



TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – RELATÓRIO TÉCNICO

Comlurb: A meritocracia como instrumento na busca pela eficiência operacional e administrativa.

Jorge Carlos dos Santos Almeida – jc70@uol.com.br – UFF/ICHS.

Resumo

Esse artigo tem como objetivo afirmar o uso da meritocracia como instrumento de motivação dos funcionários de uma organização na busca pela eficiência operacional e administrativa. A organização objeto de estudo realiza uma atividade essencial para a qualidade de vida dos cidadãos cariocas. O desafio de coletar toneladas de lixo dos domicílios e ainda aquelas que são jogadas irregularmente em locais públicos no município do Rio de Janeiro não seria possível sem o engajamento de milhares de funcionários, muitas vezes não contando com a colaboração da população no correto descarte do lixo. O presente relatório indica que um serviço público pode e deve ser eficiente se todos na organização estiverem focados e motivados para o alcance do objetivo de manter a cidade limpa.

Palavras-chave: Meritocracia; Organização; Eficiência; Serviço Público.

1 - Introdução

O presente relatório técnico tem o objetivo de apresentar uma pequena análise quanto da importância da meritocracia nas organizações públicas, ferramenta bastante usada na iniciativa privada com vista a tornar a relação com o cliente satisfatória e duradoura. Em organizações públicas a meritocracia aplicada em conjunto com avaliações de desempenho pode servir para melhorar a qualidade do serviço público brasileiro.

Em comparação entre países mais desenvolvidos economicamente e países em desenvolvimento, uma análise mais simplista colocaria o sucesso dos primeiros no atendimento das demandas públicas na quantidade de recursos financeiros, equipamentos e instalações modernas e bem equipadas tecnologicamente, esquecendo que boa parte do atendimento dispensado ao cidadão tem como fator fundamental a atenção e boa vontade do servidor público, dispensando muitas vezes a utilização de recursos dispendiosos e complexos.

Ambientes organizacionais com poucos recursos materiais e financeiros podem e devem ser gerenciados de forma mais dinâmica e menos burocrática, o atendimento as



TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – RELATÓRIO TÉCNICO

demandas da população não dependem necessariamente do tamanho e da quantidade dos recursos alocados pelo Estado, mas sim de como esses recursos são usados. Um ponto de relevância a ser apresentado nesse trabalho é o grau de conscientização cada vez mais presente em grande parte da população brasileira sobre os seus direitos como cidadão e pagador de impostos, fazendo assim que o Estado tenha políticas públicas definidas e permanentes em atenção às demandas sociais, e uma dessas políticas é o fato de existir instrumentos de entrada, promoção e ascensão no serviço público, levando em conta a meritocracia, dando importância e valor para o servidor que desempenha com competência e afinco suas tarefas profissionais.

A Companhia Municipal de Limpeza Urbana (COMLURB) é o objeto de estudo desse relatório, contando com 20.500 funcionários, entre eles 14.500 garis (Comlurb, 2018), a empresa é considerada a maior organização de limpeza pública da América latina. Com a principal missão de manter a cidade limpa, realiza também a manutenção e conservação de equipamentos e brinquedos em praças públicas; atuam na limpeza de hospitais e escolas municipais, postos de salvamento nas praias, feiras livres; atuando também nas podas de árvores, muitas dessas tarefas a princípio eram realizadas por empresas privadas ou outros órgãos públicos, mas que foram dadas a Comlurb devido à capacidade de realização e eficiência mostrada pela empresa.

2 – Apresentação do Caso e Diagnóstico

A Companhia de limpeza urbana do Rio de Janeiro (Comlurb) tem como missão: “Manter a cidade limpa, fazendo o carioca mais orgulhoso, saudável e feliz”. Para cumprir essa tarefa a Comlurb conta com mais de 20 mil funcionários, sendo que a maioria trabalha diretamente ligada a limpeza e varrição de ruas e calçadas, recolhimento de lixo domiciliar e resíduos sólidos. A atual estrutura organizacional da empresa resulta na transformação da antiga Celurb (Companhia Estadual de Limpeza Urbana) pelo decreto-lei nº 102 de 15 de maio de 1975 e como quase todas as carreiras no serviço público contam com dificuldades em implantações de um plano de cargos e salários, um instrumento fundamental na satisfação do servidor público e que conseqüentemente resultará em um serviço de melhor qualidade prestado à população. Ferramentas gerenciais da iniciativa privada, com algumas adaptações,



TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – RELATÓRIO TÉCNICO

focando o cidadão e o alcance dos resultados, têm apresentado melhores resultados como instrumentos de motivação, avaliação e promoção na carreira pública, promovendo uma percepção de melhora na qualidade dos serviços públicos ofertados.

Uma pesquisa realizada pelo Ibope a pedido da Confederação Nacional da Indústria (CNI) em 143 municípios, entre 17 e 20 de março de 2016, entrevistando 2.002 pessoas, se apresenta como um retrato de como a população percebe os serviços públicos e a utilização dos impostos arrecadados. O diagnóstico dos números leva a conclusão que para a maioria dos entrevistados o governo arrecada muito e fornece péssimos serviços, devendo colocar em prática planos de ação que diminuam os impostos e faça um uso racional da arrecadação, melhorando de forma significativa a qualidade dos serviços prestados nas três esferas de governo.

Tabela 1 – Percepção do cidadão quanto aos serviços públicos.

| Relação cidadão e impostos | Parcela % |
|--|------------------|
| Percepção quanto aos impostos: | |
| Acredita que os impostos são elevados | 84% |
| Acredita que o governo arrecada muito | 81% |
| Acredita que o governo deve reduzir suas despesas | 80% |
| Percepção quanto o uso dos impostos: | |
| São mal utilizados pelo governo federal | 83% |
| São mal utilizados pelo governo estadual | 73% |
| São mal utilizados pelo governo municipal | 70% |
| Percepção quanto aos serviços prestados: | |
| Em 2010 acreditavam que os serviços deveriam ser melhores | 81% |
| Em 2013 acreditavam que os serviços deveriam ser melhores | 83% |
| Em 2016 acreditavam que os serviços deveriam ser melhores | 90% |

Fonte: Pesquisa Ibope/CNI – 2016.

Outra pesquisa realizada junto a gestores de empresas brasileiras (2014) aponta como a meritocracia é vista dentro dessas organizações, dando uma diretriz a ser seguida nas



TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – RELATÓRIO TÉCNICO

organizações públicas, obstante não ser possível uma diferenciação salarial em virtude do bom desempenho apresentado pelo servidor.

Tabela 2 – Empresas brasileiras e meritocracia.

| Meritocracia nas empresas brasileiras | Parcela % |
|---|------------------|
| Quanto à importância da meritocracia: | |
| Importante na organização em que trabalham | 60% |
| Pouco importante na organização em que trabalham | 38% |
| Não tem importância alguma na organização em que trabalham | 2% |
| Políticas mais eficientes de meritocracia: | |
| Implantação de plano de carreiras | 40% |
| Bônus pelo desempenho individual | 33% |
| Aumento de salário | 12% |
| Trabalho flexível | 6% |

Fonte: Empresa de recrutamento Robert Half/Valor Econômico (2014).

2.1 – Critérios de valorização profissional.

No âmbito do município do Rio de Janeiro a empresa de limpeza urbana (Comlurb) exerce um dos mais significantes papéis para o bom funcionamento de toda estrutura municipal. A companhia conta atualmente com mais de 20 mil funcionários, sendo que a maioria trabalha diretamente com a limpeza e coleta de lixo, sendo um trabalho diário e que promove muito desgaste físico. O trabalho de manter a cidade limpa requer a colaboração efetiva da população, mudando hábitos e sendo um agente fiscalizador, não somente da Administração Municipal, mas também de outros cidadãos, que talvez por questões culturais e de cidadania insistam em não dar destino correto ao lixo produzido. O último concurso público realizado pela empresa apresentou um número significativo de candidatos e um número baixo de vagas oferecidas, além desses fatores, tem-se notado que o nível escolar para cargos considerados de baixa escolaridade tem contado com a concorrência cada vez maior de candidatos com níveis médio e superior. Esse fenômeno pode trazer para o futuro funcionário certo desestímulo em exercer uma função abaixo de sua formação educacional.



TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – RELATÓRIO TÉCNICO

Sendo uma empresa que conta com a aprovação de parcela significativa da população do município do Rio de Janeiro, em última pesquisa realizada entre 13 a 29 de abril de 2017, apontou que 77,92% dos entrevistados se disseram “satisfeitos como o serviço”; foram entrevistados 3.938 pessoas em 126 bairros da cidade (IPL – índice de padrão de limpeza).

Considerando em particular a Companhia Municipal de Limpeza Urbana, desde o ano de 1999 o sindicato dos empregados de asseio e conservação do município do Rio de Janeiro reivindica a implantação de um plano de cargos, carreiras e salários, colocando em evidência a importância da seleção interna para o preenchimento de cargos operacionais e administrativos com prioridade para servidores de carreira e o uso da avaliação de desempenho individual (ADI) para a progressão funcional e salarial, deixando de ser apenas um instrumento para justificar demissões. Nos anos posteriores a elaboração do projeto de PCCS (1999) a maior parte das reivindicações sindicais foram baseadas quase que na totalidade no aumento de salário por tempo de trabalho (progressão horizontal), porém o caráter motivacional de mudança de função e salarial (progressão vertical) por merecimento foi deixado em segundo plano.

Para se manter o alto nível de excelência no serviço prestado, além da colaboração da população na conservação e limpeza das ruas, a conquista por parte dos empregados de um plano de cargos, carreiras e salários (PCCS) em acordo com o sindicato e a prefeitura – RJ, se mostra como excelente instrumento de valorização profissional, prevendo mudança de carreira e progressão salarial levando em critério o tempo de trabalho e aumento de escolaridade. Em 2019, depois de uma paralização dos empregados da Comlurb foi apresentado um projeto de PCCS que visa contemplar categorias profissionais que foram sendo ao longo dos últimos anos incorporadas ao quadro da empresa devido aos avanços tecnológicos e ou a novas tarefas assumidas, apesar do foco monetário ainda ser o fator principal, cláusulas dando ênfase à análise e avaliação de conhecimentos técnicos para a progressão vertical com a devida comprovação de escolaridade ganhou destaque no acordo coletivo de 2019/2020.



TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – RELATÓRIO TÉCNICO

3 - Referencial Teórico.

3.1 – O início do serviço público no Brasil.

A figura do servidor público surge no Brasil em 1808 com a vinda da família real portuguesa para o Rio de Janeiro. A necessidade de financiar os vultosos gastos da corte portuguesa fez com que o serviço público fosse visto como uma forma quase que somente para arrecadar, através de taxas e impostos. Os cargos públicos a princípio foram destinados aos membros da corte real e “apadrinhados”, sendo que o exercício de uma função na Administração Pública representava “status” e “autoridade” sobre as classes menos favorecidas. Essa forma de administrar a coisa pública como se fosse privada era adotada desde a idade média com a compra e venda de cargos públicos em diversas nações europeias, sendo aceito como “normalidade” a sucessão hereditária como forma de se ingressar no serviço público.

De acordo com as ideias de Gomes (2007, p. 198):

Os grandes que socorreram o rei buscavam e receberam distinção, honra prestígio social, em forma de nobilitações, títulos, privilégios, isenções, liberdades e franquias, mas igualmente favores com retorno material como postos na administração e na arrematação de impostos.

Desde o princípio da Administração Pública no Brasil até os dias atuais foram feitas poucas intervenções governamentais para se regular e tornar melhor a relação cidadão/contribuinte com o servidor. A Constituição de 1824 em seu artigo 179, inciso XIV: “todo cidadão pode ser admitido aos cargos públicos civis, políticos ou militares, sem outra diferença que não seja a de seus talentos e virtudes” (BRASIL, 1988), infelizmente essa primeira tentativa de cessar com privilégios, não necessariamente estabeleceu o concurso público como forma de se ingressar na carreira pública.

Outro marco importante na questão da valorização do funcionalismo público acontece na Constituição de 1934, artigo 170, adotando o processo de seleção para preenchimento de vagas no serviço público;

O poder legislativo votará o Estatuto dos Funcionários Públicos, obedecendo às seguintes normas, desde já em vigor:§1º. O quadro dos funcionários públicos compreenderá todos os que exerçam cargos públicos, seja qual for a forma do pagamento;§2º. A primeira investidura nos postos de carreira das repartições administrativas, e nos demais que a lei determinar, efetuar-se-á depois de exame de sanidade e concurso de provas e títulos; [...] (BRASIL, 1934).



TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – RELATÓRIO TÉCNICO

Na década de 30 com a criação do DASP (Departamento Administrativo do Serviço Público) apesar de alguns pontos negativos como o excesso de controle burocrático e a forma centralizadora embutida desde a sua criação, esse mesmo departamento introduziu programas de formação e profissionalização dos servidores públicos. Conjuntamente com o DASP foram implantadas uma série de reformas, sem, contudo mudar para melhor o relacionamento entre a política e a administração. Nesse período o patrimonialismo era cada vez mais substituído por uma forma de administrar com ênfase no clientelismo (política de proteção à outra pessoa em troca de apoio) e no fisiologismo, busca de ganhos pessoais, esquecendo-se do interesse público. (DROPA, 2004)

Outras tentativas de modernização da máquina pública e valorização do servidor público não foram bem sucedidas e até algumas resoluções impostas pela Constituição de 1988, para alguns autores significam um retrocesso burocrático com estabelecimento de privilégios (aposentadoria diferenciada e estabilidade trabalhista), o que não ajudaria por uma busca de mais eficiência no atendimento das demandas da sociedade, apesar da CF 88 favorecer teoricamente o controle social sobre as ações do governo. “Os mecanismos de controle da CF/88 favorecem o controle social, mas o modelo burocrático expresso na CF/88 dificulta a transparência administrativa” (PALUDO, 2013, p.608).

A forma de ingresso no setor público, pelo menos para as posições de início de carreira, como citado anteriormente, foi disciplinada juridicamente pela Constituição de 1934, artigo 170, definindo o ingresso do servidor através de provas e títulos, a atual Constituição de 1988, artigo 37, inciso II define claramente:

A investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público ou de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvada as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração. (BRASIL, 1988).

Ao fazer uma análise desse inciso da constituição fica claro que os legisladores deixaram de fora do ingresso por concurso público os cargos comissionados, alvo de barganha e arranjos políticos, para autores esse contrassenso desestimula os servidores de carreira, além de passar uma imagem junto a população que não existe critérios definidos baseados em



TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – RELATÓRIO TÉCNICO

competência profissional para se alcançar os cargos mais elevados da Administração Pública.(BRANCO,2016).

Pesquisando junto aos servidores, provavelmente em sua grande maioria aprovam e defendem instrumentos que tenham a função de medir e qualificar o seu desempenho funcional e assim trazer vantagens de promoção na organização e ou ganhos monetários, Barbosa afirma: “Não há muitas discordâncias em relação à necessidade de apurar o merecimento; o que há; no entanto, são divergências quanto à forma de efetuar tal apuração, que é muitas vezes subjetiva”. (BARBOSA, 1996. P. 63).

Enquanto pode ser notada uma forma de acomodação de muitos servidores, um desprezo por parte significativa da população, qualquer concurso público aberto no âmbito municipal, estadual ou federal conta com um grande número de inscritos, mostrando o interesse do cidadão comum em entrar para uma carreira pública. Muitos legisladores e estudiosos do tema defendem a ideia de que para se melhorar o serviço prestado a população, o direito a estabilidade do servidor deveria acabar, não discutindo temas como motivação e meritocracia. A mesma legislação que trouxe igualdade para todos é questionada quando se trata de igualar os empregados de melhor desempenho como os menos produtivos. (GORSKI, 2012). Na organização em estudo (Comlurb) o último processo seletivo para fazer parte da companhia como “gari”, o candidato precisava ter cursado até o quarto ano do fundamental, dando mais importância ao exame médico e ao teste de esforço, os dois últimos com caráter eliminatório. A motivação do funcionário recém-contratado se dá pela mensuração do desempenho e de concursos internos, sendo a aprovação nesses dois fatores fundamental para a progressão funcional e salarial dentro da empresa.

Não são apenas as condições físicas de trabalho que importam. É preciso algo mais. As condições sociais e psicológicas também fazem parte do ambiente de trabalho. Pesquisas recentes demonstram que, para alcançar qualidade e produtividade, as organizações precisam ser dotadas de pessoas participantes e motivadas nos trabalhos que executam e recompensadas adequadamente por sua contribuição. Assim a competitividade organizacional passa obrigatoriamente pela qualidade de vida no trabalho. (CHIAVENATO, 2004, p.349).

O estágio atual do serviço público no Brasil, conta com muito do aspecto cultural forjado durante anos de clientelismo e patrimonialismo, de modo que a coisa pública era e ainda é tratada em muitos casos como coisa privada, e se torna comum ainda hoje, o favorecimento de determinada pessoa ou de grupo da sociedade. À medida que a mídia passa



TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – RELATÓRIO TÉCNICO

a divulgar os “mal feitos” de gestores públicos, o cidadão comum passou da posição de mero espectador, para ter destaque como fiscalizador de todo o processo e passa a exigir a satisfação de suas demandas. Uma forma de conseguir a satisfação da sociedade certamente é valorizando a carreira pública, é promovendo o estímulo e a satisfação do servidor, promovendo a premiação dos melhores a título de estimular os demais na busca da excelência do atendimento ao cidadão. Em uma definição de Duarte (2005, p. 365), a meritocracia é a “fórmula utilizada por organizações, como estímulo profissional, oferecendo recompensas aos seus integrantes que proporcionem melhorias importantes para elas ou para sua clientela”.

Segundo Limongi-França (2007, p.156), “empregados satisfeitos resultam em ganhos de qualidade e produtividade para organização, satisfazendo a empresa e os clientes”.

Existem alguns autores que argumentam que a meritocracia aplicada na sociedade não passa de uma utopia, sociedade em que a desigualdade é uma marca presente desde a criação do Brasil, e sendo assim, pensar em uma mudança de cultura deve ser a prioridade dentro das organizações públicas e ou privadas. O sucesso de uma organização passa pela capacidade dos líderes em reconhecerem no profissional os seus méritos, traços de nossa cultura como: o personalismo e a concentração do poder devem ser evitados, não existe espaço para avaliações tendenciosas com subjetividade, antes de aplicar qualquer instrumento de avaliação deve ser informado ao funcionário quanto às expectativas por seu desempenho e promover eventuais correções de rumo, antes da avaliação final.

Conceitua avaliação de desempenho é um método que visa, continuamente, a estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, busca ainda, acompanhar os desafios propostos, corrigindo os rumos, quando necessário, e avaliar os resultados conseguidos. PONTES (1999).

Em uma organização como a Comlurb em que os garis formam um “exército laranja” que deve ser reconhecido pela sociedade e pelas autoridades em geral por sua força de trabalho, um fato relevante é que seu primeiro processo seletivo foi constituído por uma prova de capina que durou três dias e que muitas foram às desistências, evidenciando o aspecto físico do exercício de suas atividades.

“Os recursos humanos são generalizadamente considerados como um dos principais fatores determinantes da competitividade das organizações, a avaliação do desempenho



TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – RELATÓRIO TÉCNICO

profissional emerge como um dos problemas mais críticos que os gestores têm de resolver”. CAETANO (2007).

4 – Plano de Ação

Devido a grande extensão territorial brasileira e sua diversidade cultural, um plano elaborado no âmbito federal, de cima para baixo, que afete estados e municípios, certamente correria enorme risco de insucesso. Mas um grande ciclo de debates envolvendo o poder legislativo, executivo e judiciário, representações da sociedade civil, servidores das três esferas de governo com especialistas e estudiosos sobre o tema, trazendo experiências implantadas no Brasil e em outros países, sobretudo mostrando e debatendo como a meritocracia deixou de ser uma utopia e passou a ser um instrumento de transformação do serviço público para melhor.

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o Brasil conta com 5.570 municípios, sendo que devido a critérios pouco rígidos muitos desses municípios surgiram sem que contassem com receita suficiente para sustentar uma futura máquina administrativa, quem dera prestar serviços de qualidade ao cidadão local. O atendimento das demandas sociais necessariamente passa não só pela valorização dos servidores públicos, deve certamente passar por um debate amplo sobre a formação do Estado brasileiro e também quais os serviços prioritários e que devem ser prestados por cada ente federativo, não se deve perder o foco nas necessidades específicas e locais de cada cidadão brasileiro.

Muitos municípios esperam que a solução dos seus problemas venha dos repasses de verbas obrigatórias dos governos Federal e estadual e muitos municípios esperam que a prefeitura promova e disponibilize uma série de serviços, quando muitas vezes aquele município só existe por algum tipo de interesse político.

A empresa objeto do estudo (Comlurb) presta um serviço de grande relevância e que em última análise o seu bom desempenho terá efeitos sobre outras áreas, como por exemplo, a saúde e o meio ambiente, além do aspecto econômico. No caso específico do município do Rio de Janeiro uma solução encontrada passa necessariamente pela conscientização da população, focando no aspecto econômico, ambiental e de saúde pública, juntando a isso uma valorização do papel do servidor da empresa coletora de lixo, um plano de cargos, carreiras e

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – RELATÓRIO TÉCNICO

salários, com possibilidade de mobilidade funcional, trazendo como item primordial de ascensão critérios técnicos.

Tabela 3 – Elaboração de plano de cargos, carreiras e salários.

| O que fazer | Onde | Porque | Quando | Quem | Como |
|---|---|---|-----------|--|---------------------------------|
| Estudo técnico – composição da empresa. | Níveis operacional, tático e estratégico. | Faixa etária, escolaridade, tempo de empresa. | 1ª etapa. | Recursos humanos. | Análise funcional. |
| Pesquisa expectativas de carreira. | Nível operacional, tático e estratégico. | Mensurar motivacional e expectativas. | 2ª etapa. | Empresa especializada. | Entrevistas com questionários. |
| Elaboração de plano de cargos, carreiras e salários. | Nível estratégico. | Crescimento e comprometimento profissionais. | 3ª etapa. | Direção, empregados, empresa externa contratada. | Reuniões e elaboração conjunta. |

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

O plano de ação acima para que seja posto em prática e tenha efeito sobre a eficiência operacional e administrativa da empresa deve contar com a participação e colaboração da maioria de seus funcionários, seja na efetiva elaboração e ou apresentando sugestões antes da aprovação por parte da direção da empresa e sindicato da categoria.

Em uma primeira etapa deve-se fazer uma análise detalhada sobre a composição dos recursos humanos da empresa, a composição do nível operacional, tático e estratégico, traduzindo em números a escolaridade, idade e tempo de empresa. Esse estudo pode indicar ou não a necessidade de renovação do quadro, investimento em cursos de especialização e ainda a necessidade de se implantar um programa de estímulo de escolarização.

Na segunda etapa proposta, com a contratação de uma empresa especializada procurar medir a expectativa que cada funcionário tem a respeito do seu futuro na empresa e o grau de influência positiva ou negativa da sua perspectiva de crescimento profissional. Nessa mesma etapa através de questionários e usando perguntas diretas com respostas objetivas podem ser apresentados vários itens que poderão ou não fazer parte da redação final do PCCS. Para Bergamini (1997), a motivação é como uma força propulsora que leva o



TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – RELATÓRIO TÉCNICO

indivíduo a satisfazer suas necessidades e desejos; uma energia interna, algo que vem de dentro do indivíduo, fazendo com que este se coloque em ação.

Na etapa final (terceira etapa) com representantes da direção da empresa/prefeitura, representantes dos empregados (sindicato) e com a mediação de uma empresa especializada na elaboração de planos de cargos e salários, norteados os trabalhos com os dados coletados nas duas fases anteriores um projeto de progressão vertical e horizontal na organização deve contar com a aprovação da maioria dos atores envolvidos desde a sua etapa inicial, fazendo com que a produtividade e qualidade de vida dos funcionários apresentem significativo aumento, e em consequência a empresa prestará um serviço de melhor qualidade ao cidadão carioca.

5 – Conclusão

Fazendo uma análise de todo material apresentado no estudo, as percepções de como os governos gastam o dinheiro arrecadado com os impostos deveria servir de base para uma relação com mais transparência, em relação aos gastos com projetos, programas e principalmente com o financiamento da máquina pública. A relação entre o cidadão e as organizações que prestam serviços públicos, essencialmente as que se utilizam de receitas públicas, deve ser de colaboração, fazendo com que aquele cidadão que “sofre os efeitos” de um bom ou mau serviço prestado, consiga fazer com que suas sugestões e ou reclamações possam ser ouvidas e que tenham uma resposta satisfatória, com justificativa para o atendimento ou não de suas questões.

Do ponto de vista do funcionário da empresa prestadora do serviço público, se mostra cada vez mais essencial estimular o grau de comprometimento no alcance das metas da empresa, fazendo com que a visão e missão da organização não sejam um conjunto de frases e dizeres bonitos e inalcançáveis.

Grande parte do serviço prestado pela organização objeto de estudo (Comlurb) para ser considerado de boa qualidade pela população depende de como o cidadão se relaciona e se coloca como parte causadora e da solução do problema. Uma cidade limpa não depende unicamente de milhares de funcionários, maquinário moderno e depósitos de lixo escondidos das regiões mais habitadas e com melhor potencial econômico. A solução que pode ser



TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – RELATÓRIO TÉCNICO

colocada em prática passa a nível organizacional com o estímulo do funcionário em trabalhar para perseguir a excelência do ponto de vista operacional, usando a população como parceira, mostrando a importância do serviço prestado através de uma comunicação direta e de fácil compreensão, e tudo isso começa pela conscientização do trabalho do funcionário da organização, que em última análise, servirá de medida para o grau de satisfação da sociedade.

Como procurou mostrar o estudo, vários autores citados, mostram a importância da meritocracia para estimular o comprometimento e alcance de objetivos e metas. Para se ter um serviço público de qualidade fundamentalmente o empregado deve sentir é parte essencial na solução das demandas da sociedade e para a direção da empresa e os governantes precisam reconhecer o bom serviço prestado, mostrando que através dos próprios méritos e com o uso de instrumentos mais confiáveis para mensurar suas tarefas diárias (quantidade e qualidade), qualquer funcionário possa alcançar postos mais elevados. No caso da meritocracia com ênfase em um plano de cargos, carreiras e salários, não só no caso particular da organização em estudo, mas para todo funcionalismo público, o estímulo para a capacitação profissional através da escolaridade e cursos específicos de capacitação do funcionário deve ser considerado como um investimento, fazendo com que exemplo de empregados que começaram nos níveis operacionais e alcançaram cargos mais elevados por méritos, aconteça cada vez mais no serviço público.

6 – Referências Bibliográficas:

AMORA, Dimmi. **Saiba como a comlurb virou a empresa pública mais eficiente do rio, assumindo tarefas que hoje vão muito além da limpeza da cidade.** Disponível em: <https://diariodorio.com/saiba-como-a-comlurb-virou-a-empresa-pblica-mais-eficiente-do-rio-assumindo-tarefas-que-hoje-vo-muito-alm-da-limpeza-da-cidade/>. Acesso em: 29 jul. 2018.

BARBOSA, Lívia. **Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil?** Revista do Serviço Público, 47 (3), p. 58-102, dezembro 1996.

BERGAMINI, Cecília. **Motivação nas Organizações.** São Paulo: Atlas, 1997.

BRANCO, Rosângela; RIBEIRO, Paulo. **A meritocracia e os cargos comissionados no serviço público.** 16 de mar. 2016. Disponível em: <http://www.eumed.net/rev/caribe/2016/03/meritocracia.html>. Acesso em: 30 jul. 2018.



TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – RELATÓRIO TÉCNICO

BRASIL, Constituição (1934) **Constituição da República dos Estados Unidos do Brasil.**

Disponível em:

<https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/137602/Constituicoes_Brasileiras_v3_1934.pdf?sequence=10>. Acesso em: 20 mar. 2018.

BRASIL, Constituição (1988) **Constituição da República Federativa do Brasil.** Disponível

em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 21 mar. 2018.

CAETANO, António. VALA, Jorge. **Gestão de recursos humanos, contextos, processos e técnicas.** RH Editora.

CARAMEZ, João. Opinião – **A valorização do servidor público.** São Paulo. Notícias.

Disponível em: <<https://al-sp.jusbrasil.com.br/noticias/1990922/opinio-a-valorizacao-do-servidor-publico>>. Acesso em: 20 mar.2018.

CAVALCANTE, Jouberto de Quadros Pessoa; JORGE NETO, Francisco Ferreira. **A estabilidade do art. 41 da Constituição Federal para o empregado público.** Revista Jus

Navigandi, ISSN 1518-4862, Teresina, ano 10, n. 616, 16 mar. 2005. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/6454>>. Acesso em: 26 out. 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações/** Idalberto Chiavenato. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

Comlurb comemora 40 anos com documentário e livro de memória da limpeza urbana.

Rio de Janeiro. 14 de maio 2015. Serviços. Disponível em:

<<http://www.rio.rj.gov.br/web/comlurb/exibeconteudo?id=5360383>>. Acesso em 24 maio 2019.

Conheça a comlurb. Disponível em: <https://rio.rj.gov.br/web/comlurb/conheca-a--comlurb>

Acesso em: 25 out.2018.

Convenções coletivas. Disponível em<<https://asseiomrj.com.br/direitos/convencoes-coletivas/acordos-anteriores.html>>. Acesso em: 14 maio 2019.

DROPA, Romualdo Flávio. **Reforma do estado e reforma administrativa.** In: Âmbito

Jurídico, Rio Grande, VII, n. 17, maio 2004. Disponível em: <http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=3904>. Acesso em:

20 mar. 2018.

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

Evolução cultural da administração pública brasileira. 10 jun. 2014. Concursos.

Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2014/06/administracao-publica->



TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – RELATÓRIO TÉCNICO

[brasileira-modelos.html](#)>. Acesso em: 20 mar. 2018.

FLORES, Mariana. **90% dos brasileiros dizem que qualidade dos serviços públicos deveria ser melhor considerado o valor dos impostos.** Disponível em: <https://portaldaindustria.com.br/agenciacni/noticias/2016/07/90-dos-brasileiros-dizem-que-qualidade-dos-servicos-publicos-deveria-ser-melhor-considerando-o-valor-dos-impostos-2>. Acesso em: 02 ago. 2018.

GORSKI, André. **Meritocracia no serviço público: o uso da meritocracia para alcançar eficiência na gestão.** 13 de nov. 2012. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/meritocracia-no-servico-publico-o-uso-da-meritocracia-para-alcancar-eficiencia-na-gestao>. Acesso em: 31 jul. 2018.

GUSMÃO, Camila; OLIVEIRA, Sandy. **Acesso ao serviço público no Brasil: de sua origem à atual previsão constitucional.** Disponível em:< <https://jus.com.br/artigos/29083/acesso-ao-servico-publico-no-brasil-de-sua-origem-a-atual-previsao-constitucional>> Acesso em: 30 jul. 2018.

LIMONGI-FRANÇA. Ana Cristina. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos.** São Paulo: Atlas, 2007.

LIRA, Ricardo. **O papel do administrador na gestão pública.** 2 de mar. 2008. Dinheiro. Disponível em <<https://administradores.com.br/artigos/o-papel-do-administrador-na-gestao-publica>>. Acesso em: 23 ago.2018.

MAELI PRADO, Mariana Carneiro. **Brasil gasta mais com servidores do que França e EUA, diz Banco Mundial.** Brasília. 21 de nov. 2017. Coluna: Mercado. Disponível em: file:///C:/Users/nenan/OneDrive/Imagens/Brasil%20gasta%20mais%20com%20servidores%20do%20que%20Fran%C3%A7a%20e%20EUA,%20diz%20Banco%20Mundial%20-%2021_11_2017%20-%20Mercado%20-%20Folha%20de%20S.Paulo.html. Acesso: 31 jul. 2018.

MARASCIULO, Marília. **Como a meritocracia contribui para a desigualdade.** 24 de jun. 2016. Disponível em:< <https://revistagalileu.globo.com/Sociedade/noticia/2016/06/como-meritocracia-contribui-para-desigualdade.html>> Acesso em: 31 jul. 2018.

Meritocracia: O que é? Como implantar e avaliar na Empresa? Veja dicas e exemplos. Disponível em: <https://blog.softwareavaliacao.com.br/meritocracia/>. Acesso em: 27 jul. 2018.

Meritocracia: 3 dicas para aplica-la em sua empresa. 8 de mai.2015. Artigos. Disponível em:< <https://endeavor.org.br/pessoas/meritocracia/>>. Acesso em: 23 ago. 2018.



TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – RELATÓRIO TÉCNICO

MOREIRA, Wellington. **A cultura da meritocracia – Será que a sua empresa está preparada para adotá-la?** Disponível em: <https://caputconsultoria.com.br/artigos315-a-cultura-da-meritocracia/>. Acesso em: 22 ago. 2018.

MOURÃO, Elisa. **A cultura da meritocracia na sociedade brasileira contemporânea**. 4 de jul. 2016. Redação Enem. Disponível em: <<https://blog.enem.com.br/a-cultura-da-meritocracia-na-sociedade-brasileira-contemporanea/>>. Acesso em: 27 ago.2018.

PALUDO, A. (2013). **Administração Pública** (3rd ed., p. 608). Rio de Janeiro: Elsevier.

Pesquisa CNI/IBOPE aponta que 73% dos brasileiros são contra a volta da CPMF. 12 jul. 2016. Tributos. Disponível em: <<https://www.jornaldocomercio.com/ conteudo/2016/07/economia/509600-para-70-dos-brasileiros-cpmf-e-injusta--diz-pesquisa-cni-ibope.html>>. Acesso em: 30 ago. 2018.

PONTES, B.R. **Avaliação de desempenho: nova abordagem**. 7ª ed. São Paulo. LTr, 1999.

RODRIGUES, Lucas. **28 de outubro – Dia do servidor público**. Disponível em:<<https://mundoeducacao.bol.uol.com.br/datas-comemorativas/servidor-publico.htm>> Acesso em: 30 jul. 2018.

SILVEIRA, Daniel. **Brasil tem mais de 208,5 milhões de habitantes segundo o IBGE** Brasília e Rio de Janeiro. 29 ago 2018. Economia. Disponível em:<<https://g1.globo.com/economia/noticia/2018/08/29/brasil-tem-mais-de-208-milhoes-de-habitantes-segundo-o-ibge.ghtml>>. Acesso em: 30 ago. 2018.

VALENTE, Edson. **Meritocracia é muito importante em 60% das empresas no Brasil**. São Paulo, 12 de ago. 2014. Opinião. Disponível em: <<https://www.valor.com.br/carreira/3649138/meritocracia-e-muito-importante-em-60-das-empresas-no-brasil>>. Acesso em: 25 out. 2018.