

idp

v. 5 n. 2

166

DEBATES EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

WORKING PAPER

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

Fábio Felipe Silva

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

Fábio Felipe Silva¹

¹ Mestre em Administração Pública pelo Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa – IDP – Brasil. E-mail: flafelippe@hotmail.com.

IDP

O IDP é um centro de excelência no ensino, na pesquisa e na extensão nas áreas da Administração Pública, Direito e Economia. O Instituto tem como um de seus objetivos centrais a profusão e difusão do conhecimento de assuntos estratégicos nas áreas em que atua, constituindo-se um *think tank* independente que visa contribuir para as transformações sociais, políticas e econômicas do Brasil.

DIREÇÃO E COORDENAÇÃO

Diretor Geral

Francisco Schertel

Coordenador do Mestrado Profissional em Administração Pública

Caio Resende

CONSELHO EDITORIAL

Coordenação

Paulo Castro

Renan Holtermann

Milton Mendonça

Supervisão e Revisão

Emmanuel Brasil

Débora Dossiatti

Apoio Técnico

Igor Silva

Projeto gráfico e diagramação

Juliana Vasconcelos

DEBATES EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Revista Técnica voltada à divulgação de resultados preliminares de estudos e pesquisas aplicados em desenvolvimento por professores, pesquisadores e estudantes de pós-graduação com o objetivo de estimular a produção e a discussão de conhecimentos técnicos relevantes na área de Administração Pública.

Convidamos a comunidade acadêmica e profissional a enviar comentários e críticas aos autores, visando o aprimoramento dos trabalhos para futura publicação. Por seu propósito se concentrar na recepção de comentários e críticas, a Revista Debates em Administração Pública não possui ISSN e não fere o ineditismo dos trabalhos divulgados.

As publicações da Revista estão disponíveis para acesso e download gratuito no formato PDF. Acesse: www.idp.edu.br

As opiniões emitidas nesta publicação são de exclusiva e inteira responsabilidade dos autores, não exprimindo, necessariamente, o ponto de vista do IDP. **Qualquer citação** aos trabalhos da Revista só é permitida mediante autorização expressa do(s) autor(es).

SUMÁRIO

1. Introdução	7
2. Referencial Teórico	8
3. Metodologia	12
4. Resultados e Discussão	14
4.1 Resultado da pesquisa realizada por meio do questionário	19
5. Considerações finais	40
6. Referências	42

Resumo:

O presente artigo tem como propósito apresentar componentes de valorização profissional que podem ser utilizados como ferramentas para a implantação de um Programa de Meritocracia no Hospital das Forças Armadas (HFA). A metodologia utilizada para alcançar o objetivo proposto baseou-se numa estratégia de pesquisa utilizando revisão bibliográfica, análise documental, questionários e entrevistas. O artigo evidenciou como componentes de valorização profissional: trabalho relevante desenvolvido pelo profissional no âmbito do HFA; formação escolar/acadêmica; tempo de Serviço no HFA; exercício em função de chefia; adoção de sistema de avaliação próprio do HFA; deméritos; carga horária de trabalho no HFA; e participação do profissional em comissões funcionais naquele hospital. Avançando no trabalho, foram apresentadas possíveis recompensas a serem ofertadas aos recursos humanos do HFA em caso de implementação de um programa de meritocracia naquele nosocômio tais como: capacitação; critério de desempate para indicação de cargos comissionados; ingresso em Programa de Gestão e Desempenho; distribuição residências funcionais; e escolha de vaga de estacionamento. Da análise das respostas sobre efetividade da implementação de um programa de meritocracia no HFA mais de 85% dos pesquisados entendem que a implementação de um programa de meritocracia no HFA é efetiva ou muito efetiva para a valorização profissional. A implantação do referido programa poderá servir como ferramenta para tornar mais justos os diversos processos seletivos profissionais, contribuindo para a motivação e promoção de uma política de recursos humanos com ênfase na meritocracia.

Palavras-Chave: Meritocracia; Valorização Profissional; Administração Pública; Componentes de Valorização Profissional; Recompensas.

Abstract:

The purpose of this article is to present components of professional recognition that can be used as tools for the implementation of a Meritocracy Program at the Armed Forces Hospital (HFA). The methodology used to achieve the proposed objective was based on a research strategy using bibliographic review, document analysis, questionnaires and interviews. The article highlighted the following components of professional recognition: relevant work developed by the professional within the scope of the HFA; school/academic training; period of Service at HFA; exercise in a leadership role; adoption of HFA's own evaluation system; demerits; working hours at HFA; and professional participation in

functional committees in that hospital. Moving forward with the work, possible rewards were presented to be offered to HFA's human resources in the event of the implementation of a meritocracy program in that hospital, such as: training; tiebreaker criteria for appointing commissioned positions; entry into the Management and Performance Program; distribution of functional residence; and choice of parking space. From the analysis of the responses on the effectiveness of implementing a meritocracy program at HFA, more than 85% of those surveyed understand that the implementation of a meritocracy program at HFA is effective or very effective for professional recognition. The implementation of this program could serve as a tool to make the various professional selection processes fairer, contributing to the motivation and promotion of a human resources policy with an emphasis on meritocracy.

Keywords: Meritocracy; Professional Appreciation; Public administration; Professional Recognition Components; Rewards.

1. INTRODUÇÃO

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 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, 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, 2019).

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, 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, 2019).

Sobre a força de trabalho do Hospital das Forças Armadas (HFA) há definição de que os serviços do nosocômio devem ser executados pela seguinte composição de recursos humanos: pessoal militar, na forma que dispuser o Regulamento do HFA; servidores

públicos da Administração Federal, requisitados na forma de legislação em vigor; empregados contratados pelo regime da legislação trabalhista; pessoal vinculado a convênios firmados com entidades civis, oficiais ou particulares; e médicos e estudantes de medicina das três últimas séries, em regime de residência e internato.

Dessa forma a força de trabalho do HFA se apresenta como heterogênea, havendo a necessidade de ser feita uma gestão de pessoas de forma que possa abranger a diversidade do universo de profissionais que laboram naquele hospital.

No presente artigo buscou-se responder o seguinte 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? Para alcançar tal objetivo, a metodologia utilizada baseou-se numa estratégia de pesquisa utilizando revisão bibliográfica, análise documental, questionários e entrevistas.

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.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

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), há um impacto dessa estrutura multiquadros na gestão dos recursos humanos da Instituição.

O artigo “A aplicabilidade da *agency theory* nas implicações do desempenho gerencial” traz reflexões sobre estruturas organizacionais complexas. O artigo menciona Schein, citado por Gondim e Silva.

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 [...] (Alves, 2010, p.98).

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. O autor aponta a inexistência de políticas que permitam a valorização dos ocupantes de cargos administrativos por não haver dispositivos claros que propiciem a ascensão meritocrática.

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.

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 por meio do exemplo a seguir:

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 (Saleme, 2008).

Segundo o mesmo 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 reflexões como a utilização desta ferramenta, no setor público, por questões relacionadas ao cumprimento à determinação legal e também com objetivos voltados à progressão na carreira, numa ótica meritocrática (Barbosa, 2010). De certo modo algumas lacunas, no que toca aos reais objetivos da avaliação de desempenho, ficam abertas sendo uma delas 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 (Rodrigues et al., 2009). 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).

Sobre meritocracia, a publicação “Igualdade e Meritocracia - A Ética do Desempenho nas Sociedades Modernas” Traz a definição, 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. 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 (Barbosa, 1999).

No artigo “A meritocracia como fator motivacional na administração pública” 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 norteadada pela questão: Qual o grau de motivação dos servidores com o atual plano de carreira meritocrático? (Silva et al., 2012).

A abordagem do artigo científico, “Nova Governança Pública e Meritocracia” aponta para o conceito de nova governança pública, em administração e políticas públicas, distinguindo-o de outras abordagens recentes. Quanto a nova governança 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). Dessa forma 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.

Quanto ao termo: componente de valorização profissional (CVP), 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 artigo 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.

3. METODOLOGIA

A metodologia utilizada para desenvolver o trabalho seguiu o seguinte percurso: foi definida a qualificação da pesquisa, se estabeleceu uma estratégia da pesquisa de forma a organizar de maneira estruturada cada fonte de evidência para obter os resultados e suas possíveis combinações, foi feita a revisão bibliográfica, na análise documental foram analisados programas de meritocracia implementados no Brasil, quanto ao questionário foram apresentadas perguntas a respeito do tema e, finalmente, foram realizadas entrevistas com a alta administração do HFA.

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

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 apresentado teve como foco central a definição de componentes de valorização profissional. Por definição, um estudo de caso é desenvolvido com a dedicação dos pesquisadores para a análise e posterior apresentação do caso com a finalidade de fornecer evidências para o argumento (Gerring, 2019).

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).

A revisão bibliográfica foi efetuada 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.

Em relação a análise documental foram 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.

Foi ofertado aos servidores e empregados públicos e, também, aos militares que trabalham no Hospital das Forças Armadas um questionário 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?

Pela proposta do estudo foram entrevistados os 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. Na oportunidade foram 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. RESULTADO E DISCUSSÕES

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 serviu 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.

A definição sobre meritocracia que foi utilizada como base para a condução do presente trabalho, inclusive para ambientar os respondentes do questionário utilizado antes de iniciarem suas respostas, segue descrita 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). Tal definição encontra-se no trabalho *A Meritocracia Aplicada à Realidade do Setor Público Brasileiro – Um estudo sobre a implantação da gestão de carreira por competências* (Miyahira; Nakazato; Fischer, 2017).

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 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.

Aprofundando a análise documental verificou-se que programas de meritocracia tem sido implementados no setor público, inspirados em exemplos do setor privado, dentro da ideia de modernização do Estado. Tais programas tem o intuito de valorizar os profissionais que apresentem alta performance e consequentemente melhorar os serviços ao cidadão e à sociedade.

Ao analisar Programas de Meritocracia no setor público brasileiro, apresentados no quadro 1, buscou-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,

possibilitou o cruzamento de informações que contribuam para as conclusões finais deste artigo.

Quadro 1 - PROGRAMAS DE MERITOCRACIA NO BRASIL

INSTITUIÇÃO	PROGRAMA	COMPONENTES DE VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL	RECOMPENSAS
Exército Brasileiro	Sistema de Valorização do Mérito dos Militares do Exército Fonte: Instruções Gerais para o Sistema de Valorização do Mérito dos Militares do Exército	- medalhas e condecorações; - elogios; - cursos realizados; - atividades essenciais; - habilitação em idiomas; - tempo de serviço; - tempo de instrutor ou monitor; - comportamento; - deméritos.	- promoção; e - processos seletivos.
INSTITUIÇÃO	PROGRAMA	COMPONENTES DE VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL	RECOMPENSAS
Agência Brasileira de Inteligência (ABIN)	Programa de Mérito Institucional Fonte: Portaria nº 421-ABIN/GSIPR, de 3 de novembro de 2006	- 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; - formação complementar; - habilitação em idiomas; - serviço amazônico e no interior; - vivência nacional; - artigos publicados Revista Brasileira de Inteligência; - participação em	- concessão de medalhas; - ocupação de postos no exterior; - participação de cursos; - ocupação de cargos comissionados; - recebimento de premiações concedidas por outras instituições.

		comissões ou grupos de trabalho; - missões de chefia; - ocupação de postos no exterior; - troféu de servidor-destaque; - punições recebidas (deméritos).	
Comissão de Valores Mobiliários (CVM)	CVM+ <i>O programa em que o bom desempenho gera recompensa</i> 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	- fiscalizar e gerenciar contratos administrativos; - participar de comissões e comitês; - integrar equipes de projetos estratégicos; - integrar grupos de trabalhos externos; - ministrar aulas ou palestras.	- ausência compensada; - bolsas de estudos; - bolsas para programas de idiomas; - vagas para cursos, treinamentos e eventos; e - vagas de estacionamento. * a premiação dos servidores é feita em cerimônia anual no mês de dezembro.
Governo do Estado de Goiás	Processo de Meritocracia no Estado de Goiás Fonte: 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-EM-M%C3%89RITO.PD	- formação acadêmica; - experiência profissional (funções de chefia, assessoramento em gestão e cargos técnicos); e - avaliação de desempenho, com atributos como conduta, relacionamento, assiduidade, etc.	- seleção para cargos de gerência; - progressão funcional; - programas de capacitação; e - bolsas de estudo.
INSTITUIÇÃO	PROGRAMA	COMPONENTES DE VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL	RECOMPENSAS
Programa de Meritocracia do Tribunal de Contas da União (TCU)	Programa de Reconhecimento por Resultados (Reconhe-Ser) Fonte: Portaria-TCU nº 140, de 9 de	- resultado da avaliação para fins de gratificação de desempenho do servidor; - exercício de função de confiança;	- acesso a ações de educação corporativa; - participação em eventos nacionais e internacionais;

	março de 2009 - Institui o Programa de Reconhecimento por Resultados dos Servidores do Tribunal de Contas da União (Reconhe-Ser).	- 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.	- 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: Elaborado pelo Autor (2023).

No 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 (Silva et al., 2012). Fica explícita a ideia do mérito baseada no desempenho individual. Extraíndo trechos do artigo podemos citar ideias sobre o conceito de meritocracia, podendo 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" (Duarte, 2005).

Em relação ao questionário disponibilizado, 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.²

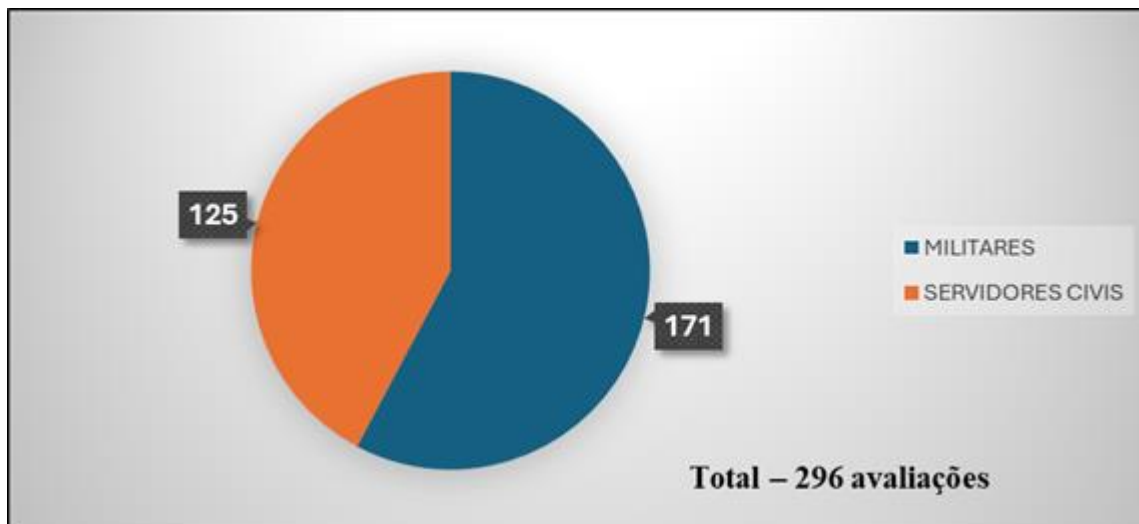
As entrevistas tinham foco nos principais gestores do Hospital das Forças Armadas, o Comandante Logístico, o Diretor Técnico de Saúde e o Diretor Técnico de Ensino e Pesquisa do HFA. As autoridades entrevistadas afirmaram, unanimemente, que a gestão de pessoal no setor público, baseada na Meritocracia, é uma ferramenta importante para a valorização profissional, por ser mais justa para a seleção de profissionais de possíveis recompensas, para estimular os bons profissionais e identificar os menos comprometidos.

4.1 Resultado da pesquisa realizada por meio do questionário

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? As respostas foram apresentadas nos gráficos 1 e 2.

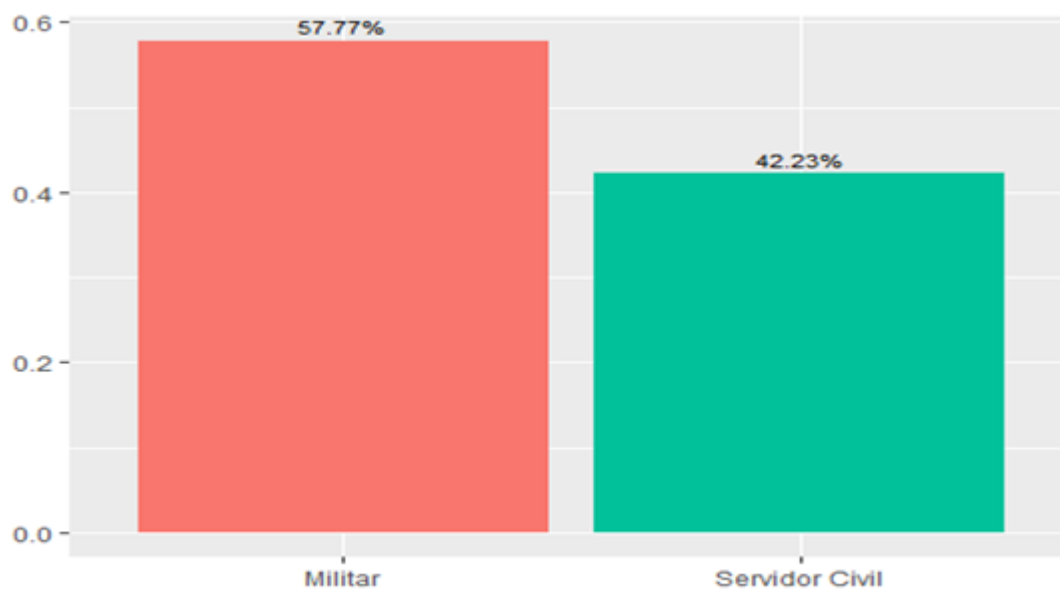
² O tratamento estatístico dos dados ocorreu com o recurso do programa *RStudio 2023.03.0+386 "Cherry Blossom"*, por possibilitar a precisão e a generalização dos seus resultados, *software* livre.

Gráfico 1 – Força de Trabalho do HFA



Fonte: Elaborado pelo Autor (2023).

Gráfico 2 – 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.

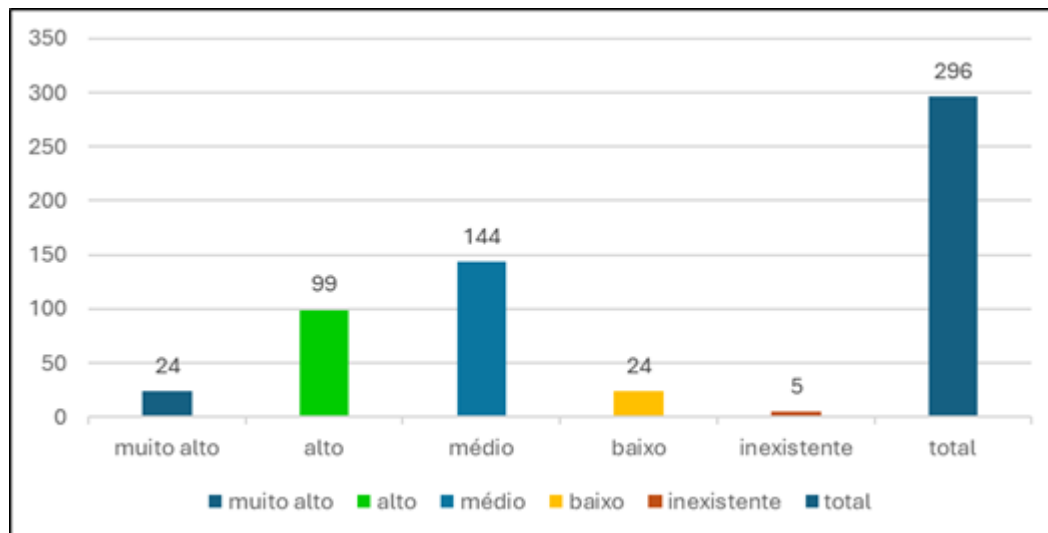
As 296 respostas ao questionário concluídas correspondem a mais de 14,5% do universo considerado, proporcionando a esse trabalho uma confiabilidade maior que 94% utilizando a fórmula de Slovin.³

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 todas as perguntas apresentadas foram analisadas de acordo com o universo de militares e de servidores civis para observar se havia discrepância significativa na opinião de ambos os grupos.

Os graficos 3 e 4 representam o resultado da autoavaliação dos respondentes 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?

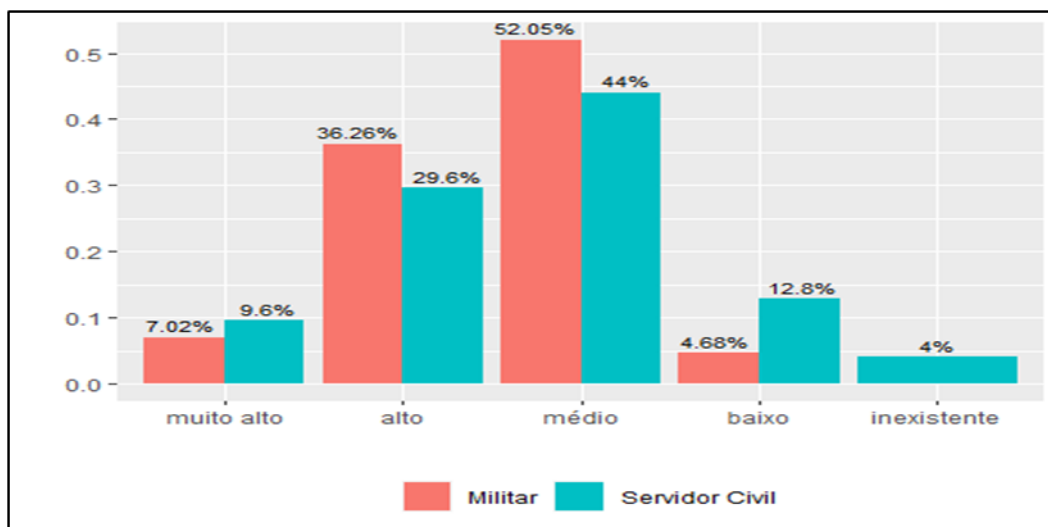
³ N = 2034, e = 0,06. Pela fórmula de Slovin's, a amostra estimada (n) seria de, aproximadamente, 245 participantes, apresentando uma confiabilidade acima de 94%.

Gráfico 3 – Nível de conhecimento sobre meritocracia



Fonte: Elaborado pelo Autor (2023).

Gráfico 4 – Nível de Conhecimento sobre Meritocracia - percentual por universo pesquisado



Fonte: Elaborado pela APG/HFA (2023)

O próximo quesito requisitou a ordenação, conforme o entendimento do entrevistado, sobre a importância dos componentes de valorização profissional, apresentados no quadro 2, 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 componentes 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 quadro 1.

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.

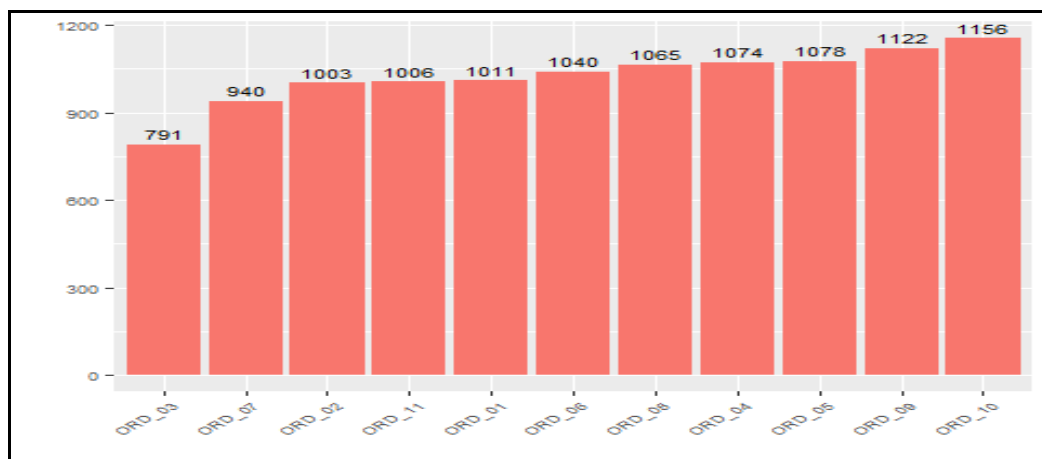
Os resultados obtidos para a pergunta 3 do questionário estão apresentados nos gráficos 5, 6 e 7.

Quadro 2 - 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.

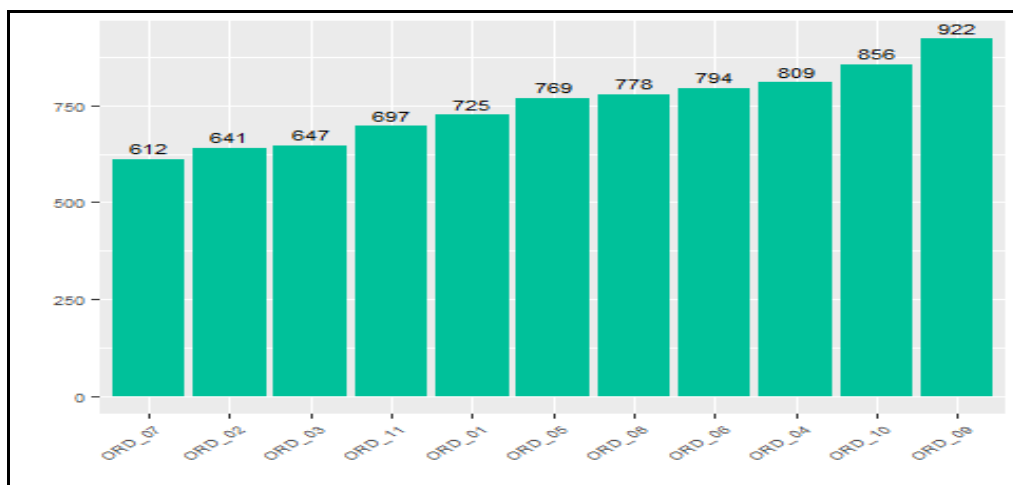
Fonte: Elaborado pela APG/HFA (2023).

Gráfico 5 – Preferência dos CVP para os militares pesquisados



Fonte: Elaborado pela APG/HFA (2023).

Gráfico 6 – Preferência dos CVP para os servidores civis pesquisados



Fonte: Elaborado pela APG/HFA (2023).

Gráfico 7 – Preferência dos CVP considerando todos os pesquisados



Fonte: Elaborado pela APG/HFA (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 3 serão apresentados os componentes de valorização profissional sugeridos pelos respondentes e que não foram explicitados no questionário proposto.

Quadro 3 - Componentes de Valorização Profissional sugeridos pelos respondentes

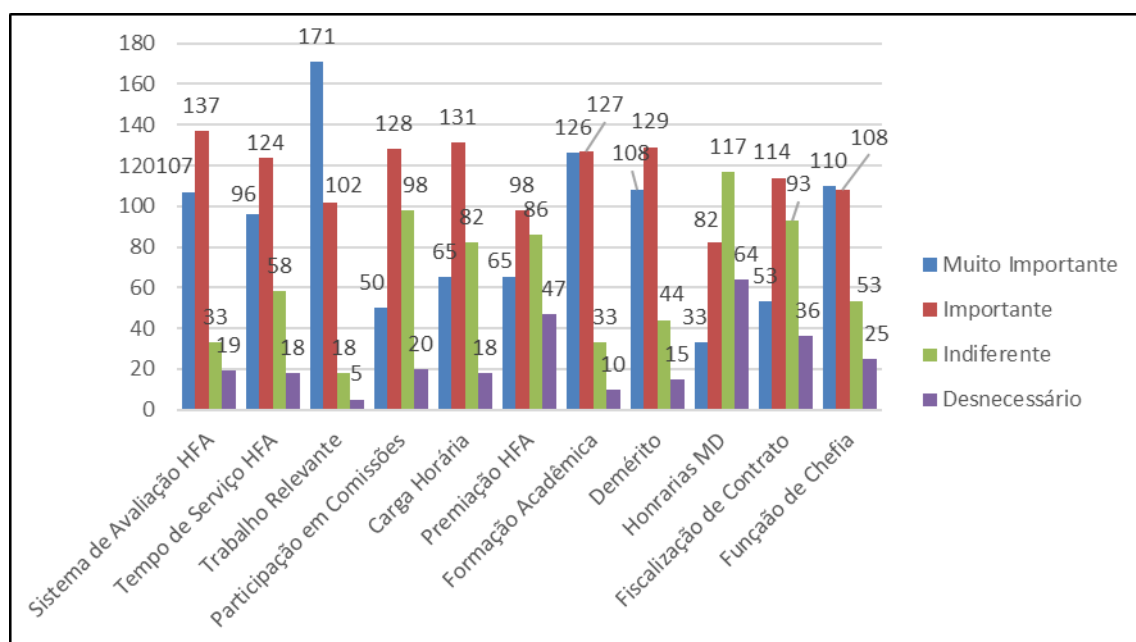
Componente de Valorização Profissional	Número de aparições
Respeito no trato interpessoal	1
Resolução efetiva de problemas	3
Excelência do trabalho executado	2
Produtividade	14
Preceptoría de estágios	1

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? A conclusão da apuração desta questão foi apresentada no gráfico 8.

Gráfico 8 – Importância dos Componentes de Valorização Profissional

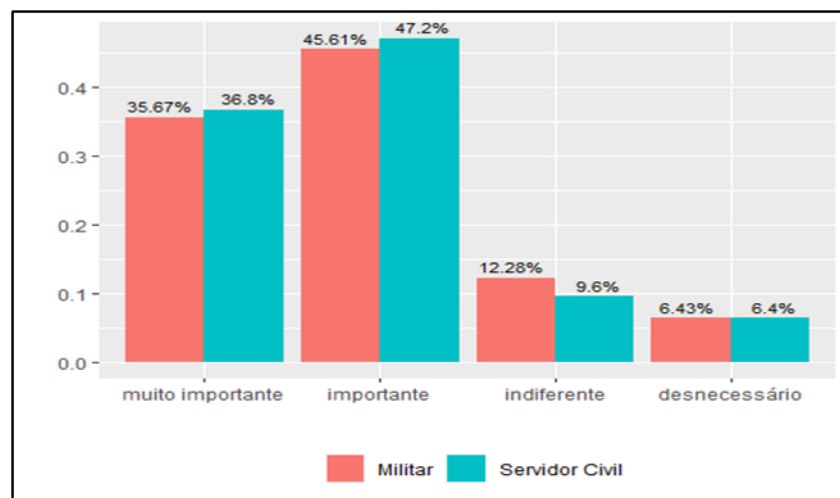


Fonte: Elaborado pelo Autor (2023).

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

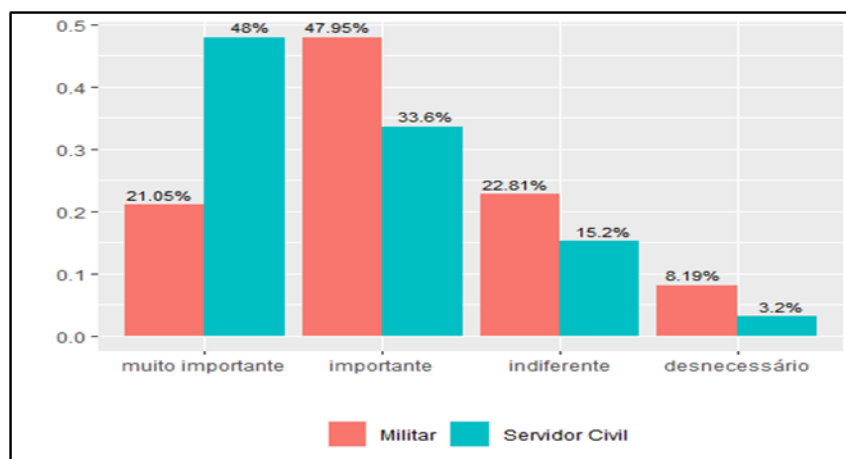
discrepâncias na opinião desses dois universos distintos, conforme podemos verificar nos graficos numerados de 9 a 19.

Gráfico 9 – Avaliação sobre Importância do Sistema de Avaliação HFA



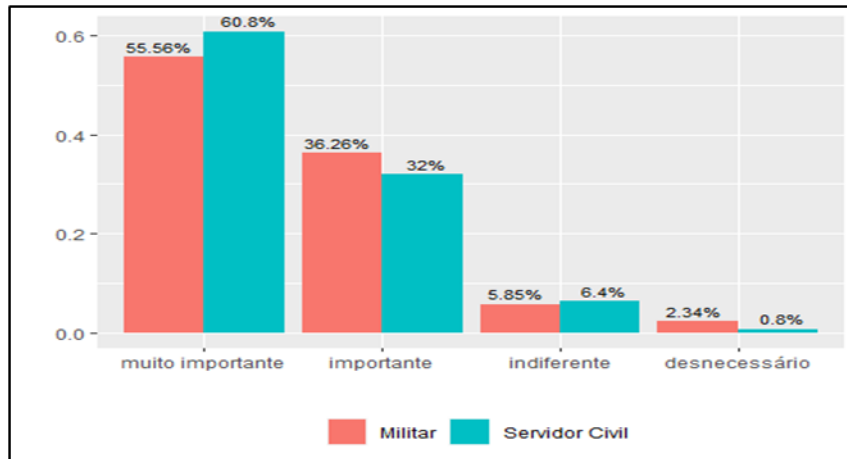
Fonte: Elaborado pela APG/HFA (2023).

Gráfico 10 – Avaliação sobre Importância do Tempo de Serviço no HFA



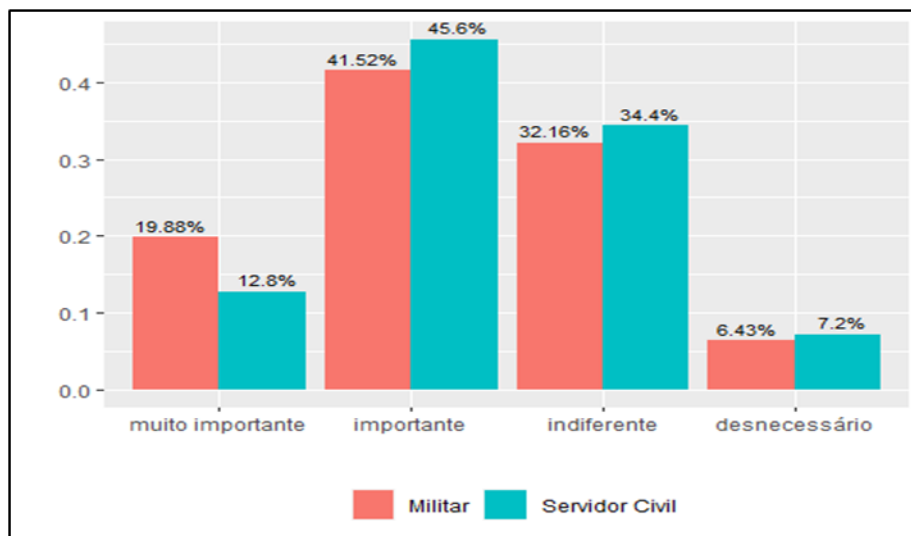
Fonte: Elaborado pela APG/HFA (2023).

Gráfico 11 –Avaliação sobre Importância do Trabalho Relevante no HFA



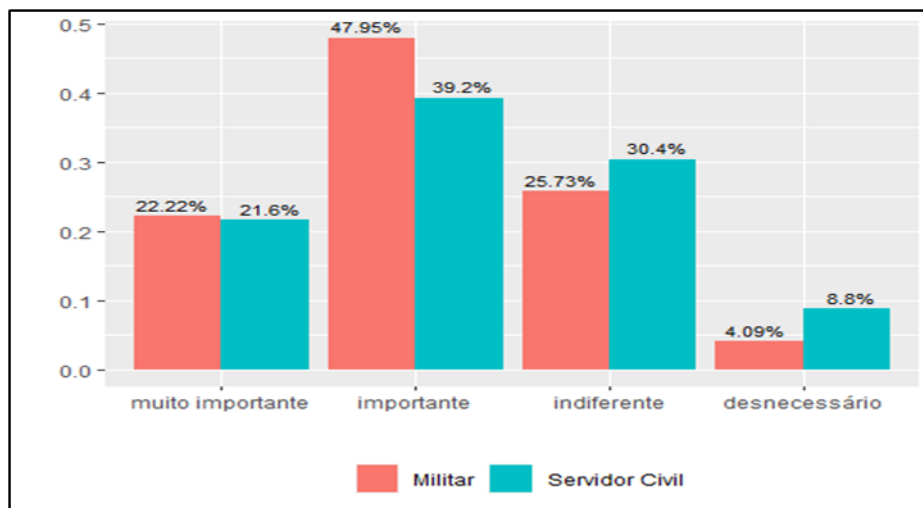
Fonte: Elaborado pela APG/HFA (2023).

Gráfico 12 –Avaliação sobre Importância da Participação em Comissões



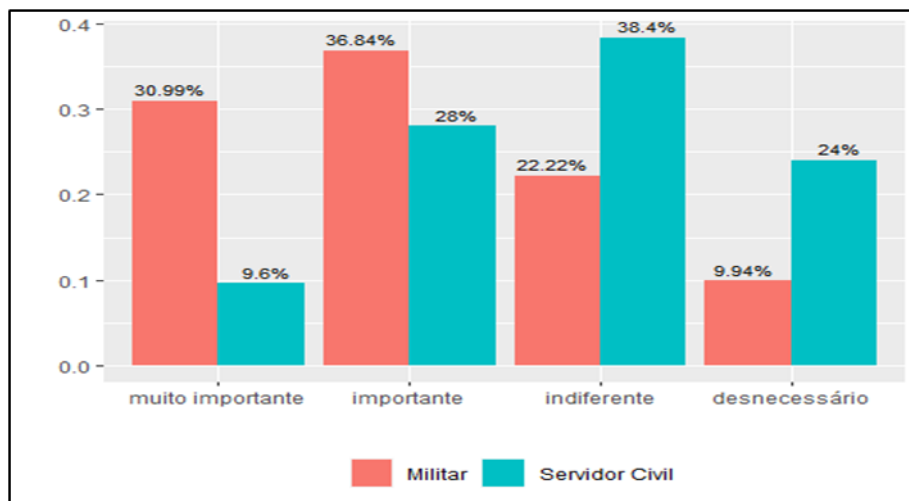
Fonte: Elaborado pela APG/HFA (2023).

Gráfico 13 –Avaliação sobre Importância da Carga Horária



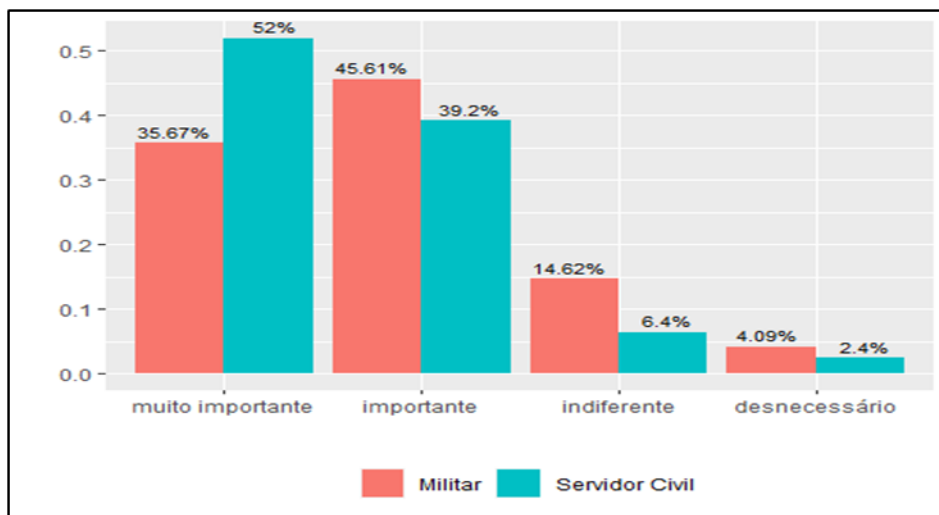
Fonte: Elaborado pela APG/HFA (2023).

Gráfico 14 –Avaliação sobre Importância da Premiação de Servidor/Militar destaque



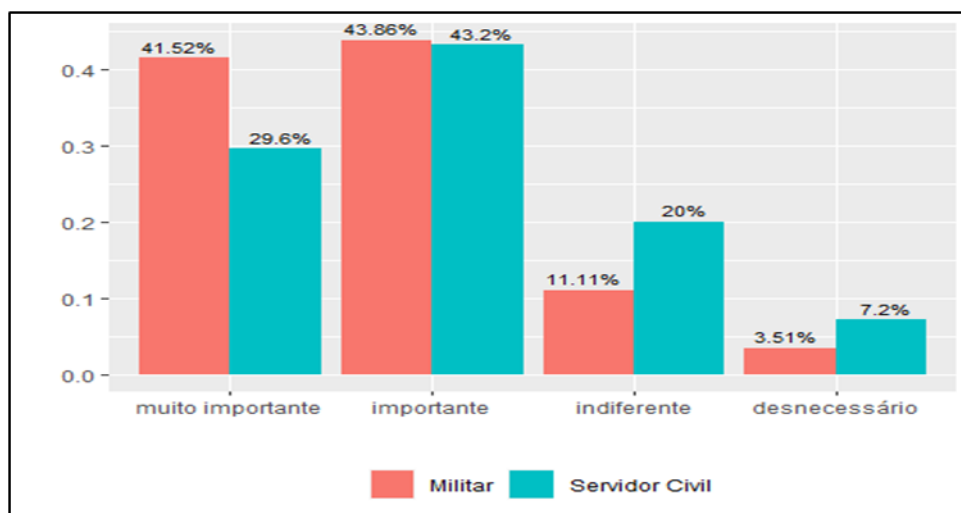
Fonte: Elaborado pela APG/HFA (2023).

Gráfico 15 –Avaliação sobre Importância da Formação Escolar/Acadêmica



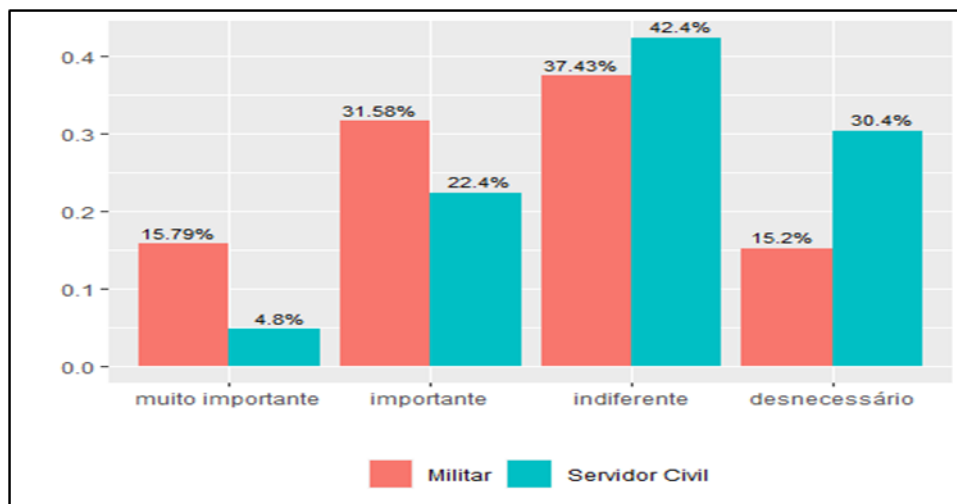
Fonte: Elaborado pela APG/HFA (2023).

Gráfico 16 –Avaliação sobre Importância do Demérito



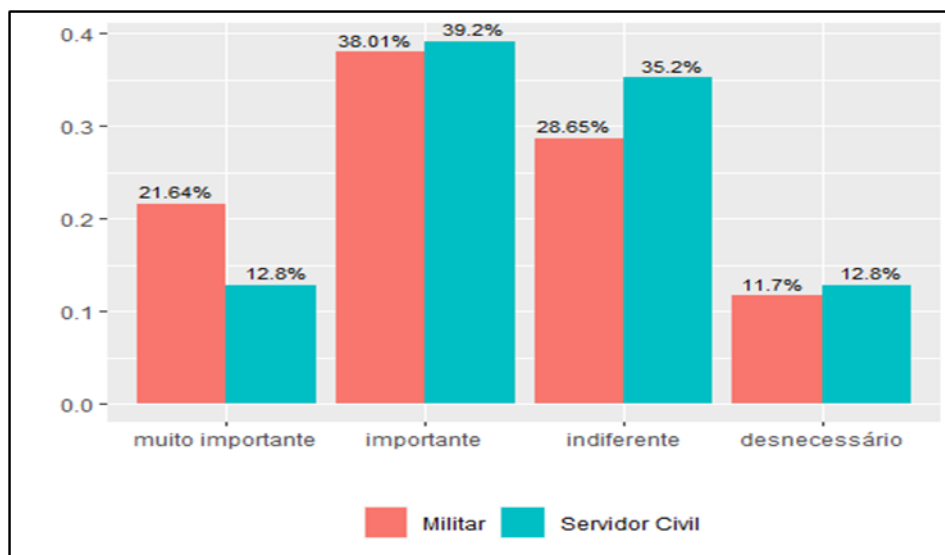
Fonte: Elaborado pela APG/HFA (2023).

Gráfico 17 –Avaliação sobre Importância dos Profissionais agraciados pelo MD



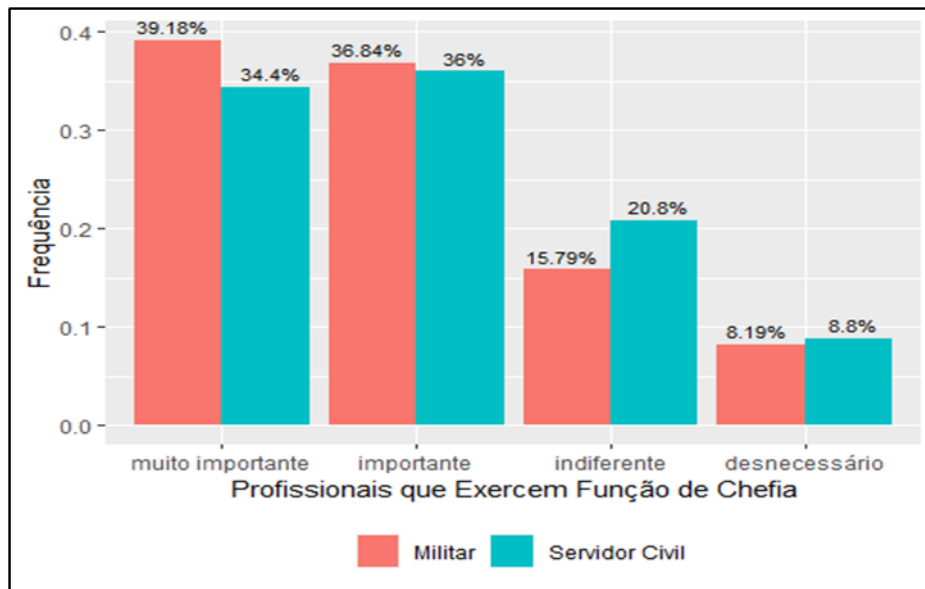
Fonte: Elaborado pela APG/HFA (2023).

Gráfico 18 –Avaliação sobre Importância da Participação em Fiscalização de Contratos



Fonte: Elaborado pela APG/HFA (2023).

Gráfico 19 –Avaliação sobre Importância do Exercício de Função de Chefia

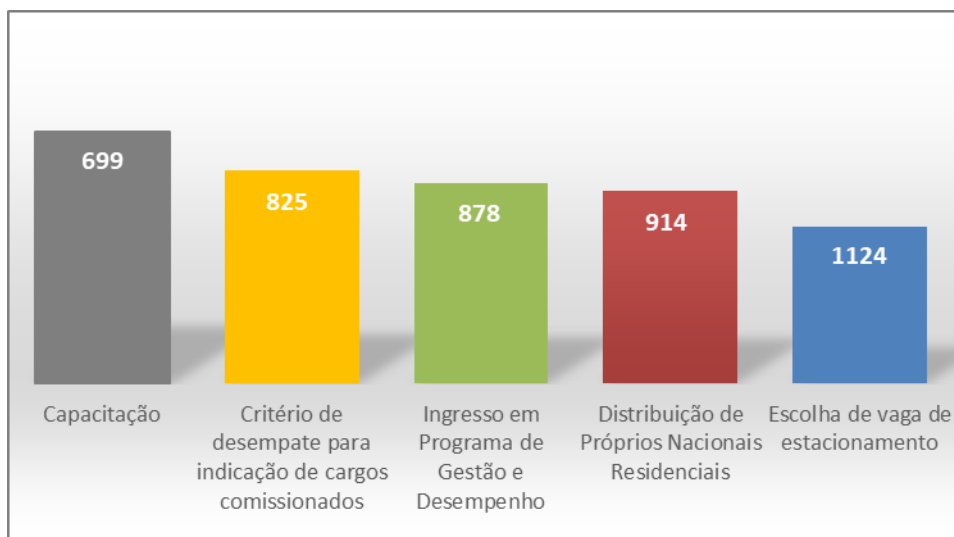


Fonte: Elaborado pela APG/HFA (2023).

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. No gráfico 20 pode-se visualizar o resultado final da sexta pergunta do questionário.

Gráfico 20 – Possíveis recompensas para Programa de Valorização do Mérito



Fonte: Elaborado pelo (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, com resultados apresentados nos gráficos 21 e 22. Para o entendimento dos dois próximos gráficos é necessária a leitura do quadro 4.

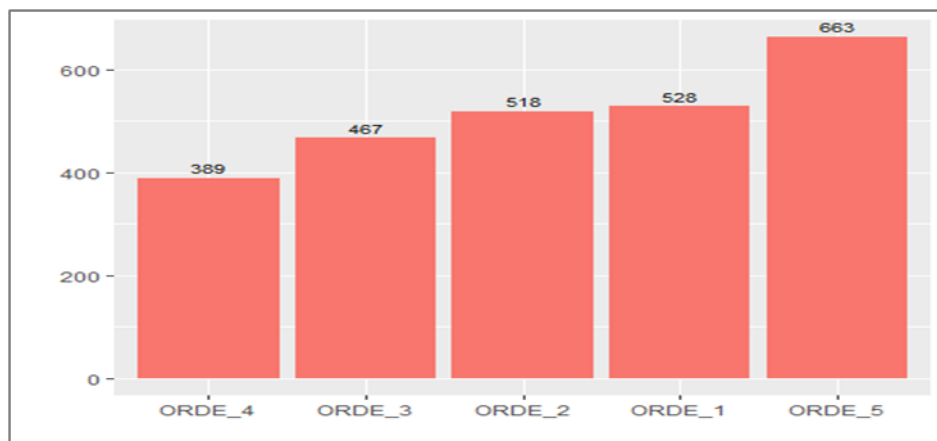
Quadro 4 – Possibilidades de Recompensas

ID	RECOMPENSA
ORDE_1	Distribuição de Próprios Nacionais Residenciais
ORDE_2	Ingresso em Programa de Gestão e Desempenho ⁴
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).

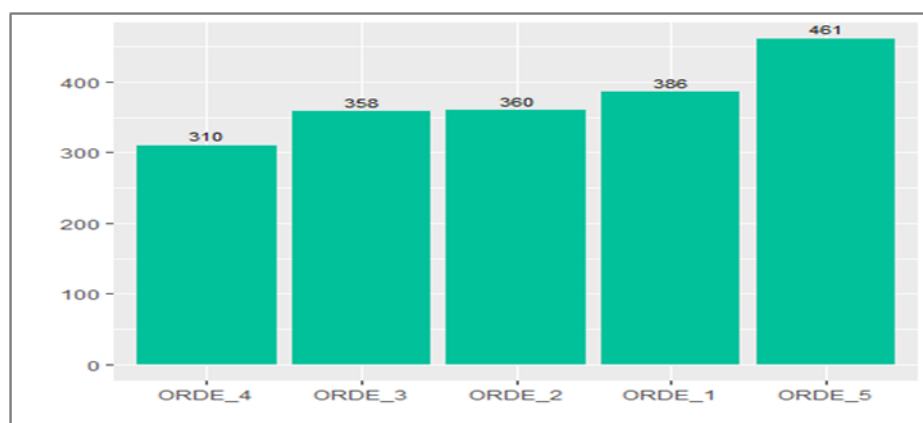
⁴ Programa de Gestão e Desempenho (PGD) é o nome dado ao modelo de gestão instituído pela Administração Pública Federal por meio do Decreto nº 11.072/2022.

Gráfico 21 – Preferência de Recompensas para os militares pesquisados



Fonte: Elaborado pela APG/HFA (2023).

Gráfico 22 – 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 5 foram apresentadas as recompensas sugeridas pelos respondentes e que não foram apresentados no questionário proposto.

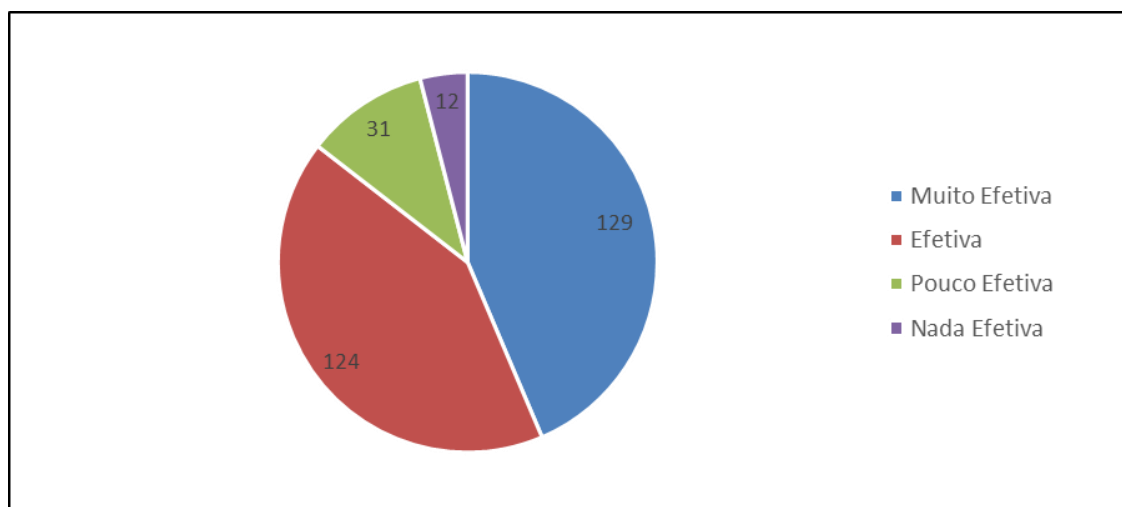
Quadro 5 - Recompensas sugeridos pelos respondentes

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? A opinião dos respondentes está representada no gráfico 23.

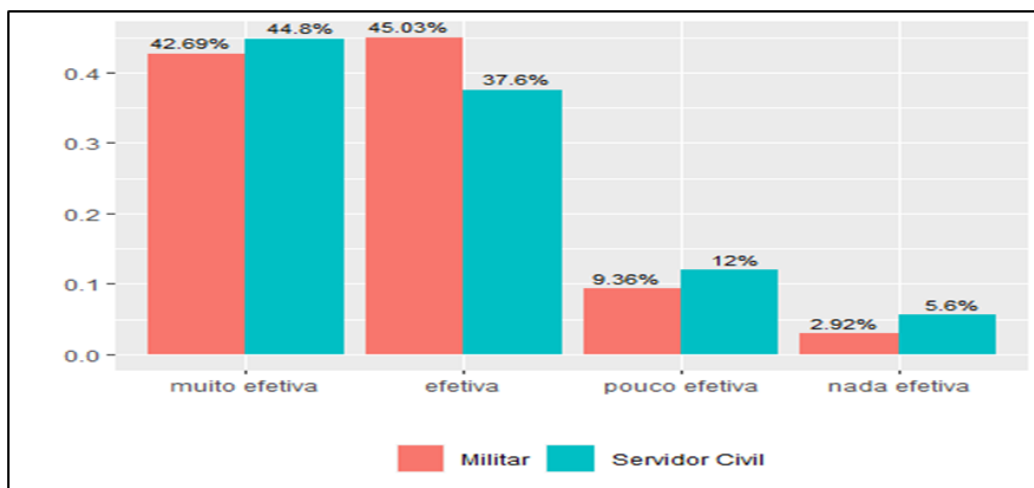
Gráfico 23 – Efetividade do Programa de Meritocracia para a VP



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, conforme apresentado no gráfico 24.

Gráfico 24 – Efetividade do Programa de Meritocracia para a VP por universo pesquisado



Fonte: Elaborado pela APG/HFA (2023).

Quanto a resposta ao questionário, 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.

O resultado corrobora com o que foi apontado no referencial teórico desse artigo quando mencionado a necessidade de ações para a construção de políticas e programas direcionados a incentivos, recompensas e outros assuntos relacionados à motivação da força de trabalho

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.

Cabe destacar que 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.

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 6:

Quadro 6 – Ordenamento comparativo da prioridade dos CVP

UNIVERSO PESQUISADO			
ORDENAMENTO	-	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.
	6º	Premiação de servidor/militar destaque.	Carga horária de trabalho mensal.
	7º	Deméritos.	Deméritos.
	8º	Participação em comissões.	Premiação de servidor/militar destaque.

	9º	Carga horária de trabalho mensal.	Participação em comissões.
	10º	Profissionais agraciados com honrarias do Ministério da Defesa.	Profissionais agraciados com honrarias do Ministério da Defesa.
	11º	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 honrarias 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 honrarias 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.

No comparativo entre a opinião de militares e servidores civis quanto a possibilidade de recompensas apresentado no quadro 7, percebe-se que o ordenamento das prioridades de ambos os universos para as recompensas é o mesmo.

Quadro 7 – Ordenamento comparativo das recompensas

UNIVERSO PESQUISADO			
ORDENAMENTO	-	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).

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 e sendo a necessidade da avaliação de desempenho um dos aspectos relevantes apontados no referencial teórico do presente artigo.

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 em vários questionários respondidos.

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.

5. CONCLUSÃO

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 honorarias 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 pesquisados⁵.

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, 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

⁵ O componente sugerido deve ter sua mensuração viável e não ser proibidos de acordo com as leis e normativos em vigor.

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.

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

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 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.

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.

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.

ALVES, Josias. A Aplicabilidade da *Agency Theory* nas Implicações do Desempenho Gerencial. Segurança Pública & Cidadania. Brasília, v. 3 n. 2, p. 91-124, jul./dez. 2010.

BILHIM, **João Abreu de Faria** «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>

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-boas-ou-ruim/> . Acesso em: 12, Jun de 2023.



idp

SGAS Quadra 607 - Módulo 49
Via L2 Sul, Brasília-DF
CEP: 70200-670

  /sejaidp
 (61) 3535-6565
 idp.edu.br