



V Congresso **CONSAD**  
de Gestão Pública

Centro de Convenções Ulysses Guimarães  
Brasília/DF – 4, 5 e 6 de junho de 2012

# **PROCESSO DE PROMOÇÃO POR SELEÇÃO DAS CARREIRAS DO GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO: UMA PROPOSTA FUNDAMENTADA NA MERITOCRACIA**

Charles Dias de Almeida  
Heyde dos Santos Lemos  
Elisângela Pereira Calmon Tulli  
Josana Karla Venturim Santana de Souza



## **PROCESSO DE PROMOÇÃO POR SELEÇÃO DAS CARREIRAS DO GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO: UMA PROPOSTA FUNDAMENTADA NA MERITOCRACIA**

Charles Dias de Almeida  
Heyde dos Santos Lemos  
Elisângela Pereira Calmon Tulli  
Josana Karla Venturim Santana de Souza

### **RESUMO**

O Governo do ES busca fortalecer a utilização de modelos meritocráticos na evolução das carreiras, por meio do aproveitamento e desenvolvimento do capital intelectual dos indivíduos em um processo sistêmico de gestão de pessoas. O novo modelo de gestão de pessoas do Governo do Estado foi planejado para que o mesmo coexista independentemente das mudanças partidárias sofridas pela gestão governamental, consolidando-se como uma linha perene e sustentável a ser, ao mesmo tempo, perseguida e resguardada. Por outro lado, há de se dosar adequadamente a solidificação da política; isto é, na busca por sua perenidade, não se deve engessá-la ou restringi-la. Assim a orientação é formular uma política de planejamento de RH que seja perene em sua filosofia e passível de calibragens e movimentações em sua estrutura. Neste prisma, em prol de uma melhor sistematização e direcionamento de esforços, dividiu-se o tema da nova Política de Gestão de Pessoas em sete pilares: Planejamento de RH, Provimento, Carreira e Remuneração, Gestão do Desempenho, Desenvolvimento de Pessoas, Relações Sindicais e Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho. Dentro deste conceito, o Poder Executivo Estadual, apresenta a proposta de um modelo de promoção meritocrático, tendo como fundamento a utilização da avaliação de desempenho, tanto para o desenvolvimento individual, quanto para movimentação. A proposição trata da regulamentação da promoção por seleção das carreiras que estão estruturadas pelo modelo de remuneração por subsídio. Como um modelo baseado na meritocracia que tem por fim único o mérito/ habilidade, a promoção por seleção tem como basilar a avaliação desempenho individual, fundamentado em avaliações anuais que consideram tanto critérios comportamentais quanto técnicos. E ainda, buscando amenizar os efeitos da subjetividade inerente a qualquer processo pautado em avaliação de desempenho, e visando garantir mais objetividade e impessoalidade, a promoção por seleção abrange ainda como fatores de composição a participação em atividades de capacitação e qualificação profissional; atuação não remunerada em comissão, comitê ou conselho e atuação na gestão e fiscalização de contratos. Desta forma, a nota individual do servidor será composta por estes três fatores e pela avaliação de desempenho, essa contendo 07 critérios balizados no modelo de gestão por competência. A intenção desse artigo é demonstrar a proposta deste modelo meritocrático, dando ênfase à modernização do processo de avaliação e o melhor direcionamento no processo de desenvolvimento.



## 1 INTRODUÇÃO

Com objetivo de modernizar a chamada “máquina pública”, sempre primando pela valorização e a profissionalização do servidor, o Governo do Estado do Espírito Santo vem desenvolvendo uma série de interferências nas diretrizes organizacionais, visando estabelecer um cenário mais propício para o desenvolvimento de pessoas da sua integralidade.

Atualmente, o Governo do Estado tem estruturado um planejamento estratégico para 20 anos de administração, o ES-2025 que, em seu bojo, elenca projetos e metas para a gestão de recursos humanos. E é neste contexto que foi estruturado o projeto da nova política de gestão de pessoas, que visa estruturar todas os processos da área de rh, bem como as diretrizes quanto a novas ações.

O presente artigo visa abordar um tema tão atual quanto polêmico tanto no serviço público quanto na iniciativa privada: a seleção por mérito. E perpassando por estes temas que o Governo do Estado do Espírito Santo, por meio da Secretaria de Gestão e Recursos Humanos (SEGER) iniciou a regulamentação dos processos de promoção de suas carreiras.

Não se estima esgotar as discussões sobre o assunto, nem mesmo encontrar uma resposta que seja a solução definitiva para os desafios da área de gestão de pessoas, mas sim provocar uma reflexão quanto às mais modernas e bem sucedidas práticas de movimentação nas carreiras.

O mesmo foi estruturado da seguinte forma: a primeira parte esclarece assuntos relacionados à meritocracia; na sequência mapeou-se a forma como eram e como são estruturadas as carreiras do Governo; logo em seguida, são apresentadas as práticas de avaliação de desempenho e finalmente o modelo de promoção por seleção; as considerações finais encerram o texto, seguidas das referências bibliográficas.



## 2 MODELO MERITOCRÁTICO

A Meritocracia é um termo de grande importância como critério de hierarquização na sociedade moderna, podendo ser entendido como uma ideologia que defende que as posições dos indivíduos na sociedade devem ser consequência do reconhecimento público da qualidade de suas realizações individuais, na forma de mérito (BARBOSA, 2003). Assim, o termo é frequentemente empregado quando se fala em avaliação de desempenho e competência.

O servidor público ainda leva o estigma de ser considerado um profissional desengajado, arremido às mudanças e sem comprometimento, apesar vivenciarmos uma fase paradigmática quanto aos conceitos do desempenho na nova gestão pública. Essa avaliação no comportamento e no desempenho dos servidores geram uma série de descrenças com relação a qualidade do serviço público ao cidadão.

Com isso, muitas questões veem à tona, principalmente sobre o modelo ideal de gestão meritocrática ou de ferramenta que possa mudar essa situação de suposto desengajamento.

Vale ressaltar que a palavra meritocracia vem do latim “mereo” (merecer, obter) e “cracia” (forma de governo). Ou seja, uma forma de governo que privilegia, nas decisões, o merecimento (uma soma de inteligência, esforço, competência e resultados obtidos), em detrimento de outros critérios, como poder, riqueza, antiguidade, hereditariedade ou relações pessoais. Um contexto social em que a capacidade individual de realização é valorizada, reconhecida e recompensada pode, então, ser considerado um contexto meritocrático.

Uma importante distinção desse termo é que ele pode adquirir uma dimensão negativa ou afirmativa, como aponta Barbosa (2003). Em sua dimensão negativa, a meritocracia rejeita toda forma de privilégio hereditário e corporativo, defendendo que a valorização e avaliação das pessoas devem ser independentes das suas trajetórias biográficas e sociais. Já a dimensão positiva considera que o desempenho de uma pessoa é fruto de um conjunto de talentos, habilidades e esforços de cada um.



Quando utilizada nessa segunda dimensão, a ideologia meritocrática torna-se polêmica, devido às diversas formas possíveis para se medir e avaliar desempenho, o que muitas vezes dificulta o uso de critérios de meritocracia como forma de reconhecimento e hierarquização. Entretanto, acaba por ser inevitável, na prática, que se adote a visão afirmativa.

No Brasil, mesmo nas empresas privadas a adoção de diferenciação de salários para pessoas com o mesmo cargo baseada em critérios de meritocracia e competências é recente. Embora o discurso político e o da teoria de administração não dimensionem de forma precisa tamanha complexidade sobre o tema, faz-se necessário esclarecer que meritocracia e avaliação de desempenho trazem muita polêmica, e isso não ocorre somente nas instituições públicas ou privadas no Brasil, essa discussão permeia cenários mundiais.

Nesse contexto a Gestão por Competências, que surge como uma tendência da Gestão de Pessoas na sociedade contemporânea, ao mesmo tempo é uma alternativa para tornar o processo meritocrático mais natural e aceito dentro das empresas e também na esfera do serviço público.

Cabe ressaltar que, no contexto da Gestão de Pessoas na esfera pública, a institucionalização jurídica de um sistema meritocrático de acesso ao serviço público existe desde o início do século passado (BARBOSA, 2003). Porém, na prática esse critério muitas vezes é combinado com fatores de antiguidade e relações pessoais, outros dois valores comuns na avaliação de pessoas na sociedade brasileira, mas que, por serem independentes de fatores como desempenho e realizações, podem dificultar a prática da meritocracia.

Essa ideia de meritocracia no serviço público, não é assunto tão recente quanto pensamos, esse contexto está historicamente ligado às bases legais do mesmo. A constituição de 1824 já delineava fundamentos de meritocracia, em seu artigo 179: “Todo cidadão pode ser admitido aos cargos públicos civis, políticos ou militares, sem outra diferença que não seja por seus talentos ou virtudes.”

O termo “talentos e virtudes” possibilitava os indivíduos com essas características, o acesso aos cargos público.

As demais constituições daí por diante até a atual, 1988, não fazem referência explícita à capacidade individual, contudo, ao estabelecerem critérios claros sobre o ingresso no serviço público, ratifica a ideia de que a impessoalidade que cerca o processo seleciona pelo mérito pessoal.



A professora doutora Livia Barbosa no seu artigo "Meritocracia à Brasileira: o que é o desempenho no Brasil?" (1996), afirma que necessariamente, não é a existência ou não de um dispositivo como o concurso que garante que um determinado sistema privilegie o mérito. Existem sistemas meritocráticos que não selecionam os melhores por um concurso e sim pelo desempenho já comprovado em determinadas tarefas ou pela qualificação. Entretanto, no Brasil, o concurso é um elemento paragrâmico na legitimação de meritocracia. Na realidade, existe no plano das representações na nossa sociedade uma superposição entre instrumentos democráticos, como é o caso do concurso, e sistemas meritocráticos.

Neste sentido, a inserção de modelos pautados no mérito em organizações públicas, tanto para o ingresso quanto para a movimentação dos servidores, encontram-se em evolução. Mesmo que paradigmas ainda precisem ser quebrados, como colocar em xeque qualquer tentativa de implementá-la alegando desqualificação de critérios, avaliadores e avaliados inaptos, escolha de méritos que na verdade não o possuem caracterizando uma boa avaliação ou promoção por força de suas relações sindicais.

Portanto, nesse momento de intensa evolução na qual se propõe reformulações, o que se espera é que seja dado um olhar crítico às experiências já vividas seja pela própria Instituição ou por parceiras, aprofundando o debate constante sobre as lógicas culturais para o "velho" e o "proposto" possam convergir para o "novo".

### **3 ESTRUTURA DAS CARREIRAS DO GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO**

Todo e qualquer modelo de gestão deve se preocupar não somente com o gerenciamento situacional e a manutenção dos planos e ações vigentes, mas também se atentar para as premissas de cenários futuros, tendências e posicionamentos estratégicos vindouros. Nesse sentido, ganha relevância a análise criteriosa de diretrizes como balizadoras das estratégias a serem perseguidas e alinhadas com as expectativas de médio e longo prazo.



Quando se aborda o tema planejamento de recursos humanos é preciso sempre garantir a premissa de visão de longo prazo e integração das distintas realidades; não se pode planejar de maneira pontual, faz-se primordial a análise transversal de todas as múltiplas peculiaridades de funções e cargos ligados direta e indiretamente com o Estado, para decidir por norteadores que estejam em consonância com o sistema vigente. Assim, deve-se sempre considerar as metas governamentais; a Lei Orçamentária; os projetos de longo prazo vigentes ou na iminência de execução; e todas as demais diretrizes estratégicas que balizam a atuação do Estado. Somente dessa forma a área passa a ocupar, via planejamento, o papel tão amplamente divulgado em teoria: o RH estratégico.

O novo modelo de gestão de pessoas do Governo do estado foi planejado para que o mesmo coexista independentemente das mudanças partidárias sofridas pela gestão governamental, consolidando-se como uma linha perene e sustentável a ser, ao mesmo tempo, perseguida e resguardada.

Por outro lado, há de se dosar adequadamente a solidificação da política; isto é, na busca por sua perenidade, não se deve engessá-la ou restringi-la. Assim a orientação é formular uma política de planejamento de RH que seja perene em sua filosofia e passível de calibragens e movimentações em sua estrutura.

Importante, então, garantir o alinhamento entre o que busca a Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos (SEGER), em seu âmbito de atuação no Estado do Espírito Santo, e as diretrizes estratégicas do Governo.

Devido às características do setor público, a premissa da existência das diretrizes governamentais já se encontra resguardada em parâmetros legais (exigência de planos plurianuais e lei de diretrizes orçamentárias) e na dinâmica da democracia e seus ciclos de gestão (sistema de eleição quadrienal com plataformas políticas de governo).

Ainda assim, faz-se necessária a internalização desses preceitos, garantindo que sejam efetivamente exercitados. Ou seja, estimular a observação contínua das diretrizes, de forma a se ter visão de longo prazo na gestão de pessoas, ações mais estratégicas e resultados que perdurem ao longo do tempo.



Em prol de uma melhor sistematização e direcionamento de esforços, dividiu-se o tema da nova Política de Gestão de Pessoas em sete pilares, conforme figura abaixo.

**Figura 2 – Gestão de Pessoas**



O modelo de gestão das carreiras do Governo do Estado do Espírito Santo passou nos últimos oito anos por uma transformação relevante, uma vez que variáveis importantes de sua estrutura foram mudadas.

Em um primeiro momento, era adotado para as carreiras o modelo remuneratório de vencimentos, onde eram acrescidas todas as vantagens individuais e as relativas à natureza ou ao local de trabalho.

Com a intenção de proporcionar um maior controle financeiro da folha de pagamento de pessoal a curto, médio e longo prazo, iniciou-se estudo de nova modelagem remuneratória.

Após definida a modalidade a ser implementada, o subsídio, as novas carreiras passaram a ser criadas com essa característica. Paralelo a isso, as carreiras já existentes passaram por estudos específicos que visavam demonstrar a viabilidade de migração à nova modalidade.





Como se sabe, o modelo remuneratório por subsídio possui uma especificidade: não se subdivide. A Emenda Constitucional nº 19/98 criou essa nova sistemática de pagamento denominado “subsídio”. Os servidores que viessem receber por subsídio perceberão uma parcela única sendo vedado o acréscimo de qualquer vantagem sobre tal parcela. A grande característica do subsídio é que os servidores que fizerem jus desse sistema de pagamento não poderão receber qualquer tipo de vantagem (art. 39, § 4º da Carta Magna de 1988), abrindo-se exceção apenas às garantias constitucionais tais como 13º salário, a percepção de 1/3 de férias, e no caso do Congresso Nacional se reunir em sessão extraordinária, ocasião em que seus membros poderão receber uma parcela indenizatória, que não poderá exceder o valor do subsídio mensal recebido pelos mesmos.

Justamente com o novo modelo remuneratório, e atendendo a característica do mesmo, os cargos criados foram estruturados em carreiras, com regramento de movimentação horizontal ou vertical, chamados respectivamente de progressão e promoção.

O enfoque principal foi carreira e reconhecimento, utilizando do conceito de estrutura de carreira atrelado a três aspectos: mobilidade e ascensão, horizonte de carreira (em termos de classes) e valorização, conforme demonstra figura abaixo. Dessa forma, garante-se que o enfoque não seja singularizado em apenas um dos fatores, mas sim a consideração interdependente deles.



Abordando o tema desse estudo, falaremos mais especificamente do modelo de promoção.

Após reestruturadas as carreiras do sistema atual convivem com duas sistemáticas principais: a promoção por seleção e a por aquisição de títulos. No primeiro modelo, sempre se faz referência a uma regulamentação a ser emitida pelo Chefe do Poder Executivo (Decreto). Já no segundo modelo, a forma de promoção já vem regulamentada na própria lei da carreira. Há ainda casos como o do Magistério, da Polícia Militar e da Polícia Civil, em que se instituiu a carreira e o subsídio sem que houvesse alterações, contudo, no modelo promocional vigente.

Essa miríade de particularidades contribui para tornar o tema complexo e árido, possibilitando esquecimentos ou análises incompletas e até mesmo fragmentadas, havendo uma diretriz explícita, exceto em situações específicas, de que as carreiras tenham promoção por seleção.

Abordaremos então o tema desse estudo e falaremos mais especificamente do modelo de promoção por seleção.

A referida modalidade vem já explícita na lei de criação dos cargos, contendo de uma forma geral a seguinte redação:

- “promoção: passagem de uma classe para outra, em sentido vertical.”
- “a promoção dependerá de classificação em processo de seleção:
  - I – da classe I para classe II serão promovidos 50% (cinquenta por cento) dos servidores, observado o interstício de 5 (cinco) anos na classe I;
  - II – da classe II para classe III 50% (cinquenta por cento) dos servidores, observado o interstício de 5 (cinco) anos na classe II.”
- “o **processo de seleção será regulamentado** por meio de decreto do Chefe do Poder Executivo.”

Neste sentido, com a finalidade de atender requisitos legais associando-os às novas diretrizes de gestão de pessoas, que visam implementar um modelo meritocrático neste processo de seleção, foi elaborada a regulamentação de que tratamos anteriormente.



Sob uma visão geral a mesma passou a ter a seguinte organização:

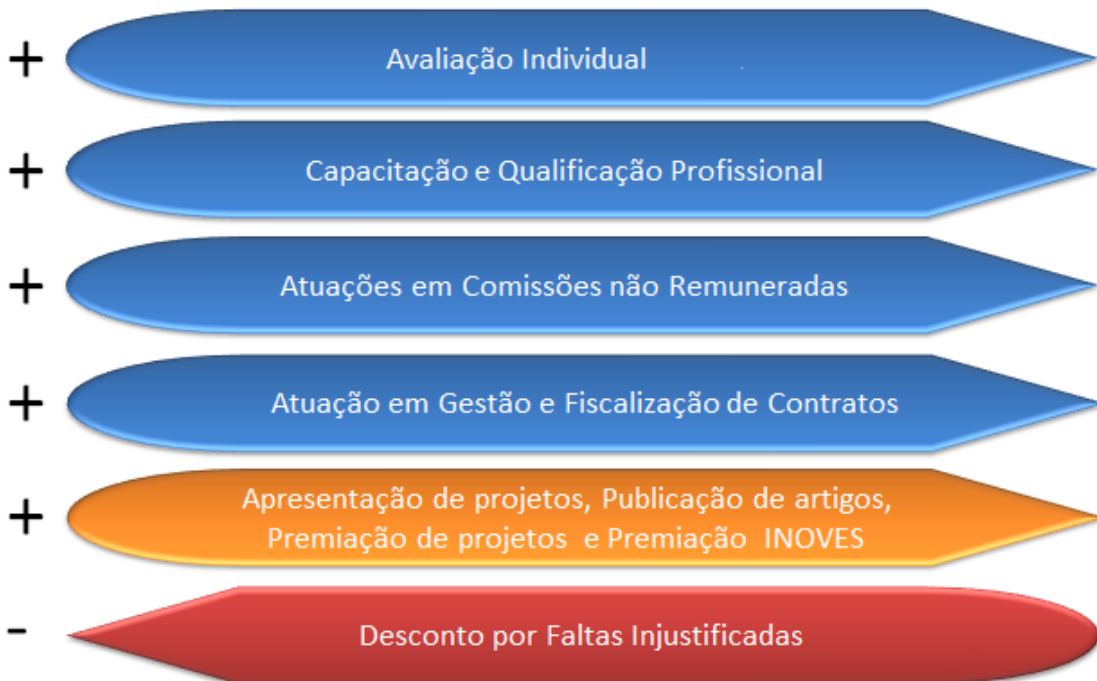
**A soma dos pontos observará a seguinte fórmula:**

$$\mathbf{Tfpo}^* = (\text{Tpo1} \times 0,60 + \text{Tpo2} \times 0,20 + \text{Tpo3} \times 0,075 + \text{Tpo4} \times 0,075) - \mathbf{Tf} + (\mathbf{ToPlus} \times 0,05)$$

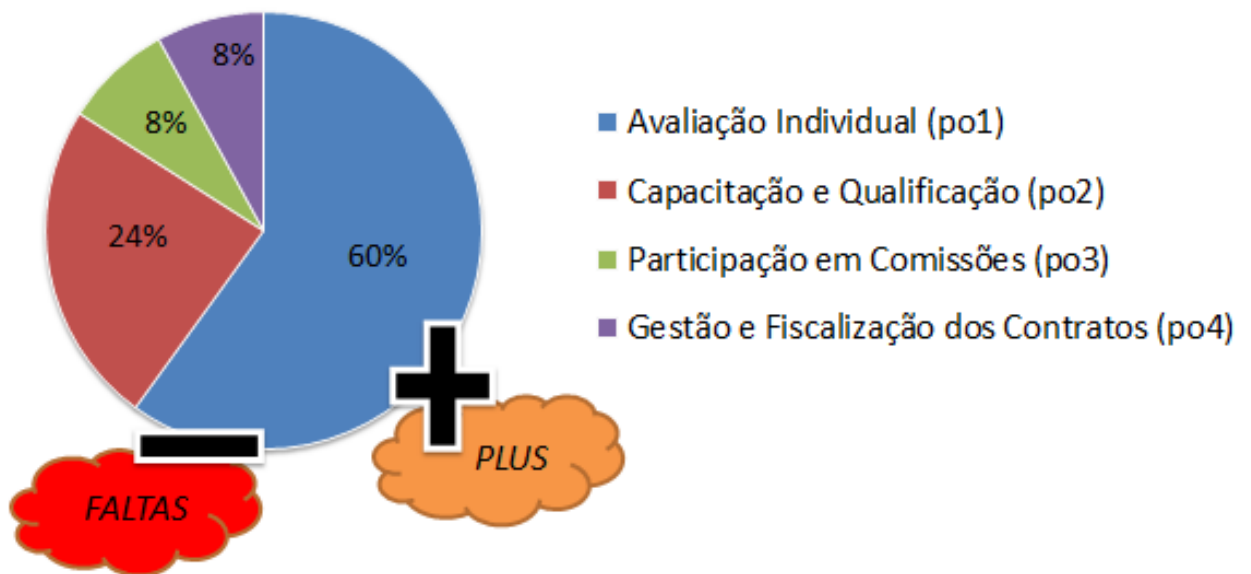
**Tfpo** = Total final pontos obtidos

**Tf** = Total de faltas

**ToPlus** = Total obtido no pacote "plus" (Apresentações, Publicações e Premiações)



## Critérios de Classificação



## 4 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Os processos avaliativos sofrem fortes resistências em suas utilizações, uma vez que se tem o paradigma de que não se devem avaliar servidores públicos, de que existe uma estabilidade absoluta e um processo de movimentação por antiguidade, tornando-se desnecessária qualquer inserção de avaliação. Muitas vezes, os sindicatos reforçam e propagam tal visão.

Os processos avaliativos sofrem fortes resistências em suas utilizações, uma vez que se tem o paradigma de que não se devem avaliar servidores públicos, de que existe uma estabilidade absoluta e um processo de movimentação por antiguidade, tornando-se desnecessária qualquer inserção de avaliação. Muitas vezes, os sindicatos reforçam e propagam tal visão.

A Avaliação de Desempenho já vem sendo usada no Governo do Estado do Espírito Santo, de uma forma especial, para fins de aprovação no estágio probatório e a consequente aquisição da estabilidade, com a finalidade de contribuir para a melhoria da eficiência do serviço público e da qualidade dos serviços prestados a sociedade.



Na nova política de Gestão de Pessoas do Estado do Espírito Santo, há previsão de utilização de Avaliação de Desempenho Individual como instrumento de gestão, com a identificação das competências que interferem no desempenho, que possam ser aprimoradas por meio de plano de desenvolvimento de capacitação e aperfeiçoamento profissional. Para tanto, a Avaliação de Desempenho Individual será aplicada para todos os servidores efetivos e comissionados do Poder Executivo Estadual, sendo que os ciclos de avaliação ocorrerão anualmente e sempre no mês de março.

A aferição do desempenho individual do servidor precede de elaboração conjunta entre avaliador e avaliado de um plano de ações para as atividades a serem executadas, que servirá de parâmetro para fins de verificação do desempenho. Também deverá ser elaborado pelo avaliador plano de capacitação e desenvolvimento do servidor, que servirá de apoio tanto para o aprimoramento profissional do avaliado quanto para suprimir deficiências que por ventura sejam identificadas no processo avaliativo de desempenho.

A mensuração do desempenho do servidor será apurada por nove critérios relacionados com aspectos comportamentais e técnicos, e serão direcionados para o desenvolvimento dos servidores, ressaltando-se que há a possibilidade de ajustes futuros visando sua melhoria. Os critérios elencados são:

- Postura profissional – atua com esmero no cumprimento dos seus deveres, seguindo os preceitos morais e éticos no exercício do cargo, com pontuação máxima de 10 pontos;
- Trabalho em equipe – relaciona-se de forma cordial com as pessoas de diversos níveis hierárquicos, de forma a manter o ambiente de trabalho produtivo, bem como desenvolve tarefas em equipe, valorizando o trabalho em conjunto na busca de resultados efetivos para a instituição, colaborando com o desenvolvimento dos trabalhos, com pontuação máxima de 15 pontos;
- Aplicação de normas e procedimentos – conhece e aplica corretamente as normas legais, regimentais e procedimentais e respeita a hierarquia instituída, com pontuação máxima de 10 pontos;



- Iniciativa e capacidade de lidar com situações novas e inusitadas – demonstra iniciativa e proatividade na execução de suas atividades, bem como apresenta alternativas para solucionar problemas e situações inesperadas, contribuindo para tornar o trabalho mais produtivo e eficaz, com pontuação máxima de 12 pontos;
- Conhecimentos técnicos – domina e busca aprimorar os conhecimentos necessários para a realização das atividades associadas ao exercício de suas atribuições, com pontuação máxima de 9 pontos;
- Qualidade do trabalho – planeja e realiza as atividades com exatidão e clareza, evitando o retrabalho, com pontuação máxima de 16 pontos;
- Produtividade no trabalho – realiza o trabalho com rapidez e rendimento adequado, levando em conta a complexidade, o tempo de execução e as condições de trabalho, com pontuação máxima de 20 pontos;
- Aproveitamento em programas de capacitação – aplica os conhecimentos adquiridos em programas de capacitação e dissemina-os no ambiente de trabalho, visando à melhoria do serviço público prestado, com pontuação máxima de 8 pontos.

Os critérios arrolados serão avaliados sob a seguinte escala de frequência, com seu respectivo peso:

- Não Demonstra: Não apresentou o que era esperado, considerando a sua experiência profissional e contexto de trabalho/função; atribuindo-se peso 0 (zero);
- Demonstra Poucas Vezes: Apresentou poucas vezes o que se era esperado, observando-se entrega desejável em poucas situações, considerando a sua experiência profissional e contexto de trabalho/função; atribuindo-se peso 0,33;
- Demonstra Muitas Vezes: Aproximou-se do que era esperado e atendeu em boa parte aos padrões de desempenho, considerando a sua experiência profissional e contexto de trabalho/função; atribuindo-se peso 0,66;



- Sempre Demonstra: Entregou totalmente o que era esperado e atendeu aos padrões de desempenho, considerando a sua experiência profissional e contexto de trabalho/função; atribuindo-se peso 1.

Salienta-se que a Avaliação de Desempenho Individual é um dos requisitos que comporão a promoção por seleção do servidor, e a previsão é que o primeiro ciclo se inicie 2013, de forma a conceder tempo hábil para que o gestor possa avaliar sua equipe.

A expectativa é que com a adoção deste processo de mensuração e acompanhamento do servidor, possibilitando o desencadeamento de ações que permitam o seu desenvolvimento, o Governo do Estado possa caminhar rumo à implantação da Gestão por Competências, que representará outro relevante passo para o novo conceito de Gestão de Pessoas que está emergindo no âmbito da administração pública.

## **5 PROMOÇÃO POR SELEÇÃO NO GOVERNO DO ESTADO DO ES**

No ano de 2005 o Governo do Estado do Espírito Santo iniciou uma política de migração de um modelo de remuneratório de vencimentos, pautado em um valor fixo de vencimento acrescido de vantagens pecuniárias pessoais decorrentes meramente de tempo de serviço, para um modelo por subsídio, fixado em parcela única e cuja grande vantagem para o servidor era um horizonte de carreira, com promoções e progressões que estava sendo instituído juntamente com a nova estrutura de remuneração.

Assim, já no ano 2010, 60% (sessenta por cento) dos cargos integrantes do Quadro de Pessoal do Poder Executivo do ES já encontrava-se organizados em carreira, com possibilidade de movimentação tanto horizontal quanto vertical. Consolidava-se não só a remuneração por subsídio como também o modelo de promoção que lhe o acompanhava, instituído pelas legislações pertinentes as diversas carreiras como promoção por seleção.



Surge então o maior desafio, quebrar paradigmas com a regulamentação de uma promoção funcional baseada na meritocracia, tendo como fundamento a utilização da avaliação de desempenho, tanto para o desenvolvimento individual, quanto para movimentação, além de outros fatores como aproveitamento das capacitações e premiações, participação em comissões e conselhos não remunerados, gestão e fiscalização de contratos.

A promoção por seleção será regulamentada no âmbito do Poder Executivo Estadual por meio de Lei Complementar, e permitirá a passagem do servidor público efetivo de uma classe para outra, na mesma carreira, condicionada a disponibilidade orçamentária. Será ainda necessário o preenchimento de alguns requisitos para fins de promoção por seleção, como a permanência do servidor na classe inferior pelo prazo mínimo de cinco anos de efetivo exercício; cinco avaliações periódicas de desempenho individual e existência de vaga, nos casos em que a lei assim definir.

Como um modelo baseado na meritocracia que tem por fim único o mérito/ habilidade, a promoção por seleção tem como basilar a avaliação de desempenho individual, fundamentado em avaliações anuais que consideram tanto critérios comportamentais quanto técnicos. A referida avaliação compõe 60% da nota da promoção funcional, sendo imprescindível para concorrer à promoção por seleção que o servidor público tenha no mínimo cinco avaliações individuais para ciclo promocional. Neste contexto o servidor será avaliado quanto à postura profissional, trabalho em equipe, aplicação de normas e procedimentos, iniciativa e capacidade de lidar com situações novas e inusitadas, conhecimentos técnicos, qualidade do trabalho, produtividade e resultados do trabalho e aproveitamento em programas de capacitação, sendo a cada um deles atribuído um conceito que pode ser definido como não demonstra, demonstra poucas vezes, demonstra muitas vezes e sempre demonstra.

Buscando amenizar os efeitos da subjetividade inerente a qualquer processo pautado em avaliação de desempenho, e visando garantir mais objetividade e impessoalidade, a promoção por seleção abrange ainda como fatores de composição a participação em atividades de capacitação e qualificação profissional; atuação não remunerada em comissão, comitê ou conselho e atuação na gestão e fiscalização de contratos.





As atividades de capacitação e qualificação profissional que o servidor tenha participado será considerado para fins de promoção quanto realizadas dentro do interstício promocional de 05 anos, desde que tais capacitações tenham correlação com as atribuições do cargo efetivo do servidor, ou do cargo em comissão ou da função gratificada. Logo, serão considerados os cursos de longa duração, com mais de 360 horas, reconhecidos pelo Ministério da Educação e Cultura (MEC), com as seguintes pontuações: sequencial ou tecnológico 30 pontos; graduação-licenciatura 30 pontos; graduação-bacharelado, 40 pontos para carreira com ingresso de nível superior e 60 pontos para carreira com ingresso inferior a nível superior; pós-graduação lato sensu à distância 20 pontos; pós-graduação lato sensu presencial 30 pontos; pós-graduação strictu sensu 60 pontos. Serão creditados os cursos de menor duração, de pelo menos 8 horas, validados quanto ao reconhecimento pelo mercado e os cursos oferecidos pela Escola de Serviço Público Estadual (ESESP) a serem pontuados com 0,1 por hora, limitados a 160 horas por ano. As atividades de capacitação e qualificação profissional compõem 24% da nota da promoção funcional, sendo limitada a 100 pontos por interstício promocional de 05 anos.

A promoção por seleção contempla ainda a atuação não remunerada do servidor em comissão, comitê ou conselho normatizados por leis ou decretos, como forma de incentivar e reconhecer a participação nestes colegiados relevantes para a Administração Pública Estadual. A pontuação pelas atuações não remuneradas em comissão, comitê ou conselho é limitada em no máximo 100 pontos por interstício de 05 anos, e 20 pontos por ano, representando 8% da nota da promoção funcional. No caso do servidor atuar como titular em comissão, conselho ou comitê permanente fará jus a 10 pontos a cada seis meses, e com suplente os pontos são reduzidos à metade pelo mesmo período. Se a atuação do servidor for como titular em comissão, comitê ou conselho não permanente a pontuação aplicada será de 10 pontos por ingresso, e 05 pontos quando suplente.



Quanto à gestão e fiscalização de contratos, será considerada para fins de promoção a atuação do servidor nestas atividades enquanto titular ou suplente, sendo pontuado em 10 pontos enquanto titular em contratos com período igual ou superior a 01 ano, e enquanto suplente a pontuação é reduzida pela metade, ambos pelo período mínimo de 06 meses de participação. Já em contratos inferiores há 01 ano, a pontuação para titular será de 10 pontos por contrato, e para suplente será de 05 pontos por contrato. O limite máximo para a soma da pontuação em atuação em gestão e na fiscalização de contratos é de 100 pontos por interstício de cinco anos, sendo limitado a 20 pontos, no máximo, por ano, representando 8% da nota da promoção funcional.

Além dos critérios de pontuação já apresentados, o Governo do Estado com intuito de estimular os servidores na busca de inovação e de desenvolvimento pessoal, inseriu na promoção por seleção um “plus” a ser acrescentado na pontuação final, para aqueles que apresentarem ou publicarem trabalhos técnico/científico e forem premiados em projetos, em especial no INOVES, que é o Prêmio Inovação na Gestão Pública do Espírito Santo. Assim, a pontuação estabelecida é de 30 pontos para apresentação ou publicação de trabalhos técnico/científico e para premiação de projetos, sendo que os servidores que tiverem projetos finalistas, semifinalista e concorrente na premiação INOVES farão jus a 30, 20 ou 10 pontos respectivamente. O limite máximo para pontuação por interstício de promoção será de 100 pontos e o peso 5%.

Diante do aspecto meritocrático que se pretenda adotar da promoção por seleção em detrimento de critérios meramente temporais, há previsão de se utilizar um redutor de nota vinculado a ausências injustificadas, busca-se garantir a presença, e conseqüentemente o comprometimento máximo do servidor em suas atribuições. Portanto, cada falta injustificada equivalerá a 1 ponto negativo sobre a nota total de todos os demais critérios e as faltas consideradas serão as decorrentes no interstício de 5 anos .



Em uma visão geral a promoção por seleção nos termos que vem sendo moldada pelo Governo do Estado do Espírito Santo representa um significativo avanço no que tange a Gestão de Pessoas, sobretudo no que se refere a regras claras e tangíveis para fim de movimentação de pessoal. Há ainda muitos aspectos a serem discutidos, principalmente em questão a limitação orçamentário do processo, uma vez que atualmente está previsto na legislação vigente um limitador percentual de 50% (cinquenta por cento) dos servidores aptos para concessão de promoção em cada ciclo, enquanto estuda-se a sua substituição por limitador percentual de 3% da folha da carreira a ser promovida. Justifica-se que com essa medida, o avaliador antes de proceder às avaliações de desempenho já receberá uma parcela definida do montante a ser gasto com as suas eventuais promoções da equipe. Dessa forma, no momento das avaliações o gestor já terá em mente sua limitação financeira de promoção, realizando suas análises e considerações atentando-se para esse fator. Com isso, evita-se que o gestor conceda nota máxima a todos e não diferencie seus avaliados, estimulando que o próprio avaliador gerencie seu montante de promoção e atue conforme a visão restritiva de limitação orçamentária.

## REFERÊNCIAS

BARBOSA, Livia. Meritocracia a brasileira: O que é Meritocracia no Brasil. **Revista do serviço Público**, ano 47, volume 120, número 3. Rio de Janeiro, 1996.

Relatórios contrato Seger 029/2011 – Fundação Instituto de Administração (FIA).



---

## AUTORIA

**Charles Dias de Almeida** – Mestre em Administração de Organizações. Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental da Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos. Governo do Estado do Espírito Santo.

Endereço eletrônico: [charles.almeida@seger.es.gov.br](mailto:charles.almeida@seger.es.gov.br)

**Heyde dos Santos Lemos** – Especialista em Gestão de Projetos. Analista Administrativo e Financeiro da Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos. Governo do Estado do Espírito Santo.

Endereço eletrônico: [heyde.lemos@seger.es.gov.br](mailto:heyde.lemos@seger.es.gov.br)

**Elisângela Pereira Calmon Tulli** – Especialista em Direito Material e Processual do Trabalho. Assessora Especial. Governo do Estado do Espírito Santo.

Endereço eletrônico: [elisangela.calmon@seger.es.gov.br](mailto:elisangela.calmon@seger.es.gov.br)

**Josana Karla Venturim Santana de Souza** – Economista. Assessora Especial. Governo do Estado do Espírito Santo.

Endereço eletrônico: [josana.karla@seger.es.gov.br](mailto:josana.karla@seger.es.gov.br)

