

idp

idp

MESTRADO PROFISSIONAL

EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**SELEÇÃO DE COMPONENTES DE VALORIZAÇÃO
PROFISSIONAL PARA A IMPLANTAÇÃO DE UM PROGRAMA
DE MERITOCRACIA NO HOSPITAL DAS FORÇAS ARMADAS
(HFA)**

FÁBIO FELIPPE SILVA

Brasília-DF, 2023

FÁBIO FELIPPE SILVA

**SELEÇÃO DE COMPONENTES DE VALORIZAÇÃO
PROFISSIONAL PARA A IMPLANTAÇÃO DE UM
PROGRAMA DE MERITOCRACIA NO HOSPITAL DAS
FORÇAS ARMADAS (HFA)**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração Pública, do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre.

Orientador

Professor Doutor Felipe Lopes da Cruz

Brasília-DF 2023

FÁBIO FELIPPE SILVA

SELEÇÃO DE COMPONENTES DE VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL PARA A IMPLANTAÇÃO DE UM PROGRAMA DE MERITOCRACIA NO HOSPITAL DAS FORÇAS ARMADAS (HFA)

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração Pública, do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre.

Aprovado em 04 / 07 / 2023

Banca Examinadora

Prof. Dr. Felipe Lopes da Cruz - Orientador

Prof. Dr. Humberto Falcão Martins

Prof. Dr. André Luiz Valença da Cruz

S586s Silva, Fábio Felipe
Seleção de componentes de valorização profissional para a implantação de um programa de meritocracia no hospital das forças armadas (hfa)/ Fábio Felipe Silva. – Brasília: IDP, 2024.

102 p.
Inclui bibliografia.

Dissertação – Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa – IDP, Curso de Administração Pública, Brasília, 2024.
Orientador: Prof. Dr. Felipe Lopes da Cruz.

1. Meritocracia. 2. Valorização Profissional. 3. Administração Pública. 4. Nova Governança Pública I. Título.

CDD: 351

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Ministro Moreira Alves
Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa

DEDICATÓRIA

Às minhas filhas Fernanda e Gabriela. Esse trabalho acadêmico é dedicado a vocês que me inspiram e motivam diariamente para que eu possa seguir confiante na busca dos meus sonhos e de novos desafios.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, João de Deus Silva (in memoriam) e Sueli Regina Felipe Silva, pela educação, carinho e apoio incondicional que me trouxeram a mais um momento especial em minha vida.

À minha esposa Elen Cristina Lopes Felipe Silva, meu irmão Bruno Felipe Silva e minha avó Antonietta Monteiro Felipe (in memoriam), pela presença constante em todos os momentos da minha vida, incentivando e apoiando a mim nos mais diversos projetos pessoais.

Ao meu orientador, o Professor Doutor Felipe Lopes da Cruz, agradeço pela confiança, pelas orientações precisas, por me incentivar a buscar o melhor nesse trabalho acadêmico e pela parceria em todas as etapas dessa jornada, apoio fundamental para que eu pudesse concluir este projeto.

Aos Generais de Divisão Ricardo Rodrigues Canhaci e Jorge Roberto Lopes Fossi por acreditarem no meu trabalho, pelas orientações e apoio tão importantes para a conclusão desse estudo.

Aos integrantes do HFA, em particular os que laboram na Divisão de Recursos Humanos o meu muito obrigado, sem o apoio de vocês o desenvolvimento deste trabalho acadêmico não seria possível.

“Nem cora o livro de ombrear co’o sabre...
Nem cora o sabre de chamá-lo irmão...”

Castro Alves

RESUMO

A Nova Governança Pública (NGP), também denominada de administração pública gerencial consisti, em linhas gerais, em mudanças deliberadas de estruturas e processos nas organizações do setor público com o objetivo de obter melhores desempenhos. No âmbito das discussões sobre a necessidade de modernização da administração pública brasileira, crescem de importância temas como a melhoria da eficiência na administração pública e valorização dos profissionais que servem ao Estado. O presente trabalho acadêmico tem por objetivo contribuir para a seleção de componentes de valorização profissional como condição básica para a implantação de um Programa de Valorização do Mérito no Hospital das Forças Armadas (HFA), servindo como um dos critérios de apoio à decisão do gestor máximo do HFA para diversos processos seletivos de profissionais da Instituição, contribuindo para a promoção de uma política de recursos humanos com ênfase na meritocracia. Para isso foi levantado requisito teórico acerca da conceituação e iniciativas sobre meritocracia, foram analisados programas de meritocracia no âmbito da Administração Pública e, por fim, foram propostos componentes de valorização profissional que possibilitem a implementação de um programa de meritocracia no HFA com a apresentação de recompensas a serem ofertadas ao recurso humano daquele hospital.

Palavras-Chave: Meritocracia; Valorização Profissional; Administração Pública; Nova Governança Pública.

ABSTRACT

The New Public Governance (NGP), also called managerial public administration, consists, in general terms, of deliberate changes in structures and processes in public sector organizations with the objective of obtaining better performances. Within the scope of discussions on the need to modernize Brazilian public administration, issues such as improving efficiency in public administration and valuing professionals who serve the State are growing in importance. This academic work aims to contribute to the selection of components of professional development as a basic condition for the implementation of a Merit Recovery Program at the Armed Forces Hospital (HFA), serving as to support the decision of the top manager of the HFA for various selection processes for professionals at the Institution, contributing to the promotion of a human resources policy with an emphasis on meritocracy. For this, a theoretical requirement was raised about the conceptualization and initiatives on meritocracy, meritocracy programs within the scope of Public Administration were analyzed and, finally, professional valuation components were proposed that allow the implementation of a meritocracy program in the HFA with the presentation of rewards to be offered to the human resource of that hospital.

Keywords: Meritocracy; Professional Appreciation; Public administration; New Public Governance.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIN	Agência Brasileira De Inteligência
APG/HFA	Assessoria De Planejamento E Gestão Do Hospital Das Forças Armadas
CVM	Comissão De Valores Mobiliários
CVP	Componentes De Valorização Profissional
Dra	Doutora
ENANPAD	Encontro Da Associassão Nacional De Pós-Graduação E Pesquisa Em Administração
END	Estratégia Nacional De Defesa
EUA	Estados Unidos Da América
EB	Exército Brasileiro
FGV	Fundação Getúlio Vargas
GSIPR	Gabinete De Segurança Institucional Da Presidência Da República
HFA	Hospital Das Forças Armadas
ID	Identificação
MD	Ministério Da Defesa
NGP	Nova Governança Pública
Nº	Número
OE	Objetivo Estratégico
ORD	Número De Ordem
Profª	Professora
PEC	Proposta De Emenda Constitucional
RH	Recursos Humanos
SRI	Setor Residencial 1 Do Hfa
TCU	Tribunal De Contas Da União
VP	Valorização Profissional

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 Organograma do HFA	22
Figura 2 RH Heterogêneo do HFA	23
Figura 3 Fatores de valorização profissional x Seleção para oportunidades	38
Figura 4 Convergência de várias fontes de evidências	39
Gráfico 1 Militares no Pré Teste	41
Gráfico 2 Servidores Civis no Pré Teste	41
Gráfico 3 Compreensão das questões apresentadas	42
Gráfico 4 Tempo para responder o questionário	42
Gráfico 5 Força de Trabalho do HFA	54
Gráfico 6 Percentual por universo da Força de Trabalho do HFA	54
Gráfico 7 Percentual de militares respondentes por Força Armada	55
Gráfico 8 Percentual de servidores civis respondentes por regime de contrato de trabalho	56
Gráfico 9 Nível de Conhecimento sobre Meritocracia	57
Gráfico 10 Nível de Conhecimento sobre Meritocracia - percentual por universo pesquisado	57

Gráfico 11	Preferência dos CVP para os militares pesquisados	59
Gráfico 12	Preferência dos CVP para os servidores civis pesquisados	59
Gráfico 13	Preferência dos CVP considerando todos os pesquisados	59
Gráfico 14	Importância dos Componentes de Valorização Profissional	61
Gráfico 15	Contagem dos CPV avaliados como - Muito Importante	61
Gráfico 16	Contagem dos CVP avaliados como – Importante	62
Gráfico 17	Contagem dos CVP avaliados como – Indiferente	62
Gráfico 18	Contagem dos CVP avaliados como – Desnecessário	63
Gráfico 19	Avaliação sobre Importância do Sistema de Avaliação HFA	64
Gráfico 20	Avaliação sobre Importância do Tempo de Serviço no HFA	64
Gráfico 21	Avaliação sobre Importância do Trabalho Relevante no HFA	65
Gráfico 22	Avaliação sobre Importância da Participação em Comissões	65
Gráfico 23	Avaliação sobre Importância da Carga Horária	66
Gráfico 24	Avaliação sobre Importância da Premiação de Servidor/Militar destaque	66
Gráfico 25	Avaliação sobre Importância da Formação Escolar/Acadêmica	67
Gráfico 26	Avaliação sobre Importância do Demérito	67
Gráfico 27	Avaliação sobre Importância dos Profissionais agraciados pelo MD	68

Gráfico 28	
Avaliação sobre Importância da Participação em Fiscalização de Contratos	
.....	68
Gráfico 29	
Avaliação sobre Importância do Exercício de Função de Chefia	
.....	69
Gráfico 30	
Possíveis recompensas para Programa de Valorização do Mérito	
.....	70
Gráfico 31	
Preferência de Recompensas para os militares pesquisados	
.....	71
Gráfico 32	
Preferência de Recompensas para os Servidores Cíveis pesquisados	
.....	71
Gráfico 33	
Efetividade do Programa de Meritocracia para a VP	
.....	72
Gráfico 34	
Efetividade do Programa de Meritocracia para a VP por universo pesquisado	
.....	73

LISTA DE QUADROS

Quadro 1

Revisão bibliográfica

.....39

Quadro 2

Análise Documental

.....40

Quadro 3

Programa de Meritocracia da ABIN

.....49

Quadro 4

Programa de Meritocracia da CMV

.....50

Quadro 5

Programa de Meritocracia do Governo do Estado de Goiás

.....51

Quadro 6

Programa de Meritocracia do Governo do EB

.....51

Quadro 7

Programa de Meritocracia do Governo do TCU

.....52

Quadro 8

Componentes de Valorização Profissional

.....58

Quadro 9

Componentes de Valorização Profissional sugeridos pelos respondentes

.....60

Quadro 10

Revisão bibliográfica

.....70

Quadro 11

Recompensas sugeridos pelos respondentes

.....72

Quadro 12

Ordenamento comparativo da prioridade dos CVP

.....79

Quadro 13

Ordenamento comparativo das recompensas

.....81

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 19

1.1	Contextualização.....	19
1.2	Estrutura Organizacional do Hospital das Forças Armadas.....	20
1.2	Força de Trabalho do HFA.....	22
1.4	Justificativa.....	23
1.5	Pergunta Norteadora.....	23
1.6	Objetivos.....	23
1.6.1	Objetivo Geral.....	23
1.6.2	Objetivos Específicos.....	24
1.7	Hipótese.....	25
1.8	Resumo dos capítulos da dissertação.....	25

2. REFERENCIAL TEÓRICO28

2.1	Instituições com Força de Trabalho Heterogênea.....	28
2.2	Avaliação de Desempenho.....	29
2.3	Meritocracia.....	31
2.4	Componentes de Valorização Profissional.....	34
2.4.1	CVP Na Adoção De Programas De Meritocracia.....	34

3. METODOLOGIA.....37

3.1	Qualificação da Pesquisa.....	38
3.2	Estratégia de Pesquisa.....	39
3.2.1	Revisão Bibliográfica.....	39
3.2.2	Análise Documental.....	40
3.2.3	Questionário.....	40
3.2.3.1	Resultado do Pré-Teste.....	41
3.2.4	Entrevistas.....	43

SUMÁRIO

4. ANÁLISE DE DADOS E DISCUSSÃO	45
4.1. Revisão Bibliográfica	45
4.2. Aprofundamento da Análise Documental	49
4.2.1. Programas De Meritocracia No Brasil	49
4.2.1.1. Programa de Meritocracia da Agência Brasileira de Inteligência (ABIN).....	49
4.2.1.2. Programa de Meritocracia da Comissão de Valores Mobiliários (CVM)	50
4.2.1.3. Programa de Meritocracia do Governo do Estado de Goiás	51
4.2.1.4. Programa de Meritocracia do Exército Brasileiro (EB)	51
4.2.1.5. Programa de Meritocracia do Tribunal de Contas da União (TCU)	52
4.3. Questionário.....	53
4.3.1. Resultado Da Pesquisa	54
4.4. Entrevistas	73
4.4.1. Entrevista Com O Comandante Logístico.....	74
4.4.2. Entrevista Com O Diretor Técnico De Saúde	75
4.4.3. Entrevista Com O Diretor Técnico De Ensino E Pesquisa	77
4.5. Conclusão da Análise dos Dados	78
5. CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	84
REFERÊNCIAS.....	88
APÊNDICES.....	92



1

INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

No serviço público, a meritocracia está associada ao Estado burocrático, sendo o concurso público a forma pela qual seus servidores são selecionados. Ou ainda – associação mais comum – aos exames de ingresso ou avaliação nas universidades nos quais não há discriminação entre os alunos quanto ao conteúdo das perguntas ou temas propostos. Assim, meritocracia também indica posições ou colocações alcançadas por mérito pessoal (MENEZES, Delmo. 2019).

No âmbito das discussões sobre a necessidade de modernização da administração pública brasileira, se destacam os estudos sobre temas como melhoria da eficiência na administração pública e valorização dos profissionais que servem ao Estado.

A questão do mérito em ambientes funcionais sempre suscitou polêmica, sobretudo no Brasil, onde a interpretação do conceito de igualdade, de essência distributiva, originado de um modo positivista generalizado de percepção e postura, adequado historicamente, mas questionável atualmente, constitui óbice de difícil superação ou mesmo de abordagem crítica (MENEZES, Delmo. 2019).

A implementação de sistemas de mérito, por suas características intrínsecas, traz enfim, consequências muito positivas e significativas para os órgãos públicos, seus recursos humanos e as clientelas interna e externa envolvidas, assim como forma a base para o estabelecimento de uma nova cultura organizacional, desta feita pautada no mérito pessoal e coletivo, o que se apresenta como aspecto condizente com os rumos desejados para a Administração Pública neste novo século (MENEZES, Delmo. 2019).

Historicamente, os servidores públicos sempre foram taxados por boa parte da população como pessoas acomodadas que se apoiam na estabilidade do cargo sem se importar com a adequada execução das suas atribuições, imagem que vem sendo alterada com o passar dos anos (MENEZES, Delmo. 2019).

Mesmo assim, qualquer indivíduo que seja servidor ou que tenha contato com o serviço público é capaz de testemunhar o fato de que muitos servidores ocupam postos-chave sem ter as competências necessárias para tal, enquanto outros com formação e competência atuam em posições pouco estratégicas, por não fazerem parte de um ou outro grupo, impossibilitando, dessa forma, o seu crescimento profissional e privando a sociedade de um serviço mais qualificado (MENEZES, Delmo. 2019).

Em outras palavras, historicamente valoriza-se pouco o servidor que apresenta resultados positivos e, ao mesmo tempo, recompensa-se com cargos e benefícios pessoas que ocupam posições estratégicas por interesses pessoais de seus pares, sem se preocupar com a adequada execução de seu trabalho e com os benefícios para a população (MENEZES, Delmo. 2019).

Um modelo meritocrático é um princípio ou ideal de organização social que busca promover os indivíduos nos diferentes espaços sociais: escola, universidade, instituições civis ou militares, trabalho, iniciativa privada, poder público etc. em função de seus méritos (aptidão, trabalho, esforços, competências, inteligência, virtude) e não de sua origem social (sistema de classes), de sua riqueza (reprodução social) ou de suas relações individuais (fisiologismo, nepotismo ou cooptação) (MENEZES, Delmo. 2019).

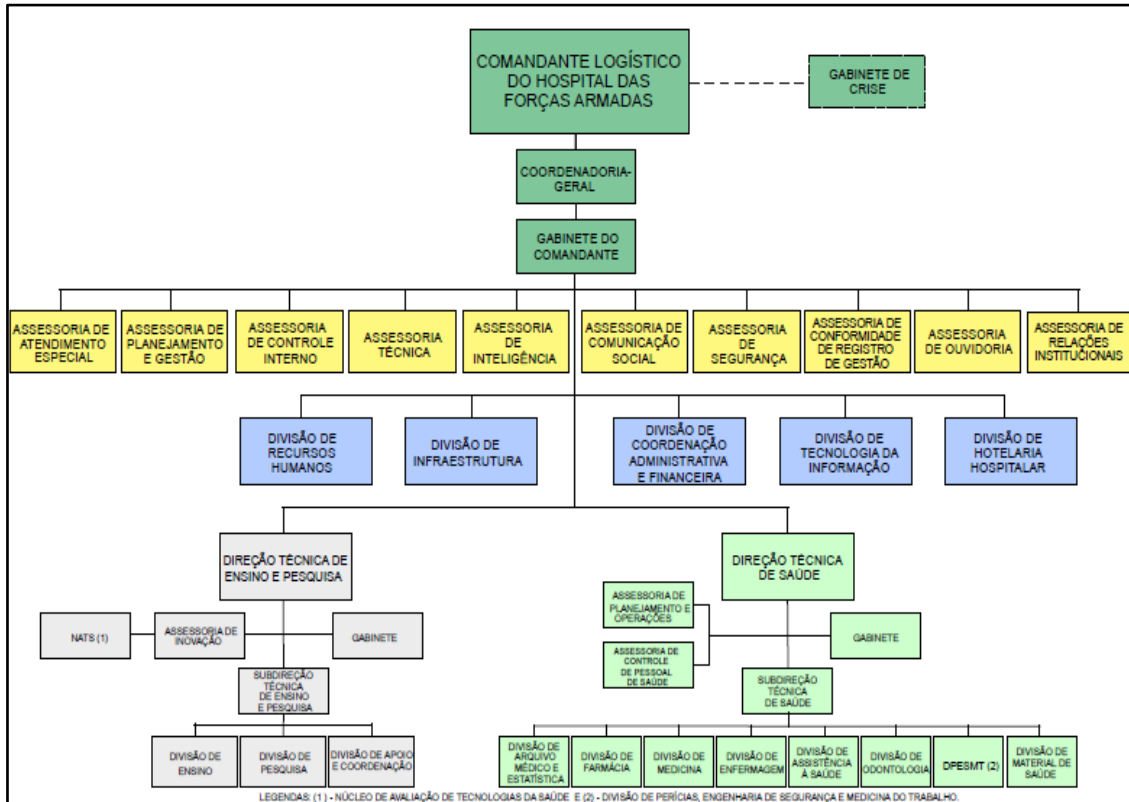
A implementação de programas de mérito traz consequências muito positivas para os órgãos públicos, seus recursos humanos e as clientelas interna e externa envolvidas, formando uma base para o estabelecimento de uma nova cultura organizacional pautada no mérito pessoal e coletivo, o que se apresenta como aspecto condizente com os rumos desejados para a Administração Pública neste novo século.

1.2 Estrutura Organizacional do Hospital das Forças Armadas

O Hospital das Forças Armadas (HFA), criado por meio do Decreto do Conselho de Ministros nº 1.310, de 8 de agosto de 1962, e regulamentado pelo Decreto nº 8.422, de 20 de março de 2015, é uma instituição hospitalar pública federal de caráter estratégico para as Forças Armadas e para a Nação, cuja atuação está articulada em quatro eixos definidos com base na Estratégia Nacional de Defesa (END, 2012),

a saber: Eixos Assistencial, Operacional, Pericial e de Ensino e Pesquisa. No Eixo Assistencial, atende aos militares da ativa, da reserva e reformados e respectivos dependentes, bem como pensionistas habilitados aos usuários dos Fundos de Saúde das Forças Armadas, da Administração Central do Ministério da Defesa e aos servidores e empregados públicos do próprio Hospital das Forças Armadas e da Escola Superior de Guerra e dependentes cadastrados; e a servidores de instituições credenciadas por convênios, contratos ou outros instrumentos legais. No Eixo Operacional, o HFA faz parte da estrutura de pronta resposta para atividades de emergência e garantia dos Poderes Constitucionais devendo estar em condições de atender a eventos que justifiquem o seu acionamento, bem como, prestar atendimento à população em situações de desastres e calamidades públicas. No Eixo Pericial, além do público interno, atende, na forma de convênios a instituições como a Polícia Rodoviária Federal, Agência Brasileira de Inteligência, Advocacia Geral da União, dentre outras. No Eixo de Ensino e Pesquisa, contribui para a capacitação, aperfeiçoamento e especialização de recursos humanos, incluindo os programas de residências médicas aprovadas pelo Ministério da Educação, bem como o desenvolvimento de pesquisas, em especial as consideradas estratégicas na área de saúde. A localização estratégica singular no território nacional e sua estrutura privilegiada apontam o HFA como a melhor opção para o estabelecimento de um Hospital Militar de média e alta complexidade, referência às Organizações Militares de Saúde das regiões Centro-Oeste, Norte e Nordeste, por se tratar de canal de evacuação e de mobilização nacional conforme as diretrizes da Estratégia Nacional de Defesa.

Figura 1 – Organograma do HFA



Fonte: Regimento Interno do Hospital das Forças Armadas (2022).

1.2 Força de Trabalho do HFA

Sobre a força de trabalho do HFA, o Decreto N° 69.846, de 28 de dezembro de 1971 em seu artigo 2° define que os serviços do nosocômio serão executados pela seguinte composição de recursos humanos: (a) pessoal militar, na forma que dispuser o Regulamento do HFA; (b) servidores públicos da Administração Federal, requisitados na forma de legislação em vigor; (c) empregados contratados pelo regime da legislação trabalhista; (d) pessoal vinculado a convênios firmados com entidades civis, oficiais ou particulares; e (e) médicos e estudantes de medicina das três últimas séries, em regime de residência e internato.

Figura 2 – RH Heterogêneo do HFA



Fonte: Regimento Interno do Hospital das Forças Armadas (2022).

1.4 Justificativa

Selecionar componentes de valorização profissional é condição básica para a implantação de um Programa de Meritocracia, servindo como um dos critérios de apoio à decisão do gestor máximo do Hospital das Forças Armadas para diversos processos seletivos de profissionais da Instituição, contribuindo para a promoção de uma política de recursos humanos com ênfase na meritocracia.

1.5 Pergunta Norteadora

Problema de pesquisa: Quais componentes de valorização profissional podem ser utilizados como ferramentas para a implantação de um Programa de Meritocracia no Hospital das Forças Armadas?

1.6 Objetivos

1.6.1 Objetivo Geral

O Hospital das Forças Armadas em seu Plano Estratégico do (HFA) (2021-2024), com desdobramento estratégico até 2030, estabelece como visão de futuro para um horizonte de 3 a 4 anos: Ser reconhecido como Hospital Estratégico para o Sistema de Saúde Militar e para a Defesa Nacional, destacando-se pela qualidade, modernidade,

e humanização do seu atendimento. O critério humanização se repete na descrição dos valores do HFA, sendo expresso na condição de valorizar as pessoas: usuários, colaboradores, fornecedores ou parceiros.

Assim, objetiva-se selecionar os mais importantes componentes de valorização profissional a serem considerados na avaliação dos colaboradores do Hospital das Forças Armadas, sendo esses determinantes na implantação de um programa de valorização do mérito, contribuindo para o ordenamento de pessoal na seleção de processos internos e na motivação dos servidores, empregados e militares do quadro de pessoal do HFA.

1.6.2 Objetivos Específicos

Após o estabelecimento da visão de futuro e valores do HFA, foi apresentado o Mapa Estratégico do HFA contendo 4 perspectivas, a saber: Institucional, Processos Internos, Usuários e Resultados. Como iniciativa do campo Institucional foi determinado como Objetivo Estratégico 1 (OE 1) – Fortalecer a Dimensão Humana. Nesse propósito, foram definidas 4 macro ações:

- a) Promover a melhoria das condições de trabalho;**
- b) Valorizar o mérito profissional;**
- c) Investir em capacitação e treinamento;**
- d) Recompôr a Força de Trabalho.**

Dessa forma a implantação de um programa de meritocracia atende especificamente ao OE 1 contido no Plano Estratégico do (HFA) (2021-2024) e seu desdobramento estratégico até 2030, como ferramenta para a valorização do mérito profissional no âmbito daquele Hospital.

Os objetivos específicos propostos são:

- 1. Realizar levantamento de requisito teórico acerca da conceituação e iniciativas de meritocracia;**
- 2. Analisar iniciativas/programas de meritocracia no âmbito da Administração Pública e da iniciativa privada;**
- 3. Propor componentes de valorização profissional que possibilitem a implementação de programa de meritocracia adequado para alcançar o OE 1 do Plano Estratégico do (HFA) (2021-2024) e seu desdobramento estratégico até 2030.**

1.7 Hipótese

A seleção de componentes de valorização profissional contribuirá para a implantação de um Programa de Meritocracia no Hospital das Forças Armadas (HFA).

A criteriosa seleção de componentes de valorização profissional como ferramenta base para a implantação de um programa de meritocracia, servirá como motivação laborativa do profissional lotado no HFA.

1.8 Resumo dos capítulos da dissertação

O projeto estrutural do presente estudo terá a mesma sequência apresentada no sumário, destaque para um capítulo específico para a análise dos dados coletados e possíveis discussões que possibilitem apresentar as conclusões sobre o problema proposto. Desta forma, o primeiro capítulo irá contextualizar a importância da pesquisa, apresentando o problema a ser solucionado, os objetivos (geral e específicos) e a hipótese a ser testada. Também, será apresentada a estrutura organizacional e a Força de Trabalho do Hospital das Forças Armadas.

Na sequência, o referencial teórico irá descrever os principais conceitos acerca de instituições com força de trabalho composta por multiquadros, avaliação de desempenho com destaque para a avaliação de desempenho no serviço público, diversas abordagens sobre meritocracia e traz noções sobre componentes de valorização profissional.

No terceiro capítulo, serão apresentados os passos que nortearão o processo metodológico, a fim de responder à pergunta norteadora, trazendo ao leitor estratégias que poderão ser adotadas para esclarecer o problema.

No capítulo seguinte, análise de dados e discussões, serão interpretados os resultados coletados, obtidos com a revisão bibliográfica, análise documental, incluindo a interpretação das respostas coletadas pelos questionários de apoio e pelas entrevistas realizadas, elementos essenciais para se alcançar os objetivos estabelecidos para o presente trabalho.

Por último, no capítulo da conclusão e considerações finais serão apresentados, como proposta, componentes de valorização profissional e possíveis recompensas a serem utilizados para a implantação de um Programa de Meritocracia no Hospital das Forças Armadas.



2

REFERENCIAL TEÓRICO

Serão feitas abordagens conceituais a respeito de instituições multiquadros, meritocracia, componentes de valorização profissional, análise de desempenho e possibilidades de aplicação prática da utilização de componentes de valorização profissional no ordenamento de recursos humanos, de forma a contribuir para o entendimento do tema.

2.1 Instituições com Força de Trabalho Heterogênea

Devido a heterogeneidade que caracteriza a composição da força de trabalho do Hospital das Forças Armadas (militares da Marinha do Brasil, Exército Brasileiro, Força Aérea Brasileira e servidores civis estatutários e celetistas) e o impacto dessa estrutura multiquadros na gestão dos recursos humanos da Instituição.

Nesse sentido o artigo “A APLICABILIDADE DA *AGENCY THEORY* NAS IMPLICAÇÕES DO DESEMPENHO GERENCIAL” (Alves, Josias 2010) traz reflexões sobre estruturas organizacionais complexas. O artigo menciona Schein, citado por Gondim e Silva (2004,p.163).

O modo como os dirigentes de todos os níveis hierárquicos em uma organização compreendem o que venha a ser motivação no trabalho [...] influenciarão decisivamente as ações necessárias sobre a construção de políticas e programas direcionados a incentivos, recompensas e outros assuntos relacionados à motivação da força de trabalho [...]

O artigo demonstra a bipartição de duas frentes de trabalho no âmbito da Polícia Federal - a atividade meio, em que os servidores atuam em funções administrativas e atividade fim, que se caracteriza pela atuação em tarefas operacionais conforme está preconizado na Constituição Federal Brasileira de 1988. Como conclusão parcial, o autor aponta a inexistência de políticas que permitam a valorização dos ocupantes de cargos administrativos e que por não haver dispositivos claros que propiciem a ascensão meritocrática, abre-se caminho para ruídos no relacionamento entre superior, subordinado entre os pares, afetando a confiança mútua e a delegação de autoridade.

O HFA, a semelhança da Polícia Federal, também está distribuído em duas frentes de trabalho: atividade fim e atividade meio. A atividade fim é definida pela atuação de profissionais no atendimento dos serviços de saúde e, também, nas atividades de ensino e pesquisa em saúde. A atividade meio é caracterizada por todas as tarefas administrativas e de segurança que prestam o suporte ao desenvolvimento da atividade fim. Podemos inferir que os problemas encontrados na Polícia Federal pela falta de um programa de meritocracia que permita a valorização do profissional, podem também estar ocorrendo no HFA, ratificando a necessidade de se atribuir componentes de valorização profissional que atendam a todos os universos que compõem os recursos humanos do Hospital das Forças Armadas.

2.2. Avaliação de Desempenho

Para que uma instituição possa realizar a implantação de um programa de meritocracia é necessário estudar como é realizada a avaliação do desempenho de seus colaboradores. A normatização desta análise é fundamental para que busque a valorização do profissional baseada em critérios transparentes e que realmente caracterizem o profissional e o seu desempenho.

No trabalho apresentado pela conclusão da Pós-Graduação em Gestão Pública com ênfase em Gestão de Pessoas intitulado «AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SETOR PÚBLICO » apresenta fundamentações teóricas sobre Avaliação de Desempenho, como podemos verificar a seguir por meio de um extrato:

Saleme (2008) afirma que a Avaliação de desempenho é uma ferramenta indispensável de gestão de pessoas que corresponde a uma análise sistemática e processual do desempenho do profissional em função das atividades que realiza, dos resultados alcançados a partir das metas estabelecidas e seu potencial de desenvolvimento, defendendo que o desempenho e funcionamento efetivo de uma organização dependem, principalmente, do desempenho individual e comprometimento de cada pessoa do grupo ou equipe.

Dessler (2003) nos diz que a avaliação de desempenho pode ser definida como a avaliação da relação entre o desempenho atual ou passada de um funcionário e seus padrões de desempenho, presumindo que os padrões de desempenho foram estabelecidos e

que você dará feedback ao funcionário para ajudá-lo a eliminar deficiências de desempenho ou a manter seu bom nível de desempenho.

Marras (2002) define a avaliação de desempenho é um instrumento extremamente valioso e importante na Administração de RH, na medida em que reporta o resultado de um investimento realizado em uma trajetória profissional com o retorno recebido pela organização.

Segundo o artigo, a avaliação de desempenho busca oferecer informações sobre como as pessoas estão adaptadas e identificadas com seus cargos e funções, mostrando se estão motivadas e devidamente recompensadas pela administração pública, por meio de análises em diferentes abordagens no setor público, dificultando ou contribuindo para o alcance de metas institucionais; para a mensuração e o acompanhamento do desempenho do servidor; alinhamento e desenvolvimento de competências assim como para o aumento da motivação desses agentes públicos.

Especificamente abordando o tema Avaliação de Desempenho no Setor Público, o trabalho citado traz as seguintes reflexões:

Inicialmente, a utilização desta ferramenta no setor público foi por questões relacionadas ao cumprimento à determinação legal e também com objetivos voltados à progressão na carreira, numa ótica meritocrática (BARBOSA, 2010). Assim, para Rodrigues et al. (2009), deixa algumas lacunas, de certo modo, no que toca aos reais objetivos da avaliação de desempenho, sendo uma dessas o fato de que o processo acaba constituindo-se como um fim em si mesmo, ou seja, os resultados obtidos nem sempre são utilizados pelas instituições para melhorá-las, como um todo, dentro do escopo de uma avaliação de desempenho, outra lacuna diz respeito ao fato de as pessoas que participam da avaliação, geralmente, desconhecem seus reais objetivos, situando-os, muito mais, como algo que serve de parâmetro para aumentos salariais (BARBOSA, 2010). Igualmente, Rodrigues et al. (2009), supõe que as chefias não se sentem muito à vontade para avaliar os seus subordinados. A Gestão de Pessoas no setor público possui peculiaridades que são originárias da própria natureza das organizações que compõem o setor, porém a partir dos diversos conceitos sobre avaliação de desempenho, torna clara a importância da utilização dessa ferramenta nas organizações públicas, assim como já

acontece nas organizações privadas, sempre associada ao sistema de meritocracia.

Independente do método a ser utilizado a avaliação de desempenho busca conhecer e medir o desempenho dos servidores, com a intenção de criar uma temática de comparação entre os diversos desempenhos analisados. De acordo com as novas práticas gerenciais em Gestão de Pessoas (ENANPAD, 2006), a Avaliação de Desempenho tornou-se uma ferramenta primordial, pois a moderna gestão propõe o alinhamento entre RH e os setores estratégicos dos órgãos, com os devidos planejamentos, pois, significam o sucesso ou fracasso do cumprimento das metas do órgão.

2.3. Meritocracia

Na publicação IGUALDADE E MERITOCRACIA - A ÉTICA DO DESEMPENHO NAS SOCIEDADES MODERNAS. 2ª ED. RIO DE JANEIRO: FGV, 1999. por BARBOSA, L. meritocracia é definida, no nível ideológico, como um conjunto de valores que postula que as posições dos indivíduos na sociedade devem ser consequência do mérito de cada um. A meritocracia pode ser interpretada a partir de duas dimensões: uma negativa e outra afirmativa. Por exemplo, quando a meritocracia surge em nossas discussões políticas e organizacionais, ela aparece na essência de sua dimensão negativa. Ou seja, como um conjunto de valores que rejeita toda e qualquer forma de privilégio hereditário e corporativo e que valoriza e avalia as pessoas independentemente de duas trajetórias e biografias sócias. Nessa sua dimensão negativa, a meritocracia não atribui importância a variáveis sociais como origem, posição social, econômica e poder político no momento em que estamos pleiteando ou competindo por uma posição ou direito. Assim, do ponto de vista das representações, a meritocracia é um consenso. Todos veem nela um sistema sedutor, uma aristocracia de talentos que parece fazer uma distinção radical entre as sociedades baseadas no privilégio hereditário e as democracias atuais. Além disso, do ponto de vista histórico, ela é considerada, desde a Revolução Francesa, o critério fundamental em nome do qual se lutou contra todas as formas de discriminação social. A obra traz uma abordagem histórica do mérito na sociedade brasileira até chegar ao conceito mais atual que associa a meritocracia ao desempenho individual.

Por outro lado, trabalhos como: A MERITOCRACIA POSSÍVEL (LOPEZ JUNIOR, FELIX, Sociedade e Estado, Brasília, v. 21, n. 3, p. 773-

779, set./dez 2006) que cita BELLOW, Adam. *In praise of nepotism: a natural history*. New York: Doubleday, 2003. 566p. Apresenta o nepotismo como prática enraizada na sociedade que deturpa o conceito original sobre meritocracia.

No artigo A MERITOCRACIA COMO FATOR MOTIVACIONAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. SILVA et al. RGPP 2(1):150-166, 2012, o tema é descrito como uma ferramenta de gestão de pessoas muito utilizada na iniciativa privada, mas na administração pública encontra certa resistência para sua implantação. O artigo apresenta a experiência implementada no estado do Rio Grande do Sul com a criação de uma carreira vinculada à Secretaria de Planejamento, Gestão e Participação Cidadã, visando adotar o sistema de meritocracia na esfera pública estadual. A pesquisa realizada no trabalho foi norteada pela questão: Qual o grau de motivação dos servidores com o atual plano de carreira meritocrático?

Em EFICIÊNCIA ADMINISTRATIVA E MERITOCRACIA NA DOCÊNCIA SUPERIOR. OLIVEIRA, Lauro trata da questão do princípio da eficiência administrativa em correlação com a necessidade de tal princípio exibir, na prática, uma faceta meritocrática. O objetivo foi fazer uma análise conceitual da eficiência e da meritocracia, indicando a interpretação mais acurada acerca da interconexão entre esses dois institutos. Metodologicamente, o artigo procurou comprar a eficiência, com termos correlatos, como a efetividade e a eficácia, para poder delinear seu núcleo essencial, atrelado à noção de meritocracia. Assim pode-se, a partir da exemplificação da docência superior, explanar o caráter danoso do desprezo dado à produtividade dos docentes, atividade esta que deve ser estruturada meritocraticamente para que se possa ter uma eficiente oferta desse serviço público. Conclui que um sistema administrativo que se atém a resultados e a uma nova mentalidade, mais dinâmica e voltada para a eficiência, deve estar em compasso com uma estruturação meritocrática minimamente eficaz.

A abordagem do artigo científico, «NOVA GOVERNAÇÃO PÚBLICA E MERITOCRACIA » por JOÃO ABREU DE FARIA BILHIM aponta para o conceito de nova governação pública, em administração e políticas públicas, distinguindo-o de outras abordagens recentes. Quanto a nova governação pública e a meritocracia foi apresentado que a seleção com base no mérito tem sido valorizada e aceita ao longo dos tempos, como sinal de modernidade, garantia ética, baluarte contra a corrupção e garantia de imparcialidade na gestão das pessoas

no setor público. Para a sociologia contemporânea, a meritocracia corresponde a um sistema em que as posições sociais são preenchidas com base no mérito individual e não em virtude de critérios como a riqueza, o sexo, a origem social ou a cor do partido político em que se milita (Bilhim: 2008). Com a leitura do trabalho pode-se inferir que na nova administração pública há uma busca pela eficiência baseada no mérito como motor dos processos de mudança nos modelos de administração e políticas públicas.

Para MORAES há necessidade de mudança na cultura tradicional administrativa, bem como elencou alguns entraves à implantação da meritocracia no serviço público, quais sejam:

- **tradição cultural administrativa brasileira, na qual as avaliações são usadas mais como instrumento punitivo do que como vetor de motivação funcional;**
- **sistemas de ascensão funcional pouco definidos, restritos ou inexistentes, de limitada flexibilidade técnica e, muitas vezes, não lastreados em bases comprováveis de mérito;**
- **todas as situações, mesmo falta de compromisso dos gerentes públicos em relação à correta administração de sistemas de mérito, sobretudo pela prevalência da chamada “ideologia da cordialidade”¹ – ideário que incorpora a necessidade de demonstração de cordialidade com o próximo em aquelas que exigem posturas mais corretivas – no âmbito das relações entre gerentes e subordinados do serviço público brasileiro;**
- **necessidade de identificação de indicadores objetivos de mérito funcional – trabalha-se normalmente com conceitos de “responsabilidade”, “assiduidade”, “pontualidade”, “competência” etc., quando a demanda pública já pressupõe a necessidade de visualização de aspectos como “capacidade de gerar integração”, “visão de futuro”, “postura contra a burocratização”, “capacidade de inovação”, “disposição para o trabalho em equipe”, “habilidade para transformar conhecimento em valor” etc.;**
- **receio de destruição de ambientes funcionais “harmônicos”, os quais são mantidos em estado de preservação muito em função do chamado “pacto da mediocridade”, caracterizado, grosso modo, quando funcionários fingem que trabalham e se dedicam ao extremo; gerentes fingem que administram tecnicamente, sobretudo em termos do exercício da função “controle”, e todos**

fingem que se importam, como prioridade, com os clientes internos e externos de uma organização; e

• inexistência de planos de carreira compatíveis com sistemas de mérito – destaca-se que, na maioria dos casos do serviço público, apesar da limitada flexibilidade, é possível, com criatividade, a efetivação de sistemas de mérito sem extrapolação dos parâmetros legais.

2.4. Componentes de Valorização Profissional

Não foi encontrado uma palavra ou termo que padronize na literatura como se denominar os critérios que possam quantificar o desempenho profissional. O Exército Brasileiro, por exemplo, qualifica tais critérios como Componentes da Profissão Militar. Já a Comissão de Valores Mobiliários em seu Programa de Recompensas e o Pacote de Benefícios para Gestores da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) denomina esses critérios como Fontes de Pontuação. Um outro exemplo pesquisado vem do Programa de Mérito Funcional da Agência Brasileira de Inteligência (ABIN) que chama de Lista de Pontuação seus critérios para a valorização funcional.

No presente estudo foi adotado o termo Componentes de Valorização Profissional os critérios que indiquem o desempenho profissional e possam ser utilizados em um sistema que execute o somatório de pontos obtidos por cada recurso humano com base nos componentes de valorização profissional definidos.

2.4.1. CVP Na Adoção De Programas De Meritocracia

O EXÉRCITO BRASILEIRO, por meio das INSTRUÇÕES GERAIS PARA SISTEMA DE VALORIZAÇÃO DO MÉRITO DOS MILITARES DO EXÉRCITO, Brasília, DF, 2008 normatizou e estabeleceu as condições gerais para o funcionamento do Sistema de Valorização do Mérito dos Militares do Exército, servindo como referência, no âmbito da administração pública federal, do estabelecimento de critérios visando alcançar os seguintes objetivos: orientação aos seus integrantes de carreira quanto aos componentes da profissão militar considerados prevalentes para a política de pessoal da Instituição; incentivo ao aprimoramento profissional; ordenação dos recursos humanos por mérito, em um universo e processo considerado; e construção de um

dos critérios de apoio a decisão nos processos seletivos e de promoções conduzidos no âmbito do Exército.

No artigo 5º do mesmo documento a Instituição normatiza que são considerados prevalentes, podendo ser selecionados e pontuados pelo Sistema de Valorização do Mérito conforme o processo seletivo e de promoção considerados Componentes da Profissão Militar.



3

3

METODOLOGIA

Nessa seção, é apresentada a metodologia utilizada para desenvolver o trabalho, evidenciando-se os seguintes tópicos: qualificação da pesquisa, estratégia da pesquisa, revisão bibliográfica, análise documental, questionários e entrevista.

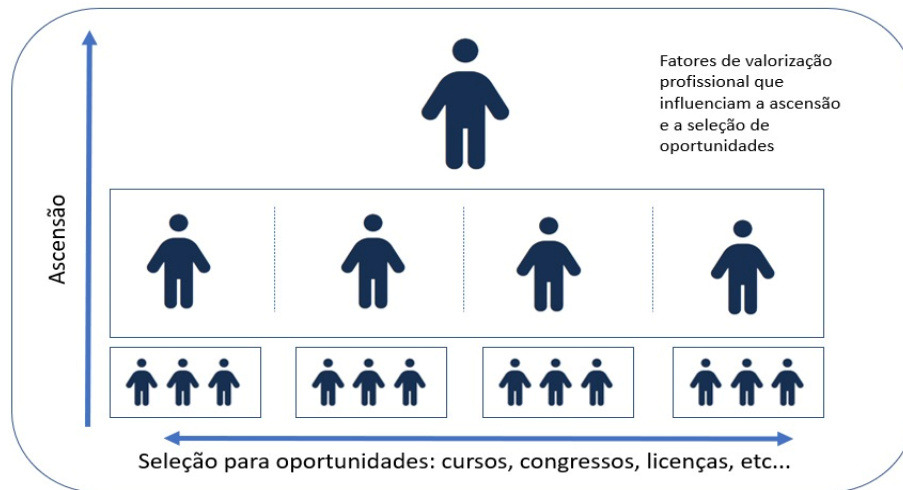
Inicialmente pretende-se analisar o conceito de meritocracia e sua aplicabilidade no serviço público, dessa forma irá se contextualizar a aplicabilidade da pesquisa e sua importância para a implementação dos conceitos que caracterizam a Nova Gestão Pública (Hood, 1991), bem como identificar quais os benefícios visualizados com a implantação de um Programa de Valorização Profissional.

Na sequência irá se verificar, por meio de análise documental, Programas de Valorização Profissional em vigor tanto no setor público quanto privado, destacando os componentes de valorização profissional e os critérios utilizados em cada um dos programas estudados para a seleção desses componentes.

Além disso, serão aplicados questionários, em uma análise mais ampla, irão identificar a percepção de parcela significativa dos recursos humanos do HFA quanto ao conceito de meritocracia, a viabilidade de implantação de um Programa de Valorização Profissional no HFA e quais os componentes de valorização profissional deveriam ser prioritariamente utilizados em caso de implantação do referido programa.

Também fará parte do estudo a realização de entrevista com os integrantes da alta administração do Hospital das Forças Armadas procurando extrair dessas autoridades o entendimento dos mesmos quanto a viabilidade da implantação de um Programa de Valorização Profissional no HFA e o entendimento quanto aos mais importantes componentes de valorização profissional que podem ser utilizados no hospital na implantação de um Programa de Valorização Profissional.

Figura 3 – Fatores de valorização profissional x Seleção para oportunidades



Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

3.1 Qualificação da Pesquisa

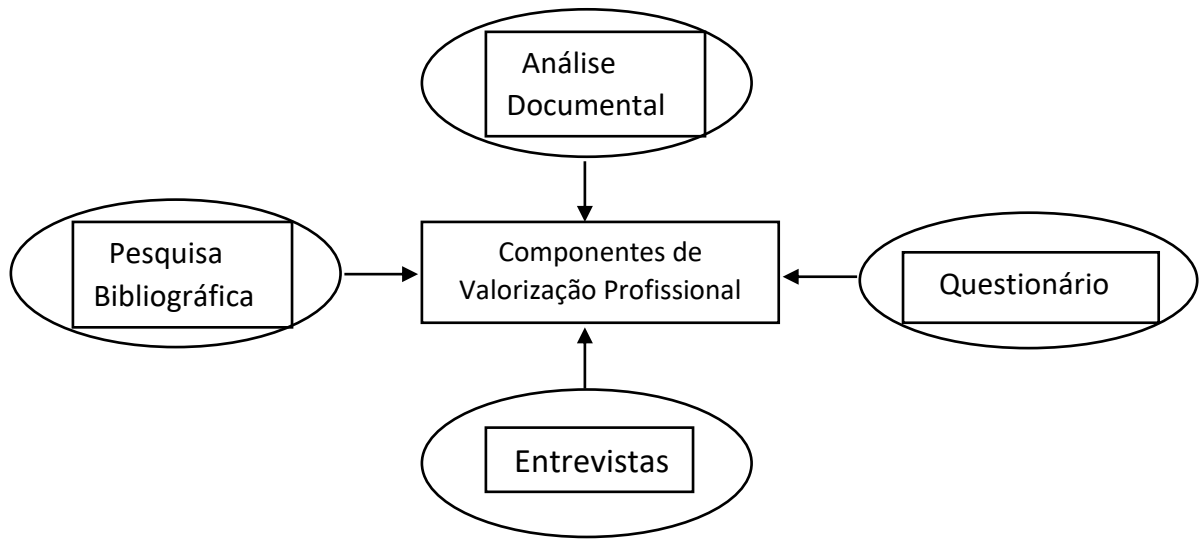
Em fenômenos mal compreendidos, o estudo de caso permite uma abordagem investigativa de inúmeros fatores, viabilizando o pesquisador uma análise mais profunda e proporcionando, ainda, *insights* para novos estudos (BOYER; SWINK, 2008).

O trabalho a ser apresentado tem como foco central a definição de componentes de valorização profissional, pela definição de Gerring (2019), temos a seguinte informação:

Um estudo de caso é altamente focado, significando que um tempo considerável é despendido pelos pesquisadores analisando, e subsequentemente apresentando, o caso (ou casos) escolhido, e o caso é visto como **fornecendo evidências importantes para o argumento** (grifos nossos).

Dessa forma evidências são coletadas por meio de diferentes técnicas, como a pesquisa bibliográfica, análise documental, questionário e entrevistas, reforçando a adequação que o estudo de caso é o melhor método, pois esse método “reside em sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações” (YIN, 2001, p.27).

Figura 4 – Convergência de várias fontes de evidências



Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

3.2 Estratégia de Pesquisa

Neste tópico pretende-se organizar de maneira estruturada cada fonte de evidência para obter os resultados e suas possíveis combinações.

3.2.1 Revisão Bibliográfica

Será efetuada uma pesquisa de revisão bibliográfica, com foco em apresentar os principais conceitos e normativas que regulam o conceito de meritocracia, bem como os diversos componentes de valorização profissional utilizados em programas de meritocracia.

Essa parte do estudo é extremamente importante para que se conheça sobre o objeto pesquisado, auxiliando na condução do processo metodológico com foco a resolver o problema apresentado, como pontua De Sousa (2021).

Quadro 1 - Revisão Bibliográfica

O que será pesquisado?

Conceitos, definições, características, possibilidades de emprego, componentes de valorização profissional utilizados em programas meritocráticos dos setores público e privado.

Fontes de consulta	Leis, decretos, portarias, normas e publicações.
Objetivos da Revisão Bibliográfica	Identificar os componentes de valorização profissional que podem ser utilizados em um programa que visa implementar a meritocracia na seleção de oportunidades para os recursos humanos do HFA.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

3.2.2 Análise Documental

Serão analisados programas de meritocracia implementados no Brasil tanto no setor privado quanto público e os componentes de valorização profissional utilizados em cada um deles, visando selecionar aqueles que mais se adequam à realidade funcional do Hospital das Forças Armadas com o objetivo de servirem de base para a implantação de um programa de valorização profissional naquele nosocômio.

Quadro 2 – Análise Documental	
O que será pesquisado?	Como são selecionados os componentes de valorização profissional utilizados em programas meritocráticos em instituições dos setores público e privado.
Fontes de consulta	Leis, decretos, portarias, programas de valorização do mérito de instituições públicas e privadas.
Finalidade	Esclarecer como é o processo de seleção de componentes de valorização profissional utilizados em instituições públicas e privadas

Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

3.2.3 Questionário

Foi ofertado aos servidores e empregados públicos e, também, aos militares que trabalham no Hospital das Forças Armadas um questionário (Apêndice A) para identificar os seguintes aspectos:

- **Nível de entendimento (percepção) sobre meritocracia;**

- Viabilidade da implantação de um programa de meritocracia no HFA;
- Principais atributos profissionais que mais valorizam o profissional que labora no HFA; e
- No caso da implantação de um programa de meritocracia no HFA quais os benefícios que mais satisfariam os recursos humanos do hospital, fruto de um critério de valorização profissional?

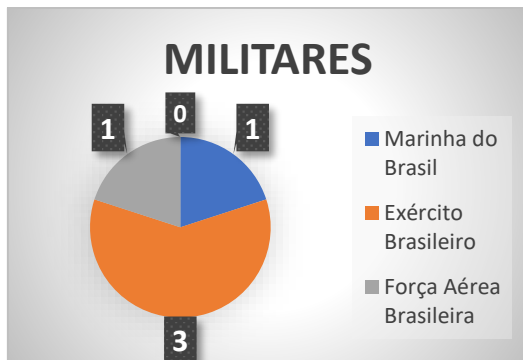
Como ferramenta para análise de qualidade do questionário distribuído no âmbito do HFA sobre o tema Programa de Meritocracia foi realizado um pré-teste, que teve por objetivo avaliar se o questionário proposto foi de fácil compreensão, se o tempo para o preenchimento estava adequado, se foram encontrados erros da língua portuguesa no texto, se havia sugestões para a inclusão ou retirada de conteúdo e, por fim, realizar a avaliação geral sobre o questionário.

3.2.3.1. Resultado do Pré-Teste

A seguir será apresentado o resultado do pré-teste (Apêndice C):

1) Universo que respondeu o Pré-Teste

Gráfico 1 – Militares no Pré Teste



Fonte: Elaborado pelo Autor (2023)

Gráfico 2 – Servidores Civis no Pré Teste

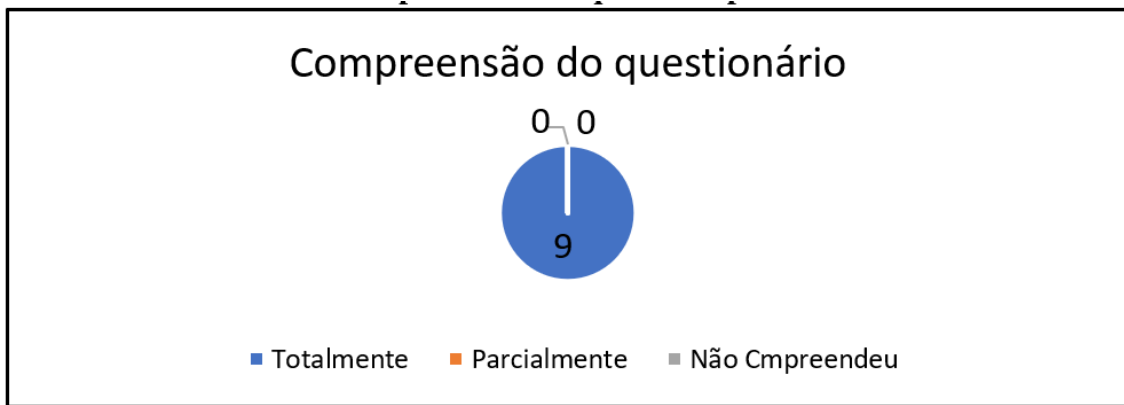


Fonte: Elaborado pelo Autor (2023).

Total – 9 avaliações

2) Quanto a compreensão das questões apresentadas

Gráfico 3 – Compreensão das questões apresentadas



Fonte: Elaborado pelo Autor (2023).

3) Quanto ao tempo para responder o questionário

Gráfico 4 – Tempo para responder o questionário



Fonte: Elaborado pelo Autor (2023).

4) Sobre sugestões para a inclusão de conteúdo do questionário

- Não foram apresentadas sugestões para a inclusão de conteúdo no questionário.

5) Sobre sugestões para a retirada de conteúdo do questionário

- Em 1(uma) avaliação foi sugerida a retirada do item: Profissionais agraciados com honrarias do Ministério da Defesa (pontuação para profissionais que receberam medalhas, diplomas de agradecimento ou certificados em reconhecimento por serviços prestados ou realização que ganharam destaque no âmbito do MD).

Pelo fato de que, no entendimento do avaliador a concessão de medalhas faz parte do universo dos recursos humanos militares, dessa forma os servidores civis poderiam ser prejudicados.

Comentário: Existe a previsão legal para a concessão de medalhas pelo Ministro da Defesa tanto para civis quanto para militares. (Conforme previsto no Decreto nº 4.263, de 10 de junho de 2002 – medalha do Mérito de Defesa e Decreto nº 5.023, de 23 de março de 2004 – medalha da Vitória, ambos da Presidência da República). Dessa forma a sugestão de retirada do item em questão **não foi aceita**, tendo sido mantido no questionário (Apêndice A).

6) Sobre a correta utilização da Língua Portuguesa na aplicação do questionário

- Em 1(uma) avaliação foi sugerida alteração da pontuação ortográfica em trechos do 2º§ e 3º§ do texto de introdução do questionário.

Comentário: As sugestões apresentadas foram **aceitas** na sua integralidade.

3.2.4. Entrevistas

A proposta do presente estudo é entrevistar os principais gestores do Hospital das Forças Armadas (Apêndice B), conforme apresentado na estrutura do Hospital (**Figura 1**) sendo estes o Comandante Logístico, o Diretor Técnico de Saúde e o Diretor Técnico de Ensino e Pesquisa do HFA. Na oportunidade serão abordados temas como:

- **Meritocracia na gestão do HFA;**
- **Experiência na condução de processos de seleção de recursos humanos baseado no mérito profissional;**
- **Necessidade (validade) de implantação de um programa de meritocracia;**
- **De acordo com a visão do gestor, quais seriam os componentes de valorização profissional mais adequados para selecionar/ranquear os recursos humanos do hospital; e**
- **Aspectos positivos e possíveis barreiras para uma futura implantação de um programa de meritocracia no HFA.**



4

4

ANÁLISE DE DADOS E DISCUSSÃO

No presente capítulo serão apresentados os resultados das análises propostas no capítulo anterior (METODOLOGIA) por meio das fontes de evidências apresentadas: Revisão Bibliográfica, Análise Documental, Questionário e Entrevistas. Dessa forma, haverá um aprofundamento

Após a análise da revisão da literatura, do resultado da pesquisa realizada por meio de questionário, análise da argumentação dos entrevistados e dos dados coletados em documentos. Foram levantadas informações sobre meritocracia, sobre componentes de valorização profissional e possíveis recompensas a serem ofertadas em caso de implantação de um Programa de Meritocracia. O resultado do cruzamento das informações obtidas servirá para a apresentação de proposta, ao Hospital das Forças Armadas, de componentes de valorização profissional a serem utilizados para a implantação de um Programa de Meritocracia no HFA.

4.1. Revisão Bibliográfica

Como já visto anteriormente no capítulo que trata sobre referencial teórico, o tema meritocracia é discutido de forma ampla e diversa. Aprofundando o estudo baseado na bibliografia disponível, encontra-se diversos trabalhos que apresentam ideias que a meritocracia no ambiente laboral é, além de possível, necessária para a valorização profissional, como podemos verificar a seguir.

Em artigo escrito na revista Transformar em Dez 2018 intitulado **“A MERITOCRACIA COMO INSTRUMENTO DE MOBILIDADE INTERNA NO SERVIÇO PÚBLICO BRASILEIRO TÍPICAMENTE ADMINISTRATIVO”** Mourão, Anderson Abardes *et al.* Apresenta os seguintes conceitos sobre meritocracia:

“... em 1932, que surgiu a Escola das Relações Humanas, ou Teoria das Relações Humanas, “(...) marcada pela introdução da aplicação de uma abordagem mais humanística na administração das organizações, em que o foco são as pessoas e não as tarefas”

“O homem deixa de ser visto como “homo economicus”, movido apenas pela necessidade de possuir bens e valores para fins de subsistência, e passa a ser visto como “homo social”

“O maior problema que cerca o tema da meritocracia diz respeito ao processo de avaliação do mérito do trabalhador, pois

existem múltiplas interpretações acerca de como avaliar o desempenho, do que realmente entra no seu cômputo, do que sejam talentos e esforço, das origens das desigualdades sociais, da relação entre responsabilidade individual e/ou social e desempenho, da existência de igualdade de oportunidades para todos, da possibilidade concreta de mensuração individual etc. (Barbosa, 2003, p. 25).”

O problema maior da meritocracia reside então na definição dos parâmetros de representação do mérito, ou seja, na definição dos níveis de eficiência no desempenho das atividades, de forma justa, acessível a todos os colaboradores e em iguais condições de serem reconhecidos ao final, pois, caso contrário, a meritocracia, além de perder seu sentido, pode passar a ser vista como um instrumento de privilégios ou de segregação.

No mesmo trabalho, é citada a importância da avaliação de desempenho para o sucesso da implantação da meritocracia, apresentando a seguinte ideia:

“Para que tenha de fato um caráter motivacional, o processo de reconhecimento e bonificação deve estar pautado por critérios de avaliação de desempenho claros e bem definidos. Assim, uma das mais importantes atividades da gestão de pessoas é a avaliação de desempenho, definida como “(...) um sistema formal de revisão e avaliação do desempenho das pessoas ou das equipes de trabalho em suas atividades profissionais.” (Oliveira; Medeiros, 2011, p. 98).”

Analisando a meritocracia no âmbito do serviço público Rosângela Antunes Branco e Paulo Eduardo Ribeiro, em artigo escrito para a Revista Caribeña de Ciencias Sociales com o título: **A MERITOCRACIA E OS CARGOS COMISSIONADOS NO SERVIÇO PÚBLICO**, apresentaram conceitos sobre meritocracia explorando o tema no serviço público, como podemos observar a seguir:

Meritocracia, para Barbosa é assim definida “no nível ideológico como um conjunto de valores que postula que as posições dos

indivíduos na sociedade devem ser consequência do mérito de cada um” que segundo ela pode ter duas dimensões: a afirmativa e a negativa, sendo que a negativa rejeita os privilégios e nega a influência de valores e posições sociais e poder econômico na ascensão do indivíduo. Pois este será avaliado independentemente disso e sim pelo seu desempenho (BARBOSA, 2003, p. 22).

Para da Matta, o mérito é forma de avaliar o desempenho e destacar os melhores, distingue "os capazes dos incapazes"... "sem ferir o ideal igualitário", é o ápice da valorização e destaque do indivíduo. Que nos EUA, estabelece a "excelência de determinado indivíduo nos mais diversos campos". O que para ele no Brasil acontece o inverso, igualando a todos num mesmo patamar, através de um concurso público (DAMATTA, 1984 apud BARBOSA, 2003).

“Segundo Duarte (2005, p. 365), meritocracia é a “fórmula utilizada por organizações, como estímulo profissional, oferecendo recompensas aos seus integrantes que proporcionem melhorias importantes para elas ou para sua clientela”. O mesmo autor assim define a meritocracia no serviço público:

Merecimento. Reconhecimento do mérito de servidor público, caracterizado por suas qualificações funcionais, profissionais, éticas, morais, como assiduidade, competência, conhecimento e habilidade, o que é comprovado por avaliações que lhe conferem o direito à promoção de cargo, classe ou categoria.”

Ainda estudando artigos que abordam o tema meritocracia no serviço público, o trabalho citado a seguir com o título: A MERITOCRACIA APLICADA À REALIDADE DO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO – UM ESTUDO SOBRE A IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DE CARREIRA POR COMPETÊNCIAS, MIYAHIRA, Ney Nakazato e FISCHER, André Luiz , apresentam uma definição sobre meritocracia que foi utilizada como base para a condução do presente trabalho, inclusive para ambientar os respondentes do questionário utilizado neste dissertação (Apêndice A) antes de iniciarem suas respostas, conforme descrito abaixo:

“Em uma análise morfológica, resgata-se a origem do termo meritocracia na junção da palavra do latim “mérito” e do sufixo grego “cracia”, o que sugere o significado de poder obtido pelo mérito. Assim, define-se meritocracia como sendo “um conjunto de valores que postula que as posições dos indivíduos na sociedade devem ser

consequência do mérito de cada um. Ou seja, do reconhecimento público da qualidade das realizações individuais... um conjunto de valores que rejeita toda e qualquer forma de privilégio hereditário e corporativo..." (Barbosa, 2003, p. 21).

No Brasil o tema valorização profissional no serviço público tem sido amplamente discutida, prova dessa afirmação é a inclusão do assunto na Proposta de Emenda Constitucional (PEC) Nº 32/2020, apresentada pelo Ministro da Economia do Brasil a época em setembro de 2020, também conhecida como PEC da Reforma Administrativa. No documento encaminhado ao Presidente da República são apresentados princípios que, segundo o autor, devem nortear o novo serviço público, onde se pretende trazer mais agilidade e eficiência aos serviços oferecidos pelo governo. São esses os princípios: a) foco em servir: consciência de que a razão de existir do governo é servir aos brasileiros; b) valorização das pessoas: reconhecimento justo dos servidores, com foco no seu desenvolvimento efetivo (*grifo nosso*) c) agilidade e inovação: gestão de pessoas adaptável e conectada com as melhores práticas mundiais; e d) eficiência e racionalidade: alcance de melhores resultados, em menos tempo e com menores custos.

Por fim, SILVA et al. em seu artigo A MERITOCRACIA COMO FATOR MOTIVACIONAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA aponta como a meritocracia pode ser utilizada como estímulo profissional por meio de recompensas visando a melhoria dos serviços para os seus clientes. Fica explícita a ideia do mérito baseada no desempenho individual. Extraindo trechos do artigo podemos citar as seguintes ideias:

"Para Duarte (2005:365), o conceito de meritocracia pode ser definido como "a fórmula utilizada por organizações, como estímulo profissional, oferecendo recompensas aos seus integrantes que proporcionem melhorias importantes para elas ou para sua clientela".

"Baseando-se nestes autores, pode-se definir conceitualmente que meritocracia é um aglomerado de valores, que estabelece que a regra para a ocupação de posições em uma organização deve ser derivada do mérito de cada um, ou seja, do merecimento por seu desempenho individual."

4.2. Aprofundamento da Análise Documental

Programas de meritocracia tem sido implementados no setor público, inspirados em exemplos do setor privado, dentro da ideia de modernização do Estado, conforme já abordado neste trabalho no capítulo 2, ítem 2.3. No intuito de valorizar os profissionais que apresentem alta performance e conseqüentemente melhorar os serviços ao cidadão e à sociedade.

4.2.1. Programas De Meritocracia No Brasil

Ao analisar Programas de Meritocracia no setor público brasileiro busca-se uma semelhança com a situação do Hospital das Forças Armadas, sendo assim é possível trazer para a discussão os componentes de valorização profissional utilizados e as recompensas ofertadas pelas Instituições estudadas e, dessa forma, possibilitar o cruzamento de informações que contribuam para as conclusões finais deste trabalho.

4.2.1.1. Programa de Meritocracia da Agência Brasileira de Inteligência (ABIN)

Quadro 3 – Programa de Meritocracia da ABIN	
PROGRAMA	Programa de Mérito Institucional
COMPONENTES DE VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL	<ul style="list-style-type: none"> - recebimento de medalhas; - anos trabalhados a partir do ingresso na ABIN; - desempenho em cursos de carreira; - média das notas das avaliações de desempenho; - ocupação de cargos comissionados; <ul style="list-style-type: none"> - formação complementar; - habilitação em idiomas; - serviço amazônico e no interior; <ul style="list-style-type: none"> - vivência nacional; - artigos publicados Revista Brasileira de Inteligência; - participação em comissões ou grupos de trabalho; <ul style="list-style-type: none"> - missões de chefia; - ocupação de postos no exterior;

	<ul style="list-style-type: none"> - troféu de servidor-destaque; - punições recebidas (deméritos).
RECOMPENSAS	<ul style="list-style-type: none"> - concessão de medalhas; - ocupação de postos no exterior; - participação de cursos; - ocupação de cargos comissionados; - recebimento de premiações concedidas por outras instituições.
FONTE	Portaria nº 421-ABIN/GSIPR, de 3 de novembro de 2006

Fonte: Elaborado pelo Autor (2023).

4.2.1.2. Programa de Meritocracia da Comissão de Valores Mobiliários (CVM)

Quadro 4 – Programa de Meritocracia da CMV	
PROGRAMA	CVM - O programa em que o bom desempenho gera recompensa
COMPONENTES DE VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL	<ul style="list-style-type: none"> - fiscalizar e gerenciar contratos administrativos; - participar de comissões e comitês; - integrar equipes de projetos estratégicos; - integrar grupos de trabalhos externos; - ministrar aulas ou palestras.
RECOMPENSAS	<ul style="list-style-type: none"> - ausência compensada; - bolsas de estudos; - bolsas para programas de idiomas; - vagas para cursos, treinamentos e eventos; e - vagas de estacionamento. <p>* a premiação dos servidores é feita em cerimônia anual no mês de dezembro.</p>
FONTE	Portaria/CVM/PTE nº 165, de 22 de novembro de 2016 - Institui o Programa de Recompensas e o Pacote de Benefícios para Gestores da CVM

Fonte: Elaborado pelo Autor (2023)

4.2.1.3. Programa de Meritocracia do Governo do Estado de Goiás

Quadro 5 – Programa de Meritocracia do Governo do Estado de Goiás	
PROGRAMA	Processo de Meritocracia no Estado de Goiás
COMPONENTES DE VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL	<ul style="list-style-type: none"> - formação acadêmica; - experiência profissional (funções de chefia, assessoramento em gestão e cargos técnicos); e - avaliação de desempenho, com atributos como conduta, relacionamento, assiduidade, etc.
RECOMPENSAS	<ul style="list-style-type: none"> - seleção para cargos de gerência; - progressão funcional; - programas de capacitação; e - bolsas de estudo.
FONTE	<p>http://consad.org.br/wp-content/uploads/2013/05/120-O-PROCESSO-DE-MERITOCRACIA-EM-GOI%C3%81S-SELE%C3%87%C3%83O-DE-GERENTES-POR-CAPACITA%C3%87%C3%83O-E-M%C3%89RITO.PD</p>

Fonte: Elaborado pelo Autor (2023).

4.2.1.4. Programa de Meritocracia do Exército Brasileiro (EB)

Quadro 6 – Programa de Meritocracia do Governo do EB	
PROGRAMA	Sistema de Valorização do Mérito dos Militares do Exército
COMPONENTES DE VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL	<ul style="list-style-type: none"> - medalhas e condecorações; - elogios; - cursos realizados; - atividades essenciais;

	<ul style="list-style-type: none"> - habilitação em idiomas; - tempo de serviço; - tempo de instrutor ou monitor; - comportamento; - deméritos..
RECOMPENSAS	<ul style="list-style-type: none"> - promoção; e - prioridade em processos seletivos.
FONTE	Instruções Gerais para o Sistema de Valorização do Mérito dos Militares do Exército

Fonte: Elaborado pelo Autor (2023).

4.2.1.5. Programa de Meritocracia do Tribunal de Contas da União (TCU)

Quadro 7 – Programa de Meritocracia do Governo do TCU	
PROGRAMA	Programa de Reconhecimento por Resultados (Reconhe-Ser)
COMPONENTES DE VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL	<ul style="list-style-type: none"> - resultado da avaliação para fins de gratificação de desempenho do servidor; - exercício de função de confiança; - participação como membro ou coordenador de equipe de fiscalização; - participação em atividades de produção, compartilhamento ou disseminação de conhecimento; - obtenção de certificação de competências técnicas previamente definidas pelo TCU.
RECOMPENSAS	<ul style="list-style-type: none"> - acesso a ações de educação corporativa; - participação em eventos nacionais e internacionais; - pontuação adicional quando da participação de processos de movimentação interna; - participação em trabalhos realizados fora das dependências do Tribunal;

	- prioridade na definição de escala individual de trabalho e na flexibilização de horário.
FONTE	Portaria-TCU nº 140, de 9 de março de 2009 - Institui o Programa de Reconhecimento por Resultados dos Servidores do Tribunal de Contas da União (Reconhe-Ser).

Fonte: Elaborado pelo Autor (2023).

4.3. Questionário

Foi realizada uma pesquisa por meio de um questionário (Anexo A) que teve por finalidade realizar levantamento de dados qualitativos e quantitativos sobre o tema: Programa de Meritocracia no Hospital das Forças Armadas (HFA). As informações coletadas a partir das questões que se seguem, tiveram como objetivo levantar informações a respeito da opinião de militares das Forças Armadas e Servidores Civis que compõem os Recursos Humanos do HFA acerca do tema proposto.

Os dados averiguados serviram para analisar o nível de entendimento (percepção) dos recursos humanos sobre meritocracia, também sobre a viabilidade da implantação de um programa de meritocracia no HFA, os componentes de valorização profissional que mais valorizam o profissional que labora no HFA e, em caso de implantação de um Programa de Meritocracia no HFA, quais as recompensas que mais satisfariam os recursos humanos do hospital, fruto da implantação de um Programa de Meritocracia?

No questionário foram feitas 8 (oito) perguntas, que trataram do conhecimento das pessoas sobre meritocracia, importância dos componentes de valorização profissional, possíveis recompensas advindas da implantação de um Programa de Meritocracia e a efetividade da valorização profissional com a implantação de um Programa de Meritocracia, totalizando o número de 296 questionários respondidos.

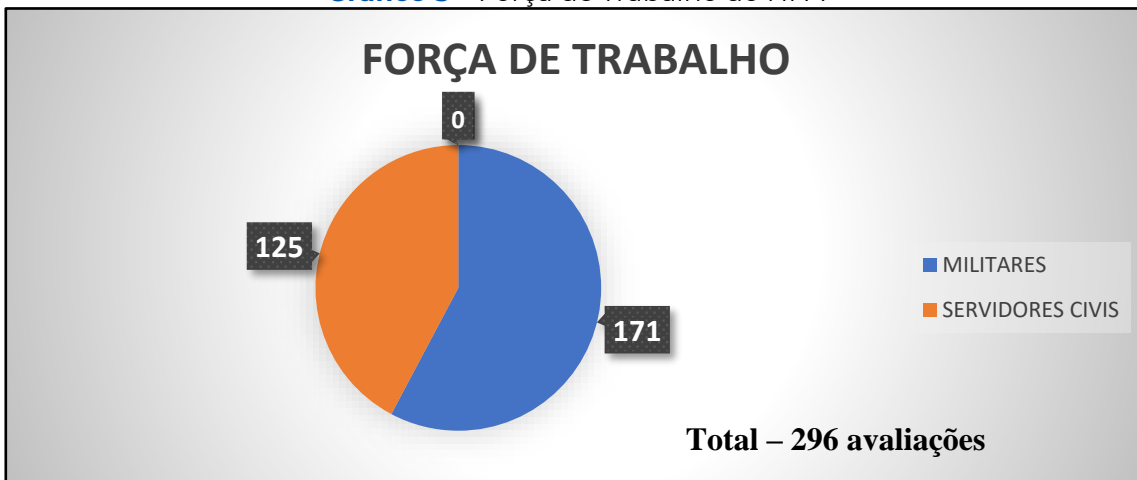
Os questionários foram encaminhados através da Parte nº 55/SPRH/DRHHFA/CMDOLOGHFA/HFA/SEPESD/SG MD, contendo o link: <https://pesquisa.hfa.mil.br/index.php/164429?lang=pt-BR> de acesso a plataforma Lime Survey.

O tratamento estatístico dos dados ocorreu com o recurso do programa *RStudio 2023.03.0+386 "Cherry Blossom"*, por possibilitar a precisão e a generalização dos seus resultados, *software* livre.

4.3.1. Resultado Da Pesquisa

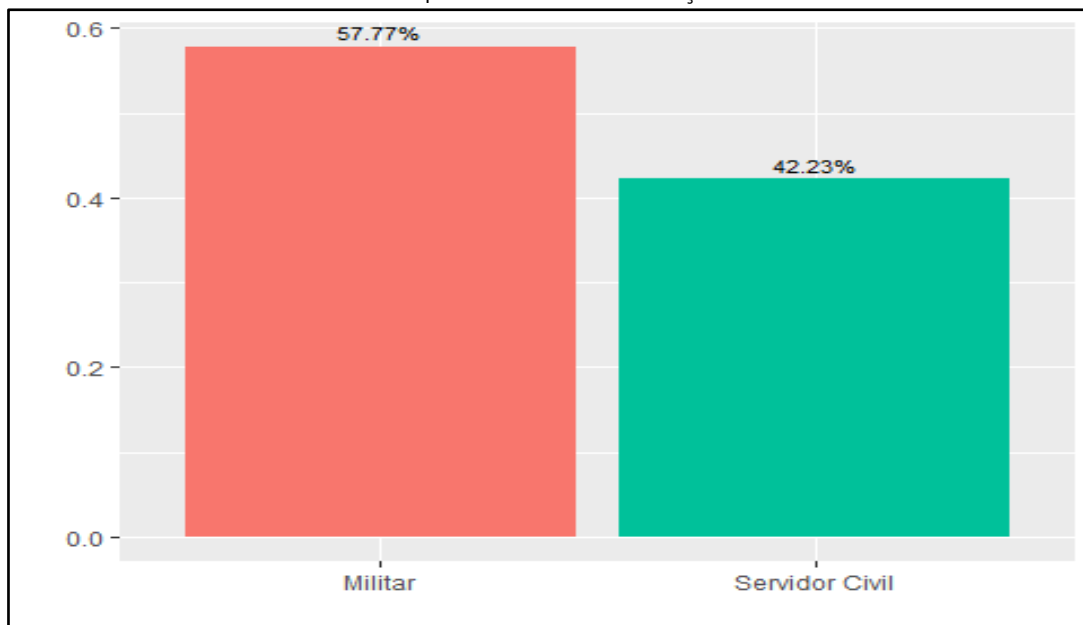
Na primeira pergunta as pessoas informaram a qual universo da Força de Trabalho do HFA pertencem, a partir do seguinte questionamento: 1) O(A) senhor(a) pertence a qual universo da Força de Trabalho do HFA?

Gráfico 5 – Força de Trabalho do HFA



Fonte: Elaborado pelo Autor (2023).

Gráfico 6 – Percentual por universo da Força de Trabalho do HFA

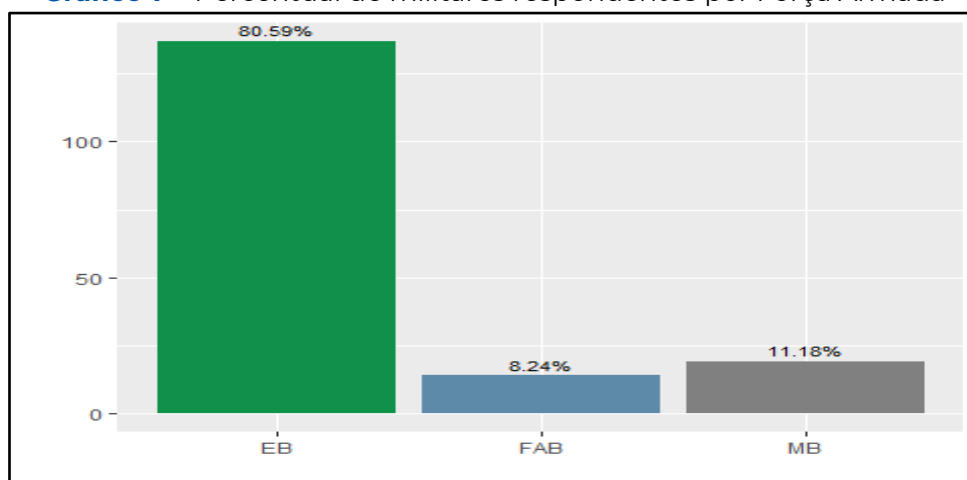


Fonte: Elaborado pela APG/HFA (2023).

Dados atualizados em 31 de maio de 2023 pela Divisão de Recursos Humanos do HFA informa o efetivo dos Recursos Humanos do HFA em 2227 pessoas sendo 865 militares e 1362 servidores civis. Compõem o efetivo de militares 193 cabos e soldados que não fazem parte do escopo deste trabalho por exercerem fundamentalmente funções de segurança das instalações, não exercendo funções técnicas de saúde ou administrativas, não tendo sido disponibilizado o questionário para a resposta de cabos e soldados, dessa forma, para o presente estudo o universo considerado é de 672 militares e 1362 servidores civis, totalizando **2.034 pessoas**.

As 296 respostas ao questionário concluídas correspondem a mais de 14,5% do universo considerado, proporcionando a esse trabalho uma confiabilidade maior que 94% utilizando a fórmula de Slovin.¹

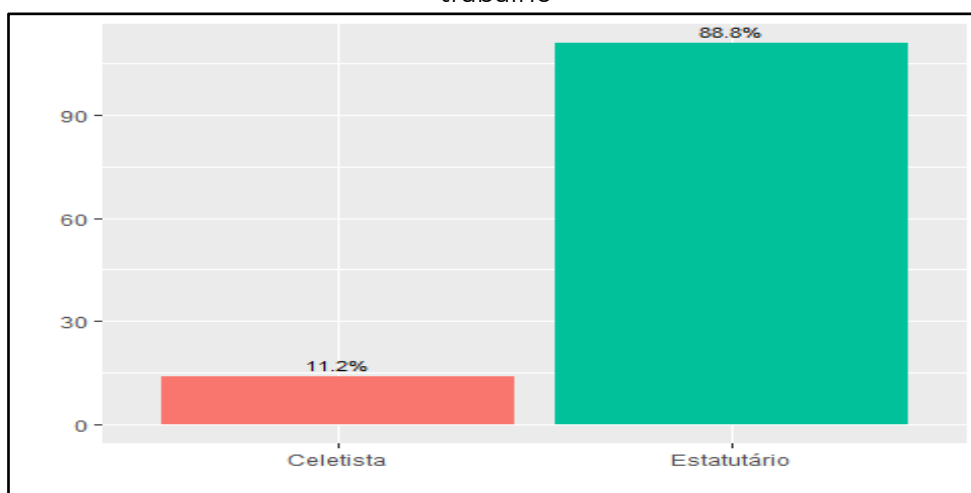
Gráfico 7 – Percentual de militares respondentes por Força Armada



Fonte: Elaborado pela APG/HFA (2023).

¹ N = 2034, e = 0,06. Pela fórmula de Slovin's, a amostra estimada (n) seria de, aproximadamente, 245 participantes, apresentando uma confiabilidade acima de 94%.

Gráfico 8 – Percentual de servidores civis respondentes por regime de contrato de trabalho

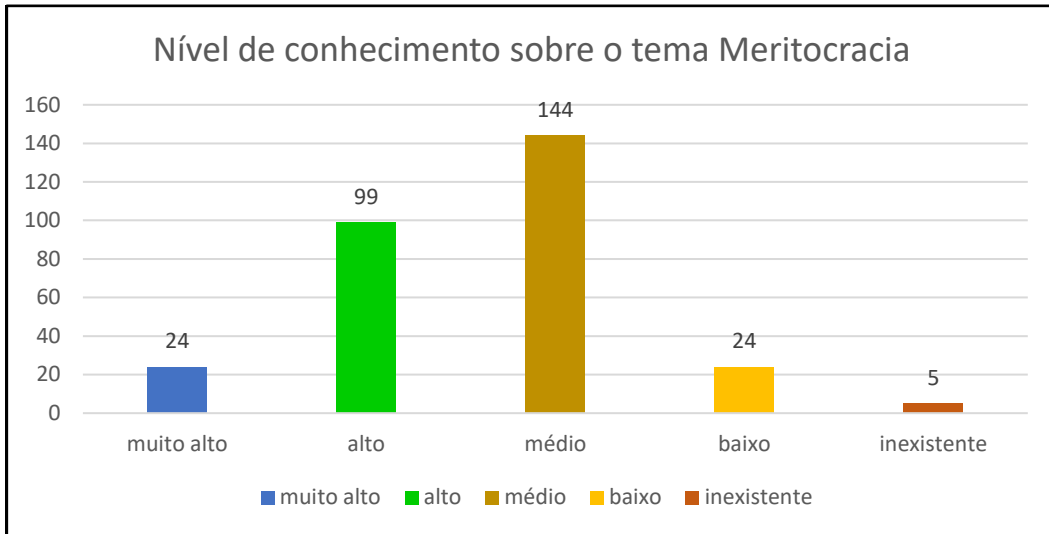


Fonte: Elaborado pela APG/HFA (2023).

Considerando os recursos humanos que responderam a pesquisa 57,77% são militares e 42,23% servidores civis, numa relação inversa a maioria do segmento que compõe a força de trabalho do HFA considerada na pesquisa é de 66,96% para os servidores civis e a minoria de 33,04% de militares. Dessa forma para uma análise mais detalhada do questionário (APÊNDICE A) todas as perguntas apresentadas foram analisando o universo de militares e de servidores civis para observar se há discrepância significativa na opinião de ambos os grupos.

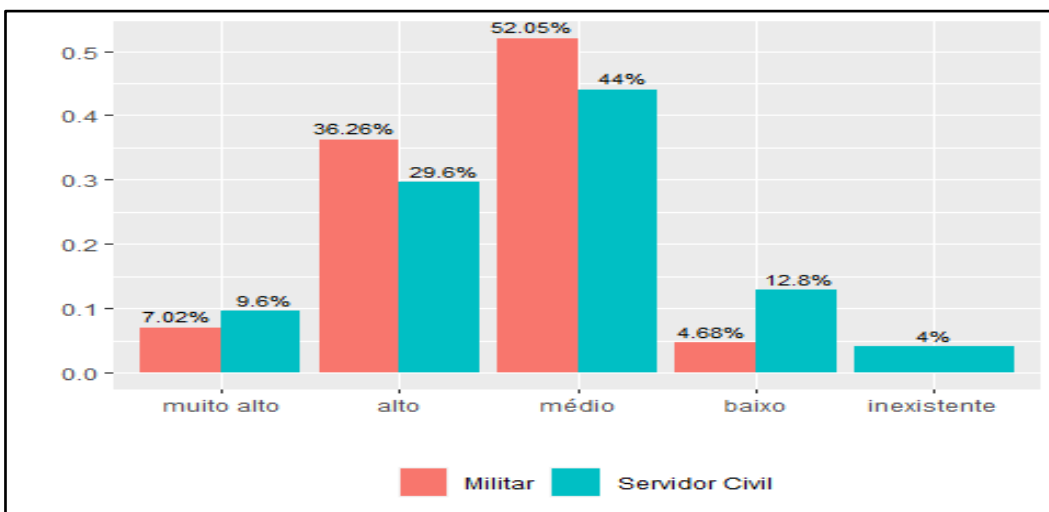
Na sequência foi solicitado uma autoavaliação sobre o nível de conhecimento sobre o tema Meritocracia e programas que tenham como objetivo a valorização profissional? Por meio da pergunta: 2) Realizando uma autoavaliação, qual seu nível de conhecimento sobre o tema Meritocracia e programas que tenham como objetivo a valorização profissional?

Gráfico 9 – Nível de Conhecimento sobre Meritocracia



Fonte: Elaborado pelo Autor (2023).

Gráfico 10 – Nível de Conhecimento sobre Meritocracia - percentual por universo pesquisado



Fonte: Elaborado pelo Autor (2023).

O próximo quesito requisitou a ordenação, conforme o entendimento do entrevistado, sobre a importância dos componentes de valorização profissional a serem considerados para a implantação de um Programa de Meritocracia no HFA, com o seguinte questionamento:

3) Ordene (de 1 a 11) conforme seu entendimento de importância, componentes de valorização profissional que o senhor(a) acredita que devem ser considerados para a implantação de um Programa de Meritocracia no HFA, sendo 1 o que mais valoriza.

Foram apresentadas 11 componetes para serem ordenadas conforme seu grau de importância sendo 1 a de maior importância e 11

a de menor. Tais componentes foram selecionados com base em levantamento das características funcionais dos profissionais do hospital realizado pela Divisão de Recursos Humanos do HFA e na experiência apresentada por outros órgãos do Poder Executivo Federal na execução de programas de meritocracia, conforme pesquisa realizada e apresentada neste trabalho no item 4.2.1 Programas de Meritocracia no Brasil do presente trabalho.

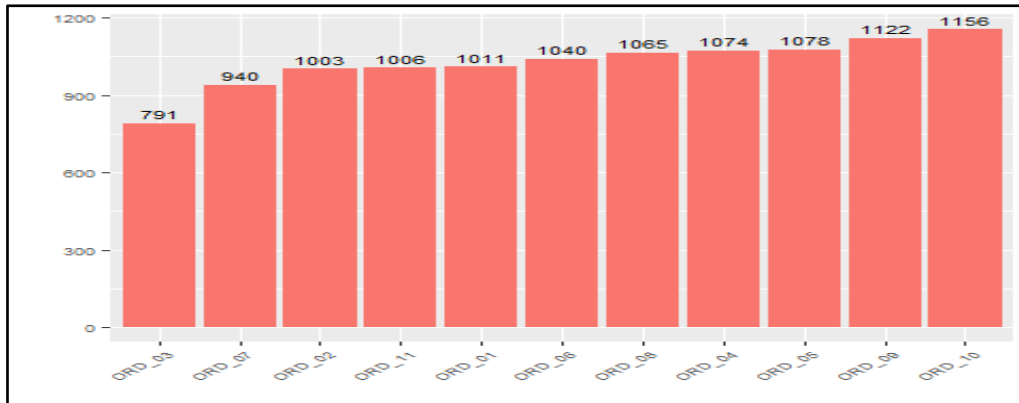
Os 11 componentes de valorização profissional foram ranqueados por cada avaliador de forma que o componente melhor posicionado recebeu o numeral 1 e o pior posicionado 11. Dessa forma, no somatório das avaliações **o componente com maior pontuação total teve uma avaliação pior do que o que recebeu menor pontuação.**

Para o entendimento dos dois próximos gráficos é necessária a leitura do quadro a seguir.

Quadro 8 - Componentes de Valorização Profissional	
ID	COMPONENTE
ORD_1	Sistema de avaliação funcional exclusivo do HFA.
ORD_2	Tempo de serviço no HFA.
ORD_3	Trabalho relevante realizado para o HFA.
ORD_4	Participação em comissões.
ORD_5	Carga horária de trabalho mensal.
ORD_6	Premiação de servidor/militar destaque.
ORD_7	Formação escolar/academia.
ORD_8	Deméritos.
ORD_9	Profissionais agraciados com honrarias do Ministério da Defesa.
ORD_10	Participação em equipe de Fiscalização de Contratos.
ORD_11	Exercício de Função de Chefia.

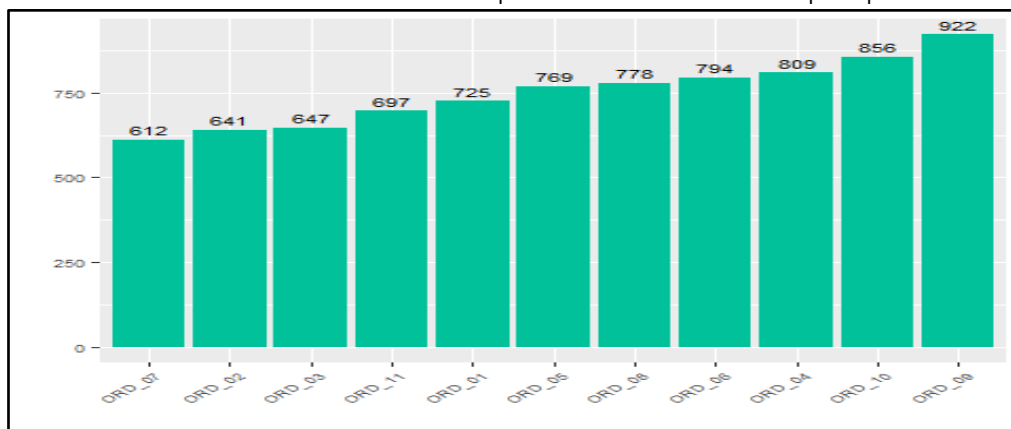
Fonte: Elaborado pela APG/HFA (2023).

Gráfico 11 – Preferência dos CVP para os militares pesquisados



Fonte: Elaborado pela APG/HFA (2023).

Gráfico 12 – Preferência dos CVP para os servidores civis pesquisados



Fonte: Elaborado pela APG/HFA (2023).

Gráfico 13 – Preferência dos CVP considerando todos os pesquisados



Fonte: Elaborado pelo Autor (2023).

Em seguida foi solicitado sugestões de componentes de valorização profissional além dos já apresentados na pesquisa da seguinte maneira: 4) Quais outros componentes além dos já apresentados o senhor(a) entende que seriam importantes, para a implantação de um Programa de Meritocracia no HFA?

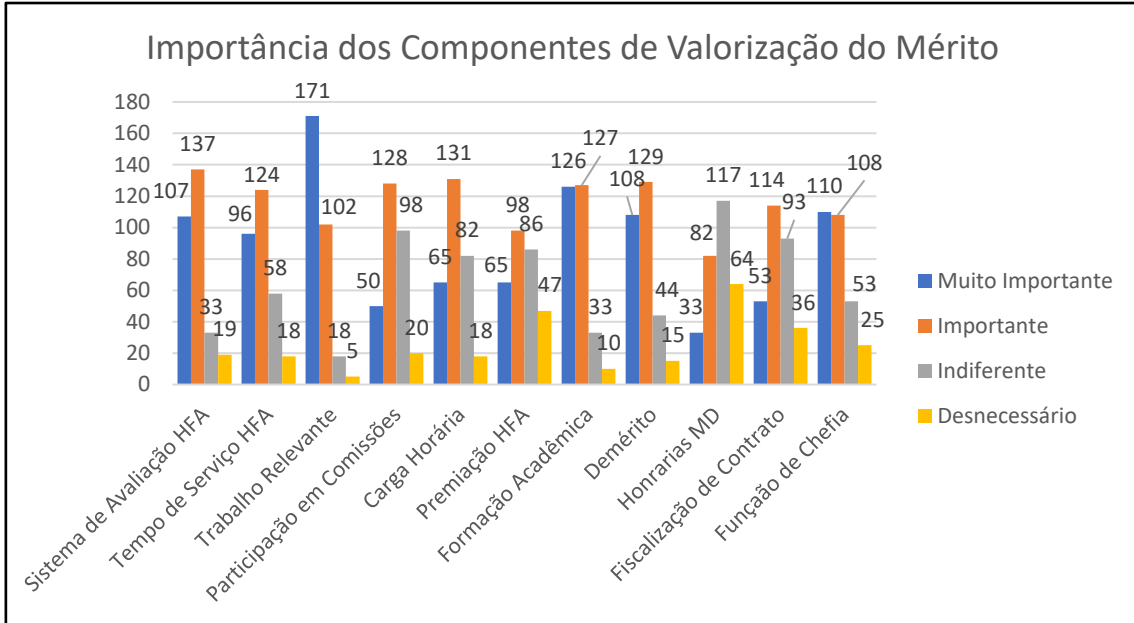
No quadro a seguir serão apresentados os componentes de valorização profissional sugeridos pelos respondentes e que não foram apresentados no questionário proposto.

Quadro 9 - Componentes de Valorização Profissional sugeridos pelos respondentes	
Componente de Valorização Profissional	Número de aparições
Respeito no trato interpessoal	1
Resolução efetiva de problemas	3
Excelência do trabalho executado	2
Produtividade	14
Preceptorial de estágios	1
Avaliação do atendimento	4
Assiduidade	9
Avaliação lateral	5
Pontualidade	2
Referências elogiosas	1
Avaliação psicossocial	1

Fonte: Elaborado pelo Autor (2023).

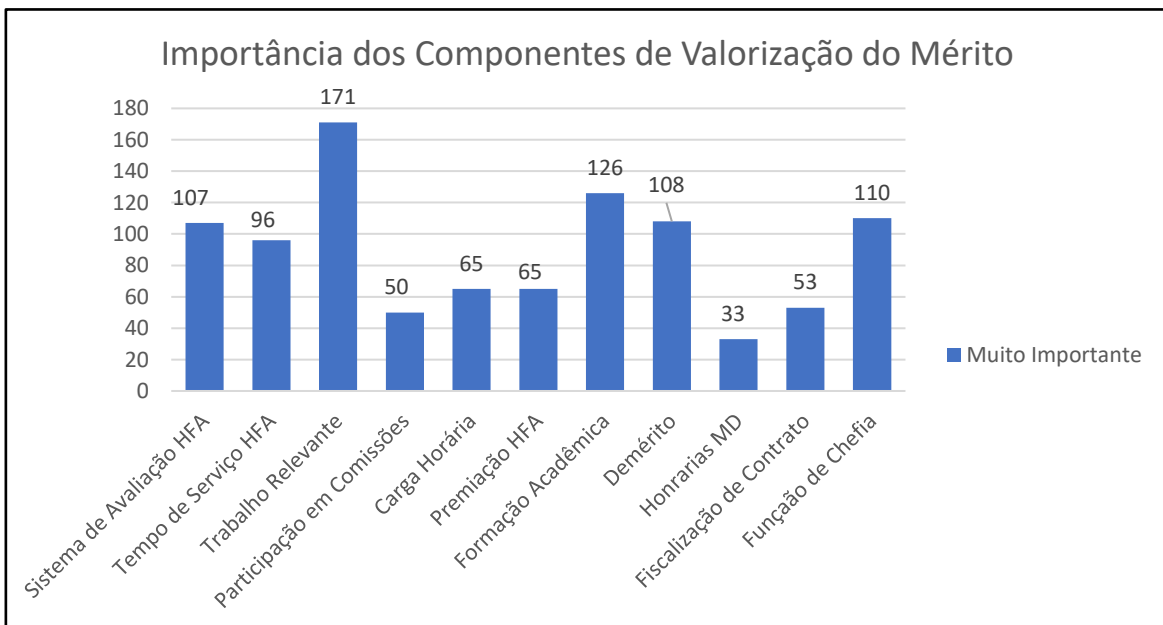
No prosseguimento da pesquisa foi questionado sobre a importância de cada componente apresentado, conforme se segue: 5) Qual a importância de cada componente apresentado?

Gráfico 14 – Importância dos Componentes de Valorização Profissional



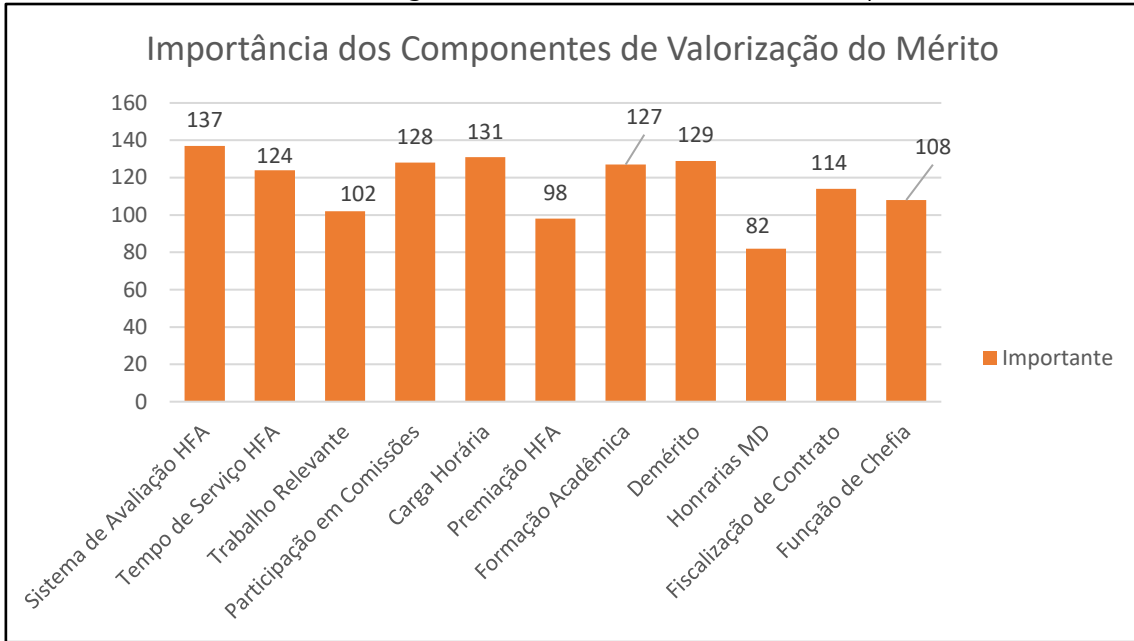
Fonte: Elaborado pelo Autor (2023).

Gráfico 15 – Contagem dos CVP avaliados como - Muito Importante



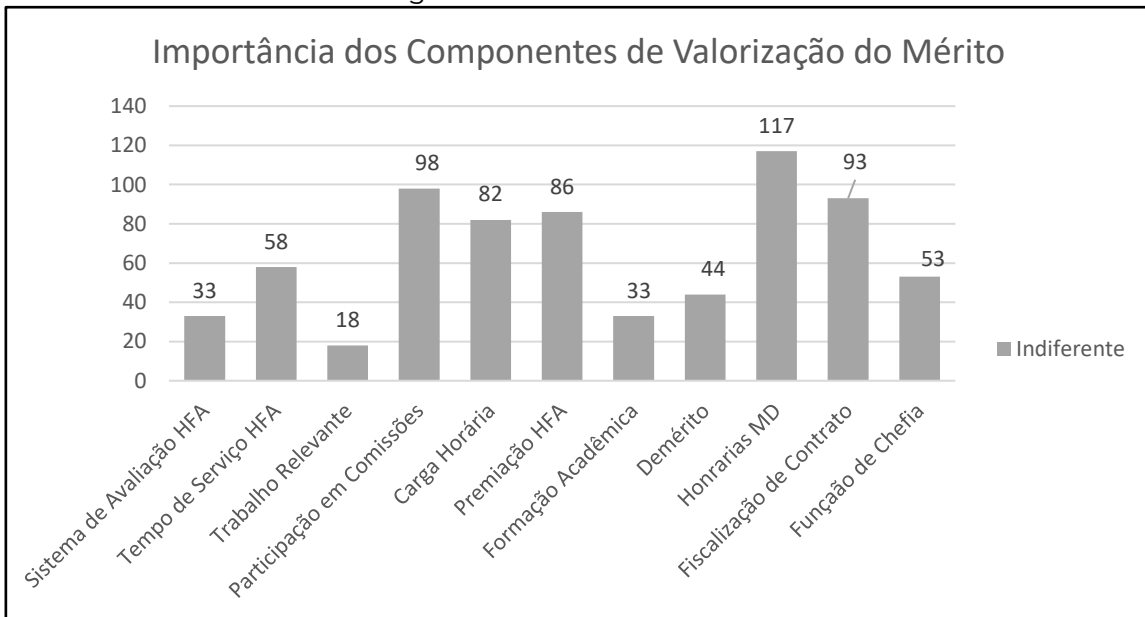
Fonte: Elaborado pelo Autor (2023).

Gráfico 16 – Contagem dos CVP avaliados como – Importante



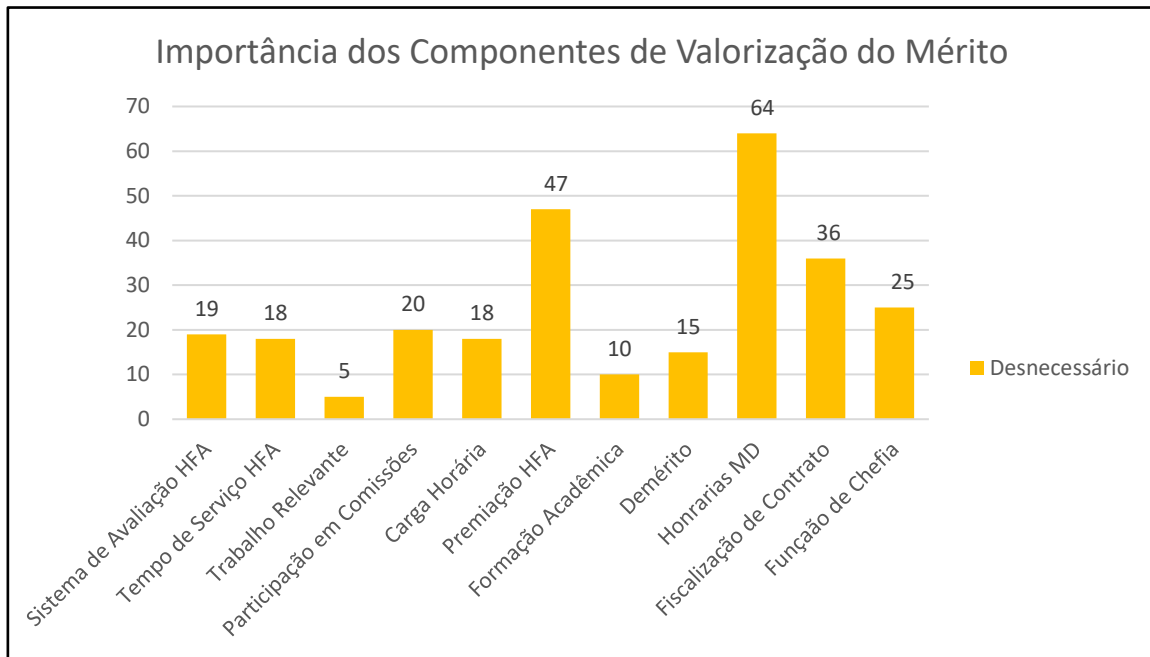
Fonte: Elaborado pelo Autor (2023).

Gráfico 17 – Contagem dos CVP avaliados como – Indiferente



Fonte: Elaborado pelo Autor (2023).

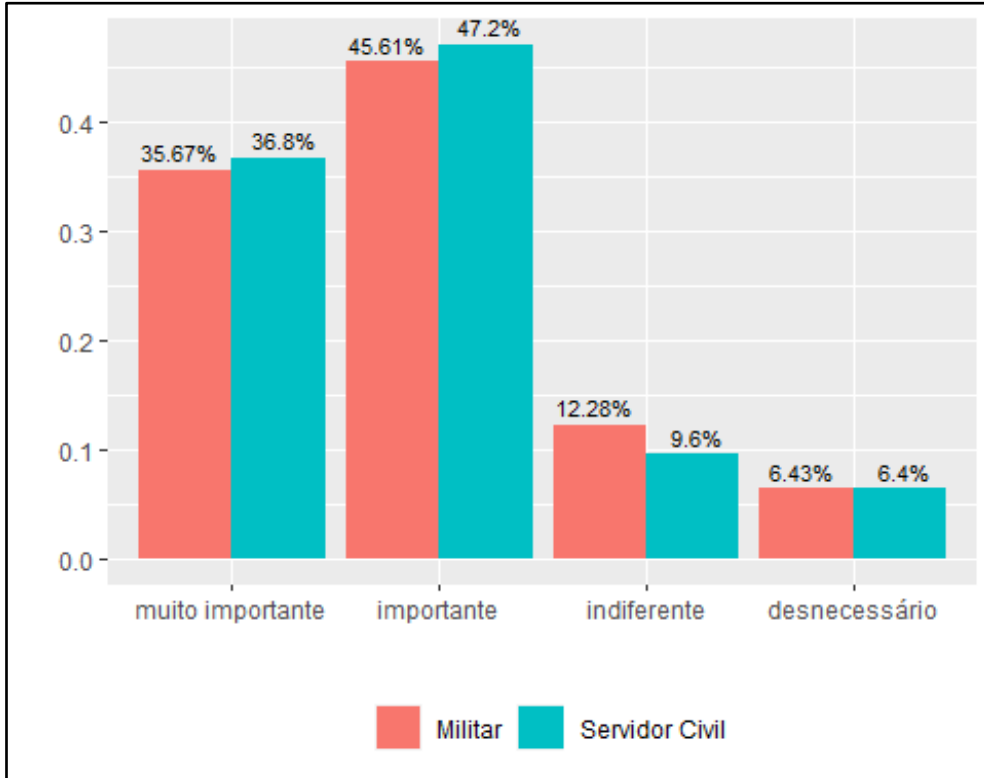
Gráfico 18 – Contagem dos CVP avaliados como – Desnecessário



Fonte: Elaborado pelo Autor (2023).

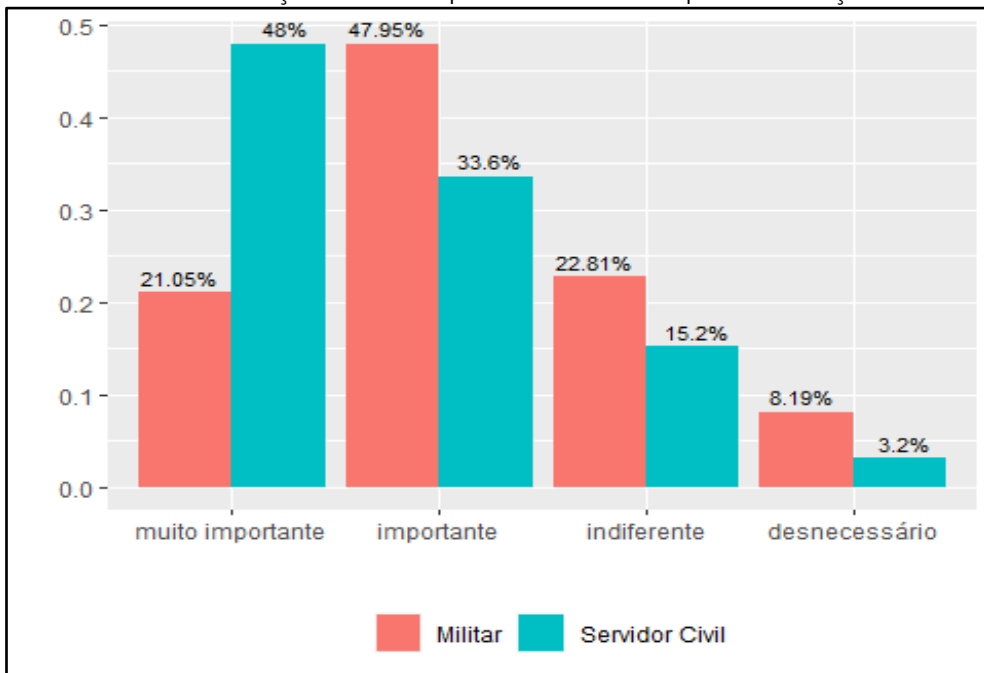
Ainda sobre a importância dos componentes de valorização profissional foram analisadas as respostas dos militares e servidores civis para cada componente de valorização profissional apresentado separadamente no intuito de verificar se há grandes discrepâncias na opinião desses dois universos distintos.

Gráfico 19 – Avaliação sobre Importância do Sistema de Avaliação HFA



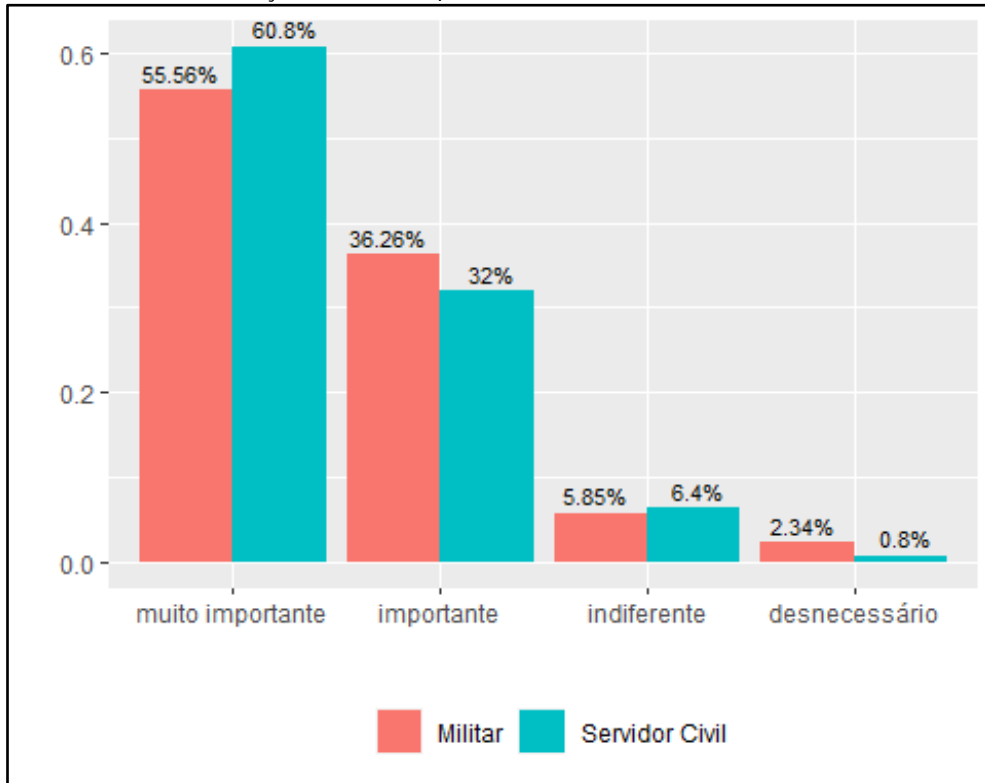
Fonte: Elaborado pela APG/HFA (2023).

Gráfico 20 – Avaliação sobre Importância do Tempo de Serviço no HFA



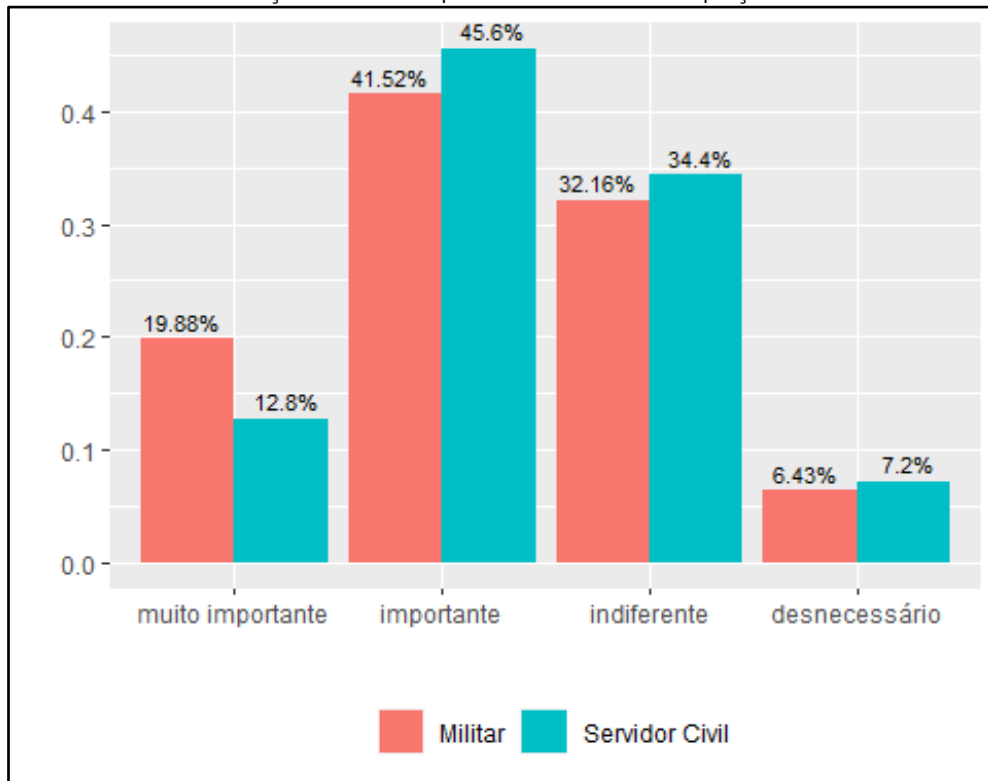
Fonte: Elaborado pela APG/HFA (2023).

Gráfico 21 – Avaliação sobre Importância do Trabalho Relevante no HFA



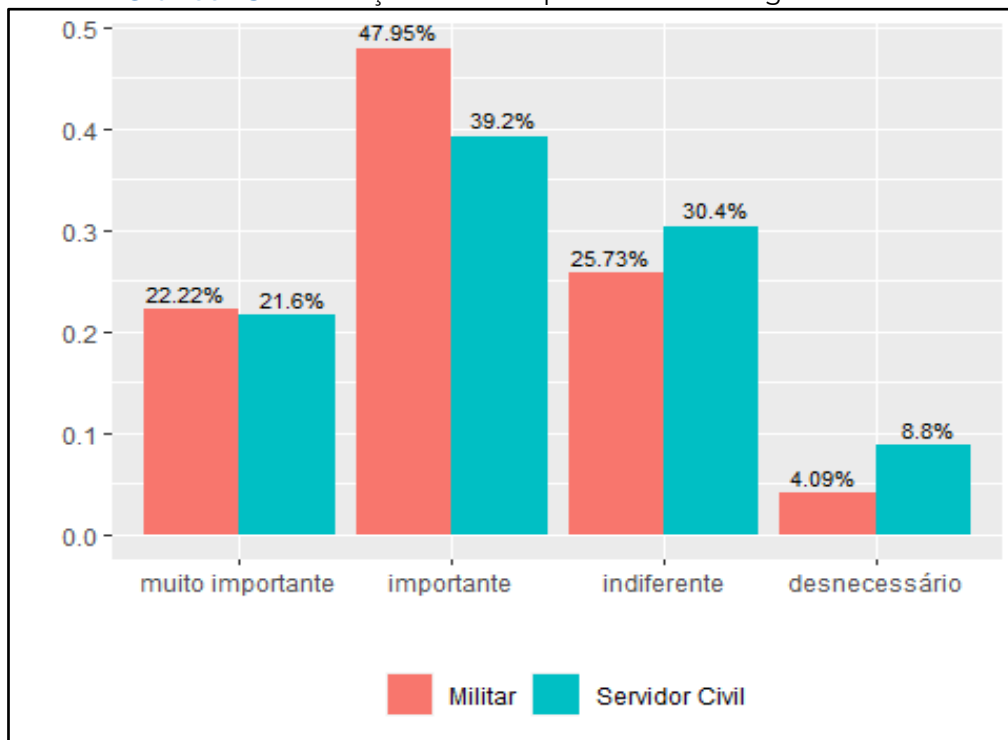
Fonte: Elaborado pela APG/HFA (2023).

Gráfico 22 – Avaliação sobre Importância da Participação em Comissões



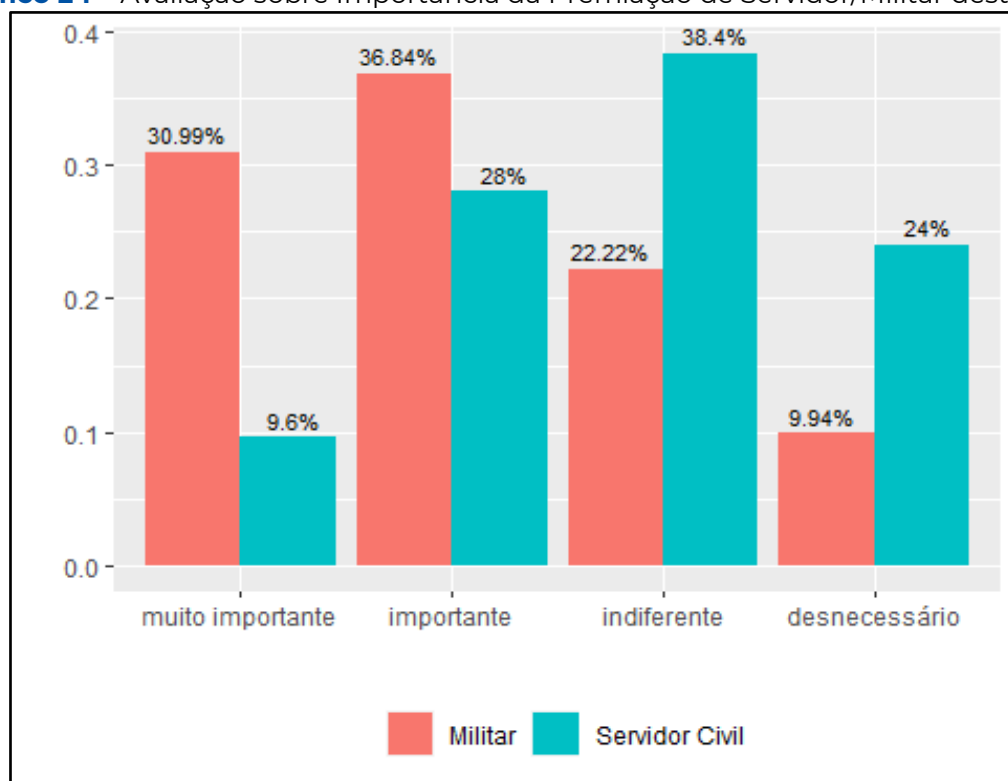
Fonte: Elaborado pela APG/HFA (2023).

Gráfico 23 – Avaliação sobre Importância da Carga Horária



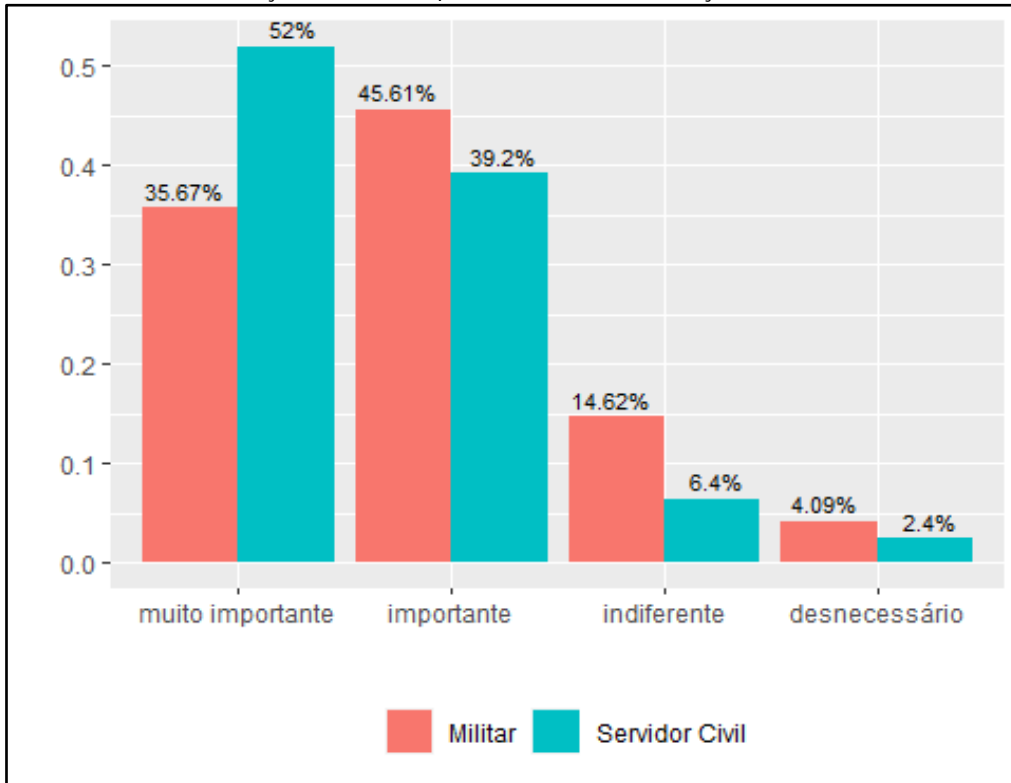
Fonte: Elaborado pela APG/HFA (2023).

Gráfico 24 – Avaliação sobre Importância da Premiação de Servidor/Militar destaque



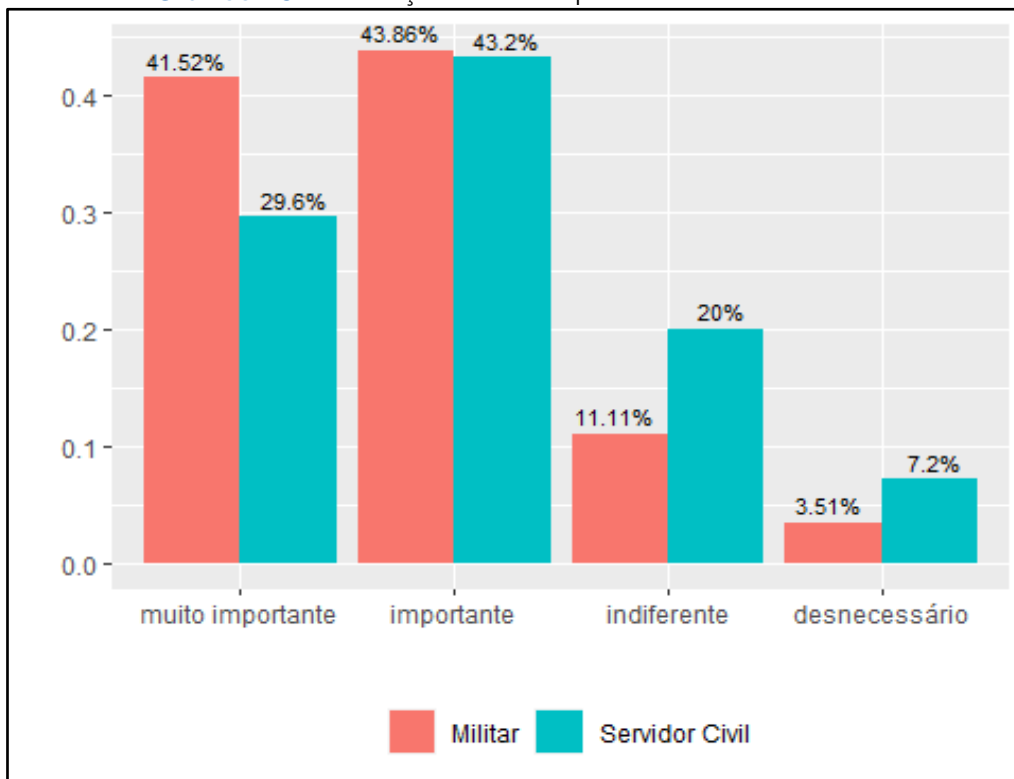
Fonte: Elaborado pela APG/HFA (2023).

Gráfico 25 – Avaliação sobre Importância da Formação Escolar/Acadêmica



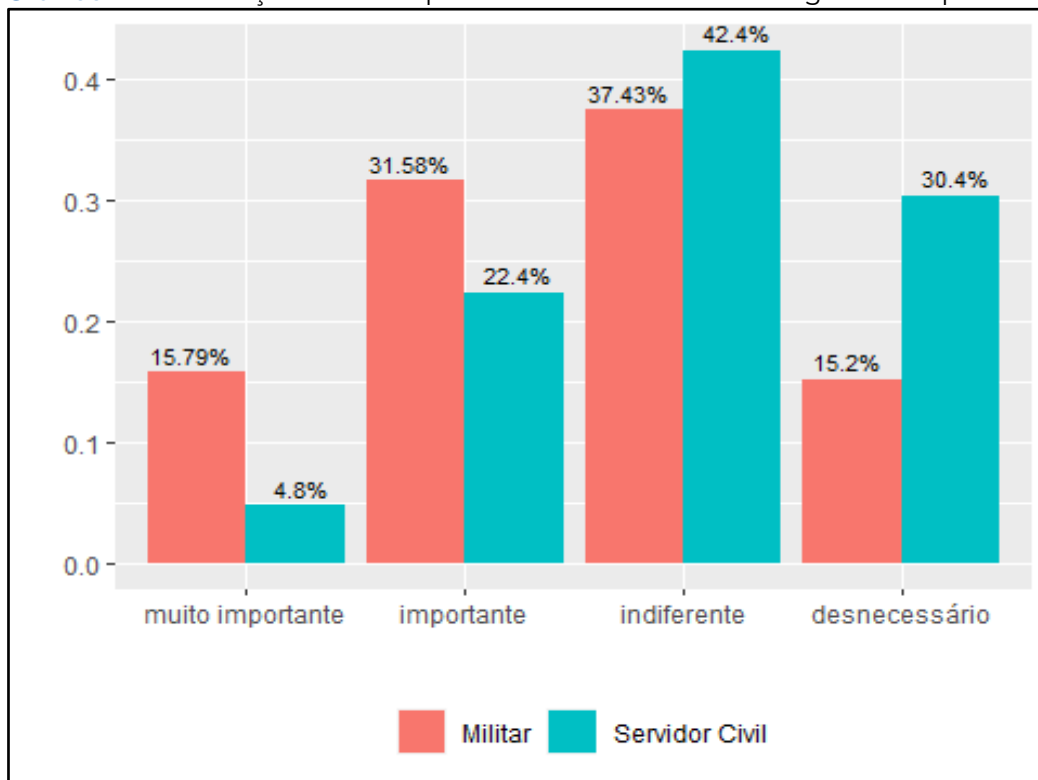
Fonte: Elaborado pela APG/HFA (2023).

Gráfico 26 – Avaliação sobre Importância do Demérito



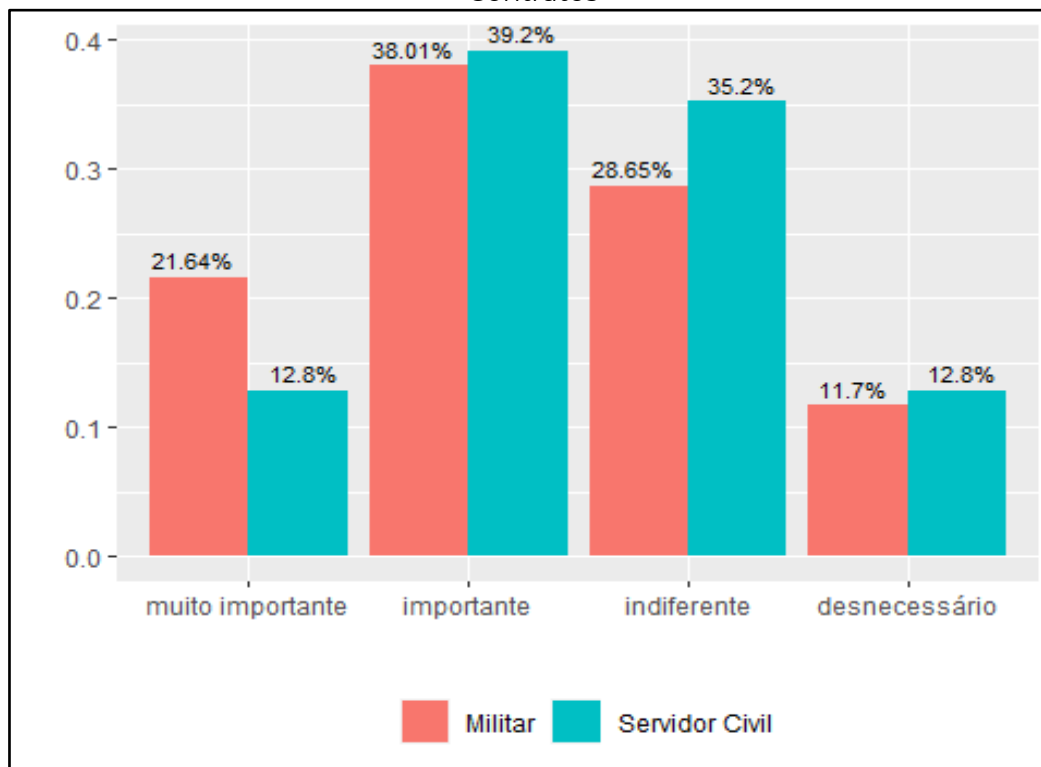
Fonte: Elaborado pela APG/HFA (2023).

Gráfico 27 – Avaliação sobre Importância dos Profissionais agraciados pelo MD

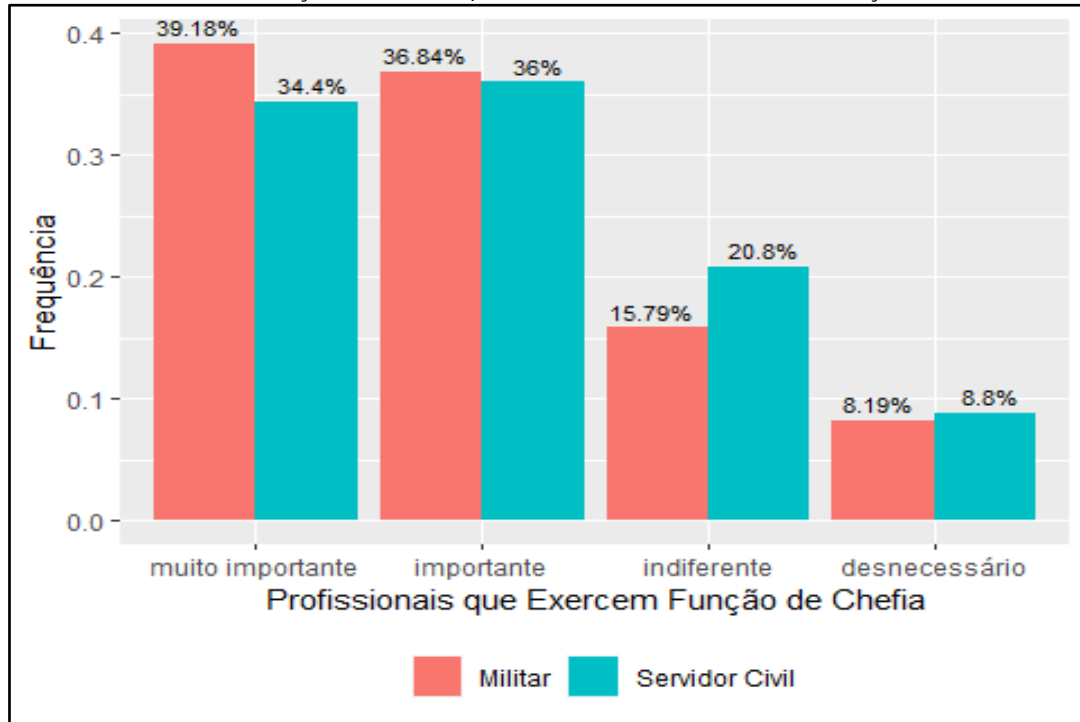


Fonte: Elaborado pela APG/HFA (2023).

Gráfico 28 – Avaliação sobre Importância da Participação em Fiscalização de Contratos



Fonte: Elaborado pela APG/HFA (2023).

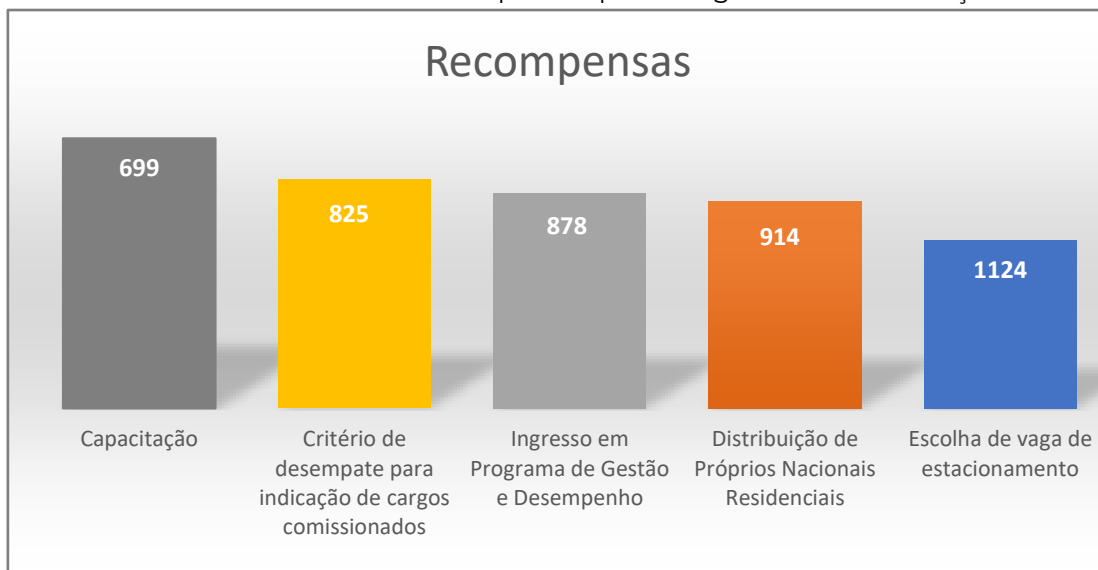
Gráfico 29 – Avaliação sobre Importância do Exercício de Função de Chefia

Fonte: Elaborado pela APG/HFA (2023).

Continuando o questionário, foi pedido que se ordenasse, conforme o entendimento do pesquisado sobre grau importância, possíveis recompensas que poderão ser ofertadas com a implantação de um Programa de Valorização do Mérito. No questionário foi feita a pergunta da seguinte maneira: 6) Ordene (de 1 a 5) conforme seu entendimento de importância, possíveis recompensas que poderão ser ofertadas com a implantação de um Programa de Valorização do Mérito, sendo 1 o que mais valoriza.

As cinco possibilidades de recompensa foram ranqueadas por cada avaliador de forma que o componente melhor posicionado recebeu o numeral 1 e o pior posicionado 5. Dessa forma, no somatório das avaliações a recompensa com maior pontuação total teve uma avaliação pior do que o que recebeu menor pontuação.

Gráfico 30 – Possíveis recompensas para Programa de Valorização do Mérito



Fonte: Elaborado pela APG/HFA (2023).

Para um estudo mais detalhado sobre possibilidades de recompensa, foram analisadas as respostas dos militares e servidores civis separadamente no intuito de verificar se há grandes discrepâncias na opinião desses dois universos distintos.

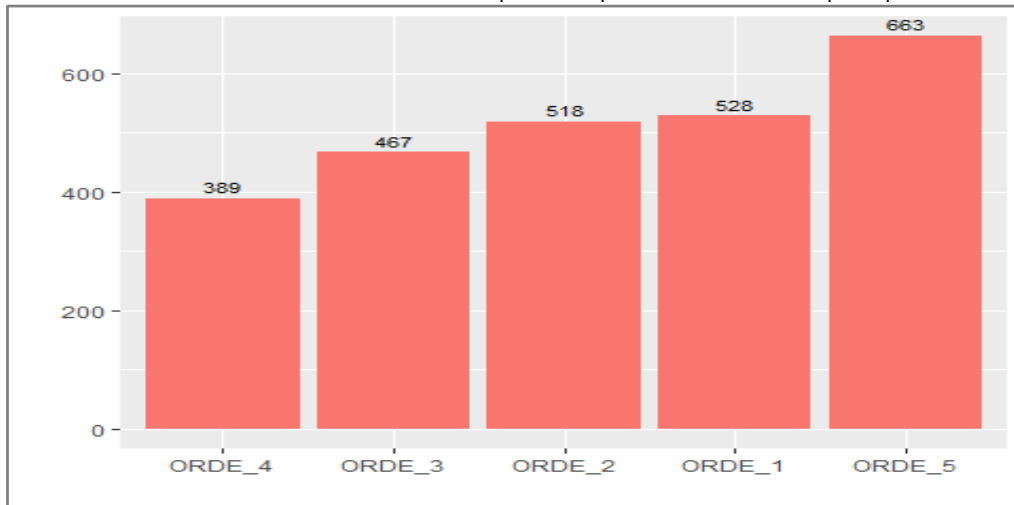
Para o entendimento dos dois próximos gráficos é necessária a leitura do quadro a seguir:

Quadro 10 – Possibilidades de Recompensas	
ID	COMPONENTE
ORDE_1	Distribuição de Próprios Nacionais Residenciais
ORDE_2	Ingresso em Programa de Gestão e Desempenho ²
ORDE_3	Critério de desempate para indicação de cargos comissionados
ORDE_4	Capacitação
ORDE_5	Escolha de vaga de estacionamento

Fonte: Elaborado pela APG/HFA (2023).

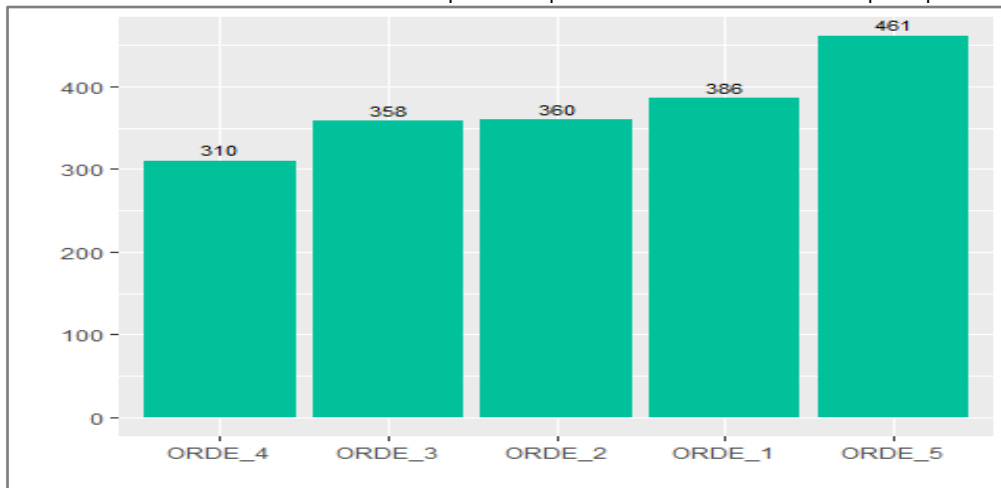
² Programa de Gestão e Desempenho (PGD) é o nome dado ao modelo de gestão instituído pela Administração Pública Federal por meio do Decreto nº 11.072/2022.

Gráfico 31 – Preferência de Recompensas para os militares pesquisados



Fonte: Elaborado pela APG/HFA (2023).

Gráfico 32 – Preferência de Recompensas para os Servidores Civis pesquisados



Fonte: Elaborado pela APG/HFA (2023).

Em prosseguimento ao questionário, foi solicitado sugestões de recompensas além das já apresentados na pesquisa. O questionamento foi feito da seguinte maneira: 7) Quais outras recompensas, além das já apresentadas, o senhor(a) entende que seriam importantes para a valorização do profissional do HFA baseada em um Programa de Meritocracia?

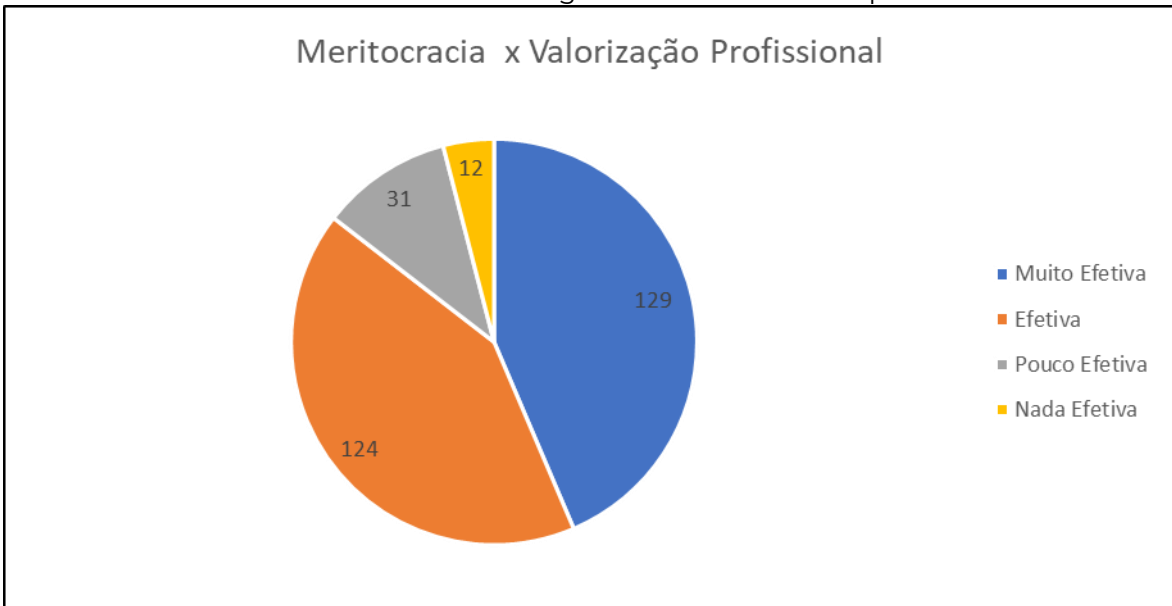
No quadro a seguir serão apresentadas as recompensas sugeridas pelos respondentes e que não foram apresentados no questionário proposto.

Quadro 11 - Recompensas sugeridos pelos respondentes	
Sugestões de Recompensas	Número de aparições
Concessão para uso do Salão de Festas do SR1	1
Concessão de Medalhas	1
Liberação para licença capacitação	3
Prioridade no refeitório	1
Almoçar com o comandante	1
Assistir formaturas ao lado do comandante	1
Honraria em forma de diplomas	2
Homenagem em formatura	1

Fonte: Elaborado pela APG/HFA (2023).

Por fim, foi questionado se a implantação de um Programa de Meritocracia no HFA pode ser uma ferramenta efetiva para valorizar o profissional que compõe o quadro de recursos humanos do Hospital, conforme descrito a seguir: 8) O(A) senhor(a) acredita que a implantação de um Programa de Meritocracia no HFA pode ser uma ferramenta efetiva para valorizar o profissional que compõe o quadro de recursos humanos do Hospital?

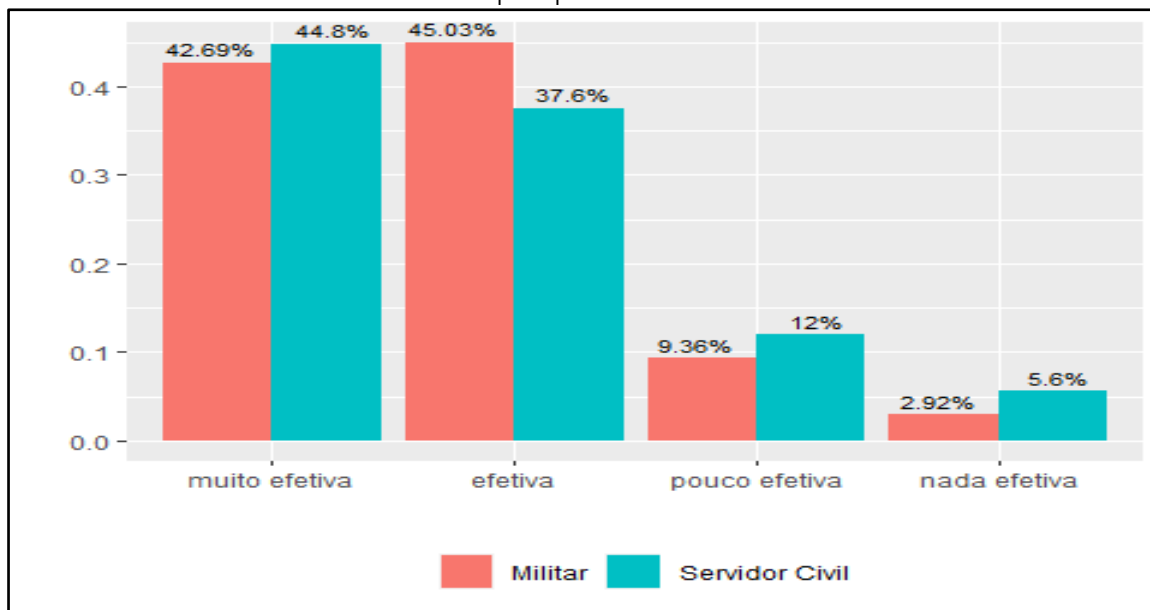
Gráfico 33 – Efetividade do Programa de Meritocracia para a VP



Fonte: Elaborado pelo Autor (2023).

Também sobre a efetividade para a valorização profissional da implantação de um programa de meritocracia, foram analisadas as respostas dos militares e servidores civis em gráficos distintos com o objetivo de verificar se há grandes discrepâncias na opinião desses dois universos.

Gráfico 34 – Efetividade do Programa de Meritocracia para a VP por universo pesquisado



Fonte: Elaborado pela APG/HFA (2023).

Dos entrevistados, mais de 85% dos pesquisados entendem que a adoção de um Programa de Meritocracia é efetiva ou muito efetiva para a valorização profissional, confirmando a importância da implantação de um Programa de Meritocracia no HFA e a existência de um “senso comum” por parte da força de trabalho sobre a efetividade, para a valorização profissional do recurso humano do nosocômio, da implantação de um Programa de Meritocracia no HFA.

4.4. Entrevistas

Conforme apresentado no capítulo 3 as entrevistas tinham foco nos principais gestores do Hospital das Forças Armadas, o Comandante Logístico, o Diretor Técnico de Saúde e o Diretor Técnico de Ensino e Pesquisa do HFA. As entrevistas foram realizadas no período de 28 de abril a 06 de junho de 2023.

4.4.1. Entrevista Com O Comandante Logístico

O senhor acredita que a gestão de pessoal no setor público, baseada na Meritocracia, é uma ferramenta importante para a valorização profissional?

Sim

O senhor entende ser válida a implantação de um programa de meritocracia no HFA? Por que?

Sim. Teríamos critérios justos para a seleção de cargos de chefia, cargos comissionados, capacitações, bolsas de estudo e etc.

O senhor possui experiência na condução de processos de seleção de recursos humanos baseado no mérito profissional?

Sim. Fui Diretor de Avaliações e Promoções do Exército Brasileiro.

O senhor acredita que a implantação de um programa de meritocracia no HFA pode ser uma ferramenta de motivação profissional para o recurso humano do hospital?

Sim, pois estimularia o esforço e a dedicação de cada recurso humano do HFA.

De acordo com a visão do gestor, quais seriam os componentes de valorização profissional mais adequados para serem utilizados em um futuro programa de meritocracia no HFA?

Avaliação do desempenho profissional, experiências, qualificações, habilitações e rendimento escolar nos diferentes níveis.

Quais possíveis recompensas o senhor entende que poderiam ser ofertadas aos recursos humanos do HFA por ocasião da implantação de um programa de meritocracia no HFA?

Cargos de Chefia, Cargos Comissionados, Bolsas de Estudo e Capacitações.

No entendimento do senhor, quais os aspectos positivos da implantação de um programa de meritocracia no HFA?

Maior dedicação e esforço dos integrantes do HFA com consequências positivas para os resultados do HFA.

No entendimento do senhor, quais as possíveis barreiras para a implantação de um programa de meritocracia no HFA?

Teria que ser criado um sistema informatizado integrado ao banco de dados do hospital.

Por fim, o espaço a seguir está reservado, caso o senhor deseje, para a livre manifestação a respeito do tema: Possibilidade de implantação de um Programa de Meritocracia no HFA.

Acredito que o Programa de Meritocracia deva ser levado a frente como forma de melhorar o funcionamento do HFA como um todo.

4.4.2. Entrevista Com O Diretor Técnico De Saúde

O senhor acredita que a gestão de pessoal no setor público, baseada na Meritocracia, é uma ferramenta importante para a valorização profissional?

Sim

O senhor entende ser válida a implantação de um programa de meritocracia no HFA? Por que?

Sim. A meritocracia valoriza o profissional comprometido com as Diretrizes da Instituição. Valoriza o bom profissional e identifica os não comprometidos.

O senhor possui experiência na condução de processos de seleção de recursos humanos baseado no mérito profissional?

Não, mas sou favorável. A maioria dos concursos são feitos ou por provas onde se analisa o conhecimento teórico (algumas vezes adquiridos em cursinhos) ou por análise curricular onde se avalia a formação teórica do candidato. Não se avalia a competência no trabalho e nem a experiência profissional muitas vezes.

O senhor acredita que a implantação de um programa de meritocracia no HFA pode ser uma ferramenta de motivação profissional para o recurso humano do hospital?

Sim, acredito que a meritocracia pode ser uma solução. A valorização pode ser financeira (difícil com recursos) ou através de capacitação em parceria com instituições de ensino.

De acordo com a visão do gestor, quais seriam os componentes de valorização profissional mais adequados para serem utilizados em um futuro programa de meritocracia no HFA?

Comprometimento, cumprimento de metas estabelecidas, ética profissional, relacionamento interpessoal, multifuncionalidade e adaptabilidade.

Quais possíveis recompensas o senhor entende que poderiam ser ofertadas aos recursos humanos do HFA por ocasião da implantação de um programa de meritocracia no HFA?

Progressão funcional, cursos de capacitação e valorização financeira.

No entendimento do senhor, quais os aspectos positivos da implantação de um programa de meritocracia no HFA?

Vejo que a implantação deste modelo de gestão baseada no mérito, tende a escolher as pessoas certas para ocuparem os lugares certos, conquistando com o próprio esforço. Estimula a ambição funcional e reduz a acomodação do RH (desestímulo).

No entendimento do senhor, quais as possíveis barreiras para a implantação de um programa de meritocracia no HFA?

Não vejo motivos para a não implantação.

Por fim, o espaço a seguir está reservado, caso o senhor deseje, para a livre manifestação a respeito do tema: Possibilidade de implantação de um Programa de Meritocracia no HFA.

Sou favorável à implantação do Programa de Meritocracia para os servidores civis. E para os militares um critério de isonomia entre as Forças Armadas uma vez que todos tem seu sistema de valorização do mérito, mas com critérios talvez diferentes.

4.4.3. Entrevista Com O Diretor Técnico De Ensino E Pesquisa

O senhor acredita que a gestão de pessoal no setor público, baseada na Meritocracia, é uma ferramenta importante para a valorização profissional?

Sim, sem dúvida.

O senhor entende ser válida a implantação de um programa de meritocracia no HFA? Por que?

Entendo que sim, notadamente na área de saúde, assim como na esfera administrativa.

O senhor possui experiência na condução de processos de seleção de recursos humanos baseado no mérito profissional?

Sim.

O senhor acredita que a implantação de um programa de meritocracia no HFA pode ser uma ferramenta de motivação profissional para o recurso humano do hospital?

Questão não respondida pelo entrevistado.

De acordo com a visão do gestor, quais seriam os componentes de valorização profissional mais adequados para serem utilizados em um futuro programa de meritocracia no HFA?

Além de especializações e capacitações voltadas à área de saúde (tanto técnicas quanto administrativas), as médias de desempenho pessoal também seria um outro componente.

Quais possíveis recompensas o senhor entende que poderiam ser ofertadas aos recursos humanos do HFA por ocasião da implantação de um programa de meritocracia no HFA?

Como recompensas, além de financeiras, teríamos também alteração de carga horária e licenças como recompensas.

No entendimento do senhor, quais os aspectos positivos da implantação de um programa de meritocracia no HFA?

Eficácia.

No entendimento do senhor, quais as possíveis barreiras para a implantação de um programa de meritocracia no HFA?

As diversas culturas da nossa força de trabalho (militares das três Forças Armadas e servidores civis) e administração não especializada na área hospitalar.

Por fim, o espaço a seguir está reservado, caso o senhor deseje, para a livre manifestação a respeito do tema: Possibilidade de implantação de um Programa de Meritocracia no HFA.

Embora produtivo, a implementação será difícil enquanto não existir um plano de carreira e salarial para os servidores civis.

4.5. Conclusão da Análise dos Dados

Analisando as informações apresentadas no presente capítulo, pôde-se chegar as seguintes conclusões:

Na revisão bibliográfica foi apresentado que o maior problema para a meritocracia tem relação direta com o processo de avaliação do mérito do trabalhador, o Comandante Logístico apresentou a ideia de que a avaliação funcional é um componente de valorização profissional importante para a implantação do Programa de Meritocracia. Também, foi vista a ideia de que a meritocracia é utilizada pelas Instituições como estímulo profissional, oferecendo recompensas aos seus integrantes. Essa mesma ideia foi apresentada por dois dos três grandes gestores do hospital, o que indica que a alta cúpula do HFA entende, assim como foi observado na literatura, que a implantação da meritocracia é importante para o desenvolvimento profissional dos recursos humanos da Instituição.

Na análise documental foram apresentadas cinco instituições públicas que possuem programa de meritocracia, foram observados os componentes de valorização profissional de cada uma e as ofertas de recompensas. Comparando esses programas com os CVP apresentados no questionário distribuído para o desenvolvimento deste trabalho verifica-se que todos os CVP constam nos programas estudados, demonstrando que há coerência entre os CVP apresentados no questionário (APENDICE A) e o que já praticado no serviço público.

No estudo dos programas de meritocracia apresentados não há menção do motivo que levou as instituições a fazer inclusão dos seus respectivos componentes de valorização profissional e recompensas.

Dos entrevistados menos de 10% se autoavaliaram com baixo ou inexistente conhecimento sobre o tema, indicando um ambiente favorável para o desenvolvimento de estudos sobre Programa de Meritocracia no HFA. Há necessidade de uma campanha de esclarecimento no âmbito do HFA para que todo o efetivo do nosocômio tenha o mínimo de conhecimento em relação a meritocracia.

Os componentes de valorização profissional apresentados no questionário distribuído tiveram a seguinte ordem de preferência conforme apresentado no Gráfico 13: 1) Trabalho Relevante; 2) Formação Escolar/Acadêmica; 3) Tempo de Serviço no HFA; 4) Exercício da Função de Chefia; 5) Sistema de Avaliação próprio do HFA; 6) Premiação de Servidor Civil/Militar destaque; 7) Deméritos; 8) Carga Horária de trabalho; 9) Participação em Comissões; 10) Participação em Fiscalização de Contrato; e 11) Profissionais agraciados pelo MD.

Há uma divergência no ordenamento da preferência dos CVP quando a análise é feita separadamente no universo dos militares e servidores civis, como podemos verificar no quadro a seguir:

Quadro 12 – Ordenamento comparativo da prioridade dos CVP		
ORD	MILITARES	SERVIDORES CIVIS
1º	Trabalho relevante realizado para o HFA.	Formação escolar/academia.
2º	Formação escolar/academia.	Tempo de serviço no HFA.
3º	Tempo de serviço no HFA.	Trabalho relevante realizado para o HFA.
4º	Exercício de Função de Chefia.	Exercício de Função de Chefia.
5º	Sistema de avaliação funcional exclusivo do HFA.	Sistema de avaliação funcional exclusivo do HFA.

6°	Premiação de servidor/militar destaque.	Carga horária de trabalho mensal.
7°	Deméritos.	Deméritos.
8°	Participação em comissões.	Premiação de servidor/militar destaque.
9°	Carga horária de trabalho mensal.	Participação em comissões.
10°	Profissionais agraciados com honorarias do Ministério da Defesa.	Profissionais agraciados com honorarias do Ministério da Defesa.
11°	Participação em equipe de Fiscalização de Contratos.	Participação em equipe de Fiscalização de Contratos.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2023).

Apesar das divergências no ordenamento das prioridades dos componentes de valorização profissional entre os militares e servidores civis os componentes (Profissionais agraciados com honorarias do Ministério da Defesa e Participação em equipe de Fiscalização de Contratos) ficaram como os piores posicionamentos para ambos, além disso 72,8% dos servidores civis e 52,63% dos militares entendem que ser agraciado com honorarias do MD é indiferente ou desnecessário para o programa e sobre participar de equipes de fiscalização de contratos é indiferente ou desnecessário para 48% dos servidores civis e 40,35% dos militares.

Outro dado significativo levantado é a rejeição dos servidores civis para o componente (Premiação de servidor/militar destaque) com 62,4% das opiniões sobre a importância desse componente como indiferente ou desnecessário.

Quadro 13 – Ordenamento comparativo das recompensas

ORD	MILITARES	SERVIDORES CIVIS
1º	Capacitação	Capacitação
2º	Critério de desempate para indicação de cargos comissionados	Critério de desempate para indicação de cargos comissionados
3º	Ingresso em Programa de Gestão e Desempenho	Ingresso em Programa de Gestão e Desempenho
4º	Distribuição de Próprios Nacionais Residenciais	Distribuição de Próprios Nacionais Residenciais
5º	Escolha de vaga de estacionamento	Escolha de vaga de estacionamento

Fonte: Elaborado pelo Autor (2023).

Do quadro comparativo acima percebe-se que o ordenamento das prioridades de ambos os universos para as recompensas é o mesmo.

Quanto aos Componentes de Valorização Profissional sugeridos pelos respondentes (Pergunta 4 do questionário) produtividade apareceu em 14 respostas e assiduidade em 9 respostas, em um universo de 296 respondentes não é muito significativo como CVP isolado, porém, devem ser avaliados se deveram compor o sistema de avaliação funcional próprio do HFA, um dos CVP apresentados no referido questionário.

Sobre as recompensas apontadas pelos respondentes (Pergunta 7 do questionário) as que apareceram com maior citação são Liberação para licença capacitação e Honraria em forma de diplomas, apareceram 3 e 2 vezes respectivamente não sendo relevante para o universo pesquisado. Algumas propostas não puderam ser consideradas por não serem permitidas pela legislação em vigor, como por exemplo Dispensa do serviço, Gratificação monetária, conforme o entendimento exposto na Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990 (Lei que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União,

das autarquias e das fundações públicas federais) e Lei 6.880, de 9 de dezembro de 1980 (Estatuto dos Militares). Ficou evidente a necessidade de se esclarecer aos integrantes do HFA que Instituições públicas tem limitações legais para recompensar seus recursos humanos dentro de um objetivo institucional de valorização profissional, a legislação impede, tanto para militares quanto para os servidores civis bonificação direta por produtividade ou como prêmio por alto desempenho. Esse equívoco de entendimento ficou evidente tanto em vários questionários respondido quanto no nível dos altos gestores do HFA.

O Projeto de Lei Complementar n.º 409, de 2014, institui a lei da meritocracia, através do planejamento estratégico da administração pública brasileira e do sistema nacional de gestão de alto desempenho, autoriza a celebração de acordos de resultados e contratos de gestão e dá outras providências, ainda em trâmite no Poder Legislativo brasileiro, prevê em seu texto original no artigo 7º acordos de resultado e contratos de gestão para bonificação de alto desempenho. Dessa forma, futuramente, poderá haver a possibilidade de se incluir recompensas pecuniárias em reconhecimento ao alto desempenho dos servidores públicos.

Da análise das respostas sobre efetividade da implementação de um programa de meritocracia no HFA 87,72% dos militares e 82,4% dos servidores civis entendem que seria efetivo ou muito efetivo para a valorização profissional.

As autoridades entrevistadas afirmaram, unanimemente, que a gestão de pessoal no setor público, baseada na Meritocracia, é uma ferramenta importante para a valorização profissional, por ser mais justo para a seleção de profissionais de possíveis recompensas, para estimular os bons profissionais e identificar os menos comprometidos.



5

5

CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo, será respondido o que se propôs na pergunta norteadora baseada no problema de pesquisa: Quais componentes de valorização profissional podem ser utilizados como ferramentas para a implantação de um Programa de Meritocracia no Hospital das Forças Armadas?

A análise dos dados tratados no capítulo anterior possibilitou coletar informações e dados que servissem de base para a condução do presente estudo no intuito de alcançar o objetivo de propor componentes de valorização profissional que poderão servir para a implementação de um programa de meritocracia no Hospital das Forças Armadas. Mais de 90% das pessoas que responderam o questionário entendem ter, ao menos, um conhecimento médio sobre o tema meritocracia, o que favorece a validação da opinião dos pesquisados.

Para a definição dos componentes de valorização profissional selecionados neste trabalho foi realizado o cruzamento das informações coletadas no questionário, entrevista e pesquisa documental. Os componentes de valorização profissional sugeridos no questionário que tiveram uma rejeição (caracterizada pelas opções indiferente ou desnecessário quanto sua importância) maior que 45% dos respondentes considerando ambos os universos pesquisados (militares e servidores civis), foram desconsiderados. Com isso foram retirados da proposta final deste trabalho os CVP Profissionais agraciados com honrarias do Ministério da Defesa e a Participação em equipe de Fiscalização de Contratos. Os componentes de valorização profissional sugeridos no questionário que tiveram uma rejeição (caracterizada pelas opções indiferente ou desnecessário quanto sua importância) maior que 60% dos respondentes considerando apenas um os universos pesquisados (militares e servidores civis) também foram retirados da relação final. O CVP Premiação de servidor/militar destaque que obteve 62,4% de rejeição das opiniões dos servidores civis e, também, foi retirado da relação final.

Como critério para que o componente de valorização profissional sugerido pelos respondentes fizesse parte do rol de componentes de

valorização profissional apresentado como sugestão para a implantação de um Programa de Meritocracia no Hospital das Forças armadas, cada CVP deveria ter sido apresentado como sugestão por 45% dos pesquisados³.

Dessa forma os componentes de valorização profissional apresentados por este trabalho acadêmico como ferramentas para a implementação de um programa de meritocracia no Hospital das Forças Armadas são:

- 1) Trabalho Relevante;**
- 2) Formação Escolar / Acadêmica;**
- 3) Tempo de Serviço no HFA;**
- 4) Exercício em função de Chefia;**
- 5) Sistema de Avaliação próprio do HFA;**
- 6) Deméritos;**
- 7) Carga Horária de trabalho no HFA; e**
- 8) Participação em comissão.**

Avançando na pesquisa, foi verificado que possíveis recompensas a serem ofertadas em caso de implementação de um programa de meritocracia. Tais recompensas foram sugeridas após pesquisa documental e levantamento de possibilidades no âmbito do HFA. No resultado da pesquisa as recompensas apresentadas tiveram o mesmo ordenamento de preferência tanto para militares quanto para servidores civis, conforme se segue:

- 1) Capacitação;**
- 2) Critério de desempate para indicação de cargos comissionados;**
- 3) Ingresso em Programa de Gestão e Desempenho;**
- 4) Distribuição de Próprios Nacionais Residenciais; e**
- 5) Escolha de vaga de estacionamento.**

Mais de 85% dos respondentes entenderam que a implementação de um programa de meritocracia no HFA é efetiva ou muito efetiva para a valorização profissional, essa possibilidade de efeito positivo também é percebida pela alta gestão do HFA. Ainda assim há uma sinalização de que a ideia do programa de meritocracia precisa ser mais amadurecida. Há necessidade de se fazer uma campanha de esclarecimento sobre como funciona um Programa de Meritocracia,

³ O componente sugerido deve ter sua mensuração viável e não ser proibidos de acordo com as leis e normativos em vigor.

informando as limitações que tem uma instituição pública para recompensar seus recursos humanos. A título de transparência para a confiança no Programa, cada componente de valorização profissional deve ser criteriosamente regulado por instruções normativas internas para sua utilização no Programa de Meritocracia.

Como considerações finais, a perspectiva por ocasião da conclusão desse trabalho é que os resultados encontrados e as conclusões, fruto da análise dos dados obtidos, sirvam como ferramenta de apoio à decisão do gestor máximo do Hospital das Forças Armadas para a implementação de um programa de meritocracia no HFA, tornando mais justos os diversos processos seletivos profissionais, contribuindo para a promoção de uma política de recursos humanos com ênfase na meritocracia. Esse estudo poderá, inclusive, ser utilizado como parâmetro em outros órgãos públicos e privados em projetos de implantação de programas de valorização profissional.



REFERÊNCIAS

REFERÊNCIAS

REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, Brasília, 5 de outubro de 1988.

BRASIL. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais.

BRASIL. Lei nº 6.880, de 9 de dezembro de 1980. Dispõe sobre o Estatuto dos Militares.

BRASIL. Câmara dos Deputados. Proposta de Emenda à Constituição nº 32, de 2020.

BRASIL. Decreto nº 4.263, de 10 de junho de 2002. Institui a medalha do Mérito de Defesa.

BRASIL. Decreto nº 5.023, de 23 de março de 2004. Institui a medalha da Vitória.

BRASIL. Decreto Nº 69.846, de 28 de dezembro de 1971. Assegura autonomia administrativa e financeira ao Hospital das Forças Armadas e dá outras providências.

BRASIL. Decreto do Conselho de Ministros nº 1.310, de 8 de agosto de 1962. Cria o Hospital das Forças Armadas em Brasília.

BRASIL. Decreto nº 8.422, de 20 de março de 2015. Dispõe sobre a organização e o funcionamento do Hospital das Forças Armadas.

BRASIL. Projeto de lei complementar nº 409, de 2014. Institui a lei da meritocracia, através do planejamento estratégico da administração pública brasileira e do sistema nacional de gestão de alto desempenho, autoriza a celebração de acordos de resultados e contratos de gestão e dá outras providências.

BRASIL. Estratégia Nacional de Defesa, Brasília, DF, 2012.

BRASIL. Decreto nº 4.263, de 10 de junho de 2002. Dispõe sobre a criação da Ordem do Mérito da Defesa, e dá outras providências.

BRASIL. Decreto nº 5.023, de 23 de março de 2004. Cria a Medalha da Vitória e dá outras providências.

BRASIL. DECRETO Nº 11.072 DE 17 DE MAIO DE 2022. Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho - PGD da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional.

EXÉRCITO BRASILEIRO. Instruções gerais para sistema de valorização do mérito dos militares do Exército, Brasília, DF, 2008.

Plano Estratégico do (HFA) (2021-2024) e o Desdobramento Estratégico até 2030.

LOPEZ JUNIOR, Felix. **A meritocracia possível**. Sociedade e Estado, Brasília, v. 21, n. 3, p. 773-779, set./dez 2006.

BARBOSA, L. **Igualdade e meritocracia - a ética do desempenho nas sociedades modernas**. 2.ed. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

SILVA et al. **A meritocracia como fator motivacional na administração pública**. RGPP 2(1):150-166, 2012.

João Abreu de Faria Bilhim, «Nova governação pública e meritocracia», Sociologia, Problemas e Práticas [Online], 84 | 2017, posto online no dia 14 maio 2019, consultado o 09 junho 2023. URL: <http://journals.openedition.org/spp/2812>

Fabricia Sabrina Santos da Silva e Profa. Dra Luciana Rodrigues Ferreira «Avaliação de Desempenho no Setor Público» Disponível em URL:http://www.egpa.pa.gov.br/sites/default/files/5-_avaliacao_de_desempenho_no_setor_publico_-_fabricia_silva.pdf. Consultado em 06 de junho de 2023.

Rosangela Antunes Branco y Paulo Eduardo Ribeiro (2016): "A meritocracia e os cargos comissionados no serviço público", Revista Caribeña de Ciências Sociales (marzo 2016). En línea: <http://www.eumed.net/rev/caribe/2016/03meritocracia.htm>

MOURÃO, Anderson Abardes et al. A meritocracia como instrumento de mobilidade interna no serviço público brasileiro tipicamente administrativo. 12.ed. Itaperuna-RJ: Transformar, 2018. MIYAHIRA, Ney Nakazato e FISCHER, André Luiz. **A meritocracia aplicada à realidade do setor público brasileiro: um estudo sobre a implantação da gestão de carreira por competências**. 2017, Anais. Rio de Janeiro: ANPAD, 2017. Disponível em URL: http://www.anpad.org.br/~anpad/abrir_pdf.php?e=MjI5ODY=. Acesso em: 09 jun. 2023.

MENEZES, Delmo. **Afinal, a meritocracia no serviço público é boa ou ruim?** Agenda Capital, 2019. Disponível em URL: <https://agendacapital.com.br/afinal-meritocracia-no-servico-publico-e-boa-ou-ruim/>. Acesso em: 12, Jun de 2023.

OLIVEIRA, Lauro. **Eficiência administrativa e meritocracia na docência superior.** Disponível em URL: <http://www.publicadireito.com.br/artigos/?cod=ebc52c59616af780>. Acesso em: 12, Jun de 2023.

MORAES, Glauco. **Meritocracia no serviço público.** Revista Brasileira de Inteligência. Brasília: abin, v. 2, n. 3, set. 2006. Disponível em URL: [file:///C:/Users/felippe/Downloads/43-Texto%20do%20artigo-52-1-10-20200522%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/felippe/Downloads/43-Texto%20do%20artigo-52-1-10-20200522%20(1).pdf). Acesso em: 12, Jun de 2023.

CAVALCANTE, Pedro. **Texto para discussão: Gestão pública contemporânea: do movimento gerencialista ao Pós-NPM.** Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - Brasília: Rio de Janeiro: Ipea, 2017.

CAJUEIRO, Roberta Liana Pimentel. **Manual para elaboração de trabalhos acadêmicos: guia prático do estudante** – Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.

Orientações para elaboração e defesa da dissertação – Brasília, DF: IDP, Jul 2022. 9p.



APÊNDICES

APÊNDICES

APÊNDICES

Apêndice A - Questionário

Questionário direcionado aos militares e servidores civis que laboram no Hospital das Forças Armadas para identificar a auto percepção sobre o nível de entendimento em relação a meritocracia, obter a opinião sobre a viabilidade da implantação de um programa de meritocracia no HFA, priorizar os componentes de valorização profissional que enaltecem os atributos profissionais dos recursos humanos do HFA e identificar possíveis benefícios a serem ofertados em caso de implantação de um programa de meritocracia naquele nosocômio.

O recorrente processo de transformações sociais, econômicas e tecnológicas das sociedades contemporâneas tem imposto às organizações públicas a necessidade de desenvolvimento de novas estratégias e modelos de gestão para lidar com a multiplicidade de interesses e atores.

Nesse sentido a Divisão de Recursos Humanos (DRH) do Hospital das Forças Armadas (HFA) tem, como primeira atribuição prevista no Regimento Interno do nosocômio, executar a gestão de militares e servidores civis em exercício no HFA. Dessa forma estuda práticas que possam contribuir para a melhoria da eficiência profissional e motivação da Força de Trabalho da Instituição, sendo uma das iniciativas para atingir esses objetivos a realização de estudos para a implantação de um Programa de Meritocracia no HFA.

O presente questionário tem por finalidade captar informações que possam contribuir para o desenvolvimento de um Programa de Meritocracia no Hospital das Forças Armadas (HFA). Assim, pretende-se alcançar a ação número 2 (Valorização do Mérito Profissional) do Objetivo Estratégico Número 1 (Fortalecimento da Dimensão Humana) do Plano Estratégico do HFA (2021-2024) e seu o desdobramento estratégico até 2030.

Como orientação para o recurso humano do HFA que vai responder o presente questionário, é importante a compreensão dos seguintes fundamentos:

Meritocracia: Em uma análise morfológica, resgata-se a origem do termo meritocracia na junção da palavra do latim “mérito” e do

sufixo grego “cracia”, o que sugere o significado de poder obtido pelo mérito. Assim, define-se meritocracia como sendo “um conjunto de valores que postula que as posições dos indivíduos na sociedade devem ser consequência do mérito de cada um. Ou seja, do reconhecimento público da qualidade das realizações individuais...um conjunto de valores que rejeita toda e qualquer forma de privilégio hereditário e corporativo...” (Barbosa, 2003, p. 21).

Componentes de valorização profissional: critérios que indiquem o desempenho profissional e possam ser utilizados em um sistema que execute o somatório de pontos obtidos por cada recurso humano do HFA com base nos componentes de valorização profissional definidos.

1) O(A) senhor(a) pertence a qual universo da Força de Trabalho do HFA*?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> MILITAR | <input type="checkbox"/> SERVIDOR CIVIL |
| <input type="checkbox"/> Marinha do Brasil | <input type="checkbox"/> Estatutário |
| <input type="checkbox"/> Exército Brasileiro | |
| <input type="checkbox"/> Força Aérea Brasileira | <input type="checkbox"/> Celetista |

* caso o profissional possua duplo vínculo no HFA, favor marcar todos os universos aos quais pertence

2) Realizando uma autoavaliação, qual seu nível de conhecimento sobre o tema Meritocracia e programas que tenham como objetivo a valorização profissional?

- | | |
|--------------------------------------|--------------------------------|
| <input type="checkbox"/> muito alto | <input type="checkbox"/> alto |
| <input type="checkbox"/> médio | <input type="checkbox"/> baixo |
| <input type="checkbox"/> inexistente | |

3) Ordene (de 1 a 11) conforme seu entendimento de importância, componentes de valorização profissional que o senhor(a) acredita que devem ser considerados para a implantação de um Programa de Meritocracia no HFA, sendo 1 o que mais valoriza.

- Sistema de Avaliação Funcional exclusivo do HFA (avaliação funcional única para militares e civis).
- Tempo de serviço no HFA (tempo efetivo de trabalho no Hospital).
- Trabalho relevante realizado para o HFA (realizar trabalho individual ou como parte de equipe, considerando relevante de acordo com critérios a serem estabelecidos pelo comando do HFA).
- Participação em comissões (fazer parte de comissões administrativas, de saúde ou ensino e pesquisa conforme publicações em boletim interno).
- Carga horária de trabalho mensal (média dos últimos 24 meses).
- Premiação de servidor/militar destaque (pontuação adicional aos profissionais premiados como destaques do ano de acordo com a regulamentação interna do HFA).
- Formação escolar/academia (pontuação de acordo com a mais alta formação - não acumulativo).
- Deméritos (Desconto de pontos por faltas não justificadas, celebração de TAC, punições por PAD e Sindicância).
- Profissionais agraciados com honrarias do Ministério da Defesa (pontuação para profissionais que receberam medalhas, diplomas de agradecimento ou certificados em reconhecimento por serviços prestados ou realização que ganharam destaque no âmbito do MD).
- Participação em equipe de Fiscalização de Contratos (fazer parte de equipe de fiscalização de contrato conforme publicação em boletim interno do HFA).
- Exercício de Função de Chefia (pontuação adicional aos profissionais que exercem Função de Chefia de acordo com o Regimento Interno do HFA).

4) Quais outros componentes além dos já apresentados o senhor(a) entende que seriam importantes, para a implantação de um Programa de Meritocracia no HFA?

5) Qual a importância de cada componente apresentado?

a) Sistema de Avaliação Funcional exclusivo do HFA

- muito importante importante
 indiferente desnecessário

b) Tempo de serviço no HFA

- muito importante importante
 indiferente desnecessário

c) Trabalho útil realizado pelo HFA

- muito importante importante
 indiferente desnecessário

d) Participação em comissões

- muito importante importante
 indiferente desnecessário

e) Carga horária de trabalho mensal

- muito importante importante
 indiferente desnecessário

f) Premiação de servidor/militar destaque

- muito importante importante
 indiferente desnecessário

g) Formação escolar/academia

- muito importante importante

indiferente desnecessário

h) Deméritos

muito importante importante

indiferente desnecessário

i) Profissionais agraciados com honrarias do Ministério da Defesa

muito importante importante

indiferente desnecessário

j) Profissionais que participam de Fiscalização de Contratos

muito importante importante

indiferente desnecessário

k) Profissionais que exercem Função de Chefia

muito importante importante

indiferente desnecessário

6) Ordene (de 1 a 5) conforme seu entendimento de importância, possíveis recompensas que poderão ser ofertadas com a implantação de um Programa de Valorização do Mérito, sendo 1 o que mais valoriza.

- Distribuição de Próprios Nacionais Residenciais
- Ingresso em Programa de Gestão e Desempenho
- Critério de desempate para indicação de cargos comissionados
- Capacitação (Concessão de Bolsas de Estudo, Seleção para Pós-graduação e Cursos e Estágios no Brasil e no Exterior).
- Escolha de vaga de estacionamento

7) Quais outras recompensas, além das já apresentadas, o senhor(a) entende que seriam importantes para a valorização do profissional do HFA baseada em um Programa de Meritocracia?

8) O(A) senhor(a) acredita que a implantação de um Programa de Meritocracia no HFA pode ser uma ferramenta efetiva para valorizar o profissional que compõe o quadro de recursos humanos do Hospital?

- muito efetiva efetiva
 pouco efetiva nada efetiva

Apêndice B - Entrevista

Entrevista voltada aos principais gestores do Hospital das Forças Armadas, sendo estes o Comandante Logístico, o Diretor Técnico de Saúde e o Diretor Técnico de Ensino e Pesquisa do HFA e tem por finalidade obter informações sobre a validade do conceito de meritocracia para a gestão de pessoas no HFA e captar informações que possam contribuir para o desenvolvimento de um Programa de Meritocracia no Hospital das Forças Armadas (HFA).

O recorrente processo de transformações sociais, econômicas e tecnológicas das sociedades contemporâneas tem imposto às organizações públicas a necessidade de desenvolvimento de novas estratégias e modelos de gestão para lidar com a multiplicidade de interesses e atores.

Nesse sentido a Divisão de Recursos Humanos (DRH) do Hospital das Forças Armadas (HFA) tem como primeira atribuição previstas no Regimento Interno do nosocômio, executar a gestão de militares e servidores civis em exercício no HFA. Dessa forma, a DRH estuda práticas que possam contribuir para a melhoria da eficiência profissional e motivação da Força de Trabalho da Instituição, sendo uma das iniciativas para atingir esses objetivos a realização de estudos para a implantação de um Programa de Meritocracia no HFA.

A presente entrevista tem por finalidade captar informações que possam contribuir para o desenvolvimento de um Programa de

Meritocracia no Hospital das Forças Armadas (HFA), assim, pretende-se alcançar a ação número 2 (Valorização do Mérito Profissional) do Objetivo Estratégico Número 1 (Fortalecimento da Dimensão Humana) do Plano Estratégico do (HFA) (2021-2024) e seu o desdobramento estratégico até 2030.

Como parâmetro para o entrevistado é importante a padronização dos seguintes fundamentos:

Meritocracia: Em uma análise morfológica, resgata-se a origem do termo meritocracia na junção da palavra do latim “mérito” e do sufixo grego “cracia”, o que sugere o significado de poder obtido pelo mérito. Assim, define-se meritocracia como sendo “um conjunto de valores que postula que as posições dos indivíduos na sociedade devem ser consequência do mérito de cada um. Ou seja, do reconhecimento público da qualidade das realizações individuais...um conjunto de valores que rejeita toda e qualquer forma de privilégio hereditário e corporativo...” (Barbosa, 2003, p. 21).

Componentes de valorização profissional: critérios que indiquem o desempenho profissional e possam ser utilizados em um sistema que execute o somatório de pontos obtidos por cada recurso humano do HFA com base nos componentes de valorização profissional definidos.

1) Identificação da autoridade entrevistada

- Comandante Logístico do HFA
- Diretor Técnico de Saúde do HFA
- Diretor Técnico de Ensino e Pesquisa do HFA

2) O senhor acredita que a gestão de pessoal no setor público, baseada na Meritocracia, é uma ferramenta importante para a valorização profissional?

3) O senhor entende ser válida a implantação de um programa de meritocracia no HFA? Por que?

4) O senhor possui experiência na condução de processos de seleção de recursos humanos baseado no mérito profissional?

5) O senhor acredita que a implantação de um programa de meritocracia no HFA pode ser uma ferramenta de motivação profissional para o recurso humano do hospital?

6) De acordo com a visão do gestor, quais seriam os componentes de valorização profissional mais adequados para serem utilizados em um futuro programa de meritocracia no HFA?

7) Quais possíveis recompensas o senhor entende que poderiam ser ofertadas aos recursos humanos do HFA por ocasião da implantação de um programa de meritocracia no HFA?

8) No entendimento do senhor, quais os aspectos positivos da implantação de um programa de meritocracia no HFA?

9) No entendimento do senhor, quais as possíveis barreiras para a implantação de um programa de meritocracia no HFA?

10) Por fim, o espaço a seguir está reservado, caso o senhor deseje, para a livre manifestação a respeito do tema: Possibilidade de implantação de um Programa de Meritocracia no HFA.

Apêndice C – Pré-Teste

O Pré-Teste foi aplicado para análise da qualidade do questionário distribuído no âmbito do HFA sobre o tema Programa de Meritocracia. O Pré-Teste foi apresentado aos participantes da seguinte maneira:

Como ferramenta para análise de qualidade do questionário a ser distribuído no âmbito do HFA sobre o tema Programa de Meritocracia, o(a) senhor(a) foi selecionado(a) para realizar um pré-teste, que tem por objetivo avaliar se o questionário a ser proposto é de fácil compreensão, se o tempo para o preenchimento está adequado, se foram encontrados erros da língua portuguesa no texto, se existem sugestões para a inclusão ou retirada de conteúdo e, por fim, realizar a avaliação geral sobre o questionário.

Do exposto, solicito que o(a) senhor(a), após responder o questionário realize a avaliação abaixo.

1) O(A) senhor(a) compreendeu as questões apresentadas?

Totalmente Parcialmente Não compreendi

2) Caso não tenha compreendido totalmente, qual/quais questionamentos devem ser revistos? (marcar com um x)

1 2 3 4

5 6 7 8

3) Quanto tempo o senhor levou para responder o questionário?

1 a 3 min 3 a 5 min

5 a 10 min acima de 10 min

4) O(A) senhor(a) teria sugestões para a inclusão de conteúdo no questionário?

Sim Não

Caso positivo, quais sugestões?

5) O(A) senhor(a) teria sugestões para a retirada de conteúdo no questionário?

Sim Não

Caso positivo, quais sugestões?

6) O(A) senhor(a) encontrou erros quanto a correta utilização da língua portuguesa no texto do questionário?

Sim Não

Caso positivo, em que partes do questionário?







idp

Bo
pro
cit
ref
Ness
são e

idp

A ESCOLHA QUE
TRANSFORMA
O SEU CONHECIMENTO