09 – Percepção quanto ao processo de indicação a CD e FG no IFTO (estatística descritiva das variáveis 10 e 11)	113
Tabela 10 – Percepção quanto ao processo de indicação a CD e FG no IFTO (estatística descritiva das variáveis 12 a 15)	115
Tabela 11 – Percepção quanto ao processo de indicação a CD e FG no IFTO (estatística descritiva das variáveis 16 a 19)	117
Tabela 12 – Intensidade que os critérios <i>são utilizados</i> na unidade para indicação aos cargos de direção e funções gratificadas	121
Tabela 13 – Intensidade que os critérios <i>deveriam utilizados</i> na unidade para indicação aos cargos de direção e funções gratificadas	122
Tabela 14 – Matriz de correlação 01	128
Tabela 15 – Matriz de correlação 02	129
Tabela 16 – Matriz de correlação 03	130
Tabela 17 – Matriz de correlação 04	131
Tabela 18 – Matriz de correlação 05	132
Tabela 19 – Matriz de correlação 06	133

Tabela 20 – Matriz de correlação 07	133
Tabela 21 – Matriz de correlação 08	134
Tabela 22 – Matriz de correlação 09	135
Tabela 23 – Matriz de correlação 10	135
Tabela 24 – Matriz de correlação 11	136

LISTA DE SIGLAS

CD	Cargo de direção
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CODIR	Colégio de Dirigentes
CONSAD	Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração
CONSUP	Conselho Superior
DASP	Departamento Administrativo do Serviço Público
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
FG	Função Gratificada
IFTO	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PDRAE	Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado
PRONATEC	Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego
SCIELO	Scientific Electronic Library Online
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecimento
TAE	Técnicos Administrativos em
UNB	Universidade de Brasília

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
2 BUROCRACIA	19
2.1 Ocupação de cargos segundo Weber	22
2.2 Ocupação de cargos de confiança	24
2.3 A burocracia no serviço público brasileiro	25
3 CULTURA BRASILEIRA E TRAÇOS CULTURAIS BRASILEIROS	35
3.1 Traços culturais brasileiros	36
3.1.1 Hierarquia	39
3.1.2 Personalismo	40
3.1.3 Malandragem	41
4 MERITOCRACIA	44
4.1 Competência, desempenho e desenho de cargos e funções de confiança	48
4.2 Experiências da utilização de critérios meritocráticos	51
5 DESCRIÇÃO DO OBJETO/LEGISLAÇÃO PERTINENTE	57
6 METODOLOGIA	62
6.1 Entrevistas	63
6.2 Questionários	66
6.2.1 Estatística descritiva para questões fechadas	68
6.2.2 Análise de conteúdo para questão aberta	69
6.2.3 Correlação de Pearson	69
7 RESULTADOS E DISCUSSÕES	72
7.1 Resultados e discussões das entrevistas	72
7.1.1 Entrevista com Reitor Institucional	72
7.1.2 Entrevista com Pró-Reitores Institucionais	86

7.2 Resultados e Discussões dos Questionários	101
7.2.1 Questões fechadas	102
7.2.2 Questão aberta	122
7.2.3 Correlações de Pearson	123
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	138
REFERÊNCIAS	143
APÊNDICES	151

1 INTRODUÇÃO

Historicamente, no Brasil, o preenchimento de cargos e funções de confiança é um tema que tem gerado muitas discussões e inquietações no âmbito da administração pública, em virtude, principalmente, das implicações do poder de discricionariedade do nomeador. A forma de investidura em cargo ou emprego público na administração pública direta e indireta dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios depende de aprovação em concurso público, observadas as nomeações para cargo em comissão, que são de livre nomeação e exoneração (BRASIL, 1988).

Os cargos em comissão devem ser preenchidos por servidores de carreira nas condições e percentuais estabelecidos em lei, enquanto as funções de confiança devem ser exercidas por servidores ocupantes de cargos efetivos. Tanto os cargos em comissão quanto as funções de confiança destinam-se às atribuições de direção, chefia e assessoramento (BRASIL, 1988). Apesar da distinção, no Brasil, se convencionou chamar de cargos ou funções de confiança tanto os cargos comissionados quanto as funções de confiança.

Embora os cargos comissionados e as funções de confiança sejam de livre escolha do nomeador, exceto em casos específicos que a regulamentação determina eleição para a ocupação dos mesmos, eles se configuram na coluna dorsal para a boa gestão pública. Assim sendo, os gestores devem pautar suas decisões em princípios da administração pública, obedecendo aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (BRASIL, 1988).

É própria da democracia a possibilidade do gestor político nomear os assessores diretos e os altos cargos de dirigente público, pois burocratizar o alto escalão impediria a responsabilização política (WEBER, 1993). Entretanto, o modelo de burocracia de Weber indica para os escalões médios e baixos a seleção de funcionários por mérito, a fim de minimizar a influência política na administração pública (WEBER, 1982).

Todavia, as indicações aos escalões médios e baixos, na configuração burocrática brasileira, também é competência do nomeador. Deste modo, um dos pontos que merece atenção é o poder de discricionariedade do nomeador, pois não existem mecanismos institucionais que limitem sua decisão. Geralmente, o gestor toma sua decisão com base em critérios de relações pessoais e de confiança (OLIVIERI, 2007).

No relatório de avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo Federal desenvolvido pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) em 2010, foi relatada a necessidade de adoção de algumas medidas para tornar a área de gestão de pessoas mais moderna, similarmente como ocorre em economias mais avançadas. A forma de preenchimento dos cargos comissionados foi um dos destaques entre as orientações para a reforma da gestão pública nacional. Apontou-se que as designações discricionárias a tais cargos devem ser reduzidas, de modo que as nomeações sejam transparentes e se baseiem em uma visão mais ampla de méritos, não se limitando a poucas competências (OCDE, 2010).

Segundo o Boletim Estatístico de Pessoal e Informações Organizacionais de dezembro de 2014, existem no Brasil 98.954 cargos e funções de confiança e gratificações pertencentes ao Poder Executivo Federal (BRASIL, 2014). Diante do exposto, considerando a quantidade de cargos e funções de confiança, a forma de preenchimento dos mesmos torna-se relevante por impactar diretamente nas formas de governança das instituições públicas. Pois, os gestores que compõem a equipe de gestão são responsáveis por administrar, gerenciar e coordenar as atividades da organização.

Sobre esse preâmbulo, tomando a Reitoria do Instituto Federal do Tocantins como objeto de pesquisa, emerge a seguinte pergunta: como são escolhidos os servidores para a ocupação dos cargos de direção (CD) e funções gratificadas (FG) na Reitoria do Instituto Federal do Tocantins?

A legislação federal estabelece os percentuais de cargos comissionados que podem ser usados para indicações de servidores não efetivos. No entanto, atualmente no IFTO os cargos de direção são ocupados por servidores pertencentes ao quadro da instituição, isto é, os efetivados por meio de concurso público. Por este viés, que pondera a forma de ingresso, a instituição privilegia o sistema de mérito definido pela Constituição Federal de 1988.

Nesse sentido, considera-se que a indicação de qualquer servidor efetivo, selecionado por concurso público é um avanço para administração pública na minimização de práticas clientelistas. No entanto, não é garantia de que o mérito individual e perfil para a ocupação do cargo seja respeitado. Até porque, para cada cargo e função, existe um perfil do ocupante, seja ele técnico, gerencial ou estratégico, bem como, os requisitos para a sua ocupação.

Destarte, é importante frisar que os gestores IFTO, Reitor e Diretores de Campus, são escolhidos por meio de processo eleitoral, que envolve a participação de professores, técnicos administrativos e comunidades estudantis. Os gestores eleitos são os responsáveis pela indicação

dos demais cargos de direção e funções gratificadas. Nesse sentido, esse trabalho busca compreender como se dá esse processo por meio dos conceitos de burocracia, cultura brasileira e meritocracia.

Várias pesquisas tratam da questão da nomeação de pessoas ao serviço público que não são efetivas na instituição para qual foram indicadas para assumir um cargo comissionado. Entretanto, esse trabalho inova no sentido de pesquisar as formas e critérios utilizados pela equipe gestora para indicar entre os seus servidores efetivos aqueles que assumem cargo de direção ou função gratificada.

Segundo Weber (1982, p. 229), “somente as pessoas que têm qualificações previstas por um regulamento geral são empregadas”. Neste contexto, Barbosa (2003) menciona que a meritocracia é um sistema essencial, em que nas sociedades democráticas modernas e igualitárias não se deve mais discutir o critério de hierarquização social, pois, está posto, é a meritocracia. O que deve ser discutido é: “se todos nós queremos os melhores, como identificá-los e que instrumentos utilizar para selecioná-los? Mais ainda, como garantir que todos tenham igualdades de condições para competir?” (BARBOSA, 2003).

Marques (2011, p. 80) comparando os dados do Índice de Desenvolvimento Humano com o Índice de Meritocracia em um grupo de 90 países verificou que os dois índices “[...] estão fortemente correlacionados e foi possível estimar que para cada 1% de aumento no nível de implementação da meritocracia na máquina pública pode-se observar uma tendência de aumento no grau de desenvolvimento humano da ordem de 0,28%”.

Assim, tem-se como **objetivo geral** discutir no âmbito da burocracia, cultura brasileira e meritocracia as formas de indicações aos cargos de direção e funções gratificadas na Reitoria do Instituto Federal do Tocantins. Quatro **objetivos específicos** nortearam o desenvolvimento da pesquisa, que são: (i) apresentar os traços socioculturais brasileiros e a burocratização do serviço público brasileiro voltado à ocupação de cargos públicos no Brasil; (ii) investigar os critérios utilizados para a designação de servidores para a ocupação de cargos de direção e funções gratificadas na Reitoria do Instituto Federal do Tocantins; (iii) verificar a percepção dos servidores da Reitoria sobre às formas de designações aos cargos de direção e função gratificadas empregadas na instituição; e (iv) propor diretrizes que norteiem o processo de indicação de servidores aos cargos em comissão e funções de confiança no serviço público.

2 BUROCRACIA

Iniciaremos a discussão partindo de Max Weber, intelectual alemão considerado um dos fundadores da sociologia e desenvolvedor de grandes estudos sobre a burocracia. O autor em destaque representa para muitos estudiosos da sociologia das organizações o ponto central do estudo da burocracia. Entre eles estão Peter Blau, que menciona o trabalho de Weber sobre o tema como o mais importante da área; Saughnessy, que utiliza totalmente o conceito weberiano de burocracia, como padrão de racionalidade tendente a fins; Johnson, ao afirmar que o início da sociologia das organizações deu-se com Weber; Merton, ao assegurar que a análise clássica do fenômeno burocrático foi realizada por este intelectual; Bendix, ao lembrar que Weber é o sociólogo europeu mais citado nos Estados Unidos; e Frankel, que o considera como o administrador da burocracia (TRAGTENBERG, 2006).

Para Weber, burocracia significa um tipo de poder, tendo o mesmo sentido que organização, ou seja, um sistema onde ocorre a divisão do trabalho racionalmente visando aos fins (TRAGTENBERG, 2006).

A racionalização é estudada por Weber na passagem da Idade Média para a Idade Moderna, período em que a tradição e o carisma cederam lugar ao racionalismo. Por esse motivo, Weber nomeia a burocracia de “burocracia moderna”, instituída no sistema capitalista de produção, de modo que esta, quando analisada fora de seu “berço”, perde o seu significado e não se solidifica (WEBER, 1982).

Os exemplos históricos de burocracias bem desenvolvidas e quantitativamente grandes são: a) Egito, durante o período do Novo Império que, porém, encerrava fortes elementos patrimoniais; b) fins do Principado Romano, e especialmente a monarquia diocleciana e o Estado bizantino que dela se desenvolveu, conservando ainda fortes elementos feudais e patrimoniais; c) a Igreja Católica Romana, principalmente a partir de fins do século XIII; d) China, desde a época de SHI Hwangti até o presente, mas com fortes elementos patrimoniais e prebendários; e) em formas cada vez mais puras, os Estados europeus modernos e, principalmente, todas as empresas públicas desde a época do absolutismo real; f) as grandes empresas capitalistas modernas, quanto maiores e mais complicadas se tornarem. (Weber, 1982, p. 238).

A burocracia, assim como é definida por Weber, desenvolveu-se plenamente no Estado moderno em comunidades políticas e eclesiásticas; já na economia privada, apenas nas mais avançadas instituições do capitalismo (WEBER, 1982).

Um das principais características da burocracia que expressa sua natureza é a “desumanização” considerada a virtude especial, no sentido de abolir dos negócios oficiais elementos pessoais, irracionais e emocionais que fogem ao cálculo; a título de exemplificação, o amor e o ódio (WEBER, 1982).

Por conseguinte, para Weber, na burocracia deve predominar o formalismo, a existência de normas escritas, estrutura hierárquica, divisão horizontal e vertical do trabalho, e impessoalidade no recrutamento dos funcionários (TRAGTENBERG, 2006). Em uma burocracia “[...] em seu estado puro, não há lugar para sentimentos, para favoritismo, para gratidão, para as demonstrações de simpatia e antipatia. O administrador burocrático é um homem imparcial e objetivo, que tem como missão cumprir as obrigações de seu cargo [...]” (MOTTA; BRESSER-PEREIRA, 2004).

O burocratismo tem como fontes principais: a produção, em que a racionalização do trabalho cria um aparelho administrativo na empresa capitalista; o Estado Moderno, que passa a controlar e administrar os setores da vida social; e o crescimento das organizações políticas e sindicais (MOTTA, 2000).

A burocracia moderna apresenta o seguinte funcionamento: áreas de jurisdição fixas e oficiais, ordenadas por regulamentos, leis ou normas administrativas; sistema hierarquizado de autoridade que especifica o mando, a subordinação e a supervisão de postos inferiores aos superiores; os cargos são administrados com base em documentos escritos; a administração burocrática pressupõe treinamento especializado e completo; cargos totalmente desenvolvidos necessitam de plena capacidade de trabalho do funcionário, assim como, a determinação do tempo de permanência no trabalho (WEBER, 1982).

Muitos pesquisadores possuem uma visão distorcida do pensamento de Weber a respeito da burocracia, considerando-lhe um burocrata, um defensor da burocracia. No entanto, “Weber estudou a burocracia porque via na sua expansão no sistema social o maior *perigo ao homem*. Estudou-a para criar os mecanismos de defesa ante a burocracia” (TRAGTENBERG, 2006, p. 171, *grifos do autor*). Weber valoriza o papel da burocracia na sociedade, por outro lado, é contra o domínio absoluto da mesma (TRAGTENBERG, 2006).

No estudo de burocracia no Brasil se destacam dois grandes intelectuais da área de estudos organizacionais: Maurício Tragtenberg e Fernando Cláudio Prestes Motta (FARIA e MENEGHETTI, 2011). Motta (2000) define burocracia como uma estrutura social que direciona

atividades coletivas com impessoalidade e racionalidade por meio de um aparelho hierarquicamente organizado.

Para Motta (2000), a burocracia é um grupo social que se separa do restante da sociedade para impor-se a ela e dominá-la. A dominação ocorre por meio das organizações como o Estado, as empresas, as escolas, os partidos, etc. Essas organizações, por sua vez, repassam ao homem um modo de pensar visando o alcance de fins práticos que são estipulados com objetivos específicos. Para tal, utiliza-se o cálculo preciso dos meios a serem usados.

Com efeito, a burocracia pertence a um sistema antagônico, o sistema capitalista, em que uns possuem a propriedade dos meios de produção e outros não. Neste sentido, ou o país é socialista, ou ele é burocrático. Os adjetivos não combinam em um mesmo sistema social. Para explicar, os países que se nomeiam socialistas e são burocráticos tentam justificar que se trata de um “socialismo de Estado” (MOTTA, 2000).

O capitalismo burocrático faz despertar o interesse pelo estudo da burocracia, de modo que o processo de burocratização é universal, estando presente tanto em países capitalistas como os ditos socialmente socialistas (MOTTA, 2000).

O pensamento de Tragtenberg (2006) não contradiz o de Weber, pelo contrário, ele busca absorver os seus escritos para posteriormente tentar dar continuidade aos estudos. Justifica que acadêmicos e intelectuais divergiam de Weber por não considerarem o contexto histórico da sua teoria da burocracia.

Tragtenberg (2006), assim como Weber (1982), preocupa-se com o grande avanço da burocracia, buscando meios de defesa perante os efeitos da mesma, pois Weber (1982) alerta que a “burocracia é uma máquina de difícil destruição”. Para Faria e Meneghetti (2011), uma vez que a burocracia é estabelecida plenamente, a mesma torna-se uma das estruturas sociais mais difíceis de serem destruídas, constituindo “[...] um instrumento de poder, de dominação, pois, ninguém pode ser superior à estrutura burocrática de uma sociedade” (FARIA e MENEGHETTI, 2011, p. 427).

Weber analisa a burocracia como um eficiente instrumento de poder (FARIA e MENEGHETTI, 2011). Tanto Tragtenberg (1974) quanto Motta (2000) concebem a burocracia como organização, poder e controle. Motta (2000) aborda os significados, para ele “quando falamos de burocracia, falamos na verdade de vários fenômenos associados [...] ora significa classe dominante, ora falamos de um tipo de organização” (MOTTA, 2000, p. 08).

E qual o segredo da burocracia? Seguindo a linha de raciocínio de Motta (2000) o seu maior instrumento é uma hierarquia rígida de controle das informações. Weber faz referência à escolha eleitoral como ferramenta de defesa que o povo tem perante a burocracia, associada, ainda, ao poder de inquérito parlamentar, que é o poder de investigação (TRAGTENBERG, 2006)

A importância da política na sociedade burocrática é defendida por Weber, neste sentido, o autor chama atenção para o controle político-social da burocracia e afirma que só se é possível ter vida digna com liberdade política, de pensamento e expressão (TRAGTENBERG, 2006).

A democracia é a influência da vontade do povo na administração da economia. Porém, em alguns casos a democracia pode estar a serviço da burocracia, mais especificamente, dos interesses capitalistas, alerta Weber. Por isso, torna-se necessário a presença de Parlamento ativo, que supervisione a burocracia. Mas alguns desacreditam deste papel do Parlamento, todavia, desfazê-lo não seria o ideal, pois aumentaria o poder do capitalismo e da burocracia, que, juntos, podem vencer a democracia. “Que órgãos possui a democracia para controlar diretamente a administração burocrática se o poder do Parlamento é excluído?” (WEBER, 1982, p. 229).

Neste sentido, Weber idealizava uma elite política competente na direção do elemento político, e não na tradição. Pois, o capitalismo e a burocracia tendem a fugir do controle do parlamento, de tal modo, que se incorre no risco de o predomínio da burocracia aliar-se à plutocracia¹ (TRAGTENBERG, 2006).

A burocratização é ocasionada mais pela ampliação intensiva e qualitativa e pelo desdobramento interno do âmbito das tarefas administrativas do que pelo seu aumento extensivo e quantitativo. Mas a direção tomada pela burocratização e as razões que a ocasionam variam muito (WEBER, 1982, p. 246).

2.1 Ocupação de cargos segundo Weber

Para um cargo ser ocupado, primeiramente é necessário um treinamento rígido, exigindo capacidade de trabalho em um tempo longo, e, normalmente, torna-se pré-requisito para o emprego a realização de exames especiais. As características citadas fazem da ocupação de um cargo, uma profissão (WEBER, 1982).

¹ Plutocracia: Poder da riqueza e do dinheiro; dominação dos homens mais ricos (TRAGTENBERG, 2006).

Na Idade Média, os cargos eram ocupados com a finalidade de exploração das fontes de rendas ou emolumentos que eram gerados. Eventualmente, essa prática também foi utilizada em anos anteriores. O ingresso em um cargo “é considerado como a aceitação de uma obrigação específica de administração fiel, em troca de existência segura” (WEBER, 1982, p. 232).

A fidelidade moderna ao cargo deve-se a critérios impessoais e funcionais, e não por uma relação pessoal de confiança com o chefe, como acontecia nas relações feudais ou patrimoniais. Ao ocupar um cargo, o funcionário deve cumprir as tarefas a ele atribuídas seguindo regras calculáveis (WEBER, 1982).

Segundo Weber (1966), o exercício da autoridade legal em seu tipo mais puro refere-se àquele que emprega um quadro administrativo burocrático. Neste contexto, a posição de autoridade deve ser ocupada pelo chefe supremo devido apropriação, eleição ou designação para sucessão. Os subordinados à autoridade formam o quadro administrativo burocrático, a saber, são compostos por funcionários individualmente livres e sujeitos à autoridade, apenas no que diz respeito a suas obrigações oficiais; estão organizados numa hierarquia de cargos, claramente definida.

Os funcionários vislumbram uma carreira no serviço, em que, por meio de uma progressão, passe de cargos baixos na hierarquia funcional para cargos superiores. O funcionário deseja participar de uma organização que lhe possibilite, no mínimo, uma promoção salarial, e, ainda, espera que os cargos sejam vitalícios a ele, mantendo-se no mesmo, por critérios de tempo ou por progressões obtidas em exame de habilitações (WEBER, 1982).

A efetividade da autoridade legal baseia-se em normas legais estabelecidas por acordo ou imposições, de modo que, todo o Direito consista num sistema integrado de normas abstratas, sendo que, a autoridade compete ao ocupante do cargo, ou seja, a autoridade advém do cargo e não da pessoa que o ocupa. Então, a atividade de mando deve estar subordinada a uma ordem impessoal, obedecendo-se a uma lei (WEBER, 1966).

O funcionário burocrático ou burocrata no seu tipo mais puro é aquele que deve ser nomeado por uma autoridade superior. Neste sentido, aquele que é eleito não caracteriza uma figura exclusivamente burocrática. Mas, por trás de uma eleição formal, pode existir uma nomeação. A nomeação proveniente das eleições não segue os estatutos legais específicos para a nomeação do burocrata, e sim, a forma de funcionamento do mecanismo partidário (WEBER, 1982).

A diferença do funcionário nomeado para o funcionário eleito não está apenas no formato de ingresso ao cargo, cabe lembrar que o rigor da subordinação hierárquica é outro. Geralmente, a pessoa eleita sente certa autonomia com relação ao seu superior, uma vez que deve tal ocupação a base que a elegeu. Em contraste, o funcionário nomeado pode atuar de forma mais técnica, pois, provavelmente, sua seleção está pautada em aspectos funcionais e qualidades da carreira (WEBER, 1982).

Ademais, a seleção por eleição pode ser determinada não pela adequação do candidato ao cargo, mas pela possibilidade de atendimento de outros interesses não específicos da função e da instituição, como, por exemplo, prestação de serviços ao chefe partidário (WEBER, 1982). Vale destacar que funcionários ocupantes de cargos sem as devidas habilitações podem prejudicar a imagem do gestor, e/ou do partido, uma vez que o serviço necessário não for realizado, ocasionando inclusive a instabilidade no poder em eleições seguintes (WEBER, 1982).

É própria da democracia a possibilidade do presidente nomear os assessores diretos e os altos cargos de dirigente público, pois burocratizar o alto escalão do governo impede a responsabilização política do mesmo (WEBER, 1993). Entretanto, o modelo de burocracia de Weber indica para os escalões médios e baixos a seleção de funcionários por mérito, de modo a minimizar a redução de influência política na administração pública (WEBER, 1993; WEBER, 1982).

2.2 Ocupação de cargos de confiança

Olivieri (2007) realizou uma pesquisa com fito de identificar os critérios utilizados nas nomeações para o alto escalão do Banco Central do Brasil. Os cargos do Banco Central não participam das negociações por apoio político no Congresso, sendo que o processo de nomeação dos mesmos, considerando sua importância nas decisões políticas, não deve adotar critérios clientelistas e nem de insulamento burocrático. O profissional escolhido pelo Banco Central do Brasil atua no alto escalão do Governo Federal, em que o mesmo deve trabalhar na formulação e implementação de políticas públicas, assim como, agir politicamente para o alcance dos objetivos da instituição.

A principal conclusão do trabalho de Olivieri (2007) é que a nomeação para os cargos de diretores do Banco Central utiliza especialmente critérios técnicos, no entanto, as relações sociais

do candidato influenciam em sua escolha. A rede social é formada na atuação do profissional ao longo de sua carreira em instituições públicas, privadas e acadêmicas. A junção das habilidades técnicas do candidato e a sua rede social faz com que o profissional torne-se híbrido, possuindo experiências e competências profissionais mistas (técnicas e políticas).

Diante do exposto, Olivieri (2007) resgata as ideias de Granovetter (1973), pois o mesmo fez uma análise de redes interpessoais, que pode contribuir para o entendimento e a decisão nas nomeações que utilizam as redes sociais como critério de seleção. Ele mediu a força do laço interpessoal como base nas variáveis de quantidade de tempos que pessoas passam juntas, intensidade emocional, intimidade, confiança mútua e serviços recíprocos prestados. Com base nestes dados estabeleceram-se relações que formam os laços fracos e fortes. Notou-se que as relações fortes (pessoas com mais afinidades e semelhanças) geralmente formam grupos homogêneos e fechados. Por sua vez, os laços fracos (pessoas com menos afinidades) ligam os grupos homogêneos, colocando-os em contato.

A tese de Granovetter é de que os grupos que mantêm um relacionamento com base em laços sociais fortes estão sujeito à desagregação, pois podem se isolar dos demais grupos. Já os laços fracos favorecem a comunicação e as trocas na sociedade entre os grupos (GRANOVETTER, 1973 apud OLIVIERI, 2007). Considerando a tese de Granovetter, o ideal é que as pessoas mantenham laços fracos de relacionamento nas instituições, sendo assim, seria ideal que as organizações utilizassem instrumentos de seleção meritocráticos (BARBOSA, 2003), que não privilegiem apenas as redes pessoais internas, principalmente ao se considerar a necessidade atual das organizações se relacionarem e formarem parcerias umas com as outras, trabalhando em arranjos de governança² (PROCOPIUCK, 2013).

2.3 A Burocracia no serviço público brasileiro

O entendimento da administração pública brasileira ou da formação do Brasil contemporâneo, assim como escreve Prado Jr. (2011), depende da compreensão histórica da formação e diferenciação do aparato estatal brasileiro (PRADO JR, 2011; COSTA, 2008). Para

² Arranjos de governança: “[...] constelações institucionais com fins precípuos de atuarem cooperativamente e com objetivos de formar consensos mínimos capazes de dar suporte ao desenvolvimento de efetivas soluções que se colocam como razoáveis tanto para a Administração Pública quanto para a sociedade” (PROCOPIUCK; DJALO, 2008; ROSA *et. al.*, 2009 *apud* PROCOPIUCK, 2013).

entender a administração pública originalmente brasileira, que basicamente se constituiu a partir da independência do Brasil, torna-se necessário a compreensão do período colonial.

Desde o início da colonização, com o fracasso da administração privada da maioria das capitanias hereditárias, a Coroa portuguesa assumiu diretamente o seu controle e preocupou-se em instituir uma administração central para se ocupar das questões de defesa contra os ataques dos invasores e dos índios mais belicosos. Foi assim que constituiu o governo geral, em 1549 [...] (COSTA, 2008, p. 832-833).

Diante do contexto, no período colonial as formas de comando se caracterizam pelo controle da metrópole, com o governo-geral evitando o fracasso das gestões privadas das capitanias hereditárias, e pelo comando baseado na governança patrimonialista na câmara e nas capitanias hereditárias. Resumidamente, a administração colonial é marcada pelo controle centralizado e patrimonialista. Em 1808, com a vinda da Família Real portuguesa ao Brasil, o poder público passou por mudanças, principalmente com a criação de algumas instituições (ABRUCIO; PEDROTI; PÓ, 2010).

No período da regência, a burocracia estatal esteve presente nas decisões referentes ao rumo do país, tanto no exercício de funções burocráticas, quanto no Conselho de Estado. O conselho era comandado por funcionários públicos, que ocupavam os cargos em virtude da experiência política, de modo que eram selecionados aqueles que tivessem como mérito um saber generalista. Nesta época, não existia nem concurso público e nem a visão de carreira pública. No entanto, conforme afirmam claramente Abrucio, Pedroti e Pó (2010, p. 31) a burocracia “[...] servia para a distribuição de empregos públicos para garantir apoio político e social. Tratando-se do fenômeno da patronagem [...]”. Sendo assim, existiam dois mundos burocráticos: o vinculado ao mérito e o vinculado à patronagem. Esta burocracia mencionada aqui é bem diferente da moderna burocracia defendida por Weber. Vale dizer ainda, que a administração pública em outros países também era marcada por traços fortíssimos do patrimonialismo. Mas, a burocracia imperial, apesar de se caracterizar pelo comando patrimonial da esfera pública, foi importante para o Brasil, contribuindo com o não fracassamento do país, conforme ocorrido no restante da América Latina.

As reformas do modelo burocrático-weberiano tiveram início por volta da metade e do final do século XIX. No entanto, o modelo de patronagem, conhecido como o coronelismo, continuou a existir na República velha, pois era necessário arranjar votos para que houvesse a legitimação política (ABRUCIO; PEDROTI; PÓ, 2010; LEAL, 2012).

A administração pública burocrática foi adotada para substituir a administração patrimonialista, que definiu as monarquias absolutas, na qual o patrimônio público e o privado eram confundidos. Nesse tipo de administração o Estado era entendido como propriedade do rei. O nepotismo e o empreguismo, senão a corrupção, eram a norma. Esse tipo de administração revelar-se-á incompatível com o capitalismo industrial e as democracias parlamentares, que surgem no século XIX. É essencial para o capitalismo a clara separação entre o Estado e o mercado; a democracia só pode existir quando a sociedade civil, formada por cidadãos, distingue-se do Estado ao mesmo tempo em que o controla. Tornou-se assim necessário desenvolver um tipo de administração que partisse não apenas da clara distinção entre o público e o privado, mas também da separação entre o político e o administrador público. Surge assim a administração burocrática moderna, racional-legal (BRESSER-PEREIRA, 1996, p. 04-05).

Leal (2012) explica que o “coronelismo” refere-se à influência social da liderança do “coronel”, os senhores da terra, caracterizando-se pelo mandonismo, filhotismo, falseamento do voto e desorganização dos serviços públicos locais. O coronel comanda uma quantidade considerável de votos de cabresto, sendo que, por isso, por ter força eleitoral, recebe prestígio político em virtude da situação econômica e social. O poder do coronel se explica porque ele é o proprietário da terra, do gado, e tem como conseguir financiamentos, de modo que é para ele que o roceiro subordinado pede ajuda em momentos de grande necessidade, como, por exemplo, comprando a prazo em seu armazém ou arrumando dinheiro emprestado.

Na Primeira República, duas instituições proporcionaram modernizações na estrutura da administração pública: as Forças Armadas e o Itamaraty, ambas com intuito de se tornar uma instituição meritocrática e profissional. No Itamaraty, as seleções de pessoas foram meritocráticas, considerando a necessidade do governo de montar um corpo diplomático forte para atuar frente às questões sobre fronteira. Pela primeira vez, as formas de estruturação da modernização das empresas se aproximaram do tipo ideal weberiano, porém, não correspondiam ao seu tipo ideal propriamente dito (ABRUCIO; PEDROTI; PÓ, 2010).

Em seguida, o presidente Getúlio Vargas governou o Brasil por quinze anos ininterruptos, no primeiro período em que ficou à frente do governo, de 1930 a 1945, quando se iniciou a era Vargas, marcada por três fases: governo provisório, governo constitucional e presidente ditador no Estado Novo. Vargas criou um modelo de administração pública visando a construção do Estado Nacional por meio de “[...] um novo tipo estatal voltado para a industrialização, a urbanização e o desenvolvimento econômico do país” (ABRUCIO; PEDROTI; PÓ, 2010, p. 35).

Com o golpe de Estado que aconteceu em novembro de 1937, instituiu-se o Estado Novo. Considera-se que a reforma administrativa realizado no Estado Novo foi uma das primeiras ações

sistemáticas que tentaram reduzir as práticas do patrimonialismo, por meio da burocratização do Estado brasileiro, com as práticas de centralização, impessoalidade, hierarquia, sistema de mérito e a separação entre o público e o privado (COSTA, 2008).

Segundo Abrucio, Pedroti e Pó (2010, p. 36) a nova burocracia não visava apenas selecionar bons quadros, mas “[...] criar, pelo menos numa parte do aparelho estatal, uma estrutura institucional, profissional e universalista de meritocracia”. Com este objetivo, Vargas implementou, de forma institucionalizada, a primeira reforma administrativa do Estado brasileiro. De modo que se tornou “[...] a primeira estrutura burocrática weberiana destinada a produzir políticas públicas em larga escala”.

Com o objetivo de formar um quadro burocrático profissional, foram implantados na era varguista medidas de racionalização do aparelho estatal, princípios de meritocracia e o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), em 1938, considerado a peça chave para a instituição de uma burocracia profissional weberiana (ABRUCIO; PEDROTI; PÓ, 2010). Lima Jr. (1998, p. 06) aborda que o modelo de gestão visava implantar “[...] uma administração pública orientada pela padronização, prescrição e pelo controle. Tais iniciativas tiveram caráter absolutamente pioneiro”.

Uma das práticas que levaram à modernização do Estado brasileiro ocorreu com a aprovação da Lei nº 284 (BRASIL, 1936), com o objetivo de sistematizar o serviço público, adotaram-se medidas voltadas à organização da área de pessoal, como, por exemplo: classificação de cargos, separação dos cargos efetivos dos em comissão, grade de remuneração dos cargos públicos e criação do Conselho Federal do Serviço Público Civil.

A reforma DASP teve como vantagens a modernização da gestão pública brasileira com a adoção de princípios da burocracia weberiana visando obter um Estado eficaz. Marca-se como a primeira iniciativa com objetivo de sistematizar a organização do orçamento, compras, gestão de pessoas, entre outros procedimentos. No entanto, alguns pontos foram considerados problemáticos, como o estilo autoritário e centralizador, e mais, manutenção de interesses agrários, de modo a receber apoio político ao governo de Vargas, ficando, assim, parte do Estado destinado à patronagem (ABRUCIO; PEDROTI; PÓ, 2010).

Um progresso a favor da meritocracia foi obtido com a Constituição da República dos Estados Unidos do Brasil de 1934 (BRASIL, 1934), em que se adotou o concurso público como forma de acesso aos cargos públicos (BRASIL, 1934). A Constituição do Brasil de 1937

continuou a utilizar o concurso público como forma de investidura em cargos públicos (BRASIL, 1937).

Abrucio, Pedroti e Pó explicam o autoritarismo proveniente do DASP:

Do viés autoritário derivam tanto o DASP como mecanismo de controle político, buscando a ‘uniformização’ dos aliados e a perseguição dos adversários, quanto também uma forma burocrática que não é integralmente pública - isto é, responde mais aos desígnios do governo de plantão do que da sociedade. Essas características ficaram impregnadas em parte da burocracia meritocrática brasileira. Além disso, o autoritarismo afetou, dali para diante, o modelo reformista hegemônico. A primeira grande reforma do país não envolveu negociação com a classe política e os setores sociais, de modo que o paradigma reformista vencedor foi totalizante e autoritário. Essa visão foi defendida outras vezes no século XX, sob o argumento de evitar a contaminação da administração pública pela política clientelista (ABRUCIO; PEDROTI; PÓ, 2010, p. 41).

Considerando os objetivos do DASP, apenas parte do aparelho estatal vivenciou o princípio universalista do mérito, pois o projeto de modernização de Vargas baseava-se em acordos com antigas oligarquias. E, deste modo, práticas clientelistas continuaram a existir na máquina pública. Sendo assim, uma parte da administração pública era conduzida por princípios de meritocracia e profissionalismo, e outra, dirigida com base no patrimonialismo por grupos de apoio político ao governo de Vargas (ABRUCIO; PEDROTI; PÓ, 2010).

Para Nunes (2003), o DASP perdeu o seu poder de comando com a queda do Estado Novo, recebendo muitas críticas por seu modelo autocrático e centralizador, de tal modo, que quando José Linhares assumiu o Governo, o mesmo via o departamento e o seu corpo de funcionários como pertencente ao regime que se havia findado. Por isso, ele realizou muitas nomeações clientelistas, contrariando os princípios de universalismo de procedimentos, com a contratação de amigos e parentes no serviço público. O autor defende ainda que “[...] até 1961 não mais de 12% de todo o funcionalismo público tinha sido admitido por concurso” (NUNES, 2003, p. 67).

Nunes (2003) explica que a institucionalização do clientelismo no serviço público brasileiro é explicada nos acontecimentos de transição para a democracia, posteriormente a 1945, com a forma regulamentadora de criação e apoio de partidos políticos. Nunes (2003, p. 81-82) afirma que “a patronagem era responsável por milhares de nomeações na burocracia estatal tradicional e tornou impossível qualquer reforma administrativa no âmbito do funcionalismo [...]”.

A Constituição seguinte (BRASIL, 1946) apresenta avanços/benefícios ao desenvolvimento nacional, no entanto, ela não apresenta aspectos contribuintes para profissionalização da administração pública, pelo contrário, mostra incongruência em relação ao modelo administrativo escolhido, quando se permite a efetivação de funcionários na administração pública sem a utilização de concurso público, Art. 23 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias:

Art. 23 – Os atuais funcionários interinos da União, dos Estados e Municípios, que contem, pelo menos, cinco anos de exercício, serão automaticamente efetivados na data da promulgação deste Ato; e os atuais extranumerários que exerçam função de caráter permanente há mais de cinco anos ou em virtude de concurso ou prova de habilitação serão equiparados aos funcionários, para efeito de estabilidade, aposentadoria, licença, disponibilidade e férias (BRASIL, 1946).

Com a adoção do Estatuto dos Funcionários Públicos Civis da União, em 28 de outubro de 1952, aprovado pela promulgação da Lei nº 1.711, estabeleceram-se as regras de trabalho no serviço público, de modo que a regra geral para admissão de pessoas deveria acontecer por concurso público. Porém, a regra geral foi burlada por uma série de acontecimentos – como o golpe dado no sistema de mérito, por meio da Lei nº 4.069, de 11 de junho de 1962 – e, assim, definiu-se que todos aqueles que tivessem cinco anos de exercício na data da publicação da lei seriam enquadrados como servidores públicos efetivos, independente da forma de contratação. Com a efetivação de tantos servidores, a Administração Pública tornou-se “inchada”, dificultando a realização das ações de forma eficiente e eficaz. Um exemplo do inchaço da máquina pública ocorreu com o enquadramento dos contratados para construção e instalação de Brasília, nova capital federal (GUERZONI FILHO, 1996).

Lima Jr. (1998, p. 11) afirma que “[...] a burocracia sempre foi permeável ao processo político como um todo, ao clientelismo, desempenhando funções muito específicas, porém quase nunca em nome do interesse público”.

No governo de Juscelino Kubitschek, o plano de metas foi o principal projeto do presidente, em que, para desenvolver as atividades do mesmo, foram criadas instituições paralelas e insuladas, conhecida como administração paralela. Esta foi a maneira utilizada por Kubitschek para contratar pessoas qualificadas para desenvolver seus projetos, mas, mesmo assim, os espaços do clientelismo eram mantidos na administração direta. Nas instituições criadas no governo de

JK não se instaurou uma cultura meritocrática, pois houve descontrole no recrutamento e estabilidade das equipes (ABRUCIO; PEDROTI; PÓ, 2010).

Em seguida, os governos militares assumiram o comando do país, em 1964, por meio do “golpe militar”, com a promessa de modernizar a administração pública brasileira. O governo militar buscava sua legitimação no patriotismo, no discurso anticomunista, na ideologia antipolítica e tecnoburocrática. Algumas carreiras públicas foram fortalecidas ou criadas com a adoção de princípios meritocráticos, como na Receita Federal, no Banco Central e na Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA) (ABRUCIO; PEDROTI; PÓ, 2010). Costa (2008, p. 851) explica as ações desenvolvidas no governo militar:

[...] o governo militar realizou, à sua maneira, com sinais trocados, o programa de reformas de base — elaborou o Estatuto da Terra, promoveu uma reforma tributária, reorganizou o sistema bancário, reestruturou o ensino universitário e realizou uma ampla reforma administrativa. Em 1965 teve início a reforma tributária que se consolidou com a Constituição de 1967, uniformizando a legislação, simplificando o sistema e reduzindo o número de impostos. Ela trouxe uma brutal concentração de recursos nas mãos da União, esvaziando financeiramente estados e municípios que ficaram dependentes de transferências voluntárias (COSTA, 2008, p. 851).

Com o objetivo de expandir o aparelho estatal realizou-se a segunda reforma administrativa com a promulgação do Decreto-Lei nº 200 (BRASIL, 1967). Três principais características marcaram a reforma: 1) descentralização administrativa, permitindo maior poder de decisão à administração indireta, inclusive com a permissão para contratação de pessoas por meio do regime de Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), pois consideravam rígida a contratação pelo regime estatutário; 2) fortalecimento dos órgãos de planejamento e criação ou remodelagem de agências que cuidavam do orçamento, auditorias, compras e informação estatística; 3) estrutura federativa imposta aos estados e municípios (ABRUCIO; PEDROTI; PÓ, 2010).

Caráter autoritário, fragmentação da administração pública, fortalecimento da administração indireta, ao invés da indireta, e ampliação do paradigma reformador são os principais problemas do governo militar (GUERZONI FILHO, 1996).

Na Constituição de 1967 foi facultada à administração pública a admissão de pessoal por meio da Consolidação das Leis do Trabalho, pois se pensava que a falta de desempenho do

serviço público advinha de flexibilidade reduzida do Estatuto instituído pela Lei nº 1.711 (BRASIL, 1952), citada anteriormente. Diante da permissibilidade acredita-se que a maioria das instituições da administração pública contratava seus funcionários por meio de processo seletivo simplificado, de modo que não prevaleceu o princípio da impessoalidade e nem a utilização de instrumentos de avaliação do mérito (GUERZONI FILHO, 1996).

Além da permissão de contratações por meio da CLT, o governo militar criou em 1970 a Lei nº 5.645 (BRASIL, 1970), visando o desenvolvimento do funcionalismo público, por meio do estabelecimento de diretrizes para a classificação de cargos. Porém, com exceção de raros casos, houve um dismantelo nos quadros da administração direta, com a multiplicação de cargos e legitimações diferentes, tornando-se impossível uma gestão de pessoas equilibrada (ABRUCIO; PEDROTI; PÓ, 2010).

No governo militar as prioridades do governo não ficavam a cargo da administração direta, pois alegavam sua ineficiência por “[...] patronagem, o cartorialismo e a falta de incentivo à profissionalização do corpo de funcionários”. Ressalta-se ainda que o governo militar “[...] não melhorou a forma de seleção e a carreira da burocracia nos níveis locais de governo” (ABRUCIO; PEDROTI; PÓ, 2010, p. 50).

Apesar de representar a primeira tentativa de reforma gerencial da administração pública pela intenção de mexer na rigidez burocrática, o Decreto-Lei nº 200/67 deixou sequelas negativas. Em primeiro lugar, o ingresso de funcionários sem concurso público permitiu a reprodução de velhas práticas patrimonialistas e fisiológicas (COSTA, 2008, p. 855).

Posteriormente, na Nova República, Tancredo Neves é eleito pelo Colégio Eleitoral em 1985, e “[...] promoveu uma pequena reforma administrativa destinada a acomodar os interesses das diversas facções políticas que o apoiavam — ampliação do número de ministérios e criação de novas diretorias em quase todas as empresas estatais” (COSTA, 2008, p. 855). Após problemas de saúde e posterior falecimento de Tancredo Neves quem assume o governo é José Sarney. Esperava-se da Nova República uma verdadeira reforma do Estado (COSTA, 2008).

A Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), em 1986, foi uma iniciativa que marcou a tentativa de melhorar a capacitação dos servidores públicos brasileiros e a renovação dos quadros de servidores durante o governo Sarney (COSTA, 2008).

A Constituição Federativa do Brasil de 1988 (BRASIL, 1988) trouxe avanços significativos no atendimento de requisitos do modelo burocrático clássico, proveniente do

pensamento de Weber. Como, por exemplo, a utilização do recrutamento meritocrático, pois se institucionalizou a da forma de ingresso no serviço público, ou seja, o concurso público (PACHECO, 2010). No entanto, segundo Bresser-Pereira (1996, p. 10), a Constituição em questão permitiu alguns privilégios permitindo que “[...] mais de 400 mil funcionários celetistas das fundações e autarquias se transformassem em funcionários estatutários, detentores de estabilidade e aposentadoria integral”.

Em seguida, a reforma de administração do Governo Collor fracassou, um dos motivos foi a redução do aparelho estatal, sendo que demitiu funcionários e extinguiu órgãos, não se atendo à legalidade de suas ações na Constituição. A redução dos quadros deixou ainda mais problemática a estrutura burocrática existente na época (BRESSER-PEREIRA, 1996).

Durante o governo de Fernando Henrique Cardoso, instaurou-se a terceira reforma administrativa do Brasil em 1995, isso se considerarmos a reforma de 1967. A terceira reforma amparada pela administração pública gerencial buscou resolver os problemas da crise do Estado dos anos 1980 e a globalização da economia (BRESSER-PEREIRA, 1996) em que, para tal, criou-se o Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE) liderado pelo ministro Bresser-Pereira, que deu nome à reforma (ABRUCIO; PEDROTI; PÓ, 2010). Ainda Segundo Bresser-Pereira (1996, p. 03), a estratégia do regime militar:

[...] que resolveu adotar o caminho mais fácil da contratação de altos administradores através das empresas, inviabilizou a construção no país de uma burocracia civil forte, nos moldes que a reforma de 1936 propunha. A crise agravou-se, entretanto, a partir da Constituição de 1988, quando se salta para o extremo oposto e a administração pública brasileira passa a sofrer do mal oposto: o enrijecimento burocrático extremo (BRESSER-PEREIRA, 1996, p. 03).

Na reforma proposta pela administração pública gerencial o Estado atua mais como regulador do mercado, do que executivo e prestador de serviços. Sendo assim, o Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado (PDRAE) adotou como pilares para a reforma:

Ajustamento fiscal duradouro; reformas econômicas orientadas para o mercado que, acompanhadas de uma política industrial e tecnológica, garantissem a concorrência interna e criassem condições para o enfrentamento da competição internacional; a reforma da previdência social; a inovação dos instrumentos de política social, proporcionando maior abrangência e promovendo melhor qualidade para os serviços sociais; a reforma do aparelho de Estado, com vistas a aumentar sua “governança”, ou seja, sua capacidade de implementar de forma eficiente políticas públicas (COSTA, 2008, p. 863).

Visando fortalecer a administração pública, o PDRAE apontava como necessária a profissionalização e permanente capacitação dos servidores públicos (COSTA, 2008). Abrucio, Pedroti e Pó (2010) mencionam os avanços obtidos com a Reforma Bresser, que são: reorganização administrativa do aparelho estatal, principalmente com organização de informações administrativas; fortalecimento de carreiras públicas; realização de concursos públicos, assim, como capacitação dos quadros administrativos.

Abrucio, Pedroti e Pó (2010, p. 63) explicam um dos motivos que prejudicaram a Reforma Bresser:

Não há dúvidas de que as condições políticas prejudicaram a Reforma Bresser. Contudo, ela também continha erros de diagnóstico. Um deles se relaciona com o conceito muito restrito de carreiras estratégicas de Estado, tanto para o governo federal como para o contexto federativo. Ao delimitar o núcleo estratégico em poucas funções governamentais, basicamente ligadas à diplomacia, às finanças públicas, à área jurídica e à carreira de gestores governamentais, o projeto da Reforma Bresser deixou de incorporar outros setores essenciais da União, fundamentais para que ela atue como reguladora, avaliadora e indutora no plano das relações intergovernamentais.

Portanto, vale dizer que, o emprego de muitas regras do modelo burocrático iniciou-se no Brasil em 1930, como o uso do concurso público, estabilidade no emprego e organização de carreiras. Contudo, conforme demonstrado anteriormente, as formas de ingresso no serviço público sofreram mudanças até 1988. No entanto, utiliza-se de outros meios de ingresso e permanência no quadro de pessoal, como cargos de livre nomeação. Em alguns casos, o acontecimento é uma demonstração da politização da máquina pública, pois práticas clientelistas são utilizadas pelos governantes no jogo político-partidário (PACHECO, 2010).

3 CULTURA BRASILEIRA E TRAÇOS CULTURAIS BRASILEIROS³

Existem vários entendimentos de cultura, admitindo definições diferentes; para uns, refere-se à educação, para outros, diz respeito às manifestações artísticas, assim como, as tradições e crenças de um povo; todavia a visão de Santos (1987, p. 19) é mais genérica, mencionando que cultura é “[...] tudo o que caracteriza uma população humana”. Vannucchi (2011, p. 23) diz que cultura é “[...] tudo aquilo que não é natureza. Por sua vez, toda ação humana na natureza e com a natureza é cultura”.

Geralmente menciona-se que a cultura brasileira possui três matrizes, que são a indígena, a portuguesa e a da África negra. As três raças se misturaram dando origem a uma grande miscigenação e a diversas subculturas no Brasil (MOTTA; CALDAS, 2007; FREITAS, 2007; HOLANDA, 1995); formando um arranjo cultural distinto, devido às atividades econômicas, à criatividade nativa e às culturas estrangeiras (VANNUCCHI, 2011). Pouco se conhece da origem da cultura indígena, sabe-se que os índios se encontravam separados em vários grupos étnicos e culturais. Os portugueses que invadiram o Brasil eram comerciantes e navegadores acostumados com a prática da escravidão (MOTTA; CALDAS, 2007).

Os portugueses viajavam ao Brasil com o objetivo de exploração, principalmente do pau-brasil, e não tinham como foco a ocupação do território. Como os portugueses não vinham ao Brasil acompanhados por mulheres e filhos se relacionavam com as índias, as primeiras mães dos brasileiros (MOTTA; CALDAS, 2007).

Os negros vinham da África e a sua cultura era próxima à dos portugueses, alguns mulçumanos e alfabetizados. Uma característica marcante dos mesmos era o interesse pelo aprendizado do português com vistas a se comunicarem, sendo assim, tornaram-se os principais propagadores do português no Brasil (MOTTA; CALDAS, 2007). Trabalhavam nos engenhos, nos campos e na casa grande (FREYRE, 2013).

Entende-se por cultura nacional os acontecimentos e características do processo histórico, sendo que no Brasil, os temas desigualdades sociais e política estão sempre presentes nos discursos da cultura nacional, ainda, referindo-se ao brasileiro como aquele que usa do “jeitinho” para driblar as regras. Por outro lado, o autor também comenta que quando o brasileiro consegue

³ O tema Cultura Brasileira é estudado amplamente no Brasil, de modo que o conteúdo discutido neste trabalho não aborda todas as vertentes do tema, no entanto, a discussão realizada sobre os traços culturais brasileiros são suficientes para o objeto da pesquisa.

burlar as relações de poder ele não tem interesse de modificar a situação, pois já deu o seu “jeitinho” (SANTOS, 1987).

Segundo Motta (2007, p. 26), a variação entre as culturas acontece devido “[...] aos hábitos e comportamentos de um grupo ou sociedade para outros”. Nesse sentido, o autor chama atenção para a forma que o comportamento das organizações é modificado em virtude dos aspectos culturais. O mesmo autor menciona que “os comportamentos de executivos e trabalhadores baseiam-se em crenças, atitudes e valores e, em certa medida, verdadeiros ciclos viciosos de comportamentos são causados por crenças, atitudes e valores” (MOTTA, 2007, p. 27). Freitas (2007) complementa dizendo que a cultura organizacional é influenciada pelos fundadores, líderes, processo histórico e mercado.

Sendo assim, a cultura organizacional é influenciada pela cultura nacional em maior ou menor nível (MOTTA, 1996). Deste modo, alguns traços da cultura nacional são identificados na cultura organizacional.

3.1 Traços culturais brasileiros

O Brasil apresenta traços culturais advindos desde a sua colonização pelos portugueses e que permanecem até hoje, como, por exemplo, a “[...] exploração de recursos internos das organizações, inclusive os humanos, na exploração do consumidor, do meio ambiente e no desperdício generalizado” (MOTTA, 2007, p. 27).

Geralmente, ao falar e apresentar a cultura brasileira aborda-se um lado mais universal e cosmopolita que privilegia o povo, as práticas, os costumes, enfim, o país como um todo. Deixamos “escondido” um lado mais ligado aos problemas (DAMATTA, 1997b) ou às peculiaridades regionais do povo brasileiro (RIBEIRO, 2006). A demonstração dos traços a seguir, que, em regra, não são apresentados com frequência, como disse DaMatta (1997b), ficam “escondidos”, no entanto, quando cada brasileiro faz a leitura de obras como DaMatta (1997a; 1997b), Motta (2007), Freitas (2007) e Barbosa (2006) reconhecem os relatos como verdadeiramente pertencentes a nossa cultura.

Traços importantes da cultura organizacional advêm da cultura nacional. Estes traços são características comuns e/ou frequentes encontradas na maioria dos indivíduos de uma determinada cultura. Os traços são considerados pertencentes ao inconsciente de cada pessoa

(FREITAS, 2007). No entanto, torna-se difícil identificar traços nacionais em um país, que conforme menciona Freitas (2007, p. 40), “mais parece um caos cultural”, considerando ser uma nação bastante heterogênea. Entretanto, alguns traços da cultura brasileira podem ser identificados, e considerados por muitos autores de renome como pertencentes a nossa cultura.

É apresentado no quadro 01 os traços brasileiros e as suas características chaves, conforme Freitas (2007).

Quadro 01 - Traços brasileiros e características-chave

Traço	Características-chaves
1. Hierarquia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tendência e centralização do poder dentro dos grupos sociais ▪ Distanciamento nas relações entre diferentes grupos sociais ▪ Passividade e aceitação dos grupos inferiores
2. Personalismo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sociedade baseada em relações pessoais ▪ Busca de proximidade e afeto nas relações ▪ Paternalismo: domínio moral e econômico
3. Malandragem	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Flexibilidade e adaptabilidade como meio de navegação social ▪ Jeitinho
4. Sensualismo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gosto pelo exótico nas relações sociais
5. Aventureiro	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mais sonhador do que disciplinado ▪ Tendência à aversão ao trabalho manual ou metódico

Fonte: Freitas (2007).

Chu (2010) – baseando-se nos trabalhos de Barros e Prates (1996), Freitas (1997), Motta e Alcadipani (1999), Motta (1996), Costa (1997), Davel e Vasconcelos (1997), DaMatta (1991), Matheus (1997), Moreira (2005), Vergana, Moraes e Palmeira (1997), Caldas (1997) e Motta, Alcadipani e Bresler (2001) – desenvolveu um quadro sumário dos principais traços culturais brasileiros. Os traços elencados pela autora são: coletivismo, lealdade às pessoas, aversão ao conflito, personalismo, cordialidade, impunidade, malandragem, formalismo, “jeitinho”, flexibilidade, feminilidade, desigualdade de poder, autoritarismo, postura de espectador, plasticidade e paternalismo. O quadro 02 exhibe os principais traços que são importantes para o objeto de estudo deste trabalho.

Quadro 02 – Quadro sumário dos traços culturais brasileiros

Traço Cultural	Definição
Coletivismo	Ideia de que os interesses do grupo devem prevalecer sobre os interesses do indivíduo e de que há necessidade de pertencimento a grupos. A relação do indivíduo com o grupo é forte e assemelha-se a uma relação familiar: o grupo deve fornecer proteção ao indivíduo, e este oferece, em troca, sua lealdade. Para que uma situação de harmonia seja mantida, conflitos são evitados, e busca-se a manutenção de relações de confiança dentro do grupo, o que torna os relacionamentos entre os indivíduos mais importantes do que as tarefas.

Lealdade às pessoas	Relação em que o líder e as pessoas do grupo a que se pertence são mais importantes que o sistema maior. Grande confiança é depositada na figura do líder, que é responsável pela manutenção da coesão do grupo, que, por sua vez, precisa da constante presença do líder para funcionar.
Personalismo	Postura que reflete a importância atribuída às pessoas e aos interesses pessoais. Na rede de amigos e parentes é depositada grande confiança, principalmente para resolução de problemas ou obtenção de privilégios pessoais. Há intensa busca por proximidade e afeto nos relacionamentos, de forma que as conexões pessoais assemelham-se às conexões familiares. O grupo torna-se extensão da família como garantia de segurança nas ações.
Cordialidade	Comportamento individual permeado pela aparência afetiva, não necessariamente sincera ou profunda. Comportamento organizacional que revela predomínio de uma lógica de cunho emocional e emotivo.
Impunidade	Noção predominante de que as leis gerais são válidas somente para os indiferentes e de que os direitos individuais são monopólio de poucos. A transgressão de leis é vista como vitória contra os líderes e é premiada com a punição supostamente consequente.
Malandragem	Comportamento que deriva do desalinhamento existente entre as leis da vida pública e a realidade social costumeira. Constitui uma maneira de sobreviver socialmente, cumprindo leis absurdas e conciliando ordens impossíveis por meio da utilização de flexibilidade e adaptação. Constitui um modo de viver, de sobreviver e de proceder socialmente. Pressupõe predisposição para se tirar vantagens e caracteriza a profissionalização do “jeitinho”.
“Jeitinho”	Comportamento que possui raízes no formalismo e que existe em função da grande quantidade de regras e determinações legais que submetem o cidadão ao Estado, regem suas interações sociais e determinam o que se pode ou não fazer, mas que pouco refletem a realidade social, revelando incoerência em relação aos hábitos e costumes. Este comportamento constitui uma tentativa de harmonização das regras e determinações universais com a vida e as necessidades diárias, buscando atingir e realizar objetivos a despeito de determinações legais contrárias. Revela um “controle” entre leis universais e relações pessoais e é conseguido muitas vezes por meio da personalização das relações obtidas pela descoberta de elementos e interesses em comum.
Desigualdade de poder	Noção de grande desigualdade existente entre as pessoas revelada por meio do elevado grau de concentração de poder nas estruturas sociais e organizacionais, que se desmembra (i) na força da hierarquia nas relações entre as pessoas e (ii) na grande importância dada ao <i>status</i> individual e à autoridade dos superiores. Traduz a noção de que indivíduos em posições de menor poder aceitam as desigualdades entre as pessoas e possuem comportamento passivo diante dessa situação.
Autoritarismo	Postura que evidencia o alto grau de autoridade depositada em pessoas em posições hierarquicamente superiores. Reflete o elevado e, por vezes, excessivo respeito diante da autoridade.
Paternalismo	Relação que configura uma situação de controle dos indivíduos, na medida em que combina, por um lado, a figura de um chefe/patrão ao mesmo tempo autoritário, firme, cordial e generoso e por outro a aceitação e docilidade dos subordinados. A relação configura também uma dependência entre líderes e liderados decorrente da aceitação mútua da situação, que é simultaneamente econômica e pessoal: econômica no controle e na delegação de ordens, e pessoal na proteção e no agrado aos subordinados. A presença do patrão nos locais de trabalho é constante, as relações aproximam-se do modelo familiar e os subordinados aceitam e reivindicam esta configuração.

Fonte: Adaptado de Chu (2010).

Serão abordados de forma mais ampla neste trabalho os seguintes traços culturais brasileiros: a hierarquia, o personalismo e a malandragem.

3.1.1 Hierarquia

Tem-se no engenho a base da cultura brasileira, com as relações da casa grande e senzala, em que o senhor do engenho gerencia as terras, a família e os escravos (FREYRE, 2013; MOTTA, 2007). Diante do contexto, a formação da cultura brasileira se deu em decorrência da mistura das raças, bem como das relações de poder estabelecidas entre elas. Por isso, para Santos (1987) não se pode discutir cultura deixando despercebidas as relações de poder dentro da sociedade.

Freitas (2007, p. 46) explica a hierarquização mencionando a família patriarcal, o núcleo do sistema agrário no Brasil, “foi ela a grande colonizadora do Brasil, que estabeleceu um poder aristocrático e virtualmente ilimitado. Centralizando o poder na figura do patriarca, a família colonial forneceu a ideia da normalidade do poder, da respeitabilidade e da obediência irrestrita”.

Encaixa bem neste traço brasileiro de hierarquia, a famosa expressão do “sabe com quem está falando?” que expressa uma relação autoritária entre duas pessoas, considerando as posições sociais de cada uma (DAMATTA, 1997b). Para DaMatta (1997b, p. 188), a utilização do “sabe com quem está falando?” “[...] é a negação do ‘jeitinho’, da ‘cordialidade’ e da ‘malandragem’”. O uso do “jeitinho brasileiro” será discutido no traço malandragem. O uso do “sabe com quem está falando?” geralmente acontece em ocasiões com objetivo de “‘sentir-se importante’ ou ‘mostrar posição social’” (DAMATTA, 1997b, p. 193).

O “sabe com quem está falando” é uma expressão que não é bem vista, considerada ilegítima. De modo geral, as pessoas condenam a sua utilização, tanto é que a mesma não é usada ou apresentada aos estrangeiros, assim como se faz com o carnaval e o futebol, no entanto, a frase ainda é muito utilizada. O “sabe com quem está falando” também retrata um lado indesejável da cultura brasileira, principalmente, por ser utilizado em situações de conflito, uma vez que o brasileiro é mais familiarizado com o “jeitinho” (DAMATTA, 1997b).

A utilização do “sabe com quem está falado” ou do “jeitinho” depende do contexto social do momento em que se está vivenciando. Quando em uma dada situação o indivíduo se sente em uma posição social mais favorável, usa-se o “sabe com quem está falado?” e quando não se pode usar do prestígio social e do poder, usa-se o “jeitinho”. Contudo, as duas práticas brasileiras tem o mesmo objetivo, driblar as regras e as legislações (DAMATTA, 1997b).

3.1.2 Personalismo

As formas de ocupação de funções públicas é um assunto que fez parte das reformas administrativas brasileiras e que, até hoje, permeiam a discussão sobre gestão de pessoas no serviço público, e, como já se sabe, esta área não foi isenta do personalismo, pois, muitas vezes, as funções públicas são ocupadas por pessoas que foram escolhidas pelo critério da relação pessoal, e não pelo critério da capacidade (FREITAS, 2007). O personalismo é percebido quando se observa que, ao captar informações importantes, as pessoas têm um grau de confiança maior nas pessoas, nas relações pessoais, do que, em documentos formais e informais (CHU, 2010).

DaMatta (1997a, p. 77) aborda o quanto é atual o uso das relações pessoais, diz ele que não era apenas os “[...] desembargadores do Brasil colonial que estariam usando sua influência para burlar as leis do mercado no período colonial, mas também hoje as autoridades usam sua relação como um cargo para deixar de cumprir as leis universais que teoricamente valem para todos, menos pra eles [...]”.

Motta (2007) expõe a tendência de a sociedade brasileira utilizar do nepotismo para realizar o provimento de cargos nas organizações, assim como, no mercado de trabalho em geral. Chu (2010, p. 87-88) afirma também que “os avanços na hierarquia são acelerados em função das relações pessoais. Os indivíduos cultivam boas relações e a lealdade com pessoas em posições poderosas para maior facilidade na ‘escalada’ organizacional”.

Geralmente, o brasileiro, antes de tratar de seus assuntos e resolver seus problemas em setores públicos, procura primeiro localizar suas relações nos mesmos. Sendo assim, as instituições brasileiras sofrem, por um lado, uma pressão das normas burocráticas e legais, e, por outro, pelas redes de relações pessoais dos recursos gerenciados pelas mesmas. Explicando-se, assim, as dificuldades em que as instituições brasileiras estão submetidas (DAMATTA, 1997a). Nesse sentido, Chu (2010, p. 92) menciona que “o processo de seleção no Brasil é fortemente influenciado pelo traço do personalismo. Apesar de contratações serem formalmente feitas com base nas competências e habilidades formais dos indivíduos, é forte a presença de contratações via relacionamentos pessoais”.

DaMatta (1997a, p. 76) menciona que, geralmente, aquele que utiliza da universalidade e da impessoalidade nas vivências organizacionais, ou ainda, quem critica práticas fora dessa natureza é considerado, “[...] um ‘criador de caso’, ou um ‘invejoso’ ou ‘está despeitado’”. Pois

a socialização nas organizações perpassa pelos traços de personalismo, coletivismo, necessidade de evitar conflitos, cordialidade e lealdade às pessoas. Pois muitas vezes, “[...] colegas de trabalho também são amigos, confidentes, torcedores, compadres e comadres. [...] O peso do ‘coletivismo’ está no fato de que o grupo deve partilhar momentos conjuntos dentro e fora do ambiente de trabalho. Aquele que não compartilha é por vezes considerado ‘individualista’ e pode ser rejeitado” (CHU, 2010, p. 92).

3.1.3 Malandragem

Pensa-se que a malandragem e o jeitinho brasileiro podem ter sido herdados dos portugueses ainda no período colonial, pois, conforme escreve Freyre (2013, p. 78), “o português vinha encontrar na América tropical uma terra de vida aparentemente fácil [...]”. Continuamente, no mesmo sentido explicativo, vale dizer que, alguns casos demonstram o mau povoamento do Brasil, pois, muitos portugueses vinham para cá por terem cometido delitos leves e/ou por terem sido expatriados por irregularidade (FREYRE, 2013).

Barbosa (2006) realizou uma pesquisa empírica com 200 pessoas de segmentos e faixas etárias diferentes, em várias cidades brasileiras, de 1984 a 1986. Todas as pessoas entrevistadas alegaram conhecer e fazer uso da expressão “jeitinho”, demonstrando, assim, o caráter universal da expressão e seus desdobramentos, em todas as classes sociais. Os entrevistados alegavam que o uso do jeitinho depende apenas da “boa vontade”.

Na pesquisa realizada por Barbosa (2006, p. 41, grifo do autor), o jeitinho foi definido por todos, de modo mais abrangente, como “[...] uma forma ‘especial’ de se resolver algum problema ou situação difícil ou proibida; ou uma solução criativa para alguma emergência, seja sob a forma de burla a alguma regra ou norma preestabelecida, seja sob a forma de conciliação, esperteza ou habilidade”.

Motta explica o uso do jeitinho brasileiro como uma prática de personalização das relações:

O ‘jeitinho brasileiro’ é uma prática cordial que implica personalizar relações por meio da descoberta de um time de futebol comum ou de uma cidade natal comum, ou ainda de um interesse comum qualquer. É diferente da arrogância em apelar para um *status* mais alto de um parente ou de um conhecido importante. Porém, as duas coisas são frequentes em nosso país e, por vezes, aparecem habitualmente combinadas (MOTTA, 2007, p. 34).

O uso do jeitinho na cultura brasileira tornou-se muito comum, dizem que quem não utiliza desse artifício é porque não possui relações pessoais. Um inquérito realizado por DaMatta (1997a, p. 74) junto a estudantes de pós-graduação comprovou afirmação com as respostas da pergunta “como você classifica a pessoa que obedece às leis no Brasil?”:

[...] Todos, sem exceção, mencionaram que quem assim procedia era uma pessoa inferior e sem recursos, sendo que um informante deu uma resposta padrão e grosseira para a pergunta. ‘Quem obedece a todas as leis é um *babaca!*’ Quer dizer, a obediência às leis configura na sociedade brasileira uma situação de pleno anonimato e grande inferioridade (DAMATTA, 1997, p. 74a).

É no domínio da burocracia que mais se faz uso do jeitinho, pois as pessoas alegam que a organização burocrática brasileira é muito rígida e possui formalismo excessivo. A burocracia é impessoal, reacional, anônima; já o jeito usa da emoção, da simpatia e da maneira de falar. O mais surpreendente é que não há domínios para o uso do jeitinho. O que também chama atenção é o sexo dos indivíduos, de modo que, a obtenção dos jeitinhos é facilitada quando os atores são de sexo oposto (BARBOSA, 2006).

As expressões “jeitinho brasileiro” e “país do jeitinho” são usados frequentemente para definir respectivamente o povo e o país nas maneiras que utiliza para revolver e lidar com variadas situações. Vale dizer que existe o jeitinho com discurso positivo e negativo. O positivo, geralmente, aborda a maneira criativa de o brasileiro resolver os seus problemas, sem precisar burlar as regras; o jeitinho negativo é o contrário, é a maneira utilizada para resolver os problemas infringindo as leis, as normas e assim por diante (BARBOSA, 2006).

Segundo as entrevistas realizadas por Barbosa (2006, p. 41, grifo do autor) “[...] *jeitinho demais leva à corrupção* [...]” só é difícil saber aonde um termina e o outro começa, mas essa separação depende do contexto da situação e da relação entre os envolvidos.

O quadro 03 apresenta as diferenças entre as duas expressões tratadas neste trabalho que marcam o perfil cultural do brasileiro, que são “você sabe com quem está falando?” e “jeitinho”.

Quadro 03 – Diferenças entre as expressões “Você sabe com quem está falando?” e “Jeitinho”

“Você sabe com quem está falando?”	“Jeitinho”
1. Faz uso da autoridade e do poder	1. Faz uso da barganha e da argumentação
2. Parte do pressuposto de que as desigualdades sociais têm valor	2. Parte do pressuposto igualitário
3. Não é acessível a todos da sociedade em todas as situações	3. É acessível a todos da sociedade

4. Baseia-se, para a sua eficácia, na identidade social. Faz uso de laços com a sociedade	4. Não depende, exclusivamente de laços mais profundos com a sociedade. Depende basicamente de atributos individuais, da personalidade.
5. A identidade social dos participantes sempre termina desvendada	5. Pode começar e terminar anonimamente
6. Não é conhecido por todos da sociedade	6. É conhecido por todos na sociedade.
7. É um rito de separação	7. É um rito aglutinador

Fonte: Barbosa (2006).

Barbosa (2006) afirma que para resolver os problemas do lado negativo dos traços culturais do Brasil não adianta apenas mudar a legislação, tal fato se exemplifica se considerarmos a quantidade de constituições que o Brasil já teve. “O brasileiro precisa mudar de atitudes, de hábitos [...]” (BARBOSA, 2006, p. 41).

4 MERITOCRACIA

Não existe um conceito único e concreto de meritocracia, e sim conceito em nível ideológico, que é um conjunto de valores que defende que os indivíduos devem ocupar posições na sociedade de acordo com o mérito individual (BARBOSA, 2003). Para a mesma autora (2003, p. 22) meritocracia “é um reconhecimento público da qualidade das realizações individuais”. Neste sentido, o sistema meritocrático recusa qualquer privilégio hereditário e corporativo.

Buscando-se em Weber (1982), tem-se que, em organizações burocráticas modernas, a seleção da força de trabalho deve ser feita com base no mérito dos funcionários. Marques (2011, p. 21) diz ainda que “meritocracia é uma burocracia weberiana por excelência no que se refere aos processos seletivos (meritocráticos) e de retenção e premiação dos servidores mais qualificados (carreiras estruturadas e com remuneração adequada)”.

Para meritocracia “o critério básico de organização social deve ser o desempenho das pessoas, ou seja, o conjunto de talentos, habilidades e esforços de cada um” (BARBOSA, 2003, p. 22). Neste mesmo sentido, Marques (2011, p. 17) aborda que a definição de meritocracia está “[...] associada a uma forma de organização do Estado em que o esforço e às capacidades pessoais ganham precedência sobre critérios baseados no nascimento, na riqueza, no grupo social, na rede de relacionamentos pessoais ou na troca de favores”.

Entende-se por meritocracia um conjunto de valores que utiliza como regra para ocupação de cargos o merecimento conquistado por meio do desempenho individual de cada cidadão, comprovado com talento e competência. Deste modo, não se considera privilégios de posição social e poderes políticos, como corporativos, hereditários, sociais, entre outros... (SILVA *et. al.*, 2012; BILHIM, 2012). Ou seja, as recompensas dos indivíduos são pautadas em seus méritos e esforços (MORAES, 2013, p. 42).

Diante do que foi apresentado com relação às conceituações de meritocracia, Moraes (2013) escreveu que o tema não abarca em suas definições as questões sobre afinidades pessoais. Destaca ainda o autor que não é objetivo dos sistemas meritocráticos perseguir aqueles que apresentam menor desempenho, mas resguardar a justiça funcional.

Discussões sobre meritocracia e avaliação de desempenho são temas polêmicos no Brasil, bem como, em outros países. No estudo realizado por Barbosa (2003) verificou-se que a “meritocracia está associada quase que exclusivamente a uma aristocracia de talento, de intelecto,

composta de acadêmicos, produtores de conhecimento e informação, profissionais liberais e elites gerenciais, e é legitimada pelos diplomas universitários”.

O problema relacionado à meritocracia não decorre do estabelecimento consensual do conceito com seus devidos critérios, mas sim em interpretar e avaliar o desempenho, principalmente, quando se discute as origens das desigualdades naturais e da existência de igualdade de oportunidades a todos. Contudo, a meritocracia é um forte instrumento de combate às desigualdades sociais (BARBOSA, 2003).

Contemporaneamente, difunde-se uma ideologia neoliberal sobre a meritocracia, em que combate-se o Estado do bem-estar social com o discurso de que “o mundo não deve nada a ninguém”, por isso, não devendo projetar políticas coletivas para os menos desfavorecidos. De modo que, ordem social deve-se estabelecer com base no desempenho (esforço e capacidade) dos indivíduos. Pois segundo os neoliberais a política do bem-estar social, criou um homem “reativo, acomodado, esperando da ação do Estado e da sociedade”, enquanto o que se espera como resultado da meritocracia é um homem “autônomo, competitivo, empreendedor, criativo, esforçado”. Contudo, a política neoliberal ignora outras variáveis que fazem parte do contexto social, cultural e político, responsabilizando o indivíduo pelo seu sucesso ou fracasso (BARBOSA, 2003, p. 26).

Neste sentido, ao discutir meritocracia, os autores não deixam de tratar de equidade. Sandel (2014) ao discutir o assunto se embasa no filósofo político americano John Rawls (1921-2002), que indaga qual seria a situação inicial de equidade com que estaríamos de acordo. Segundo Rawls, temos dificuldade em chegar num consenso sobre os princípios que deveriam governar a vida coletiva, devido às pessoas serem diferentes, e, por isso, terem princípios diferentes, sendo que cada um possui seus “[...] interesses, crenças morais e religiosas e posições sociais. Algumas pessoas são ricas, outras são pobres; algumas têm poder e bons relacionamentos; outras nem tanto. Algumas fazem parte de minorias raciais, étnicas ou religiosas; outras não” (SANDEL, 2014, p. 178).

Rawls (1971) nos chama a pensar quais seriam os princípios que escolheríamos, sendo racionais e com interesses particulares, caso estivéssemos cobertos provisoriamente por um “véu da ignorância” e não soubéssemos a categoria que fazemos parte na sociedade, assim como, se não soubéssemos de nossas características naturais. Segundo o autor, se não possuíssemos nenhuma informação de quem somos, escolheríamos uma posição original de equidade com

princípios justos. Não indicaríamos o utilitarismo devido ao medo de fazermos parte das classes menos desfavorecidas e querermos ser respeitados.

Dois princípios seriam escolhidos, um que ofereça às mesmas liberdades básicas a todos os cidadãos, incluindo liberdade de expressão e religião; e o outro que respeita a equidade social e econômica, só permitindo desigualdade social que favoreça os menos favorecidos. Como exemplo, o médico pode ter direito a salários maiores, de modo que cresça o acesso do pobre aos serviços de saúde. O que se discute é a forma em que a sociedade está estruturada, incluindo a distribuição de direitos, deveres, renda, fortuna, poder e oportunidades (RAWLS, 1971).

Considerando o exposto, Moraes (2013) salientou que os sistemas meritocráticos comparado a outros sistemas é um dos mais justos. Sandel (2014, p. 191-192) acredita que uma meritocracia justa pode remediar injustiças causadas pelo sistema libertário, corrigindo diferenças sociais e econômicas:

Elas remove os obstáculos que cerceiam a realização pessoal ao oferecer oportunidades de educação iguais para todos, para que os indivíduos de famílias pobres possam competir em situação de igualdade com os que têm origens mais privilegiadas. Ela institui programas assistenciais para famílias de baixa renda, programas compensatórios de nutrição e de saúde para a infância, programas educacionais e de treinamento profissional – tudo o que for preciso para que todos, independentemente de classe ou situação familiar, tenham acesso ao mesmo ponto de partida. Segundo a concepção meritocrática, a distribuição de renda e fortuna que resulta do livre mercado é justa, mas só se todos tiverem as mesmas oportunidades para desenvolver aptidões. Os vencedores da corrida só serão merecedores das recompensas se todos partirem da mesma linha de largada.

Na pesquisa que Marques (2011, p. 79-80) realizou sobre meritocracia, combate a corrupção e desenvolvimento humano, tem-se que:

[...] a implementação de burocracias meritocráticas tem sido, historicamente, o melhor caminho para que o Estado alcance níveis de autonomia e capacidade de atuação mais altos, criando as condições necessárias ao bom funcionamento das economias de mercado, e principalmente, à promoção do desenvolvimento.

Diante do que foi abordado, tem-se como ideal que os sistemas meritocráticos privilegiem os talentos individuais, mas em benefício da coletividade, isto é, da sociedade, de forma geral, favorecida com a institucionalização da meritocracia (MORAES, 2013).

Bilhim (2012, p. 58) analisando o modelo gestor da reforma administrativa de Portugal escreve:

[...] nos países da ‘Europa das Oliveiras’ ou Europa do Sul, não há, propriamente, vozes que se levantem na Administração Pública contra o mérito, porque tal não seria politicamente correto, quer à luz da burocracia de Weber quer por força das boas práticas em usos nos países da OCDE. Todavia, persiste uma postura cultural pesada, marcada pela postura cultural segundo a qual ‘[...] a administração é para mim e para os meus’. [...]. Algo do estilo ‘[...] quem tem necessidade de ter em conta o mérito são os outros, pra mim, basta-me ser eu a escolher e o mérito brota como brota de fonte cristalina a água em tórrido estio’.

Conforme apresentado em capítulos anteriores deste trabalho, observamos certa semelhança no Brasil. Além do mais, diante do que foi apresentado até aqui, observa-se que as abordagens sobre meritocracia são bastante complexas, principalmente no Brasil. O problema brasileiro é que as pessoas, geralmente, não lutam por posições considerando o mérito, porque, sempre, estão alegando que as falhas do sistema impossibilitam o uso da meritocracia, neste sentido, os cidadãos, de maneira geral, pouco fazem para mudar o contexto (BARBOSA, 2003).

Além do mais, uma incoerência rodeia a meritocracia, já que, de forma teórica, os indivíduos militam em prol da valorização do mérito, mas, por outro lado, desacreditam do sistema de mérito, pois, paralelamente, demandam por favores na contratação de familiares e amigos (BILHIM, 2012).

Analisando a meritocracia no Brasil, Estados Unidos e Japão, e, ainda, comparando as formas de hierarquização e ocupação de cargos, tem-se que no Japão prevalece o sistema de senioridade, em que o salário e a posição de uma pessoa em um cargo dá-se em função do mérito dos anos, ou seja, o tempo do indivíduo na organização. Nos Estados Unidos, as hierarquias são ordenadas tomando como base o desempenho e o mérito individual. Já no Brasil, a discussão sobre meritocracia encontra-se em foco, discutidas na reforma do Estado, pois, a mobilidade vertical nas organizações acontece pela antiguidade e/ou relações pessoais (BARBOSA, 2003).

Acrescenta-se, ainda, que nas organizações públicas brasileiras algumas características que marcam a cultura nacional estão, quase sempre, contrastando com a meritocracia, como, por exemplo, o patrimonialismo, o personalismo e o clientelismo (BERGUE, 2014). Diante do exposto, Pereira e Pacheco (2005), escrevendo sobre o início da reforma do Estado brasileiro com o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado em 1995, afirmam que um Estado forte necessita de servidores selecionados pelo mérito, ao invés de utilizar critérios políticos, nepóticos ou clientelistas.

Para Bilhim (2012), a gestão baseada no mérito é sinal de modernidade, considerado um instrumento de combate à corrupção, assegurando maior imparcialidade no gerenciamento da área de pessoas no serviço público.

Por conseguinte, Barbosa (2003) esclarece que para implantação de uma meritocracia dois cuidados devem ser tomados, isto é, a garantia de condições para competição e o estabelecimento de processos de avaliação que torne possível identificar precisamente a hierarquia de desempenho. A autora ainda expõe:

A lógica meritocrática não computa a existência de desvantagens ou de bons desempenhos anteriores: se os indivíduos estão juntos, competindo numa determinada instância, o fato de “chegarem lá” já nivelou todos, independentemente das desigualdades de oportunidades anteriores, e a responsabilidade das agências é apenas assegurar a igualdade de condições naquela situação dada (BARBOSA, 2003, p. 34).

Para Barbosa (2003), a meritocracia é um sistema essencial, em que, nas sociedades democráticas modernas e igualitárias, o critério de hierarquização social não deve mais ser discutido, pois, está posto, é a meritocracia. O que deve ser discutido é: “se todos nós queremos os melhores, como identificá-los e que instrumentos utilizar para selecioná-los? Mais ainda, como garantir que todos tenham igualdades de condições para competir?” (BARBOSA, 2003).

4.1 Competência, desempenho e desenho de cargos e funções de confiança

Para a institucionalização da meritocracia torna-se necessário definir, de forma coletiva, o que será considerado como mérito. Assim como, quais indicadores de desempenho serão adotados (MORAES, 2013). Nesse sentido, aborda-se nesse tópico: competência, desempenho, desenho de cargos e funções de confiança.

A competência passou a ser definida como a capacidade de alguém desenvolver um trabalho específico a partir da Administração Científica (ISAMBERT-JAMATI, 1997). De modo que se exigiam habilidades mais técnicas para o desenvolvimento das atividades de um cargo específico. Com o tempo, as relações de trabalho foram se alterando e aspectos sociais passaram a ser vistos como necessários no processo de desenvolvimento e contratação de funcionários. Sendo assim, as atitudes se tornaram uma das dimensões da competência (PIRES *et. al.*, 2005).

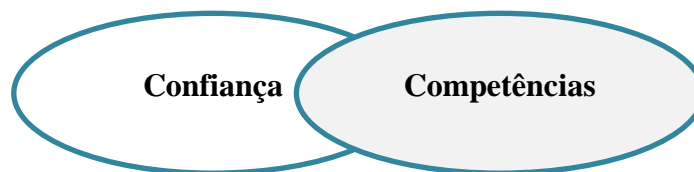
Logo, o conceito de competência é multidimensional formado por três dimensões: conhecimentos, habilidades e atitudes. O conhecimento é formado por elementos conceituais ou

técnicos que são necessários para o desenvolvimento de atividades pertinentes a um cargo, como, por exemplo, conhecimento de determinadas teorias, de um conjunto de legislações, de tecnologias, de contabilidade pública, entre outros. A habilidade pode ser conceituada com a capacidade que os indivíduos possuem de colocar o conhecimento em prática. E, por último, as atitudes estão relacionadas com “[...] atributos de personalidade e postura pessoal e profissional” (BERGUE, 2014, p. 263).

Novas abordagens passaram a associar o conceito de competência a desempenho (PIRES *et. al.*, 2005). De tal modo que, muitos autores, como, por exemplo, Pires *et. al.* (2005), Freitas e Brandão (2005), Brandão e Babry (2005), definem competência como uma combinação sinérgica entre conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional do indivíduo.

Considerando a configuração diferenciada de investidura em cargos em comissão e funções de confiança, e, ainda, o elemento “confiança” da natureza dos cargos, tem-se que “[...] a escolha do designado para o exercício dessas atividades deve combinar confiança e competência em medidas proporcionais, jamais em prejuízo desta última” (BERGUE, 2010, p.331), conforme apresentado na figura 01.

Figura 01: Dimensões da confiança e da competência



Fonte: Adaptado de Bergue (2010)

Para a institucionalização de uma meritocracia, torna-se interessante a definição dos critérios de confiança, assim como os critérios de competências que serão consideradas para o preenchimento de cargos e funções públicas.

Nesse sentido, tem-se o modelo de gestão por competências⁴, que tem como proposta reduzir os espaços entre as competências que são imprescindíveis para o desenvolvimento das atividades e as competências disponíveis em uma organização. Esses espaços podem ser

⁴ Não é objetivo deste trabalho discutir a temática gestão por competências, no entanto, a metodologia é uma alternativa que as instituições possam para implantar o sistema de mérito voltado ao preenchimento de cargos e funções de confiança.

minimizados com o mapeamento das competências necessárias para o alcance dos objetivos organizacionais. Pois, por meio de mapeamento, a instituição pode captar e desenvolver competências (BRANDÃO; BABRY, 2005).

As atividades de mapeamento de competências subsidiam as atividades da área de gestão de pessoas em instituições públicas, inclusive, em seleções internas de servidores. Com esse objetivo, diversas organizações criam bancos de talentos informatizados, visando conhecer de forma mais precisa o perfil (conhecimentos, habilidade e atitudes) dos servidores (PIRES *et. al.*, 2005).

Os autores acrescentam ainda que o enfoque das competências é um instrumento que pode ser usado para auxiliar os gestores nas nomeações de cargos e funções de confiança. Mas, torna-se interessante que o levantamento das competências necessárias ou desejáveis não seja feito de forma rígida, uma vez que, tais cargos são de livre nomeação. É importante que a equipe do órgão contribua com a montagem do perfil do candidato, e que isso não seja feito apenas pelo gestor ou diretor na unidade. Se a instituição optar por selecionar abertamente o ocupante de um determinado cargo, um edital simplificado pode ser publicado, informando o processo seletivo interno e as competências exigidas. De modo que, visando identificar as competências desejadas, a instituição pode realizar testes psicológicos, dinâmicas de grupo, entrevistas, entre outros (PIRES *et. al.*, 2005).

Pires (*et. al.*, 2005, p. 32) enfatiza que “a avaliação de desempenho (somatório das competências ‘entregues’ com os resultados produzidos) deve ser considerada quesito fundamental na determinação da progressão funcional (ascensão na carreira) e/ou remuneração variável do servidor”. O desempenho também deve ser considerado para o ingresso e a permanência em cargos e funções de confiança.

Consecutivamente, considerando que os cargos comissionados e funções de confiança possuem uma dinâmica diferenciada de nomeação, Bergue (2010) sugere que instituições adotem uma política de designação, assim como, o desenho de tais cargos. Tais iniciativas não são frequentes nas instituições públicas, mas à medida que são desenvolvidas se tornam um diferencial para a gestão.

Compreende-se por política de designação:

[...] o conjunto de valores e práticas de gestão, instituídos nos planos formal e informal da organização, que, ao incidirem sobre o agente detentor do poder de nomear,

determina as condições de designação e as relações que pautarão o posterior exercício de cargos em comissão e funções de confiança (BERGUE, 2010, p. 327).

Na atual conjuntura, o desenho de cargos e funções de confiança – mais especificamente, as descrições de atribuições, competências e requisitos para investidura – torna-se compatível com as reformas administrativas que foram sugeridas no Relatório da OCDE para o Brasil (OCDE, 2010).

Segundo Bergue (2010), o desenho de um cargo público possui as seguintes etapas: análise, descrição, especificação e avaliação de cargos. Apresenta-se no quadro 04 cada etapa, com a descrição e os elementos ou fases referentes.

Quadro 04 – Desenho de cargos públicos

Etapas	Descrição	Elementos ou fases
Análise de Cargos	O processo sistemático de coleta e análise de informações sobre os cargos para a tomada de decisões acerca de sua adaptação às demandas da administração.	- Verificação da estrutura do cargo.
Descrição de cargo	A definição do conteúdo do cargo, estabelecido a partir da verificação das atividades a serem desenvolvidas pelos servidores.	1. Denominação dos cargos e empregos públicos; 2. Atribuições dos cargos e empregos; 3. Remuneração dos cargos e empregos públicos; 4. Definição das condições de investidura; a. Nível de escolaridade; b. Experiência; c. Outras exigências específicas.
Especificações de cargo	A definição dos requisitos específicos necessários à investidura do cargo.	1. Intelectual; 2. Autoridade e responsabilidade; 3. Física e motora; 4. Ambiente de trabalho.
Avaliação de cargos	Visa avaliar se os cargos estão adequados a necessidades da organização. Nessa etapa, a instituição pode avaliar também a remuneração das carreiras.	1. Aplicação de instrumentos para coleta e análise das informações.

Fonte: Adaptado de Bergue (2010).

4.2 Experiências da utilização de critérios meritocráticos

Meritocracia é um assunto pouco estudado no Brasil (MORAES, 2013). Tanto é que, em pesquisas realizadas na base de dados *Scientific Electronic Library Online* (SciELO), encontraram-se 19 publicações nas coleções do Brasil. Destas, apenas quatro (04) artigos

contribuíram para o objeto de estudo deste trabalho. A maioria dos trabalhos que retratam as experiências meritocráticas em nomeações de cargos comissionados no Brasil refere-se à aplicação da metodologia na gestão de pessoas dos governos estaduais. Tais artigos foram apresentados nos congressos do Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração (CONSAD) e estão disponíveis no banco de dados do conselho na internet.

Nesse sentido, será apresentada neste tópico, primeiramente, a experiência do Governo de Portugal, em seguida, a utilização de seleções meritocráticas do Governo Federal do Brasil, e, por último, as experiências dos estados subnacionais.

A experiência de Portugal sobre a influência da meritocracia no modelo de gestão da reforma administrativa de Portugal foi apresentada por Bilhim (2012). O governo de Portugal, visando garantir o mérito dos ocupantes da alta direção da Administração do país, adotou um sistema de seleção por concurso para cargos de direção superior, de 1º e 2º grau, desenvolvido por uma entidade administrativa independente. A comissão de seleção define os critérios que serão utilizados para escolha entre os candidatos aos cargos de direção, geralmente, solicita-se “[...] competências de liderança, colaboração, motivação, orientação estratégica, orientação para resultados, orientação para o cidadão e serviço público, gestão da mudança e inovação, sensibilidade social, experiência profissional, formação acadêmica, formação profissional e aptidão” (BILHIM, 2012, p. 63-64)

As seleções ocorrem em várias fases, geralmente, através de triagem das candidaturas (currículo), entrevistas, provas de competências, testes especiais e decisão final de escolha. As provas de competência objetivam aferir criatividade, determinação, individualidade, boa vontade, autoconfiança, paciência, reflexão, persistência, capacidade de adaptação, sensibilidade, entre outros. Destaca-se também que a banca de avaliação é formada por quatro membros. Por fim, constatou-se que o modelo gestor contribuiu para a reforma administrativa de Portugal, no entanto, as instituições burocráticas apresentaram resistência à mudança (BILHIM, 2012).

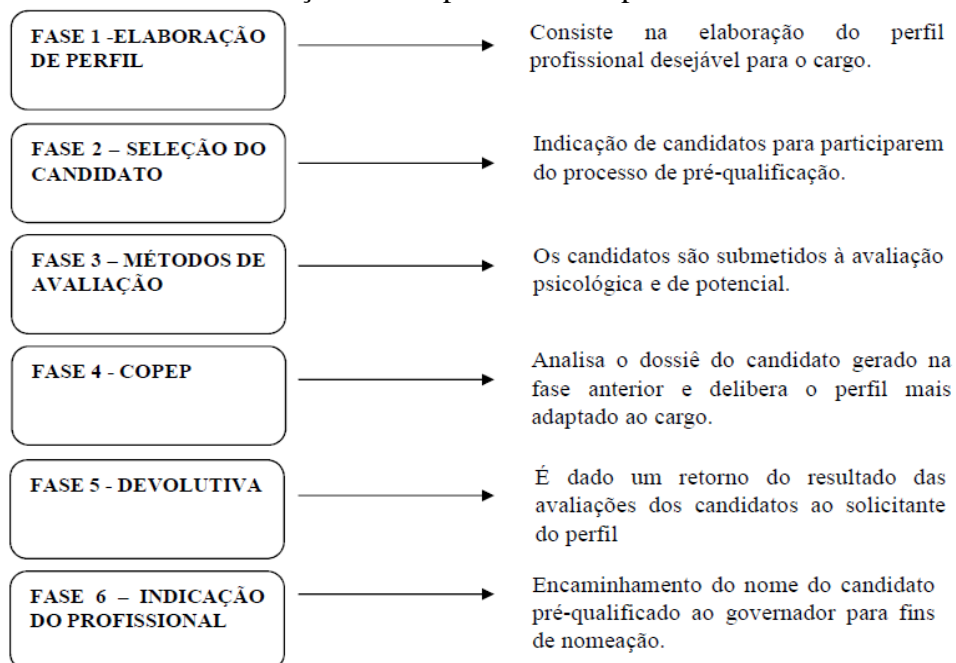
No Brasil, o Governo Federal disponibilizou no Portal do Servidor um espaço a todos os órgãos públicos e entidades da administração pública federal para divulgar e dar transparência aos processos seletivos para cargos comissionados e gratificações. Os órgãos e entidades que já utilizaram do espaço foram Contoladoria-Geral da União, Ministério da Defesa, Anvisa, Previdência Social, Ministério do Planejamento, Fundação Joaquim Nabuco, Ministério das Comunicações, Universidade de Brasília (UNB), Fundacentro, Anatel, Ministério da Justiça e Ministério da Fazenda.

Em pesquisa realizada no portal no mês de agosto de 2015, constatou-se que 27 processos seletivos utilizaram do espaço para divulgação do processo. Geralmente, as chamadas são bem simplificadas, em poucas páginas o órgão explica como ocorrerá o processo seletivo. Comumente, o processo seletivo ocorre por meio de análise curricular e entrevista pessoal.

Conforme mencionado acima, a Universidade de Brasília já utilizou o espaço para anunciar a seleção ao Cargo de Direção CD-03 para a função de Diretor de Administração de Pessoas. A seleção foi realizada por análise curricular, teste situacional e entrevista em painel. Exigiram um perfil com algumas experiências e competências desejáveis. Entre as competências mencionaram: comprometimento, liderança, iniciativa, capacidade de trabalhar em equipe, capacidade de trabalhar sob pressão, capacidade de resolver conflitos, habilidade de comunicação oral e escrita, autonomia e capacidade de apontar soluções, e tomar decisões.

Com relação às experiências dos governos estaduais, apresenta-se, primeiramente, o exemplo do cargo de empreendedor público do estado de Minas Gerais. O cargo foi criado para atender às demandas das autarquias, fundações e secretarias do estado em questão. O autor menciona que a criação e as formas de preenchimento dos cargos estão atreladas à reforma do estado mineiro. A figura 02 apresenta os processos de seleção (VALDARES; EMMENDOERFER, 2012).

Figura 02 – Processos de seleção dos empreendedores públicos de Minas Gerais



Fonte: Valdares e Emmendoerfer (2012).

Nota-se que a seleção para o cargo de empreendedor público de Minas Gerais trouxe avanços para a administração pública mineira, de modo que, percebeu-se uma redução de práticas clientelistas. Assim, o governo passou a ter critérios mais transparentes na contratação dos cargos comissionados. No entanto, apesar dos avanços obtidos no processo seletivo, questiona-se a decisão final de nomeação realizada pelo governador, sendo possível o favorecimento de alguns candidatos (VALDARES; EMMENDOERFER, 2012).

Minasi, Vecci e Sá (2013) apresentam um exemplo de Processo de Meritocracia desenvolvido no Estado de Goiás, que trata da Seleção de Gerentes por Capacitação e Mérito do Governo. Mencionam que a iniciativa do governo visa melhorar a gestão pública. O processo iniciou em janeiro de 2011 e até ao final de 2012 foram selecionados 790 gerentes. De modo que o objetivo é realizar a seleção de candidatos a todos (cem por cento) os cargos gerenciais da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo do Estado de Goiás, proporcionando igualdade de oportunidades aos interessados em ocupar posições hierárquicas no Governo de Goiás, a serem selecionados segundo conhecimentos, habilidades e esforços pessoais. Para instituição do processo foi necessária edição de lei e decreto.

O Processo de Seleção de Gerentes por Capacitação e Mérito no estado de Goiás foi implantado em etapas, com o objetivo de atingir cem por cento dos cargos de gerente. O procedimento metodológico de seleção foi aprimorado no decorrer das etapas. A primeira etapa da seleção utilizou análise curricular e a entrevista psicológica. Da segunda etapa em diante inseriu-se ao processo de seleção análise curricular, informações técnicas, prova objetiva de conhecimentos gerenciais e entrevista profissional, e não mais entrevista psicológica. O processo ocorre sequencialmente com a publicação do edital oficial do Estado, inscrição do candidato (software), análise curricular com pontuação para formação acadêmica (especialização, mestrado e doutorado) e experiência profissional (cargo de chefia e função administrativa), prova objetiva de conhecimentos gerenciais e entrevista (selecionados três candidatos por vaga). Após o candidato ser nomeado ao cargo ainda é realizada a avaliação de desempenho em duas etapas, respectivamente com 30 e 60 dias, estas feitas pelo chefe imediato (MINASI; VECCI; SÁ, 2013).

Tabela 01 - Seleção dos gerentes e mérito no Estado de Goiás

Cargo de Gerente	1º PROCESSO (piloto)	2º PROCESSO (40%)	3º PROCESSO (60%)	4º PROCESSO (remanescente)	TOTAL
Total de vagas	16	226	551	37	793
Selecionados	15	223	531	21	790
Inscritos	1.489	2.796	3.092	560	7.937

Fonte: Adaptado de Minasi, Vecci e Sá (2013).

Como resultado da implantação do processo em Goiás percebeu-se que houve um aumento da credibilidade da população com relação ao Governo, ao ver a substituição das indicações políticas por seleções transparentes que privilegiam o mérito. Os autores mencionam ainda que houve aumento da articulação dos órgãos com outros poderes e com a sociedade (MINASI; VECCI; SÁ, 2013). Em pesquisa sobre a continuidade de utilização do processo meritocrático pelo governo de Goiás, identificou-se que, posterior à publicação do trabalho de Minasi, Vecci e Sá (2013), foi publicado um novo edital em 2014 (sexto processo) para preenchimento de novas vagas no governo. O candidato para participar do processo precisa ser servidor efetivo ou comissionado, em atividade, que seu órgão de origem seja um dos constantes na legislação própria, e ainda ter concluído curso superior até a data da inscrição (GOIÁS, 2014).

Outro exemplo do uso de critérios meritocráticos em carreiras públicas foi apresentado por Perret e Miyahira (2013) em um estudo sobre carreiras públicas em Minas Gerais e Ceará, em que perceberam a utilização de alguns preceitos de mérito no sistema de mobilidade de pessoal na carreira. Os sistemas de mobilidade de pessoas na carreira pública dos estados usavam como critério apenas a senioridade, no entanto, a exemplo do estado de Minas Gerais, com o choque de Gestão implantado em 2003, passou-se a adotar para a progressão funcional, em um intervalo de tempo determinado, avaliações de desempenho individuais satisfatórias, e, ainda, para promoção funcional permitia-se a antecipação da primeira promoção em casos de elevação do nível de escolaridade, e em demais promoções escolaridade superior à prevista para nível da carreira. Notou-se o uso de critérios meritocráticos para mobilidade do servidor em sua carreira, no entanto, constatou-se que a senioridade ainda permanece como mecanismo legítimo de promoção.

A experiência do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte também aborda a aplicação da meritocracia na gestão pública, pois, entre outros objetivos, propõe fomentar a cultura da meritocracia e identificar servidores efetivos com perfil gerencial. A iniciativa utiliza ferramentas de gestão de pessoas para a seleção dos ocupantes dos cargos comissionados,

visando aumentar a efetividade dos serviços do órgão, por meio dos princípios da impessoalidade e publicidade (PATIÑO; AZEVEDO, 2013).

O processo de seleção, gerenciado pela Diretoria de Gestão de Pessoas da instituição, iniciou em 2010 com o projeto de Seleção para Cargos de Provimento em Comissão de Gestor Público. Alguns processos seletivos são voltados apenas para servidores efetivos, enquanto outros permitem a ocupação por candidatos externos à instituição, sendo que os anos de 2011 e 2012 totalizaram vinte e seis processos seletivos. O processo de escolha possui as seguintes etapas: divulgação da vaga e inscrição dos candidatos; realização de entrevistas comportamentais de análise de perfil; e realização de entrevista técnica com a chefia imediata. Sempre que aplicável, após as entrevistas de análise de perfil, a equipe de seleção pode optar por redação/prova teórica de tema importante para a vaga, além da realização de dinâmicas de grupo. E, por último, é realizada uma entrevista final com o Diretor-Geral para decisão final sobre o ocupante. É importante ressaltar que, depois de nomeado, o ocupante do cargo tem seu desempenho profissional acompanhado por avaliações de desempenho (PATIÑO; AZEVEDO, 2013).

A ferramenta teve boa aceitação, tanto internamente na instituição, quanto pela sociedade, de modo que as autoras Patiño e Azevedo (2013, p. 16) consideram que a utilização da meritocracia “[...] eleva a credibilidade do órgão público, que estará representado por pessoa devidamente capacitada e investida na função, através do seu empenho dedicação e merecimento pessoal, garantindo, desse modo, a efetividade institucional”.

5 DESCRIÇÃO DO OBJETO/LEGISLAÇÃO PERTINENTE

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins (IFTO) foi criado em 29 de dezembro de 2008, por meio da Lei 11.892, que institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica e criou os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. O Instituto Federal foi criado mediante a integração da Escola Técnica Federal de Palmas e da Escola Agrotécnica Federal de Araguatins (BRASIL, 2008).

O parágrafo único do artigo primeiro da legislação acima, por meio de redação dada pela Lei nº 12.677 de 2012, define que os Institutos Federais de Educação possuem “natureza jurídica de autarquia, detentoras de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar” (BRASIL, 2012a).

O IFTO oferta cursos por meio da educação presencial à distância nas modalidades de ensino técnico integrado, subsequente ou concomitante ao ensino médio, cursos superiores de tecnologia e licenciatura, pós-graduação lato sensu. Conforme demonstrado na figura 03 o IFTO atende a todas as microrregiões do Tocantins, por meio de suas unidades: Campus Araguaína, Araguatins, Colinas do Tocantins, Dianópolis, Gurupi, Palmas, Paraíso do Tocantins, Porto Nacional e Campus Avançado Formoso do Araguaia, Lagoa da Confusão e Pedro Afonso. A instituição conta também com polos de Educação a Distância, além das localidades já citadas, em Tocantinópolis, Guaraí, Araguacema, Cristalândia, Natividade, Alvorada e Taguatinga.

O IFTO possui a missão de “proporcionar desenvolvimento educacional, científico e tecnológico no Estado do Tocantins por meio da formação pessoal e qualificação profissional”. E como visão “ser referência no ensino, pesquisa e extensão, com ênfase na inovação tecnológica de produtos e serviços, proporcionando o desenvolvimento regional sustentável” (IFTO, 2014).

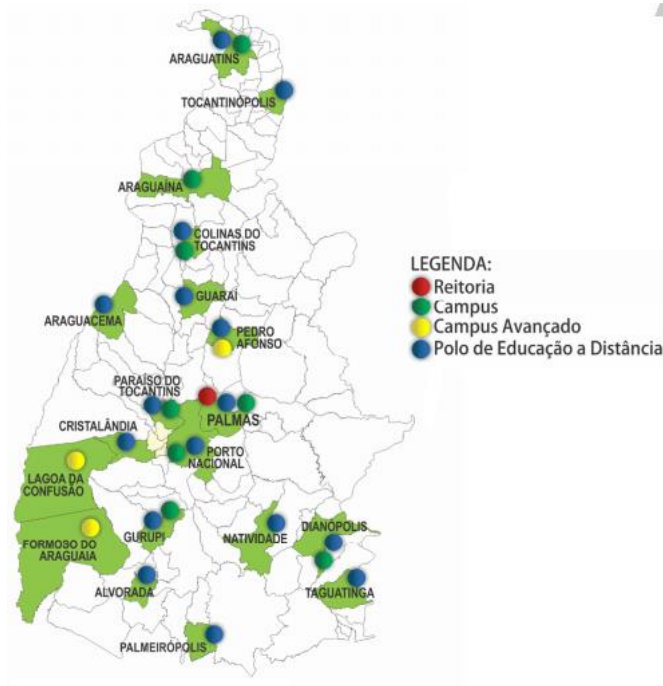
Conforme o artigo 2º da Lei 11.892/2008:

Os Institutos Federais são instituições de educação superior, básica e profissional, pluricurriculares e multicampi, especializados na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, com base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos com as suas práticas pedagógicas (BRASIL, 2008).

Em relação à estrutura organizacional dos Institutos Federais definiu-se que os mesmos devem estar organizados em estrutura multicampi, e a proposta orçamentária anual é identificada para cada campus e reitoria, com exceção de pessoal, encargos sociais e benefícios dos

servidores. O Colégio de Dirigentes (CODIR) e o Conselho Superior (CONSUP) são órgãos superiores que compõem Administração dos Institutos Federais, enquanto o órgão executivo é a reitoria, que é composta por um Reitor e cinco Pró-Reitores (BRASIL, 2008).

Figura 03 - Mapa do Tocantins com marcação da atuação do IFTO



Fonte: Relatório de Gestão (IFTO, 2014)

O cargo de Reitor é eletivo, sendo que, os candidatos devem ser docentes pertencentes do Quadro de Pessoal Ativo Permanente de qualquer um dos *Campi* integrantes do Instituto Federal. O candidato deve ter no mínimo cinco anos efetivos de exercício em instituição federal de educação profissional e tecnológica, e ainda deve ter como requisito o título de doutor ou deve estar posicionado nas Classes DIV ou DV da Carreira do Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico, ou na Classe de Professor Associado da Carreira do Magistério Superior (BRASIL, 2008).

Os cargos de Pró-Reitores são de livre nomeação do Reitor, no entanto, alguns requisitos devem ser respeitados na nomeação do servidor. Os mesmos devem possuir no mínimo cinco anos de efetivo exercício em instituição federal de educação profissional e tecnológica, e também devem ser ocupantes de cargo efetivo da Carreira docente ou de cargo efetivo com nível superior

da Carreira dos técnico-administrativos do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (BRASIL, 2008).

O cargo de Diretor-Geral de campus também é eletivo, sendo que o candidato deve atender os mesmos requisitos exigidos ao cargo de Pró-Reitor, e ainda deve se enquadrar em pelo menos uma das situações: preencher os requisitos exigidos para a candidatura ao cargo de Reitor do Instituto Federal; possuir o mínimo de dois anos de exercício em cargo ou função de gestão na instituição; ou ter concluído, com aproveitamento, curso de formação para o exercício de cargo ou função de gestão em instituições da administração pública (BRASIL, 2008).

A tabela 02 apresenta o detalhamento da estrutura de cargos em comissão e funções gratificadas do IFTO na data de 31 de dezembro de 2014.

Tabela 02 – Detalhamento da estrutura de cargos em comissão e funções gratificadas no IFTO

Cargos em Comissão e Funções Gratificadas	Lotação	
	Autorizada	Efetiva
Cargos em Comissão	69	66
Funções Gratificadas	265	209
TOTAL	334	275

Fonte: Adaptado de IFTO (2014).

Considerando os cargos em comissão e as funções gratificadas no IFTO, e que a maior parte deles seja de livre nomeação dos gestores, este trabalho propõe o estudo da política utilizada pela gestão do IFTO para selecionar os servidores ocupantes dos cargos em questão. De forma mais específica, pretende-se realizar o estudo de caso na Reitoria do IFTO. Sendo assim, apresenta-se na figura 04 o organograma da Reitoria com os respectivos cargos de Direção e Assessoramento Superior da mesma, e as funções gratificadas.

Figura 04 – Organograma da Reitoria do IFTO



Fonte: IFTO (2014).

Tabela 03 – Quantitativo de funções de confiança por classificação na Reitoria do IFTO

FUNÇÕES DE CONFIANÇA	QUANTITATIVO	TOTAL
CD1	01	23
CD2	05	
CD3	08	
CD4	09	
FG1	15	20
FG2	03	
FG4	02	
TOTAL		43

Fonte: IFTO (2014)

Segundo a Constituição Federal do Brasil de 1998, em seu artigo 37, inciso II, a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração” (BRASIL, 1988).

O concurso é o instrumento que legitima a garantia de igualdade relativa ao acesso às vagas de empregos públicos para aqueles que atendam aos requisitos estabelecidos em lei para seu provimento. É o concurso que garante, quando bem-elaborado, a escolha do

profissional mais apto dentre os que estão em busca da vaga, segundo os critérios preestabelecidos (VALADARES; EMMENDOERFER, 2012)

Conforme observado na Constituição, existe outra forma de provimento de pessoas na organização pública, que não seja por concurso público. São as nomeações para cargo em comissão declarado de livre nomeação e exoneração. Ainda no inciso V da Constituição Federal evidencia-se a diferença entre os as funções de confiança e os cargos em comissão: “as funções de confiança, exercidas exclusivamente por servidores ocupantes de cargo efetivo, e os cargos em comissão, a serem preenchidos por servidores de carreira nos casos, condições e percentuais mínimos previstos em lei, destinam-se apenas às atribuições de direção, chefia e assessoramento” (BRASIL, 1988).

Segundo a Lei 8.112 de em artigo 5º parágrafo 3º, “as universidades e instituições de pesquisa científica e tecnológica federais poderão prover seus cargos com professores, técnicos e cientistas estrangeiros”. O artigo 48 da Lei 12.772 altera o artigo primeiro parágrafo terceiro da Lei 8.168 com a seguinte redação:

Poderão ser nomeados para cargo de direção ou designados para função gratificada servidores públicos federais da administração direta, autárquica ou fundacional não pertencentes ao quadro permanente da instituição de ensino, respeitado o limite de 10% (dez por cento) do total dos cargos e funções da instituição, admitindo-se, quanto aos cargos de direção, a nomeação de servidores já aposentados (BRASIL, 2012b; BRASIL, 1991).

Após descrição do objeto e legislação pertinente, apresenta-se no próximo capítulo o percurso metodológico utilizado para o desenvolvimento deste trabalho.

6 METODOLOGIA

Apresenta-se neste capítulo o percurso metodológico utilizado para se discutir no âmbito da burocracia, cultura brasileira e meritocracia, os processos de indicações aos cargos direção e funções de confiança na Reitoria do Instituto Federal do Tocantins. Ressalta-se que os cargos de direção, objeto de estudo deste trabalho, são aqueles não eletivos.

Inicialmente, este trabalho se estabeleceu por meio de uma pesquisa preliminar, sendo, pois, o primeiro passo de um trabalho científico, em que sua finalidade é “[...] proporcionar maiores informações sobre determinado assunto; facilitar a delimitação de um tema de trabalho; definir os objetivos [...]” (ANDRADE, 2009, p. 114). De modo que, partiu-se do interesse da pesquisadora pelo assunto, associado, a orientação de que o trabalho de conclusão de curso do Mestrado Profissional em Gestão de Políticas da Universidade Federal do Tocantins (UFT) fosse voltado à instituição em que o acadêmico é servidor.

Andrade (2009) menciona que a pesquisa preliminar baseia-se em um trabalho preparatório para outro tipo de pesquisa. Sendo assim, o outro tipo de pesquisa caracteriza-se como descritiva, pois, conforme Gil (2002, p. 42), “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

De modo a alcançar os objetivos propostos, realizou-se um estudo de caso no Instituto Federal de Educação e Ciência e Tecnologia Tocantins, mais especificamente na Reitoria da instituição, conforme a descrição do objeto realizada na parte anterior. O estudo de caso “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2001, p. 32), além disso, “[...] contribui, de forma inigualável, para a compreensão que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos” (YIN, 2001, p. 21).

Considerando os procedimentos, primeiramente, realizou-se uma pesquisa bibliográfica, em que se buscou discutir a orientação da literatura com base em fontes secundárias, incluindo livros, artigos científicos, dissertações e teses. Discorreu-se sobre os seguintes assuntos e seus desdobramentos na esfera pública: burocracia, traços culturais brasileiros e meritocracia.

Utilizou-se também, como procedimento, a pesquisa documental, em que se examinou as Constituições Federais do Brasil, Leis, Decretos-Lei e também, o regimento geral do IFTO, assim como, outros documentos institucionais referentes ao assunto. A pesquisa documental é aquela

em que a coleta de dados é realizada em documentos, que chamamos de fontes primárias, como, por exemplo, arquivos públicos: leis, ofícios, relatórios, atas, projetos de lei entre outros (MARCONI; LAKATOS, 2010a).

Considerando que este estudo de caso almeja verificar e debater a atual forma de designação de servidores para os cargos em comissão e as funções gratificadas no Instituto Federal do Tocantins, adotou-se o procedimento de pesquisa de campo. O tipo de pesquisa de campo caracteriza-se como estudo exploratório-descritivo que usa procedimentos específicos de coleta de dados, como, por exemplo, “[...] análise de conteúdo, para extrair generalizações com o propósito de produzir categorias conceituais que possam vir a ser operacionalizadas em um estudo subsequente” (MARCONI; LAKATOS, 2010a, p. 171).

Com todas as fases anteriores da pesquisa desenvolvidas, cumpre-se o que é definido por Marconi e Lakatos:

As fases da pesquisa de campo requerem, em primeiro, lugar, a realização de uma pesquisa bibliográfica sobre o tema em questão. Ela servirá, como primeiro passo, para se saber em que estado se encontra atualmente o problema, que trabalhos já foram realizados a respeito e quais são as opiniões reinantes sobre o assunto. Como em segundo passo, permitirá que se estabeleça um modelo teórico inicial de referência, da mesma forma que auxiliará na determinação das variáveis e elaboração do plano geral da pesquisa (MARCONI; LAKATOS, 2010b, p. 169).

Considerando que Gil (2010, p. 119) defende que “os estudos de caso requerem a utilização de múltiplas técnicas de coleta de dados”, utilizou-se nesta pesquisa as técnicas de entrevista e questionário.

6.1 Entrevistas

A entrevista é uma técnica de coleta de dados que não se baseia em um simples diálogo, mas em uma conversa orientada por objetivos pré-estabelecidos, em que, por meio de indagações, o entrevistado discorre sobre temas específicos (ROSA; ARNOLDI, 2006). Considerando a quantidade de entrevistas, Gil (2010, p. 121) esclarece:

As entrevistas devem ser em número suficiente para que se manifestem todos os atores relevantes. Cabe considerar que mesmo que a pesquisa se refira a um caso único, como uma empresa, este pode envolver múltiplas unidades de análise, como os seus departamentos, por exemplo, exigindo, portanto maior quantidade de entrevistados.

Considerando o exposto, com relação ao número de atores e as unidades de análise, foram entrevistados o Reitor e os Pró-Reitores da Pró-Reitoria de Administração, Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional, Pró-Reitoria de Ensino, Pró-Reitoria de Extensão e Pró-Reitoria de Pesquisa e Inovação do Instituto Federal do Tocantins.

A tipificação de entrevista utilizada foi a semiestruturada, ou seja, “é aquela em que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido; as perguntas feitas ao indivíduo são predeterminadas” (MARCONI e LAKATOS, 2010a, p. 180). Seguindo as orientações de Rosa e Arnoldi (2006), as perguntas foram elaboradas de modo a permitir que o entrevistado discorresse e verbalizasse seus pensamentos, tendências e reflexões sobre os temas questionados. Segundo as mesmas autoras (2006, p. 31), “o questionamento é mais profundo e, também, mais subjetivo, levando ambos a um relacionamento recíproco, muitas vezes, de confiabilidade”.

Os roteiros de entrevista (apêndices II e III) foram desenvolvidos de modo a atender os objetivos da pesquisa, com base em categorias analíticas, o que facilitou a análise e interpretação dos dados. Como forma de validar o roteiro de entrevista desenvolvido, realizou-se um pré-teste da entrevista com uma Pró-Reitora da Universidade Federal do Tocantins (UFT).

Andrade (2009, p. 133) aborda a importância de testes dos instrumentos e procedimentos:

Além da aferição dos instrumentos, o pesquisador vai testar seus procedimentos: a maneira de iniciar e conduzir uma entrevista; como abordar um informante que vai responder a um formulário; as atitudes que deve ou não adotar, enfim, todas as circunstâncias que envolvem a aplicação dos instrumentos, sua validade e adequação passam por uma revisão geral. Caso seja observada alguma falha, nos instrumentos ou na sua aplicação, faz-se uma reformulação, para torna-los mais adequados, a fim de garantir o êxito da coleta de dados.

Após o desenvolvimento do pré-teste e das reformulações que se fizeram necessárias, realizou-se as entrevistas com o público-alvo. Nas datas das entrevistas foi solicitado que os entrevistados assinassem o Termo de Consentimento Livre e Esclarecimento (TCLE) (Apêndice IV). Como forma de registro das entrevistas se utilizou, com a permissão dos entrevistados, um gravador para captação e armazenamento das falas, o que possibilitou posterior transcrição dos dados de forma fidedigna.

Dentre as várias vantagens da utilização da entrevista, destacamos as seguintes:

Oferece maior oportunidade para avaliar atitudes, condutas, podendo o entrevistado ser observado naquilo que diz e como diz: registro de reações, gestos etc. Dá oportunidades para a obtenção de dados que não se encontram em fontes documentais e que sejam

relevantes e significativos. Há maior flexibilidade, podendo o entrevistador repetir ou esclarecer perguntas, formular de maneira diferente; especificar algum significado, como garantia de estar sendo compreendido (MARCONI; LAKATOS, 2010a, p. 181).

Durante a realização das entrevistas se evitou, nos primeiros momentos, o uso de perguntas que abordassem diretamente o tema pesquisado, pois, conforme orienta Cervo e Bervian (2007, p. 52), “é conveniente apresentar primeiramente as perguntas que tenham menores probabilidades de provocar recusa ou produzir qualquer forma de negativismo, uma após outra, a fim de não confundir o entrevistado”. As transcrições dos áudios das entrevistas foram feitas logo após a finalização das mesmas.

Na análise e interpretação dos dados das entrevistas empregou-se o método de análise de conteúdo, definido por Bardin (2011, p. 48):

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitem a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens.

A análise de conteúdo se organiza em três fases cronológicas: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. A pré-análise é a fase da sistematização das ideias, em que deve ser realizado um esquema do desenvolvimento das fases seguintes, no qual conste, por exemplo, a escolha dos documentos a serem analisados e os objetivos da pesquisa. Na fase de pré-análise, realizou-se uma leitura flutuante das transcrições das entrevistas, a mesma foi norteadada pelos objetivos do trabalho, para isso, elaborou-se um índice temático.

Na fase de exploração do material os dados foram analisados com a técnica da categorização, que é a separação dos componentes da entrevista em categorias. Na categorização utilizou-se o critério semântico, ou seja, agrupação por temas. E, por último, no tratamento dos resultados, realizou-se a interpretação dos mesmos e a inferência (BARDIN, 2011).

Foram estabelecidas categorias analíticas dos temas tratados com a finalidade de agrupar os dados com base na similaridade. Ainda conforme Gil (2010, p. 122):

O estabelecimento de categorias dá-se geralmente pela comparação sucessiva dos dados. À medida que estes são comparados entre si, vão sendo definidas unidades de dados. Unidades de dados são segmentos de dados aos quais é possível atribuir um

significado, e são identificadas quando se verifica que existe algo em comum entre os dados.

Os dados foram exibidos por meio da elaboração de texto discurso, sendo que através da utilização de uma matriz⁵, foi possível organizar, sumarizar e a comparar dos dados. Deste modo, foi possível dar significados aos dados, pois os mesmos foram agrupados em categorias, tornando-se possível o estabelecimento de relações, e ainda, identificar as repetições (GIL, 2010). Para a tabulação dos dados das entrevistas não se aplicou nenhum software, e também, os dados não receberam tratamento estatístico.

6.2 Questionários

Conforme mencionado anteriormente, a outra técnica de coleta de dados utilizada nesse estudo de caso foi a aplicação de questionário a todos os servidores lotados na Reitoria do IFTO, com exceção do Reitor e dos Pró-Reitores. O questionário “é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador” (MARCONI; LAKATOS, 2010b, p. 86).

O questionário (apêndice V) foi elaborado pela pesquisadora. O mesmo compõe-se de 35 questões baseadas na escala do tipo Likert, que consiste de uma série de afirmações de concordância e discordância, em diversos graus, a respeito de um determinado tema ou situação vivenciada (LIKERT, 1932). As 19 primeiras afirmações visaram identificar o grau de conhecimento, concordância e satisfação do servidor com o processo de designação a cargos e funções de confiança na Reitoria do IFTO. Para cada afirmação há uma escala de 0 a 10, correspondendo nos extremos, por exemplo, ‘concordo totalmente’ e ‘discordo totalmente’. As alternativas 20 a 27 permitiram identificar o grau de intensidade que alguns critérios *são utilizados* na unidade para indicação aos cargos de direção e funções gratificadas. Assim também, nas questões 28 a 35 observou-se o grau de intensidade que os mesmos critérios *deveriam ser utilizados* para a mesma finalidade.

O questionário contou ainda com uma questão aberta, de modo que se concedeu espaço para que o respondente apontasse suas percepções que não foram englobadas/atendidas nas

⁵ A matriz de análise de conteúdo utilizada pela pesquisadora não será exibida neste trabalho, pois se optou por apresentar os dados por meio de um texto discurso, em que falas dos entrevistados aparecem no decorrer do texto.

questões fechadas. Para tanto, a última pergunta do questionário foi: “Você considera justa a forma que os cargos e funções de confiança são ocupados na instituição? Por quê?”.

Visando validar o instrumento, realizou-se um pré-teste entre os servidores de uma Pró-Reitoria da Universidade Federal do Tocantins. Barbetta (2005) aborda a importância da aplicação do pré-teste com indivíduos que possuam características semelhantes às do público-alvo da pesquisa, de modo a verificar se o instrumento está adequado. Com o pré-teste foi possível verificar três importantes elementos: fidedignidade, validade e operatividade (MARCONI; LAKATOS, 2010b).

Os questionários foram aplicados a todos os servidores lotados na Reitoria do IFTO, com exceção dos servidores ocupantes dos Cargos de Reitor(a) e Pró-Reitor(a). Dessa forma, os demais servidores designados ou não a CD e FGs formaram o público-alvo para aplicação do questionário, sendo assim, a população da pesquisa é formada por 82 (oitenta e dois) servidores⁶. Geralmente as pesquisas que utilizam de questionário para a coleta de dados fazem uso do cálculo de amostragem, principalmente, quando a população da pesquisa é grande. Sendo que, extrai-se “[...] do todo (população) uma parte (amostra) [...]” (BARBETTA, 2005, p. 41).

Todavia, em algumas situações o uso da amostragem não é interessante, como é o caso dessa pesquisa, pois sua população é considerada pequena. Assim como explica Barbetta (2005, p. 43), “[...] se a população for pequena para termos uma amostra capaz de gerar resultados precisos para os parâmetros da população, necessitamos de uma amostra relativamente grande”. Por isso, a opção foi por realizar um censo, no entanto, devido a fatores diversos relatados a seguir, obteve-se uma amostra por acessibilidade.

De toda a população da pesquisa, 63 (sessenta e três) servidores se dispuseram a participar da pesquisa, devolvendo os questionários à pesquisadora. Com a aplicação do instrumento de coleta de dados alcançou-se uma participação de 77% dos servidores da unidade. É importante destacar que, nas datas de aplicação dos questionários, alguns dos servidores estavam afastados para capacitação, ou de licença médica, ou ainda, alguns servidores estavam a trabalhar em outras unidades da instituição (*Campus*). O questionário foi aplicado presencialmente pela pesquisadora, de modo que foram distribuídos nos departamentos e após um determinado período realizou-se o recolhimento dos mesmos.

⁶ O cálculo da população da pesquisa foi realizado com base no documento “Quem é quem”, disponível no site da instituição pesquisada. Disponível em: <http://www.ifto.edu.br/portal/docs/ai/quem_e_quem_ifto.pdf>.

Os dados coletados por meio da aplicação do questionário foram analisados de três formas: (i) estatística descritiva para questões fechadas; (ii) análise de conteúdo para questão aberta; e (iii) Correlação de Pearson para verificar as relações estabelecidas entre as variáveis 01 a 19.

6.2.1 Estatística descritiva para questões fechadas

Para análise dos dados coletados com as questões fechadas, utilizou-se da estatística descritiva, para isso, calculou-se se média, desvio padrão, mediana, moda, mínimo, máximo e soma. Toledo e Ovalle (2011, p. 15) escreveram que a estatística descritiva é “[...] um número que sozinho descreve uma característica de um conjunto de dados. Trata-se, portanto, de um número-resumo que possibilita reduzir dados a proporções mais facilmente interpretáveis”.

Em seguida, as frequências de respostas das afirmações de 01 a 19 (primeira parte) foram enquadradas em categorias qualitativas que representam o grau de conhecimento, concordância ou satisfação dos servidores com relação às alternativas em avaliação, conforme quadro 05.

Quadro 05 – Enquadramento qualitativo da escala do tipo Likert

0 - 1	2 - 4	5	6 - 8	9 - 10
Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Desconheço Totalmente	Desconheço Parcialmente	Indeciso	Conheço Parcialmente	Conheço Totalmente
Totalmente Insatisfeito	Parcialmente Insatisfeito	Indiferente	Parcialmente Satisfeito	Totalmente Satisfeito

Fonte: Elaboração da autora (2015).

Em seguida, considerando-se o quadro acima, calculou-se o percentual de frequência para cada intervalo, apresentando-os em gráficos do tipo histogramas.

Para as questões 20 a 35 solicitou-se que os respondentes marcassem o grau de intensidade que os critérios *são utilizados*, assim como, *deveriam ser utilizados* para a designação a cargos e funções de confiança. Nestas questões, os intervalos da escala de 0 a 10 foram classificados em uma escala de intensidade qualitativa, conforme apresentado no quadro 06:

Quadro 06 – Classificação de intervalos da escala por intensidade

0 - 1	2 - 3	4 - 6	7 - 8	9 - 10
Muito Baixa	Baixa	Média	Alta	Muito Alta

Fonte: Elaboração da autora (2015)

6.2.2 Análise de conteúdo para questão aberta

A questão aberta do questionário foi analisada por meio da análise de conteúdo ou análise categorial (BARDIN, 2011). Utilizaram-se os mesmos procedimentos de análise utilizados na entrevista com os gestores. Então, para o questionamento: “Você considera justa a forma que os cargos e funções de confiança são ocupados na instituição? Por quê?”. Separaram-se as respostas nas categorias: sim, não, na maioria das vezes, parcialmente, não tem opinião formada e não opinaram. De modo que foi possível apresentar o percentual de frequência de cada resposta, assim como, as verbalizações.

6.2.3 Correlação de Pearson

Utilizou-se também do método de correlação para analisar e discutir os resultados dos questionários aplicados aos servidores lotados na Reitoria do IFTO. Bisquerra, Sarriera e Martínez (2004, p. 139) mencionam que correlação é “[...] a relação existente entre duas variáveis”, demonstrada por meio de um coeficiente. Neste trabalho, utiliza-se o coeficiente de correlação de Pearson (r), um dos mais usuais. Figueiredo Filho e Silva Júnior (2009, p. 118) resumem que “o coeficiente de correlação de Pearson (r) é uma medida de associação linear entre variáveis”.

Segundo Toledo e Ovalle (2011, p. 412) “a correlação linear procura medir a relação entre as variáveis X e Y através da disposição dos pontos (X, Y) em torno de uma reta”. A fórmula para o cálculo de correlação de Pearson é a seguinte (FIGUEIREDO FILHO; SILVA JÚNIOR, 2009, p. 118):

$$r = \frac{1}{n-1} \sum \left(\frac{X_i - \bar{X}}{S_x} \right) \left(\frac{Y_i - \bar{Y}}{S_y} \right)$$

Onde:

n: número de pares observados

X_i : um valor da variável X;

\bar{X} : média dos dados da variável X;

S_x : desvio padrão dos dados de X;

Y_i : um valor da variável Y;

\bar{Y} : média dos dados da variável Y;

S_y : desvio padrão dos dados de Y;

Para o cálculo de correlação de Pearson, utilizou-se neste trabalho o pacote estatístico SPSS, em que, os dados foram interpretados e discutidos por meio das matrizes de correlações bivariadas. As matrizes apresentam a correlação de Pearson, a significância (duas extremidades) e o número de respondentes considerados. Segundo Bisquerra, Sarriera e Martínez (2004, p. 145) “quando duas variáveis apresentam uma correlação estatisticamente significativa, diz-se que existe uma dependência entre elas. A dependência pode ser positiva ou negativa, conforme coeficiente de correlação”.

As correlações espúrias encontradas na pesquisa, ou seja, aquelas correlações significativas que não representam uma dependência legítima não foram consideradas (BISQUERRA; SARRIERA; MARTÍNEZ, 2004; TOLEDO; OVALLE, 2011).

O coeficiente de correlação de Pearson se apresenta entre $-1 < r < 1$ (BISQUERRA; SARRIERA; MARTÍNEZ, 2004; FONSECA; MARTINS; TOLEDO, 2012). Figueiredo Filho e Silva Júnior (2009, p. 120) explicam “[...] que quanto mais perto de 1 (independente do sinal) maior é o grau de dependência estatística linear entre as variáveis”. Nesse sentido, visando verificar o grau de correlação estabelecido entre duas variáveis, utilizou-se para interpretação dos resultados os intervalos estabelecidos no quadro abaixo.

Quadro 07 - Interpretação da correlação de Pearson em módulo

Coeficiente⁷	Interpretação
$r = 1$	correlação perfeita
$0,80 < r < 1$	Muito alta
$0,60 < r < 0,80$	alta
$0,40 < r < 0,60$	moderada
$0,20 < r < 0,40$	baixa
$0 < r < 0,20$	muito baixa
$r = 0$	nula

Fonte: Adaptado de Bisquerra, Sarriera, Martínez (2004, p. 147).

⁷ A interpretação dos coeficientes negativos é a mesma.

Conforme o quadro acima, quando o valor de r se aproxima de 0 (zero) significa que não há correlação entre os dados (BARBETTA, 2005). Vale destacar que, quando duas variáveis apresentam correlação positiva, à medida que se aumenta uma delas, a outra também tende a aumentar. Quando a correlação é negativa, à proporção que uma variável cresce, a outra tende a diminuir (TOLEDO; OVALLE, 2011).

Apresentou-se também, nas matrizes de correlações, a significância sobre o coeficiente de correlação, de modo que no cálculo de significância observa-se a probabilidade de os dados serem representativos, uma vez que, a hipótese nula é verdadeira. Nesse sentido, quanto menor for o valor da probabilidade, maior é a confiança de não se considerar a hipótese nula. Neste trabalho, adotaram-se as significâncias com valor de 0,05 (significativo no nível de 5%) e 0,01 (significativo no nível de 1%) (FIGUEIREDO FILHO; SILVA JÚNIOR, 2009).

No capítulo seguinte, serão apresentados os resultados do trabalho, assim como, as discussões dos mesmos.

7 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Este capítulo tem como finalidade apresentar e discutir os resultados da pesquisa de campo realizada na Reitoria do Instituto Federal do Tocantins, no período de maio a junho de 2015. Para tanto, inicialmente discute-se os dados coletados por meio de entrevista realizada com o Reitor, e, em seguida, com os cinco Pró-reitores da instituição. Também são analisados, neste tópico, os dados obtidos com a aplicação de questionários a todos os servidores lotados na Reitoria, com exceção daqueles que possuíam CD-1 e CD-2 (Reitor e Pró-Reitores). Os dados dos questionários foram analisados em três partes, sendo a primeira, por meio da utilização de estatística descritiva para questões fechadas; a segunda, com análise de conteúdo para questão aberta; e, por fim, a terceira, mediante aplicação de Correlação de Pearson, para verificar a relação estabelecida entre os resultados das variáveis situadas nas questões fechadas do instrumento de coleta de dados.

7.1 Resultados e discussões das entrevistas

7.1.1 Entrevista com Reitor Institucional

Conforme abordado no tópico Descrição do Objeto/Legislação Pertinente, o cargo de Reitor é um cargo de direção (CD-1) eletivo. Para se tornar Reitor o servidor deve pertencer à Carreira docente e fazer parte do Quadro de Pessoal Ativo Permanente de um dos *Campi* que formam o Instituto Federal, tendo no mínimo cinco anos efetivo de exercício em instituição federal de educação profissional e tecnológica. E, ainda, é requisito a titulação de doutor ou estar posicionado nas Classes DIV ou DV da Carreira do Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico, ou na Classe de Professor Associado da Carreira do Magistério Superior.

Diante do exposto, o Reitor do Instituto Federal de Ciência e Tocantins tendo cumprido o seu primeiro mandato de quatro anos, e por ter conseguido se reeleger em consulta à comunidade escolar, foi reconduzido ao cargo. Sendo que a entrevista de coleta de dados deste trabalho foi realizada no segundo mandato do Reitor em questão.

Para melhor apresentação dos resultados da entrevista realizada com o Reitor do IFTO definiu-se seis categorias temáticas a partir da análise de conteúdo (BARDIN, 2011), que são: (i) Burocracia; (ii) O processo de indicação/Estruturação da equipe; (iii) Perfil e desenvolvimento das atividades pelos ocupantes de CD e FG; (iv) Traços culturais; (v) Critérios para ocupação de CD e FG/Meritocracia; e (vi) outros.

A seguir, em cada categoria temática apresentam-se as descrições, as verbalizações e as discussões dos resultados.

i. Burocracia

Nesta categoria as falas do entrevistado expõem o seu posicionamento quanto às ocupações de cargos e funções de confiança no que tange à burocracia, ou seja, o desenvolvimento de atividades públicas, considerando a forma de organização, a racionalização, a formalização, a regulamentação e a estrutura hierárquica.

Perguntou-se inicialmente a forma de organização da estrutura hierárquica e o quantitativo de cargos e funções de confiança existentes na Reitoria do IFTO. O entrevistado mencionou que no primeiro nível encontra-se o gestor máximo da instituição, o Reitor; o segundo nível compõe-se por cinco Pró-Reitorias (Pró-Reitoria de Administração, Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional, Pró-Reitoria de Ensino, Pró-Reitoria de Extensão e Pró-Reitoria Pesquisa e Inovação) e também pela Diretoria de Gestão de Pessoas, que é subordinada diretamente a Reitoria. Os demais escalões seguem compostos por Diretorias, Gerências e Coordenações. Quanto ao quantitativo de cargos e funções de confiança, o entrevistado não soube informar precisamente, mas pediu que fosse consultado o organograma da instituição (E1, 2015).

O organograma do IFTO (figura 04) encontra-se apresentado no tópico Descrição do Objeto/Legislação Pertinente deste trabalho. Conforme apresentado no organograma disponível no relatório de gestão do ano de 2014, a Reitoria possui 23 (vinte e três) cargos de direção (CD) e 20 (vinte) funções gratificadas (FG).

Buscou-se saber se a instituição possui um desenho dos cargos de direção, incluindo os requisitos para sua ocupação com o devido perfil do servidor. O entrevistado mencionou que o Regimento Geral do IFTO possui um rol de competências para os cargos de direção e funções

gratificadas. Acrescentando que “[...] justamente é em função das competências [...]” que as indicações aos cargos e funções são realizadas (E1, 2015).

Em pesquisa ao Regimento Geral do IFTO de junho de 2011, observa-se que o mesmo não apresenta um desenho dos cargos completo, mas as áreas e atividades de competência dos cargos e funções de confiança da Reitoria.

Nesse sentido, considerando que os cargos comissionados e as funções de confiança possuem uma dinâmica própria de designação e exercício, torna-se necessária, para uma melhor compreensão dos mesmos, conforme esclarece Bergue (2010), a esquematização da **política de designação** e o **desenho do cargo ou função**. Apesar de não serem comuns, representam um progresso à gestão de pessoas no serviço público.

Na atual conjuntura, em que os modelos emergentes da gestão pública valorizam a profissionalização e qualificação do quadro de pessoal das instituições, o desenho de cargos e funções de confiança, mais especificamente, as descrições de atribuições e requisitos para investidura, tornam-se especialmente necessários.

O desenho de cargos e funções de confiança é elaborado por meio das seguintes etapas (de forma sequencial): a análise, a descrição, a especificação e a avaliação de cargos e funções (BERGUE, 2010). Destaca-se que cada etapa é formada por elementos/fases, sendo que, algumas destas fases já se encontram definidas em legislações federais, o que torna mais prática a esquematização do desenho. Por outro lado, geralmente não se determinam as condições de investidura, no que se refere aos critérios utilizados para designação.

Modificando-se o tema de discussão, e considerando que a atual legislação permite a indicação de externos para alguns cargos de direção, perguntou-se ao entrevistado, se na instituição os cargos de direção devem ser ocupados apenas por servidores efetivos ou deve-se permitir a indicação de externos. A resposta é apresentada na seguinte verbalização:

Hoje aqui na instituição, eu digo com muita tranquilidade, eu defendo que [o quadro de servidores] seja composto por pessoas da instituição. Até pelas questões de responsabilização depois. [...] eu acredito que quem vive a instituição no dia a dia está muito mais preparado, do que alguém que não tem essa vivência, por isso, que eu não tenho a menor pretensão e nunca nomeei ninguém do quadro externo, então, acredito que continuarei sem nomear (E1, 2015).

Vários trabalhos e pesquisas demonstram como historicamente a máquina pública foi prejudicada pela ineficiência das indicações clientelistas a cargos públicos. Diante do que foi

observado na fala do entrevistado, considera-se um avanço que os cargos comissionados da Reitoria do IFTO sejam ocupados apenas por servidores do quadro da própria instituição, minimizando-se, assim, as chances de os mesmos serem utilizados em barganhas políticas externas. A prática também contribui para a valorização da força de trabalho interna, de forma que as qualificações dos servidores sejam aproveitadas para o desenvolvimento de trabalhos, além daqueles para qual o mesmo prestou concurso público, ou seja, na execução das atividades de direção, chefia e assessoramento. Deste modo, os servidores se sentirão mais motivados a contribuir com a organização que escolheram para seguir carreira.

Discutindo-se o processo de indicação aos cargos e funções de confiança, o entrevistado mencionou que em seu primeiro mandato defendia a eleição para os cargos de direção, como, por exemplo, para os cargos de Pró-Reitor, como também, para algumas diretorias da unidade. Entretanto, tornou-se contrário ao processo eleitoral para tais cargos após as experiências obtidas na gestão da instituição. Segundo ele, o servidor escolhido pela comunidade não se subordinará ao gestor da instituição, uma vez que este não o indicou. Além do mais, o Reitor pode encontrar resistências ao dispensar servidores que não apresentem bom desempenho no desenvolvimento das atividades de direção. Alegou ainda que, se os interesses forem divergentes na gestão, o planejamento da instituição pode ficar comprometido por falta de unidade da equipe de direção. Demonstrem-se abaixo algumas verbalizações do entrevistado sobre o assunto:

[...] imagina você fazendo eleição para pró-reitor, para diretores ligados a cada pró-reitoria, seria um casamento tão complicado [...]. [...] a comunidade vota, mas depois, o gestor vai chegar e dizer 'eu fui eleito pela comunidade, minha proposta é isso'. Ele talvez não tenha muita noção da parte administrativa, da parte orçamentária, talvez não funcionasse muito bem [...]. [...] alguém que não traz um perfil de gestão, com experiência pode ser frustrante para a comunidade. Talvez, a indicação da comunidade para alguns casos, se tornasse um grande empecilho para a gestão institucional como um todo. Por exemplo, a pessoa pode dizer 'eu estou aqui porque eu fui colocado pela comunidade'. Essa complicação é o maior entrave que eu vejo no momento de abrir uma escolha de gestores para a comunidade como um todo, ou pelo menos, para um grupo de gestores (E1, 2015).

O entrevistado explicita, conforme a sua experiência, que a eleição deve ser adotada exclusivamente para os cargos de Diretor-Geral de *Campus* e de Reitor. E que os eleitos usem da prerrogativa de compor a equipe, alterando a mesma quando necessário (E1, 2015).

O entendimento do entrevistado vai ao encontro com o que Weber (1982) escreve. Segundo o autor, em qualquer situação, o rigor da subordinação hierárquica é alterado quando se utiliza de eleição para se escolher um servidor entre os governados.

Em princípio, o funcionário eleito dessa forma tem uma posição autônoma, em relação ao funcionário superior. O funcionário eleito não deve sua posição a uma influência “de cima”, mas “de baixo”, ou pelo menos não a deve a uma autoridade superior da hierarquia oficial, [...]. A carreira do funcionário eleito não depende, ou pelo menos não depende principalmente, de seu chefe de administração. O funcionário que não é eleito, e sim nomeado por um chefe, funciona normalmente de modo mais preciso, do ponto de vista técnico, porque, na igualdade das outras circunstâncias, é mais provável que os aspectos funcionais e as qualidades determinem sua seleção e sua carreira (WEBER, 1982, p. 234).

Weber (1982) destaca a importância da nomeação de pessoas capacitadas aos cargos que possuam a necessidade de administração por especialistas, pois a falta de habilitações dos indicados pode comprometer a continuidade do líder no poder nas eleições seguintes. Além do mais, a democracia possibilita que o gestor máximo nomeie os ocupantes do alto escalão das instituições, pois, a burocratização impediria a responsabilização política. Contudo, para escalões menores (médios e baixos) deve-se minimizar a influência política, para tal, utilizando critérios unicamente meritocráticos (WEBER, 1982; WEBER, 1993).

Com relação à remuneração para tais cargos, o gestor (E1) sugere, e como ele mesmo diz, ter “um sonho” que tais cargos e funções não possuam uma remuneração extra além do salário. Que o servidor fosse apenas liberado das funções para as quais prestou concurso enquanto estivesse à frente de um determinado cargo de direção ou exercesse uma função de assessoramento. Segundo o entrevistado, a remuneração, muitas vezes, impede que se identifiquem os melhores perfis, pois alguns servidores se mostram empenhados com objetivo de ocuparem o cargo, no entanto, posteriormente a dedicação não é a mesma. Verbalizações do entrevistado sobre o assunto:

[...] eu tenho um sonho de que um dia, mas precisa de mudança de lei, que nós não tenhamos em nossas instituições, principalmente de ensino, nem cargos de direção e nem funções gratificadas, que a gente consiga desenvolver as funções, talvez se afastando do serviço fim [...]. [...] você está concursado como professor ou tem o seu salário como TAE⁸, você terá o seu salário garantido e você estará liberado de fazer sua função [para qual foi concursado]. [...]. Se as regras do jogo fossem essas, esses cargos de direção

⁸ TAE – Técnicos Administrativos em Educação.

seriam excluídos de pagamento. [...] invés de pagar cargo de direção e função gratificada no serviço público federal, que aumentasse o quadro de servidores, que aumentasse o salário de todos, mais ou menos nessa linha. [...] daí com certeza iriam aparecer os nomes de quem estivesse realmente com o foco muito mais na gestão, na melhoria e não com foco no cargo de direção e função gratificada [remuneração]. Isso atrapalha muito a instituição e gestão institucional. Muitas vezes, a pessoa não tem o compromisso e nem o perfil adequado pra gestão e fica no cargo e não consegue desenvolver um bom trabalho e descobre que a função num vale a pena, desistindo em seguida (E1, 2015).

Percebe-se na fala do entrevistado uma insatisfação com relação aos servidores que ocupam cargos de confiança vislumbrando a remuneração, mas que não desempenham as atividades com o empenho esperado. Com relação à sugestão do gestor, pensa-se que a mesma impactaria em uma discussão árdua nas esferas de competências, assim como, entres os grupos de interesse. Além do mais, a não retribuição poderia minimizar o interesse de servidores aos cargos e funções, visto que assumiriam grandes responsabilidades e não receberiam nenhuma remuneração compensatória. Assim, os mesmos poderiam optar por desenvolver atividades de pesquisa e extensão, que oferecem, além de outros incentivos, o financeiro.

A ideia do entrevistado encontra respaldo no relatório da OCDE (2010), em que há a orientação de que os cargos comissionados sejam reintegrados aos quadros de carreira, assim como vem acontecendo em países desenvolvidos.

Entretanto, sobre o assunto, legislações federais regulamentam o pagamento de retribuições, gratificações e adicionais, além do vencimento básico e outras vantagens de direito do servidor. Os artigos 61 e 62 da Lei nº 8.112 (BRASIL, 1990) estabelecem o direito à retribuição pelo exercício de função de direção, chefia e assessoramento. Perante os argumentos, sugere-se que sejam revistos os critérios de escolhas dos servidores que se enquadrem na situação denunciada, uma vez que, segundo o entrevistado, a retribuição ao cargo ou à função, muitas vezes, impede a identificação dos melhores perfis. Nesse sentido, a observação ou acompanhamento prévio do envolvimento do servidor em atividades de apoio não remuneradas, sejam elas, administrativas, de ensino, pesquisa ou extensão pode auxiliar no processo de indicação.

ii. *O processo de indicação/Estruturação da equipe*

Esta categoria versa sobre o processo de estruturação de equipe utilizado pelo gestor máximo da instituição, isso é, como ocorre o processo de indicação ao Cargo de Direção de Pró-Reitor Institucional. O entrevistado em sua fala aborda como se dá também o processo de escolha dos ocupantes de outros cargos e funções de confiança.

A escolha é uma missão muito difícil, em um primeiro momento a gente tenta buscar aqueles melhores nomes que ajudaram a construir um plano de gestão, porque nós passamos por um processo eleitoral, é eleito pela comunidade, três segmentos, de técnico administrativo em educação, professores e alunos... eles é que elegem. [...] Então, no primeiro momento a gente busca oportunizar quem ajudou a construir o plano de gestão e muitas vezes, com um ano de oportunidade, é quando percebemos que a pessoa não tem um perfil de gestão, a gente acaba fazendo alterações (E1, 2015).

Para estruturar a sua equipe, o entrevistado prioriza a indicação, segundo ele, dos melhores nomes, no entanto, entre aqueles servidores que ajudaram a construir o seu plano de gestão no período eleitoral. Nesse sentido, pode-se dizer, conforme as verbalizações, que a possibilidade de um servidor ser designado a um cargo ou a uma função de confiança é maior quando o mesmo atua na elaboração do plano de gestão de um determinado candidato, e este é eleito.

Conforme relatos do próprio entrevistado, apesar da intenção de se escolher os melhores nomes, a prática nem sempre possibilita a melhor escolha, pois, muitas vezes, após um determinado período, é que percebem que o indicado não possui o perfil ideal para o desenvolvimento das atividades. Em virtude do que foi falado pelo entrevistado, compreende-se que a prática nem sempre revela as melhores escolhas, não apresentando necessariamente uma relação ótima no serviço público.

Cabe destacar que o plano de gestão de um candidato representa a formalização de um compromisso com a comunidade institucional, e quando um determinado candidato é eleito significa que a comunidade referendou um projeto de gestão. Nesse sentido, o gestor precisa compor uma equipe que comungue das ideias apresentadas, ou seja, uma equipe que tenha o mesmo alinhamento no desenvolvimento do projeto e na implantação de políticas institucionais, pois o que foi prometido precisa se concretizar.

Diante do exposto, sabe-se que a escolha da equipe de gestão, isto é, a nomeação, principalmente, para os cargos de direção se baseiam na tensão de execução do projeto apresentado e do compromisso assumido. Ressalta-se ainda, que o gestor máximo é o responsável legal pelas escolhas realizadas, assim como, pelas decisões e ações da equipe que foi nomeada por ele, explicando-se, assim, as indicações sobre critérios de confiança.

Além do mais, resgata-se o que Wood e Waterman (1991) e Olivieri (2007) escreveram sobre o processo de escolha. Segundo os autores, a indicação aos cargos de livre nomeação é um mecanismo utilizado para fazer com que a burocracia desenvolva os trabalhos propostos pelo gestor eleito, ou seja, é o controle político sobre a burocracia.

O entrevistado mencionou, especificamente, como realiza o processo de indicação dos cargos de direção de Pró-Reitor:

Os pró-reitores que eu tenho feito à escolha até hoje tem sido nessa linha de fazer a consulta aos diretores, feito a consulta ao CODIR⁹. [...] ‘quem é que tem feito um trabalho mais ou menos nessa linha, quem é que tem se destacado no Campus’. E quando existe mais de um nome sugerido, nós colocamos em votação em reuniões do CODIR [...]. [...] nós deveríamos fazer uma composição multicampi aqui também na Reitoria, mas hoje existe muitos campi que não tem representação, até por falta de termos enxergado, até o momento, alguém com perfil pra determinadas funções aqui na Reitora do Instituto (E1, 2015).

O Colégio de Dirigentes (CODIR) é um órgão superior da Administração do IFTO, o mesmo tem caráter consultivo e é composto pelo Reitor, Pró-Reitores e Diretores Gerais de todos os *campi* do IFTO. Diante da fala do entrevistado, percebe-se que os Pró-Reitores nomeados e os Diretores Gerais das unidades possuem um papel importante na sugestão de nomes a futuros pró-reitores, isto é, quando algum cargo de Pró-Reitor fica vago. Segundo o entrevistado, os Diretores Gerais vivenciam o dia a dia das atividades nos *campi*, dessa forma, conhecem com maior proximidade os perfis dos servidores.

Quanto aos critérios utilizados para se definir o perfil do indicado, o entrevistado abordou que as indicações são pautadas nas competências do cargo estabelecidas no Regimento Geral da instituição, em que se busca designar servidores com perfil apropriado para desenvolver tais competências. Nesse sentido o gestor aborda que “[...] normalmente este cargo de direção ou função de confiança, não é do reitor, mas a gente tem com muito sacrifício buscado acertar quem

⁹ CODIR – Colégio de Dirigentes. Conforme art. 9 do Regimento Geral do IFTO, “o Colégio de Dirigentes, de caráter consultivo, é órgão de apoio ao processo decisório da Reitoria, regulamentado pela lei vigente e em conformidade com o estabelecido pelo Estatuto do IFTO e regimento do IFTO” (IFTO, 2011).

é que tem esse perfil mais adequado, com base em uma reunião com o colégio de dirigentes” (E1, 2015).

Como foi exposto, se mais de um nome for sugerido, realiza-se uma votação interna entre os membros do colegiado. A forma de escolha é uma prática da atual gestão do IFTO, não estando formalmente regulamentada. Percebe-se que a metodologia de escolha de Pró-Reitores torna a gestão da instituição mais democrática, ao passo que, todos os Diretores Gerais podem sugerir servidores, inclusive da sua unidade de origem, para compor a equipe da Reitoria, tornando a composição da mesma multicampi. Além do mais, como explicou o entrevistado, os Diretores Gerais possuem um maior conhecimento sobre o perfil dos servidores de sua unidade. Todavia, cabe mencionar que o cargo de Diretor Geral também é eletivo, o que também pode contribuir para que o mesmo recomende prioritariamente aqueles servidores que ajudaram a construir o seu plano de gestão no período eleitoral do *Campus*.

O entrevistado mencionou que os Diretores Gerais são igualmente convidados a apresentar nomes de servidores que tenham o perfil para ocupar outros cargos e funções na Reitoria, não se restringindo ao cargo de Pró-Reitor. Conforme explicação:

[...] quando a gente faz uma consulta aos diretores no colégio de dirigentes pra sondar um cargo de direção dentro da reitoria, o que a gente tem sentido de muito dos diretores, olha, lá nós não temos nem pra ocupar dentro do campus imagina a nível de instituto. Tenho feito essa sabatina, consulta aos Diretores e aos Pró-Reitores, no momento da escolha de um gestor para composição, principalmente, aqui na Reitoria (E1, 2015).

Nota-se, no trecho acima, a dificuldade de se identificar servidores que possuam um perfil apropriado a assumir um cargo de direção, principalmente, quando se demanda aos Diretores Gerais dos *Campi*. O que fica evidente que os métodos de escolha precisam ser aprimorados. Diante da ausência de servidores com o perfil de gestão, a oferta de uma capacitação de formação de gestores, pode minimizar a problemática apontada pelo entrevistado.

Indagou-se ao entrevistado quanto à autonomia concedida aos Pró-Reitores na montagem das equipes da pró-reitoria que assumem, o mesmo disse:

[...] eles que escolhem quem serão os diretores ligados a pró-reitoria que eles trabalham. Quando é Cargo de Direção, principalmente, quando é alguma diretoria, eles me trazem o nome, mas eu também abro essa discussão com os diretores dos campi. Não havendo convergência para um nome único, havendo mais de um nome sugerido, a gente coloca em votação, e meu voto é um voto igual ao deles nessa indicação.

Percebe-se uma participação direta do Reitor na escolha dos ocupantes dos cargos de direção (CD), mesmo que estes cargos estejam subordinados diretamente a uma determinada Pró-Reitoria, acontecendo, inclusive, uma pequena votação entre os gestores, para decidir quem será o designado, caso surja mais de um indicado. No entanto, conforme explica o entrevistado, as escolhas dos designados às funções gratificadas ficam a encargo dos Pró-reitores:

Na escolha efetiva, principalmente em cargo de direção, nós fazemos essa escolha no colégio de dirigentes, mas quando são funções, por exemplo, ligadas a uma pró-reitoria, o pró-reitor com a equipe dele é que faz uma sondagem nos *campi* ou dentro do próprio quadro da reitoria, fazendo uma sondagem também entre os diretores [Gerais]. (E1, 2015).

Questionou-se ao entrevistado se ele repassa orientação, formal ou não, aos pró-reitores e Diretores Gerais para a estruturação da equipe, ou seja, referente a critérios a serem utilizados no processo de indicação aos cargos e às funções. Em resposta, o mesmo disse dar autonomia aos gestores da instituição:

Hoje aqui no Instituto Federal do Tocantins, a gente tem dado autonomia a cada diretor, mesmo que o Diretor seja Diretor Pró-Tempore no Campus. [...] eu não interfiro, ele que deve fazer uma busca no quadro do Campus, qual a equipe que vai fazer a gestão. No âmbito aqui da Reitoria, eu tenho tratado como prática, até porque nós temos mais de mil servidores, mas nós, difícil dizer isso, mas nós temos carências de gestores, e, a equipe da reitoria, mesmo a equipe da reitoria (E1, 2015).

Fica evidente, mais uma vez, a carência de servidores com perfil para atuar na gestão, tornando-se uma das dificuldades encontradas pelo entrevistado no processo de indicação. O problema é confirmado na fala do E1 (2015) “[...] hoje nós estamos tendo muita dificuldade, inclusive de nomeações de cargos e funções gratificadas. Existem mudanças constantes, porque talvez passe pela cabeça de quem esteja sendo convidado entender que não teria tanta responsabilidade ou compromisso”.

iii. Perfil e desenvolvimento das atividades pelos ocupantes de CD e FG

Nesta categoria aborda-se a satisfação do gestor com relação aos servidores ocupantes de cargos e funções de confiança, no que se refere ao perfil e desenvolvimento das atividades necessárias.

Perguntou-se ao entrevistado se os ocupantes de CD e FG da instituição possuem o perfil ideal para o desenvolvimento das atividades que lhe competem. O gestor disse que: “Em relação ao perfil, eu acho que a gente sempre busca trazer 100% o perfil, que é teórico o perfil” (E1, 2015).

Paralelamente, indagou-se se os servidores indicados aos cargos de direção e funções gratificadas realizam de maneira satisfatória suas atividades. Em resposta, apresenta-se a verbalização do entrevistado: “Você me diz: ‘você está 100% satisfeito?’ Eu respondo, ‘não estou!’. [...] a nota que eu avaliaria é em torno de 7 (sete). Então, está faltando muito ainda”. O entrevistado mencionou que, mesmo não estando totalmente satisfeito, encontra dificuldades na alteração de servidores em alguns cargos, pois, muitas vezes, não identifica outro servidor que atenda às competências da função e que, inclusive, possua habilidades gerenciais para tal. Além do mais, em caso de alteração, um novo ocupante precisaria de um tempo de adaptação às novas funções, segundo ele, esse tempo pode ser até de um ano. Diante do apresentado, o gestor aborda as problemáticas quanto à alteração de servidores em cargos de confiança. O entrevistado expõe uma das dificuldades na seguinte verbalização: “[...] a pró-reitoria tal poderia estar melhor de tal forma, em tais ações...! ‘Alguns dizem: e porque você não muda?’ ‘Por que eu não visualizo ninguém com perfil para substituição’”. O entrevistado relatou que já aconteceu de alguns indicados desistirem do cargo de direção, após se depararem na prática com as atribuições do cargo ou com o quantitativo de tarefas, não se adaptando ao mesmo.

Nota-se nas falas do entrevistado que, de maneira geral, o mesmo não se encontra totalmente satisfeito com o trabalho desenvolvido por alguns servidores que são designados a cargos de direção e funções gratificadas na Reitoria do IFTO. Justifica-se, como dito anteriormente, o desenvolvimento da política de designação e desenho de cargos e funções de confiança no IFTO. Assim como, a adoção de procedimentos mais eficazes de seleção da equipe de gestão.

Percebe-se também que alguns indicados apresentaram problemas de adaptação ao cargo, não ficando videntes neste trabalho os motivos que levaram os mesmos a não permanecerem nas funções de confiança. Há de se registrar que indicações, quando não bem-sucedidas, ocasionam custos à instituição, impactando inclusive no planejamento e na implantação de políticas públicas institucionais, o que não contribui para o alcance dos objetivos organizacionais.

iv. *Traços culturais*

Esta categoria refere-se às características que marcam as vivências e interações sociais dos servidores em seu ambiente de trabalho, quanto ao objeto de estudo deste trabalho. São apresentados os indícios dos traços culturais observados na fala do entrevistado.

A comunidade da instituição (docentes, técnicos administrativos e estudantes) possui a prerrogativa de escolher o Reitor, ou seja, a incumbência de realizar a escolha da alta gestão da instituição. Nesse sentido, perguntou-se ao Reitor institucional se o engajamento político interno dos servidores influencia a indicação aos cargos e funções de confiança. O mesmo respondeu que na rede federal, mais especificamente nos Institutos Federais, há uma cultura de democracia, que é positiva e benevolente. Entretanto, a comunidade deve atentar-se para o processo político. Segundo o entrevistado, “existem servidores que passam a fazer esse engajamento político dois, três meses antes do processo eleitoral e depois se esquecem desse engajamento” (E1, 2015).

Evidencia-se na fala do entrevistado, conforme tratado na categoria de análise anterior, que o Reitor procura indicar os melhores perfis, entre aqueles servidores que o ajudaram a montar seu plano de gestão, durante o período eleitoral na instituição. Deixando claro também que nem sempre essa combinação funciona, pois percebem após o processo de indicação que o servidor não possui o perfil ideal para o cargo.

Freitas (2007) menciona que a cultura organizacional é influenciada pelos fundadores, líderes, processo histórico e mercado. Nesse sentido, quando o gestor oportuniza entre aqueles que ajudaram a construir o plano de gestão, o mesmo influencia a decisão de outros líderes internos, e pode ser que um melhor perfil para um determinado cargo não tenha contribuído com o plano de gestão do candidato eleito.

Quanto ao processo de indicação o entrevistado acrescenta que: “[...] na medida do possível, tento buscar servidores que estejam engajados não como o meu meio social, mas com a instituição, elemento cada vez mais escasso hoje nos dias atuais (risos)” (E1, 2015).

Sabe-se que historicamente as formas de ocupação de cargos públicos não conseguiram se desvencilhar do traço cultural “personalismo”. Nesse sentido, percebe-se, mesmo que minimamente, em alguns trechos da entrevista, que a forma de indicação utilizada apresenta o traço “personalismo”, ou seja, influência das relações pessoais (FREITAS, 2007), que conforme

Chu (2010), o mesmo é utilizado quando se tem um grau de confiança maior nas pessoas, nas relações pessoais, do que em documentos formais e informais.

Segundo Chu (2010), nas instituições brasileiras, a relação do servidor com o grupo que pertence é forte e se aproxima a uma relação familiar, o que caracteriza o traço “coletivismo”. A autora (2010, p. 23) ainda explica que “para que uma situação de harmonia seja mantida, conflitos são evitados, e busca-se a manutenção de relações de confiança dentro do grupo, o que torna os relacionamentos entre os indivíduos mais importantes do que as tarefas”. Nesse sentido, indagou-se como é o relacionamento dos servidores internamente, se o mesmo se assemelha a uma relação familiar. A verbalização do entrevistado sobre o assunto foi: “Não posso considerar que essa relação é muito intensa em todos os setores. Mas existe uma relação boa de convívio, e que essas relações, só ‘estremece’ um pouquinho em períodos eleitorais, que também é natural no processo democrático” (E1, 2015).

Caracterizado pela tendência de centralização de poder, o traço cultural “hierarquia” (FREITAS, 2007) também foi notado em verbalizações anteriores do entrevistado, à medida que o mesmo participa indiretamente da escolha dos ocupantes dos cargos de direção que são subordinados às Pró-Reitorias.

v. *Crítérios para ocupação de CD e FG/Meritocracia*

Esta categoria trata da meritocracia no processo de indicação aos cargos e funções de confiança do IFTO. Assim como, apresenta as características necessárias para a ocupação de CD e FG. Também se enquadram nessa categoria as indagações e pontos de vistas que se referem ao que seria uma meritocracia ideal voltada aos cargos e às funções de confiança.

Apurou-se que existem diferenças entre os critérios que são considerados para indicação de um ocupante de cargo de direção (CD) e uma função gratificada (FG). O entrevistado mencionou que a diferenciação no perfil solicitado é pequena, mas para o cargo de direção, até por ter uma maior remuneração, torna-se necessário um servidor com um perfil mais completo.

O entrevistado pontuou critérios que são considerados para a indicação de um gestor, características que o mesmo precisa possuir, que são: compromisso, idoneidade, capacidade de lidar com as divergências e os problemas, respeito ao próximo, competência, conhecimento da gestão pública e experiência. Algumas verbalizações do entrevistado demonstram tais critérios:

“[...] não adianta colocar um marinheiro de primeira viagem [...]”; “[...] ter passado pelo ‘chão de fábrica’ da instituição, passado por vários níveis para ter sido bem testado pela comunidade”; “[...] os gestores tem feito uma carreira dentro da própria instituição. Para chegar a Diretor de *Campus*, a Reitor, ele já tem que ter provado para comunidade, tem que ter passado por coordenação de curso, chefia de algum setor”.

A gestão estabelece os critérios e o perfil necessário à designação de ocupantes de cargos e funções de confiança. No entanto, a forma de indicação, observação e seleção entre os servidores é baseada na vivência, de modo que não há uma padronização nos procedimentos de seleção dos candidatos com o perfil desejado.

Com o propósito de identificar o que seria uma meritocracia ideal voltada aos cargos e funções de confiança, perguntou-se a opinião do entrevistado sobre o assunto. O mesmo abordou que é um assunto interessante, mas que carece de desenvolvimento e amadurecimento, principalmente, quanto aos instrumentos de seleção, sejam eles, provas, simulados, apresentação de projetos. Porque, segundo ele, alguns servidores possuem uma expertise muito grande para desenvolver um projeto teórico, no entanto, quando participa da gestão, ou trabalha na implantação do projeto, o mesmo ainda não possui muito domínio da gestão na prática, incluindo nesse processo a habilidade de lidar com a equipe, as pessoas (E1, 2015).

Nesse processo de valorização do mérito, o entrevistado discorreu sobre o assunto dizendo que:

[...] acredito, desculpando a nossa miopia, que a cada dia tentamos enxergar bons gestores. Pessoas que consigam trabalhar com seres humanos, com servidores, que consigam fazer com que as coisas realmente se desenvolvam com compromisso e competência. Então, são muitos ingredientes para um gestor público, o que a gente busca obter.

vi. *Outros.*

Esta categoria é destinada a falas ou assuntos que não foram enquadrados em categorias anteriores. Após o desenvolvimento deste trabalho serão apresentados, com base nos resultados apresentados e no diagnóstico realizado, alguns pontos destinados à elaboração de diretrizes voltadas ao processo de indicação de servidores a cargos e funções de confiança no IFTO. Considerando o exposto, perguntou-se ao Reitor Institucional o que ele pensa sobre o estabelecimento de tais diretrizes. Em resposta, o mesmo disse que o serviço público terá um

grande ganho quando desenvolver um mecanismo para a escolha de bons gestores, todavia não deixa de abordar as dificuldades de tal processo. Em seu relato, usa como exemplo o concurso público de provas e de títulos, que, segundo ele, mesmo com alto nível de concorrência, nem sempre os melhores são aprovados. Ainda segundo o entrevistado, existe a necessidade de desenvolver modos diversificados de aferir as características de um futuro gestor, pois, teoricamente, um candidato consegue comprovar o atendimento de um perfil, porém, na prática, nem sempre desenvolve, em sua totalidade ou de forma satisfatória, o trabalho que é de sua incumbência (E1, 2015).

Vale ressaltar, diante do que foi colocado pelo o entrevistado, que o servidor ingressa na instituição para o desenvolvimento de atividades de um cargo específico, para o qual comprovou possuir conhecimentos e habilidades, seja cargo de técnico administrativo ou docente. No entanto, nem sempre esse mesmo servidor encontra-se preparado para assumir outro cargo, no caso de direção, ou função gratificada, que, além de exigir outros conhecimentos e habilidades, geralmente, também demanda um conjunto de atitudes para desenvolvimento de atividades gerenciais.

7.1.2 Entrevista com Pró-Reitores Institucionais

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins, possui em seu segundo nível hierárquico cinco cargos de direções de pró-reitor, que são (em ordem alfabética): Pró-Reitor de Administração, Pró-Reitor de Desenvolvimento Institucional, Pró-Reitor de Ensino, Pró-Reitor de Extensão e Pró-Reitor de Pesquisa e Inovação. Sendo assim, inicialmente apresenta-se a caracterização do perfil dos Pró-Reitores institucionais.

Para apresentação dos resultados e das verbalizações se utilizará a marcação do respondente com Letra 'E' de entrevistado, seguido pelo número que corresponde à entrevista e o ano de realização da mesma (Exemplo: E2; E3; E4; E5; E6, 2015). No entanto, visando resguardar o anonimato dos entrevistados, esta caracterização foi estabelecida de forma aleatória e não corresponde a mesma ordem (alfabética) de apresentação dos Pró-Reitores.

O cargo de Pró-Reitor é de livre nomeação do Reitor, entretanto, alguns requisitos devem ser considerados. Para ser nomeado ao cargo, o servidor deve possuir no mínimo cinco anos de efetivo exercício em instituição federal de educação profissional e tecnológica. Podem ser

nomeados servidores tanto da carreira docente, quanto da carreira de técnicos administrativos em educação com nível superior. Visualiza-se na tabela 04 que a maioria dos pró-reitores (80%) está na instituição há 12 anos e 20% há 09 anos. Este dado sinaliza que um ocupante de cargo de direção de Pró-Reitoria (CD-2) no IFTO, respeitando-se os requisitos estabelecidos em lei, possui bastante tempo de instituição, principalmente se considerarmos que o Instituto Federal do Tocantins é uma instituição nova, tendo sido criado em 2008 pela Lei nº 11.892.

Tabela 04 - Tempo de instituição e de ocupação do cargo de pró-reitor do IFTO

Tempo de Instituição			Tempo de Pró-reitoria		
Período (em anos)	Quantidade de pró-reitores	Percentual	Período (em anos)	Quantidade de pró-reitores	Percentual
09	01	20%	02	02	40%
12	04	80%	05	03	60%
Total	05	100%	Total	05	100%

Fonte: Elaboração da autora, com base nos dados da pesquisa (2015).

Figura-se, na tabela 04, que 60% dos pró-reitores estão no cargo há mais de cinco anos, e 40%, há 02 anos. Considerando que o cargo de Pró-Reitor é de livre nomeação do Reitor, vale destacar que, possivelmente, alguns pró-reitores estão há mais de cinco anos na Pró-Reitoria em função do Reitor atual ter cumprido um mandato de 04 (quatro) anos, tendo se reelegido em 2014 para o seu segundo mandato. Ante o exposto, após a reeleição, o Reitor permaneceu com a mesma equipe de Pró-Reitores.

Identificou-se na data da realização da pesquisa que todos os pró-reitores do IFTO são da carreira docente e do sexo masculino. Quanto à escolaridade, 01 (um) pró-reitor (20%) é especialista, 40% tem mestrado e os demais 40% possuem doutorado (tabela 05).

Tabela 05 – Titulação dos Pró-Reitores

Escolaridade	Quantitativo	Percentual
Especialista	01	20%
Mestre	02	40%
Doutor	02	40%
Total	05	100%

Fonte: Elaboração da autora, com base nos dados da pesquisa (2015).

Para a apresentação dos resultados das entrevistas realizadas com os Pró-Reitores do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins, definiram-se seis categorias

temáticas¹⁰, a partir da análise de conteúdo, que são: (i) Burocracia; (ii) O processo de indicação/Estruturação da equipe; (iii) Perfil e desenvolvimento das atividades pelos ocupantes de CD e FG; (iv) Traços culturais; (v) Critérios para ocupação de CD e FG/Meritocracia; e (vi) outros.

São apresentadas a seguir as categorias temáticas, as descrições, as verbalizações e as discussões dos resultados das entrevistas realizadas com os Pró-Reitores do IFTO. Cabe destacar que muitos dos resultados referentes à entrevista com os Pró-Reitores já foram discutidos nos resultados anteriores, ou então, serão discutidos nas seções seguintes. Alguns resultados foram apresentados com a finalidade de situar o leitor sobre algumas variáveis que interferem no processo de indicação a CD e FG.

i. Burocracia

Perguntou-se aos Pró-Reitores quais e quantos cargos e funções de confiança estavam vinculados à Pró-Reitoria que lideram no IFTO. Todos os entrevistados (E2; E3; E4; E5; E6, 2015) citaram de forma nominal os cargos de direções (CD) e as funções gratificadas (FG) com a sua respectiva tipificação que estão subordinados a cada Pró-Reitoria. Os mesmos estão expostos ordenadamente no quadro abaixo (quadro 08).

Quadro 08 – Cargos de direção e funções gratificadas por Pró-Reitoria

Pró-Reitoria	Cargos de Direção (CD)	Funções Gratificadas
Administração	<ul style="list-style-type: none"> – Diretoria de administração e Planejamento (CD3); – Gerência de Administração (CD4); – Gerência de Execução Orçamentária (CD4). 	<ul style="list-style-type: none"> – Coordenação de Supervisão de Contratos (FG1); – Coordenação de Almojarifado e Patrimônio (FG1); – Coordenação de Execução Financeira (FG1); – Coordenação de Administração e Manutenção (FG2).
Desenvolvimento Institucional	<ul style="list-style-type: none"> – Diretoria de Políticas e Projetos Institucionais (CD3); – Diretoria de Tecnologia da Informação (CD4). 	<ul style="list-style-type: none"> – Coordenação de Infraestrutura (FG1); – Coordenação de Planejamento Estratégico (FG1).
Ensino	<ul style="list-style-type: none"> – Diretoria de Ensino Superior (CD3); – Diretoria de Ensino Básico e Técnico (CD3); – Diretoria de Educação a Distância (CD3); 	<ul style="list-style-type: none"> – Coordenação de Ações Integradas de Inc. e Diversidade (FG1); – Coordenação de Acesso Discente (FG1); – Pesquisador Institucional (FG1).

¹⁰ Foram as mesmas categorias utilizadas para análise dos resultados da entrevista com o Reitor Institucional.

	– Gerência de Avaliação, Planejamento e Desenvolvimento Educacional (CD4).	
Extensão	– Diretoria de Relações Institucionais (CD3); – Diretoria de Assuntos Estudantis (CD4).	– Coordenação de Relações e Ass. Internacionais (FG1); – Coordenação de Programas e Projetos de Extensão (FG2); – Coordenação de Cursos FIC (FG4).
Pesquisa e Inovação	– Diretoria de Pós-Graduação (CD3); – Diretoria de Pesquisa (CD4); – Diretoria do Núcleo de Inovação Tecnológica (CD4).	– Coordenação de Pesquisa (FG1).

Fonte: Elaboração da autora, com base nos dados da pesquisa (2015).

A Reitoria do IFTO possui outros cargos de direções e funções gratificadas não listadas no quadro acima (quadro 08), que são subordinados diretamente ao cargo de Reitor.

Questionou-se a cada Pró-Reitor se os cargos e funções de confiança são suficientes para o desenvolvimento das atividades da Pró-Reitoria, e, conseqüentemente, da Reitoria. Em resposta, todos os Pró-Reitores abordaram como necessária a ampliação do quantitativo de cargos e funções de confiança na instituição, visando o melhor desenvolvimento das atividades institucionais, pois são muitas as demandas e o Instituto Federal está crescendo (E2; E3; E4; E5; E6, 2015). Segundo alguns entrevistados (E3; E6, 2015), atualmente na instituição, o quantitativo de CD e FG não atende a todas as atividades de direção, chefia e assessoramento que a instituição necessita.

Apesar das demandas internas, a ampliação e liberação de novas CDs e FGs depende de esferas superiores, do Ministério do Planejamento e Ministério da Educação, assim como, de legislação para criação de cargos de direção e funções de confiança (E2, E5, E6, 2015). Mas, a instituição não deixa de fazer um alinhamento junto aos órgãos mencionados, objetivando o acréscimo de CDs e FGs (E6, 2015).

Quando uma CD ou uma FG é liberada, sua distribuição interna na instituição é definida com base nas demandas apresentadas no CODIR (E2, 2015). As definições de alocação da CD e FG devem ser muito bem planejadas, pois uma reestruturação pode ocasionar desgaste entre Pró-Reitorias/Unidades/Setores/Campi.

Indagou-se também aos Pró-Reitores se a instituição possui um desenho de cargos e funções de confiança no IFTO. Quatro de cinco entrevistados fizeram referência ao Regimento Geral da instituição, mencionando que no mesmo constam as competências das atividades de

direção, chefia e assessoramento. Acrescentaram que as indicações a tais cargos e funções são pautadas no documento em questão, informando não existir uma diretriz própria que verse exclusivamente sobre os critérios para as indicações aos cargos e funções de confiança (E3, E4, E5 e E6, 2015), sendo que, “existe uma prática¹¹ [...]” (E6, 2015). Apenas um dos entrevistados não soube informar precisamente o documento interno que apresenta as competências dos cargos e funções de confiança. De modo que o mesmo não se baseia no regimento interno, no que tange às competências, para realizar as designações a cargos e funções ligados à pró-reitoria que lidera. Acrescentou que suas decisões pautam-se na observação do trabalho dos que serão indicados (E2, 2015).

Foi apontada a necessidade de atualização do regimento geral no que refere às competências dos cargos e funções de confiança (E4, 2015), pois, muitas vezes, o regimento não é suficiente para pautar as decisões quanto ao processo de indicação, uma vez que foi elaborado há mais quatro anos (E4, 2015). Para outro Pró-Reitor, alguns cargos e funções possuem competência excessiva no regimento geral, em que segundo verbalização do entrevistado: “[...] cargos que tem vinte, trinta itens, então dificilmente a gente vai conseguir uma pessoa com 100% (cem por cento) em plenitude de atender aqueles... [quesitos]” (E3, 2015).

Diante das falas dos gestores, das problemáticas alcançadas, aborda-se aqui novamente a importância de a instituição esquematizar um desenho de cargos e funções, assim como, discutir e construir uma política de designação, conforme sugerido por Bergue (2010).

A maior parte dos entrevistados (quatro pró-reitores) é contrária à designação de servidores externos para ocupar cargos comissionados na instituição (E3, E4, E5 e E6, 2015). Compartilham da política adotada no IFTO, que prioriza os servidores da instituição, uma vez que o quadro de servidores é amplo e com capacitações diversificadas (E5; E6, 2015). Um destes considera essa prerrogativa como válida para novas instituições, em que, muitas vezes, o corpo de servidores com determinadas qualificações é escasso, então a utilização desta possibilidade pode se tornar interessante até a “[...] comunidade da instituição se tornar madura [...], com bons conhecimentos [...]”, no entanto, atualmente, o entrevistado afirma que o IFTO “[...] tem um corpo que dar conta do recado” (E6, 2015).

Apenas um Pró-Reitor se mostrou favorável à indicação de externos, porém, comentou que tal decisão pode ocasionar críticas e insatisfações por maior parte da comunidade de

¹¹ A mesma será apresentada nas categorias seguintes deste trabalho.

servidores. Destacou como possíveis problemas da indicação de externos a dificuldade de os servidores do quadro não respeitarem a hierarquia, como também, de não contribuírem com mesmo afinco para o desenvolvimento das atividades, uma vez que poderiam discordar da nomeação (E2, 2015).

Em seguida, questionou-se aos entrevistados se saberiam informar o que motivou a nomeação deles ao cargo de Pró-Reitor, mais ainda, como ocorreu o processo de indicação. Observou-se na fala de 02 (dois) entrevistados que quando o cargo ficou vago o Reitor realizou uma consulta no Colégio de Dirigentes. Na reunião, alguns nomes foram sugeridos, e, então, foi realizada uma votação no próprio colegiado¹² (E2, E6, 2015). Um destes pró-reitores acredita ter sido indicado em virtude da realização de trabalhos internos, do tempo de instituição e pelo bom relacionamento com os Diretores Gerais de Campus, visto que são os mesmos que participam do Colégio de Dirigentes (E2, 2015).

Os demais, três pró-reitores, foram indicados diretamente pelo Reitor, sem antes ser realizada uma consulta ao Colégio de Dirigentes. Um dos Pró-Reitores acredita que sua formação acadêmica tenha contribuído prioritariamente para sua nomeação, em decorrência dos trabalhos técnicos da Pró-Reitoria (E3, 2015). Outro Pró-Reitor acredita que o principal fator motivador foi a titulação acadêmica, contou que na época de sua indicação existiam poucos servidores na instituição com titulações *stricto sensu*. Destacou o entrevistado, que além da titulação, possuía experiências em atividades que seriam desenvolvidas na Pró-Reitoria (E4, 2015). O último Pró-Reitor comentou que sua indicação ocorreu devido a sua experiência em cargos e funções de confiança (E5, 2015).

Relato de um pró-reitor sobre as dificuldades enfrentadas ao assumir um cargo de direção de Pró-Reitor, assim como, algumas sugestões:

Estou num cargo de direção, [...] no começo foi difícil por eu ter experiência apenas acadêmica [...]. Se você tem aquela experiência puramente acadêmica, você não entende como funciona a gestão, isso é fato. [...] deveriam disponibilizar, nem que seja EAD um curso referente à parte administrativa. [...] Porque até você se adaptar a um cargo, até você entender e desenvolver suas ações você tem uma lacuna [de tempo] bastante significativa. [...]. [...] acaba engessando um pouco a própria administração, até a pessoa entender como funciona ali, o que pode e não pode, quais são os entraves (E2, 2015).

¹² O processo é uma prática da gestão atual, não estando regulamentado internamente.

ii. *O processo de indicação/Estruturação da equipe*

Os entrevistados explicaram como ocorreu o processo de estruturação da equipe da pró-reitoria que assumiram. Sobre o assunto, dois dos entrevistados (E2 e E6) disseram que quando se tornaram Pró-reitores a equipe encontrava-se montada, não sendo razoável realizar uma mudança brusca. De tal forma que, as alterações ou composições foram acontecendo no decorrer dos anos, quando uma CD ou FG ficava vaga, bem como, quando a Pró-Reitoria recebe novas CDs ou FGs (E2; E6, 2015).

Diante do exposto, um destes entrevistados (E2, 2015) disse que à medida que surge a possibilidade de uma indicação, primeiramente pensa-se em um nome conjuntamente com o Diretor que seja responsável pela função ou pelo cargo de direção, isso é, se for o caso de estar subordinado a uma diretoria. O Pró-Reitor disse que tem a prática de verificar a aceitação do possível indicado junto aos demais servidores da Pró-Reitoria: “[...] o comportamento chega antes da pessoa, vamos dizer assim, então aquele que causa desarmonia não vou trazer pra cá. E não há um processo de reunião formal pra discutir isso, mas um processo informal” (E2, 2015).

O entrevistado 02 acrescenta que, em virtude da inexistência de possibilidade de contratação de substituto para técnico administrativo que assume CD, e no caso de docente apenas se for CD-01 ou CD-02 (cargos de direção de Reitor e Pró-Reitor), a maioria dos servidores são do *Campus* Palmas. Destacou também que, se o indicado a CD não for lotado na Reitoria, dificilmente, o mesmo conseguirá prestar atendimento a Pró-Reitoria todos os dias, o que pode impactar em uma sobrecarga de trabalho para o servidor ou até mesmo para o Pró-Reitor (E2, 2015).

Sobre o mesmo assunto, o Entrevistado 06 (2015) mencionou que na montagem da equipe busca-se:

[...] um perfil que se aproxima da necessidade e, às vezes, a gente encontra também algumas dificuldades. Por exemplo, uma CD-3 que seria um cargo de diretoria, não é possível legalmente o afastamento das atividades de ensino, do lado do professor. Isso dificulta, muitas vezes, porque se identifica um perfil muito bom, que esteja num *Campus* mais afastado da unidade Reitoria, e isso proporciona um prejuízo direto ao *Campus*, se ele tiver que se afastar das atividades. Enfim, isso é uma coisa que às vezes até canaliza a decisão para outro perfil. A gente tem lutado muito no SETEC/MEC para que seja possível também um professor substituto para CD-3, para essas diretorias (E6, 2015).

Diante do que foi apresentado, um ponto que merece destaque é a carga horária de trabalho de um ocupante de cargo de direção que não tenha direito a um substituto para as atividades do seu cargo que é concursado. Por exemplo, um professor que assume um cargo de direção (CD-3 ou CD-4) tem a missão de conciliar, rotineiramente, a carga horária de aulas em um *campus* com o quantitativo de atribuições do cargo de direção que assume na reitoria. Considerando o exposto, modificações na legislação proporcionariam o melhor desenvolvimento das atividades, tanto de gestão quanto de ensino, nas instituições federais de ensino.

Iniciativas foram adotadas pelo IFTO no Regulamento de Atividades Docente, em que foi estabelecido ao docente que assume cargos e funções o mínimo de 8 (oito) horas e o máximo de 12 (doze) horas aulas. Também, como forma de reduzir a problemática da carga horária do docente que assume cargo de direção, citamos o relatório da OCDE (2010), que orienta que os cargos comissionados, ao longo dos anos, sejam reintegrados ao sistema de categorias de emprego.

Continuamente, o entrevistado 06 disse que quando se torna necessária a realização de uma indicação, primeiramente, pensa nos nomes do potenciais designados, depois, debate a possível nomeação internamente com alguns membros da equipe, não necessariamente com todos, e, em seguida, no Colégio de Dirigentes. Alegou ainda que, para indicar alguém para um cargo, ele precisa conhecer a pessoa e os trabalhos que a mesma desenvolveu de forma satisfatória. Para ele, à medida que os servidores se destacam, eles se colocam como potenciais ocupantes desses cargos e funções de confiança (E6, 2015).

Percebe-se na fala dos demais entrevistados (E3, E4 e E5), que os mesmos tiveram maior participação na estruturação da equipe. O primeiro destes, Entrevistado 03, relatou que no início, assim que se tornou responsável pela Pró-Reitoria, eram poucos os servidores, assim como, os cargos de direção e funções gratificadas, e à medida que os concursos eram realizados alguns dos servidores nomeados à Pró-Reitoria assumiam a responsabilidade técnica por alguma função, sem remuneração para tal. Quando os CDs e as FGs foram liberados, oportunizou-se, primeiramente, os responsáveis técnicos. Considerando que os servidores trabalhavam sem a remuneração pela função, segundo o entrevistado foi possível observar o “[...] o nível de comprometimento, do entendimento da função, [...] houve bastante tempo pra gente observar o perfil de cada servidor e aí com a disponibilização das funções, fez-se o convite pra essas pessoas assumirem esses cargos”. Decidiu-se também por “[...] oportunizar as pessoas, os servidores lotados na reitoria”,

até porque “[...] trazer uma pessoa do campus demanda questão de carga horária e deslocamento [...]” (E3, 2015).

O mesmo entrevistado explica como se deu o processo de designação de um servidor ocupante um cargo de direção (CD): “Eu fiz uma lista com alguns nomes e levei pra uma discussão com o [Reitor] e os pró-reitores. Foi feito um relato com as características de cada um, vantagem e desvantagem” (E3, 2015).

O Entrevistado 04 menciona que o processo de estruturação da equipe foi acontecendo aos poucos com a disponibilização de CDs e FGs a Pró-Reitoria. Assim que uma CD ou FG é liberada, consulta-se, primeiramente, o diretor em que o CD ou a FG esteja subordinada, pois precisa haver uma harmonia entre a Diretoria e a Coordenação. Então, chega-se a um nome e, posteriormente, o mesmo é compartilhado com o Reitor Institucional, que “[...] geralmente não se opõe, ele tem uma gestão bem democrática, ele deixa que cada pró-reitor estruture a sua equipe. [...] às vezes ainda levo para o Colégio de Dirigentes, [...] mas é uma questão de comunicação [...]”.

O Entrevistado 05 mencionou que utiliza como critério de indicação a experiência em uma área específica¹³, assim como, a vivência em outros cargos ou funções. Com base nos critérios, pensa-se nos nomes, os mesmos são compartilhados e discutidos com a equipe da Pró-Reitoria, não necessariamente com todos, e a decisão é amadurecida no Colégio de Dirigentes (E5, 2015).

Dois Pró-Reitores informaram que, após o aceite do servidor que assumirá uma CD ou uma FG, realizam uma reunião com toda a equipe do departamento com o objetivo de comunicar a nomeação, assim como, os motivos e/ou critérios considerados para indicação (E3; E5, 2015).

Todos os entrevistados mencionam que, antes de indicarem algum servidor que seja lotado em alguns dos Campi para exercer um cargo na Reitoria, consultam o Diretor da unidade sobre a possibilidade de liberação do potencial indicado (E2; E3; E4; E5; E6, 2015).

Os entrevistados, em maioria, afirmaram que não realizam uma consulta generalizada e formal que envolva a participação de todos os servidores da Pró-Reitoria no processo de escolha de um ocupante de CD ou FG (E2; E3; E5; E6, 2015). Em contrapartida, apenas um gestor relatou que costuma se reunir com todos os integrantes da sua Pró-Reitoria, dando liberdade aos

¹³ A área em questão não foi especificada, de modo a não revelar o entrevistado.

mesmos para sugerirem nomes de servidores que possuam perfil almejado a assumir o cargo ou a função (E4, 2015).

Os Pró-Reitores mencionaram possuir total liberdade na estruturação da equipe e no processo de indicação (E2, E3, E4, E5, E6, 2015), no entanto, acreditam que deve prevalecer o bom senso de realizar um alinhamento dos processos de indicação com o Reitor Institucional (E2, 2015), ou seja, realizar uma “[...] conversa mais conjunta” (E6, 2015). Acrescentam que na atual gestão da Reitoria do Instituto Federal “[...] ninguém toma decisões sozinho [...]” (E3, 2015).

Indagou-se se o reitor repassa alguma orientação, formal ou não, quanto ao processo de indicação de servidores a CDs e FGs. Há uma orientação/consenso de se discutir no Colégio de Dirigentes as indicações aos Cargos de Pró-Reitor, já para os cargos de Diretoria subordinados à Pró-Reitoria tem-se a prática de que o Pró-Reitor faça um alinhamento com o gestor máximo da instituição (E2, 2015), assim como com os demais Pró-Reitores (E6, 2015). Complementa outro entrevistado quanto às orientações que são repassadas: “[...] busca por uma equipe capacitada, que tenha a disponibilidade de tempo [...]. Deixando a vontade mesmo pra gente discutir nomes, não só das equipes, mas até de alguns dos Campi avançados” (E4, 2015). Por fim, o Entrevistado 05 mencionou que o Reitor solicita que a indicação seja compartilhada com ele (E5, 2015).

iii. Perfil e desenvolvimento das atividades pelos ocupantes de CD e FG

Questionou-se também aos entrevistados se os atuais ocupantes de CD e FG possuem um perfil ideal ao cargo. Dois, dos cinco entrevistados, disseram que o perfil dos atuais ocupantes de CD e FG é satisfatório, no entanto, em alguns momentos falta um pouco de proatividade (E2; E3, 2015). O ideal é que o cargo fosse ocupado sempre por aquele servidor proativo, que consegue desenvolver o que lhe é atribuído. Por outro lado, existem servidores que trazem “[...] mais problema para a gestão, ficando mais preso a resolver coisas pontuais [...]” (E2, 2015).

Outros dois entrevistados alegaram que o perfil é totalmente adequado (E4; E5, 2015), sendo o “[...] melhor perfil para desenvolver o que é de competência da pró-reitoria” (E4, 2015). E o outro entrevistado mencionou que, em virtude de o trabalho ser dinâmico, dificilmente se consegue ter um perfil ideal sempre, mas as pessoas possuem um perfil indicado e possuem vontade e interesse em se capacitar para desenvolver o melhor trabalho (E6, 2015).

Ainda, perguntou-se aos Pró-Reitores se os atuais ocupantes de CD e FG desenvolvem de forma satisfatória as atividades que lhes são competentes. Em resposta, a maior parte dos

entrevistados, quatro deles, mencionou que, de forma geral, todos desenvolvem as atividades de forma satisfatória, não apresentando problemas (E2, E4, E5, E6, 2015). Por outro lado, um dos entrevistados (E3, 2015) disse que não está completamente satisfeito com a equipe de gestão de sua pró-reitoria, e que em uma escala de 0 a 10 sua nota para a equipe é 8,5 (oito e meio).

iv. Traços culturais

Perguntou-se aos entrevistados se, na percepção e vivência deles na instituição, consideram que o engajamento político do servidor internamente influencia a indicação aos cargos e funções de confiança. Em resposta, três dos entrevistados disseram que sim (E2, E4, E5, 2015), “[...], no entanto, não é um fator preponderante, mas não deixa de ter certa influência. [...] o fator mais importante é principalmente a experiência e o conhecimento técnico [...]” (E5, 2015).

Para outro pró-reitor o mais importante é o perfil do nomeado ser adequado para o trabalho que será desenvolvido, “[...] mas a parte política também influencia um pouco, eu diria que uns 15% [...]” (E4, 2015).

Outros acreditam que nem sempre a influência política prevalece, uma vez que alguns cargos exigem uma formação acadêmica específica, tornando-se esse o fato decisivo para o processo de escolha (E3, 2015). Diante do exposto, indagou-se se a junção da formação acadêmica com a influência política contribui com maior intensidade no processo de indicação. O entrevistado disse que pode influenciar, contudo, o engajamento político não é decisivo, mas sim uma afinidade de visão política, acrescentando, afinidade das políticas (E3, 2015).

Em um momento de disputa eleitoral, os servidores muitas vezes se posicionam em lados diferentes, escolhendo naturalmente por alguma afinidade o lado que deseja apoiar, no entanto, em momento posterior os servidores devem unir forças em prol do crescimento da instituição. Entretanto, “[...] obviamente, ninguém pode deixar de reconhecer que existem aquelas pessoas que além de está num momento político, usam de outros artifícios [não aceitáveis], e realmente fica ruim de você conviver com uma pessoa dessas, e indicá-lo [a um cargo], [...]” (E6, 2015).

Com relação à rede de relacionamentos um entrevistado aborda “[...] a gente não consegue desenvolver uma harmonia maior entre a equipe se ficar somente aqui, então eu acho

interessante, [...] sair [juntos] no final de semana, fazer um churrasco na casa de alguém, conhecer a família um do outro, isso ajuda muito no desenvolvimento da equipe” (E4, 2015).

Perguntou-se aos pró-reitores se o relacionamento entre os servidores do departamento é forte, assemelhando-se a uma relação familiar. Em resposta, um entrevistado mencionou: “aqui é forte, com certeza absoluta, é muito forte”. Completando, ele exemplificou: “[...] nós nos damos muito bem, tanto que fazemos churrasco internamente aqui em todo aniversário, reúne, canta parabéns, para dar esse clima familiar, essa é a preocupação de quando vem alguém externo”. O gestor complementa dizendo que, para manter a harmonia, sempre que um novo servidor é apontado para compor a equipe, por exemplo, ocupando um Cargo de Direção, realiza uma conversa interna com os servidores verificando se todos concordam com a indicação, e se o indicado não causará desarmonia à equipe (E2, 2015).

Os demais entrevistados relatam que é uma relação extremamente cortês, com convivência razoável, não chegando a ser uma relação familiar (E3, E4, 2015). Existe uma integração saudável, (E5, 2015) uma boa relação de trabalho, pois cada pessoa possui suas particularidades, e as mesmas são respeitadas (E6, 2015).

Ao se questionar um dos pró-reitores sobre a realização de consulta aos servidores para discutir o processo de indicação a algum cargo: “[...] não fazemos essa consulta mais generalizada, mas a gente tem alguma afinidade com uma pessoa mais próxima que a gente acaba trocando algumas opiniões [...]” (E3, 2015). A fala de outro entrevistado como relação ao processo de indicação: “[...] primeiro a gente conversa com o diretor [da pró-reitoria] e ver se tem alguém mais próximo que ele queira indicar [...]” (E4, 2015).

Diante dos relatos dos entrevistados, e retornando as explicações de Chu (2010), Barbosa (2006), DaMatta (1997a), Freitas (2007), percebe-se, mesmo que minimamente, sinais de alguns traços culturais brasileiros, como por exemplo do coletivismo e personalismo.

v. *Crítérios para ocupação de CD e FG/Meritocracia*

Os pró-reitores contaram os critérios que utilizam para indicar um servidor a um cargo de direção (CD). Assim, no quadro abaixo se exhibe as características que são consideradas no processo de indicação (ordenadas pela frequência que foram citadas pelos pró-reitores).

Quadro 09 – Critérios de indicação utilizados pelos Pró-Reitores

Caraterísticas	Entrevistado	Frequência
Conhecimento técnico	E2; E3; E4; E5; E6	05
Relacionamento Interpessoal	E2, E3, E4, E6	04
Habilidade Gerencial	E3; E4; E5; E6	04
Liderança	E3; E5; E6	03
Profissional procura sempre se qualificar	E4; E5	02
Interesse (Empenho)	E4; E5; E6	02
Envolvimento/Alinhamento Político (interno e externo)	E4	01
Experiência (na instituição, principalmente, nos Campi)	E5	01
Paciência	E3	01
Proatividade	E2	01

Fonte: Elaboração da autora, com base nos dados da pesquisa (2015).

O perfil ideal de um ocupante de um cargo de direção é formado por um conjunto de características (E2; E3; E4; E5; E6, 2015). Observa-se que o conhecimento técnico é o critério citado por todos os entrevistados. Por ordem decrescente de frequência, seguem os demais critérios utilizados para escolha: relacionamento interpessoal, habilidade gerencial, liderança, profissional que procura sempre se qualificar, interesse (empenho), envolvimento/alinhamento político (interno e externo), experiência (na instituição, principalmente nos *Campi*), paciência e proatividade.

Segundo alguns dos entrevistados, um ocupante de um cargo de direção da Reitoria precisa compreender a parte técnica do cargo, ter conhecimento de diversas legislações, ou seja, de toda a parte burocrática necessária para execução das atividades, e, ao mesmo tempo, precisa rotineiramente atender as demandas de 11(onze) Campi, o que exige também uma capacidade de tomar decisões rápidas e acertadas (E3, E5, 2015).

Perguntou-se aos Pró-Reitores se existe diferenciação de critérios que são utilizados para a designação de servidores que exercem funções gratificadas. Para alguns entrevistados, os critérios são os mesmos utilizados para os cargos de direção (E3, E5, E6, 2015). No entanto, dependendo da função gratificada a exigência pode variar de um perfil mais gerencial para um mais técnico (E3, E4, E6, 2015). Por outro lado, os cargos de direção possuem uma amplitude maior de atribuições, inclusive, o ocupante de um cargo de direção pode ter como responsabilidade algumas funções gratificadas para coordenar (E2, 2015).

A maior parte dos entrevistados abordou sobre a dificuldade de encontrar servidores com perfil apropriado que aceitem assumir uma função gratificada (FG), principalmente quando é FG-2 e FG-3, pois o valor financeiro não é atraente (E2, E3, E4, 2015), e são muitas as

responsabilidades. Nesse sentido, muitas vezes opta-se por outro perfil para então encontrar alguém que esteja disponível a aceitar a função (E3, 2015).

Uma opção para tentar minimizar as dificuldades apresentadas no preenchimento de algumas funções gratificadas é a adoção dos modelos de seleção de gestores, utilizada em Minas Gerais, apresentado por Valadares e Emmendoerfer (2012). Os autores mencionaram que com a utilização dos modelos, os critérios de investidura nos cargos tornaram-se mais transparente. Outra seleção similar é a adotada no Estado de Goiás para a escolha de gerentes por capacitação e mérito, assim como expõe Minasi, Vecci, Sá (2013).

Pesquisou-se a percepção dos pró-reitores sobre o que seria uma meritocracia ideal no serviço público, mais especificamente direcionada ao IFTO. Em resposta, a maior parte dos entrevistados disse, inicialmente, que o assunto é complicado; alguns disseram não possuir opinião formada, mas, mesmo assim, não deixaram de expor o ponto de vista sobre a temática (E3, E5, E6, 2015)

Para abordamos o tema meritocracia, antes é necessário discutir a avaliação, e, neste quesito, o serviço público brasileiro encontra-se atrasado. Seria necessário, primeiramente, desenvolver mecanismos de quantificação de desempenho (E3, 2015). Acrescenta o entrevistado que não consegue visualizar uma maneira de delinear uma meritocracia com critérios bem definidos, todavia, precisamos avançar muito ainda nesta questão. E o IFTO ainda não possui critérios definidos formalmente para ocupação de alguns cargos de direções e funções gratificadas, no entanto, vejo que se pode iniciar essa formalização, mesmo que de forma bastante simplificada, traçando alguns critérios mais específicos para cada cargo ou função.

Outro entrevistado disse que: “Não adianta você ingressar num cargo de gestor se você não concorda com a atual gestão [...]”. Sendo que os critérios meritocráticos precisam estar alinhados com “[...] a disposição do servidor, o interesse da gestão e essa harmonia de pensamento [...]” (E4, 2015). Ou seja, torna-se necessário o alinhamento do servidor com a política a ser desenvolvida pelo gestor eleito pela comunidade, uma vez que o espírito de unidade, quando mantido contribui para a concretização do plano de gestão.

Segundo um dos entrevistados, o desenvolvimento de uma meritocracia destinada aos cargos de direção e funções gratificadas, deve basear-se na seleção de um profissional que tenha um perfil técnico, gerencial e que consiga operacionalizar, ou seja, executar o trabalho com êxito, de modo que, na execução das atividades a experiência do servidor na instituição é de extrema

importância (E5, 2015). Para outro gestor, a discussão é complicada, porque na visão da meritocracia de escolher os melhores o assunto torna-se delicado, sendo que a formalização de um programa meritocrático exige discussão e amadurecimento da temática em questão (E6, 2015).

As falas dos entrevistados encontram respaldo em Barbosa (2003), quando a mesma diz que o critério de hierarquização social, está posto, é a meritocracia, todavia, a problemática decorre de como escolher os melhores e como avaliar o desempenho das pessoas.

vi. Outros

Na realização das entrevistas os pró-reitores explanaram sobre alguns assuntos que não foram incluídos nas categorias temáticas anteriores, deste modo, as mesmas serão incluídas nesta categoria.

Perguntou-se a opinião dos entrevistados quanto ao estabelecimento de diretrizes que norteassem as indicações a cargos e funções de confiança na instituição. Dois dos entrevistados consideram válida a ideia, no entanto, o documento precisa ser discutido e amadurecido com a comunidade interna, principalmente, no que se refere às formas de avaliação de servidores (E3; E5, 2015).

Por outro lado, três dos cinco entrevistados, não acham necessário o estabelecimento de diretrizes que orientem as indicações aos CDs e FGs, uma vez que, apoiam e ratificam a prática de indicações da Reitoria do Instituto Federal do Tocantins, considerando-a como positiva e transparente (E2; E4; E6, 2015). Acrescentam que as legislações que tecem sobre o assunto são suficientes pra nortearem o processo. Pois “[...] os cargos de confiança são indicação do reitor [...]”. Além do mais, não se tem a prática de nomear servidores externos ao IFTO (E4, 2015).

7.2 Resultados e Discussões dos Questionários

7.2.1 Questões fechadas

Esta parte é dedicada à apresentação e discussão dos resultados dos questionários aplicados aos servidores lotados na Reitoria do IFTO, de modo que se apresenta primeiramente o perfil dos participantes da pesquisa. E, em seguida, a percepção dos servidores quanto às variáveis relacionadas ao processo de indicação/nomeação aos cargos de direção e funções gratificadas na unidade.

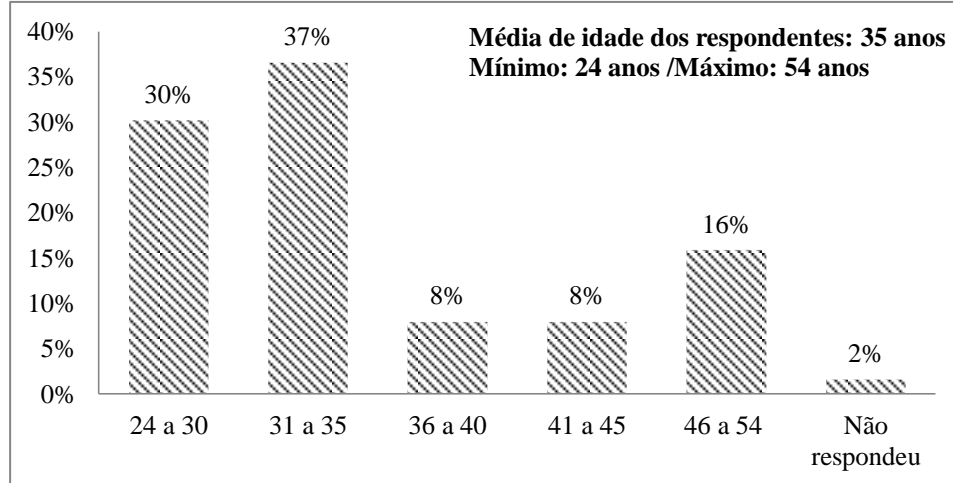
Perfil dos Respondentes

Os questionários foram aplicados a todos os servidores lotados na Reitoria do IFTO, com exceção dos servidores ocupantes dos Cargos de Reitor(a) e Pró-Reitor(a). De tal modo que os demais servidores designados ou não a CD e FG formaram o público-alvo para aplicação do questionário.

Com relação ao gênero dos participantes da pesquisa, houve praticamente um empate entre o quantitativo de participação de servidores do sexo masculino e feminino. De maneira que, 51% dos servidores, que se dispuseram a participar, são do gênero feminino e 49%, do sexo masculino.

A faixa etária média dos respondentes do questionário está em torno de 31 a 35 anos, além disso, a maioria dos servidores, 67%, possui idade igual ou inferior a 35 anos (gráfico 01). De tal modo que a Reitoria do IFTO possui uma força de trabalho jovem, o que contribui para que os cargos de direção e funções gratificadas sejam ocupados também por pessoas com idade menor. Optou-se por não estratificar a idade dos ocupantes de cargos e funções de confiança, de modo a evitar a possibilidade de identificação de servidores participantes da pesquisa.

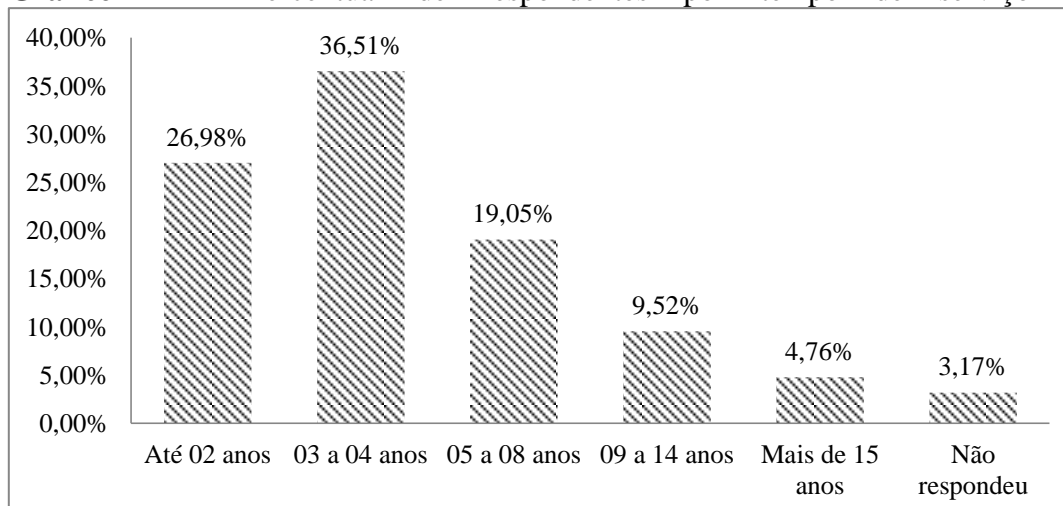
Apesar disso, em pesquisa realizada no Boletim de Estatístico de Pessoal e Informações Organizacionais (BRASIL, 2015) de fevereiro de 2015, verificou-se que a idade média dos titulares de cargos de direção (CD) das IFES do Brasil é de 46 anos, enquanto a idade média dos designados a função gratificadas (FG) é de 43 anos.

Gráfico 01 – Percentual de respondentes por faixa etária

Fonte: Elaboração da autora, com base nos dados da pesquisa (2015).

No sentido de conhecer a influência das variáveis, idade e experiência, sobre o desempenho gerencial na tomada de decisão, Taylor (1975) verificou que a idade influencia mais o desempenho no processo de decisão do que a experiência prévia.

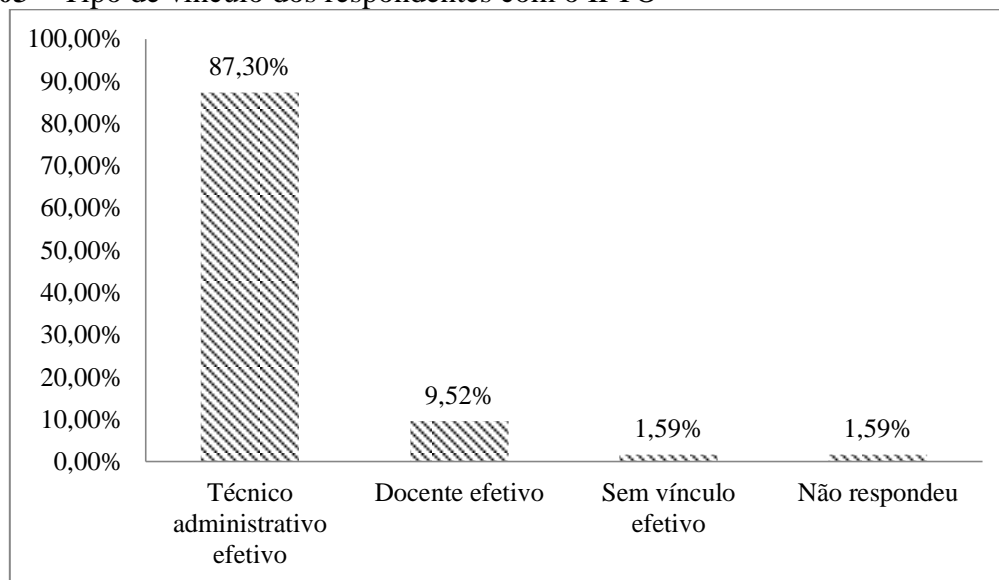
Quanto ao tempo de serviço, exibe-se no gráfico 02 que a maior parte dos servidores, 82%, tem no máximo 08 anos de serviço na instituição. Vale dizer que o IFTO foi criado pela Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, justificando-se o tempo recente de exercício dos servidores. Conforme já apontado anteriormente, a instituição foi criada mediante a integração da Escola Técnica Federal de Palmas e da Escola Agrotécnica Federal de Araguatins, e, por isso, alguns servidores possuem 25 anos de tempo de serviço.

Gráfico 2 – Percentual de respondentes por tempo de serviço na instituição

Fonte: Elaboração da autora, com base nos dados da pesquisa (2015).

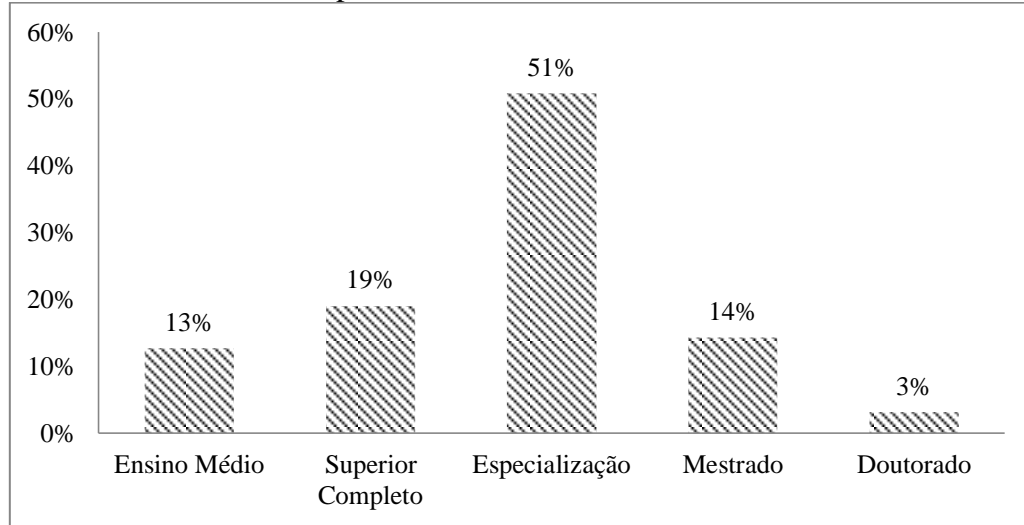
Com relação ao vínculo institucional, parte expressiva dos respondentes, 87%, pertence à carreira de Técnicos Administrativos em Educação (TAE). Por outro lado, uma pequena representatividade, 9%, faz parte da carreira Docente. Essa diferenciação no percentual, no tipo de vínculo dos respondentes, ocorre devido a Reitoria do IFTO ser um órgão executivo que administra todas as atividades da instituição, e, em virtude da natureza das atividades a serem desenvolvidas, os concursos públicos na unidade se destinam ao provimento de cargos da carreira dos TAE. Sendo assim, os docentes em exercício na Reitoria, geralmente, ocupam cargos comissionados (gráfico 03).

Gráfico 03 – Tipo de vínculo dos respondentes com o IFTO



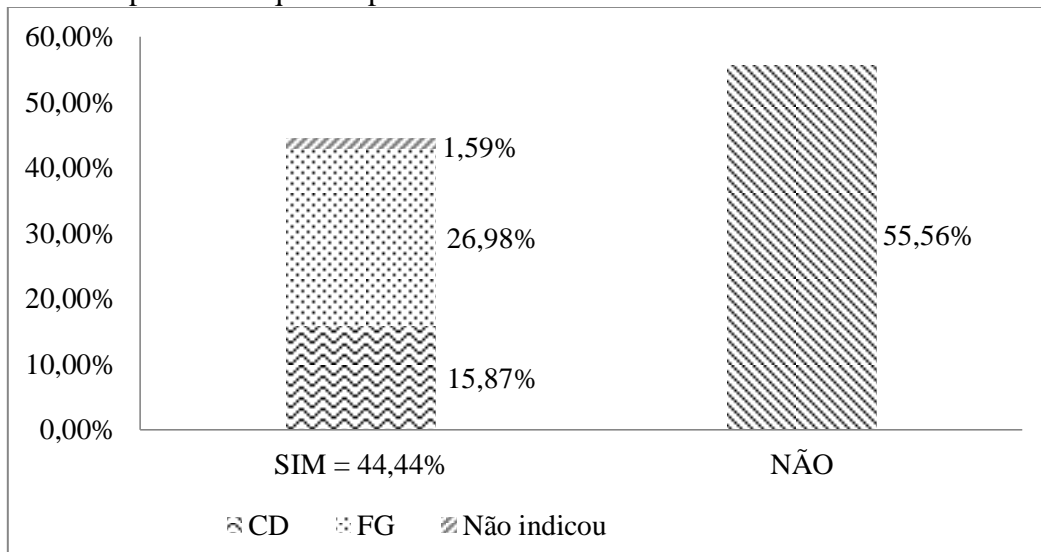
Fonte: Elaboração da autora, com base nos dados da pesquisa (2015).

Considerando o gráfico 04, que apresenta a escolaridade dos servidores que responderam o questionário, observa-se uma profissionalização da força de trabalho da instituição, de modo que apenas 13% dos respondentes não possuem curso superior. Entre os que possuem graduação, 51% são especialistas, 14% são mestres e 3% são doutores (gráfico 04). Geralmente, para o ingresso em instituições de ensino, exigem-se titulações mais avançadas para o cargo público de docente. O mesmo não acontece na seleção dos TAE; como estes são maioria, justifica-se os percentuais aqui apresentados, pois não costuma ser exigência para acesso à carreira de TAE a titulação *Stricto Sensu*.

Gráfico 04 – Escolaridade dos respondentes

Fonte: Elaboração da autora, com base nos dados da pesquisa (2015).

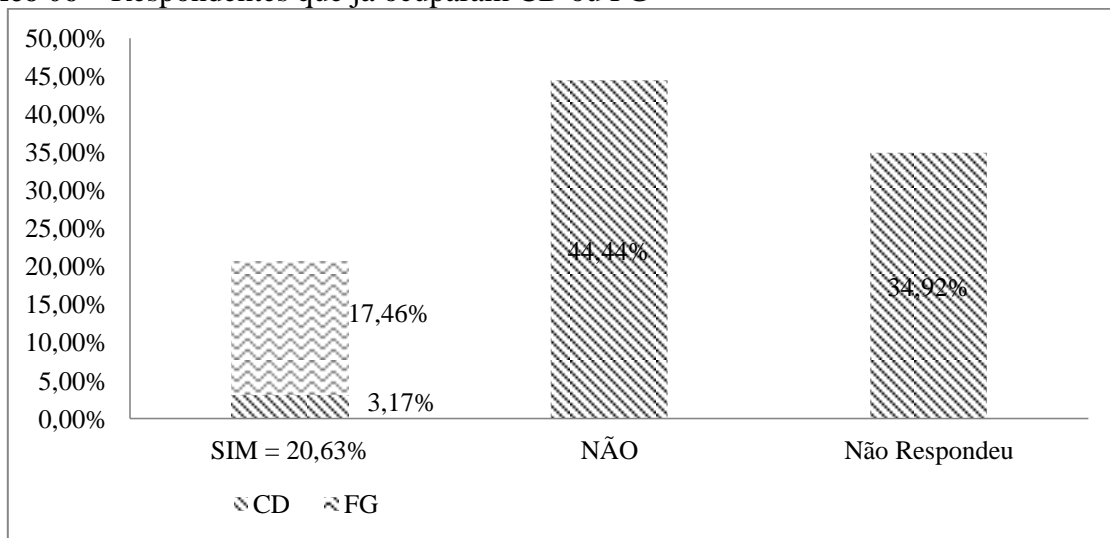
Identificou-se que parte significativa da população pesquisada, 44,44%, assume cargo de direção ou função gratificada na unidade. Destes, 26,98% possuem FG e 15,87%, CD. Os que não assumem nenhum cargo ou função de confiança totalizaram 55,56% dos participantes. As questões que indagam sobre a ocupação ou não de cargos de direção e função gratificada foram incluídas na caracterização do perfil dos respondentes, com a finalidade de discutir a informação nas análises das variáveis seguintes, pois aqueles que já vivenciaram ou vivenciam experiências em cargos de confiança podem ter uma percepção diferente sobre o processo de designação.

Gráfico 05 – Respondentes que ocupam CD ou FG

Fonte: Elaboração da autora, com base nos dados da pesquisa (2015).

Perguntou-se também aos respondentes se os mesmos já haviam ocupado, em momento anterior, algum cargo ou função de confiança no IFTO. Entre aqueles que marcaram uma das alternativas, 44,44% disseram não ter ocupado nenhum cargo ou função de confiança no passado. E 20,63% informaram que já foram exercerem FG e 3,17% ocuparam CD (gráfico 06). Uma parte considerável optou por não marcar nenhuma das alternativas, 34,92%.

Gráfico 06 – Respondentes que já ocuparam CD ou FG



Fonte: Elaboração da autora, com base nos dados da pesquisa (2015).

Percepção dos servidores quanto às designações aos cargos e funções de confiança na Reitoria do IFTO

Para análise dos dados coletados nos questionários com a utilização da escala tipo Likert de 0 a 10, optou-se, primeiramente, por realizar uma análise a partir da estatística descritiva, de modo que se calculou média, desvio padrão, mediana, moda, mínimo, máximo e soma das variáveis. Em seguida, as frequências de respostas das 19 afirmações (primeira parte) foram enquadradas em categorias qualitativas que representam o grau de conhecimento, concordância e satisfação dos servidores com relação às alternativas em avaliação.

Quadro 10 – Enquadramento qualitativo da escala do tipo Likert

0 - 1	2 - 4	5	6 - 8	9 - 10
Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Desconheço Totalmente	Desconheço Parcialmente	Indeciso	Conheço Parcialmente	Conheço Totalmente
Totalmente Insatisfeito	Parcialmente Insatisfeito	Indiferente	Parcialmente Satisfeito	Totalmente Satisfeito

Fonte: Elaboração da autora (2015).

As tabelas de estatística descritiva dão suporte à análise e discussão dos resultados apresentados em gráficos. Estes, por sua vez, apresentam o percentual de frequências de cada variável do questionário.

Tabela 06 – Percepção quanto ao processo de indicação a CD e FG no IFTO (estatística descritiva das variáveis 01 a 04)

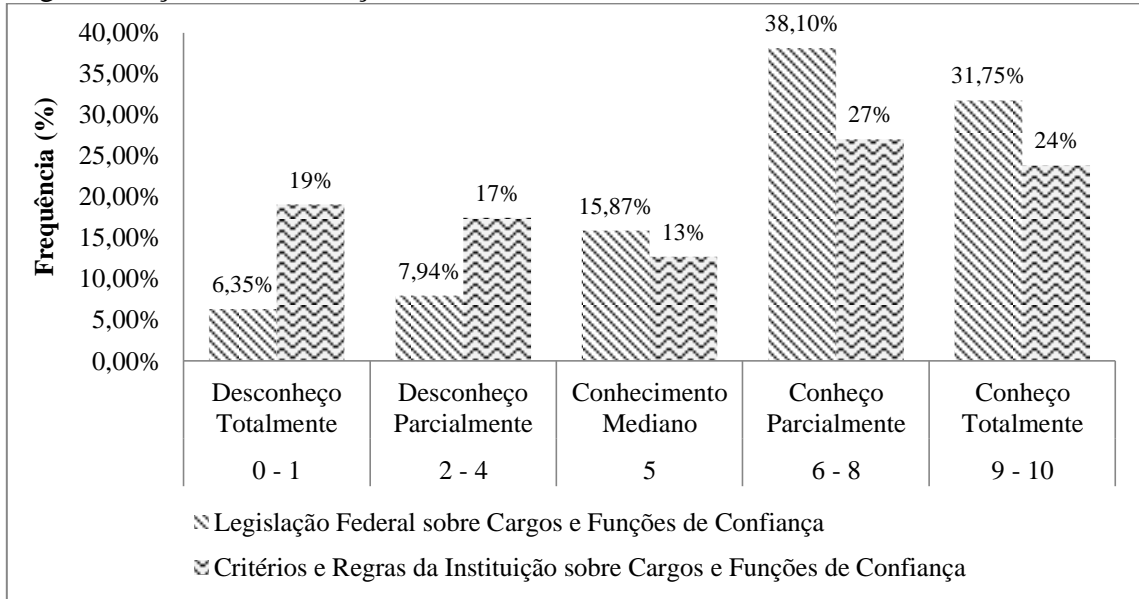
	N	Média	(DP)	Mediana	Moda	Mín	Máx	Soma
Conhecimento da Legislação Federal no que se refere a cargos e funções de confiança	63	6,9	(2,79)	7	10	0	10	433
Conhecimento dos Critérios e Regras da Instituição	63	5,4	(3,37)	6	10	0	10	340
Critérios Claros e Objetivos	62	4,5	(2,73)	5	5	0	10	278
Indicações privilegiam a capacidade e o mérito	62	5,4	(2,85)	6	8	0	10	335

Fonte: Elaboração da autora, com base nos dados da pesquisa (2015).

A tabela 06 apresenta as estatísticas descritivas das primeiras afirmações do questionário aplicado aos servidores da Reitoria do IFTO. Buscou-se, primeiramente, verificar o grau de conhecimento acerca da legislação federal no que se refere a cargos e funções de confiança. Percebe-se que mais da metade dos respondentes tem um grau de ciência sobre o assunto, pois a média obtida com as frequências das pontuações foi de aproximadamente 07 pontos em 10, além do mais, a moda foi igual a 10, ou seja, o número da escala de 0 a 10 com maior frequência.

O gráfico 07 apresenta o percentual de frequências por intervalo da escala. A maior parte dos respondentes (38,10%) afirmou conhecer parcialmente a legislação sobre cargos e funções de confiança. O percentual dos que conhecem totalmente também foi alto (31,75%), todavia, uma parte considerável dos servidores desconhece parcialmente ou totalmente a legislação sobre o assunto.

Gráfico 07 – Conhecimento da legislação federal e dos critérios e regras da instituição quanto aos cargos e funções de confiança



Fonte: Elaboração da autora, com base nos dados da pesquisa (2015).

Percebe-se ainda, como base no gráfico 07, que os questionados conhecem mais da legislação federal sobre cargos e funções de confiança, do que dos critérios e regras da instituição acerca do assunto. Aproximadamente, metade dos respondentes disse conhecer em algum nível os critérios e regras da instituição no que tange ao processo de designação. No entanto, a outra parte dos servidores ou desconhece, em algum grau, ou se mostra indecisa quanto aos critérios e regras que são utilizados na instituição para o preenchimento de cargos e funções de confiança.

Diante do exposto, percebe-se que na Reitoria do IFTO, local aonde a pesquisa foi desenvolvida, os servidores, mesmo tendo maior proximidade das decisões a respeito do assunto, mostraram desconhecimento sobre os critérios e regras utilizados no processo de designação. Nesse sentido, infere-se que os servidores dos *Campi* também podem apresentar o mesmo ou maior grau de desconhecimento, visto o maior distanciamento da unidade.

Observou-se na entrevista realizada com os gestores institucionais (Reitor e Pró-Reitores), que a equipe gestora adota algumas práticas para o preenchimento de cargos de direção e funções gratificadas, no entanto, não há uma padronização ou institucionalização dos procedimentos utilizados.

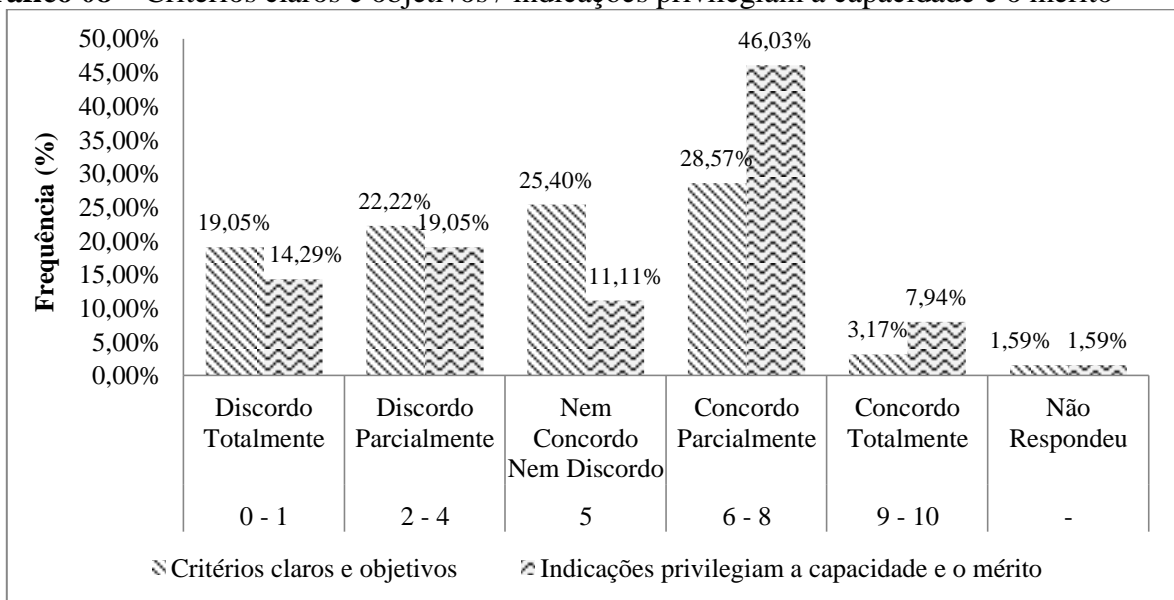
Em seguida, no gráfico 08, há uma preponderância daqueles que não concordam em algum nível que os critérios de preenchimento de CD e FG sejam claros e objetivos. Enfatiza-se

que, entre as variáveis agrupadas na tabela 06, as respostas sobre critérios claros e objetivos foram as que tiveram a menor média (4,5) e a menor moda (5).

Diante do que foi observado, ressalta-se a importância da definição de critérios de acesso a cargos e funções de confiança, assim como, a transparência dos mesmos, conforme, inclusive, orientação da OCDE (2010). Pois, segundo Moraes (2013), uma meritocracia só consegue gerar resultados de excelência à medida que critérios e metas são definidos, principalmente, de forma acordada entre os dirigentes e demais servidores.

Apesar de os servidores não concordarem que os critérios sejam claros e objetivos, concordam, parcialmente (46,03%) e totalmente (7,94%), que as indicações privilegiam a capacidade e o mérito. No entanto, nota-se que os participantes, em sua maioria, concordam em partes, não estando totalmente convencidos da valorização da capacidade e do mérito na instituição. No outro extremo da escala, os que discordam em algum nível, somam um percentual bastante representativo (em torno de 33%) (gráfico 08).

Gráfico 08 – Critérios claros e objetivos / indicações privilegiam a capacidade e o mérito



Fonte: Elaboração da autora, com base nos dados da pesquisa (2015).

Barbosa (2014) explicita que, para a adoção de uma meritocracia, torna-se necessário que os critérios de seleção sejam estabelecidos, de modo que todos os interessados possam ter conhecimento precedente das regras adotadas, assim como, das qualificações que serão exigidas.

Nesse sentido, quando os colaboradores conhecem as “regras do jogo”, uma situação igualitária inicial é estabelecida, de modo que se assegura igualdade de oportunidade.

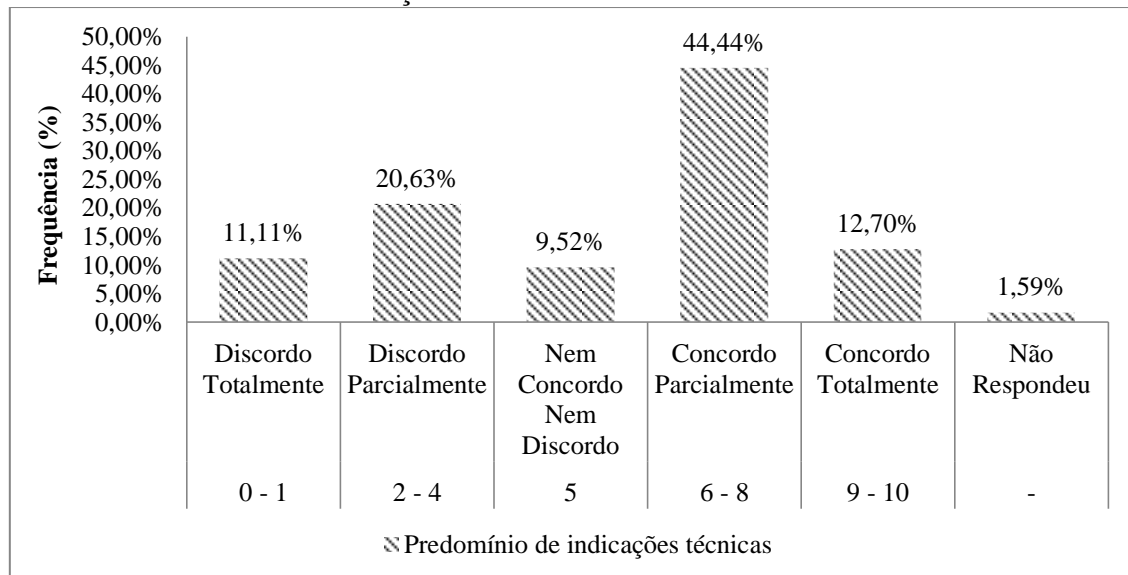
Tabela 07 - Percepção quanto ao processo de indicação a CD e FG no IFTO (estatística descritiva das variáveis 05 a 07)

	N	Média	DP	Mediana	Moda	Mín	Máx	Soma
Predomínio de indicações técnicas	62	5,7	(2,79)	6	7-8	0	10	355
Processo de indicação/dispensa transparente e coerente	63	5,2	(2,68)	5	7	0	10	327
Solicitada ou permitida à participação no processo de escolha	62	3,1	(3,79)	1	0	0	10	193

Fonte: Elaboração da autora, com base nos dados da pesquisa (2015).

Depreende-se que o maior quantitativo de servidores acredita parcialmente que existe o predomínio de indicações técnicas (44%). A extremidade de discordância representa mais de um quarto de fração, em que 20,63% discordam parcialmente, e 11,11% consideram inexistente o predomínio de indicações técnicas (gráfico 09). De acordo com a tabela 07, a variável “predomínio de indicações técnica” possui média arredondada de 06 pontos, o que evidencia que as indicações não são totalmente técnicas.

Gráfico 09 – Predomínio de indicações técnicas



Fonte: Elaboração da autora, com base nos dados da pesquisa (2015).

Considerando o gráfico a seguir (gráfico 10), notou-se que os questionados não estão totalmente convencidos de que o processo de indicação e dispensa de servidores aos cargos e funções de confiança no IFTO seja transparente e coerente. Pois, os que concordam parcialmente somam 39,68% dos respondentes. Por outro lado, os que discordam em algum nível totalizam 36% dos participantes. O percentual de indecisos apresentou certa expressividade. E a variável em análise apresentou média arredondada de 06 pontos.

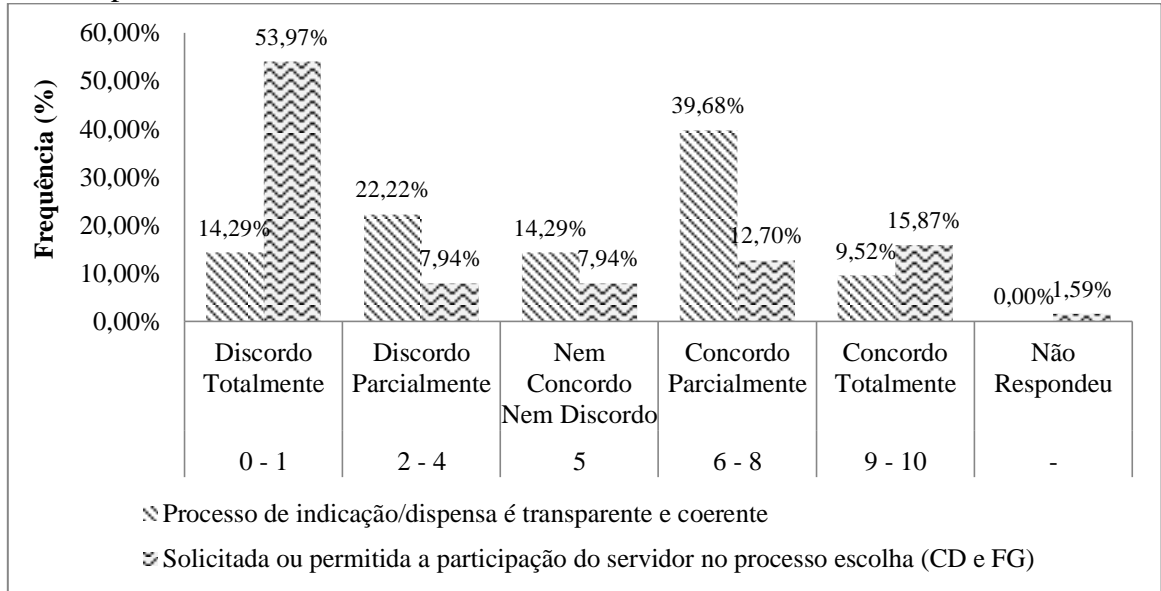
A despeito do que foi discutido, acerca de indicações e dispensa a cargos e funções de confiança no IFTO, chama atenção o fato de que na data da coleta de dados, cerca de 44% dos participantes ocupavam algum cargo de direção ou função gratificada. No entanto, os que consideraram a dispensa/indicação totalmente transparente e coerente somaram apenas 9,52% dos participantes.

Baseando-se nas ideias de Moraes (2013), as designações só se tornarão meritocráticas à medida que forem transparentes, sendo imprescindível, então, modificações na cultura organizacional. Cabe destacar, também, que a transparência é dos princípios legais da boa administração pública.

O relatório desenvolvido pela OCDE (2010) sobre a avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Brasil relatou que a investidura na maioria dos cargos públicos, por requerer aprovação em concurso de provas e títulos, reconhece o mérito acadêmico. No entanto, os cargos e funções de confiança, por não terem como requisito a transparência nos critérios de nomeação, não garantem a valorização da competência e desempenho dos designados. Nesse sentido, conforme a própria OCDE (2010) reformas no sistema se tornam necessárias, assim como fez a maioria dos países membros da organização. Observa-se no relatório em questão, em vários trechos, que a gestão estratégica de pessoas deve se basear na valorização do mérito com ações pautadas na transparência.

Destarte a ausência de transparência pode alterar a imagem que os servidores possuem do processo de nomeação a cargos de confiança. Nessa linha de raciocínio, por mais que as nomeações se baseiem prioritariamente em critérios de competência e desempenho, passa-se uma imagem contrária, devido à falta de clareza do processo, isto é, ausência de transparência.

Gráfico 10 – Processo de indicação/dispensa transparente e coerente versus participação do servidor no processo de escolha



Fonte: Elaboração da autora, com base nos dados da pesquisa (2015).

A variável “é solicitada ou permitida a participação do servidor no processo de escolha” foi a que apresentou maior percentual de frequência na extremidade de discordância em totalidade. De tal modo que cerca de 54% servidores informaram não ter participação no processo de escolha dos ocupantes de cargos de direção e funções gratificadas. Na outra extremidade, a frequência dos que concordaram em algum nível somou, aproximadamente, 28% (gráfico 10).

Dado que os ocupantes de alguns cargos de direção formaram o público-alvo desta pesquisa, acredita-se que estes são os que mais participam do processo de escolha. A evidência se comprova quando se compara estes dados com os resultados das entrevistas realizadas com os gestores institucionais. Alguns entrevistados mencionaram que quando se faz necessário preencher algum cargo ou função de confiança, geralmente, tem a prática de consultar os diretores lotados em sua Pró-Reitoria.

Apresenta-se na tabela 08 a estatística descritiva da variável “os ocupantes de CD e FG possuem o perfil ideal”, a média das respostas dos colaboradores foi de 5,9, e apresentou como moda os valores 5 e 7 (bimodal). Enquanto a variável “os indicados realizam de forma satisfatória as atividades” obteve uma média maior (6,4), assim como a moda (8). Nesse sentido, apesar de a diferença ser mínima, nota-se que os participantes consideraram o desempenho dos designados a CD e FG acima do perfil informado.

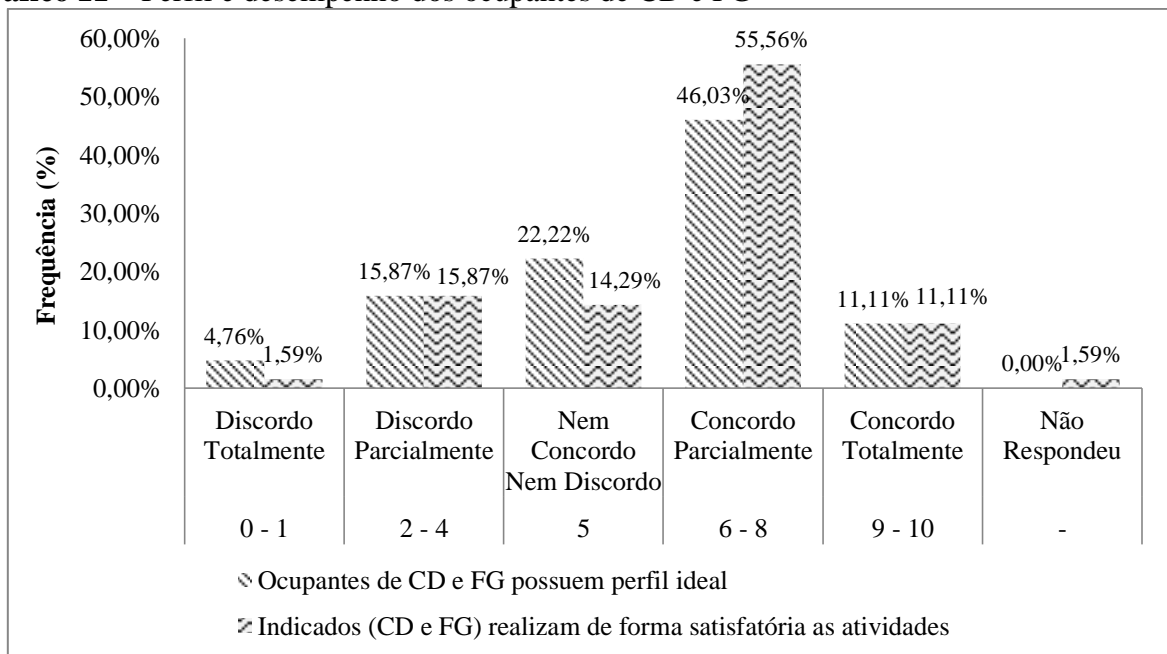
Tabela 08 – Percepção quanto ao processo de indicação a CD e FG no IFTO (estatística descritiva das variáveis 08 e 09)

	N	Média	DP	Mediana	Moda	Mín	Máx	Soma
Os ocupantes de CD e FG possuem com perfil ideal	63	5,9	(2,22)	6	5/7	0	10	370
Indicados realizam de forma satisfatória as atividades	62	6,4	(2,13)	7	8	0	10	395

Fonte: Elaboração da autora, com base nos dados da pesquisa (2015).

O gráfico 11 demonstra a percepção dos questionados quanto ao perfil e o desempenho dos ocupantes de CD e FG. As avaliações das duas variáveis foram bastante similares, no entanto, percebe-se que o desempenho dos servidores foi mais bem avaliado do que o perfil. Percebe-se que a maior parte dos respondentes concordou parcialmente que os servidores investidos em CD e FG possuem o perfil ideal para a função, e também realizam de forma parcialmente satisfatória suas atividades. Por outro lado, alguns servidores se mostram não concordantes ou indecisos na avaliação das duas afirmações.

Gráfico 11 – Perfil e desempenho dos ocupantes de CD e FG



Fonte: Elaboração da autora, com base nos dados da pesquisa (2015).

Diante do exposto, foi possível constatar que o conceito competência está vinculado ao desempenho, ou seja, os conhecimentos, as habilidades, e atitudes são expressos pelo

desempenho profissional dos indivíduos, assim como afirma Freitas e Brandão (2005), Brandão e Babry (2005) e Pires *et. al.* (2005).

Tabela 09 – Percepção quanto ao processo de indicação a CD e FG no IFTO (estatística descritiva das variáveis 10 e 11)

	N	Média	DP	Mediana	Moda	Mín	Máx	Soma
Impessoalidade por parte dos gestores	63	4,8	(2,95)	5	7	0	10	304
Participação em campanhas eleitorais influencia a indicação	61	6,9	(2,53)	7	7	0	10	421

Fonte: Elaboração da autora, com base nos dados da pesquisa (2015).

Os participantes se mostraram divididos ao indicarem o grau de concordância à afirmação: “Considero existir impessoalidade por parte dos gestores principais da instituição nas indicações dos ocupantes de CD e FG”. O percentual de frequência dos que concordaram está em torno de 46% (6,35% totalmente e 39,68% parcialmente). Por outro lado, em torno de 41% dos participantes discordaram em algum nível, e 12% se mostraram indecisos.

Aqui, cabe discutir o poder de nomeação e a discricionariedade concedida aos dirigentes, que historicamente marcaram as formas de ocupação de funções públicas, devido aos privilégios do personalismo. O assunto permanece nas discussões sobre reforma administrativa até os dias de hoje, em virtude de cargo cargos públicos serem preenchidos com base em critérios de relação pessoal (FREITAS, 2007).

O personalismo é um traço cultural brasileiro devido à sociedade basear-se em relações pessoais, em que se busca proximidade e afeto nas relações (FREITAS, 2007). Parte dos resultados apresentados no gráfico 12 corrobora o que é defendido por Chu (2010, p. 92), de que no Brasil o traço do personalismo tem influência nos processos de seleção.

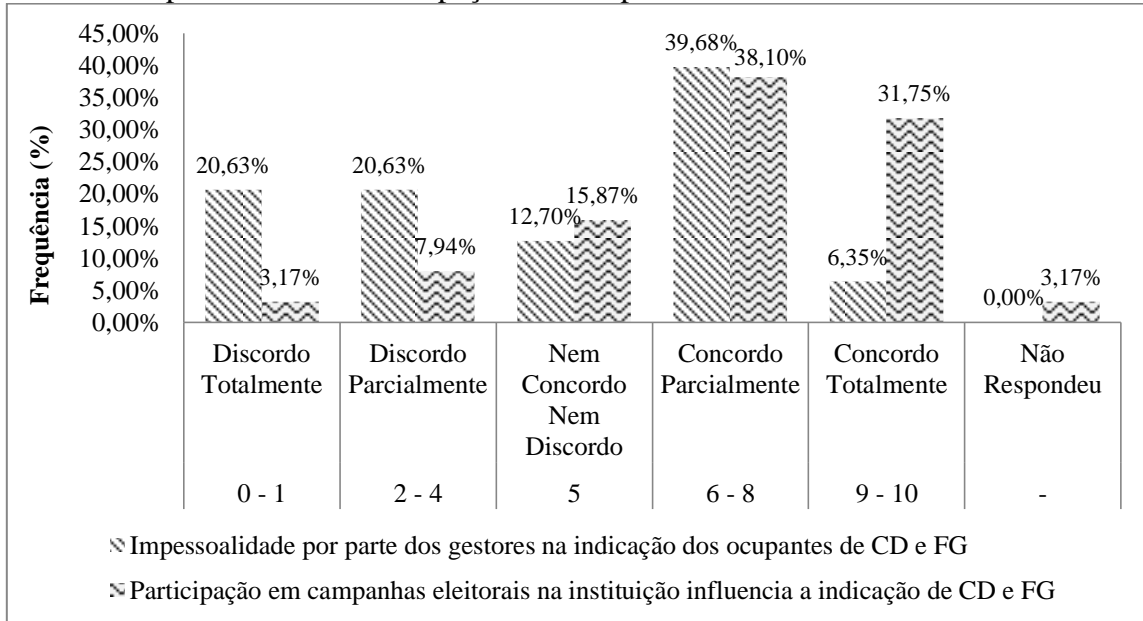
Por outro lado, o personalismo se materializa nos ambientes da burocracia, no entanto, nesta deve predominar a impessoalidade no recrutamento de servidores (TRAGTENBERG, 2006). Ainda, segundo Motta e Bresser-Pereira (2004), o administrador burocrático deve ser um homem imparcial e objetivo.

Diante do exposto, considerando os relatórios da OCDE, a presença desse traço só será minimizada à medida que reformas nacionais forem realizadas na forma de gestão dos cargos e funções de confiança na administração pública, seguindo, por exemplo, modelos de reformas de países desenvolvidos. É sugerido também no relatório da OCDE (2010, p. 25): “o governo federal

poderia reexaminar a legitimidade dessas nomeações discricionárias que recebem tratamento preferencial em termos de remuneração”.

Sendo assim, conforme expõe DaMatta (1997a), as instituições brasileiras são marcadas por pressões de normas burocráticas e legais, e, por outro, pelas redes de relações pessoais.

Gráfico 12 – Impessoalidade / Participação em campanhas eleitorais



Fonte: Elaboração da autora, com base nos dados da pesquisa (2015).

Ainda no gráfico 12 é possível identificar que a maioria dos respondentes considera que a participação do servidor em campanhas eleitorais na instituição influencia a indicação aos cargos de direção e funções gratificadas no IFTO. Pois, em torno de 70% dos participantes concordaram em algum nível com a afirmação. Observa-se também na tabela 09 que a média da questão foi de 6,9, com moda e mediana 7 (sete).

Paralelamente, considerando as respostas com relação à influência política, assim como, os resultados obtidos na questão aberta (quadro 12), e também, nas falas de alguns dos dirigentes entrevistados, percebe-se que, apesar de não haver indicações de externos, a influência política interna permeia os processos de designação aos cargos de direção e funções gratificadas na instituição pesquisada.

Esse assunto é discutido também por Pacheco (2010), ao considerar que as problemáticas das nomeações no setor público não decorrem apenas da nomeação de servidores de carreira ao

invés daqueles sem vínculo. A grande questão que abre margem para discussão é discricionariedade que os dirigentes dispõem. Nesse sentido, mesmo que sejam nomeados apenas servidores do quadro da instituição, tem-se a possibilidade das indicações privilegiarem interesses políticos.

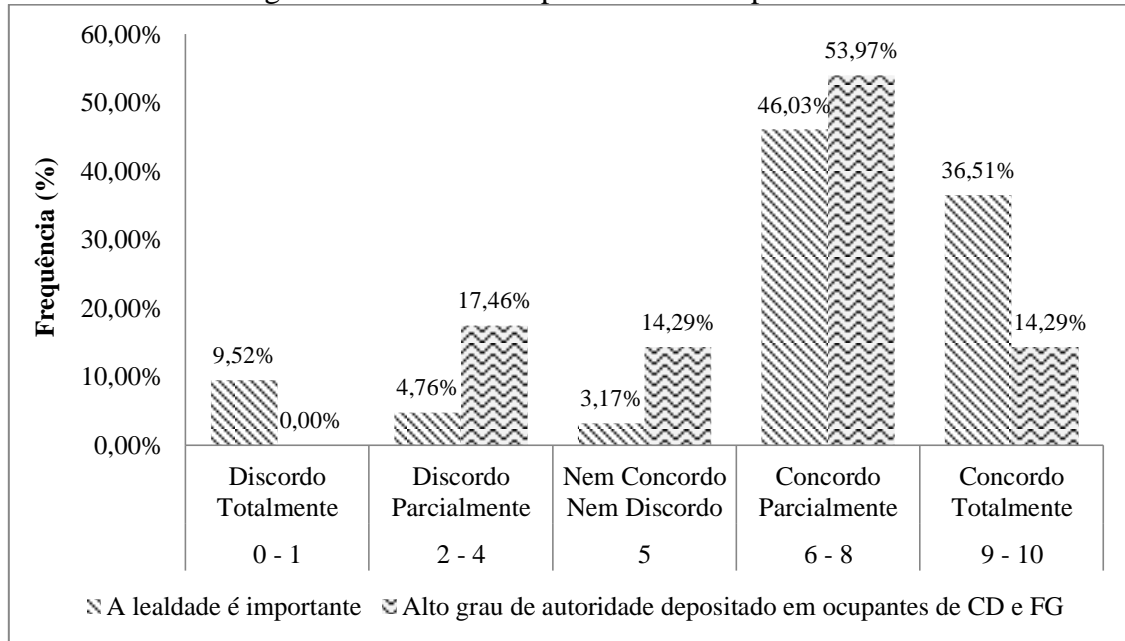
Tabela 10 – Percepção quanto ao processo de indicação a CD e FG no IFTO (estatística descritiva das variáveis 12 a 15)

	N	Média	DP	Mediana	Moda	Mín	Máx	Soma
A lealdade à chefia imediata é importante no processo de escolha (CD e FG)	63	7,1	(2,83)	8	10	0	10	447
Alto grau de autoridade depositado em ocupantes de CD e FG	63	6,5	(2,07)	7	7	2	10	410
Forma de indicação influencia positivamente o ambiente de trabalho	62	5,7	(2,57)	6	5	0	10	355
Relação intensa/forte e assemelha-se a uma relação familiar	63	6,4	(2,38)	7	7	0	10	401

Fonte: Elaboração da autora, com base nos dados da pesquisa (2015).

No mesmo sentido, aproximadamente 82% dos servidores apontaram que em algum grau a lealdade do servidor à chefia imediata é importante para a escolha dos ocupantes dos cargos de direção e funções gratificadas no IFTO (gráfico 13). O resultado apresentado encontra-se em contradição ao que é defendido por Weber (1982, p. 232) ao tratar da burocracia. Segundo o autor, “a lealdade moderna é dedicada a finalidades impessoais e funcionais”. Avaliando a frase de Weber, percebe-se outro contrassenso à burocracia, pois, de acordo com o gráfico 12, parte significativa dos servidores discordou em algum nível quanto à existência de impessoalidade por parte dos dirigentes nos processos de preenchimento de CD e FG.

Buscando as discussões sobre traços culturais brasileiros para análise da lealdade ao chefe imediato, Chu (2010) afirma que hierarquicamente os indivíduos podem ocupar melhores posições em virtude das relações pessoais estabelecidas. De modo que, quando zelam pela lealdade ao superior, possuem maiores chances de conseguirem melhores posições organizacionais. A autora ainda acrescenta que isso acontece com mais frequência no Brasil, devido o traço do personalismo (por relacionamento pessoal) influenciar as indicações, no entanto, formalmente o que se apresenta como justificativa é a competência do escolhido.

Gráfico 13 – Lealdade / grau de autoridade depositado em ocupantes de CD e FG

Fonte: Elaboração da autora, com base nos dados da pesquisa (2015).

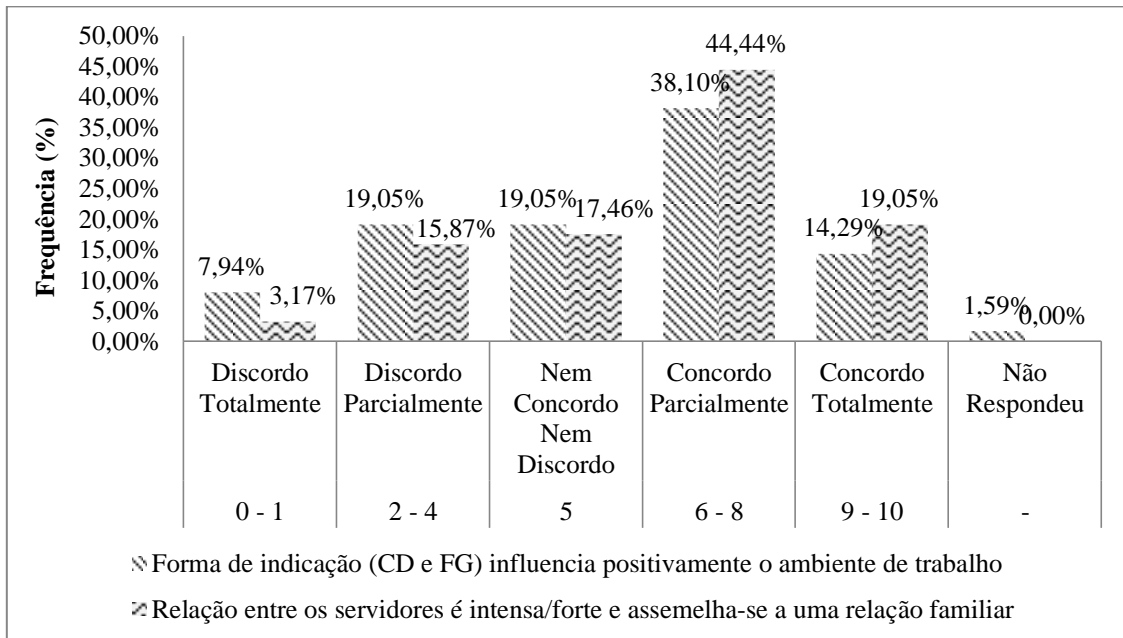
Ainda com relação ao gráfico 13, notou-se também que uma fração significativa de servidores colaboradores com a pesquisa apontou que é alto o grau de autoridade depositado em ocupantes de CD e FG. De tal modo que o percentual de frequência dos que concordaram parcialmente ou totalmente somou aproximadamente 68%. Nessa afirmação, nenhum servidor marcou números da escala que correspondem a “discordo totalmente”, no entanto, 17,46% dos servidores discordaram parcialmente.

Resgatando-se as características da burocracia tem-se que a autoridade compete ao ocupante do cargo, de forma que a autoridade advém do cargo e não da pessoa que o ocupa, ou seja, é uma autoridade impessoal (WEBER, 1966). Por outro lado, Chu (2010), em suas pesquisas, verificou que um dos traços culturais brasileiros é o autoritarismo, caracterizado como o alto grau de autoridade posta em ocupantes de posições hierarquicamente superiores. Diante do exposto, percebeu-se que no IFTO, segundo as respostas de uma parte considerável de servidores, o grau de autoridade colocado em designados a CD e FG é alto. No entanto, não se pode afirmar claramente, apenas com uma questão, a presença deste traço cultural na instituição. Dessa maneira, outras pesquisas precisariam ser realizadas.

Considerando o gráfico 14, verifica-se que aproximadamente 52% dos participantes assinalaram concordar parcialmente (maior parte), e totalmente (menor parte), que a forma de

indicação (CD e FG) influencia positivamente o ambiente de trabalho. O outro percentual de respondentes, ou discordou ou se mostrou indeciso. Apesar de muitos servidores concordaram que a forma preenchimento de CD e FG impacta positivamente no ambiente, cabe enfatizar que um grupo considerável mostrou-se contrário a tal afirmação.

Gráfico 14 – Influência positiva da forma de indicação no ambiente de trabalho /Relação entre os servidores



Fonte: Elaboração da autora, com base nos dados da pesquisa (2015).

Continuamente, grande parte dos participantes (63%) concordou em algum ponto da escala (parcialmente ou totalmente) que a relação entre os servidores é intensa/forte e assemelha-se a uma relação familiar. Por outro lado, em torno de 19% discordou em algum grau, e um percentual de aproximadamente 17% se mostrou indeciso.

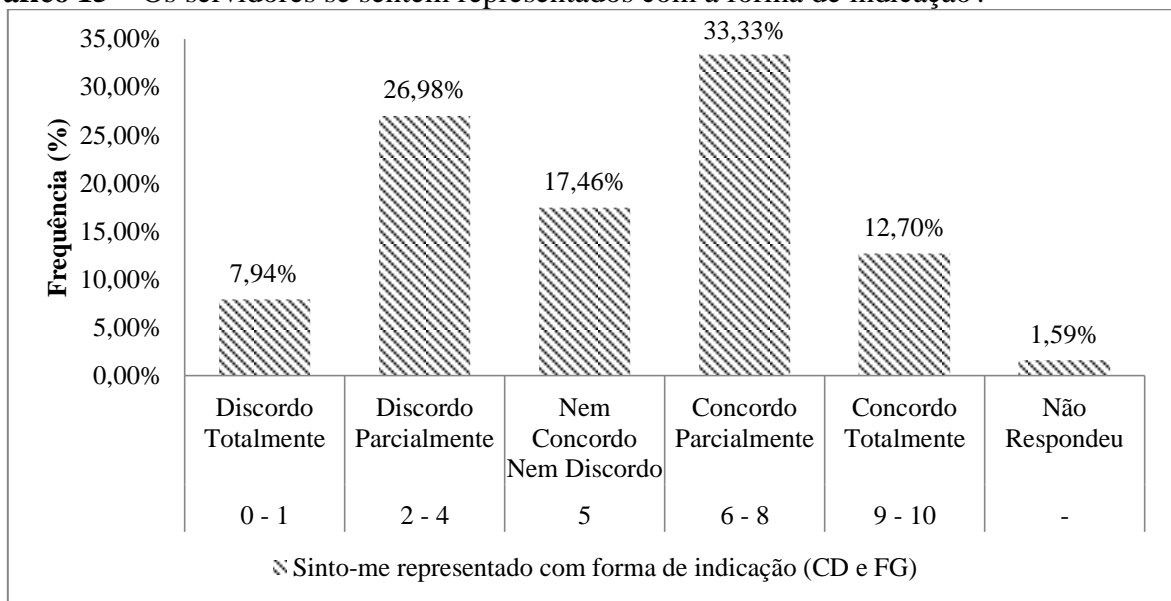
Tabela 11 – Percepção quanto ao processo de indicação a CD e FG no IFTO (estatística descritiva das variáveis 16 a 19)

	N	Média	DP	Mediana	Moda	Mín	Máx	Soma
Sinto-me representado com forma de indicação	62	5,3	(2,61)	5	5	0	10	327
Estou satisfeito(a) com o meu trabalho.	63	7,6	(2,20)	8	10	2	10	479
Sou reconhecido(a) profissionalmente pela instituição	63	6,9	(2,40)	7	8	0	10	433
Minhas habilidade e competências são totalmente aproveitadas	63	7,0	(2,15)	7	8	2	10	439

Fonte: Elaboração da autora, com base nos dados da pesquisa (2015).

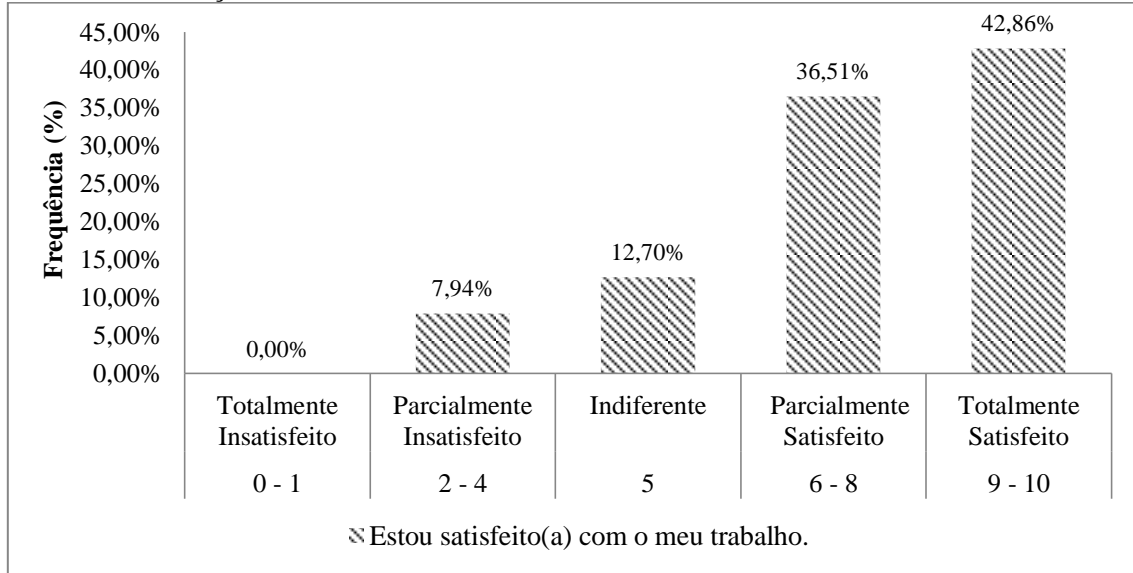
Uma das questões do instrumento de coleta de dados buscou avaliar o quão representado se sentia o servidor com a forma de indicação a cargos e funções de confiança na Reitoria do IFTO. Em resposta, pode-se dizer que menos da metade dos servidores sente-se representado com a forma de designação, pois 46% encontram-se parcialmente ou totalmente representados. Todavia, uma parte considerável não se sente representada, de modo que 35% dos respondentes ou discordam parcialmente ou não se sentem nenhum pouco representados. Vale destacar que, um percentual (17,46%) considerável se mostrou indeciso (gráfico 15).

Gráfico 15 – Os servidores se sentem representados com a forma de indicação?



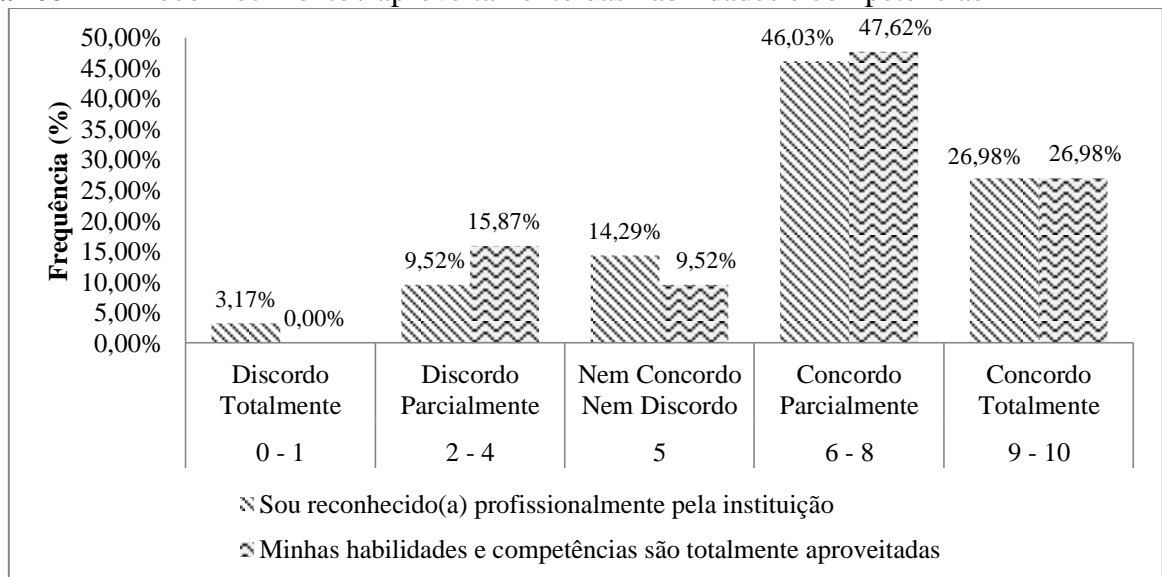
Fonte: Elaboração da autora, com base nos dados da pesquisa (2015).

Uma grande parte de servidores não se sente representada com o processo de indicação aos cargos e funções de confiança do IFTO. No entanto, a maior parte dos servidores (79,37%) se considera ou totalmente satisfeito (42,86%) ou parcialmente satisfeito (36,51%) com o próprio trabalho na instituição. Poucos se mostraram indiferentes ou parcialmente insatisfeitos. Enfatiza-se que nenhum participante apontou que está totalmente insatisfeito.

Gráfico 16 – Satisfação do servidor com o trabalho

Fonte: Elaboração da autora, com base nos dados da pesquisa (2015).

Os resultados das variáveis dispostos no gráfico 17 aparecem como praticamente similares. Nesse sentido, pode-se dizer que 74% dos servidores se consideraram ou parcialmente ou totalmente reconhecidos pela instituição, assim como, apontaram, em algum grau, que suas habilidades e competências são aproveitadas pela instituição. Em contrapartida, os demais participantes ou discordam parcialmente ou se manifestaram como indecisos.

Gráfico 17 – Reconhecimento / aproveitamento das habilidades e competências

Fonte: Elaboração da autora, com base nos dados da pesquisa (2015).

No estudo de Barbosa (1996) sobre meritocracia e desempenho no Brasil, a autora expõe que as instituições ao negarem reconhecimento e espaço aos seus servidores causarão, a estes, desestímulo, baixa produtividade, estagnação. Nesse sentido, é ideal que os indivíduos sejam estimulados a crescer e progredir profissionalmente. Destarte, Moraes (2013) acredita que se a meritocracia for empregada coerentemente, a mesma pode ser um instrumento de motivação, já que, pode contribuir para o sucesso das pessoas e das organizações.

Critérios de indicação aos cargos e funções de confiança

No questionário aplicado aos servidores lotados na Reitoria do IFTO foi verificado o grau de intensidade com que alguns critérios **são utilizados** na unidade para indicação aos cargos de direção e funções gratificadas, assim como, o grau de intensidade que os critérios **deveriam ser utilizados** para a mesma finalidade. Para análise e discussão dos resultados desta parte, classificou-se os números da escala de 0 a 10 em outra escala de intensidade qualitativa, conforme apresentado na tabela abaixo.

Quadro 11 – Classificação de intervalos da escala por intensidade

0 - 1	2 - 3	4 - 6	7 - 8	9 - 10
Muito Baixa	Baixa	Média	Alta	Muito Alta

Fonte: Elaboração da autora (2015)

Primeiramente, analisando os resultados dispostos na tabela 12, percebeu-se que atualmente há uma junção de critérios que são utilizados para designação de cargos e funções de confiança na instituição, todavia, com base no cálculo de média e moda, a maioria das variáveis apresentou intensidade média (4-6) ou alta (7-8). De forma geral, praticamente todos os critérios apresentaram grau de intensidade muito similar, mas, mesmo assim, é possível estabelecer uma ordem decrescente de prioridade do que é utilizado atualmente na instituição para realização de indicações, segundo o que foi apontado pelos servidores.

Diante do exposto, de acordo com a somatória das pontuações, a ordem de utilização dos critérios na instituição: (1) experiência; (2) conhecimento técnico; (3) relacionamento

interpessoal¹⁴; (4) formação acadêmica; (5) proatividade; (6) liderança; (7) habilidades gerenciais; e (8) influência política na instituição.

Apesar da variável “influência política” ter ficado em última posição nas somas de intensidade, a mesma foi considerada pelos participantes como altamente utilizada nas indicações, tendo apresentado moda 8. Nesse sentido, a variável influência política é empregada juntamente com outros critérios de mérito nos processos de designação.

Tabela 12 – Intensidade que os critérios *são utilizados* na unidade para indicação aos cargos de direção e funções gratificadas

	N	Média	DP	Mediana	Moda	Mín	Máx	Soma
Experiência	61	7,0	(2,23)	8	8	0	10	426
Conhecimento técnico	61	6,9	(2,23)	7	7/8/9	0	10	423
Formação acadêmica	61	6,8	(2,30)	7	8	0	10	417
Relacionamento interpessoal	60	7,0	(2,25)	7	8	0	10	417
Proatividade	61	6,6	(2,58)	7	8	0	10	400
Liderança	61	6,5	(2,17)	7	7/8	0	10	398
Habilidades gerenciais	61	6,4	(2,32)	7	8	0	10	389
Influência política na instituição ¹⁵	60	6,1	(3,10)	7	8	0	10	364

Fonte: Elaboração da autora, com base nos dados da pesquisa (2015).

Na pesquisa desenvolvida por Balué (2014), que investigou 71 dirigentes de gestão de pessoas de órgãos e entidades públicos federais, apenas 24% dos participantes afirmaram realizar algum tipo de seleção para cargos em comissão. A autora verificou que a formação acadêmica e a experiência foram os critérios de mérito que mais apareceram nos modelos de seleção pesquisados. Os critérios de mérito identificados pela autora estão entre os três primeiros critérios que são utilizados no IFTO para designação a cargos e funções de confiança.

A seguir, apresentam-se as respostas quanto ao grau de intensidade **que deveria ser utilizado em cada critério** para indicação aos cargos de direção e funções gratificadas na instituição. Uma combinação de critérios forma o perfil que se espera de um servidor investido em cargos de direção ou funções gratificadas. O que difere do que já vem sendo utilizado no IFTO é a intensidade que deve ser considerada em cada critério, como, também, a prioridade dos mesmos. Com base na soma das notas, o ranking decrescente de prioridades de utilização dos critérios foi: (1) proatividade; (2) habilidades gerenciais; (3) conhecimento técnico; (4) liderança;

¹⁴ Utilizou-se como critério de desempate a média e o desvio padrão.

¹⁵ A variável pode ser considerada também como alinhamento político na instituição.

(5) relacionamento interpessoal; (6) experiência; (7) formação acadêmica; e, por último, (8) influência política na instituição. Os cinco primeiros critérios tiveram moda “10”. Cabe enfatizar que o grau de intensidade esperado de todas as variáveis é muito alto, com exceção do critério influência política, que recebeu notas baixas.

Tabela 13 – Intensidade que os critérios *deveriam utilizados* na unidade para indicação aos cargos de direção e funções gratificadas

	Média	Moda	Mín	Máx	Soma
Proatividade	9,0	10	4	10	570
Habilidades gerenciais	9,0	10	6	10	567
Conhecimento técnico	8,9	10	7	10	558
Liderança	8,8	10	5	10	554
Relacionamento interpessoal	8,8	10	0	10	553
Experiência	8,2	9	2	10	514
Formação acadêmica	8,1	8	5	10	511
Influência política na instituição	4,1	0	0	10	261

Fonte: Elaboração da autora, com base nos dados da pesquisa (2015).

Considerando a tabela acima, o critério “influência política na instituição” recebeu as menores notas entre todas as variáveis, sendo que a moda apresentada foi “0” e a média “4,1”. Se considerarmos a moda, os servidores anseiam que a influência seja baixíssima, ou seja, o mínimo possível. Todavia, ao avaliarmos a média, participantes acreditam que a influência política tem importância mediana, devendo ser usada, mesmo que de forma mínima nos processos de indicação. Portanto, pensa-se que o alinhamento político no desenvolvimento do projeto de gestão seja interessante para concretização de ações planejadas.

Weber (1966) em seu tipo ideal de burocracia defendia que os candidatos aos cargos deveriam ser selecionados com base em suas qualificações técnicas. Ou seja, as seleções deveriam ser baseadas no conhecimento técnico dos indivíduos. Por outro lado, os resultados apontam para um perfil que seja o mais completo possível, de modo que, as indicações sejam pautadas em critérios de mérito baseados, também, em outros conhecimentos, habilidades, atitudes e desempenho.

Devemos lembrar que a variável influência política apareceu, mesmo que minimamente, como critério para nomeações de CD e FG. Em prol disso, faz-se importante, apresentarmos a distinção que Pacheco (2010, p. 289) faz “[...] entre a dimensão política, constitutiva do Estado e

da democracia e a politização indevida da máquina pública. A dimensão política é salutar e desejável, e sua negação é arma de visões tecnocráticas e/ou autoritárias”. Já a politização indevida da máquina pública ocorre quando pastas e cargos são negociados em prol de apoio ao político.

Na mesma linha de entendimento, Olivieri (2007) menciona que a união das habilidades técnicas com a rede social faz com que o profissional se torne híbrido, possuindo experiências e competências profissionais mistas (técnicas e políticas).

Diante do que foi discutido, e tendo em vista as configurações da nossa burocracia e democracia, a dimensão política pode ser considerada nas indicações meritocráticas, no entanto, jamais os cargos públicos devem ser usados como “moeda de troca” por apoio político, ou em prol de benefícios pessoais e personalistas que prejudiquem a máquina pública.

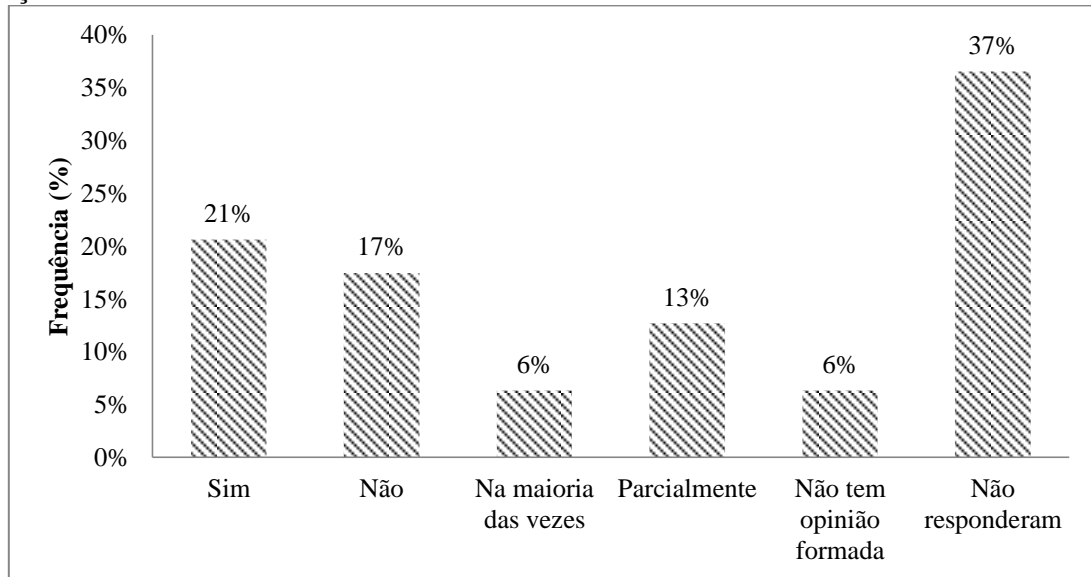
Portanto, para a institucionalização de uma meritocracia moderna, vários critérios deverão ser considerados para a designação de ocupantes dos cargos e funções de confiança, desde que, contemple, obviamente, as competências necessárias para o desenvolvimento das atividades.

7.2.2 Questão aberta

Considerando que o questionário utilizado na coleta de dados junto aos servidores da reitoria possui uma predominância de questões fechadas, optou-se pela inclusão de uma questão aberta, dando opção para que o respondente apontasse suas percepções que não tivessem sido englobadas/atendidas nas questões fechadas do tipo escala Likert.

Sendo assim, a última pergunta do questionário foi: “Você considera justa a forma que os cargos e funções de confiança são ocupados na instituição? Por quê?”. O gráfico abaixo apresenta o percentual de frequências por resposta, e, em seguida, expõe-se em um quadro algumas das verbalizações para cada resposta.

Gráfico 18 - Você considera justa a forma que os cargos e funções de confiança são ocupados na instituição?



Fonte: elaboração da autora, com base nos dados da pesquisa (2015).

Considerando a frequência das respostas dos 63 participantes do questionário, nota-se que 37% destes optaram por não responder a questão. Em relação aos respondentes, 21% dos participantes disseram considerar justa a forma de ocupação dos cargos e funções de confiança na instituição, enquanto 17% não consideram o processo justo. Outro percentual de participantes, 13%, concorda parcialmente, e 6% disseram que na maioria das vezes a forma de indicação é justa, e também 6% dos participantes relataram não possuir opinião formada sobre o assunto (gráfico 18).

Quadro 12 – Verbalizações da questão aberta “você considera justa a forma que os cargos e funções de confiança são ocupados na instituição? Por quê?”.

Resposta	Verbalizações
Sim	<p>“[...] vejo que a escolha é feita por mérito, conhecimento e responsabilidade” (Q6, 2015); “Sim, porque em instituições públicas, embora seja de extrema relevância a proatividade, expertise e conhecimentos técnicos, trabalhamos sobre critérios eletivos, o que exige certa coligação para que prevaleça a fidelidade na condução do órgão, como um todo. Sem a coligação na coisa pública emperra o sistema” (Q9, 2015); “[...] servidores mais experientes e que possuam maior conhecimento técnico e maior tempo de trabalho na instituição” (Q22, 2015); “[...] são feitas [nomeações] de acordo com as qualificações e habilidades dos servidores” (Q28, 2015); “[...] existe docentes e técnicos nos cargos de direção, as habilidades gerenciais são reconhecidas, os conhecimentos técnicos e experiência, bem como a questão de gênero, mulheres em cargo de direção” (Q29, 2015); “[...] são colocadas pessoas de confiança” (Q41, 2015); “apesar de haver um pouco de influência política, prevalece a capacidade e a competência das pessoas” (Q44, 2015).</p>

Não	<p><i>“Embora a indicação de cargos e funções de confiança seja um ato discricionário, acredito que o gestor ao indicar deve levar em consideração alguns critérios. Deste modo, não acho justa a forma como a atual gestão escolhe e indica os servidores [...]”</i> (Q3, 2015); <i>“A influência política predomina no processo. As escolhas não condizem (na maioria das vezes) com o objetivo da função (ou cargo/atribuições), apenas parceria política e/ou pessoal”</i> (Q11, 2015); <i>“Porque a gestão indica pessoas amigas, do seu convívio ou interesse”</i> (Q15, 2015); <i>“Por ser um processo não transparente”</i> (Q17, 2015); <i>“[...] deveria seguir outros critérios, além do mero apoio político, durante o período eleitoral, onde se dá cargos apenas para os aliados. Deveria seguir critérios de competência, buscar uma forma de escolha baseada no currículo profissional, na avaliação prévia da competência e habilidade profissional do servidor”</i> (Q19, 2015); <i>“[...] devido suas influências políticas”</i> (Q30, 2015); <i>“Nem sempre são escolhidos aqueles com a capacidade necessária para ocupar o cargo. [...] são utilizados critérios políticos para o preenchimento a vaga”</i> (Q37, 2015); <i>“[...] deveria ser por capacidade, habilidades e conhecimentos adquiridos ao longo da instituição e não somente por alianças políticas, já que todos os cargos que vejo são alianças políticas e/ou campus do Reitor”</i> (Q47, 2015).</p>
Na maioria das vezes	<p><i>“[...] porque geralmente são colocados nos cargos servidores que sejam experientes na área ou proativos”</i> (Q42, 2015); <i>“[...] na maioria das vezes a ocupação é justa. Mas ainda existem casos que o fator influência política vale mais que o mérito, a técnica e a proatividade”</i> (Q59, 2015).</p>
Parcialmente	<p><i>“De acordo com a legislação, é justa por livre nomeação e livre exoneração, contudo, as habilidades e competências deveriam ser os pilares para as nomeações, o que nem sempre ocorre, devido às indicações por caráter político”</i> (Q16, 2015); <i>“Indicações técnicas e políticas são importantes no processo democrático”</i> (Q23, 2015); <i>“Há muito que evoluir, principalmente, no que diz respeito à questão de gênero, creio que ser do sexo masculino é uma variável muito importante para os gestores na Reitoria”</i> (Q35, 2015). <i>“[...] porque a influência política predomina. Às vezes o servidor não tem nem o perfil e nem o carisma”</i> (Q43, 2015); <i>“Há pouco conhecimento do perfil dos que não fazem parte do círculo de indicações para cargos de confiança”</i> (Q54, 2015); <i>“[...] acho que deveria ter eleição ou seleção para dar oportunidade para todos os servidores participarem [...]”</i> (Q55, 2015); <i>“[...] muitas vezes as pessoas são indicadas pela proximidade com o gestor. Isto tem seu sentido, nós buscamos sempre nos cercar de amigos. Mas nem sempre é possível unir a proximidade com a competência. O jogo político também está presente nas esferas menores do poder”</i> (Q50, 2015).</p>
Não tem opinião formada	<p><i>“[...] creio que possa melhorar”</i> (Q13, 2015).</p>

Fonte: elaboração da autora, com base nos dados da pesquisa (2015).

Entre aqueles que apontaram como justa a forma de indicação aos cargos e funções de confiança na Reitoria (21%), explicitam como motivos para tal o fato de as indicações serem baseadas no mérito, no conhecimento técnico, na habilidade gerencial, na responsabilidade e na experiência. Mencionam que, mesmo que haja um pouco de influência política, o que prevalece são as habilidades, competências e qualificações dos servidores. Alguns acrescentam que o processo é justo devido os cargos de direções serem preenchidos tanto por docentes quanto por técnicos administrativos. Outro motivo apontado foi o atendimento às questões de gênero, em que citam a existência de mulheres ocupando cargos de direção.

Alguns dos participantes explanam que a instituição escolhe os gestores máximos por meio de processo eleitoral, e, nesse sentido, acreditam que a existência de coligações internas é importante para a condução da instituição, considerando justo o processo de indicação atual, mesmo que a influência política prevaleça sobre os critérios de proatividade, expertise e conhecimentos técnicos, evitando, assim, que a coisa pública emperre.

Considerando a natureza diferenciada de investidura em tais cargos, associada ainda com a forma democrática de escolha do gestor máximo da instituição, torna-se evidente a presença da influência política e de afinidades pessoais. No entanto, não é ideal que a mesma prevaleça sobre critérios de mérito, em prejuízo da gestão pública e de políticas públicas, assim como escreveu Bergue (2014).

Por outro lado, os respondentes que não consideraram como justas as indicações (17%) acreditam que, embora as nomeações aos cargos e funções de confiança sejam um ato discricionário, o gestor deve considerar alguns critérios para a escolha dos servidores que compõem a equipe de gestão, como, por exemplo, as competências dos servidores, assim como, os conhecimentos adquiridos com a vivência na instituição. Entre os motivos que marcam a discordância com o processo estão a predominância de indicações por influência/alianças políticas e/ou pessoal, e, ainda, nomeações de pessoas amigas, do convívio ou do interesse do gestor, acrescentam também que o processo não é transparente.

Os que discordam com a atual forma de designação aos cargos e funções de confiança no IFTO sugerem uma forma de escolha baseada no currículo profissional, em que fosse possível realizar uma avaliação prévia das competências dos servidores.

Os participantes da pesquisa que consideram “na maioria das vezes” o processo justo apontam como motivo para a não concordância em totalidade a utilização de influência política na nomeação de alguns cargos. Todavia, abordam que, geralmente, são nomeados servidores experientes e proativos.

Os 13% de servidores que apreciam o processo como parcialmente justos assinalam que os pilares das nomeações deveriam estar firmados na competência dos indicados, o que nem sempre acontece devido às indicações de caráter político ou baseadas na proximidade que se tem com o gestor. Acreditam também que há muito a evoluir, principalmente, no que diz respeito à questão de gênero, pois, segundo os respondentes, ser do sexo masculino é uma variável importante para se tornar gestor na Reitoria. Falam, ainda, da necessidade de se conhecer o perfil

dos servidores, assim como, da possibilidade de eleição ou seleção para dar oportunidade aos interessados ocuparem CDs ou FGs.

Considerando os resultados obtidos com a questão aberta, evidencia-se na fala de uma parte considerável dos respondentes que os fatores “influência política” e “afinidade” são os motivos que mais causam insatisfação quanto à forma de designação aos cargos e funções de confiança no IFTO. Várias pesquisas apontam a “variável política” como predominante em processos de nomeação a cargos comissionados historicamente no Brasil. Diante do exposto, Barbosa (2014, p. 85) aborda que “considerando-se o caráter extremamente hierárquico, personalista, relacional e não transparente da gestão no Brasil, parece que queremos continuar com a lógica de combinar sistemas modernos com tradicionais”.

Uma pesquisa com o objetivo de verificar a meritocracia como fator motivacional na administração pública foi realizada pela Secretaria de Planejamento, Gestão e Participação Cidadã do Rio Grande Sul. A mesma demonstrou que 85,1% dos entrevistados estão desmotivados e insatisfeitos devido ao excessivo número de nomeações que utilizam critérios pessoais e políticos, e que os nomeados, em sua maioria, não possuem qualificação profissional para desempenhar a função. Ainda com base nessa pesquisa, devido a estes acontecimentos, há um clima conflituoso de luta interna que desintegra os servidores e cria grupos isolados no poder (SILVA; SCHERER; CARPES, 2012). Por outro lado, segundo Moraes (2003), a meritocracia quando bem aplicada reduz as injustiças internas, proporcionando maiores oportunidades de progressão profissional.

Apesar de as questões de gênero não fazerem parte dos objetivos de discussão deste trabalho, observou-se o assunto nas falas dos respondentes dos questionários, tanto entre os que consideraram o processo justo, quanto por aqueles que o avaliaram como parcialmente justo. Nesse sentido, cabe mencionar que todos os ocupantes dos cargos de Reitor e Pró-Reitor no IFTO são do gênero masculino, todavia, percebe-se, na fala de um dos questionados, que na instituição alguns cargos de direção e funções gratificadas são ocupados por pessoas do gênero feminino.

7.2.3 Correlações de Pearson

Conforme apresentado na metodologia, utilizou-se também neste trabalho o método de correlação para verificar a relação estabelecida entre as variáveis 01 a 19 do questionário aplicado aos servidores da reitoria.

Analisando a tabela 14, observa-se que existem duas correlações positivas altas. Primeiramente, a variável “conhecimento dos critérios e regras da instituição sobre a ocupação de CD e FG” apresentou uma correlação positiva alta ($r=0,640$) com a variável “conhecimento da legislação federal quanto aos cargos comissionados e de confiança”, ou seja, à medida que os servidores adquirem conhecimento sobre os critérios e as regras internas sobre a ocupação de CD e FG, maior é o conhecimento sobre o assunto em nível de legislação federal.

Tabela 14 – Matriz de correlação 01

		Conhecimento dos Critérios e Regras da Instituição (CD e FG)	Conhecimento da Legislação Federal quanto aos cargos comissionados e de confiança	Crítérios Claros e Objetivos	Impessoalidade por parte dos gestores
Conhecimento dos Critérios e Regras da Instituição	Correlação de Pearson Sig. (2 extremidades) N	1 63	,640** 63	,681** 62	,498** 63
Conhecimento da Legislação Federal quanto aos cargos comissionados e de confiança	Correlação de Pearson Sig. (2 extremidades) N	,640** 63	1 63	,565** 62	,266* 63
Crítérios Claros e Objetivos	Correlação de Pearson Sig. (2 extremidades) N	,681** 62	,565** 62	1 62	,583** 62
Impessoalidade por parte dos gestores	Correlação de Pearson Sig. (2 extremidades) N	,498** 63	,266* 63	,583** 62	1 63

** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: Elaboração da autora, com base nos dados da pesquisa (2015).

Em segundo lugar, por meio de correlação positiva alta ($r=0,681$), tem-se que, quanto maior for o “conhecimento dos critérios e regras da instituição sobre a ocupação de CD e FG”, mais os servidores considerarão “os critérios de designação aos cargos de direção e funções gratificadas como claros e objetivos”.

Outra correlação positiva significativa, com grau de dependência moderado ($r=0,583$), foi estabelecida entre as variáveis “critérios claros e objetivos” e “impessoalidade por parte dos gestores”. Quer dizer que, se os critérios e as designações aos cargos de direção e funções gratificadas forem claros e objetivos mais os servidores considerarão a existência de impessoalidade por parte dos gestores no processo de indicação.

Tabela 15 – Matriz de correlação 02

		Indicações privilegiam a capacidade e o mérito	Processo de indicação/dispensa transparente e coerente	Predomínio de indicações técnicas	Forma de indicação influencia positivamente o ambiente de trabalho
Indicações privilegiam a capacidade e o mérito	Correlação de Pearson Sig. (2 extremidades) N	1 62	,784** 62	,873** 62	,644** 61
Processo de indicação/dispensa transparente e coerente	Correlação de Pearson Sig. (2 extremidades) N	,784** 62	1 63	,765** 62	,661** 62
Predomínio de indicações técnicas	Correlação de Pearson Sig. (2 extremidades) N	,873** 62	,765** 62	1 62	,711** 61
Forma de indicação influencia positivamente o ambiente de trabalho	Correlação de Pearson Sig. (2 extremidades) N	,644** 61	,661** 62	,711** 61	1 62

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: Elaboração da autora, com base nos dados da pesquisa (2015).

A matriz de correlação acima (tabela 15) apresenta uma correlação muito alta ($r=0,873$), de tal modo que a variável as “indicações privilegiam a capacidade e o mérito” é altamente dependente da variável “predomínio de indicações técnicas”, sendo que, se as indicações forem técnicas, os servidores apreciarão que as mesmas valorizam a capacidade e o mérito dos indicados aos cargos e funções.

Nota-se, por meio de correlações positivas altas, que, para o processo de indicação/dispensa ser considerado, em maior grau, transparente e coerente, as indicações devem privilegiar, também em maior nível, a capacidade e o mérito ($r=0,784$), e, ainda, havendo o predomínio de indicações técnicas ($r=0,765$).

Considerando as correlações anteriores, acrescenta-se que quanto mais à forma de indicação influenciar positivamente o ambiente de trabalho, mais as indicações privilegiarem a capacidade e o mérito ($r=0,644$), como, também, o processo de indicação e dispensa será considerado mais transparente e coerente ($r=0,661$).

Tabela 16 – Matriz de correlação 03

		Predomínio de indicações técnicas	Impessoalidade por parte dos gestores	Indicados realizam de forma satisfatória as atividades	Ocupantes com perfil ideal
Predomínio de indicações técnicas	Correlação de Pearson Sig. (2 extremidades) N	1 62	,716** 62	,555** 61	,462** 62
Impessoalidade por parte dos gestores	Correlação de Pearson Sig. (2 extremidades) N	,716** 62	1 63	,669** 62	,632** 63
Indicados realizam de forma satisfatória as atividades	Correlação de Pearson Sig. (2 extremidades) N	,555** 61	,669** 62	1 62	,740** 62
Ocupantes com perfil ideal	Correlação de Pearson Sig. (2 extremidades) N	,462** 62	,632** 63	,740** 62	1 63

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: Elaboração da autora, com base nos dados da pesquisa (2015).

Analisando a relação entre as variáveis das tabelas de correlação 03 e 04 (tabela 16 e 17), percebe-se que a variável “impessoalidade por parte dos gestores” apresenta, estatisticamente, dependência alta das variáveis “predomínio de indicações técnicas” ($r=0,716$), “indicados realizam de forma satisfatória suas atividades” ($r=0,669$), “ocupantes possuem perfil ideal” ($r=0,632$), “indicações privilegiam a capacidade e o mérito” ($r=0,708$), “forma de indicação influencia positivamente o ambiente de trabalho” ($r=0,697$), “processo de indicação/dispensa transparente e coerente” ($r=0,798$). Nesse sentido, para que os servidores considerem que os gestores utilizam da impessoalidade no processo de indicação/dispensa a cargos e funções de confiança, torna-se necessário o atendimento de todas as variáveis que foram citadas nesse parágrafo, isto é, quanto mais as variáveis mencionadas forem desenvolvidas mais o processo será considerado impessoal (tabela 16 e 17).

Os servidores que foram questionados consideram que quanto mais os indicados realizarem de forma satisfatória as atividades, melhor será avaliação perfil dos indicados ($r=0,740$). Diante do exposto, foi discutido, anteriormente, o perfil ideal para um ocupante de CD e FG, que, segundo questionamento do grau de intensidade de critérios, devem-se considerar alguns critérios para a obtenção de um perfil ideal: proatividade; habilidades gerenciais; conhecimento técnico; liderança; relacionamento interpessoal; experiência.

Tabela 17 – Matriz de correlação 04

		Impessoalidade por parte dos gestores	Indicações privilegiam a capacidade e o mérito	Forma de indicação influencia positivamente o ambiente de trabalho	Processo de indicação/dispensa transparente e coerente
Impessoalidade por parte dos gestores	Correlação de Pearson Sig. (2 extremidades) N	1 63	,708** ,000 62	,697** ,000 62	,798** ,000 63
Indicações privilegiam a capacidade e o mérito	Correlação de Pearson Sig. (2 extremidades) N	,708** ,000 62	1 ,000 62	,644** ,000 61	,784** ,000 62
Forma de indicação influencia positivamente o ambiente de trabalho	Correlação de Pearson Sig. (2 extremidades) N	,697** ,000 62	,644** ,000 61	1 ,000 62	,661** ,000 62
Processo de indicação/dispensa transparente e coerente	Correlação de Pearson Sig. (2 extremidades) N	,798** ,000 63	,784** ,000 62	,661** ,000 62	1 ,000 63

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).¹⁶

Fonte: Elaboração da autora, com base nos dados da pesquisa (2015).

As similaridades nas distribuições dos escores fazem com que, à medida que os critérios de indicação forem mais claros e objetivos, mais o processo de indicação/dispensa torna-se transparente e coerente ($r=0,662$, correlação alta) (tabela 18).

Percebe-se também que existe uma relação direta, correlação alta, entre “os indicados realizam de forma satisfatória as suas atividades” com as “indicações privilegiam a capacidade e o mérito” ($r=0,608$). Sendo que, à proporção que o processo de indicação/dispensa forem transparente e coerente, mais os indicados realizarão de forma satisfatória as atividades ($r=0,705$, correlação alta) (tabela 18).

¹⁶ As correlações que apresentaram coeficientes iguais a 0,644, 0,784 e 0,661, por constarem em matriz anterior, já tiveram seus resultados apresentados e discutidos.

Tabela 18 – Matriz de correlação 05

		Critérios Claros e Objetivos	Indicações privilegiam a capacidade e o mérito	Processo de indicação/dispensa transparente e coerente	Indicados realizam de forma satisfatória as atividades
Critérios Claros e Objetivos	Correlação de Pearson Sig. (2 extremidades) N	1 62	,638** 62	,662** 62	,537** 61
Indicações privilegiam a capacidade e o mérito	Correlação de Pearson Sig. (2 extremidades) N	,638** 62	1 62	,784** 62	,608** 61
Processo de indicação/dispensa transparente e coerente	Correlação de Pearson Sig. (2 extremidades) N	,662** 62	,784** 62	1 63	,705** 62
Indicados realizam de forma satisfatória as atividades	Correlação de Pearson Sig. (2 extremidades) N	,537** 61	,608** 61	,705** 62	1 62

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: Elaboração da autora, com base nos dados da pesquisa (2015).

Procurou-se analisar apenas as correlações moderadas, altas e muito altas e com maior significância, no entanto, observando-se as correlações entre todas as variáveis, percebeu-se que foram poucas as que apresentaram relações negativas. Deste modo, optou-se por apresentar as correlações negativas baixas, ou seja, aquelas em que quando uma variável aumenta a outra diminui. Na matriz abaixo (tabela 19), observa-se que quanto mais “a participação em campanhas eleitorais influenciar a indicação de CD e FG” menor será a “participação dos servidores no processo de escolha” ($r = -0,285$, correlação baixa). Do mesmo modo, quando a participação em campanhas eleitorais influenciar, em maior grau, o processo de escolha, menor será a chance dos ocupantes possuírem o perfil ideal ($r = -0,345$, correlação baixa), assim como, menor a possibilidade dos indicados realizarem de forma satisfatória as atividades ($r = -0,267$, correlação baixa).

Tabela 19 – Matriz de correlação 06

		Participação em campanhas eleitorais influencia a indicação	Participação no processo de escolha	Ocupantes com perfil ideal	Indicados realizam de forma satisfatória as atividades
Participação em campanhas eleitorais influencia a indicação	Correlação de Pearson Sig. (2 extremidades) N	1 61	-,285* ,027 60	-,345** ,007 61	-,267* ,040 60
Participação no processo de escolha	Correlação de Pearson Sig. (2 extremidades) N	-,285* ,027 60	1 62	,368** ,003 62	,434** ,000 61
Ocupantes com perfil ideal	Correlação de Pearson Sig. (2 extremidades) N	-,345** ,007 61	,368** ,003 62	1 63	,740** ,000 62
Indicados realizam de forma satisfatória as atividades	Correlação de Pearson Sig. (2 extremidades) N	-,267* ,040 60	,434** ,000 61	,740** ,000 62	1 62

*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

**.. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: Elaboração da autora, com base nos dados da pesquisa (2015).

Continuando a apresentação de correlações negativas, percebe-se que aumentando a variável “participação em campanhas eleitorais influencia a indicação de CD e FG” tende-se a diminuir a variável “estou satisfeito(a) com o meu trabalho” ($r = -0,322$, correlação baixa), ou seja, a satisfação do servidor diminui a proporção que a participação em campanhas eleitorais tem influência sob o processo de indicação (tabela 20).

Constata-se também que a satisfação do servidor pode diminuir em virtude do incremento da variável “a lealdade ao chefe imediato é importante nas indicações de CD e FG” ($r = -0,237$, correlação baixa) (tabela 20).

Tabela 20 – Matriz de correlação 07

		Participação em campanhas eleitorais influencia a indicação	Estou satisfeito(a) com o meu trabalho.	A lealdade é importante
Participação em campanhas eleitorais influencia a indicação	Correlação de Pearson Sig. (2 extremidades) N	1 61	-,322* ,011 61	,508** ,000 61
Estou satisfeito(a) com o meu trabalho.	Correlação de Pearson Sig. (2 extremidades) N	-,322* ,011 61	1 63	-,237 ,061 63
A lealdade é importante	Correlação de Pearson Sig. (2 extremidades) N	,508** ,000 61	-,237 ,061 63	1 63

Fonte: Elaboração da autora, com base nos dados da pesquisa (2015).

Analisando ainda a matriz de correlação 07 (tabela 20), verifica-se que existe uma dependência entre as variáveis: lealdade ao chefe imediato e participação em campanhas eleitorais ($r = 0,508$, correlação moderada). Isto é, segundo o teste de correlação, quanto mais à lealdade ao chefe imediato influenciar no processo de indicação, maior será a influência das campanhas eleitorais internas no processo de indicação.

Tabela 21 – Matriz de correlação 08

		Sinto-me representado com forma de indicação	Indicações privilegiam a capacidade e o mérito	Predomínio de indicações técnicas	Processo de indicação/dispensa transparente e coerente
Sinto-me representado com forma de indicação	Correlação de Pearson Sig. (2 extremidades) N	1 62	,653** 61	,654** 61	,699** 62
Indicações privilegiam a capacidade e o mérito	Correlação de Pearson Sig. (2 extremidades) N	,653** 61	1 62	,873** 62	,784** 62
Predomínio de indicações técnicas	Correlação de Pearson Sig. (2 extremidades) N	,654** 61	,873** 62	1 62	,765** 62
Processo de indicação/dispensa transparente e coerente	Correlação de Pearson Sig. (2 extremidades) N	,699** 62	,784** 62	,765** 62	1 63

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: Elaboração da autora, com base nos dados da pesquisa (2015).

A distribuição das frequências demonstrou que os servidores se sentirão representados, em maior nível, com a forma de indicação aos cargos de direção e funções gratificadas, ao passo que outras variáveis analisadas neste estudo também forem avaliadas com maior nível de satisfação ou concordância. Ou seja, as indicações privilegiam a capacidade e o mérito ($r=0,653$); predomínio de indicações técnicas ($r=0,654$); o processo de indicação/dispensa transparente e coerente ($r=0,699$); impessoalidade por parte dos gestores ($r=0,722$); os servidores participantes do processo de escolha dos indicados ($r=0,627$); e, por fim, a forma de indicação deve influenciar positivamente, em maior grau, o ambiente de trabalho ($r=0,751$). Destaca-se que as relações estabelecidas entre as variáveis foram todas consideradas correlações altas (tabela 21e 22).

Tabela 22 – Matriz de correlação 09

		Sinto-me representado com forma de indicação	Impessoalidade por parte dos gestores	Participação no processo de escolha	Forma de indicação influencia positivamente o ambiente de trabalho
Sinto-me representado com forma de indicação	Correlação de Pearson Sig. (2 extremidades) N	1 62	,722** ,000 62	,627** ,000 61	,751** ,000 61
Impessoalidade por parte dos gestores	Correlação de Pearson Sig. (2 extremidades) N	,722** ,000 62	1 ,000 63	,539** ,000 62	,697** ,000 62
Participação no processo de escolha	Correlação de Pearson Sig. (2 extremidades) N	,627** ,000 61	,539** ,000 62	1 ,000 62	,536** ,000 61
Forma de indicação influencia positivamente o ambiente de trabalho	Correlação de Pearson Sig. (2 extremidades) N	,751** ,000 61	,697** ,000 62	,536** ,000 61	1 ,000 62

Fonte: Elaboração da autora, com base nos dados da pesquisa (2015).

Frente às correlações abaixo (tabela 23), fica evidente, por meio de uma correlação alta ($r=0,722$), que os servidores se sentem reconhecidos profissionalmente à medida que suas habilidades e competências são totalmente aproveitadas pela instituição. Quanto mais as indicações privilegiam a capacidade e o mérito, e quanto maior for à impessoalidade por parte dos gestores, mais os servidores se sentirão reconhecidos (correlações moderadas).

Tabela 23 – Matriz de correlação 10

		Sou reconhecido(a) profissionalmente pela instituição	Indicações privilegiam a capacidade e o mérito	Impessoalidade por parte dos gestores	Minhas habilidade e competências são totalmente aproveitadas
Sou reconhecido(a) profissionalmente pela instituição	Correlação de Pearson Sig. (2 extremidades) N	1 63	,448** ,000 62	,463** ,000 63	,722** ,000 63
Indicações privilegiam a capacidade e o mérito	Correlação de Pearson Sig. (2 extremidades) N	,448** ,000 62	1 ,000 62	,708** ,000 62	,468** ,000 62
Impessoalidade por parte dos gestores	Correlação de Pearson Sig. (2 extremidades) N	,463** ,000 63	,708** ,000 62	1 ,000 63	,475** ,000 63
Minhas habilidade e competências são totalmente aproveitadas	Correlação de Pearson Sig. (2 extremidades) N	,722** ,000 63	,468** ,000 62	,475** ,000 63	1 ,000 63

Fonte: Elaboração da autora, com base nos dados da pesquisa (2015).

Por fim, a última matriz de correlação aponta uma associação alta entre a satisfação do servidor com o trabalho e o aproveitamento das habilidades e competências do mesmo. Em outras palavras, tanto quanto as habilidades e competências do servidor forem valorizadas, igualmente será o nível de satisfação do mesmo com o trabalho ($r = 0,703$, correlação alta) (tabela 24).

Tabela 24 – Matriz de correlação 11

		Estou satisfeito(a) com o meu trabalho.	Indicações privilegiam a capacidade e o mérito	Predomínio de indicações técnicas	Minhas habilidade e competências são totalmente aproveitadas
Estou satisfeito(a) com o meu trabalho.	Correlação de Pearson Sig. (2 extremidades) N	1 63	,450** ,000 62	,514** ,000 62	,703** ,000 63
Indicações privilegiam a capacidade e o mérito	Correlação de Pearson Sig. (2 extremidades) N	,450** ,000 62	1 62	,873** ,000 62	,468** ,000 62
Predomínio de indicações técnicas	Correlação de Pearson Sig. (2 extremidades) N	,514** ,000 62	,873** ,000 62	1 62	,510** ,000 62
Minhas habilidade e competências são totalmente aproveitadas	Correlação de Pearson Sig. (2 extremidades) N	,703** ,000 63	,468** ,000 62	,510** ,000 62	1 63

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: Elaboração da autora, com base nos dados da pesquisa (2015).

Constatou-se que diversas variáveis analisadas neste trabalho apresentaram correlação positiva alta ou muito alta. Percebeu-se, com as relações estabelecidas entre as variáveis, que, para as indicações a cargos e funções de confiança se tornarem totalmente aceitáveis pela comunidade de servidores, um conjunto de iniciativas precisam marcar o processo de escolha.

De acordo com Moraes (2013, p. 48), “a meritocracia altera os padrões de comprometimento e os níveis de dedicação no trabalho, produzindo efeitos positivos duradouros, quando há atrelamento a objetivos estratégicos específicos e ao que é considerado meritório por cada organização”.

Enfatiza-se a dificuldade de encontrar outros estudos que correlacionem as variáveis aqui trabalhadas. Todavia, um estudo realizado por Reza, Akbar e Samaneh (2015) objetivou examinar a relação entre a meritocracia usada na nomeação de pessoal com a promoção dos funcionários na carreira, assim como, com sua realização no trabalho. Pesquisaram diretores e funcionários do Saderat Bank of Iran (BSI). As questões da pesquisa foram avaliadas em testes

de correlação, o que comprovou a existência de relação significativa entre a meritocracia da nomeação com a motivação e promoção na carreira. Da mesma forma, constataram ainda a relação entre meritocracia e a necessidade de reconhecimento.

Ainda, os resultados de um trabalho realizado por Esfahani *et. al.* (2014) revelaram que há uma relação positiva e significativa entre a meritocracia e os componentes de inovação organizacionais dos funcionários, ou seja, a meritocracia influencia a inovação organizacional.

Com base neste trabalho e na pesquisa desenvolvida por Nogueira *et. al.* (2008), foi possível constatar que quando a instituição consegue utilizar de forma sinérgica a dinâmica “mérito-reconhecimento-recompensa” desperta outro componente: o estímulo à motivação. Desta forma, quando se leva o mérito em consideração é possível obter um ambiente de trabalho em que as pessoas trabalham motivadas, proporcionando um aumento na produtividade, e, conseqüentemente, melhora o nível de eficiência do órgão.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Objetivou-se nessa dissertação discutir à luz da burocracia, cultura brasileira e meritocracia, as formas de indicações aos cargos de direção e funções gratificadas na Reitoria do IFTO. Com esse propósito, foi realizada uma pesquisa de campo no órgão público mencionado, de modo que os dados foram coletados por meio de entrevistas com o Reitor e Pró-Reitores, e, ainda, através de aplicação de questionários aos demais servidores da unidade. Sendo que a pergunta problema que norteou o trabalho foi: Como são escolhidos os servidores para a ocupação dos cargos de direção (CD) e funções gratificadas (FG) na Reitoria do Instituto Federal do Tocantins?

O objetivo geral do trabalho foi alcançado, de modo que se percebeu, com a investigação, que diversas variáveis marcam o processo de escolha dos ocupantes dos cargos de direção e funções gratificadas no IFTO. As escolhas alteram-se de acordo com tipo de cargo, e, também, conforme o responsável pela indicação (Reitor e Pró-Reitores). O primeiro objetivo específico, que visou apresentar os traços culturais brasileiros e a burocratização do serviço público brasileiro no que se refere à ocupação de cargos públicos no Brasil, foi contemplado nos dois primeiros capítulos teóricos deste trabalho.

O segundo objetivo específico, sobre a investigação dos critérios utilizados para a designação de servidores a cargos em comissão e funções de confiança no Instituto Federal do Tocantins foi alcançado. Sendo que, apesar de os cargos de direção e funções gratificadas da Reitoria do IFTO terem suas atividades de competências descritas no Regimento Geral, e as indicações se pautarem no documento em questão, paralelamente, a forma de escolha dos servidores é baseada na vivência e o desenvolvimento dos trabalhos internos, não existindo, portanto, procedimentos e políticas formalizadas de designação.

A atual legislação federal permite a indicação de externos para o exercício de alguns cargos comissionados, todavia, atualmente na Reitoria do IFTO todos os ocupantes de cargos de direção são servidores efetivos do quadro do instituto. Ficou evidente ainda que, a maior parte dos entrevistados é contrária à possibilidade de indicação de externos, uma vez que, a instituição tem um quadro amplo de servidores capacitações diversificadas.

Na estruturação da equipe de gestão, o Reitor oportuniza, primeiramente, os melhores nomes, entre aqueles servidores que ajudaram a construir o seu plano de gestão no período

eleitoral. O que significa que a probabilidade de um servidor ser designado a um cargo ou função de confiança é maior quando o mesmo contribuiu com a elaboração do plano de gestão do gestor eleito pela comunidade institucional. Segundo o próprio entrevistado, não são todas as vezes que a intenção de indicar os melhores nomes possibilita uma escolha acertada. O que basicamente não apresenta uma relação ótima no serviço público.

No entanto, quando um determinado candidato é eleito significa que a comunidade referendou um projeto de gestão. O que justifica a composição de uma equipe que possua um alinhamento no desenvolvimento do projeto e na implantação de políticas institucionais. Outra variável que interfere no processo de escolha é a responsabilidade legal do gestor máximo perante as escolhas realizadas.

O fato de alguns cargos de Pró-Reitor terem sido preenchidos após a realização de consulta aos membros do Colégio de Dirigentes significou, por meio de uma decisão participativa, a composição de uma equipe de gestão multicampi. Nesse sentido, os Diretores Gerais dos *campi* possuem papel importante na sugestão de nomes a futuros pró-reitores. Os Diretores Gerais dos *campi* também são convidados a contribuir com o preenchimento de outros cargos de direção da Reitoria.

Para designação dos demais cargos de direção e funções gratificadas, os pró-reitores têm a incumbência de estruturar a equipe das pró-reitorias que lideram, e os critérios para indicação aos CD e FG são diversificados, todavia, a maioria das indicações é discutida com o Reitor Institucional.

Baseado nas respostas dos entrevistados, os quais disseram, algumas vezes, possuírem dificuldade de identificar servidores com um perfil apropriado a assumir um cargo de direção, juntamente como o fato de alguns indicados apresentarem problemas de adaptação ao cargo, é possível afirmar que os procedimentos de escolha precisam ser aperfeiçoados. Logo, há de se registrar que indicações quando não bem sucedidas ocasionam custos a instituição, impactando, inclusive, no planejamento e implantação de políticas públicas institucionais, o que prejudica o alcance dos objetivos organizacionais.

O dirigente máximo da unidade pontuou que compromisso, idoneidade, capacidade de lidar com as divergências e os problemas, respeito ao próximo, competência, conhecimento da gestão pública e experiência, são características observadas em um servidor para que o mesmo possa fazer parte da equipe de gestão. Para os pró-reitores o conhecimento na área fim é o

critério mais importante, seguido pelo relacionamento interpessoal, habilidade gerencial, liderança, entre outros.

Com relação à institucionalização de meritocracia ideal para seleção dos ocupantes dos cargos e funções de confiança, os gestores mencionaram que a administração pública, como um todo, terá um grande ganho quando desenvolver um mecanismo para a escolha de bons gestores, no entanto, o assunto ainda precisa ser bastante discutido.

Em relação ao terceiro objetivo, foi possível demonstrar a percepção dos servidores da Reitoria sobre diversas variáveis referentes às formas de designações empregadas pelo IFTO. De forma geral, destacamos que, os participantes não consideraram os critérios de designação da instituição totalmente claros e objetivos; parte dos servidores concordou parcialmente que indicações privilegiem a capacidade e o mérito, enquanto outra parte discordou; de forma geral, os servidores não participam do processo de escolha dos ocupantes de CD e FG; e parte dos respondentes avaliou o processo de indicação/dispensa como parcialmente transparente e coerente, de modo que outros discordam parcialmente.

Considerando os resultados, foi possível verificar, com base na maioria dos respondentes, que participação dos servidores em campanhas eleitorais na instituição influencia a indicação a cargos e funções de confiança. Percebeu-se também que os processos de indicação não são totalmente impessoais. Assim, esses dados associados à ausência de transparência foram apontados como os principais motivos para não se considerar justa a forma de preenchimento dos cargos de direção e funções gratificadas. Logo, menos da metade dos servidores sentem-se representado com a forma de designação utilizada pela equipe gestora.

Nesse contexto, considerando a natureza diferenciada de investidura, associada à forma democrática de escolha do gestor máximo da instituição, torna-se evidente a presença da influência política e de afinidades pessoais no processo de preenchimento de cargos e funções de confiança. No entanto, não é ideal que tais critérios, pautados em traços culturais negativos, prevaleçam sobre os critérios de mérito, em prejuízo da gestão pública, das políticas públicas e da sociedade. Talvez, diante da burocracia e das configurações institucionais que estão postas, seja, até certo ponto, aceitável a utilização de uma meritocracia permeada por traços culturais, mas não em detrimento da competência.

Diante do que foi apresentado, e com relação à cultura organizacional, observou-se indícios de alguns traços culturais no processo de indicação aos cargos e funções de confiança no IFTO, entre eles, destacamos o personalismo, o coletivismo e a hierarquia.

Estudos sobre as temáticas, traços culturais, burocracia e mérito, voltados à ocupação de cargos públicos sugerem que novas práticas de gestão, pautadas na valorização do mérito e competência dos indivíduos, contribuirão na minimização de alguns traços culturais negativos que são evidenciados na forma de preenchimento de cargos e funções de confiança na administração pública brasileira.

Percebeu-se que uma combinação de critérios forma o perfil que se espera de um servidor investido em cargos de direção ou função gratificada. Como, por exemplo, proatividade, habilidades gerenciais, conhecimento técnico, liderança, relacionamento interpessoal, experiência, entre outros. Nesse sentido, a institucionalização de uma meritocracia deve-se basear em um conjunto de competências (conhecimentos, habilidades, atitudes e desempenho). Cabe destacar que a dimensão política (competência) também é considerada em algumas pesquisas como importante para o desenvolvimento de algumas atividades gerenciais. Entretanto, enfatiza-se que dimensão política é diferente de politização indevida da máquina pública.

Por meio da aplicação de correlação, foi possível constatar relações significantes entre diversas variáveis dispostas no questionário. Por exemplo, tem-se que quanto maior for o “conhecimento dos critérios e regras da instituição sobre a ocupação de CD e FG” mais os servidores considerarão “os critérios de designação aos cargos de direção e funções gratificadas como claros e objetivos”. E ainda quanto mais os critérios e as designações aos cargos de direção e funções gratificadas forem claros e objetivos, mais os servidores passarão a considerar a existência de impessoalidade por parte dos gestores no processo de indicação.

As indicações influenciarão positivamente o ambiente de trabalho, em maior nível, à medida que as mesmas privilegiarem a capacidade e o mérito, como, também, quando o processo de indicação e dispensa for considerado mais transparente e coerente. Enfatiza-se que a satisfação do servidor diminui à proporção que a participação em campanhas eleitorais tem influência sob o processo de indicação.

Não é intenção do trabalho esgotar o assunto, muito pelo contrário, espera-se que o mesmo desperte o interesse de outros pesquisadores pelo tema. Nesse sentido, sugere-se o desenvolvimento de outras pesquisas com a utilização do referencial teórico sobre burocracia,

meritocracia e cultura brasileira, como, por exemplo, voltado às instituições municipais e estaduais, ou ainda, comparando formas de preenchimentos dos cargos comissionados entre as esferas municipais, estaduais e federais.

Considerando as problemáticas observadas com a realização da pesquisa, que possivelmente são comuns em outras instituições públicas no Brasil, apresentam-se nos apêndices (apêndice I) tópicos para a construção de diretrizes que norteiem o processo de indicação aos cargos em comissão e funções de confiança.

REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, Fernando Luiz; PEDROTI, Paula; PÓ, Marcos Vinicius. A formação da burocracia brasileira: a trajetória e o significado das reformas administrativas. In: LOUREIRO, Maria Rita; ABRUCIO, Fernando Luiz; PACHECO, Regina Silvia. (Org.). **Burocracia e política no Brasil: desafios para a ordem democrática no século XXI**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.
- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BALUÉ, Isabel Gil. **Análise de processos seletivos para cargos comissionados no âmbito da administração pública federal brasileira**. Brasília: Enap, 2014.
- BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às Ciências Sociais**. 5. ed. Florianópolis: Ed. da UFSC, 2005.
- BARBOSA, Lívia. Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil. **Revista Brasileira do Serviço Público**. Brasília, Escola Nacional de Administração Pública, 1996, ano 47, v. 120, n. 3, p. 59-102.
- _____. **Igualdade e meritocracia: a ética do desempenho nas sociedades modernas**. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.
- _____. **O jeitinho brasileiro: a arte de ser mais igual do que os outros**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- _____. Meritocracia e sociedade brasileira. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 54, n. 1, p. 80-85, 2014.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARROS, B. T.; Prates, M. **O estilo brasileiro de administrar**. São Paulo, Brasil, Atlas, 1996.
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3. ed. Caxias do Sul: Educs, 2010.
- _____. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**. São Paulo: Atlas, 2014.
- BILHIM, João. O mérito nos processos de seleção da alta direção da Administração Pública portuguesa: mito ou realidade?. **Sequência (Florianópolis)**, Florianópolis, n. 65, p. 57-78, Dec. 2012.
- BISQUERRA, Rafael; SARRIERA, José Castellá; MARTÍNEZ, Francesc. **Introdução à Estatística: enfoque informático com o pacote estatístico SPSS**. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patrícia. **Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências**. 2005

BRASIL. Constituição (1934). Constituição da República dos Estados Unidos do Brasil: Texto constitucional promulgado em 16 de julho de 1934. Portal da Legislação. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao34.htm>. Acesso em: 05 jan. 2015.

_____. **Lei nº 284, de 28 de outubro de 1936.** Que reajusta os quadros e os vencimentos do funcionalismo público civil da União e estabelece diversas providências. Legislação Senado Federal. Disponível em: <http://legis.senado.gov.br/legislacao/ListaNormas.action?numero=284&tipo_norma=LEI&data=19361028&link=s>. Acesso em: 05 jan. 2015.

_____. **Constituição (1937).** Constituição da República dos Estados Unidos do Brasil: Texto constitucional promulgado em 10 de novembro de 1937. Portal da Legislação. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao37.htm>. Acesso em: 06 jan. 2015.

_____. **Constituição (1946).** Constituição da República dos Estados Unidos do Brasil: Texto constitucional promulgado em 18 de setembro de 1946. Portal da Legislação. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao46.htm>. Acesso em: 06 jan. 2015.

_____, **Lei nº 1711, de 28 de outubro de 1952.** Que dispõe sobre o Estatuto dos Funcionários Públicos Civis da União. Portal da Legislação. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/L1711.htm>. Acesso em: 06 jan. 2015.

_____. **Lei nº 4.069, de 11 de junho de 1962.** Que fixa novos valores para os vencimentos dos servidores da União, institui empréstimo compulsório e altera legislação do Imposto de Renda, autoriza emissão de títulos de recuperação financeira, modifica legislação sobre emissão de letras e obrigações do Tesouro Nacional e das outras providências. Portal da Legislação. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L4069.htm>. Acesso em: 08 jan. 2015.

_____. **Constituição (1967).** Constituição da República Federativa do Brasil: Texto constitucional promulgado em 24 de janeiro de 1967a. Portal da Legislação. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao67.htm>. Acesso em: 08 jan. 2015.

_____, **Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967b.** Que dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Portal da Legislação. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm>. Acesso em: 11 jan. 2015.

_____. **Lei nº 5.645, de 10 de dezembro de 1970.** Que estabelece diretrizes para a classificação de cargos do Serviço Civil da União e das autarquias federais, e dá outras providências. Portal da Legislação. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCivil_03/leis/L5645.htm>. Acesso em: 11 jan. 2015.

_____. **Constituição (1988).** Constituição da República Federativa do Brasil: Texto constitucional promulgado em 05 de outubro de 1988, com as alterações adotadas pelas Emendas Constitucionais nº 1/92 a 73/13 e pelas Emendas Constitucionais de Revisão nº 1 a 6/94. Portal da Legislação. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em: 05 nov. 2014.

_____, **Lei nº 8.112 de 11 de dezembro de 1990**. Que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Portal da Legislação. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18112cons.htm>. Acesso em: 12 nov. 2014.

_____, **Lei nº 8.168 de 16 de janeiro de 1991**. Que dispõe sobre as funções de confiança a que se refere a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987, e dá outras providências.. Portal da Legislação. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8168.htm>. Acesso em: 12 nov. 2014.

_____, **Lei nº 11.892 de 29 de dezembro de 2008**. Que institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Portal da Legislação. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm>. Acesso em: 12 nov. 2014.

_____, **Lei nº 12.677 de 25 de junho de 2012a**. Dispõe sobre a criação de cargos efetivos, cargos de direção e funções gratificadas no âmbito do Ministério da Educação, destinados às instituições federais de ensino. Portal da Legislação. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/L12677.htm>. Acesso em: 12 nov. 2014.

_____, **Lei nº 12.772 de 28 de dezembro de 2012b**. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal; sobre a Carreira do Magistério Superior, de que trata a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987; sobre o Plano de Carreira e Cargos de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico e sobre o Plano de Carreiras de Magistério do Ensino Básico Federal. Portal da Legislação. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/112772.htm>. Acesso em: 12 nov. 2014.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. **Boletim Estatístico de Pessoal e Informações Organizacionais**, vol. 19, n. 224, dez. 2014. Brasília: MP, 2014.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. **Boletim Estatístico de Pessoal e Informações Organizacionais**, vol. 20, n. 226, fev. 2015. Brasília: MP, 2015.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista Serviço Público**, v. 47, n. 1, jan./abr., 1996.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; PACHECO, Regina Silvia. A reforma do Estado brasileiro e o desenvolvimento. In: VELLOSO, Reis Vellos; PAULO, João Paulo; ALBUQUERQUE. (Org.). **Crise Política e Reforma das Instituições do Estado Brasileiro**. Rio de Janeiro: José Olympio Editora, 2005: 150-170.

CERVO, Amado Luiz.; BERVIAN, Pedro Alcino.; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHU, Rebeca Alves. **Modelo contemporâneo da gestão à brasileira**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

COSTA, Frederico Lustosa da. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reforma. **RAP**, v. 42, n. 5, p. 829-874, 2008.

DAMATTA, Roberto. **O que faz o Brasil, Brasil?** Rio de Janeiro: Rocco, 1986.

_____. **A casa & a rua**. 5. ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1997a.

_____. **Carnavais, malandros e heróis: para uma sociologia do dilema brasileiro**. 6. ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1997b.

ESFAHANI, Ali Nasr *et. al.* The Effect of Meritocracy of Employees on the Organizational Innovation. **Management and Administrative Sciences Review**, [S.l.], v. 3, n. 6, p. 977-986, sep. 2014. ISSN 2308-1368. Available at: <<http://www.absronline.org/journals/index.php/masr/article/view/295>>. Date accessed: 09 Sep. 2015.

GOIÁS. **Edital de Seleção de Gerentes por Capacitação e Mérito**. Secretaria de Estado de Gestão e Planejamento, 2014. Disponível em: <<http://www.sgc.goias.gov.br/upload/arquivos/2014-04/edital-meritocracia-6.pdf>>. Acesso em 15 nov. 2014.

FARIA, José Henrique de; MENEGHETTI, Francis Kanashiro. Burocracia como organização, poder e controle. **Rev. adm. empres.** [online]. 2011, vol.51, n.5, pp. 424-439. ISSN 0034-7590

FIGUEIREDO FILHO, Dalson Britto; SILVA JÚNIOR, José Alexandre da. Desvendando os Mistérios do Coeficiente de Correlação de Pearson (r). **Revista Política Hoje**, Vol. 18, n. 1, 2009.

FREITAS, Isa Aparecida de; BRANDÃO, Hugo Pena. Trilhas de aprendizagem como estratégia para desenvolvimento de competências. In: BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; OLIVEIRA-CASTRO, Gardênia Abbad de; MOURÃO, Luciana (Orgs.). **Treinamento, desenvolvimento e educação no trabalho**. Brasília: Instituto de Psicologia da UnB, 2005 (prelo).

FREITAS, Alexandre Borges de. Traços para uma análise organizacional. In: Motta, Fernando C. Prestes; Caldas, Miguel P. (Org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: Motta, Fernando C. Prestes; Caldas, Miguel P. (Org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 2007. p. 28-54.

FREYRE, Gilberto. **Casa-grande & senzala: formação da família brasileira sob o regime patriarcal**. 52. ed. São Paulo: Global, 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. _____. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GRANOVETTER, Mark. The strength of weak ties. **The American Journal of Sociology**, v. 78, n. 6, p. 1360-1380, may, 1973.

GUERZONI FILHO, Gilberto. Tentativas e perspectivas de formação de uma burocracia pública no Brasil. **Revista Serviço Público**, v. 47, n. I, p. 41-66, jan./abr., 1996.

HOLANDA, Sérgio Buarque de. **Raízes do Brasil**. 26. Ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO TOCANTINS (IFTO). **Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI**. 2010-2014. Palmas, 2009. Disponível em: <http://www.ifto.edu.br/ifto_cms/docs/arquivos/290220121627PDI_2010_2014.pdf>. Acesso em: dia 19 jul. 2013.

_____. **Regimento Geral do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins**. Palmas, 2011. Disponível em: <http://www.ifto.edu.br/ifto_cms/docs/arquivos/110620131043RegimentoGeraldoIFTO.PDF>. Acesso em: dia 19 jul. 2015.

_____. **Relatório de Gestão do IFTO**. Exercício de 2013. Disponível em: <http://www.ifto.edu.br/portal/docs/relatorio_de_gestao/relatorio_de_gestao_2013.pdf>. Acesso em: 10 out. 2014.

_____. **Relatório de Gestão do IFTO**. Exercício de 2014. Disponível em: <http://www.ifto.edu.br/portal/docs/relatorio_de_gestao/relatorio_de_gestao_2014.pdf>. Acesso em: 28 ago. 2015.

ISAMBERT-JAMATI, Viviane. O apelo à noção de competência na revista L'Orientation Scolaire et Professionnelle: da sua criação aos dias de hoje. In: ROPÉ, Françoise; TANGUY, Lucie (Orgs.). **Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa**. Campinas, SP: Papirus, 1997.

LEAL, Victor Nunes. **Coronelismo, enxada e voto: o município e o regime representativo no Brasil**. 4. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2012.

LIKERT, Rensis. A technique for the measurement of attitudes. **Archives of psychology**, 1932.

LIMA JR., Olavo Brasil de. As reformas administrativas no Brasil: modelos, sucessos e fracassos. **Revista Serviço Público**, v. 49, n. 2, abr./jun. 1998.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010a.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010b.

MARQUES, Rafael de Sá. **Meritocracia, Combate à Corrupção e Desenvolvimento Humano: o Papel do Estado Moderno**. Brasília: Universidade de Brasília, 2011. (Dissertação)

MINASI, Gilberto; VECCI, Giusepe; SÁ, Liliâne Moraes Batista de. O processo de meritocracia em Góias: seleção de gerentes por capacitação e mérito. In: **CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA**, 6., 2013, Brasília. Disponível em: <<http://repositorio.fjp.mg.gov.br/consad/handle/123456789/964>>.

MORAES, Glauco Costa de. **Meritocracia no serviço público**. Revista Brasileira de Inteligência. Brasília: Abin, v.2, n. 3, set. 2006.

_____. **Meritocracia: Análise Teórico-Conceitual**. Revista FUNCEB. Brasília, v. 22. Dez. 2013.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Cultura e Organizações no Brasil**. São Paulo, FGV-EAESP, 1996 (Relatório de Pesquisa n. 15/1996).

_____. **O que é burocracia**. 16. ed. São Paulo: Brasiliense, 2000. (Coleção primeiros passos; 21).

MOTTA, F. C. P.; Alcadipani, R. Jeitinho Brasileiro, Controle Social e Competição. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 39, n.1, 1999.

MOTTA, Fernando C. Prestes; PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **Introdução à organização burocrática**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. (Org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 2007.

MOTTA, Fernando C. Prestes. Cultura e organizações no Brasil. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. (Org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 2007. p. 25-37.

NERVINO, Andressa. **A Questão de Gênero nos Cargos Comissionados da Administração Federal. Dilma de fato aumentou a representatividade feminina?** Brasília: Universidade de Brasília, 2013.

NOGUEIRA, José Marcelo Maia; OLIVEIRA, Leonel Gois Lima; PINTO, Francisco Roberto. **A meritocracia no setor público: uma análise do plano de cargos e carreiras do poder judiciário cearense**. Fortaleza: Themis, v.6 n.1 p. 1-401 jan/jun 2008.

NOGUEIRA, Roberto. **Elaboração e análise de questionários: uma revisão da literatura básica e a aplicação dos conceitos a um caso real.** Rio de Janeiro: UFRJ/COPPEAD, 2002.

NUNES, Edson. **A gramática política no Brasil: clientelismo e insulamento burocrático.** 3. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed.; Brasília: ENAP, 2003.

OCDE. **Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo (Relatório).** Brasília: OCDE, 2010.

OLIVIERI, Política, burocracia e redes sociais: as nomeações para o alto escalão do banco central do Brasil. **Revista de Sociologia e Política**, n. 29, nov., 2007, pp. 147-168.

PACHECO, Regina Silva. Profissionalização, mérito e proteção da burocracia no Brasil. In: LOUREIRO, Maria Rita; ABRUCIO, Fernando Luiz; PACHECO, Regina Sílvia. (Org.). **Burocracia e política no Brasil: desafios para a ordem democrática no século XXI.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

PATIÑO, Joana Fontes; AZEVEDO, Adriana Nóbrega Silva. Meritocracia na gestão pública: a experiência do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte no processo seletivo para cargos de provimento em comissão. In: **CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA**, 6., 2013, Brasília. Disponível em: <<http://repositorio.fjp.mg.gov.br/consad/handle/123456789/880>>.

PERRET, Nathalie; MIYAHIRA, Ney Nakazato. Critérios meritocráticos para provimento e movimentação na carreira pública: os casos do estado de Minas Gerais e Ceará. In: **CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA**, 6., 2013, Brasília. Disponível em: <<http://repositorio.fjp.mg.gov.br/consad/handle/123456789/914>>.

PIRES, Alexandre Kalil; *et. al.* **Gestão por competências em organizações de governo.** Brasília: ENAP, 2005.

PRADO JR., Caio. **Formação do Brasil contemporâneo.** São Paulo: Companhia das Letras, 2011.

PROCOPIUCK, Mario. **Políticas públicas e fundamentos da administração pública: análise e avaliação, governança e redes políticas, administração judiciário.** São Paulo: Atlas, 2013.

RAWLS, John. **A theory of justice.** Harvard University Press, 1971.

REZA, Darei Mohammad; AKBAR, Ahmadi Sayed Ali; SAMANEH, Faraji Samaneh. The study of relationship between meritocracy in appointment of personnel and motivation for their career promotion and achievement. **International Journal of Research in Organizational Behavior and Human Resource Management**, v. 3, n. 1, p. 73-86, 2015.

RIBEIRO, Darcy. **O povo brasileiro: formação e o sentido do Brasil.** São Paulo: Companhia da Letras, 2006.

ROSA, Maria Virgínia de Figueiredo Pereira do Couto; ARNOLDI, Marlene Aparecida Gonzalez Colombo. **A entrevista na pesquisa qualitativa: mecanismos para validação dos resultados.** Belo Horizonte: Autêntica, 2006.

SANDEL, Michael J. Justiça: **O que é fazer a coisa certa.** 13. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2014.

SANTOS, José Luiz dos Santos. **O que é cultura.** 6. ed. São Paulo: Editora Brasiliense, 1987.

SILVA, Christiano Moritz da; SCHERER, Flavia Luciane; CARPES, Aletéia de Moura. **A meritocracia como fator motivacional na administração pública.** Revista Gestão e Políticas Públicas (RGPP) 2 (1): 150-166, 2012.

TAYLOR, Ronald N. Age and experience as determinants of managerial information processing and decision making performance. **Academy of Management Journal**, v. 18, n. 1, p. 74-81, 1975.

TOLEDO, Geraldo Luciano; OVALLE, Ivo Izidoro. **Estatística Básica.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

TRAGTENBERG, M. **Burocracia e ideologia.** 2. ed. São Paulo: Editora UNESP, 2006.

VALDARES, Josiel Lopes; EMMENDOERFER, Magnus Luiz. **Cargos de livre nomeação: reflexões com base no empreendedor público em um estado-membro do Brasil.** RAC, Rio de Janeiro, v. 16, n. 5, art. 5, PP. 723-743, Set/Out. 2012.

VANNUCCHI, Aldo. **Cultura brasileira: o que é, como se faz.** 5. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2011.

WEBER, Max. Os fundamentos da organização burocrática: uma construção do tipo ideal. In: CAMPOS, Edmundo. (Org.). **Sociologia da Burocracia.** Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1966.

_____. **Ensaio de sociologia.** 5. ed. Rio de Janeiro: LCT, 1982.

_____. **Parlamento e governo na Alemanha reordenada: crítica política do funcionamento e da natureza dos partidos.** Petrópolis: Vozes, 1993.

_____. **Economia e Sociedade: fundamentos de sociologia compreensiva.** Brasília: UNB, 1999. V. 2.

WOOD, B. D.; WATERMAN, R. W. 1991. The Dynamics of Political Control of the Bureaucracy. **The American Political Science Review**, Washington, D. C., v. 85, n. 3, p. 801-828, 1991.

YIN, Roberto K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICES

APÊNDICE I - TÓPICOS PARA CONSTRUÇÃO DAS DIRETRIZES VOLTADAS A OCUPAÇÃO DE CARGOS E FUNÇÕES DE CONFIANÇA

- Desenvolvimento do desenho de cargos e funções de confiança;
- Elaboração e apresentação da política institucional de designação aos cargos e funções de confiança;
- Mapeamento das competências dos servidores da instituição, de modo que, seja estruturado um banco de talentos interno, com informações sobre os conhecimentos, habilidades e atitudes. Este mapeamento dará suporte aos gestores nos processos de designação, tornando-se mais simples e eficazes a identificação dos perfis adequados aos cargos e funções;
- Estruturação de uma equipe técnica para mapear as competências dos servidores. A equipe também poderá ter a incumbência de realizar seleções a cargos e funções, quando solicitado pela gestão institucional;
- Experimentação por meio de teste piloto da adoção de seleção interna a alguns cargos e funções de confiança. O teste pode ser realizado para alguns cargos de direção e funções gratificadas que os gestores informaram ter dificuldade de preenchimento. De modo, que a seleção seja aberta a todos os servidores que queiram concorrer, desde que, se enquadrem nas exigências estabelecidas (modelos de seleção foram apresentados neste trabalho);
- Havendo ausência de um perfil específico que seja necessário em alguma área, capacitações de gestores nas áreas demandadas podem ser ofertadas, inclusive, por meio de parcerias com a Escola Nacional de Administração Pública;
- Que a transparência seja um dos pilares das designações aos cargos e funções de confiança.

APÊNDICE II – ROTEIRO DE ENTREVISTA (REITOR)

- Há quanto tempo o sr. é servidor do IFTO?
- Há quanto tempo assumiu a Reitoria?
- Quais são os cargos comissionados vinculados à Reitoria?
- Quando o sr. foi eleito a Reitor como montou a sua equipe de direção (critérios)?
- Na estruturação da equipe, o sr. repassa alguma orientação (formal ou não) sobre critérios que devem ser utilizados para a indicação aos cargos comissionados e funções de confiança aos Pró-Reitores e Diretores?
- Quais critérios são utilizados para indicação dos pró-reitores?
- Existe diferença na escolha dos ocupantes de cargos de direção e funções gratificadas?
- Existe alguma diretriz na instituição para a escolha dos ocupantes dos cargos de Direção e Funções de Confiança?
- Quando a equipe é estruturada, ou quando alguém é indicado a um cargo, como ocorre a comunicação com o restante do setor onde o servidor é alocado?
- A instituição possui um desenho dos cargos de direção, incluindo os requisitos para sua ocupação com o devido perfil do servidor?
- O que o sr. acha do estabelecimento de diretrizes para escolha de cargos comissionados e/ou funções gratificadas?
- Os Pró-Reitores participam da escolha dos ocupantes dos cargos e funções pertencentes à Pró-Reitoria que atuam?
- É solicitada a participação dos servidores no processo de escolha dos ocupantes de cargos e funções de confiança ligados ao departamento/direção/gerência/coordenação que os mesmos são lotados?
- O engajamento político servidores influencia a indicação aos cargos e funções de confiança?
- As pessoas indicadas fazem parte de sua rede de relações sociais (pessoais)? Em sua opinião esse critério é importante?
- Na instituição, a relação do indivíduo com o grupo que pertence é forte e assemelha-se a uma relação familiar?
- De maneira geral, o sr. considera que os ocupantes de cargos e funções de confiança da Reitoria possuem o perfil ideal para o desenvolvimento das atividades necessárias?
- Os servidores indicados aos cargos de direção e funções gratificadas realizam de maneira satisfatória suas atividades?
- O que o sr. pensa a respeito da atual legislação sobre a forma de ocupação desses cargos? Sugeriria alguma modificação?
- Em sua opinião, os cargos de direção devem ser ocupados apenas por servidor pertencente ao quadro da instituição ou deve-se permitir a indicação de externos?
- Existe uma rivalidade entre professores e técnicos administrativos quando da ocupação dos cargos e funções de confiança?
- Em sua opinião, quais critérios deveriam ser adotados na indicação aos cargos de direção (CD) e função gratificada (FG)?
- Gostaria de fazer mais algum comentário sobre os processos de indicação a cargos comissionados e funções gratificadas no IFTO?

APÊNDICE III - ROTEIRO DE ENTREVISTA (PRÓ-REITORES)

- Há quanto tempo o sr. é servidor do IFTO?
- Há quanto tempo assumiu a Pró-Reitoria?
- Quais são os cargos comissionados e funções de confiança vinculados à Pró-Reitoria?
- Quando o sr. foi nomeado a Pró-Reitor como montou a sua equipe de direção (critérios)?
- Os critérios de escolha dos ocupantes dos cargos de direção (CD) diferem dos critérios dos ocupantes das funções gratificadas (FG)?
- A rotatividade de servidores em cargos e funções de confiança é alta? Existe alguma política interna de rotatividade de CDs e FGs?
- Existe alguma diretriz na instituição para a escolha dos ocupantes dos cargos de direção (CD) e funções gratificadas (FG)?
- Quando a equipe é estruturada, ou quando alguém é indicado a um cargo, como se dá a comunicação com o restante do setor onde o servidor é alocado?
- A instituição ou a Pró-Reitoria possui um desenho dos cargos de direção, incluindo os requisitos para sua ocupação com o devido perfil do servidor?
- O que o sr. acha do estabelecimento de diretrizes para escolha de cargos comissionados e/ou funções gratificadas?
- Na estruturação da equipe, o Reitor repassa alguma orientação (formal ou não) sobre critérios que devem ser utilizados para a indicação aos cargos comissionados e funções de confiança?
- Os Diretores ligados à sua Pró-Reitoria participam da escolha dos ocupantes dos cargos e funções pertencentes à gerência/diretoria que atuam?
- É solicitada a participação dos servidores no processo de escolha dos ocupantes de cargos e funções de confiança ligados ao departamento/direção/gerência/coordenação que os mesmos são lotados?
- A lealdade do servidor ao chefe imediato é importante para a escolha dos ocupantes dos cargos de direção e funções gratificadas?
- O engajamento político servidores influencia a indicação aos cargos e funções de confiança?
- As pessoas indicadas fazem parte de sua rede de relações sociais (pessoais)? Em sua opinião esse critério é importante?
- Na instituição, a relação do servidor com o grupo que pertence é forte e assemelha-se a uma relação familiar?
- De maneira geral, o sr. considera que os ocupantes de cargos e funções de confiança da Reitoria possuem o perfil ideal para o desenvolvimento das atividades necessárias?
- Os servidores indicados aos cargos de direção e funções gratificadas realizam de maneira satisfatória suas atividades?
- O que o sr. pensa a respeito da atual legislação sobre a forma de ocupação desses cargos? Sugeriria alguma modificação?
- Em sua opinião, os cargos de direção devem ser ocupados apenas por servidores pertencentes ao quadro da instituição ou deve-se permitir a indicação de externos?
- Gostaria de fazer mais algum comentário sobre os processos de indicação a cargos comissionados e funções gratificadas no IFTO?

APÊNDICE IV - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE

Eu, _____, Reitor do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins (IFTO), e-mail _____, aceito participar da pesquisa intitulada: "*Meritocracia, Burocracia e Cultura Brasileira: Indicações aos Cargos e Funções de Confiança no Serviço Público*", cujo objetivo é “Verificar os critérios utilizados nas indicações aos cargos de direção (CD) e funções gratificadas (FG) na Reitoria do Instituto Federal do Tocantins”.

A minha participação no referido estudo será no sentido de transmitir informações pertinentes ao objetivo do trabalho de conclusão de curso de Elainy Cristina da Silva Coelho (elainy@ifto.edu.br) estudante do Mestrado Profissional em Gestão de Políticas Públicas. A pesquisa é acompanhada pelo Dr. Airton Cardoso Cançado (airtoncardoso@yahoo.com.br), professor da Universidade Federal do Tocantins (UFT).

Estou ciente de que minha privacidade será respeitada quando da publicação dos resultados da pesquisa, estando permitida, apenas, a menção da função que desempenho no Instituto Federal do Tocantins.

Fui informado de que posso me recusar a responder alguma pergunta que eu não ache adequada.

A entrevista será gravada para registrar fielmente a minha fala.

Fui informado que posso indagar a aluna pesquisadora sobre a pesquisa, pelo telefone XXXX-XXXX e/ou pelo endereço eletrônico: [<elainy@ifto.edu.br>](mailto:elainy@ifto.edu.br), e que, se me interessar, posso receber os resultados da pesquisa.

Estou ciente sobre os objetivos da pesquisa e concordo em participar da mesma, sabendo que não receberei nenhum tipo de compensação financeira pela minha participação neste estudo. Enfim, manifesto meu livre consentimento em participar, estando totalmente ciente da pesquisa.

Palmas-TO, ____/____/____.

Assinatura do pesquisado

Elainy Cristina da Silva Coelho (pesquisadora)

Airton Cardoso Cançado (professor orientador)

APÊNDICE V - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA A SER APLICADO AOS SERVIDORES LOTADOS NA REITORIA DO IFTO

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Público-alvo: Servidores lotados ou em exercício na Reitoria do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins.

Objetivo: Verificar os critérios utilizados nas indicações aos cargos de direção (CD) e funções gratificadas (FG) na Reitoria do Instituto Federal do Tocantins. Aplicável aos cargos e funções que não necessitam de eleição para ocupação.

Ao responder este questionário, você estará contribuindo para o desenvolvimento da dissertação "Meritocracia, Burocracia e Cultura Brasileira: Indicações aos Cargos e Funções de Confiança no Serviço Público", que está sendo desenvolvida no Mestrado Profissional de Gestão de Políticas Públicas da UFT pela mestrandia Elaine Cristina da Silva Coelho (elainy@ifto.edu.br), sob a orientação do Prof. Dr. Airton Cardoso Cançado (airtoncardoso@yahoo.com.br).

NOTAS:

- O tempo necessário para responder este questionário é estimado em 5 a 10 minutos;
- Suas respostas são estritamente confidenciais. Sendo assim, pedimos que seja o mais sincero possível;
- Este questionário foi aprovado pela banca de qualificação do projeto de dissertação em questão.

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Estou ciente sobre os objetivos desta pesquisa e concordo em participar da mesma, sabendo que não receberei nenhum tipo de compensação financeira pela minha participação neste estudo. Estou informado (a) que a acadêmica pesquisadora manterá sigilo absoluto sobre as informações, assegurando o meu anonimato quando da publicação dos resultados da pesquisa. Também estou ciente que posso desistir de responder o questionário, em qualquer momento, sem que isto me traga qualquer prejuízo. Enfim, manifesto meu livre consentimento em participar, estando totalmente ciente da pesquisa (marque sim para continuar).

Sim

Seção I – Caracterização do respondente

a) Tempo de exercício na instituição: _____ anos

b) Escolaridade:

- Ensino Médio
- Superior Completo
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado
- Pós-Doutorado

c) Idade: _____ anos

d) Sexo:

- Masculino
- Feminino

e) Vínculo com o IFTO:

- Técnico Administrativo efetivo
- Professor efetivo
- Sem vínculo efetivo

f) Quanto à ocupação de cargo de direção (CD) ou função gratificada (FG) na instituição.

Ocupo atualmente?

- Sim
- CD
- FG
- Não

Já ocupei?

- Sim
- CD
- FG
- Não

Seção III - Critérios para a indicação aos cargos e funções de confiança

Nos critérios a seguir, marque a intensidade que cada critério **é utilizado atualmente** para a indicação aos cargos de direção e funções gratificadas na instituição (considere o seu departamento).

20. Conhecimento técnico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21. Experiência	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22. Formação acadêmica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23. Habilidades gerenciais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24. Influência política na instituição	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25. Liderança	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26. Proatividade (característica daquele que age ou pensa de maneira antecipada, daquele que toma a iniciativa).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
27. Relacionamento interpessoal (habilidade em se relacionar)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Outro?											

Nos critérios a seguir, marque a intensidade que cada critério **deveria ser utilizado** para a indicação aos cargos de direção e funções gratificadas na instituição (considere o seu departamento).

28. Conhecimento técnico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
29. Experiência	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
30. Formação acadêmica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
31. Habilidades gerenciais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
32. Influência política na instituição	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
33. Liderança	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
34. Proatividade (característica daquele que age ou pensa de maneira antecipada, daquele que toma a iniciativa).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
35. Relacionamento interpessoal (habilidade em se relacionar)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Outro?											

36. Você considera justa a forma que os cargos e funções de confiança são ocupados na instituição? Por quê?
