

A MERITOCRACIA E SEUS IMPACTOS NA CAPACITAÇÃO DOS MEMBROS E SERVIDORES DA DEFENSORIA PÚBLICA DO ESTADO DO AMAZONAS

Eloisa Ribeiro de Almeida¹
Maryangela Aguiar Bittencourt²

Resumo: Na procura de atender aos novos modelos de gestão com foco em resultados, alcançar metas estabelecidas e promover maior alinhamento entre a instituição e seus funcionários a Defensoria Pública do Estado do Amazonas regulamentou a resolução nº 001/2019, também chamada de Meritocracia. Desta forma o objetivo deste artigo é entender este novo modelo e analisar seus impactos tanto na estrutura quanto na capacitação dos membros e servidores da DPE/AM. Para tal, foi realizada uma pesquisa qualitativa de caráter documental, onde foram extraídos dados dos documentos internos da instituição pública, importantes para o objeto deste estudo. Os dados mostram que desde sua implantação a Meritocracia já influenciou a realização de 27 cursos de capacitação dos mais diversos temas e disponibilizou cerca de 1960 vagas para participação e integração de todo quadro de pessoal da DPE/AM. Apesar de se tratar de um projeto recente, a Meritocracia ao longo dos anos pode representar melhorias realmente significativas na gestão e no funcionamento da Defensoria Pública, resultando em uma entrega cada vez mais satisfatória para população.

Palavras-Chave: Defensoria Pública do Estado do Amazonas; Treinamento e Desenvolvimento; Meritocracia.

Abstract: In order to meet the new management models focused on results, achieve established goals and promote greater alignment between the institution and its employees, the Public Defender's Office of the State of Amazonas regulated resolution N° 001/2019, also called Meritocracy. Thus, the purpose of this paper is to understand this new model and analyze its impacts on both the structure and capacity of DPE/AM members and staff. For this, a qualitative documentary research was carried out, where data were extracted from the internal documents of the public institution, important for the object of this study. The data show that, since its implementation, meritocracy has already influenced 27 training courses on the most diverse topics and has made available about 1960 vacancies for participation and integration of the entire staff of DPE/AM. Although this is a recent project, meritocracy over the years can represent really significant improvements in the management and functioning of the Public Defender's Office, resulting in an increasingly satisfactory delivery to the population.

Keywords: Public Defender's Office of the State of Amazonas; Training and Development; Meritocracy.

¹Graduanda do Curso de Administração da Universidade do Estado do Amazonas. E-mail: eloribeiro63@gmail.com;

²Professora Orientadora do Curso de Administração da Universidade do Estado do Amazonas - UEA. Doutora em Administração pela Universidade Nacional do Rosário (UNR/Argentina). Mestre em Administração Pública pela Fundação Getúlio Varga (EBAPE/FGV/RJ). E-mail: mradm@oi.com.br;

1. INTRODUÇÃO

A administração de recursos humanos também conhecida como gestão de pessoas possui um papel essencial nas organizações, Segundo Chiavenato (1999), ela é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as “pessoas” ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação do desempenho.

Segundo Dutra (2009), o desenvolvimento da organização está diretamente relacionado a sua capacidade de desenvolver pessoas e ser desenvolvida por pessoas. Treinamento é o aperfeiçoamento de desempenho, prepara o colaborador para as inovações tecnológicas e as constantes mudanças no mercado, o treinamento deve ser aplicado sempre que tem uma necessidade de melhoria do colaborador.

Neste contexto, as instituições públicas também passaram a se preocupar em como manter seus colaboradores motivados para o desempenho de suas funções independente do cargo. As expectativas individuais ou coletivas destes funcionários são para a organização motivo de atenção especial, uma vez que se espera a efetivação dos serviços oferecidos, saciando as necessidades do usuário.

Deste modo este trabalho pretende demonstrar a importância das práticas de Gestão de Pessoas na Administração Pública, contemplando a pessoa como a essência das organizações, pois estas são responsáveis pelas atividades e decisões de uma empresa.

O objeto analisado pelo presente estudo é a DPE/AM - Defensoria Pública do Estado do Amazonas, uma instituição que preza por seus colaboradores, que são parceiros tanto na eficiência quanto na eficácia da visão e missão da instituição pública. Surge, então legalmente, uma recompensa pelo bom trabalho, pelo talento, pelo cumprimento de metas e pela participação nas atividades realizadas pela instituição. A Resolução N°001/2019 também chamada de Meritocracia, determina os critérios de elegibilidade para o recebimento de bonificação a fim de garantir promoção, prêmio de produtividade e adicional de desempenho, para os defensores, servidores e afins que cumprirem com as cotas e metas e participarem em atividades como cursos, treinamentos adversos, contribuição nos processos

seletivos e outras atividades ofertadas pela instituição, além de ajudarem a influenciar na melhoria dos serviços, especialmente na satisfação dos assistidos. Deste modo, o presente trabalho tem o propósito de entender o funcionamento desta nova resolução e suas implicações tanto na estrutura, na capacitação dos membros e servidores da Defensoria Pública do Estado do Amazonas, além de analisar e descobrir quais métodos de treinamento são utilizados pela entidade pública e como eles se adequam aos padrões atuais da gestão de pessoas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A GESTÃO DE PESSOAS E SUA APLICABILIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A área de gestão de pessoas é um processo de planejamento, organização, direção e controle de pessoas dentro da organização. Promovendo o desempenho eficiente de pessoas, para alcançar os objetivos organizacionais e individuais, relacionados direta ou indiretamente com a empresa (Boas, 2009).

Sovienski e Stigar (2008) observaram que “a gestão de pessoas é caracterizada pela participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento do bem mais precioso de uma organização, o Capital Humano que nada mais é do que as pessoas que a compõem”.

Segundo Fleury e Fisher (1998), definem Gestão de Pessoas como sendo, “um conjunto de políticas e práticas definidas de uma organização para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente trabalho”.

Dentro deste cenário as organizações estão cada vez mais investindo em um ambiente motivacional, de aprendizado e em programas de desempenho para assim obter resultados satisfatórios para a organização (Marinho, 2014). O alcance desses resultados depende fortemente da contribuição das pessoas que compõem as organizações, da forma como elas estão organizadas, são estimuladas, treinadas, capacitadas e como são mantidas num ambiente de trabalho e num clima organizacional adequado. E, ainda, como estão estruturados e organizados os membros da força de trabalho, de modo a habilitá-los a exercer maior poder e

liberdade de decisão, levando à maior flexibilidade e à reação mais rápida aos requisitos mutáveis do mercado.

Apesar das organizações públicas e privadas serem diferentes em diversos aspectos, em outros casos possuem situações semelhantes, principalmente na área de gestão de recursos humanos. Em todos os casos é preciso ter pessoas preparadas e qualificadas, porque são esses profissionais que contribuem para o sucesso das organizações.

Na visão de Bergue (2010), gestão de pessoas no setor público é o esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem.

O quadro de funcionários das organizações públicas deve sempre ser composto de pessoas que possuam conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para a prestação dos serviços públicos. Entende-se que entre as políticas de recursos humanos, a de maior importância para consolidar a eficiência na organização pública, é a de capacitação de pessoal.

Em relação às práticas de gestão de pessoas, há uma concentração em torno da gestão do desempenho no setor público. Para Schikmann (2010), a política de avaliação de desempenho possui um papel importante para o desenvolvimento de uma cultura voltada para resultados, já que o alinhamento de objetivos individuais e das equipes às metas da organização implica o maior envolvimento dos funcionários de todos os níveis, os quais passam a se sentir pessoalmente responsáveis pelo desempenho da organização.

2.2 GESTÃO POR RESULTADOS E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A gestão por resultados é uma das principais recomendações da nova gestão pública. Isso decorre do argumento de ser este modelo apropriado a, simultaneamente, focar na efetividade ou no que de fato interessa ao cidadão e a sociedade; flexibilizar a condução dos processos e assim remediar as disfunções burocráticas, relacionadas ao apego excessivo às normas e procedimentos; propiciar eficiência e accountability, que, segundo Trosa (2001), pode-se entender

como a obrigação dos funcionários em prestar contas quali-quantitativamente, a qualquer momento, dos serviços prestados, ou seja, significa transparência.

A Gestão por Resultados caracteriza-se pela tradução de objetivos em resultados, proporcionando um marco coerente para a melhoria dos processos de trabalho na qual a informação sobre o desempenho é usada para melhorar a tomada de decisão. Portanto, é uma dimensão fundamental para a gestão estratégica, pois constituem o fluxo de atividades necessárias para alcançar os resultados da organização. De acordo com Martins e Marini (2010):

A gestão para resultados não é apenas formular resultados que satisfaçam às expectativas dos legítimos beneficiários da ação governamental de forma realista, desafiadora e sustentável. Significa, também, alinhar os arranjos de implementação (que cada vez mais envolve intrincados conjuntos de políticas, programas, projetos e distintas organizações) para alcançá-los, além de 3 envolver a construção de mecanismos de monitoramento e avaliação que promovam aprendizado, transparência e responsabilização. (MARTINS; MARINI, 2010, p.6)

Desse modo, considera-se que não existe gestão por resultados sem avaliação de desempenho. Para Lotta (2002), a avaliação de desempenho é um mecanismo que busca conhecer e medir o desempenho, estabelecendo uma comparação entre o desempenho esperado e o apresentado.

Esta avaliação deve contemplar os níveis institucional, administrativo-gerencial e técnico-operacional implicando em atribuir um juízo de valor sobre o conjunto de comportamentos necessários ao bom exercício do cargo manifestados por indivíduos e equipes.

A avaliação de desempenho também serve para melhorar a gestão do programa, dos serviços públicos e das políticas públicas. Para Heinrich (2003), a avaliação de desempenho deve servir ao propósito de ajudar os gestores a entender como suas ações e decisões estão ligadas aos resultados obtidos e quais fatores contextuais ou exógenos podem limitar ou aumentar sua efetividade como gestores. O bom desempenho no setor público pode e deve ser incentivado, e o mau desempenho corrigido, mas as premissas, as ferramentas, a abordagem e os objetivos para se proceder nessa direção não podem ser os mesmos do setor privado.

Na gestão pública brasileira, a avaliação de desempenho contém os seguintes objetivos expressos na Lei 11.784/2008:

Art. 140. Fica instituído sistemática para avaliação de desempenho dos servidores de cargos de provimento efetivo e dos ocupantes dos cargos de provimento em comissão da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, com os seguintes objetivos:

I - Promover a melhoria da qualificação dos serviços públicos; e

II - Subsidiar a política de gestão de pessoas, principalmente quanto à capacitação, desenvolvimento no cargo ou na carreira, remuneração e movimentação de pessoal. (BRASIL, 2008, p.54)

Assim, atividades como recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de resultados, compensação, entre outras práticas da área de Gestão de Pessoas ganham uma perspectiva estratégica tornando-se necessário que o gestor público tenha a capacidade de alinhar os funcionários às estratégias da organização e de governo, de forma que os esforços sejam capazes de gerar resultados concretos para o cidadão, tendo ainda o dever de se atentar ao desempenho dos recursos humanos direcionando-os para os resultados (Longo, 2007).

Um fator a se considerar é que as mudanças no cenário político interferem em tais estratégias, tanto nas organizações públicas quanto privadas. Assim, as forças ambientais constituem-se em uma variável importante para a definição de metas, já que influenciam a eficácia organizacional (Silva; Mello, 2011).

Desse modo, para Longo (2007), esse dilema representa a manifestação da complexidade que caracteriza a gestão pública. O autor sugere a tentativa de influenciar a conduta das pessoas na busca de adequá-la aos objetivos de uma organização. Assim ele define que os resultados dependem da conduta das pessoas, e esta, por conseguinte, depende da vontade, motivação e das competências dessas pessoas.

2.3 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

A preocupação com o desenvolvimento de programas voltados ao treinamento de pessoal ocorre desde o início do século XX, por influência da Escola Clássica de Administração de Henri Fayol. O objetivo expresso por esses programas era preparar os indivíduos para atingir o mais alto grau de produtividade possível.

Com o advento da Escola das Relações Humanas, o treinamento passou a abranger também os aspectos psicossociais dos indivíduos. Dessa forma, os

programas de treinamento, além de visar a capacitar os trabalhadores para o desempenho de tarefas, passaram a incluir também objetivos voltados ao relacionamento interpessoal e sua integração à organização (Gil, 2001).

Para Dessler (2003), treinamento é um conjunto de métodos usados para transmitir aos funcionários, novos e antigos, habilidades necessárias para o desempenho do trabalho. O treinamento, segundo Reginatto (2004), ajuda as pessoas a serem mais eficientes, evitando erros, melhorando atitudes e alcançando maior produtividade, pois, por meio dele, pode-se aprender fazendo, reavaliando e mudando comportamentos.

A participação dos funcionários em treinamentos pode ser identificada como uma atividade que educa, ensina, capacita, motiva, socializa e integra os colaboradores em suas funções. Também fornece aos funcionários novos conhecimentos e principalmente desenvolve habilidades e comportamentos necessários para o bom andamento do trabalho.

Um programa de treinamento adequado deve ser planejado e preparado em uma linha de aperfeiçoamento lógico de aprendizagem. Para que um programa de treinamento seja um plano eficaz em todas suas etapas, deverá ter objetivo claro e guiar-se por pontos determinantes, desde diagnóstico da organização, identificação do público-alvo, comunicação adequada, levantamento de necessidades, definição do tema, materiais e metodologia a serem utilizados, dentre outros. Cabe ressaltar que é preciso determinar quais são as carências a serem suprimidas com o treinamento e fazer criterioso levantamento de suas necessidades.

Dentro desse contexto, o treinamento apresenta-se como um instrumento administrativo de importância vital para o aumento da produtividade do trabalho e, ao mesmo tempo, é fator de auto satisfação do treinando, constituindo-se em agente motivador comprovado (Carvalho, 1988).

O treinamento não deve ser implantado, portanto, somente na resolução de problemas ou ser visto como a tábua de salvação. Deve-se torná-lo parte do planejamento estratégico da organização, visando ao aprimoramento constante dos indivíduos e equipes, por meio da busca da tecnologia, do crescimento organizacional, no atendimento a novos mercados, no relacionamento interpessoal etc.

Porém, para Coelho (2004) o setor público, mesmo sendo intensivo em conhecimento, ainda não possui uma cultura e um ambiente voltados para a aprendizagem organizacional e/ou para a inovação e, com raras exceções, também não incentiva a educação continuada de seus servidores.

2.4 SISTEMA DE RECOMPENSA E REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

Uma das dimensões críticas em gestão de pessoas é sem dúvida o sistema de recompensas, sua estruturação, funcionamento e gerenciamento no cotidiano da organização. De acordo com Dutra (2002) a valorização das pessoas é concretizada com as recompensas recebidas por elas como contrapartida pelo trabalho. Assim, segundo o autor, as recompensas podem ser entendidas como o atendimento das expectativas e necessidades das pessoas, ou seja, econômicas, de crescimento pessoal e profissional, segurança, projeção social, reconhecimento, possibilidade de expressar-se, dentre outros. Flannery (1997) acrescenta que se torna latente a necessidade de desenvolver alternativas de gestão que criem um sentimento de crescimento pessoal, que estimulem a elaboração de políticas que construam planos de remuneração vinculados ao desenvolvimento pessoal, ao comprometimento com os resultados, ao interesse em inovar e ao trabalho com qualidade. Dutra (2004, p. 71) alerta que “a questão fundamental na recompensa é como ela deve ser distribuída entre as pessoas que trabalham para a empresa”.

Remunerar as pessoas pelo tempo que elas passam na organização é necessário, mas não é suficiente. É preciso incentivá-las a fazer sempre o melhor possível, a melhorar o seu desempenho, a alcançar metas desafiantes. Entende-se então que existem duas categorias de recompensas: as extrínsecas e as intrínsecas. As primeiras são concedidas pela empresa sob a forma de dinheiro, promoções e/ou privilégios, ou são concedidas pelos colegas e supervisores sob a forma de reconhecimento. Já as recompensas intrínsecas têm a ver com a execução da tarefa em si e podem incluir uma sensação de poder ou a satisfação pela sua conclusão. A remuneração variável, faz parte do primeiro grupo, apesar de ser muitas vezes confundida com o salário — que é o montante fixo pago mensalmente ao empregado — a remuneração variável tem suas peculiaridades. Além do salário, soma-se à

remuneração: bônus, premiações, incentivos e outras regalias.

Nesse sentido, é possível afirmar que a remuneração variável é um conjunto de recompensas que complementam o salário fixado. Ela permite que o profissional conquiste um montante financeiro significativamente maior no final do mês, de acordo com o seu desempenho em atividades previamente estabelecidas.

A remuneração variável faz parte de uma poderosa estratégia de motivação das pessoas. Segundo Satt e Cristello (2009, p. 30), estudos revelam que a motivação dos colaboradores é um fator que caminha junto com a produtividade, já que trabalhadores motivados e satisfeitos estarão mais predispostos para o trabalho.

A remuneração deve estar ligada às pessoas, ao desempenho individual e em equipe e à visão e aos valores organizacionais mantidos por esse desempenho (Flannery, 1997). A busca por novas formas de valorização é fundamental para sustentar a gestão de pessoas nas organizações atuais, já que o próprio desenvolvimento se configura como uma forma de valorização (Dutra, 2004). Wood Jr e Picarelli Filho (2004) corroboram com esta visão, pois apontam que é necessário uma nova abordagem da remuneração, que contorne as dificuldades existentes e que esteja atenta a quatro aspectos: o alinhamento do esforço individual com as diretrizes organizacionais; a orientação para o processo e para os resultados; o favorecimento de práticas participativas; e o desenvolvimento contínuo do indivíduo. E concluem que a questão central é mudar a visão usual da remuneração como fator de custo em visão da remuneração como fator de aperfeiçoamento da organização.

2.5 MERITOCRACIA NO SETOR PÚBLICO

Nas teorias de motivação humana pode-se visualizar com relativa facilidade que o ser humano sente a necessidade de ter seu trabalho reconhecido. É comum ouvirmos expressões como: "aquela pessoa mereceu o cargo" ou "fulano fez por merecer". Isto nada mais é do que o reconhecimento social de que um determinado indivíduo ascendeu a uma posição mais elevada em uma organização a partir da sua dedicação e mérito.

Em uma definição de 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". Baseando-se na visão de Barbosa (2003), cabe afirmar que a meritocracia profissional pode ser definida como um conjunto de valores que demanda que as posições ocupadas pelos sujeitos na organização devem ser derivadas do mérito de cada um, isto é, das suas realizações individuais.

Neste contexto, ao referir-se à meritocracia observada no Poder Público brasileiro, Barbosa (2003) pontua que a meritocracia e a avaliação de desempenho sempre foram questões polêmicas para a administração, especificamente no Brasil. Até porque não existe aqui uma ideologia meritocrática fortemente estabelecida na sociedade, mas sim sistemas e discursos meritocráticos. Entre nós existe, do ponto de vista do sistema cultural, a ideia de que cobrar resultados e ainda por cima mensurá-los, é uma atitude profundamente autoritária. Avaliar serviço público, então, é muito mais complicado. Existe nas representações coletivas brasileiras uma relação grande entre competição, cobrança de resultados e desempenho como procedimentos e processos autoritários, e não como processos funcionais ou de hierarquizar pessoas no interior de um todo para fins específicos.

Obviamente que não há somente aspectos positivos no tocante à utilização da meritocracia, pois está inevitavelmente vinculada à outra ferramenta que é alvo de muitas críticas, que é a avaliação de desempenho.

2.6 A POLÍTICA DE CAPACITAÇÃO DA ESCOLA SUPERIOR DA DEFENSORIA PÚBLICA DO ESTADO DO AMAZONAS

A Defensoria Pública do Estado do Amazonas é uma instituição pública cuja função é oferecer, de forma integral e gratuita, assistência e orientação jurídica aos cidadãos que não possuem condições financeiras de pagar as despesas destes serviços. Além de promover a defesa dos direitos humanos, direitos individuais e coletivos e de grupos em situação vulnerável.

Foi instaurada através da Lei Complementar nº 01/90 de 30 de março de 1990 e através da resolução nº 001/2013 – CSDPE/AM teve seu regimento interno atualizado e definido. A Escola Superior da Defensoria Pública é um dos órgãos

auxiliares instaurados em 2014 pela DPE/AM pelo Art. 5º da citada resolução e definido posteriormente pelo Art. 30º da seguinte forma:

A Escola Superior da Defensoria Pública tem por finalidade promover o aperfeiçoamento profissional e cultural dos membros da Instituição, de seus auxiliares, servidores e estagiários, bem como a melhor execução de seus serviços e racionalização de seus recursos materiais. (SUPERIOR, Conselho, 2013, p.15)

No contexto da definição acima citada, a ESUDPAM - Escola Superior da Defensoria do Estado do Amazonas, então é responsável por promover a atualização, o aprimoramento profissional e o aperfeiçoamento técnico, por meio da realização de palestras, cursos, seminários, conferências e outras atividades correlatas, de acordo com a área de atuação e a missão dos funcionários, além de promover a capacitação funcional necessária ao exercício dos cargos e funções, visando a incorporação de técnicas jurídicas, administrativas, de gestão, relacionamento interpessoal e liderança aos membros, estagiários e servidores da Defensoria Pública.

O principal objetivo da realização dos treinamentos é valorizar o capital intelectual existente no quadro de membros e servidores da instituição. Os treinamentos mais comuns são cursos de capacitação para membros e servidores, formação à carreira, formação de estagiários, treinamento de sistemas e cursos realizados em parceria com outras secretarias. sendo esses em sua grande maioria cursos de capacitação.

O treinamento costuma ser interno, ou seja, membros e servidores que possuem experiência profissional ou capacitação técnica relacionada ao conteúdo escolhido tanto pela Escola quanto pelo próprio membro através de seleção, podem ministrar aula para outros membros da DPE/AM.

3 METODOLOGIA

3.1 COLETA DE DADOS E CLASSIFICAÇÃO DE PESQUISA

O presente projeto possui caráter predominantemente qualitativo e o procedimento metodológico adotado será a pesquisa documental. Segundo Prodanov e Freitas (2013):

A utilização da pesquisa documental é destacada no momento em que podemos organizar informações que se encontram dispersas, conferindo-lhe uma nova importância como fonte de consulta. (PRODANOV; FREITAS, 2013, p.55-56)

Desta forma, o universo da presente pesquisa é composto pela Defensoria Pública do Estado do Amazonas, mais especificamente seus 350 funcionários efetivados atualmente ativos, sendo esses, defensores, servidores e comissionados. Os terceirizados e estagiários não foram considerados para a pesquisa por não possuírem vínculo direto à instituição e por isso não participam dos critérios de elegibilidade.

Para atingir o objetivo estabelecido para o presente estudo, os seguintes procedimentos de coleta de dados foram utilizados:

- Pesquisa bibliográfica: foi realizada uma vasta revisão da literatura, que direta e indiretamente, trata dos assuntos pertinentes ao presente estudo, como gestão de pessoas, administração pública, gestão por competências e resultados e teorias da administração. Para isso, foram utilizados livros sobre o tema, artigos, publicações de órgãos especializados sobre o assunto, dissertações, teses, além de documentos oficiais publicados no diário oficial da DPE/AM.

- Pesquisa documental: foi realizada uma consulta extensa aos dados divulgados pelo Diário Oficial da Defensoria Pública do Estado do Amazonas sobre suas políticas e resoluções internas, cursos ofertados, vagas disponibilizadas e às metas divulgadas trimestralmente.

- Pesquisa telematizada: foram obtidas informações na Internet sobre a DPE/AM, e sobre o material teórico utilizado no desenvolvimento do trabalho.

Os dados coletados por meio de pesquisa bibliográfica e telematizada serviram para o desenvolvimento do arcabouço teórico que subsidiou a elaboração da pesquisa. Na pesquisa documental, foram extraídos dados constantes em documentos internos da instituição pública e de seu conselho superior, importantes para o objeto deste estudo.

Todos os dados coletados de documentos públicos e da internet passaram por uma análise de conteúdo para garantir seu alinhamento com o objetivo do trabalho e seu referencial teórico e a sua autenticidade.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Na tentativa de entrar em consonância com projetos de modernização da gestão, em 2017 a Defensoria Pública do Estado do Amazonas apresentou um Projeto de Lei na Assembleia Legislativa do Estado do Amazonas para Alteração da sua Lei Complementar nº 01/1990, dentre diversas mudanças destacavam-se a proposta de substituição do adicional de triênio e o adicional de efetividade, baseados no tempo de serviço, os quais somados representavam um acréscimo de 25% na remuneração por outras fundamentadas no desempenho e no cumprimento de metas, como forma de incentivar membros e servidores a melhorar a qualidade do atendimento da população.

A Meritocracia define os critérios de elegibilidade e as metas setoriais e a serem atingidas por trimestre, servindo estas de parâmetro para promoção, prêmio de produtividade e adicional de desempenho para os membros e servidores da DPE/AM. Este programa tem como a finalidade reconhecer os bons serviços prestados e promover a melhoria contínua dos resultados alcançados

Conforme divulgado a bonificação salarial é calculada seguindo alguns critérios pré-estabelecidos presentes na Resolução nº 001/2019, defensores e servidores possuem critérios diferentes explicitados nos Artigos 2 e 3, sendo um critério em comum entre as duas categorias, definido como:

Ter participação como palestrante ou participante em pelo menos 1 (um) curso, formação, palestra oferecida ou referenciada pela ESUDPAM no trimestre. (SUPERIOR, Conselho, 2019, p.1-2)

No caso dos servidores além de cumprirem com os critérios estabelecidos, sua remuneração será calculada pela composição do desempenho do seu órgão de lotação e pela Avaliação de Desempenho Individual, sendo essa composta pela nota do avaliador (o responsável pelo setor) e a nota de auto avaliação.

Ainda segundo o Art. 4 da resolução o pagamento da bonificação só será realizado mediante atingimento das metas e faixas correspondentes aos resultados. Tais metas são definidas para os Órgãos de Atuação e para os Auxiliares, possuindo indicadores individuais correspondentes a atuação dos mesmos.

A Escola Superior que é o objeto de estudo deste trabalho é avaliada segundo

os quesitos: tempo de resposta às demandas dos Defensores, número mínimo de vagas ofertadas por mês em cursos de capacitação e número mínimo de cursos de capacitação ofertados pela própria Escola, mas usaremos apenas os dois últimos quesitos, que serão quantificados na tabela a seguir:

TABELA 1 – RESULTADO DOS INDICADORES POR TRIMESTRE

Indicador	Quantidade				
	Meta	1º Trimestre	2º Trimestre	3º Trimestre	4º Trimestre
Quant. de Cursos	6	2	8	9	8
Vagas Ofertadas	420	120	460	510	450

Fonte: Elaboração própria a partir de dados disponibilizados no site da DPE/AM, 2019.

Segundo os dados apresentados apesar da meta não ter sido cumprida no 1º trimestre principalmente por se tratar dos primeiros meses de adaptação ao novo modelo tanto pelos servidores e pelos setores da DPE/AM, a medida tem se mostrado efetiva apresentando aumentos de 300% na quantidade de cursos e 283,3% das vagas oferecidas do primeiro para o segundo trimestre do ano, subsequentemente os dois últimos trimestres também apresentaram resultados satisfatórios representando números acima da meta e possibilitando a participação de todo o quadro de funcionários da DPE/AM com a distribuição total de 1960 vagas para cursos durante o ano de 2019.

Tais dados apresentam demasiada importância dado o fato de que no ano de 2018 a Escola não realizava cursos de capacitação para membros e servidores, e com a implantação da Meritocracia se fez necessária a criação e o estabelecimento dessa nova modalidade de treinamento, tanto para cumprimento das metas quanto para o desenvolvimento profissional e pessoal de seus funcionários.

É importante destacar que os cursos oferecidos apresentam temas diversos servindo tanto para conscientização quanto para aprimoramento de competências e habilidades, dos colaboradores da DPE/AM, sendo alguns deles: Diversidade e Inclusão no Atendimento Público, Educação Financeira, Humanização nos Atendimentos, Gestão Organizacional no Setor Público, entre diversos outros temas englobando tanto as áreas jurídica, administrativa quanto temas de aspecto social como inclusão e diversidade. Além dos cursos de capacitação também são

realizados outros tipos de cursos voltados para formação dos defensores, servidores e estagiários ingressantes na Defensoria, esses cursos possuem o propósito de ensiná-los sobre a estrutura e funcionamento da Instituição Pública, seus processos e sistemas mais utilizados, na tabela abaixo encontra-se um comparativo entre os cursos realizados nos anos de 2018 e 2019.

TABELA 2 - RELATÓRIO DE ATIVIDADES REALIZADAS PELA DPE/AM

Tipo de Curso	Em 2018	Em 2019
	Quantidade	Quantidade
Capacitação para Membros e Servidores	0	27
Formação à Carreira para Defensores	0	5
Formação de Servidores Ingressantes	3	1
Formação para Estagiários em Direito	3	4

Fonte: Elaboração própria a partir de dados disponibilizados no site da DPE/AM, 2019.

Em aspectos gerais, pode-se dizer que a Meritocracia é um sistema inovador dado o fato de que no Amazonas apenas órgãos como o Tribunal de Contas, Sefaz e os Órgãos do Poder Judiciário do Estado como o Tribunal de Justiça, Corregedoria Geral, e outros, possuem regulamentado um sistema de recompensas baseado nas avaliações de desempenho anuais dos servidores e no alcance de metas, nesses órgãos esses sistemas buscam principalmente a garantia de incentivos mediante progressão funcional baseado no mérito próprio de seus servidores. Esse mesmo sistema também é adotado pelas Defensorias de Goiás e Tocantins, por exemplo.

Outro modelo notável a ser citado está em Minas Gerais, onde em 2004 foi implementada a política de contratualização de resultados do Governo do Estado. O modelo se operacionaliza a partir da assinatura de um Acordo de Resultados (contrato de gestão) entre cada dirigente de órgão (ou entidade) e o Governador, no qual a organização assume compromissos a serem entregues para a sociedade. Esse contrato estabelece os indicadores e metas que a organização se compromete a alcançar. Em contrapartida, são concedidas autonomias gerenciais e a possibilidade de recebimento de prêmio por produtividade aos servidores públicos, em caso de resultados satisfatórios nas metas pactuadas (Assis, 2009). Vale destacar que apesar de possuírem algumas semelhanças o modelo de acordo de resultados de Minas Gerais engloba toda a esfera estadual e não somente a política

interna de um órgão público como é o caso da Defensoria, e a participação em cursos e treinamentos não se encontra em um dos requisitos a serem alcançados pelos servidores do Estado para o recebimento da bonificação mas sim uma das autonomias concedidas caso o órgão de lotação dos mesmos esteja dentro do acordo e cumprindo com as metas.

Apesar das dificuldades encontradas, a Meritocracia tem demonstrado resultados satisfatórios. Por ser um projeto recente houve muita resistência à sua implantação, mas segundo depoimento do Defensor Geral Rafael Vinheiro Monteiro Barbosa divulgado no Diário Oficial de 30 de maio de 2019 da DPE/AM, apesar das críticas declarou entender que o estabelecimento de metas irá influenciar na melhoria dos serviços, especialmente na satisfação dos assistidos. Entende-se que o resultado foi satisfatório, e a partir disso, membros e servidores estão procurando se adequar aos critérios e metas estabelecidos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O setor público vem passando por transformações significativas nas últimas décadas, no qual a administração pública burocrática vem migrando para uma gestão que incorpora procedimentos e práticas de gestão empresarial. Na tentativa de se adaptar aos modelos modernos de gestão, a Defensoria Pública do Estado do Amazonas implantou a Meritocracia visando substituir as bonificações baseadas no tempo de serviço por outras fundamentadas no desempenho e no cumprimento de metas, como forma de incentivar membros e servidores a melhorar a qualidade do atendimento da população.

De acordo com os resultados apresentados do ponto de vista da capacitação do quadro de funcionários da DPE/AM, cuja participação representa um dos requisitos necessários para o recebimento do prêmio de produtividade, nota-se a crescente disponibilidade e procura por cursos que englobam tanto as áreas jurídicas, administrativas quanto a conscientização sobre inclusão social, inteligência emocional, entre diversos outros temas que contribuam para o melhor atendimento aos assistidos. Ainda considerando o fato de que a Escola Superior da Defensoria Pública do Estado do Amazonas, responsável por tais cursos é um órgão auxiliar

relativamente recente, tendo sido instaurado apenas em 2014 e que apenas com a implantação da Meritocracia gerou-se interesse por parte dos membros e servidores em participar dos cursos oferecidos de forma a atenderem aos critérios de elegibilidade para recebimento da bonificação, a Meritocracia já representa um marco entre os modelos de gestão no setor público no Estado do Amazonas, onde grande parte dos órgãos públicos ainda se utilizam dos incentivos e da avaliação de desempenho apenas para progressão funcional baseado no mérito próprio de seus servidores.

A longo prazo, se mantida exitosa, a Meritocracia pode tornar-se influência para outras instituições públicas do Estado, mas para que esse cenário se torne efetivo e demonstre resultados válidos primeiramente deve-se haver toda uma conscientização de seus benefícios, não apenas financeiros mas pessoais e profissionais para que o projeto não se torne apenas um meio de se conseguir uma gratificação e sim resulte em melhorias para instituição e para os seus assistidos.

REFERÊNCIAS

AMAZONAS. **Lei Orgânica Complementar n. 01/90, de 30 de março de 1990.** Defensoria Pública do Estado do Amazonas, Manaus, AM, março 1990.

ASSIS, Luís Otávio Milagres; NETO, Mario Teixeira Reis. **Principais características do sistema de remuneração variável no Choque de Gestão em Minas Gerais: o Acordo de Resultados e o Prêmio por Produtividade.** Curitiba: EnGPR, 2009.

BARBOSA, Livia. **Igualdade e meritocracia: A ética do desempenho nas sociedades modernas.** 4 ed. Rio de Janeiro: Editora FVG, 2003.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas.** 3. ed. rev. e atual. Caxias do Sul: EducS, 2010.

BOAS, Ana Alice Vilas; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes. **Gestão estratégica de pessoas.** São Paulo: Elsevier, 2009

BRASIL. Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008. **Dispõe sobre a reestruturação do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo.** p.54, Câmara dos Deputados 2008.

CARVALHO, Antonio Vieira de. **Treinamento de recursos humanos.** São Paulo: Pioneira, 1988.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COELHO, Espartaco Madureira. **Gestão do conhecimento como sistema de gestão para o setor público**. Revista do Serviço Público (RSP), v. 55, n. 1 e 2, p. 89-115, jan./jun. 2004.

DEFENSORIA PÚBLICA DO ESTADO DO AMAZONAS. **Diário Oficial Eletrônico de 10 de maio de 2019**. Manaus, AM, maio de 2019

_____. **Diário Oficial Eletrônico de 30 de maio de 2019**. Manaus, AM, maio de 2019.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

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

DUTRA, Ademar. **Gestão de Pessoas, modelos, processos, tendências e perspectiva**. Editora Atlas, 2002.

_____. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Curso de Especialização em Administração Pública**. Gestão de pessoas na área pública. 2009.

FLANNERY, Thomas. **Pessoas. Desempenho e salários: as mudanças na forma de remuneração nas empresas**. São Paulo: Futura, 1997.

FLEURY, Maria Teresa Leme; FISHER, Rosa Maria. **Processo e relações do trabalho no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1998

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

HEINRICH, Carolyn J. **Measuring public sector performance and effectiveness**. In: B. Guy Peters; John Pierre. Handbook of Public Administration. London: Sage, 2003. p. 25-37.

LONGO, Francisco. **Mérito e flexibilidade: a gestão de pessoas no setor público**. São Paulo: Fundap, 2007.

LOTTA, Gabriela Spanghero. **Avaliação de Desempenho na área pública: perspectivas e propostas frente a dois casos práticos**. In: RAE-eletrônica, Volume 1, Número 2, jul-dez/2002. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2002.

MARINHO, Cassia Regina Pinto; MARINHO, Rita de Cassia Pinto; CARVALHO,

Carlos Antonio da Silva; GUTIERREZ, Ruben Huamanchumo. **Competência e Aprendizagem: Perspectivas Estratégicas orientadas à vantagem competitiva sustentável. X Ceneg – Congresso Nacional de Excelência em Gestão**, ago. 2014.

MARTINS, Humberto Falcão.; MARINI, Caio. **Um guia de governança para resultados na administração pública**. Brasília: Publix Editora, p.6, 2010.

PRODANOV, Cleber Cristiano. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico** / Cleber Cristiano Prodanov, Ernani Cesar de Freitas. – 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, p.56-56, 2013.

REGINATTO, Antonio Paulo. **Equipes campeãs: potencializando o desempenho de sua equipe**. 2. ed. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2004.

SATT, Gabriela Pereira Magalhães; CRISTELLO, Eduardo Mathias. **Motivação versus Produtividade: o impacto do fator motivação na produtividade das organizações**. Anuário da Produção Científica dos Cursos de Pós-Graduação. v. IV, n. 4, p.29-46, 2009.

SCHIKMANN, Rosane. **Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público**. In: Camões, M. R. de S.; Pantoja, M. J.; Bergue, S. T. (Orgs.). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: Enap, 2010.

SILVA, Francielle Molon; Mello, Simone Portella Teixeira de. **A noção de competência na gestão de pessoas: reflexões a partir de casos do setor público**. Revista do Serviço Público, v. 62, n. 2, p.167-183, 2011.

SOVIENSKI, Fernanda; STIGAR, Robson. **Recursos Humanos X Gestão de Pessoas. Gestão: revista científica de Administração**,.10,jan/jun,2008.

SUPERIOR, Conselho DPE-AM. Resolução Nº 001 de 07 de março de 2013. **Regimento Interno da Defensoria Pública do Estado do Amazonas**, Manaus, AM, p.15, março de 2013.

_____. Resolução Nº 001 de 08 de maio de 2019. **Critérios de Elegibilidade para o 1º Trimestre de 2019**, Manaus, Am, maio de 2019.

_____. Resolução Nº 008 de 19 de junho de 2019. **Critérios de Elegibilidade para o 2º Trimestre de 2019**, Manaus, Am, junho de 2019.

_____. Resolução Nº 024 de 17 de julho de 2019. **Critérios de Elegibilidade para o 3º Trimestre**, Manaus, Am, maio de 2019.

_____. Resolução Nº 032 de 15 de outubro de 2019. **Critérios de Elegibilidade para o 4º Trimestre de 2019**, Manaus, Am, maio de 2019.

TROSA, Sylvie. **Gestão pública por resultados. Quando o Estado se**

compromete. Rio de Janeiro: Revan; Brasília: ENAP, 2001.

WOOD JR, Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração e Carreira por habilidades e por Competências: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.



UNIVERSIDADE DO ESTADO DO AMAZONAS

ESCOLA SUPERIOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

TERMO DE APROVAÇÃO

Eloisa Ribeiro de Almeida

**A Meritocracia e seus Impactos na Capacitação dos Membros e
Servidores da Defensoria Pública do Estado do Amazonas**

Artigo **aprovado** como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel no Curso de Graduação em Administração, Escola Superior de Ciências Sociais, Universidade do Estado do Amazonas, pela seguinte banca examinadora:

Presidente Doutora **Maryângela Aguiar Bittencourt**

Membro Doutora **Márcia Ribeiro Maduro**

Membro Doutora **Lúcia Marina Puga Ferreira**

Manaus, 10 de dezembro de 2019.