

Trabalho de Conclusão de Curso
Pós Graduação em Gestão de Pessoas



Título: Reconhecimento e Recompensas no TCU

Autores: Auxilândia Pementa

Raimundo Celso Alves de Araujo

Orientadores:

Prof. Doutor André Luiz Fischer

Prof. Doutor Lindolfo Galvão de Albuquerque

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha família, como incentivo para busca de novos desafios em suas carreiras e aos estudantes em geral, que buscam novos conhecimentos.

Dedico este trabalho em primeiro lugar ao Senhor Jesus Cristo por tudo que Ele é em minha vida. Dedico também à minha amada Tânia Alaccoque e aos meus pequenos Breno Rachel e Celso Daniel. Neste mundo vocês são meu tudo.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Jesus Cristo, por ser o meu Senhor e prover todas as coisas. À minha família, pelo suporte ao longo deste curso. Ao FGV, por ter patrocinado este evento que contribuiu para meu desenvolvimento pessoal e profissional. À FIA, pela realização do curso com profissionalismo e competência.

Agradeço à minha mãe, Maria Alves e ao meu pai, Raimundo Renato (in memoriam), por terem sido os instrumentos de Deus que possibilitaram tantas conquistas.

ÁREA TEMÁTICA

Este trabalho está fundamentado na parte da Teoria da Administração que trata da Gestão Estratégica de Pessoas, com foco na consecução dos resultados estratégicos da organização a partir do pleno aproveitamento do potencial de seus colaboradores.

RESUMO

Este trabalho discorre sobre o tema sistema de reconhecimento e recompensas. Para reconhecer e recompensar é necessário compreender que seres humanos são motivados a realizar uma tarefa, a partir de uma perspectiva de incentivos, que é uma ferramenta utilizada na área de gestão de pessoas, como apoio para a implantação da política de benefícios, para o pagamento de salários justos, e para criação de planos de carreiras compatíveis com a demanda dos servidores e gestores.

É apresentado o sistema de reconhecimento e recompensa da esfera privada, ressaltando a flexibilidade que os empresários possuem para implementar incentivos e premiar os melhores talentos. Apresenta o tema sendo praticado na administração pública com suas limitações em reconhecer e recompensar seus colaboradores, devido à vinculação aos normativos vigentes. Como resultado do estudo realizado, os autores indicam o atual sistema de recompensas e reconhecimento nesta Corte e sugerem alguns instrumentos de reconhecimento no âmbito do Tribunal de Contas da União.

A estrutura se desenvolve a partir dos conceitos de motivação, base para o tema reconhecimento e recompensa, passa por um breve relato sobre a evolução da prática de recompensas, indicando qual a tendência para esse assunto e aponta para um alinhamento entre o comportamento da liderança à estratégia organizacional. Apresenta, ainda, um tema relacionado à avaliação de desempenho, ainda que não seja tema do trabalho. Por ser a avaliação de desempenho um instrumento que se relaciona diretamente com a forma de reconhecer e recompensar pessoas no âmbito do TCU e de outras organizações, mesmo as privadas, o trabalho mostra as práticas dessa avaliação no mercado privado e no ambiente público.

O estudo de caso foi elaborado a partir de um questionário aplicado que envolveu questões sobre sistemas de reconhecimento e recompensas e avaliação de desempenho no TCU.

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1: PROBLEMA	08
1.1. Introdução	08
1.2. Objetivos	10
1.3. Justificativa	10
CAPÍTULO 2: REVISÃO TEÓRICA	11
2.1. Motivação	11
2.2. Motivação e os Incentivos	15
2.3. Motivação Básica e a Questão da Recompensa	17
2.4. Remuneração	19
2.5. Remuneração Variável	21
2.6. Remuneração por Competências	22
2.7. Recompensando Pessoas	22
2.8. Recompensas Organizacionais	23
2.9. Componentes do Sistema de Recompensas	25
2.10. Plano de Incentivos	26
2.11. Benefícios	27
2.12. Impacto das Mudanças na Administração Salarial	27
2.13. Programas de Participação nos Resultados	29

	6
2.14. Programas de Reconhecimento	29
2.15. Avaliação 360 Graus	29
2.16. Implementação da Avaliação 360 Graus	32
2.17. Sobre as Limitações da Avaliação 360 Graus	34
2.18. Indicadores de Desempenho no Setor Público	35
2.19. Avaliação de Desempenho e Resultados na Administração Pública	37
2.20. Gestão da Remuneração no Setor Público	37
2.21. Sistemas Remuneratórios no Setor Público	38
2.22. Modelo de Remuneração Variável no Setor Público	39
2.23. Planos de Benefícios no Setor Público	40
2.24. Sistemas de Incentivos ao Trabalho	42
2.25. Implantando um Novo Sistema de Remuneração e Carreira	43
CAPÍTULO 3: METODOLOGIA	45
3.1. Caracterização da Amostra	45
3.2. Elaboração do Instrumento de Coleta de Dados	46
3.3. Coleta de Dados	46
CAPÍTULO 4: ANÁLISE DOS RESULTADOS	47
4.1. Resultados Obtidos	47
4.2. Análise dos Resultados	48
CAPÍTULO 5: CONSIDERAÇÕES FINAIS	49

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS

CAPÍTULO 1: PROBLEMA

1.1. Introdução

A forma de reconhecer e recompensar os colaboradores diretos sempre foi um ponto crítico nas relações entre patrões e empregados na história do capitalismo. Desde a exploração máxima à qual os trabalhadores eram submetidos nos séculos XVIII e XIX, (HOBSBAWN, 1994) passando pela revolução nas relações empregatícias ocorridas também no Brasil ao longo do século XX, (SKIDMORE, 1998), o tema sempre tem estado em evidência dado a sua relevância tanto para a vida dos trabalhadores quanto para a existência das próprias organizações.

No caso do serviço público brasileiro, desde a formação do Estado, eivada pela grande concentração de terras e recursos nas mãos de uns poucos, (FAORO, 1957) até os dias atuais, com as peculiaridades inerentes a um personalismo que gera o aparelhamento, ou seja, o preenchimento do maior número de vagas possível com pessoas ligadas à atual liderança política da Administração Pública, (HOLANDA, 1937), sempre esteve colocado diante dos governantes o desafio de retribuir adequadamente seus quadros.

Uma vez que não enfrenta concorrência direta e nem existe a possibilidade de desaparecer, além de possuir relações trabalhistas diferenciadas, o Estado é um empregador atípico. Enquanto na iniciativa privada há restrições rigorosas à atuação dos empresários, no setor público os limites impostos à atuação dos gestores são muito mais frágeis. Existe um orçamento a ser cumprido, mas, via de regra, não existe a figura do concorrente direto e nem o governo vive sob o risco de ir à falência caso adote uma política equivocada.

A simples ocorrência simultânea de dois fatores, quais sejam, alguma escolaridade formal e um cargo no serviço público, consistiu num poderoso instrumento de ascensão social a partir do início do século XX, no terceiro mundo como um todo e no Brasil em particular (HOBSBAWN, 1994). Devido à idéia de que a administração pública deveria ser empregadora exemplar, tradicionalmente os servidores públicos sempre gozaram de uma situação confortável ante seus congêneres da iniciativa privada. Some-se essa situação história à atual legislação trabalhista que trata do setor público brasileiro e se chegará à atual sensação de segurança que o servidor possui atualmente. A Lei 8.112/90 (vide Anexo A) estabelece critérios muito rígidos tanto para a contratação quanto para a demissão de um agente público.

Feitas essas considerações, pode-se vislumbrar o desafio que é reconhecer e recompensar um colaborador, por melhor que seja ele, no contexto histórico de um sistema legal estruturado de forma a dificultar ao máximo o ato de administrar com justiça, concedendo a cada um aquilo que é merecido, quer sejam prêmios, quer sejam punições.

A título de comparação, o trecho a seguir ilustra bem como funcionavam as relações entre empregadores e empregados na iniciativa privada do Brasil no início do século XX. Skidmore (1998, p. 123) constata que:

Os empregadores urbanos brasileiros seguiam a mesma lógica de gerenciamento que seus equivalentes nas economias do Atlântico Norte. Eles queriam manter os salários o mais baixo possível, no que eram ajudados pelo fato de virtualmente nenhum benefício (saúde, pensões etc.) ser rotineiramente concedido. O conceito de que os empregados também eram consumidores, vital para o crescimento da economia – como os capitalistas estavam começando a compreender nos EUA e na Europa ocidental – ainda não havia penetrado na América do Sul. O consumo acima do mínimo permanecia o privilégio de um pequeno estrato.

Parte do pequeno estrato citado acima era composto pelos que viriam a ser conhecidos como servidores públicos. E o que estes têm a ver com a construção do Brasil? Um dos maiores países do mundo tanto em extensão territorial como em tamanho do produto interno bruto, repleto de toda sorte de recursos naturais (inclusive água doce), com baixo nível de escolaridade, recém-chegado ao grupo dos países com maior índice de desenvolvimento humano (IDH – segundo o levantamento deste ano o Brasil passou a ocupar a 70ª posição no *ranking*), com a taxa de natalidade cada vez mais baixa e a de longevidade cada vez mais alta, nação na qual convivem realidades díspares, extrema riqueza miscigenada com extrema pobreza, este é o Brasil.

Precisa-se, hoje mais que nunca, de agentes públicos profundamente comprometidos com a missão das instituições às quais pertencem. Em última instância, precisa-se de servidores profundamente comprometidos com o Brasil. Não um compromisso por idealismo ou utopia, mas calcado na realidade prática de quem quer um futuro diferente do passado para seu país. Este compromisso depende, necessariamente, de um serviço público prestado em um nível de excelência. A prestação de um serviço público dessa natureza é em muito facilitada se existir a contrapartida de um justo sistema de reconhecimento e recompensas.

O Tribunal de Contas da União tem diante de si o duplo desafio de atender à altura ao seu público externo, na entrega de uma fiscalização atuante e, simultaneamente, ao seu

público interno, na prática de uma política de cargos e salários que recompense com justiça seus colaboradores mais diretos.

1.2. Objetivos

Como principal órgão de controle externo da Administração Pública Federal, é de grande interesse da sociedade brasileira que seu trabalho seja executado com excelência, em meio a um ambiente com histórico de grandes desvios de recursos públicos.

O objetivo geral deste trabalho é fornecer subsídios para o aprimoramento do sistema de reconhecimento e recompensas do Tribunal de Contas da União.

Quais as possibilidades de se aprimorar o sistema de recompensas do TCU, a partir da percepção dos servidores, baseando-se nas teorias existentes sobre o tema?

1.3. Justificativa

O desafio de se ter colaboradores comprometidos com as causas organizacionais é uma constante no mundo atual. Como reconhecer e recompensar os talentos que decidiram construir suas carreiras na mais elevada Corte de Contas brasileira? Como tornar tal organização um modelo de gestão capaz de lidar com os desafios que lhe são impostos diariamente? Quais as razões para se adotar um sistema de remuneração que permita refletir as contribuições feitas pelos indivíduos de forma diferenciada, de acordo com a participação de cada um, estimulando o crescimento e o desenvolvimento pessoal e organizacional? Seria tal sistema factível no setor público caso a legislação fosse atualizada? Quais os parâmetros adotados pela iniciativa privada?

O tema abordado apresenta-se como atual e relevante na medida em que a prática administrativa está em constante evolução e é necessário que se realize o máximo possível com os recursos disponíveis. Esta necessidade justifica um estudo de caso na realidade específica do Tribunal de Contas da União.

CAPÍTULO 2: REVISÃO TEÓRICA

Diante da grande segmentação da literatura existente sobre o tema em estudo, serão discutidos a seguir alguns pontos específicos referentes à motivação, remuneração, recompensas, plano de incentivos, avaliação 360 graus e, do ponto de vista do setor público, serão brevemente analisados a carreira, indicadores de desempenho, gestão e sistemas de remuneração, planos de benefícios e sistemas de incentivos.

Esta abordagem inicial tem por objetivo subsidiar teoricamente o estudo que será realizado na segunda parte do trabalho, de forma a dar suporte às conclusões dele obtidas.

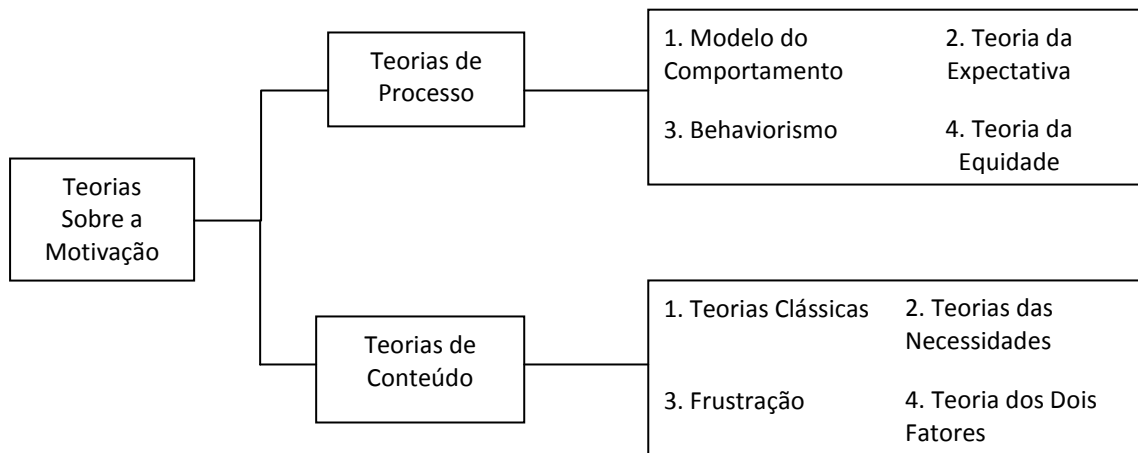
Ainda que o objeto de estudo deste trabalho seja o Tribunal de Contas da União, deve-se considerar que os princípios aqui apresentados possuem elementos que seguramente transcendem as fronteiras do controle externo, servindo como referência para a adoção de medidas que favoreçam as boas práticas no restante da Administração Pública.

2.1. Motivação

Trata-se de um termo repleto de significados. Busca-se motivação para o trabalho, o estudo, a superação de metas, a quebra de recordes. Há quem seja motivado para executar seu trabalho da melhor maneira possível, atendendo clientes e fornecedores com presteza e excelência. Há, em contrapartida, aqueles cuja motivação principal consiste em espalhar boatos, fazer sabotagens ou organizar movimentos supostamente sociais. No ambiente corporativo, a motivação para o desenvolvimento de um bom trabalho é vista como algo que se deve buscar alcançar e, principalmente, manter num nível elevado no maior número de colaboradores. Como fazer isso? Esse tema desperta grande interesse por parte de administradores e pesquisadores, na tentativa de se entender e, se possível, manejar as causas ou os fatores que podem causar o estado de disposição para a realização de tarefas (Maximiano, 1996).

As teorias sobre motivação dividem-se inicialmente em dois grandes grupos. O primeiro é composto por aquelas que procuram explicar como funciona a motivação. São as chamadas teorias de processo. Já o segundo grupo tenta explicar quais são, afinal, os fatores que motivam as pessoas. São as teorias de conteúdo. Observe a figura 1.

Figura 1. Classificação básica das teorias sobre motivação



Fonte: Maximiano (1996, p. 298).

Entre as teorias de processo a Teoria do Modelo de Comportamento é uma das mais básicas. Consiste em se compreender que todo comportamento é motivado, orientado para a realização de algum objetivo e pode ser comprometido devido a conflito, frustração ou ansiedade.

A Teoria da Expectativa diz que as crenças e esperanças que as pessoas têm a respeito de seu trabalho são unidas à força de seus desejos para produzir a motivação necessária para o alcance dos objetivos. Essencialmente, o desempenho que se obtém é proporcional ao esforço e este esforço é diretamente proporcional ao valor que se atribui à recompensa.

O Behaviorismo, apesar de controverso devido à sua utilização no adestramento de animais, possui alguns princípios que o administrador deve conhecer. Seu criador, o pesquisador B. F. Skinner, o descreveu em cinco princípios básicos. O primeiro deles é o condicionamento operante, segundo o qual o comportamento é naturalmente reforçado por suas próprias conseqüências. O segundo princípio trata do reforço positivo, que consiste na repetição daquilo que traz conseqüências agradáveis. O terceiro princípio consiste no oposto do segundo, ou seja, é a punição por um comportamento inadequado. O quarto princípio é a programação de estímulos, que nada mais é do que alternar os momentos de recompensa pelo bom comportamento, de forma a gerar expectativas no ser que se deseja condicionar. O quinto princípio ensina que o comportamento condicionado que não é reforçado tende a desaparecer.

A base da Teoria da Equidade é o pressuposto de que as recompensas devem ser proporcionais ao esforço e iguais para todos. Segundo esta teoria, as pessoas constantemente comparam seus resultados aos dos demais, principalmente aos daqueles que lhes são de alguma maneira próximos. Quando a falta de equidade é percebida, o indivíduo tende a adotar uma combinação desses seis comportamentos: alteração no esforço exercido, alteração nos resultados produzidos, distorção da auto-percepção, distorção da percepção dos outros, escolha de outra referência ou abandono da situação presente.

As Teorias Clássicas buscam explicar quais fatores agem sobre as pessoas de maneira a determinar seu comportamento e encontrar, assim, quais seriam as recompensas eficazes. Sob esse prisma, as seguintes hipóteses são aventadas para explicar a motivação humana: o homem econômico-racional cuja motivação principal é o ganho material; o homem-social, cuja principal motivação é o reconhecimento dos outros; o homem auto-realizador, que se preocupa com o estar bem consigo mesmo; e o homem-complexo, aquele movido por vários fatores simultaneamente.

A ênfase das Teorias das Necessidades é dada ao fato de que as pessoas seriam motivadas essencialmente pelas necessidades humanas. Quanto maiores estas, as necessidades, maior seria aquela, a motivação. Baseia-se nisso a teoria de Maslow, que hierarquiza as necessidades humanas numa pirâmide tendo na base as necessidades mais prementes, logo acima as necessidades relativas à segurança, acima delas as sociais, logo a seguir as necessidades de estima e, no topo, as necessidades de auto-realização.

Segundo a teoria, a Frustração é gerada como consequência da necessidade não-satisfeita ou da percepção da falta de equidade no processo. O resultado, além da própria frustração e ansiedade, também se expressa em mecanismos de compensação, que é a busca de uma forma alternativa de satisfação; de resignação, que é a rendição expressa por meio da apatia, depressão e desinteresse pela organização; de agressão, que consiste nos ataques físicos ou verbais associados a sentimentos de ira e hostilidade; e de deslocamento, que pode ser resumida em se descontar a tensão em algo ou alguém que não possa se defender.

A Teoria dos Dois Fatores, de Herzberg, pode ser ilustrada pela figura de dois círculos concêntricos. No círculo interno estão os fatores motivacionais no próprio conteúdo do trabalho. No círculo externo estão os fatores higiênicos relacionados diretamente ao ambiente de trabalho.

De acordo com Robbins (2003), além das teorias citadas na figura 1, há também a teoria da expectativa, segundo a qual um funcionário será motivado a se esforçar no trabalho quando acreditar que seu esforço levará a uma boa avaliação de desempenho, uma vez que esta boa avaliação resultará em recompensas organizacionais – tais como gratificação, aumento de salário ou promoção – e essas recompensas satisfarão suas metas pessoais. O esquema básico poderia ser representado da seguinte forma:

ESFORÇO INDIVIDUAL → DESEMPENHO INDIVIDUAL → RECOMPENSAS
ORGANIZACIONAIS → METAS PESSOAIS

Ainda segundo Robbins (2003), se o indivíduo fizer seu esforço máximo ele será devidamente reconhecido em sua avaliação de desempenho? Não necessariamente. Seu nível de habilidade pode ser deficiente, o que significa que, não obstante o esforço que venha a despender, seu desempenho não tenderá a ser alto. Ou, se o sistema de avaliação de desempenho da organização for projetado para avaliar fatores não ligados diretamente ao desempenho, tais como lealdade, iniciativa ou coragem, mais esforço não resultará necessariamente numa avaliação melhor. Outra possibilidade, verdadeira ou não, é a do chefe simplesmente não gostar do subordinado. Se isso for verdade, o funcionário sempre esperará obter uma avaliação baixa independentemente do seu nível do esforço. Nesse caso, mesmo que haja empenho, é baixa a probabilidade de se obter boa avaliação de desempenho. Por outro lado, ao se receber boa avaliação de desempenho, isso resultará em recompensas organizacionais? As organizações recompensam muitas outras coisas além do desempenho. Quando a remuneração é distribuída aos funcionários com base em fatores tais como tempo de casa ou grau de cooperação, é provável que eles, os funcionários, venham a considerar a relação desempenho x recompensas como fraca e desmotivadora.

O autor acima citado chega à conclusão de que, se há a figura da recompensa individual, seria ela aquela considerada pelo indivíduo como pessoalmente atraente? A título de exemplo, suponha que um determinado funcionário trabalhe duro e deseje alcançar com isso uma função mais desafiadora e interessante, mas, contrariando suas expectativas, recebe apenas um elogio. Um caso desse tipo expressa a importância de que as recompensas sejam elaboradas para satisfazer as necessidades de cada um. Muitos gestores supõem que todos os

funcionários desejam a mesma coisa e, com isso, menosprezam os efeitos motivacionais de recompensas diferenciadas.

Já do ponto de vista do trabalho coordenado por Boog (2002), motivação é algo relativamente “simples de alcançar e difícil de manter”. Todos convivem com exemplos dessa realidade, dessa energia insuflada, frágil ante a realidade frustrante de algumas organizações nas quais intervenções momentâneas de motivação, quase sempre resultado de ações temporais – uma promessa, um aumento, um reconhecimento, uma liderança carismática etc., logo podem dar lugar à mesmice anterior. O desafio da motivação é torná-la perene, diária, incorporada ao dia-a-dia da organização. Sabemos o quanto é difícil e igualmente oneroso para as organizações manter acesa a chama da motivação. Uma saída possível seria adotar a ferramenta do incentivo como um aliado em potencial das organizações. O incentivo como ferramenta é um gerenciador de pessoas e desempenhos. Incentivo é reconhecimento, é valorização. É um recurso que atua na área de gestão de pessoas com recompensas, premiações e reconhecimento. O estímulo das empresas às suas equipes de funcionários está crescendo, a cada dia valorizando e reconhecendo mais o desempenho e a iniciativa das pessoas. Incentivo não é uma panacéia, ou seja, um remédio que a tudo cure, e sim um complemento, uma ferramenta de apoio, aliada da política de benefícios, do salário justo, do plano de carreira e do reconhecimento.

2.2. Motivação e os Incentivos

Apesar do potencial motivador que existe no trabalho, continua Boog (2002), outros fatores são igualmente estimulantes e auxiliam no incentivo. O ambiente de trabalho, o *feedback* constante, o reconhecimento, os sistemas de recompensa, a valorização da relação recompensa por desempenho. Incentivos geram reconhecimento, desejo de poder, realização profissional, significado para o trabalho. Reconhecimento não é relativo, ele precisa atender à expectativa dos colaboradores. Deve ser motivador. Os fatores positivos precisam ser inovadores, com impacto sobre a forma como os funcionários vivenciam seu trabalho e seus desafios. Não há dúvidas de que os funcionários de hoje tem um perfil muito mais complexo. Qualidade de vida, família e benefícios são fatores mensuráveis disponíveis, sem barganha e não necessariamente ligados ao processo de reconhecimento e motivação. Incentivos consistem em ações implementadas para manter o servidor motivado, a partir de sua valorização, seja como colaborador, seja como ser humano. Para este Boog (2002), as ações

se dividem em quatro eixos: relacionamento, qualidade de vida, comunidade, valorização e reconhecimento.

Ações de valorização e reconhecimento: funcionários mais antigos recebem um certificado especial assinado por um superior destacado na hierarquia. Alguns resultados, segundo esta visão, são produzidos no patamar da organização, consequência do processo produtivo e do inter-relacionamento de áreas, sistemas e processos da empresa. Outros resultados são gerados nas equipes, nas áreas ou nos processos, e ainda aqueles gerados pela dedicação e pela competência individual dos empregados.

Já segundo Roberts (2005), motivação não é uma simples questão de incentivos monetários. No entanto, às vezes, ela, a motivação, chega a ser tão importante como os incentivos financeiros, uma vez que os esforços intelectuais e físicos dos indivíduos em suas tarefas criam benefícios para a organização como um todo. No entanto, esses esforços geralmente não são facilmente observáveis e precisamente mensuráveis de modo conveniente. Como a organização não tem como saber exatamente o que o indivíduo de fato fez, não pode ser firmado um contrato exequível que especifique o que será feito e quais as recompensas e punições pelo cumprimento do acordo ou violação das regras. Em contextos multifacetados como esse qualquer incentivo formal precisa se basear em indicadores sujeitos a questionamentos, ou seja, imprecisos, geradores potenciais de um problema motivacional chamado *free riding* (carona), ou seja, um indivíduo faz o trabalho e outros recebem os méritos de forma compartilhada, ainda que sem o mesmo nível de envolvimento e esforço que o “motorista”. É tentador para cada pessoa da equipe fazer menos do que lhe cabe do total necessário para a eficiência, pois cada um faz cair sobre si todos os custos de cada contribuição extra feita e mesmo assim obtém apenas uma fração dos benefícios dos lucros gerados.

O mesmo Roberts (2005) prossegue afirmando que a arbitrariedade e a ambigüidade percebidas em avaliações poderão minar os incentivos. Se a base para a avaliação subjetiva não estiver clara para o agente, ele não poderá responder alterando seu comportamento da forma desejada. Tendências e favoritismo também podem ser problemas. Se os funcionários acreditarem que as recompensas fluirão para os protegidos, e não para os merecedores, as recompensas prometidas não estimularão o comportamento desejado. Quando é difícil descrever o desempenho, as medidas são subjetivas e as promessas necessariamente vagas, é um problema saber se o contrato implícito foi cumprido ou não. Seria um determinado

desempenho merecedor de melhor tratamento e mais recompensa? A ausência de uma resposta confiável torna a avaliação particularmente difícil.

2.3. Motivação Básica e a Questão da Recompensa

Retornando a Robbins (2003), ao criar sistemas de motivação e recompensa, os gerentes devem atentar para questões básicas que maximizem o desempenho dos funcionários. Segundo ele, a despeito da popularidade alcançada pela hierarquia de Maslow, esta parece, no fundo, ser de pouca utilidade prática para os gerentes. Não parece existir uma hierarquia rígida de necessidades aplicável a uma força de trabalho diversificada. As necessidades, mesmo de um só indivíduo, parecem mudar de acordo com a situação e o momento. Por isso, os gerentes precisam especializar-se em interpretar as necessidades de seus funcionários. Como? Deve-se estar atento ao comportamento deles. Necessário se faz perguntar o que os motivaria a fazer um bom serviço. É importante observar quais atividades no ambiente de trabalho os funcionários optam por fazer quando dispõem de tempo livre. É de fundamental importância o fornecimento de recompensas equitativas, uma vez que os funcionários desejam sistemas de pagamento e políticas de promoção que considerem justas, inequívocas e alinhadas com suas expectativas. Quando o salário e outras recompensas são encarados como justos, a probabilidade de que haja satisfação é maior.

Possuir metas específicas aumenta a motivação? Ainda de acordo com Robbins (2003), os indivíduos tendem a aceitar melhor tarefas complexas se tiverem participado previamente do estabelecimento das metas. Isso ocorre porque os indivíduos se comprometem com as decisões das quais participam. Dessa forma, embora as metas participativas possam não ser superiores às atribuídas arbitrariamente quando a aceitação está garantida, a participação aumenta a probabilidade de metas mais difíceis serem discutidas e realizadas.

O mesmo autor segue defendendo a idéia de que os conceitos de justiça e equidade são relevantes na motivação do funcionário. Os indivíduos não estão preocupados apenas com o montante absoluto de recompensas que recebem por seus esforços, mas também com a relação entre esse montante e aquele recebido pelos demais. Eles fazem julgamento sobre a relação entre seus investimentos – como esforço, experiência, educação e competências – e resultados – como níveis salariais, aumentos, reconhecimentos e outros fatores e os investimentos e resultados de outros indivíduos. Quando as pessoas percebem um

desequilíbrio em seu coeficiente resultado-investimento em relação ao dos demais, surge a tensão. Essa tensão fornece a base para a motivação, à medida que as pessoas se empenham naquilo que percebem como igualdade e justiça. A equidade tem se concentrado na remuneração, mas os funcionários tendem a procurar equidade na distribuição de outras recompensas organizacionais.

Principais objetivos de um sistema de reconhecimento e recompensa:

- Alcançar resultados direcionados para os objetivos estratégicos;
- Recompensar resultados de equipe e promover a sinergia entre elas;
- Contribuir para os processos de melhoria e inovação;
- Reconhecer e recompensar o desempenho superior;
- Contribuir para a eficácia organizacional;
- Atender aos preceitos legais.
- Comprometer todas as áreas da empresa com os resultados;
- Garantir a avaliação objetiva dos resultados;
- Transformar custos fixos em variáveis;
- Alinhar a remuneração a resultados;
- Promover o aumento de produtividade;
- Recompensar progressivamente a superação de metas;
- Orientar a organização para o foco no cliente;
- Assegurar o comprometimento dos colaboradores com os resultados da empresa;
- Garantir a transparência na relação chefe/subordinado;
- Motivar e criar o compromisso de todos os colaboradores com a obtenção e a superação de objetivos.

2.4. Remuneração

De acordo com Hipólito (2002), mais importante do que a remuneração efetivamente paga ou o conjunto dos benefícios concedidos, o que realmente faz a diferença, do ponto de vista da instituição, é a capacidade do indivíduo de agregar valor nas suas ações corporativas. Considerando-se que a remuneração é o elemento mais importante para a obtenção desse resultado nas empresas, porque canaliza o esforço dos indivíduos, é importante garantir que cada um receba de acordo com o grau de responsabilidade assumido. Nesse conceito, paga-se de acordo com a responsabilidade na função, o conhecimento aplicado ao trabalho, o desempenho ou a contribuição para o resultado do negócio e por último, mas não menos importante, pagar de acordo com o mercado, em cada um dos segmentos de negócio que se desejar. A compensação deve estimular cada vez mais a contribuição individual para o resultado do negócio. O programa de compensação modela o comportamento das pessoas. Se um plano de incentivos ou bônus tem metas de resultados bem definidas, as pessoas que dele participam se comportarão de forma a atingir os objetivos determinados.

Continuando com o mesmo autor, é importante compreender o que é a equidade interna e a externa. Esta tem a ver com a competitividade dentro do mercado de trabalho, de forma a reter os melhores quadros e conseguir atrair novos colaboradores, aquela se refere à percepção de justiça recebida no interior da organização. Em outras palavras, é preciso fazer com que haja satisfação com o que se recebe a título de remuneração tanto em relação aos colegas da mesma instituição como em relação àqueles que trabalham em organizações similares. Este ponto é particularmente sensível para o funcionalismo público no Brasil, país no qual a diferença salarial e também de condições de trabalho entre os três poderes, Executivo, Judiciário e Legislativo reproduz a desigualdade existente no resto da sociedade.

Ainda para Hipólito (2002), a tendência é que as empresas do futuro tenham poucos níveis funcionais, e, conseqüentemente, de remuneração. Essa nova configuração, que desde 1990 convencionou-se chamar de remuneração estratégica, uma vez que estará integrada e direcionada para os negócios e as estratégias da empresa, divide-se em:

- Remuneração por responsabilidade, que consiste na retribuição pelo papel desempenhado nos espaços organizacionais, e não necessariamente pelo cargo ocupado, ou seja, serão estabelecidas medidas para identificação da amplitude e complexidade da responsabilidade e do impacto gerado. Considera-se os aspectos representatividade, missão, abrangência e complexidade da

responsabilidade, relacionamento mantido com o mercado, clientes e fornecedores. Sua característica principal é o salário fixo, independentemente do resultado;

- Remuneração por *know-how*, que se ramifica em várias formas de remuneração – multi-funcionalidade, competências, habilidades talento e potencial. É comum as empresas não reconhecerem a criatividade e o conhecimento. É o pagamento por quanto e como poderá fazer, normalmente por meio de salário fixo. Vincula a remuneração à estratégia de longo prazo.
- Remuneração do resultado – esse tipo está em linha direta com a manutenção e o crescimento da organização e pela mensuração dos indicadores de resultados, direcionados e focados na estratégia do negócio. O enfoque é remunerar por quanto se fez. É também chamada de remuneração variável, tem como premissa o conhecimento profundo do negócio, das estratégias e do mercado de atuação da empresa. O objetivo é estabelecer desafios e superá-los, mensurar o grau de superação e pagar por isso. Sua característica principal é o salário variável.

Hipólito (2002) argumenta serem estes os principais desafios da remuneração:

- Direcionar recursos e focos para os objetivos estratégicos de curto, médio e longo prazo;
- Atrelar a remuneração ao valor agregado pelo indivíduo e pela equipe;
- Possibilitar o crescimento individual, independentemente da hierarquia;
- Promover o desenvolvimento da visão sistêmica sem perder o foco de resultado; motivar os profissionais das atividades meio;
- Usar conceitos uniformes, adequando a metodologia às particularidades;
- Ser desejável o suficiente para atrair talentos e gerar inovações

2.5. Remuneração Variável

De acordo com Hipólito (2002), a remuneração variável é aquela que se dá com o acompanhamento da *performance*/desempenho, podendo ou não existir, com maior ou menor intensidade, em face dos resultados alcançados. Essa forma de recompensa tem crescido substancialmente como alternativa à parcela fixa de compensação. Alguns motivos desse crescimento:

- Busca pelas organizações da redução dos custos fixos, substituindo-os por custos variáveis;
- Possibilidade de oferecer maiores ganhos aos profissionais em anos de bons resultados;
- Aceitação da prática por trabalhadores, sindicatos e empresas, deixando as organizações que não a adotam com menor poder competitivo no mercado de trabalho;
- Os incentivos fiscais que vêm sendo associados à prática de um tipo específico de remuneração variável, a participação nos lucros e resultados, regulada pela Lei 10.101, de 19/12/00. A própria regulação em lei estimula as empresas a se prepararem para seu cumprimento.

Hipólito (2002) prossegue defendendo que a avaliação da *performance*, base para a remuneração variável, em geral, deve ser feita por meio do acompanhamento da realização de metas predefinidas para determinado período de tempo. A definição pode ocorrer no âmbito da organização, área, equipe e, em alguns casos, no nível individual, dependendo para isso de algumas condições, como a existência de uma cultura organizacional favorável e a possibilidade de acompanhar a interferência individual no cumprimento das metas. Em razão disso, percebe-se a tendência à utilização de parâmetros de acompanhamento de resultados de grupos para determinar a remuneração variável de distinguir individualmente os profissionais a partir da remuneração fixa.

2.6. Remuneração por Competências

De acordo com Boog (2002), as habilidades e o conhecimento são o que realmente faz diferença, não sendo viável tratar as pessoas como ocupantes de cargos. É preferível tratá-las como pessoas com habilidades específicas e remunerá-las por essas habilidades. Em lugar de deixar que o título do cargo de um indivíduo defina sua categoria de pagamento, o sistema baseado na habilidade remunera os funcionários pelas habilidades e competências que conseguirem demonstrar no exercício de suas atribuições. Esse sistema fornece um incentivo para que o indivíduo aprenda tarefas novas e amplie suas habilidades. Um plano de remuneração por competência pode ser considerado de função estratégica na medida em que:

- Aplica as verbas salariais mais racionalmente;
- Condiciona os aumentos salariais ao aumento das qualificações e competência dos funcionários;
- Favorece a atração e fixação de talentos.

Para Chiavenato (1999), a remuneração por competência é uma maneira sutil de remunerar de acordo com a contribuição pessoal de cada funcionário à organização e incentivar a participação e envolvimento das pessoas na condução dos negócios da empresa.

2.7. Recompensando Pessoas

De acordo com Chiavenato (1999), o processo de recompensar as pessoas constitui o elemento fundamental para o incentivo e a motivação dos funcionários da organização, tendo em vista, de um lado, os objetivos organizacionais a serem alcançados e, de outro lado, os objetivos individuais a serem satisfeitos. Por esta razão, os processos de oferecer recompensas ocupam lugar de destaque entre os principais processos de gerir as pessoas dentro das organizações.

Segundo o mesmo autor, recompensa significa uma retribuição, prêmio ou reconhecimento pelos serviços de alguém. A recompensa é elemento fundamental na condução das pessoas em termos de retribuição, retroação ou reconhecimento do seu desempenho na organização e tem por objetivo incentivar as contribuições das pessoas às

metas e à lucratividade da organização. Cabe aqui ressaltar que as recompensas afetam os custos laborais.

Para Chiavenato (1999), os sistemas de recompensas nas organizações podem ser divididos em:

- Abordagem tradicional: modelo do homem econômico, motivado exclusivamente por incentivos financeiros, possuidor de esquemas rígidos, processos padronizados, política de generalização, baseado no tempo, com ênfase no passado e detém valores fixos e estatísticos;
- Abordagem moderna: modelo do homem complexo que procura a motivação a partir de uma variedade de incentivos, tais como esquemas flexíveis, processos individualizados, política de adequação, baseado nas metas, ênfase no futuro, valores variáveis e flexíveis. Na abordagem moderna, a remuneração segue esquemas flexíveis, processos personalizados e, por fim, atua dentro de uma política de adequação às diferenças individuais entre as pessoas e seus desempenhos. A remuneração é baseada nas metas e resultados a serem alcançados pelas pessoas, com ênfase no desempenho futuro e em valores variáveis e flexíveis, atende a processos personalizados, dentro de uma política de adequação às diferenças individuais entre as pessoas e seus desempenhos.

2.8. Recompensas organizacionais

Chiavenato (1999) defende ainda que todo processo produtivo somente torna-se viável quando envolve a participação conjunta de diversos parceiros, cada qual contribuindo com algum esforço ou recurso. As pessoas que trabalham na empresa contribuem com seus conhecimentos, capacidades e habilidades executando tarefas diversas. As recompensas oferecidas pela organização influenciam a satisfação de seus parceiros. Cada parceiro está disposto a investir com os seus recursos individuais na medida em que obtém retornos e resultados dos seus investimentos. Em função de suas características sistêmicas, a organização consegue reunir todos os recursos oferecidos pelos diversos parceiros e alavancar seus resultados através do efeito sinérgico.

Remuneração, para ele, é o processo que envolve todas as formas de pagamento ou de recompensas dadas aos funcionários e decorrentes de seu emprego. É a função de RH que lida com as recompensas que as pessoas recebem em troca do desempenho das tarefas organizacionais. Envolve três componentes: a remuneração básica, incentivos salariais remuneração indireta/benefícios. A construção do plano de remuneração requer cuidados, pois provoca um forte impacto nas pessoas e no desempenho da organização pelos seus efeitos e conseqüências. O desenho do sistema de remuneração oferece dois desafios principais: de um lado, capacitar a organização para alcançar seus objetivos estratégicos e, de outro lado, deve ser moldado e ajustado às características únicas da organização do ambiente externo que a envolve. $\text{Remuneração Total} = \text{remuneração básica (salário mensal)} + \text{incentivos salariais (bônus, participação nos resultados)} + \text{benefícios (seguro de vida, seguro saúde, refeições subsidiadas)}$. Assim, remuneração total é o pacote de recompensas quantificáveis que um funcionário recebe pelo seu trabalho. O nível de salários é o elemento essencial tanto na posição competitiva da organização no mercado de trabalho como nas suas relações com os seus próprios empregados.

Ainda segundo Chiavenato (1999), há as recompensas não-financeiras oferecidas pela organização, como orgulho da empresa e do trabalho, liberdade e autonomia no trabalho, auto-estima, reconhecimento, segurança no emprego, qualidade de vida no trabalho. Esse tipo de recompensa afeta a satisfação das pessoas com o sistema de remuneração. Daí a necessidade de considerar todas as recompensas no seu conjunto, tanto a financeira como a não-financeira.

Chiavenato (1999) sugere que deve haver equilíbrio interno balanceado com equilíbrio externo. A equidade interna obedece ao princípio da justiça distributiva. Dentro desta perspectiva psicossociológica, as pessoas estão sempre comparando sua contribuição para a organização com o retorno que dela recebem e comparando essa equação de insumo/resultado com a dos demais colegas dentro e fora da organização. O modelo de justiça distributiva salienta que as pessoas estarão satisfeitas quando percebem que são pagas equitativamente em relação aos colegas com trabalho similar. A equidade externa obedece ao modelo do mercado de trabalho, que fixa os salários conforme as ocupações similares de outras organizações do mesmo ramo de atividade. A equidade externa compatibiliza os salários da organização com os do mercado de trabalho. A organização precisa balancear os dois tipos de equilíbrio para manter a coerência em sua estrutura salarial.

2.9. Componentes do Sistema de Recompensas

Para Chiavenato (1999), a estrutura de um sistema de recompensas deve considerar, dentre as inúmeras possibilidades de composição, as formas mais alinhadas à “filosofia” de gestão da organização e ao que se quer, de fato, valorizar e estimular.

Segundo o mesmo autor, um importante componente para esse estímulo é a remuneração, que pode ser fixa, variável, ou alternativa (promoções, acesso a programas de desenvolvimento, participação em congressos e eventos). Segundo suas próprias palavras:

As práticas de recompensa definem o salário com o cargo ocupado pelo profissional (como critério principal), possibilitando pequenas diferenciações em função de seu nível de maturidade, tempo de maturação na empresa, conjunto de conhecimentos ou habilidades, dentre outros. Mas esse sistema apresenta limitações, que têm levado a variações em seu uso no estabelecimento dos salários, para, assim, alinhá-lo a interesses e necessidades das organizações. Uma das variações é o estabelecimento de bandas salariais largas, de forma que possibilitem maiores diferenças salariais entre os ocupantes de determinada posição, flexibilizando seu uso. Mas essas variações nem sempre são suficientes. Surge então alternativas, como o conceito de competências (um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo). O modelo de gestão salarial por competência mais efetivo tem por foco a agregação de valor e não a simples aquisição de conhecimentos ou habilidades. Esse modelo parte de uma análise da organização, seu conjunto de valores, visão de futuro e orientações estratégicas. O sistema de gestão salarial por competência pressupõe a ampla divulgação dos critérios definidos, de forma a servir como orientador das ações individuais.

Chiavenato (1999), ainda argumenta que, embora as vantagens do uso do conceito de competências para fins de gestão salarial sejam nítidas em comparação com os sistemas funcionais (ao menos para empresas situadas em ambientes competitivos, com forte pressão para mudanças), tem-se percebido, em muitas ocasiões, a dificuldade em romper totalmente com conceito de cargos. Nesse caso, em geral, opta-se pela manutenção dessas estruturas em paralelo, como complementares, até que o abandono da estrutura funcional de recompensas possa ocorrer.

2.10. Plano de Incentivos

Ainda de acordo com Chiavenato (1999), o desenho de um plano de incentivos deve levar em consideração alguns aspectos fundamentais:

- A necessidade de um investimento em processamento de dados e métodos de análise dos custos laborais;
- A certeza de que esforços e recompensas são diretamente relacionados;
- Os padrões devem ser atingíveis e a organização deve proporcionar as ferramentas necessárias, os equipamentos e o treinamento;
- Os padrões devem ser vistos como justos pelos empregados;
- A organização e os dirigentes devem dar o maior suporte possível ao plano.

O pagamento por desempenho não substitui uma boa gerência, de acordo com Chiavenato (1999):

Pelo contrário, instruções ambíguas, falta de objetivos claros, seleção e treinamento inadequados, falta de ferramentas e uma força de trabalho sem liderança são fatores que impedem o bom desempenho. A motivação proporcionada pela gerência contribui para o desempenho eficaz. Recompensas também punem. Recompensas e punições são dois lados da mesma moeda. A recompensa tem um efeito punitivo potencial quando ela deixa de ser recebida. Recompensas podem levar a um desempenho restrito. Quando se diz às pessoas que seus ganhos dependerão de seu desempenho ou produtividade, elas tendem a focalizar e direcionar seu desempenho apenas naquela direção. Recompensas podem reduzir interesse e motivação. Sistemas contingenciais de remuneração tendem a reduzir a motivação intrínseca do cargo, pois os incentivos financeiros reduzem o sentimento de que a pessoa está fazendo um bom trabalho espontaneamente. Todos esses perigos potenciais não significam que não devam ser utilizados. Os planos de incentivos devem fazer parte de um programa acessível e global de administração, no sentido de alcançar autodisciplina e desejo de crescimento profissional. Os planos de benefícios são bem sucedidos quando contam com o apoio gerencial, aceitação dos funcionários e uma cultura caracterizada pelo espírito de equipe, confiança e envolvimento em todos os níveis. Não existe competição justa. A competição deve ser um instrumento de marketing para o alcance de certas metas e algumas pessoas serão beneficiadas em detrimento de outras. A responsabilidade consiste em explicar aos funcionários quais são as metas, o porquê dessas metas, e mudar a fórmula para compensar as injustiças. Desempenho ou tempo de casa: a organização pode enfatizar o desempenho e remunerá-lo de acordo com as contribuições individuais ou grupais ou pode enfatizar o tempo de casa do funcionário na

organização. Remuneração do cargo ou remuneração da pessoa: a compensação pode focalizar como um cargo contribui para os valores da organização ou como os conhecimentos e habilidades da pessoa contribuem para o cargo ou para a organização. A política salarial baseada nos cargos funciona bem quando os cargos são padronizados no mercado e as pessoas desejam crescer por meio de promoções na carreira. O sistema de remuneração focado no conhecimento ou nas habilidades se baseia nos talentos que as pessoas devem possuir para serem aplicados a uma variedade de tarefas e situações. É indicado quando a tecnologia e a estrutura organizacional mudam constantemente, as oportunidades para mobilidade vertical são limitadas, a participação e o espírito de equipe são encorajados na organização.

2.11. Benefícios

Embora os pacotes de benefícios (compensações indiretas) tenham sido desenhados inicialmente para ir ao encontro das necessidades básicas da maioria, Hipólito (2002) diz que eles se transformam com o tempo num mecanismo de atração e retenção de pessoas talentosas. A gestão de benefícios exige certa complexidade administrativa. Toda decisão deve contemplar uma análise da organização no longo prazo, dos resultados pretendidos com sua aplicação e dos custos delas decorrentes. Deve-se atentar para o papel reservado aos benefícios dentro do composto remuneratório. Enquanto as empresas olham essencialmente os custos do benefício, os profissionais direcionam a análise para o valor dele.

Ainda de acordo com Hipólito (2002), o pagamento indireto, também conhecido como benefícios, apresenta as modalidades de assistência médica, assistência odontológica, seguro de vida em grupo, restaurante ou vale-refeição, transporte ou automóvel para o nível executivo, fundo de pensão, clube. O gerenciamento dos benefícios requer a especialização na área, pois não implica a quantidade de encargos, mas por causa da legislação trabalhista atual, as empresas têm pouca flexibilidade na criação ou na sua progressão.

2.12. Impacto das Mudanças na Administração Salarial

De acordo com Hipólito (2006), a evolução da tecnologia de informação, o acirramento na disputa por recursos e mercados escassos e o aumento da interdependência entre as nações são fatores que não podem ser menosprezados pelas empresas na busca pela sobrevivência. Pressionadas pela escassez de recursos e mercados e diante das possibilidades abertas pelo progresso tecnológico, percebe-se um movimento das organizações em intensificar as transações internacionais em busca de novas oportunidades. Para Drucker

(1988:45), a empresa baseada no conhecimento será “constituída, em grande parte, de especialistas que orientam e disciplinam seu próprio desempenho por meio das informações organizadas dos colegas, dos clientes e de suas matrizes”. O diferencial competitivo encontra-se na velocidade de resposta às demandas do meio, na facilidade com que se “agrega valor” aos clientes.

Para Hipólito (2006), estes são os principais resultados esperados da administração de salários:

- Disseminação de valores, objetivos e metas organizacional: torna-se fundamental que um sistema de administração de salários sinalize o que a empresa espera das pessoas. Um sistema de compensação efetivo deve, portanto, “especificar o que o empregador quer de seus empregados e o que ele deve ser motivado a oferecer, (...) reconhecendo a contribuição do profissional a partir da análise de uma série de dimensões a motivações que o impele a esforçar-se mentalmente e fisicamente e a alocar seus esforços de uma maneira que sirva aos interesses da organização” (Milgrom e Roberts, 1992:392);
- Capacitação contínua: o diferencial competitivo está atrelado à capacidade de produzir conhecimento e trabalhadores qualificados de maneira contínua e sistemática. O reconhecimento da importância da capacitação vem levando à mobilização das organizações em torno do aprendizado, criação contínua e compartilhamento do conhecimento (Senge, 1990). É importante que um sistema de administração de salários esteja alinhado com esse movimento, bem como servindo de elemento de atração e retenção de pessoas;
- Comprometimento: o comprometimento condiciona-se à criação de condições pela organização que atendam às necessidades e expectativas de seus colaboradores. O salário não deve ser visto como elemento capaz de garantir o comprometimento dos funcionários, tendo seu efeito direto limitado a comportamentos positivos pontuais, de curto prazo, mas pelo fato de o comprometimento estar condicionado ao estabelecimento de situações que atendam às expectativas das pessoas, a não consideração do aspecto compensação pode influenciá-lo de forma significativa. Uma gestão salarial não criteriosa e inconsistente pode provocar a insatisfação salarial e a conseqüente falta de comprometimento.

2.13. Programa de Participação nos Resultados

A participação nos lucros e resultados foi instituída por meio de medida provisória e reeditada mensalmente até dezembro/2000, quando foi transformada na Lei 1.010/2000. Essa lei reconhece que as organizações são diferentes uma das outras e deixa a critério delas a forma de aplicação. Trata-se de uma tentativa de estimular o aumento dos índices de produtividade empresarial e de melhorar o processo de distribuição de rendas pela divisão dos ganhos adicionais com aqueles que ajudaram a fazer o resultado.

Programas de participação nos resultados são programas de remuneração variável para a organização que têm regras, critério e processos de acordo com a legislação.

2.14. Programas de Reconhecimento

Há alguns anos, 1500 funcionários foram consultados para verificar o que consideravam ser o mais forte motivador no local de trabalho. A resposta? Reconhecimento, reconhecimento, reconhecimento. (Citado em Caudron, S. “The Top 20 Ways to Motivate Employes”, Industry Week, 3 de abril de 1995). Reconhecer o desempenho superior de um funcionário custa pouco. Premiar um comportamento pelo reconhecimento imediatamente após esse comportamento tende a encorajar sua repetição. Como? Felicitando pessoalmente o funcionário, em particular, ou até mesmo enviando um e-mail, reconhecendo algo positivo que ele tenha feito. Para um funcionário com forte necessidade de aceitação social, os gerentes podem reconhecer publicamente suas realizações. E para aumentar a coesão e a motivação do grupo, os gerentes podem comemorar sucessos da equipe. Podem utilizar reuniões para reconhecer as contribuições e realizações de equipes de trabalho bem-sucedidas.

2.15. A Avaliação 360 Graus

Revisar as raízes da Avaliação 360 Graus remete ao movimento de relações humanas dos anos 50 e 60, e à prática do Desenvolvimento Organizacional (Waldman et alle, 1970). Um dos instrumentos utilizados por seus praticantes é o *survey feedback* que utiliza questionários de avaliação e discutir discrepâncias entre percepções dentro de determinado grupo, buscando soluções de melhoria. Trata-se de um instrumento de intervenção na dinâmica interpessoal de um grupo, diferindo, portanto, do 360 Graus, cuja utilização tem um foco maior no desenvolvimento profissional e melhorai de desempenho.

Em um trabalho clássico, Hackman e Oldham (1975) propuseram um modelo para a análise das características do trabalho que podem interferir na motivação e no desempenho de quem o executa. O modelo pressupõe um diagnóstico que utiliza cinco dimensões: diversidade de habilidades, identidade da tarefa, significado da tarefa, autonomia e *opinião*. Estão relacionadas a estados psicológicos que impactam o desempenho na tarefa: senso de importância e significado do trabalho, responsabilidade pelo resultado do trabalho, conhecimento dos resultados da tarefa. A dimensão *feedback*, neste modelo, refere-se ao grau em que um indivíduo recebe informações diretas e claras, a respeito de seu desempenho. O *feedback* pode vir da própria execução do trabalho (intrínseco) ou de colegas e supervisores (extrínsecos), impactando no conhecimento que uma pessoa tem dos reais resultados que alcançou com seu trabalho. Entre os anos 60 e 70, experiências com feedbacks em empresas tiveram como principal preocupação melhorar a precisão do *feedback* e a amplitude das informações por ele disponibilizadas, impulsionando tentativas que incluíam as percepções de subordinados com relação às ações de seus superiores. Nesse período, “diferentes estudos substanciaram a hipótese de que as percepções de subordinados diretos a respeito dos comportamentos de seus superiores eram acuradas e geravam impactos positivos, uma vez que o gerente aprendia a forma como os outros percebiam. Por essa razão, companhias como a IBM têm utilizado feedbacks de subordina” (Lepsinger & Lucia, 1997, p.7).

Pesquisas realizadas nos anos 80 no Center for Creative Leadership, orientadas para o desenvolvimento gerencial, apresentaram conclusões interessantes que estimularam a geração de experiências mais estruturadas com feedbacks de múltiplas fontes. Uma delas é que feedbacks no ambiente de trabalho são importante elemento no desenvolvimento profissional e pessoal, contribuindo com a aquisição e o amadurecimento de habilidades e com a melhoria de desempenho. Na década de 90, intensificaram-se as experiências com a técnica e também as pesquisas que procuram compreender seus impactos no ambiente organizacional. Várias delas apresentaram resultados promissores, embora interpretem de formas diferentes os ganhos individuais e organizacionais observados com a utilização da Avaliação 360 Graus.

Pesquisadores de influência da psicologia social-cognitiva e da teoria da aprendizagem social (Bandura, 1986) argumentaram que o processo promove ganhos relacionados ao autoconhecimento dos participantes, ou seja, propicia incremento na consistência entre auto-percepção e percepção dos outros.

London e Smither (1995) reforçam a idéia de que essa maior consistência tem correlação positiva com o desempenho profissional: pessoas cuja auto-avaliação é congruente com a avaliação de outras tendem a apresentar melhores resultados no trabalho. Essa congruência é identificada como uma habilidade que viabiliza monitorar e ajustar continuamente, e com maior precisão, ações e comportamentos diante das demandas organizacionais; em outras palavras, facilita o processo de auto-regulação de um indivíduo em seu ambiente de trabalho.

Pesquisas longitudinais (Hazucha et al., 1993) encontraram evidências de mudanças comportamentais relacionadas à utilização do 360 Graus: sugerem que os participantes do

processo tiveram mudanças comportamentais, na direção daqueles atributos que orientavam o processo.

Outros estudos apontam a importância de utilizar diferentes fontes. Uma pesquisa, por exemplo, evidenciou que diferentes fontes de *feedback* tendem a garantir um panorama mais amplo e completo sobre a forma como os comportamentos de uma pessoa impactam o ambiente organizacional. O estudo relata que dispersões nos *feedbacks* de subordinados, chefias e pares não significam erros na metodologia, pelo contrário, eventuais discrepâncias de pontos de vista devem ser tratadas como informações complementares, altamente significativas e legitimadores do processo.

Premissas centrais que têm orientado as expectativas e os estudos a respeito de processos de *feedback* com múltiplas fontes:

- O *feedback* estruturado, claro, e cuidadoso pode ser um instrumento efetivo de aprendizagem e desenvolvimento de atributos de liderança;
- O fato de os *feedbacks* originarem-se em diferentes fontes permite compreensão mais completa e clara dos impactos dos próprios comportamentos no ambiente organizacional;
- Os resultados comportamentais dependerão de diferenças individuais, de empenho pessoal e de um ambiente organizacional favorável à mudança.

A utilização de *feedbacks* que incluem diversas fontes é coerente com um cenário onde as empresas buscam novas formas de organização, para se adequarem às pressões da competitividade e à necessidade de mudar e responder prontamente a clientes e mercados.

Num contexto de complexidade, torna-se insuficiente compreender a liderança segundo modelos tradicionais, baseados em traços e comportamentos do líder, em relacionamentos de cima para baixo, ou sustentados na autoridade formal (Bryman, 1996), Hosking (1988) propõe compreender a liderança como um conjunto de processos que organizam um determinado sistema social, processos estes que

Contribuem com a estruturação de interações e relacionamentos, atividades e sentimento; processos nos quais as definições da ordem social são negociadas, consideradas aceitáveis, implementadas e renegociadas; processos nos quais interdependências são organizadas de forma que, em menor ou maior grau, promovam os valores e interesses da ordem social (Hosking, 1988, p.147).

O papel do *feedback* em ambientes organizacionais de grande complexidade foi estudado por Ashford e Tsui (1991, p. 251).

2.16. Implementação da Avaliação 360 Graus

Como técnica utilizada em programas de desenvolvimento de lideranças, o 360 Graus consiste em coletar informações provenientes de diferentes perspectivas do ambiente interno e externo da organização. Quem emite os *feedbacks* são pessoas situadas em diferentes posições ao redor do receptor e que fazem parte de sua rede de contatos: superior imediato, pares, subordinados e outros stakeholders.

O 360 Graus tem por base comportamentos observáveis: é um processo que envolve o levantamento das percepções que as pessoas têm a respeito de determinados comportamentos da pessoa que recebe os *feedbacks*. Esses comportamentos são previamente escolhidos pela organização, em função dos atributos de liderança que pretende estimular e alavancar. Aquele que fornece os *feedbacks* avalia a frequência com que o receptor coloca em prática esses comportamentos. Em geral, são treinados previamente para isso e seu número pode variar de caso para caso, mas tem sido freqüente envolver de três a vinte pessoas para cada avaliado. Além disso, há uma auto-avaliação, em que o receptor registra suas próprias percepções. Esses *feedbacks* recebidos servirão de base para a construção de um plano de desenvolvimento pessoal ou para outras atividades de continuidade propostas pela organização, tais como *follow-ups* e treinamentos. Estas outras atividades dependem da forma como a empresa posiciona o *feedback* em relação a suas práticas de desenvolvimento de liderança.

Alguns cuidados-chave devem ser tomados na implementação do processo. Devem ser considerados os seguintes aspectos (Conger, 1999; Lepsinger & Lucia, 199; Van Vessor, 1998):

- Delineamento do perfil de liderança e desenvolvimento do instrumento de *feedback* – A organização define os atributos de liderança – comportamentos observáveis – a serem utilizados. Isso, em geral, envolve os principais gestores da companhia, que caracterizam o perfil de liderança que melhor atenda ao contexto e à estratégia organizacionais. Podem ser utilizadas diferentes técnicas, que ajudarão a compor o perfil de liderança final: observações em campo, entrevista, técnicas do incidente crítico, entrevistas com os participantes do processo, grupos-piloto, entre outros. Uma vez definidos os comportamentos, a organização poderá selecionar o tipo de questionário que melhor se adéqua aos seus objetivos.
- Os *feedbacks* são fornecidos por 3 a 10 pessoas de cada fonte. Os fornecedores de *feedback* devem ter ou ter tido contatos de trabalho com o receptor. A confiabilidade é importante para garantir a qualidade dos *feedbacks*. Pesquisas mostram que as diferentes fontes estão naturalmente sujeitas a cometer alguns erros que podem alterar os *feedbacks* fornecidos: podem ser excessivamente rigorosas ou excessivamente benevolentes em suas respostas, em função de expectativas sobre como será utilizado seus *feedbacks* (efeito particularmente evidente, quando o processo está diretamente relacionado à remuneração e promoção dos avaliados), ou podem concentrar-se apenas

na alternativa média da escala de resposta, evitando assumir algum posicionamento com relação aos comportamentos avaliados. Deve haver preparação dos emissores para o processo. Essa preparação deve explicitar os objetivos e o contexto, bem como quem o patrocina e apóia, procurando dar sentido, credibilidade e clareza ao que está ocorrendo.

- Processamento e utilização dos *feedbacks* pelo receptor
- Dalton e Hollenbeck (1996) destacam que o comprometimento do receptor para com os resultados dos *feedbacks* depende de um conjunto de percepções:
- De que as fontes têm competência para emitir os *feedbacks*, realizando avaliações realísticas e objetivas;
- De que os atributos que guiam o processo – os comportamentos de liderança – e também de que os *feedbacks* recebidos são úteis e fazem sentido, que têm significado para seu desenvolvimento profissional e, principalmente, para usar carreira em uma organização. Há uma dinâmica motivacional importante em jogo: o comprometimento para com o *feedback* recebido depende, por um lado, do quanto esses comportamento estão alinhados às próprias expectativas, interesses e necessidades individuais dos participantes;
- De que os comportamentos que compõem o perfil de liderança são realizáveis ou que são atributos que efetivamente podem ser desenvolvidos. A percepção de que determinados comportamentos dependem de condições organizacionais que estão fora do controle do receptor ou de habilidades e traços que não são acessíveis a ele pode se fonte de frustração. Outro aspecto a ser considerado é a forma de apresentação dos *feedbacks*. Os relatórios de *feedbacks* devem fornecer as informações em formatos que possibilitem o cruzamento de dados e comparações: entre as percepções das diferentes fontes e com relação aos outros participantes do processo. Esses relatórios devem permitir comparar os resultados das auto-avaliações com os *feedbacks* dos outros, o que permite aos participantes perceberem o quanto suas percepções estão alinhadas às das outras pessoas. Discrepâncias devem ser exploradas e analisadas com cuidado.
- Há uma reação emocional natural frente aos *feedbacks* e também é normal certo grau de racionalização, em que o participante encontra justificativas e explicações racionais que o afastam da oportunidade de aprendizagem; a entrevista “um a um” cria uma situação protegida para lidar com essas dimensões. Além disso, tem como objetivo contextualizar os *feedbacks* recebidos, uma vez que a identificação de pontos fortes e pontos e melhorar não é imediata: é preciso considerar o momento da empresa, as diferenças entre as fontes e as aspirações e os objetivos profissionais do próprio participante. É a partir dessa análise que o participante define os pontos que realmente são prioritários para seu desenvolvimento profissional.
- Integração ao sistema de gestão de pessoas

- Não é possível imaginar a Avaliação 360 Graus isolada de outras práticas de gestão de pessoas de uma empresa. Os processos de recursos humanos – seleção, remuneração, desenvolvimento, gerenciamento de desempenho etc. – devem está integrados e orientados para a consecução da estratégia e objetivos organizacionais (Ulrich, 1998); espera-se que operem em sintonia, reforçando e sustentando um ao outro. Do contrário, corre-se o risco de comunicar a importância de um dado comportamento de liderança e remunerar um outro. Um ponto bastante discutido e controverso na literatura e entre praticantes é justamente a forma como deve ocorrer essa vinculação com as políticas e práticas de remuneração. Tem sido forte o enfoque que propõe utilizar o 360 Graus apenas com objetivos de desenvolvimento profissional, isolado de avaliação de desempenho, promoção e salários. Os argumentos baseiam-se em pesquisas e experiências concretas que demonstram a forma negativa como tal vinculação impacta a qualidade dos feedbacks, tornando-os informações de pouca utilidade. Há relatos de empresas que criaram uma vinculação dessa natureza e depois retornaram, tal foi a repercussão negativa (Dalton, 1998). Outra prática tem sido preservar o objetivo de desenvolvimento dos 360 Graus, mas utilizar seus resultados como inputs em sistemas de gerenciamento de desempenho (Flannery et alle, 1996), sistemas estes que negociam, monitoram e avaliam metas e resultados (com impactos em remuneração), e, em paralelo, criam espaços para negociar e identificar necessidades e compromissos de desenvolvimento de cada pessoa. O desenvolvimento profissional, nesse caso, é encarado como um vetor de desempenho e de resultados futuros. As percepções de diferentes fontes ajudam a pessoa a identificar e compreender os pontos em que deve investir.

2.17. Sobre as Limitações da Avaliação 360 Graus

Embora a maioria das pesquisas apresente resultados otimistas com relação ao 360 Graus, há estudos que chegaram a conclusões menos promissoras. Conger (1992), por exemplo, examinou um programa de desenvolvimento de lideranças baseado em múltiplos feedbacks e constatou que apenas uma pequena minoria de seus 20 participantes percebeu que o processo ajudou-os significativamente a desenvolver seus atributos de liderança. Observou, neste caso, que as mudanças alcançadas dependeram intensamente da motivação individual, independente do conteúdo dos *feedbacks*.

E mais: os pontos em que ocorreram efetivamente mudanças eram os que não demandavam uma mudança pessoal radical. As pessoas mudaram apenas os aspectos que eram viáveis, em função de suas características de personalidade, condições cognitivas e emocionais etc., ou seja, mesmo motivadas para mudar, dependiam de condições pessoais pré-existentes, às vezes por elas desconhecidas, para conseguir fazê-lo. Anteriormente, já foram mencionados vários desses condicionantes, alguns inatos, outros vinculados a experiências da vida infantil, da vida adulta e assim por diante.

Uma mudança comportamental pode ser limitada pelo próprio contexto organizacional, como já foi mencionado, por falta de apoio, de estímulos ou das condições

ambientais ou sociais mais propícias. É preciso cuidado para balancear essas dimensões na interpretação dos *feedbacks*, principalmente porque o 360 Graus, o receber *feedbacks* de múltiplas pessoas, é sempre uma aprendizagem acompanhada de intensa mobilização emocional. Nem todos estão preparados para recebê-los e utilizá-los produtivamente da mesma forma, com a mesma intensidade. Talvez, aí esteja a principal contribuição das entrevistas um a um, com profissionais preparados, para contextualizar e explorar de forma diferencial os conteúdos dos *feedbacks*.

A escolha pelo uso do 360 Graus em geral apóia-se em um conjunto de premissas que podem se assim resumidas:

- O *feedback* estruturado, específico e cuidadoso é um instrumento que apóia e orienta o desenvolvimento de atributos individuais de liderança;
- Recebendo *feedbacks* de diferentes fontes, a pessoa tem acesso a informações mais completas e válidas dos impactos dos próprios comportamentos no ambiente organizacional; ela confronta sua auto-percepção com dados externos, ampliando o seu autoconhecimento e passando a conhecer com maior nitidez pontos fortes e pontos em que precisa melhorar em suas interações com pares, subordinados, clientes etc.;
- A definição, validação e comunicação de comportamentos de liderança valorizados pela empresa são referenciais que irão orientar mudanças comportamentais e esforços de autodesenvolvimento, alinhando-os aos objetivos da empresa. As pessoas ficam sabendo melhor o que precisam fazer para serem líderes na organização;
- Em programas de desenvolvimento de liderança, a utilização do *feedback* 360 Graus ajuda os participantes do processo a desenvolverem práticas de liderança alinhadas às necessidades organizacionais. O principal resultado esperado é o incremento dos comportamentos de liderança demandados pela organização;

Outro resultado esperado é o incremento do *feedback* informal. Espera-se que os participantes do programa passem a buscar e fornecer *feedbacks* com maior frequência.

2.18. Indicadores de Desempenho no Setor Público

A partir da utilização de indicadores, pode-se não somente aferir o resultado de um processo, como acompanhar seu comportamento ao longo das atividades que o integram. Os indicadores de desempenho servem para informar o gestor acerca da *performance* dos processos ou das atividades que integram os processos. A eficiência é um parâmetro de avaliação da utilização dos recursos disponíveis. Ser eficiente é empregar em nível máximo os recursos de produção. A produção de bens e serviços públicos que tem como principal insumo as pessoas, pode ser processada segundo diferentes níveis de qualidade e quantidade, cuja

variação depende das políticas e decisões de alocação dos recursos. Podem-se associar os conceitos de eficiência aos de produtividade e economicidade. A gestão de pessoas com a máxima eficiência é aquela em que todas as pessoas têm seu potencial produtivo plenamente utilizado, tanto em termos de habilidades e competências individuais, quanto em tempo de atividade ou serviço.

A produtividade é uma medida que relaciona unidades de produto com unidades de recurso de produção geralmente reduzida a um denominador unitário (servidor hora/servidor). Outro exemplo é o índice de absenteísmo, que informa o percentual médio da força de trabalho disponível em determinado período. Ao passo que a noção de eficiência identifica-se com o melhor uso dos recursos da organização, o conceito de eficácia sugere uma análise a partir de uma perspectiva de sua *performance* externa, ou seja, o nível de aceitação do seu produto.

Ainda que os níveis de produção de bens e serviços públicos sejam otimizados, resulta saber se esses bens e serviços estão atingindo os resultados esperados. No que tange especificamente à gestão de recursos humanos, a utilização dos indicadores está restrita à esfera financeira, e, ainda assim, por imposição legal. Exemplos de indicadores mais comumente utilizados: o percentual da despesa com pessoal em relação à receita corrente líquida.

Um bom indicador de desempenho deve:

- Ter relevância (fornecer informações essenciais);
- Simplicidade (estrutura de relações entre variáveis o mais simples possível);
- Perenidade (que sofra transformações o mínimo possível);
- Consistência (contempla relações verdadeiras entre suas variáveis componentes); e
- Objetividade (minimização de juízo de valor por ocasião de sua análise e interpretação)

2.19. Avaliação de Desempenho e Resultados na Administração Pública

Na Administração Pública, a avaliação de desempenho e resultados transcende a perspectiva gerencial e passa a alcançar o status de imperativo social diferenciado. Esse esforço de aferição pode, essencialmente, ser procedido a partir de duas dimensões gerais de análise, quais sejam: a eficiência e a eficácia, expressões cujo emprego tem se mostrado em franca ascensão na administração pública. Na gestão de recursos humanos, a avaliação de desempenho pode focar as pessoas no exercício de suas atividades e os processos inerentes a essa área. O acompanhamento do desempenho individual faz sentido se desvinculado do desempenho do processo e de seu resultado final.

2.20. Gestão da Remuneração no Setor Público

A gestão da remuneração nas organizações do setor público apresenta características que são pautadas não somente por aspectos como a cultura e a natureza das relações de poder existentes naquele particular ambiente organizacional, mas também em razão da definição de parâmetros estabelecidos no plano constitucional, legal e doutrinário. Implica a observância de diretrizes gerais estabelecidas em sede constitucional, a vinculação aos critérios definidos no plano infraconstitucional, segundo esfera política de referência, e aos padrões afetos aos ramos do direito Constitucional e Administrativo. Segundo Bergue (2005):

A partir da análise de cada um dos três vetores de influência na política de remuneração na Administração Pública – A Constituição, a Lei e a Doutrina – pode-se verificar que a Constituição foi também o que tem sofrido mais intensa e significativa transformação no passado recente. A CF 88 incorporou a partir das Emendas Constitucionais 19/98 e 20/98 conceitos inovadores potencialmente capazes de transformar os fundamentos estruturantes do modelo vigente de relações entre a administração e seus agentes, criando algumas condições para a emergência de um novo sistema de remuneração no âmbito do setor público.

Essas transformações não podem ser tomadas de forma deslocada em relação ao contexto da Reforma do Estado, fenômeno que emergiu como esforço adaptativo de reação do Estado frente às transformações de ordem social, política e, sobretudo, econômica que se verificam nas instâncias locais, regionais e nacionais em amplitude global. Apesar disso, verifica-se na Administração Pública um conjunto de dificuldades e disfunções em torno da questão remuneratória, devido à construção histórica que definiu os contornos da administração pública brasileira, sabidamente assentada sobre as ciências jurídicas, que, com seus vieses e demais condicionantes da dinâmica de estruturação e funcionamento

do Estado, mantêm-se distanciada da atuação de áreas do conhecimento mais orientadas para a efetiva compreensão e o tratamento de fenômenos e disfunções da realidade.

Vencimento = retribuição paga ao servidor pelo efetivo exercício do cargo (de provimento efetivo e em comissão). O vencimento constitui parcela da remuneração de um agente público. A essa parcela podem ser acrescentadas as denominadas vantagens pecuniárias pessoais legalmente previstas, que podem ser permanentes ou temporárias. O somatório dessas parcelas denomina-se remuneração. São tipos de vantagens normalmente previstas no plano estatutário: gratificações, adicionais e auxílios. Indenizações não podem se associadas ao conceito de remuneração stricto sensu, pois se trata de ressarcimento dos gastos decorrentes do exercício das atribuições do cargo ou emprego. São exemplo de parcelas indenizatórias as ajudas de custo, as diárias de viagem, as verbas de representação, etc. No que se refere às vantagens pessoais, importante destaque merece o disposto no inciso XIV do art. 37 da CF/88, com a redação dada pela EC 19/98: Art.37. [...] XIV - Os acréscimos pecuniários percebidos por servidor público não serão computados nem acumulados para fins de concessão de acréscimos ulteriores.

2.21. Sistemas Remuneratórios no Setor Público

O sistema remuneratório vigente prevê dois sistemas remuneratórios básicos, quais sejam: o de remuneração fixa e o de remuneração variável. O sistema fixo é definido pelo subsídio (parcela única de remuneração de agentes públicos específicos). O sistema variável é aquele que é composto por uma parcela fixa, acrescida de outra composta pelo que comumente se denomina vantagens pecuniárias (adicionais, gratificações, etc.).

Os contornos da forma de remuneração definida como subsídio estão definidos no § 4º do art.39 da CF/88: § 4º [...] parcela única, vedado o acréscimo de qualquer gratificação, adicional, abono, prêmio, verba de representação ou outra espécie remuneratória, obedecido, em qualquer caso, o disposto no art. 37, x e xi.

A CF/88 estende aos servidores públicos os direitos garantidos no art. 7º, incisos IV, VII, VIII, IX, XII, XIII, XV, XVIII, XIX, XX, XXII e XXX, ou seja 13º salário, adicional noturno, salário-família, remuneração pelo trabalho extraordinário, adicional de férias. Ainda há direito à percepção das parcelas de caráter indenizatório, que visam a compensar o agente por despesas efetuadas em razão do serviço, tais como as diárias de viagem e ajudas de custo.

Obrigatoriamente, são agentes remunerados na forma de subsídio: membros de Poder, Ministros de Estados, Secretários Estaduais e Municipais, membros do Ministério Público, integrantes da Advocacia Geral da União, Procuradores dos Estados e do Distrito Federal,

Defensores Públicos e Ministros dos Tribunais de Contas da União e equivalentes, servidores públicos policiais. A remuneração, na forma de subsídio, pode ser estendida para os servidores públicos, organizados em carreira, por força do disposto no § 8º do art. 39, da CF/88. Essa opção apresenta potenciais conseqüências para a elaboração de uma política remuneratória mais qualificada, capaz de induzir a justiça remuneratória. De outra parte, parece óbvio que a implementação de um sistema de remuneração, pautado pelo conceito de subsídio, representa alternativa com potencial na redução do ritmo de crescimento e na variação dos gastos com pessoal, pois elimina o componente responsável pelo crescimento inercial das despesas com pessoal – as vantagens pessoais.

2.22. Modelo de Remuneração Variável no Setor Público

Dentre os desafios impostos ao gestor público, a definição de um sistema de recompensas capaz de promover a justiça remuneratória, é, também, aquele que, em geral, figura como o de solução mais complexa, pois envolve um elenco de variáveis cuja compreensão e determinação de comportamento é bastante difícil. Ainda segundo Bergue (2005):

A remuneração de pessoas deve ser em parte proporcional ao desempenho e aos resultados alcançados, que podem apresentar significados distintos. Em termos de avaliação de processos de trabalho, são conceitos distintos, em razão do foco de incidência ou do critério de avaliação. O desempenho do indivíduo está relacionado com a forma mediante a qual emprega os recursos de trabalho (tempo, equipamentos, cumprimento rigoroso de horário, materiais de consumo, etc.), ou seja, com a execução de uma atividade. O resultado refere-se ao alcance de objetivos e metas de trabalho. Um indivíduo pode apresentar um excelente desempenho no trabalho, mas não apresentar resultados satisfatórios em termos de produção. Os resultados do trabalho não dependem apenas do indivíduo, de suas qualificações ou desempenho, mas da formatação dos processos e das estruturas de trabalho. No setor público, há um conjunto de atividades cujo produto pode ser mensurado individualmente, a partir de parâmetros como pontualidade, disciplina, cortesia, produtividade. Outras atividades não são passíveis de ser mensuradas. Dentre as dimensões de valorização do servidor, para fins de remuneração, figuram ainda as denominadas habilidades e competências, sejam elas preexistentes (já possui ao ingressar no cargo) ou adquiridas (processa-se no decorrer da vida funcional do servidor, mediante política institucional de treinamento e desenvolvimento). É um instrumento de valorização e motivação profissional das pessoas em relação ao trabalho.

Ainda na seara da motivação humana e de seu impacto no comportamento humano no ambiente de trabalho, é razoável aceitar que recompensa, quando adequadamente aplicada, atua como fator de reforço positivo do comportamento esperado. Continua Bergue (2005):

O sistema mais amplamente difundido de recompensa é a remuneração, que, notadamente em um contexto onde o padrão remuneratório médio pode ser considerado médio ou baixo, figura como elemento de significativo impacto na motivação individual. À luz da denominada Teoria dos Dois Fatores (satisfacientes e insatisfacientes) formulada por Herzberg, a remuneração do cargo não constitui único fator de satisfação do indivíduo no exercício do cargo, mas sua insuficiência provoca a insatisfação. Não se pode dizer que uma alta remuneração corresponda a elevados níveis de satisfação no trabalho. Motivação e Remuneração são tópicos tratados separadamente na literatura de administração de pessoas. A remuneração atua apenas como um fator de motivação para o desempenho e a produtividade.

No que concerne especificamente às políticas de remuneração de pessoal, no âmbito da administração pública, é preciso reconhecer que pouco se tem avançado. Nossa cultura pública é eminentemente legalista, que evoluiu de uma Administração Pública patrimonialista para um modelo burocrático tradicional arcaico e parcialmente acabado, com ênfase nos processos em detrimento dos resultados. Algumas inovações trazidas da última reforma, acerca da possibilidade de instituição de conselhos de política de administração e remuneração de pessoal, e mesmo prêmios de produtividade (art.39, caput e § 7º da CF/88) tem trazido novo ânimo. Esses movimentos de transformação, operados no substrato constitucional vêm não somente acenando para a possibilidade de modificação dos modelos remuneratórios tradicionais, mas para a necessidade de definição de sistemas mais aderentes aos condicionantes da realidade emergente.

2.23. Planos de Benefícios no Setor Público

A introdução de um plano de benefício orientado aos agentes públicos constitui alternativa complementar à política de remuneração de pessoas. A contraprestação em moeda, em tese, constitui a forma mais eficiente de remuneração, pois confere ao servidor a plena liberdade de decisão envolvendo a alocação da renda nos segmentos de necessidade prioritários definidos individualmente. Apesar disso, se parcela da renda dos agentes tem destino certo e comum, ao objeto dessa destinação pode ser dada a forma de benefício posto à sua disposição, preservando-se a parcela remuneratória restante disponível para a decisão alocativa individual. A vantagem da introdução de um plano de benefícios na administração

pública decorreria, pois, dos ganhos de escala potencialmente advindos da aquisição em grande quantidade dos produtos de consumo postos à disposição dos servidores (bens e serviços).

Os custos administrativos inerentes à gestão dos sistemas deverão ser absorvidos pelo redesenho dos processos de trabalho na área de recursos humanos. Um reflexo direto da política de concessão de benefícios reside em seu potencial impacto na redução da composição da denominada despesa com pessoal, para os fins específicos de aferição do percentual da receita corrente líquida comprometido com esses gastos.

A política de benefícios pode significar importante fonte de estímulo ao desempenho, desde que formulada a partir do diagnóstico das necessidades prioritárias das pessoas. O aspecto central está no seu grau de aceitação. É importante que o servidor seja capaz de, ainda que com restrições, definir os benefícios que estejam dispostos a receber. As principais limitações a considerar neste caso: a redução dos ganhos de escala decorrentes da ampliação das normas de benefícios e da conseqüente redução do número de beneficiários; a impossibilidade de equalização dos valores passíveis de serem atribuídos a cada benefício. Compete à Administração a definição e condução do processo, envolvendo desde a implementação de pesquisa junto ao corpo funcional com vistas a identificar o padrão de consumo comum e as demandas emergentes dos servidores, até a composição de cestas com valores equivalentes, passando pela rigorosa normatização do modelo de concessão.

Em que pese, pois, as especificidades que cercam a gestão de pessoas no Setor Público, podem ser identificadas algumas espécies de benefícios passíveis de serem instituídos mediante lei, na forma de planos específicos, contemplando critérios, condições e limites para sua concessão, tais como: plano de saúde, (médico e odontológico), auxílio-educação, vale-refeição, vales-transporte, auxílio-transporte direto (veículos coletivos para deslocamento), seguros de vida em grupo, entre outros.

O plano auxílio-educação admite diversas variantes, entre as quais aplicações que sejam intensamente convergentes com os interesses da administração. É possível conceber comunicação entre essa modalidade de benefício e o sistema de evolução na carreira, desenhado de tal forma a exigir e permitir a ascensão mediante a incorporação progressiva de níveis de escolaridade.

Em um sistema de remuneração composta, integram a cesta de remuneração de um servidor, pelo exercício das atividades previstas par ao cargo ocupado: parcela fixa e parcela variável. A fixa corresponde ao denominado vencimento básico do cargo, isolado ou em carreira, devidamente especificado em lei. A variável é aquela composta pelas denominadas vantagens pessoais (adicionais, gratificações, etc.) definidas em percentuais ou valores absolutos. Tomando-se essas premissas conceituais básicas estruturantes das políticas remuneratórias presentes em organizações do setor público, é possível conceber um modelo de estrutura de remuneração alternativo ao padrão rígido vigente, sem incorrer em ofensa a qualquer dos princípios constitucionais de gestão pública, ou de planejamento e de controle fiscal. Não se trata de tão somente definir uma alternativa de política remuneratória restrita aos componentes da contraprestação pecuniária atribuída ao servidor, mas que, em relação a isso avance incluindo mecanismos de limitação da evolução dos gastos que atendam também aos interesses da administração, os quais, no longo prazo, são convergentes.

2.24. Sistemas de Incentivos ao Trabalho

As pessoas assumem cargos e funções na administração pública motivados pela combinação de um conjunto de fatores, entre os quais se pode destacar: cargo (atribuições), poder, realização profissional, realização pessoal, segurança, status, remuneração.

A remuneração constitui apenas um dos fatores capazes de direcionar o comportamento do indivíduo na organização. A remuneração pode-se ser definida como a contraprestação pelo trabalho executado. No que tange a remuneração das pessoas no setor público, em sede constitucional, temos: Art.39. [...] § 1º A fixação dos padrões de vencimento e dos demais componentes do sistema remuneratório observará:

I – a natureza, o grau de responsabilidade e a complexidade dos cargos componentes de cada carreira;

II – os requisitos para a investidura;

III – as peculiaridades dos cargos.

§ 5º Lei da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios poderá estabelecer a relação entre a maior e a menor remuneração, dos servidores públicos, obedecido, em qualquer caso, o disposto no art. 37, XI.

Esses comandos constitucionais contribuem para evitar a criação e ampliação de desigualdades remuneratórias acentuadas que podem comprometer o equilíbrio das relações funcionais no ambiente organizacional. Cabe ao gestor definir um conjunto de vetores de incentivo ao trabalho a vigor no entorno da remuneração

2.25. Implantando um Novo Sistema de Remuneração e Carreira

Muitos processos de mudança – como implantações relacionadas à tecnologia da informação, revisão de processos e de negócios e reestruturação organizacional – costumam ignorar a revisão dos sistemas de apoio. Definir e descrever corretamente todos os conceitos que serão usados no sistema de remuneração e carreira é essencial para o sucesso do projeto. Isso inclui desde a explicitação do que se entende por habilidade ou competência até as fórmulas de cálculo do valor de cada uma delas, além da forma de avaliação e certificação das habilidades e competências. Competências definidas com alto grau de detalhamento terão aplicação restrita às funções, às atividades ou aos processos para os quais foram criadas. Se um sistema de remuneração ou carreira enfatiza aspectos mais técnicos do trabalho, ele tende para a especificidade. Organizações caracterizadas pelo alto grau de tecnicidade e reprodutibilidade em suas atividades devem adotar preferencialmente alternativas mais próximas da especificidade.

Pagamento regulares, incorporados ao salário-base, podem ser utilizados para premiar a aquisição e a aplicação de competências de durabilidade perene. O bônus único constitui uma alternativa ao pagamento da aquisição e da aplicação de competências temporários, que são competências que precisam ser desenvolvidas para responder a necessidades pontuais da organização, mas que a medi prazo deixarão de ser necessárias.

Sistemas de remuneração e carreira por competências constituem uma inovação gerencial ainda não adotada por uma massa crítica de empresas, o que dificulta a comparação de valores de mercado. Outro agravante é a variedade dos sistemas adotados, uma vez que cada empresa tende a desenvolver um sistema específico, voltado às suas necessidades.

A orientação jurídica é fundamental para traçar uma estratégia que minimize o risco de conflitos com os colaboradores e com os sindicatos. Os pontos a serem considerados são os seguintes:

- Isonomia salarial;
- Acesso à carreira;
- Formas de certificação;
- Composição da remuneração pelas habilidades ou competências;

- Comprometimento da organização com relação aos prováveis devedores de habilidades ou competências;
- Registro do histórico das mudanças;
- Necessidade de acordo ou formalização das mudanças.

O trabalho de construção de um sistema de remuneração e carreira não se encerra com a implantação. A implantação é apenas o início de um processo. Para garantir o gerenciamento eficaz e a melhoria contínua do sistema, os seguintes fatores devem ser focos de atenção:

- A definição de um gestor para dar manutenção às diretrizes e políticas contidas no sistema;
- O acompanhamento da evolução da folha de pagamento;
- O envolvimento dos responsáveis pelo gerenciamento do sistema em cada área, especialmente no que se refere à atualização de habilidades e/ou de competências, garantindo a dinâmica necessária frente às mudanças estratégicas e do ambiente.

CAPÍTULO 3: METODOLOGIA

3.1. Caracterização da Amostra

O estudo foi realizado com a colaboração de 60 servidores do quadro da Secretaria do Tribunal de Contas da União escolhidos aleatoriamente. O número de participantes corresponde a, aproximadamente, 2,5% do número total de servidores efetivos, e todos eles são lotados na Sede do Tribunal em Brasília-DF.

Existem atualmente três carreiras distintas dentro do TCU. O preenchimento da primeira delas, a de ACE – Analista de Controle Externo, requer do candidato formação de nível superior. A carreira de TCE – Técnico de Controle Externo requer como formação mínima o ensino médio e a de AUCE – Auxiliar de Controle Externo, que não exigia escolaridade mínima está sendo, aos poucos, extinta. Os participantes da pesquisa estão distribuídos, quanto à carreira, da seguinte forma:

- 10% formados por AUCE's;
- 70% formados por TCE's;
- 20% formados por ACE's.

Com relação à formação acadêmica, os entrevistados estão assim distribuídos:

- 10% concluíram o ensino fundamental;
- 24% concluíram o ensino médio;
- 44% concluíram o ensino superior;
- 20% concluíram ao menos uma pós-graduação;
- 2% concluíram o mestrado.

Com relação ao sexo, a distribuição se deu da seguinte forma:

- 53% de homens;
- 47% de mulheres.

Com relação ao tempo de atuação no Tribunal, a distribuição foi:

- 22% até 10 anos de trabalho;
- 18% entre 10 e 20 anos de trabalho;
- 60% mais de 20 anos de trabalho.

3.2. Elaboração do Instrumento de Coleta de Dados

Foi elaborado um questionário (*vide* Anexo C) para se avaliar qual seria a percepção do servidor sobre o sistema de reconhecimento e recompensa atualmente praticado no Tribunal de Contas da União.

De um total de 16 questões, 02 trataram da questão da recompensa, 05 abordaram o reconhecimento, 07 lidaram com a avaliação de desempenho, tema diretamente relacionado aos dois anteriores e 02 trataram da consciência do servidor com relação à natureza de seu trabalho.

Na preparação das perguntas foi tomado o cuidado de se evitar expressões de duplo sentido ou que pudessem gerar algum tipo de dúvida sobre aquilo que se desejava objetivamente saber.

3.3. Coleta de Dados

Os questionários foram aplicados pessoalmente pelos autores deste trabalho na primeira semana de outubro/2007.

As perguntas foram respondidas pelos participantes de forma voluntária e isenta. Houve poucas dúvidas sobre a natureza do que era inquirido uma vez que os assuntos abordados são bastante próximos da realidade de todos os servidores.

CAPÍTULO 4: ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1. Os Resultados Obtidos

Pela análise dos resultados da pesquisa, chegou-se aos seguintes dados, reflexo da opinião dos servidores:

- 42% disseram que às vezes a Administração identifica os melhores colaboradores;
- 38% acreditam que somente às vezes as promoções se dão pelo mérito;
- 18% acreditam que nunca a promoção se dá por mérito;
- 82% dos que responderam a pesquisa sentem muito orgulho por trabalhar no TCU;
- 47% consideram que a Administração às vezes reconhece os melhores servidores. 10% têm a opinião de que isso nunca acontece e 10% acreditam que o reconhecimento sempre aconteça;
- 50% responderam que às vezes a chefia não diferencia o desempenho individual;
- 87% dos participantes consideram a remuneração do TCU acima da praticada por órgãos equivalentes da Administração Pública;
- 62% consideram que a administração raramente ou às vezes recompensa os melhores colaboradores;
- 23% consideram que raramente a avaliação de desempenho influencia no desempenho profissional;
- 58% acreditam que a avaliação de desempenho feita apenas pelos superiores não é suficiente para mensurar a qualidade do trabalho;
- 62% acreditam que nunca ou raramente a atual avaliação seja motivadora;

- 25% acreditam que nunca há a garantia de que o esforço diferenciado seja recompensado;
- 33% julgam que às vezes o esforço é recompensado;
- 58% acreditam que seu desempenho seja afetado pela avaliação de desempenho;
- 72% consideram que é importante se utilizar a Avaliação 360 Graus;
- 92% julgam ser necessário que a avaliação de desempenho tenha como foco as habilidades e competências individuais.

4.2. Análise dos Resultados

Há três grandes pontos de convergência nos resultados da pesquisa. O primeiro refere-se à satisfação pessoal de se trabalhar no Tribunal de Contas da União. O segundo refere-se à percepção do nível da remuneração envolvida, considerada pela grande maioria como acima da média do mercado. O terceiro diz que a avaliação de desempenho deve ser focada nas habilidades e competências individuais. Este ponto leva ao entendimento de que o atual sistema de avaliação pode ser melhorado pela introdução de parâmetros mais abrangentes e individualizados. A Remuneração por Competências associada à Avaliação 360 Graus atenderia bem essa demanda.

Outro ponto de forte consenso foi a leitura de que os melhores colaboradores não são, geralmente, recompensados. Além disso, ficou patente o descontentamento com os parâmetros da atual avaliação de desempenho. Apesar dessa percepção, cerca de 40% considera que as promoções são meritocráticas.

CAPÍTULO 5: CONSIDERAÇÕES FINAIS

Recompensar e reconhecer pessoas na Administração pública vai além da dimensão elogiar e pagar talentos. Esses talentos constituem o capital intelectual da organização. Portanto, os sistemas de reconhecimento e recompensa devem estar alinhados aos componentes estratégicos do órgão – valores, missão, visão de futuro. Há que se levar em consideração o ordenamento jurídico vigente, a criatividade dos gestores de recursos humanos e a cultura da organização. O TCU, cuja estrutura predominante é a burocrática, está entre os órgãos públicos com baixa flexibilidade nas decisões vinculadas à política de remuneração. Porém, quanto ao reconhecimento de seus talentos, há uma maior movimentação no critério flexibilidade. Neste campo, a criatividade dos gestores deve ser posta em ação.

Os sistemas de reconhecimento e recompensa aplicados no mercado privado não são compatíveis com os praticados na esfera pública, tendo em vista o predomínio da estrutura burocrática do serviço público, que leva a uma vinculação ao ordenamento jurídico e a uma baixa flexibilidade para remunerar e reconhecer seus colaboradores.

A Constituição Federal, em seu artigo 37, elenca as regras gerais que dão o embasamento para a criação de um sistema de recompensas. A partir dos preceitos da Carta Magna, há a elaboração de leis específicas que tratam da remuneração dos servidores, com atendimento dos requisitos formais exigidos, objetivando, enfim, a criação de sistemas de recompensas vinculados a cada órgão público. No TCU, a remuneração de seus servidores integrantes da carreira de Especialistas é regulada por meio da Lei nº 10.356, de 27 de dezembro de 2001, alterada pela Lei 10.930, de 02 de agosto de 2004. Essa lei definiu a composição da remuneração na seguinte forma (*vide* íntegra da legislação pertinente nos Anexos A e B):

Art.15 “A remuneração dos servidores integrantes da Carreira de Especialista do Tribunal de Contas da União é composta pelo vencimento básico e pela Gratificação de Desempenho, incidente sobre o respectivo vencimento básico, sendo-lhes devida, ainda:

I - quando ocupantes de cargo de Analista de Controle Externo, Gratificação de Controle Externo no percentual de 50% (cinquenta por cento), incidente sobre o maior vencimento básico do cargo;

II - quando ocupantes de cargo de Técnico de Controle Externo, Gratificação de Controle Externo nos percentuais de 10% (dez por cento), 25% (vinte e cinco por cento) ou 35% (trinta e cinco por cento), incidentes sobre o maior vencimento básico do cargo, a serem fixados de acordo com o

grau de responsabilidade e complexidade das atribuições definidas para a especialidade, em ato próprio do Tribunal de Contas da União, nos termos do art. 9º desta Lei;”

III - quando ocupantes de cargo de Auxiliar de Controle Externo, Gratificação de Controle Externo no percentual de 20% (vinte por cento), incidente sobre o maior vencimento básico do cargo.

.....

§ 3º Para os servidores optantes de que tratam os §§ 1º e 2º do art. 28 desta Lei, a Gratificação de Controle Externo será reduzida em 25% (vinte e cinco por cento) e 50% (cinquenta por cento), respectivamente." (NR)

Não obstante haver uma parcela remuneratória condicionada ao resultado obtido a partir da avaliação de desempenho, a conclusão do questionário aplicado nesta monografia aponta para um elevado nível de satisfação com o fator recompensa extrínseca. Os servidores responderam ao questionário afirmando que a política de remuneração desenvolvida pelo TCU atende às expectativas, quando comparado com outros órgãos da administração pública. A recompensa extrínseca (remuneração), como uma retribuição ao valor agregado entregue pelos seus colaboradores, no âmbito do TCU, não apresentou pontos a serem revistos ou redirecionados. Porém, o fator reconhecimento poderia ser consideravelmente melhorado. No âmbito da recompensa intrínseca, que envolve os benefícios, para qualquer mudança, também seria necessária uma lei autorizando expressamente a inovação.

No questionário aplicado, os servidores do TCU entendem que os melhores talentos não são reconhecidos. Mesmo assim, a grande maioria sente orgulho de trabalhar naquele órgão. A parcela remuneratória atrelada ao sistema de avaliação de desempenho é pouco representativa em valores pecuniários. Porém, qualquer redução na atribuição das notas, tendo como base as avaliações anteriores, gera um descontentamento no avaliado. Por quê? Há uma sensação de declínio na curva do desempenho observado naquele período. Essa sensação de declínio resulta num questionamento sobre a mudança de gestores, a qualidade das tarefas executadas, o prazo para a conclusão das tarefas, e, por fim, um questionamento sobre o panorama de como foi a produção no decorrer do tempo dessa avaliação.

Desde que a Lei atual que trata do Plano de Carreiras do TCU entrou em vigor, a sistemática para reconhecer um desempenho profissional adotava como base o Resultado Institucional, que revela o desempenho do TCU de forma sistêmica. A partir desse resultado, as notas eram atribuídas ao servidor de forma individualizada. Com a mudança dos gestores

da área de gestão de pessoas, um outro vetor para a avaliação foi adotado. O Resultado Institucional não se apresentou como a âncora para medir o desempenho profissional, mas a realidade de cada área envolvida, com suas peculiaridades, suas habilidades e deficiências. Com essa nova forma de reconhecer os talentos, houve uma redução nas notas e o índice de insatisfação foi apresentado na pesquisa de clima organizacional, refletindo, de forma paralela, no questionário aplicado para realização desta monografia. Para os servidores, a forma de reconhecer a entrega de cada um à organização sofreu uma mudança que resultou numa clara sensação de injustiça.

Há que se entender que a cultura influencia os sistemas de reconhecimento e recompensas. O modelo mental dos servidores estava definido com base no resultado institucional. Em todo redesenho de processos, há a necessidade de adaptações. Com o passar do tempo, a tendência é que os servidores passem a compreender melhor a nova estratégia adotada pelos gestores de recursos humanos. A realidade de cada setor deve espelhar o desempenho da equipe, e, por sua vez, o desempenho individual, para ser reconhecido num parâmetro de reta justiça. Uma realidade do todo não pode dimensionar algumas realidades pontuais. Com essa análise, a metodologia de reconhecer os talentos foi redirecionada para uma que melhor retratasse a história de cada Serviço, de cada Secretaria.

No questionário aplicado para fins de elaboração desse trabalho, foi observada também uma insatisfação com relação ao atual sistema de avaliação de desempenho. Os servidores acreditam que uma avaliação realizada por outros servidores, além da do chefe imediato, forneceria uma idéia mais completa do desempenho individual. A Avaliação 360 Graus atenderia a essa demanda. O reconhecimento de uma habilidade, de uma deficiência, de uma competência apresentaria resultado mais próximo da realidade se fosse auferido por várias pessoas. Trata-se do *feedback* apresentado dentro de um parâmetro de confiança esperado. A auto percepção estaria sendo confrontada com a percepção das várias pessoas envolvidas no processo. A tendência de se situar dentro de um resultado, a partir da Avaliação 360 Graus, levaria a um reconhecimento mais real e o índice de satisfação, apresentado a partir da avaliação de desempenho, cresceria.

Há que se entender que a cultura organizacional influencia os sistemas de reconhecimento e recompensas. O modelo mental dos servidores estava definido com base no resultado institucional. Em todo redesenho de processos, há a necessidade de adaptações. Com o passar do tempo, os servidores compreenderão melhor a nova estratégia adotada pelos

gestores de recursos humanos. A realidade de cada setor deve espelhar o desempenho da equipe, e, por sua vez, o desempenho individual, para ser reconhecido num parâmetro da reta justiça. Uma realidade do todo não pode dimensionar algumas realidades pontuais. Com essa análise, a metodologia de reconhecer e recompensar os talentos foi redirecionada para outra que melhor retratasse a história de cada Serviço, de cada Secretaria. Entendemos, contudo, que a divulgação interna, no TCU, dos processos de reconhecimento dos melhores talentos deve ser melhor enfatizada. Em 26 de setembro deste ano, no Informativo do Tribunal desta Corte, foi divulgada uma estratégia de reconhecimento dos destaques em desenvolvimento de uma marca que sintetizasse o propósito do Projeto Águila e tivesse, da mesma forma, sincronia com o nome e com o slogan.

Para o lançamento do Projeto Águila, cujo objetivo foi *“promover amplo debate na Casa a respeito da forma de atuação do TCU e do modelo de controle adotado a fim de obter-se consenso sobre as mudanças a serem implementadas para tornar o Controle Externo mais efetivo e sintonizado com os anseios da sociedade”*, houve a abertura de um concurso para escolha da marca que representaria tal projeto. Na divulgação desse concurso, o item Reconhecimento apresentou o seguinte texto: *“o autor da proposta vencedora receberá um certificado e será homenageado publicamente em evento de divulgação dos produtos do projeto.”*.

Esse é um exemplo de relato, no âmbito desta Casa, que talentos são reconhecidos publicamente. Mas a cultura até então existente, a partir da coleta dos dados do questionário aplicado para fins deste estudo, é que o instrumento único de reconhecimento é a avaliação de desempenho. Não há, entretanto, a cultura de que outros instrumentos são utilizados para o reconhecimento da competência dos servidores. A contribuição desta monografia, com relação ao item Reconhecimento, é a sugestão para uma ampla divulgação, com título melhor destacado, para o item Reconhecimento. A forma apresentada na divulgação do Projeto Águila foi boa com relação ao destaque da palavra reconhecimento. Mas, em consideração ao modelo mental já consolidado até então, faz-se necessária uma modificação. Ao se lançar um projeto, sugerimos o aparecimento de uma frase como título em destaque no cabeçalho: **RECONHECENDO NOVOS TALENTOS NO PROJETO tal**. Dessa forma, em nosso entendimento, o conceito reconhecimento estaria sendo absorvido mais e mais e os servidores partiriam da concepção de que apenas o instrumento da avaliação de desempenho é utilizado para fins de reconhecimento e enxergariam outra forma de reconhecer, como premiações com certificados entregues publicamente. Além disso, já no lançamento do projeto, o tema

reconhecimento poderia ser bem destacado como: Quer ter seu trabalho reconhecido? Então participe do concurso, objeto do projeto tal!

Outra forma de reconhecimento utilizada no TCU é o elogio formalmente atribuído aos servidores que se destacam ao realizar tarefas de relevância. Após publicada no Boletim deste Tribunal, a ocorrência é digitada no aplicativo GRH- Gerenciamento de Recursos Humanos – Cadastro de Elogios, conforme Anexo XX, e arquivada, na pasta de assentamento individual, uma cópia do Memorando que deu origem ao pedido da publicação. A nossa sugestão é que seja colocado, nos murais existentes no Edifício Sede e nos Anexos, um exemplar desta publicação, para ampla divulgação. Assim, os servidores que não costumam ler o Boletim interno teriam conhecimento deste instrumento de reconhecimento.

Para os servidores da Casa que completam 20 anos de serviço, exclusivamente prestado ao TCU, há a entrega de um *botton*, após a publicação no Boletim do Tribunal. A partir dos 20 primeiros anos, a cada 5 anos também o servidor recebe, como reconhecimento à sua permanência no TCU, um *botton* que varia a cor, até chegar a cor dourada. A forma de entrega deste símbolo de reconhecimento é a seguinte: o servidor é chamado numa sala, e, ao assinar uma lista que contém seu nome, recebe o *botton* na presença do servidor responsável pela entrega, sem nenhuma solenidade. A nossa sugestão é que essa entrega seja feita durante um evento específico, com a presença do Secretário da Secretaria de Gestão de Pessoas, uma vez por ano, oportunidade em que estariam reunidos todos os servidores que naquele ano completariam 20 anos de casa, ou 25, 30, 35, conforme o caso.

Dessa forma, a divulgação deste instrumento de reconhecimento seria mais ampla, e a motivação destes servidores tenderia a aumentar, já que, após decorridos tantos anos de serviço público prestado à mesma organização, a percepção quanto à lembrança da presença desses servidores seria explícita.

No questionário aplicado para fins de elaboração desse trabalho, foi observado também uma insatisfação com relação ao atual sistema de avaliação de desempenho. Os servidores acreditam que uma avaliação realizada por outros servidores, além da do chefe imediato, forneceria uma idéia mais completa do desempenho individual. A Avaliação 360 Graus atenderia a essa demanda. O reconhecimento de uma habilidade, de uma deficiência, de uma competência apresentaria resultado mais próximo da realidade se fosse auferido por várias pessoas. É o *feedback* apresentado dentro de um parâmetro de confiança esperado. A auto percepção estaria sendo confrontada com a percepção das várias pessoas envolvidas no

processo. A tendência de se situar dentro de um resultado, a partir da Avaliação 360 Graus, levaria a um reconhecimento mais real e o índice de satisfação, apresentado a partir da avaliação de desempenho, cresceria.

Como sugestão para melhoria no sistema de reconhecimento adotado pelo TCU, apresentamos como suporte a mudança do atual sistema de avaliação de desempenho, indicando o modelo Avaliação 360 Graus, que embora seja um instrumento avaliativo, tem total correlação com o sistema de reconhecer talentos e retê-los na organização.

Com relação ao sistema de recompensas, o impacto da avaliação de desempenho, na remuneração no TCU, é pequeno. Entretanto, com relação ao sistema de reconhecimento, a avaliação de desempenho ainda é, no TCU, o instrumento que dá suporte ao destaque dos talentos. E, como os critérios considerados como fatores avaliativos são restritos (qualidade, produção e prazo), é necessária uma mudança no instrumento para acréscimo de outros parâmetros. Como sugestão, a avaliação considerando a competência, no conceito de Fleury segundo o qual se deve ter um saber agir responsável.

A busca pelo aumento do conhecimento levará ao aumento do desempenho e ao aumento da nota do avaliado. É o que se espera da caminhada para aumentar as habilidades. Dessa forma, os servidores sentirão que a aplicação do sistema de reconhecimento efetivamente vale a pena.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BERGUE, Sandro Trescastro. *Gestão de pessoas em organizações públicas: uma abordagem orientada para a Administração Pública Municipal*. Caxias do Sul: Educs, 2005.
- BOOG, Gustavo e Madalena (coordenadores). *Manual de gestão de pessoas e equipes*, volume 2. São Paulo: Gente, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CRUZ, Carla; RIBEIRO, Uirá. *Metodologia científica: teoria e prática*. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2003.
- FAORO, Raymundo. *Os donos do poder: formação do patronato político brasileiro*. 3ª ed. São Paulo: Globo, 2001.
- FLEURY, Maria Tereza Leme (coordenadora). *As pessoas na organização*. 8ª ed. São Paulo: Gente, 2002.
- GRESSLER, Lori Alice. *Introdução à pesquisa: projetos e relatórios*. São Paulo: Loyola, 2003.
- HIPÓLITO, José Antonio Monteiro. *Administração salarial: a remuneração por competências como diferencial competitivo*. São Paulo: Atlas, 2006.
- HOBBSAWN, Eric. *A era dos extremos: o breve século XX 1914-1991*. 2ª ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.
- HOLANDA, Sérgio Buarque de. *Raízes do Brasil*. 26ª ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.
- HOUAISS, Antônio. *Minidicionário Houaiss da Língua Portuguesa*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.
- JUNIOR, Thomaz Wood; FILHO, Vicente Picarelli. *Remuneração e carreira por habilidades e competências*. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- LEGISLAÇÃO. Constituição da República Federativa do Brasil. Disponível em

www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao. Acesso em 12 dez 07.

LEGISLAÇÃO. Lei 10.356/2001. Altera dispositivos da Lei no 10.356, de 27 de dezembro de 2001 - Plano de Carreira do Tribunal de Contas da União, e dá outras providências. Disponível em www.planalto.gov.br/CCIVIL/ Ato2004-2004/2004/Lei/10.930. Acesso em 12 dez 07.

LEGISLAÇÃO. Lei 10.356/2001. Quadro de Pessoal e o Plano de Carreira do Tribunal de Contas da União. Disponível em www.planalto.gov.br/CCIVIL/leis/Leis_2001/L10356.htm. Acesso em 12 dez 07.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Fundamentos de metodologia científica*. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ROBBINS, Stephen Paul. *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2003.

ROBERTS, John. *Teoria das organizações: redesenho organizacional para o crescimento e desempenho máximos*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

SKIDMORE, Thomas E. *Uma história do Brasil*. 2ª ed. São Paulo: Paz e Terra, 1998.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. *Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios*. 2ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. *Gestão de pessoas*. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ANEXOS

ANEXO A – Legislação básica sobre o funcionalismo público federal

CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA BRASILEIRA

DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Seção I

DISPOSIÇÕES GERAIS

~~Art. 37. A administração pública direta, indireta ou fundacional, de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e, também, ao seguinte:~~
~~I - os cargos, empregos e funções públicas são acessíveis aos brasileiros que preencham os requisitos estabelecidos em lei;~~
~~II - a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração;~~

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte: [\(Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998\)](#)

I - os cargos, empregos e funções públicas são acessíveis aos brasileiros que preencham os requisitos estabelecidos em lei, assim como aos estrangeiros, na forma da lei; [\(Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998\)](#)

II - a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração; [\(Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998\)](#)

III - o prazo de validade do concurso público será de até dois anos, prorrogável uma vez, por igual período;

IV - durante o prazo improrrogável previsto no edital de convocação, aquele aprovado em concurso público de provas ou de provas e títulos será convocado com prioridade sobre novos concursados para assumir cargo ou emprego, na carreira;

~~V - os cargos em comissão e as funções de confiança serão exercidos, preferencialmente, por servidores ocupantes de cargo de carreira técnica ou profissional, nos casos e condições previstos em lei;~~

V - as funções de confiança, exercidas exclusivamente por servidores ocupantes de cargo efetivo, e os cargos em comissão, a serem preenchidos por servidores de carreira nos casos, condições e percentuais mínimos previstos em lei, destinam-se apenas às atribuições de direção, chefia e assessoramento; ([Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998](#))

VI - é garantido ao servidor público civil o direito à livre associação sindical;

~~VII - o direito de greve será exercido nos termos e nos limites definidos em lei complementar;~~

VII - o direito de greve será exercido nos termos e nos limites definidos em lei específica; ([Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998](#))

VIII - a lei reservará percentual dos cargos e empregos públicos para as pessoas portadoras de deficiência e definirá os critérios de sua admissão;

IX - a lei estabelecerá os casos de contratação por tempo determinado para atender a necessidade temporária de excepcional interesse público;

~~X - a revisão geral da remuneração dos servidores públicos, sem distinção de índices entre servidores públicos civis e militares, far-se-á sempre na mesma data;~~

X - a remuneração dos servidores públicos e o subsídio de que trata o § 4º do art. 39 somente poderão ser fixados ou alterados por lei específica, observada a iniciativa privativa em cada caso, assegurada revisão geral anual, sempre na mesma data e sem distinção de índices; ([Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998](#)) ([Regulamento](#))

~~XI - a lei fixará o limite máximo e a relação de valores entre a maior e a menor remuneração dos servidores públicos, observados, como limites máximos e no âmbito dos respectivos poderes, os valores percebidos como remuneração, em espécie, a qualquer título, por membros do Congresso Nacional, Ministros de Estado e Ministros do Supremo Tribunal Federal e seus correspondentes nos Estados, no Distrito Federal e nos Territórios, e, nos Municípios, os valores percebidos como remuneração, em espécie, pelo Prefeito; ([Vide Lei nº 8.448, de 1992](#))~~

~~XI - a remuneração e o subsídio dos ocupantes de cargos, funções e empregos públicos da administração direta, autárquica e fundacional, dos membros de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, dos detentores de mandato eletivo e dos demais agentes políticos e os proventos, pensões ou outra espécie remuneratória, percebidos cumulativamente ou não, incluídas as vantagens pessoais ou de qualquer outra natureza, não poderão exceder o subsídio mensal, em espécie, dos Ministros do Supremo Tribunal Federal; ([Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998](#))~~

XI - a remuneração e o subsídio dos ocupantes de cargos, funções e empregos públicos da administração direta, autárquica e fundacional, dos membros de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, dos detentores de mandato eletivo e dos demais agentes políticos e os proventos, pensões ou outra espécie remuneratória, percebidos

cumulativamente ou não, incluídas as vantagens pessoais ou de qualquer outra natureza, não poderão exceder o subsídio mensal, em espécie, dos Ministros do Supremo Tribunal Federal, aplicando-se como li-mite, nos Municípios, o subsídio do Prefeito, e nos Estados e no Distrito Federal, o subsídio mensal do Governador no âmbito do Poder Executivo, o subsídio dos Deputados Estaduais e Distritais no âmbito do Poder Legislativo e o sub-sídio dos Desembargadores do Tribunal de Justiça, limitado a noventa inteiros e vinte e cinco centésimos por cento do subsídio mensal, em espécie, dos Ministros do Supremo Tri-bunal Federal, no âmbito do Poder Judiciário, aplicável este limite aos membros do Ministério Público, aos Procuradores e aos Defensores Públicos; [\(Redação dada pela Emenda Constitucional nº 41, 19.12.2003\)](#)

XII - os vencimentos dos cargos do Poder Legislativo e do Poder Judiciário não poderão ser superiores aos pagos pelo Poder Executivo;

~~XIII - é vedada a vinculação ou equiparação de vencimentos, para o efeito de remuneração de pessoal do serviço público, ressalvado o disposto no inciso anterior e no art. 39, § 1º;~~
~~XIV - os acréscimos pecuniários percebidos por servidor público não serão computados nem acumulados, para fins de concessão de acréscimos ulteriores, sob o mesmo título ou idêntico fundamento;~~

~~XV - os vencimentos dos servidores públicos são irredutíveis, e a remuneração observará o que dispõem os arts. 37, XI e XII, 150, II, 153, III e § 2º, I;~~[\(Redação dada pela Emenda Constitucional nº 18, 1998\)](#)

~~XVI - é vedada a acumulação remunerada de cargos públicos, exceto, quando houver compatibilidade de _____ horários:~~

~~XVII - a proibição de acumular estende-se a empregos e funções e abrange autarquias, empresas públicas, sociedades de economia mista e fundações mantidas pelo Poder Público;~~

XIII - é vedada a vinculação ou equiparação de quaisquer espécies remuneratórias para o efeito de remuneração de pessoal do serviço público; [\(Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998\)](#)

XIV - os acréscimos pecuniários percebidos por servidor público não serão computados nem acumulados para fins de concessão de acréscimos ulteriores; [\(Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998\)](#)

XV - o subsídio e os vencimentos dos ocupantes de cargos e empregos públicos são irredutíveis, ressalvado o disposto nos incisos XI e XIV deste artigo e nos arts. 39, § 4º, 150, II, 153, III, e 153, § 2º, I; [\(Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998\)](#)

XVI - é vedada a acumulação remunerada de cargos públicos, exceto, quando houver compatibilidade de horários, observado em qualquer caso o disposto no inciso XI. [\(Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998\)](#)

a) a de dois cargos de professor; [\(Incluída pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998\)](#)

b) a de um cargo de professor com outro técnico ou científico; [\(Incluída pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998\)](#)

c) a de dois cargos privativos de médico; [\(Incluída pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998\)](#)

c) a de dois cargos ou empregos privativos de profissionais de saúde, com profissões regulamentadas; [\(Redação dada pela Emenda Constitucional nº 34, de 2001\)](#)

XVII - a proibição de acumular estende-se a empregos e funções e abrange autarquias, fundações, empresas públicas, sociedades de economia mista, suas subsidiárias, e sociedades controladas, direta ou indiretamente, pelo poder público; [\(Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998\)](#)

XVIII - a administração fazendária e seus servidores fiscais terão, dentro de suas áreas de competência e jurisdição, precedência sobre os demais setores administrativos, na forma da lei;

~~XIX - somente por lei específica poderão ser criadas empresa pública, sociedade de economia mista, autarquia ou fundação pública;~~

XIX - somente por lei específica poderá ser criada autarquia e autorizada a instituição de empresa pública, de sociedade de economia mista e de fundação, cabendo à lei complementar, neste último caso, definir as áreas de sua atuação; [\(Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998\)](#)

XX - depende de autorização legislativa, em cada caso, a criação de subsidiárias das entidades mencionadas no inciso anterior, assim como a participação de qualquer delas em empresa privada;

XXI - ressalvados os casos especificados na legislação, as obras, serviços, compras e alienações serão contratados mediante processo de licitação pública que assegure igualdade de condições a todos os concorrentes, com cláusulas que estabeleçam obrigações de pagamento, mantidas as condições efetivas da proposta, nos termos da lei, o qual somente permitirá as exigências de qualificação técnica e econômica indispensáveis à garantia do cumprimento das obrigações. [\(Regulamento\)](#)

XXII - as administrações tributárias da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, atividades essenciais ao funcionamento do Estado, exercidas por servidores de carreiras específicas, terão recursos prioritários para a realização de suas atividades e atuarão de forma integrada, inclusive com o compartilhamento de cadastros e de informações fiscais, na forma da lei ou convênio. [\(Incluído pela Emenda Constitucional nº 42, de 19.12.2003\)](#)

§ 1º - A publicidade dos atos, programas, obras, serviços e campanhas dos órgãos públicos deverá ter caráter educativo, informativo ou de orientação social, dela não podendo constar nomes, símbolos ou imagens que caracterizem promoção pessoal de autoridades ou servidores públicos.

§ 2º - A não observância do disposto nos incisos II e III implicará a nulidade do ato e a punição da autoridade responsável, nos termos da lei.

~~§ 3º - As reclamações relativas à prestação de serviços públicos serão disciplinadas em lei.~~

§ 3º A lei disciplinará as formas de participação do usuário na administração pública direta e indireta, regulando especialmente: [\(Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998\)](#)

I - as reclamações relativas à prestação dos serviços públicos em geral, asseguradas a manutenção de serviços de atendimento ao usuário e a avaliação periódica, externa e interna, da qualidade dos serviços; [\(Incluído pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998\)](#)

II - o acesso dos usuários a registros administrativos e a informações sobre atos de governo, observado o disposto no art. 5º, X e XXXIII; [\(Incluído pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998\)](#)

III - a disciplina da representação contra o exercício negligente

ANEXO B – Legislação que disciplina o Quadro de Pessoal e o Plano de Carreira dos servidores da Secretaria do Tribunal de Contas da União

**Presidência da República
Casa Civil
Subchefia para Assuntos Jurídicos**

LEI Nº 10.356, DE 27 DE DEZEMBRO DE 2001.

Dispõe sobre o Quadro de Pessoal e o Plano de Carreira do Tribunal de Contas da União e dá outras providências.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

CAPÍTULO I

DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 1º O Quadro de Pessoal e o Plano de Carreira dos servidores da Secretaria do Tribunal de Contas da União regem-se por esta Lei.

Art. 2º O Quadro de Pessoal da Secretaria do Tribunal de Contas da União é composto pela Carreira de Especialista do Tribunal de Contas da União, integrada pelos cargos efetivos de:

I - Analista de Controle Externo, de nível superior;

II - Técnico de Controle Externo, de nível médio;

III - Auxiliar de Controle Externo, de nível básico.

§ 1º O quantitativo de cargos de que trata esta Lei é o constante do Anexo I.

§ 2º Os cargos efetivos de Analista de Controle Externo, Técnico de Controle Externo e Auxiliar de Controle Externo são estruturados em Classes e Padrões, nas diversas áreas de atividade, conforme o Anexo II.

Art. 3º Integram o Quadro de Pessoal da Secretaria do Tribunal de Contas da União:

I - as funções de confiança (FC) escalonadas de FC-1 a FC-6, nos quantitativos e valores definidos no Anexo III;

II - os cargos em comissão, nos quantitativos e valores definidos no Anexo IV, observado o disposto no inciso IV do art. 110 da [Lei nº 8.443, de 16 de julho de 1992](#), com a redação dada pela [Lei nº 9.165, de 19 de dezembro de 1995](#).

§ 1º As funções de que trata o inciso I deste artigo são de exercício exclusivo de servidores ocupantes de cargo de provimento efetivo da Secretaria do Tribunal de Contas da União.

§ 2º O preenchimento dos cargos de que trata o inciso II deste artigo, cujos ocupantes terão exercício exclusivo nos Gabinetes de Ministro, de Auditor e do Procurador-Geral, é de livre escolha da respectiva autoridade.

CAPÍTULO II DAS ATRIBUIÇÕES

Art. 4º É atribuição do cargo de Analista de Controle Externo – Área de Controle Externo o desempenho de todas as atividades de caráter técnico de nível superior relativas ao exercício das competências constitucionais e legais a cargo do Tribunal de Contas da União.

Art. 5º É atribuição do cargo de Analista de Controle Externo – Área de Apoio Técnico e Administrativo o desempenho de todas as atividades administrativas e logísticas de nível superior relativas ao exercício das competências constitucionais e legais a cargo do Tribunal de Contas da União.

Art. 6º É atribuição do cargo de Técnico de Controle Externo – Área de Controle Externo o desempenho de todas as atividades concernentes ao exercício das competências constitucionais e legais a cargo do Tribunal de Contas da União, de nível intermediário, bem como auxiliar o Analista de Controle Externo – Área de Controle Externo no exercício de suas atribuições.

Art. 7º É atribuição do cargo de Técnico de Controle Externo – Área de Apoio Técnico e Administrativo o desempenho de atividades administrativas e logísticas de apoio, de nível intermediário, relativas ao exercício das competências constitucionais e legais a cargo do Tribunal de Contas da União.

Art. 8º É atribuição do cargo de Auxiliar de Controle Externo - Área de Serviços Gerais o desempenho das atividades administrativas e logísticas de apoio, de nível básico, relativas ao exercício das competências constitucionais e legais a cargo do Tribunal de Contas da União.

Art. 9º O Tribunal de Contas da União especificará, em ato próprio, as atribuições pertinentes a cada cargo de que trata esta Lei, observado o disposto nos arts. 4º, 5º, 6º, 7º e 8º.

Parágrafo único. As atribuições pertinentes aos cargos de Analista de Controle Externo – Área de Apoio Técnico e Administrativo, Técnico de Controle Externo – Área de Apoio Técnico e Administrativo e de Auxiliar de Controle Externo – Área de Serviços Gerais podem ser especificadas, de acordo com o interesse da administração, por especialidade profissional.

CAPÍTULO III DO INGRESSO

Art. 10. São requisitos de escolaridade para ingresso na Carreira de Especialista do Tribunal de Contas da União:

I - para o cargo de Analista de Controle Externo – Área de Controle Externo, diploma de conclusão de curso superior ou habilitação legal equivalente;

II - para o cargo de Analista de Controle Externo – Área de Apoio Técnico e Administrativo, diploma de conclusão de curso superior, com habilitação legal específica, conforme definido no edital do concurso;

III - para o cargo de Técnico de Controle Externo – Área de Controle Externo, certificado de conclusão do ensino médio;

IV - para o cargo de Técnico de Controle Externo – Área de Apoio Técnico e Administrativo, certificado de conclusão do ensino médio e, se for o caso, habilitação legal específica, conforme definido no edital do concurso;

V - para o cargo de Auxiliar de Controle Externo – Área de Serviços Gerais, certificado de conclusão do ensino fundamental.

Art. 11. O ingresso nos cargos da Carreira de Especialista do Tribunal de Contas da União far-se-á mediante concurso público de provas ou de provas e títulos para o padrão inicial da classe inicial do respectivo cargo.

Art. 12. O concurso a que se refere o art. 11 realizar-se-á em duas etapas, na seguinte ordem:

I - provas ou provas e títulos, sendo as provas de caráter eliminatório e classificatório e os títulos de caráter classificatório;

II - programa de formação, de caráter eliminatório.

§ 1º Para o cargo de Técnico de Controle Externo – Área de Apoio Técnico e Administrativo, durante a primeira etapa, poderá ser exigido exame de habilidade específica, conforme dispuser o edital do concurso.

§ 2º O programa de formação de que trata este artigo poderá ser dispensado, conforme dispuser o edital do concurso.

§ 3º O Tribunal de Contas da União definirá, em instrumento próprio, a duração e o conteúdo do curso de formação de que trata este artigo.

Art. 13. Os candidatos aprovados na primeira etapa do concurso e matriculados no programa de formação terão direito, a título de auxílio financeiro, à retribuição equivalente a 70% (setenta por cento) da remuneração inicial do cargo a que estiverem concorrendo.

§ 1º O auxílio financeiro será devido desde o início até a conclusão do programa de formação ou, se for o caso, até a data de eliminação do candidato.

§ 2º Se o candidato for ocupante de cargo de provimento efetivo ou emprego na administração pública federal direta, autárquica ou fundacional, em qualquer dos Poderes da União, ser-lhe-á garantido o direito de afastamento para participar do programa de formação sem prejuízo da remuneração, vantagens ou direitos de seu cargo ou emprego, podendo optar pelo auxílio financeiro previsto neste artigo.

CAPÍTULO IV DO DESENVOLVIMENTO

Art. 14. O desenvolvimento do servidor, no respectivo cargo, ocorrerá mediante progressão funcional e promoção.

§ 1º Progressão funcional é a passagem do servidor para o padrão de vencimento imediatamente superior dentro de uma mesma classe, observado o intervalo de 1 (um) ano de efetivo exercício.

§ 2º Promoção é a passagem do servidor do último padrão de uma classe para o primeiro padrão da classe imediatamente superior, mediante avaliação de desempenho e treinamento, observado o interstício mínimo de 1 (um) ano de efetivo exercício em relação à progressão imediatamente anterior.

CAPÍTULO V DA REMUNERAÇÃO

~~Art. 15. A remuneração dos servidores integrantes da Carreira de Especialista do Tribunal de Contas da União é composta pelo vencimento básico e pela Gratificação de Desempenho, incidente sobre o respectivo vencimento básico, calculada conforme o cargo e a natureza das atividades desempenhadas pelo servidor.~~

Art. 15. A remuneração dos servidores integrantes da Carreira de Especialista do Tribunal de Contas da União é composta pelo vencimento básico e pela Gratificação de Desempenho, incidente sobre o respectivo vencimento básico, sendo-lhes devida, ainda: [\(Redação dada pela Lei nº 10.930, de 2004\)](#)

I - quando ocupantes de cargo de Analista de Controle Externo, Gratificação de Controle Externo no percentual de 50% (cinquenta por cento), incidente sobre o maior vencimento básico do cargo; [\(Incluído pela Lei nº 10.930, de 2004\)](#)

II - quando ocupantes de cargo de Técnico de Controle Externo, Gratificação de Controle Externo nos percentuais de 10% (dez por cento), 25% (vinte e cinco por cento) ou 35% (trinta e cinco por cento), incidentes sobre o maior vencimento básico do cargo, a serem fixados de acordo com o grau de responsabilidade e complexidade das atribuições definidas para a especialidade, em ato próprio do Tribunal de Contas da União, nos termos do art. 9º desta Lei; [\(Incluído pela Lei nº 10.930, de 2004\)](#)

III - quando ocupantes de cargo de Auxiliar de Controle Externo, Gratificação de Controle Externo no percentual de 20% (vinte por cento), incidente sobre o maior vencimento básico do cargo. [\(Incluído pela Lei nº 10.930, de 2004\)](#)

§ 1º São ainda devidas aos servidores integrantes da Carreira de Especialista do Tribunal de Contas da União vantagens pessoais incorporadas nos termos da legislação aplicável, bem como as revisões gerais concedidas aos servidores civis da União.

§ 2º A tabela de vencimento básico dos servidores da Secretaria do Tribunal de Contas da União é a constante do Anexo V desta Lei.

§ 3º Para os servidores optantes de que tratam os §§ 1º e 2º do art. 28 desta Lei, a Gratificação de Controle Externo será reduzida em 25% (vinte e cinco por cento) e 50% (cinquenta por cento), respectivamente. [\(Incluído pela Lei nº 10.930, de 2004\)](#)

Art. 16. Aos servidores ocupantes dos cargos de Analista de Controle Externo, Técnico de Controle Externo e Auxiliar de Controle Externo é devida a Gratificação de Desempenho no percentual de até 50% (cinquenta por cento), de acordo com o implemento de metas de produção e qualidade, na forma estabelecida em ato do Tribunal de Contas da União.

§ 1º O ato a que se refere o *caput* deste artigo poderá fixar percentuais mínimos e máximos de Gratificação de Desempenho em razão das atribuições exercidas, bem como ponderar, de maneira diferenciada, o exercício das atividades de coordenação, planejamento e realização de auditorias ou da instrução ou exame de processos relativos às atividades enumeradas nos incisos I a VI do art. 71 da Constituição Federal, respeitados os limites estabelecidos no *caput*.

§ 2º O ato de que trata o *caput* será editado no prazo de até 90 (noventa) dias, a contar da vigência desta Lei.

§ 3º Enquanto não editado o ato a que se refere o *caput* deste artigo, a Gratificação de Desempenho corresponderá a 30% (trinta por cento).

Art. 17. O servidor ocupante de cargo efetivo da Secretaria do Tribunal de Contas da União, quando investido em função de confiança, perceberá a remuneração do cargo efetivo acrescida do valor da função para a qual foi designado.

Art. 18. O servidor ocupante de cargo de provimento efetivo na administração pública federal nomeado para o exercício do cargo de Oficial de Gabinete ou do cargo de Assistente, previstos no art. 3º, II, e § 2º, desta Lei, poderá optar pela remuneração do cargo efetivo acrescida do valor correspondente à FC-3 ou à FC-1, respectivamente.

Parágrafo único. Na hipótese de o servidor de que trata o **caput** deste artigo integrar os quadros de pessoal da Secretaria do Tribunal de Contas da União, poderá optar pela aplicação do disposto no art. 17 desta Lei. [\(Incluído pela Lei nº 10.930, de 2004\)](#)

CAPÍTULO VI

DA IMPLANTAÇÃO DO QUADRO DE PESSOAL

Art. 19. Os cargos ocupados e vagos de AFCE-Analista de Finanças e Controle Externo – Área de Controle Externo são transformados em cargos de Analista de Controle Externo – Área de Controle Externo.

Art. 20. Os cargos ocupados e vagos de AFCE-Analista de Sistemas, AFCE-Programador, AFCE-Bibliotecário, AFCE-Engenheiro, AFCE-Médico, AFCE-Enfermeiro, AFCE-Nutricionista e AFCE-Psicólogo são transformados em cargos de Analista de Controle Externo – Área de Apoio Técnico e Administrativo.

Art. 21. Os cargos ocupados de TFCE-Técnico de Finanças e Controle Externo – Área de Controle Externo são transformados em cargos de Técnico de Controle Externo – Área de Controle Externo.

Art. 22. Os cargos ocupados de TFCE-Agente Administrativo, TFCE-Agente de Portaria, TFCE-Auxiliar de Enfermagem, TFCE-Datilógrafo, TFCE-Digitador, TFCE-Agente de Cinesfotografia e Microfilmagem, TFCE-Artífice, TFCE-Auxiliar Operacional de Serviços Diversos, TFCE-Desenhista, TFCE-Operador de

Computador, TFCE-Motorista Oficial e TFCE-Telefonista são transformados em cargos de Técnico de Controle Externo – Área de Apoio Técnico e Administrativo.

Art. 23. Os cargos ocupados de Auxiliar de Controle Externo são transformados em cargos de Auxiliar de Controle Externo – Área de Serviços Gerais.

Art. 24. Os cargos vagos de TFCE-Técnico de Finanças e Controle Externo, TFCE-Agente Administrativo, TFCE-Agente de Portaria, TFCE-Auxiliar de Enfermagem, TFCE-Datilógrafo, TFCE-Digitador, TFCE-Agente de Cinefotografia e Microfilmagem, TFCE-Artífice, TFCE-Auxiliar Operacional de Serviços Diversos, TFCE-Desenhista, TFCE-Operador de Computador, TFCE-Motorista Oficial, TFCE-Telefonista e Auxiliar de Controle Externo são transformados em cargos de Analista de Controle Externo – Área de Controle Externo.

Art. 25. Os cargos de Técnico de Finanças e Controle Externo, e Auxiliar de Finanças e Controle Externo decorrentes da transformação de que tratam os arts. 21, 22 e 23 poderão, à medida que vagarem, ser transformados em cargos de Analista de Controle Externo – Área de Controle Externo, sem aumento de despesa.

CAPÍTULO VII DISPOSIÇÕES FINAIS E TRANSITÓRIAS

Art. 26. (VETADO)

Art. 27. (VETADO)

Art. 28. O Tribunal fixará, em ato próprio, a jornada normal de trabalho dos cargos efetivos de que trata esta Lei, respeitada a duração máxima do trabalho de 40 (quarenta) horas semanais e mínima de 30 (trinta) horas semanais.

§ 1º No caso da jornada normal de trabalho fixada pelo Tribunal de Contas da União ser superior a 30 (trinta) horas semanais, é facultado aos ocupantes dos cargos de que trata o *caput* deste artigo, atendido o interesse da administração, optar pela duração de trabalho de 30 (trinta) horas semanais, observada a tabela de vencimento básico constante do Anexo V.

§ 2º Aos ocupantes do cargo de Analista de Controle Externo – Área de Apoio Técnico e Administrativo, especialidade Médico, no desempenho exclusivo dessa atividade, é assegurado optar pela duração de trabalho de 20 (vinte) horas semanais, observada, nessa hipótese, a tabela de vencimento básico constante do Anexo VI desta Lei.

Art. 29. O enquadramento dos atuais servidores da Secretaria do Tribunal de Contas da União na carreira instituída por esta Lei far-se-á mediante posicionamento no padrão das tabelas constantes do Anexo VII desta Lei.

§ 1º Quando o enquadramento previsto no Anexo VII resultar em decréscimo de remuneração, considerada a Gratificação de Desempenho no percentual de 30% (trinta por cento), será o servidor enquadrado no padrão que lhe assegure remuneração idêntica ou, na falta deste, no padrão seguinte.

§ 2º O disposto neste artigo aplica-se aos proventos de aposentadoria e às pensões.

Art. 30. Os concursos públicos em andamento ou com prazo de validade não expirado na data de entrada em vigor desta Lei são válidos para o ingresso nos cargos a que se refere o art. 2º, observado o grau de escolaridade exigido.

Art. 31. Os servidores abrangidos por esta Lei que optarem por permanecer na situação atual deverão fazê-lo, de forma irrevogável, em até 60 (sessenta) dias da data de sua publicação.

§ 1º Os cargos dos servidores optantes, ao vagarem, serão transformados em cargos de Analista de Controle Externo – Área de Controle Externo, sem aumento de despesa.

§ 2º À remuneração dos servidores optantes aplicam-se apenas os reajustes gerais devidos aos servidores públicos federais.

Art. 32. Ficam extintas as funções de confiança, funções gratificadas, gratificações de representação de gabinete e cargos comissionados existentes na Secretaria do Tribunal de Contas da União e nos Gabinetes de Ministro, de Auditor e de Procurador até a data do início de vigência desta Lei.

Art. 33. Fica extinta, para os servidores integrantes da carreira de que trata esta Lei, a Gratificação de Controle Externo de que trata o [Decreto-Lei nº 1.341, de 22 de agosto de 1974](#), alterado pelo [Decreto-Lei nº 2.112, de 17 de abril de 1984](#), bem como a aplicação do disposto no art. 6º do [Decreto-Lei nº 2.225, de 10 de janeiro de 1985](#), e do disposto no [Decreto-Lei nº 2.389, de 18 de dezembro de 1987](#).

Art. 34. Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília, 27 de dezembro de 2001; 180º da Independência e 113º da República.

FERNANDO HENRIQUE CARDOSO

Aloysio Nunes Ferreira Filho

Martus Tavares

LEI Nº 10.930, DE 02 DE AGOSTO DE 2004.

Altera dispositivos da Lei no 10.356, de 27 de dezembro de 2001 - Plano de Carreira do Tribunal de Contas da União, e dá outras providências.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

Art. 1º Os arts. 15 e 18 da Lei nº 10.356, de 27 de dezembro de 2001, passam a vigorar com a seguinte redação:

"[Art. 15](#). A remuneração dos servidores integrantes da Carreira de Especialista do Tribunal de Contas da União é composta pelo vencimento básico e pela Gratificação de Desempenho, incidente sobre o respectivo vencimento básico, sendo-lhes devida, ainda:

I - quando ocupantes de cargo de Analista de Controle Externo, Gratificação de Controle Externo no percentual de 50% (cinquenta por cento), incidente sobre o maior vencimento básico do cargo;

II - quando ocupantes de cargo de Técnico de Controle Externo, Gratificação de Controle Externo nos percentuais de 10% (dez por cento), 25% (vinte e cinco por cento) ou 35% (trinta e cinco por cento), incidentes sobre o maior vencimento básico do cargo, a serem fixados de acordo com o grau de responsabilidade e complexidade das atribuições definidas para a especialidade, em ato próprio do Tribunal de Contas da União, nos termos do art. 9º desta Lei;

III - quando ocupantes de cargo de Auxiliar de Controle Externo, Gratificação de Controle Externo no percentual de 20% (vinte por cento), incidente sobre o maior vencimento básico do cargo.

.....

§ 3º Para os servidores optantes de que tratam os §§ 1º e 2º do art. 28 desta Lei, a Gratificação de Controle Externo será reduzida em 25% (vinte e cinco por cento) e 50% (cinquenta por cento), respectivamente." (NR)

"[Art.18.](#)

.....

Parágrafo único. Na hipótese de o servidor de que trata o **caput** deste artigo integrar os quadros de pessoal da Secretaria do Tribunal de Contas da União, poderá optar pela aplicação do disposto no art. 17 desta Lei." (NR)

Art. 2º [O Anexo IV da Lei nº 10.356, de 27 de dezembro de 2001](#), passa a vigorar na forma do Anexo I desta Lei.

Art. 3º Os vencimentos dos cargos de Técnico de Controle Externo e de Auxiliar de Controle Externo a que se refere o [Anexo V da Lei nº 10.356, de 27 de dezembro de 2001](#), passam a vigorar na forma do Anexo II desta Lei.

Art. 4º A implementação dos percentuais da Gratificação de que tratam os [incisos I e II do art. 15 da Lei nº 10.356, de 27 de dezembro de 2001](#), com a redação dada por esta Lei, far-se-á de forma gradativa, observado o disposto na [Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000](#), as dotações consignadas nos orçamentos da União e a seguinte proporção, nas respectivas datas:

I - a metade de seus percentuais máximos, a partir de 1º de outubro de 2004;

II - três quartos de seus percentuais máximos a partir de 1º de março de 2005;

III - os seus percentuais máximos, a partir de 1º de janeiro de 2006.

Art. 5º Estende-se o disposto nesta Lei aos proventos de aposentadoria e às pensões.

Art. 6º Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília, 2 de agosto de 2004; 183º da Independência e 116º da República.

LUIZ INÁCIO LULA DA SILVA

Márcio Thomaz Bastos

Guido Mantega

ANEXO C – Questionário aplicado na pesquisa de campo

Estamos realizando um trabalho cujas propostas são verificar se o sistema de reconhecimento e recompensa adotado implicitamente no TCU está alcançando seus objetivos e contribuir com sugestões para sua melhoria.

Este questionário é confidencial e as informações dele extraídas serão analisadas de forma agrupada.

Leia cuidadosamente cada item e escolha a resposta que melhor refletir seu ponto de vista.

Muito obrigado por sua contribuição.

Cargo:

ACE

TCE

AUCE

Tempo de trabalho no TCU:

Até 10 anos

Até 20 anos

Mais de 20 anos

Sexo:

Masculino

Feminino

Formação acadêmica:

Fundamental Ensino Médio Graduação Pós-Graduação

Mestrado Doutorado Pós-Doutorado

As seguintes questões possibilitam respostas que variam de 1 a 5 conforme indicado:

1. Nunca	2. Raramente	3. Às vezes	4. Frequentemente	5. Sempre
----------	--------------	-------------	-------------------	-----------

1. O processo de avaliação de desempenho influencia positivamente meu estilo de trabalho. ()
2. Consigo perceber claramente o que se espera de mim no exercício de minhas atribuições. ()
3. A Administração geralmente identifica os melhores colaboradores. ()
4. No meu ambiente de trabalho as promoções se dão geralmente por mérito. ()
5. Considero que a avaliação de desempenho feita apenas pelos meus superiores hierárquicos é suficiente para mensurar a qualidade de meu trabalho. ()
6. Sinto-me motivado com a atual sistemática de avaliação de desempenho. ()
7. Geralmente não tenho idéia do que se espera de mim no meu trabalho. ()
8. A correta prestação dos serviços nos quesitos qualidade, produção e prazo é uma garantia de boa avaliação de desempenho. ()
9. Sinto orgulho por ser um dos colaboradores do Tribunal de Contas da União. ()
10. Os melhores servidores costumam ser reconhecidos pela Administração. ()
11. As chefias costumam não diferenciar os servidores a elas subordinados com base no desempenho individual. ()
12. A avaliação de desempenho não afeta meu desempenho profissional. ()
13. Considero a remuneração do TCU inferior às dos outros órgãos da Administração Pública com atribuições equivalentes. ()
14. Com relação ao meu desempenho gostaria de ser avaliado, além de pelos meus chefes imediatos, também pelos meus pares e subordinados (se for o caso). ()
15. Considero de fundamental importância que em minha Avaliação de Desempenho sejam consideradas minhas habilidades e competências individuais. ()
16. A Administração geralmente recompensa os melhores colaboradores. ()

ANEXO D – Gráficos

Os gráficos a seguir reproduzem as respostas dadas pelo conjunto dos servidores convidados a participar do levantamento às perguntas realizadas no estudo de caso.

Comentários:

- O eixo x é graduado segundo a escala:

1-nunca

2-raramente

3-às vezes

4-freqüentemente

5-sempre

- eixo y indica o número de servidores participantes do estudo que emitiram opinião sobre o tema.

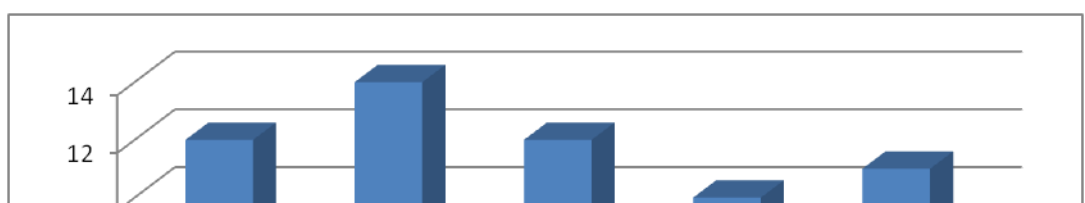


Gráfico 01: Influência da avaliação de desempenho sobre o estilo de trabalho

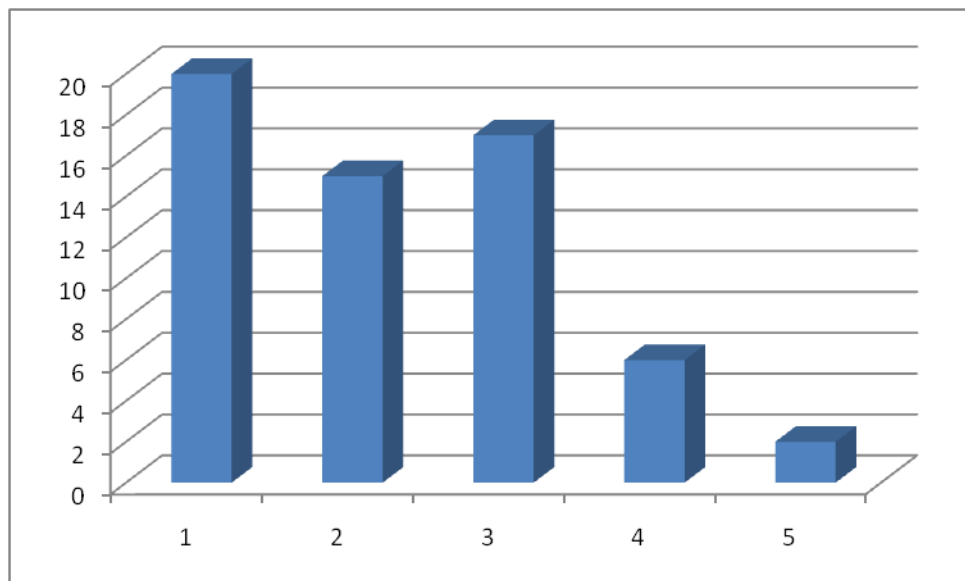


Gráfico 02: Concordância com a avaliação feita apenas pelos superiores

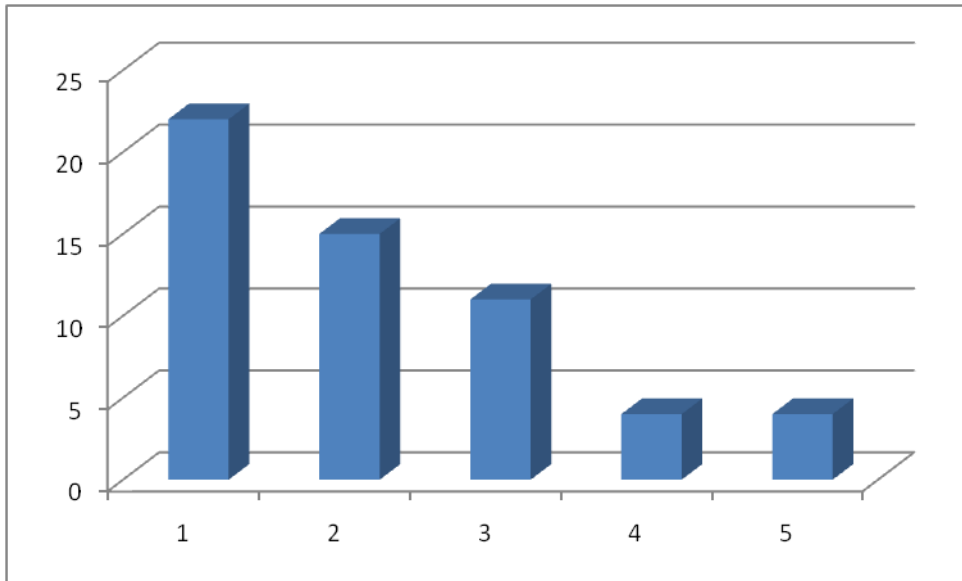


Gráfico 03: Motivação com a atual sistemática de avaliação

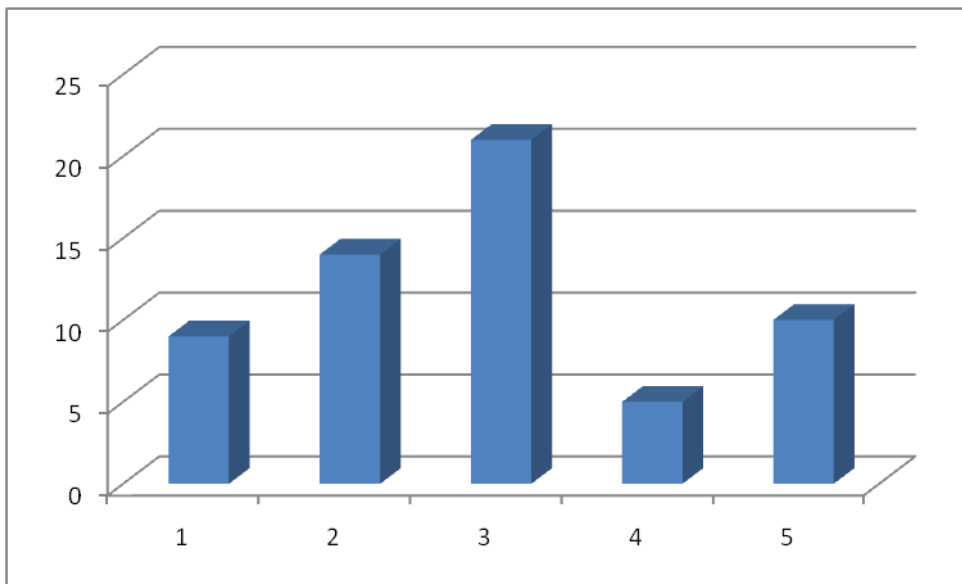


Gráfico 04: Eficácia do instrumento de avaliação

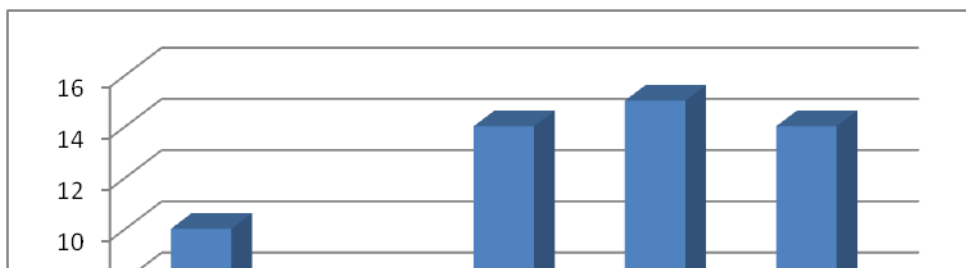


Gráfico 05: Confirmação da influência da avaliação de desempenho sobre o estilo de trabalho

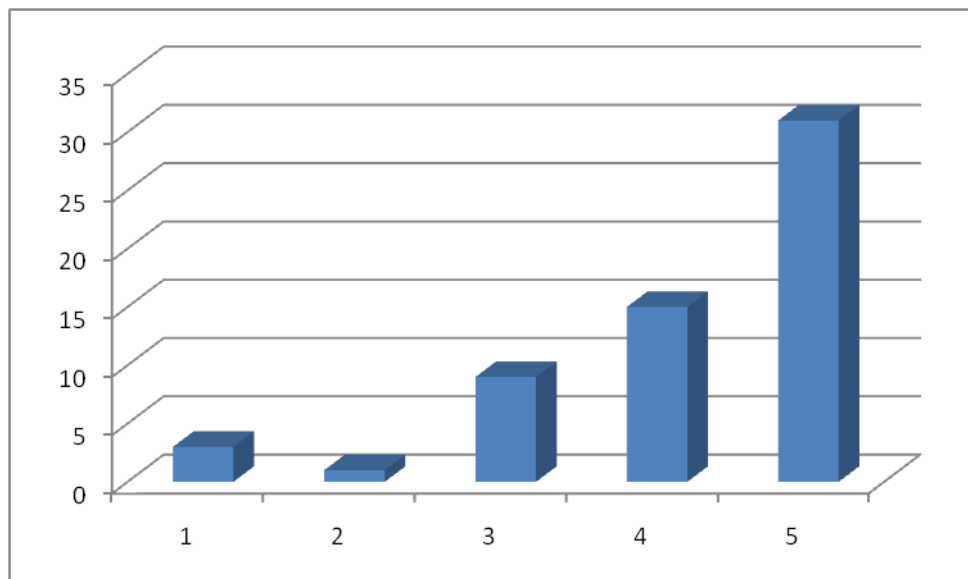


Gráfico 06: Abertura para a Avaliação 360 Graus

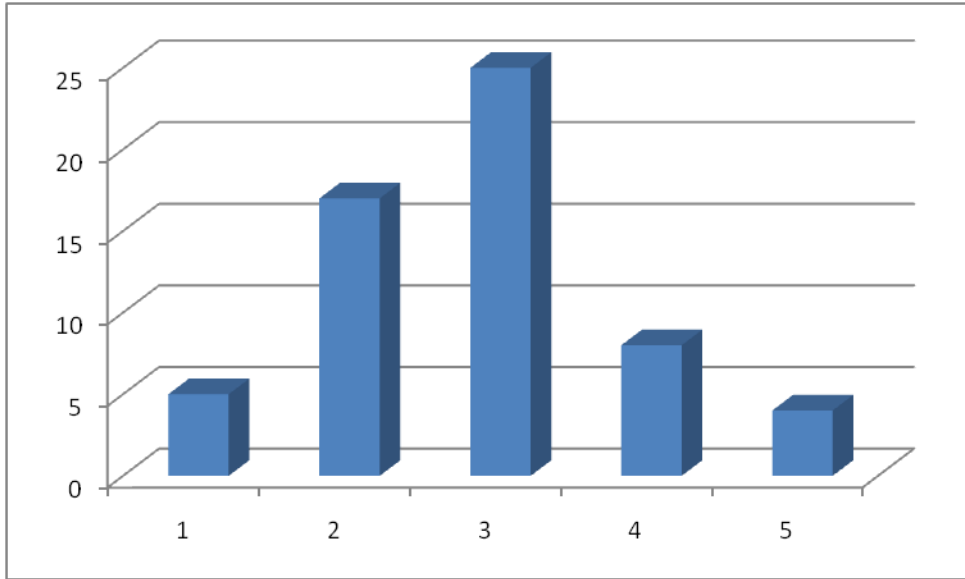


Gráfico 07: Maior abrangência na avaliação de desempenho

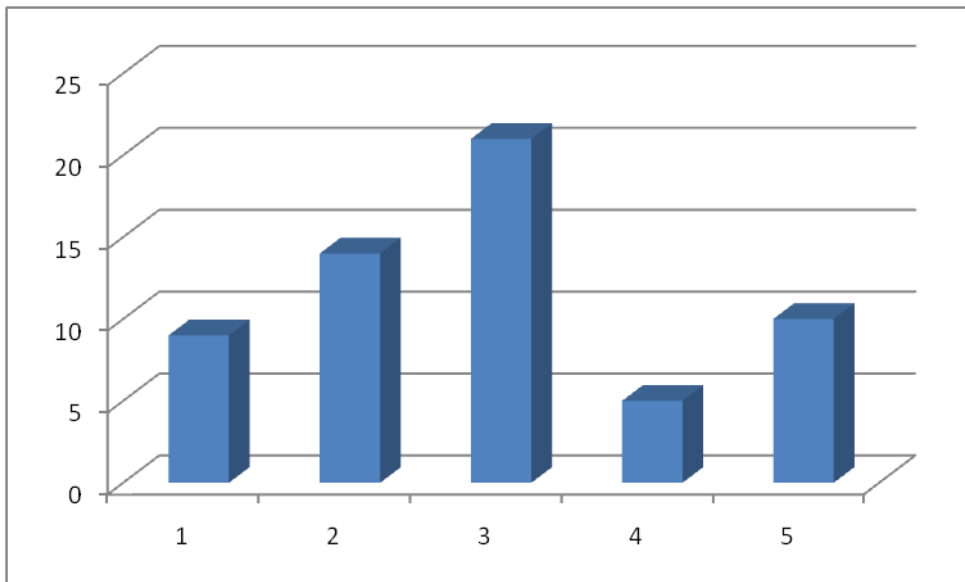


Gráfico 08: Os melhores colaboradores são identificados

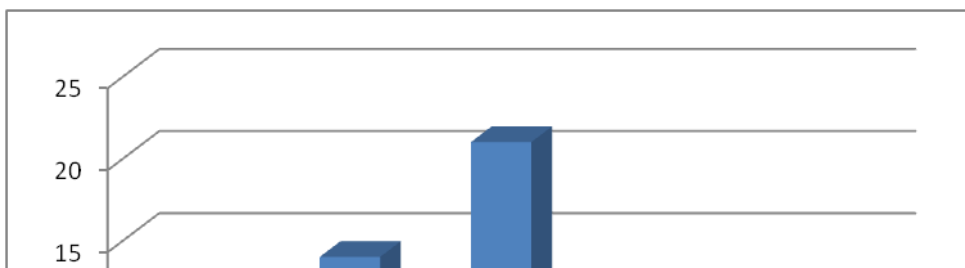


Gráfico 09: As promoções se dão por mérito

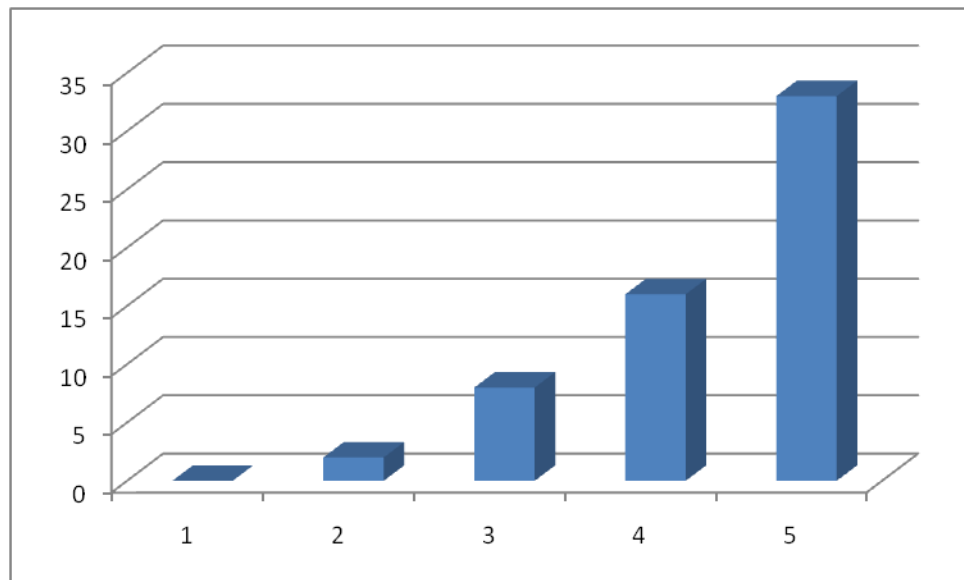


Gráfico 10: Sentem orgulho por trabalhar no TCU

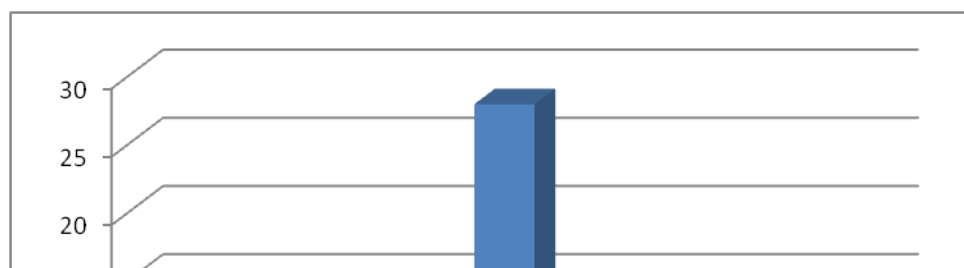


Gráfico 11: Os melhores colaboradores são reconhecidos

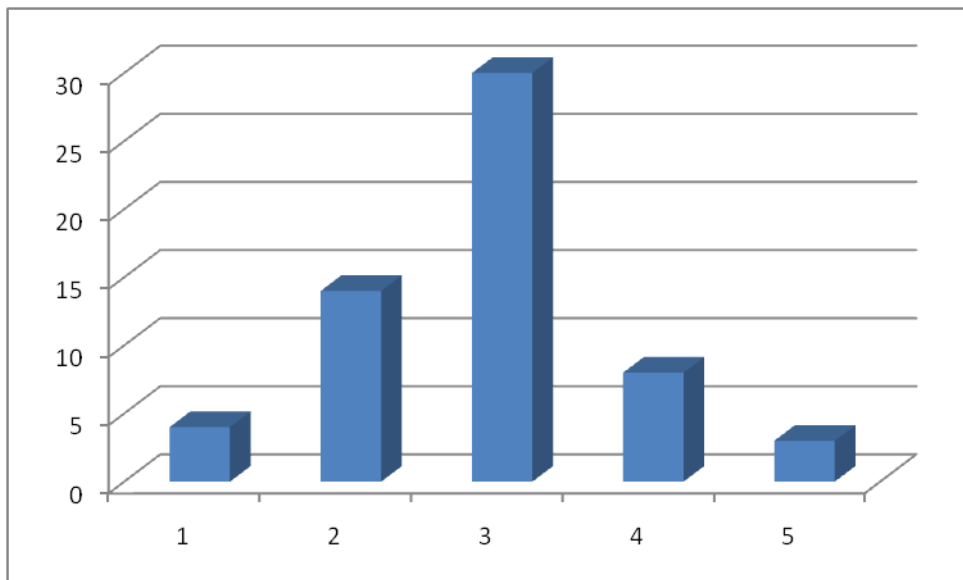


Gráfico 12: As chefias consideram o desempenho individual

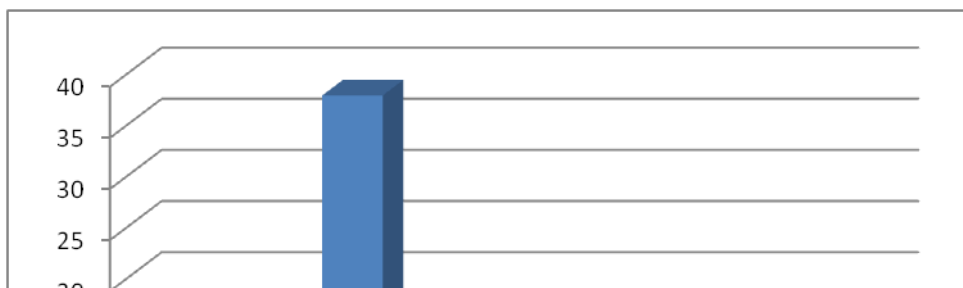


Gráfico 13: A remuneração no TCU é inferior à dos demais órgãos

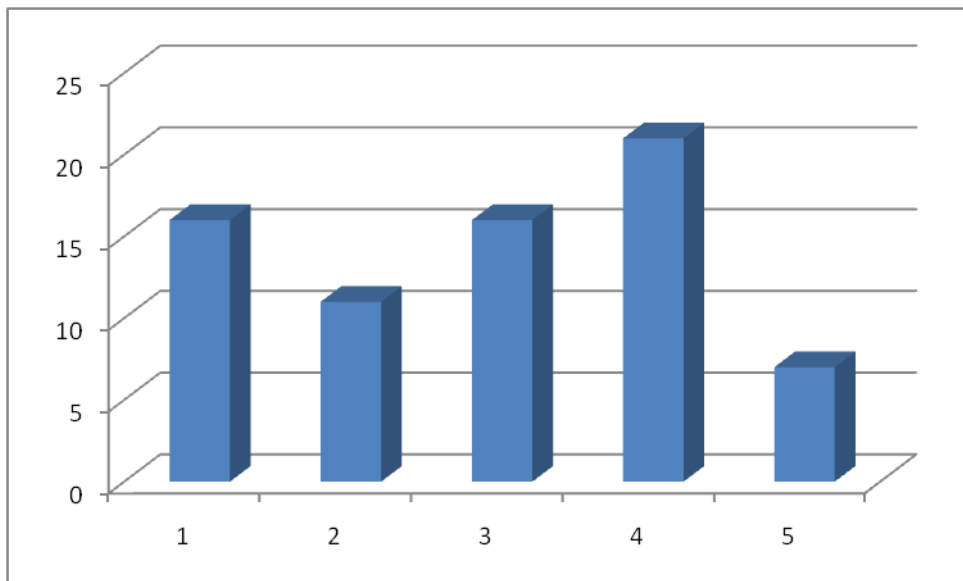


Gráfico 14: Os melhores servidores geralmente são recompensados

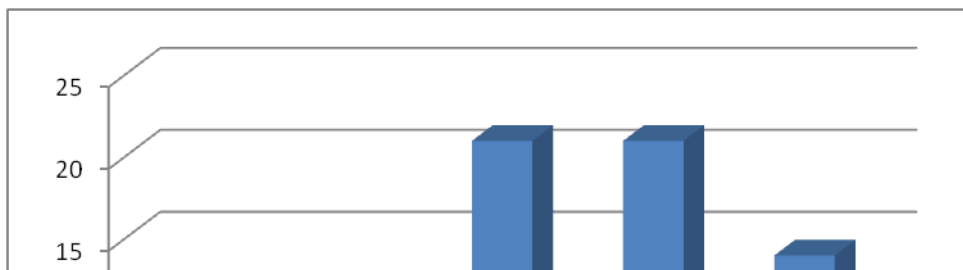


Gráfico 15: O desempenho esperado é claro

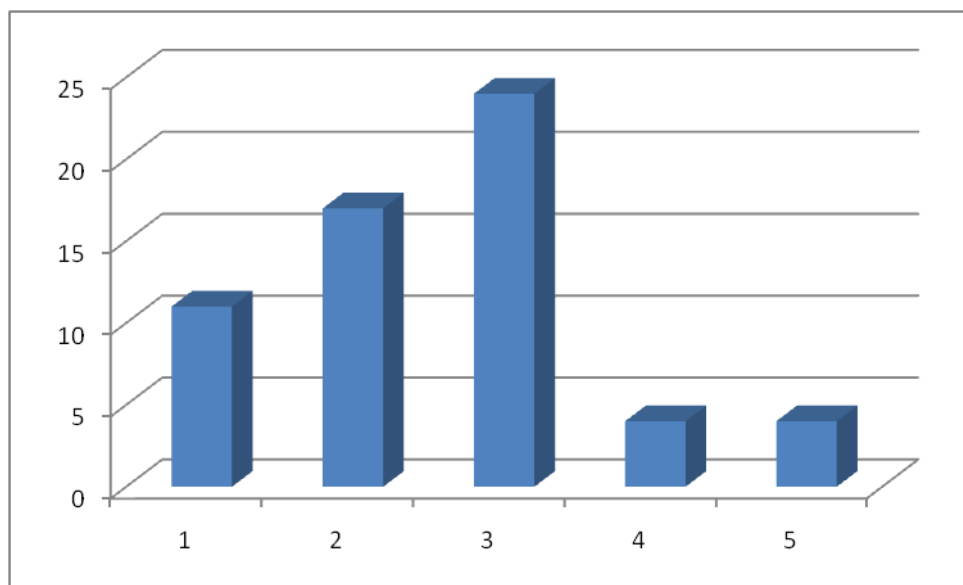


Gráfico 16: O desempenho esperado não é claro