



TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO
Instituto Serzedello Corrêa
Escola Nacional e Internacional de Controle e Fiscalização
Serviço de Pós-Graduação

**JUBAL LIVINGSTONE DOS SANTOS
E
NEUTON BATISTA DA COSTA**

**SUBSÍDIOS AO SISTEMA DE RECOMPENSAS
DO TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO**

**Brasília - DF
2007**

**JUBAL LIVINGSTONE DOS SANTOS
E
NEUTON BATISTA DA COSTA**

**CONTRIBUIÇÕES AO ESTUDO DO SISTEMA DE RECOMPENSAS
DO TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO**

Monografia apresentada para obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas pela Fundação Instituto de Administração da Universidade de São Paulo e do Instituto Serzedello Corrêa do TCU.

Orientadora: Prof^a. Dra. Patrícia Portella Prado Galhano.

Brasília

2007

**JUBAL LIVINGSTONE DOS SANTOS
E
NEUTON BATISTA DA COSTA**

**CONTRIBUIÇÕES AO ESTUDO DO SISTEMA DE RECOMPENSAS
DO TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO**

Monografia apresentada para obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas pela Fundação Instituto de Administração da Universidade de São Paulo e do Instituto Serzedello Corrêa do TCU.

Orientadora: Prof^a. Patrícia Portella Prado Galhano.

Brasília, 10 de dezembro de 2007.

Banca Examinadora

Prof. Doutor André Luiz Fischer
Orientador

Prof. Doutor Lindolfo Galvão de Albuquerque
Examinador

Agradecimentos

A Deus, que, por mecanismos misteriosos, sempre está envolvido na viabilização da ação humana, aguçando e norteando o espírito.

Aos nossos familiares, pelo apoio e estímulo sempre ofertado nos momentos difíceis.

Ao professor José Antônio Monteiro Hipólito pelas contribuições sempre úteis e pertinentes.

À professora Patrícia Portella Prado Galhano, pelo significativo incentivo dado em momento crucial.

Ao Tribunal de Contas da União, por mais uma das inúmeras oportunidades de desenvolvimento profissional e pessoal.

"Uma longa viagem começa
com um único passo"

Lao-Tsé

RESUMO

Esta monografia discorre sobre possibilidades de gestão de recompensas e reconhecimento no Tribunal de Contas da União. A gestão de pessoas no TCU, nestes últimos anos, tem sido impulsionada para profissionalização, onde se tem buscado a adequada gestão do seu capital intelectual. Este trabalho se constitui numa colaboração onde se discutirão questões para subsidiar a análise do sistema de recompensas do TCU. Mesmo que não apresente formalmente nenhuma proposta acabada para o desenho deste sistema, discute aspectos importantes a serem considerados em sua elaboração ou reformulação.

Entende-se que os anseios e expectativas dos trabalhadores devam ser o ponto de partida para o estabelecimento de um sistema de gestão de recompensas. Embora haja uma tendência natural dos administradores entenderem que os aspectos monetários são os únicos instrumentos capazes de gerar sentimento de recompensa pelo trabalho, em análise à literatura, identificou-se muitos outros aspectos motivadores que podem ser aproveitados e em pesquisa de campo buscou-se destacar aqueles que são mais desejados e que possam ser aplicados no sistema de recompensas do TCU. Além disto, aproveitando-se de resultados de pesquisa anterior, procura-se desenhar um perfil dos anseios de seus servidores em comparação com trabalhadores do segundo e terceiro setor (mercado e organizações humanitárias).

Palavras-chaves: Gestão de Pessoas, Sistemas de Reconhecimento e Recompensa, Tribunal de Contas da União.

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 1 |
| 1.1.1 Geral..... | 2 |
| 1.1.2 Específicos | 2 |
| 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA..... | 5 |
| 2.1 INTRODUÇÃO..... | 5 |
| 2.2 MOTIVAÇÃO..... | 5 |
| 2.3 MOTIVAÇÃO INTERNA..... | 7 |
| 2.4 MOTIVAÇÃO EXTERNA..... | 8 |
| 2.5 TEORIAS SOBRE MOTIVAÇÃO..... | 8 |
| 2.5.1 Hierarquia de Necessidades de Maslow | 8 |
| 2.5.2 Teoria X e a Teoria Y de McGregor | 9 |
| 2.5.3 A Teoria dos Fatores Higiênicos e Motivadores | 10 |
| 2.6 MOTIVANDO AS PESSOAS | 10 |
| 2.7 SISTEMAS DE RECOMPENSAS..... | 11 |
| 2.7.1 Introdução..... | 11 |
| 2.8 PRINCIPAIS CONCEITOS UTILIZADOS..... | 12 |
| 2.8.1 Remuneração Fixa | 12 |
| 2.8.2 Remuneração variável | 12 |
| 2.8.3 Incentivos | 13 |
| 2.8.4 Modelos..... | 13 |
| 2.8.5 Sistemas tradicionais de remuneração | 14 |
| 2.8.6 Novos modelos de remuneração | 16 |
| 3 SISTEMA DE REMUNERAÇÃO ADOTADO PELO TCU..... | 23 |
| 3.1 REMUNERAÇÃO/RECOMPENSA DE ORIGEM CONSTITUCIONAL..... | 23 |
| 3.2 REMUNERAÇÃO/RECOMPENSA DE ORIGEM ADMINISTRATIVA | 24 |
| 3.2.1 Incentivos | 24 |
| 4 A PESQUISA | 26 |
| 4.1 ABORDAGEM METODOLÓGICA | 26 |
| 4.2 PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO | 27 |
| 4.3 OBJETIVO DA PESQUISA | 30 |
| 4.4 QUESTÃO DE INVESTIGAÇÃO..... | 30 |
| 4.5 QUESTIONÁRIO..... | 31 |
| 4.6 PERFIL DA AMOSTRA..... | 33 |
| 4.7 ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS | 35 |
| 4.7.1 Análise da importância das expectativas dos servidores do TCU | 37 |

| | |
|---|-----------|
| 4.7.2 Análise da Satisfação dos servidores do TCU..... | 45 |
| 4.7.3 Diferença entre as Expectativas e seus respectivos níveis de Satisfação | 49 |
| 4.7.4 | 54 |
| 4.7.5 Comparação da Importância das Expectativas entre os Setores | 54 |
| 5 CONCLUSÃO | 59 |

Anexos

| | |
|---|----|
| Anexo 1 – Questionário | 66 |
| Anexo 2 – Importâncias das Expectativas dos Servidores do TCU por Questões..... | 68 |
| Anexo 3 – Satisfação das Expectativas dos Servidores do TCU por Questões | 70 |
| Anexo 4 - Diferença entre Expectativa e Satisfação por Questão | 72 |
| Anexo 5 - Comparação entre Importância de Expectativas entre os 3 Setores por Questão | 74 |

Lista de Figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1 - Adequação entre o perfil do sistema de remuneração e o perfil gerencial – empresa de gestão avançada Fonte: Wood Júnior e Picarelli Filho (1999, p. 94) | 19 |
|--|----|

Lista de Gráficos

| | |
|---|----|
| Gráfico 1 - Importâncias das Expectativas dos Servidores do TCU por Grupo de Questões | 39 |
| Gráfico 2 - Importâncias das Expectativas dos Servidores do TCU por Questões | 41 |
| Gráfico 3 - Satisfação das Expectativas dos Servidores do TCU por Grupos de Questões . | 46 |
| Gráfico 4 - Níveis de Satisfação de Expectativas por Questões | 48 |
| Gráfico 5 - Média da Diferença entre Expectativa e Satisfação por Grupo de Questões | 51 |
| Gráfico 6 - Diferença entre Expectativa e Satisfação por Questão | 53 |
| Gráfico 7 - Comparação entre a Importância das Expectativas dos Setores por Grupo de Questões | 56 |

Lista de Tabelas

| | |
|--|----|
| Tabela 1 - Comparação entre planos de administração de salários “centrados em cargos” e “centrados em pessoas” | 20 |
| Tabela 2 - Grupos de Categorias..... | 37 |
| Tabela 3 - Importâncias das Expectativas dos Servidores do TCU por Grupo de Questões | 40 |
| Tabela 4 - As Cinco Mais Importantes Expectativas dos Servidores do TCU por Questões | 42 |

| | |
|---|----|
| Tabela 5 – As Seis Menos Importantes Expectativas dos Servidores do TCU por Questões | 44 |
| Tabela 6 - Satisfação das Expectativas por Grupo de Questões | 47 |
| Tabela 7 - Cinco Maiores Níveis de Satisfação por Expectativas dos Servidores do TCU... | 49 |
| Tabela 8 - Cinco Menores Níveis de Satisfação por Expectativas dos Servidores do TCU.. | 49 |
| Tabela 9 - Cinco Maiores Diferenças entre Expectativa e Satisfação..... | 54 |
| Tabela 10 - Comparação entre a Importância das Expectativas dos Setores por Grupo de Questões | 55 |

1 INTRODUÇÃO

Toda relação de trabalho é constituída basicamente de uma parte que precisa que certo objeto seja modificado e que está disposta a recompensar alguém para a realização deste trabalho (empregador) e de uma outra parte que precisa ter necessidades supridas e está disposta a fornecer seu tempo para fazer alterações em objetos de outros (trabalhador). Tanto a forma como o objeto foi modificado, quanto a recompensa, sofreram muitas variações ao longo do tempo e sofrem variações em função do contexto da relação. Encontram-se diversas diferenças tanto com variações na complexidade do trabalho como as das formas de recompensas.

Existe uma relação entre a qualidade da recompensa e a qualidade do trabalho entregue. Supõe-se que quanto melhor for a recompensa melhor será a qualidade do trabalho. Mesmo que não seja objetivamente identificável, assim como há limites para a recompensa, há limites para o trabalho, pois os recursos e as capacidades sofrem limitações de várias ordens.

No entanto, apesar destes limites, há várias formas de se compor esta relação. Da mesma forma que se pode alterar os atributos da recompensa, pode-se alterar as características do trabalho. Embora haja muitas peculiaridades, esta regra pode ser aplicada a qualquer relação de trabalho, quer seja oriunda de relações de trabalho em organizações do mercado, como de organizações estatais e organizações do terceiro setor (organizações humanitárias). Em cada contexto das relações, os limites mudam.

Entender estes limites e características ajuda na compreensão da forma em que as variáveis de recompensa e de trabalho atuam. Este trabalho discorre sobre algumas variáveis deste complexo sistema e neste caminho pretende refletir sobre qual seria a composição mais adequada. Conquanto o foco das análises seja centrada nas necessidades do trabalhador, é fundamental deixar claro que em última instância este trabalho está interessado em suprir e atender a necessidade do empregador; a relação entre empregador e trabalhador é sempre estabelecida pelo

primeiro. É o empregador que seleciona e contrata seus trabalhadores, estes têm apenas a liberdade de aceitar ou não ser contratado; são os objetivos e necessidades do empregador que determinam a relação, pois caso estas não sejam atendidas, certamente este não poderá dar continuidade as suas atividades e fará com que a relação não seja continuada.

Diante deste cenário, veremos a seguir a apresentação das propostas deste trabalho.

1.1 Objetivos

As intenções deste trabalho podem ser sintetizadas no objetivo geral a seguir exposto e na sequência os seus objetivos específicos.

1.1.1 Geral

Partindo do princípio que os objetivos institucionais do TCU precisam ser atendidos, este trabalho tem como objetivo geral discutir aspectos da composição do sistema de recompensas do TCU.

É certo que o sistema de recompensas do TCU é baseado no sistema de recompensas do Serviço Público Federal. Isto significa dizer que há uma série de limitações na mudança deste sistema. É objetivo deste trabalho fazer um estudo do das funcionalidades deste sistema e apresentar propostas de mudanças nesta área. Pretende-se discutir elementos norteadores da composição do que poderia ser utilizado pelos gestores para implementar modificações com aplicabilidade no âmbito do TCU.

1.1.2 Específicos

Especificamente, pretende-se obter subsídios para a implementação de alterações no sistema de recompensas, identificando-se os graus e as questões que compõem as expectativas dos servidores.

Tendo-se identificado as questões que são mais priorizadas pelos servidores, adicionalmente, busca-se identificar o nível de satisfação das expectativas, destacando aquelas em que há maiores oportunidades de ação.

Por fim, procura-se desenhar o perfil das expectativas dos servidores do TCU em comparação com trabalhadores do mercado e de organizações humanitárias, o que permite identificar traços caracterizadores.

1.2 Justificativa

A escolha do tema foi determinada pela necessidade de se procurar formas e meios que possibilitem melhorar o alcance dos objetivos institucionais do TCU. Acredita-se que, dentre as muitas formas de se conseguir isto, existe a possibilidade de se recompensar mais adequadamente os servidores; o que permitirá a obtenção de um ótimo desempenho de suas atividades. Em pesquisa de Clima Organizacional realizada no ano de 2007, identificou-se um índice de satisfação de 68,49% (Tribunal de Contas da União; 2007, 21). Trata-se de um nível de satisfação muito bom, segundo as análises da pesquisa. No entanto, verifica-se que há possibilidade de melhoria e neste trabalho se vislumbra aproveitar a oportunidade. Ante a multiforme possibilidade de composição de um sistema de recompensas e as restrições decorrentes de sua aplicação, faz-se necessário estudar as opções mais vantajosas e aquelas que atendem mais adequadamente os anseios dos servidores. Destaca-se como principal contribuição a possibilidade de trazer subsídios para a formulação e reformulação do sistema de recompensas.

1.3 Metodologia de Pesquisa

Este trabalho foi pautado inicialmente por uma pesquisa bibliográfica onde se procurou identificar um referencial conceitual que propicie o entendimento do funcionamento dos mecanismos de um sistema de recompensas.

Na seqüência, foi realizada uma pesquisa de campo para permitir o levantamento de anseios do corpo funcional os quais poderiam ser incorporados ao sistema de recompensas. A pesquisa teve como alvo servidores tanto da área-fim como da área-meio, tentando-se respeitar a proporcionalidade deles no TCU.

Os dados serão analisados, buscando-se identificar os componentes mais priorizados no questionário; seguindo-se, então, a uma análise da possibilidade de emprega-los no sistema de recompensas. Por fim, os dados serão comparados com resultados do mesmo questionário obtidos em pesquisa anterior aplicada em organizações do mercado e organizações humanitárias, objetivando identificar desselelhanças que podem sinalizar as possibilidades de aplicação de práticas de recompensas adotadas nessas organizações.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Introdução

Nesse ponto, a proposta é buscar o posicionamento de autores a respeito do tema em estudo. O ponto de maior relevância é, sem dúvida, um aprofundamento no estudo dos sistemas de reconhecimento e recompensas.

Assim, a busca na literatura irá tentar identificar as classificações desenvolvidas no transcorrer do tempo. Aqui, talvez a classificação maior seja entre sistemas tradicionais e sistemas modernos. Aqueles influenciados pela hierarquia e rigidez da burocracia e estes espelhados na moderna busca por flexibilidade e produtividade.

Em relação aos referidos sistemas, necessário, ainda é trazer alguns conceitos que são correlatos. Assim, expressões como remuneração fixa, remuneração flexível, incentivos e outros serão alvo de conceituação.

Não obstante, como tais sistemas influenciam no desempenho dos empregados em relação aos seus anseios profissionais, julgamos que, de início, é conveniente que o tema motivação também seja trabalhado. Destarte, procuraremos percorrer de forma breve as teorias a respeito do assunto, trazendo suas principais características.

Os pressupostos teóricos que balizam a formulação de sistemas de recompensa remontam ao período do nascimento da Administração Científica. Nessa época, o mecanicismo do sistema fez com que prevalecesse a visão do empregador, uma vez que apenas previa recompensa pela produção.

2.2 Motivação

Ao tratar de motivação, Chiavenato (2005) relata não existir unanimidade sobre o assunto. Segundo esse autor, existem aqueles que abordam o tema se concentrando em fatores que incitam e dirigem as atividades das pessoas. Outros, porém, julgam que a motivação se relaciona com a maneira pela qual o comportamento começa, recebe energia, mantém-se, é dirigido e pára, relacionando-se, também, com o tipo de reação subjetiva que ocorre no organismo quando tudo isso acontece.

Após trazer conceitos de motivação formulados por alguns autores, Chiavenato (2005) afirma, resumidamente, que motivação depende de Direção, Intensidade e Persistência. Como significado de cada um desses aspectos, o autor afirma que a Direção significa onde focar o comportamento, ou seja, o objetivo é o fator que alavanca e direciona o comportamento. A Intensidade traduz a potência despendida na busca do objetivo. Entretanto, o autor alerta que nem sempre a intensidade do esforço leva em conta a sua qualidade, isto é, por vezes há incompatibilidade entre o esforço aplicado e o objetivo buscado. A persistência, por fim, quantifica o tempo gasto na busca do objetivo pretendido. Segundo o autor, uma pessoa motivada tem a tendência de buscar determinado objetivo até alcançá-lo.

Em sua obra, Chiavenato (2005) afirma, ainda, que as pessoas podem ter diferentes níveis de motivação e que tais níveis variam ao longo do tempo e da situação.

Relevante, ainda, é a abordagem desse autor a respeito da motivação no que ele chama de "sentido sistêmico". Sob esse prisma, a motivação consiste em três elementos integrantes e interdependentes: Necessidades, Impulsos e Incentivos.

As necessidades, segundo o autor, nascem do desequilíbrio fisiológico ou psicológico, têm grau diferenciado de indivíduo para indivíduo e dependem de variáveis culturais. Quando não atendidas, as necessidades criam tensão e estimulam algum impulso na pessoa que irá buscar sua redução ou atenuação. Nessa mesma linha está o posicionamento de Stephen Paul Robbins (2004).

Os impulsos são os meios utilizados para suprirem as necessidades. Eles geram comportamentos que, harmonizados com os objetivos, buscam suprir as necessidades. Segundo o autor os impulsos são o coração do processo motivacional.

Os incentivos estão situados no fim do processo motivacional, pois são os fatores que aliviam as necessidades ou reduzem os impulsos e, sendo assim, podem restabelecer o equilíbrio fisiológico ou psicológico do indivíduo.

Segundo Gil (2001, 202) a motivação é consequência de necessidades não satisfeitas, necessidades que são personalísticas, não sendo possível aos gerentes impor aos colaboradores necessidades, ou seja, os gerentes não podem motivar seus empregados, mas devem dispor de conhecimentos e habilidades suficientes para despertar ou manter sua motivação no trabalho.

2.3 Motivação Interna

Segundo o Manual de Gestão de Pessoas e Equipes, a motivação interna caracteriza-se pelo conjunto de percepções que o indivíduo tem sobre si próprio, como ele valoriza e gosta dos próprios pensamentos e comportamentos, como sua auto-estima propicia ações para sua felicidade, como ele mesmo reconhece seus atos e se valoriza.

Os autores do referido Manual afirmam que é a motivação interna que move o indivíduo e que o mantém disposto e feliz, e que irá propiciar sua evolução e noção de desenvolvimento, pois atua fortemente para o equilíbrio psíquico, permitindo a escolha do comportamento que irá facilitar a inserção do indivíduo no ambiente que está a sua volta. A energia utilizada para ativar seu sistema motivacional nasce da capacidade do indivíduo de se automotivar.

No Manual em comento, seus autores afirmam que a motivação interna, mesmo fazendo parte de um processo mais complicado, é a primeira a ser

compreendida e trabalhada nos ambientes organizacionais, pois cada um possui um processo único e individual de motivação.

2.4 Motivação Externa

Ainda, de acordo com o Manual de Gestão de Pessoas e Equipes, motivação externa “Caracteriza-se pelo conjunto de valores, missão e visão de determinado ambiente que permite relações interpessoais adequadas, feitas dentro de um clima que leve à plena realização dos seres humanos que atuam nesse mesmo ambiente”.

Os elementos ambientais devem ser capazes de gerar estímulos e interesses para a vida das pessoas, criando causas, motivos, sentidos e razões para que o grupo seja feliz.

Para os autores desse Manual a motivação externa é função direta do modelo de gestão adotado, do estilo de liderança e dos mecanismos de seleção, contratação e desenvolvimento das pessoas, devendo um programa de motivação organizacional diagnosticar a situação existente, elaborar e implementar um processo de desenvolvimento e, por fim, mensurar através de indicadores os progressos obtidos.

2.5 Teorias Sobre Motivação

2.5.1 Hierarquia de Necessidades de Maslow

Segundo Abraham Maslow as necessidades humanas apresentam diferentes níveis de intensidade. A partir dessa constatação, ele estabeleceu uma hierarquia de necessidades e as classificou nos cinco grupos que se seguem em ordem crescente de importância: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização.

As necessidades fisiológicas são as triviais para a manutenção da vida, como a alimentação, vestimenta e abrigo. Até que tais necessidades não estejam

plenamente atingidas as pessoas provavelmente darão pouca importância às demais.

As necessidades de segurança referem-se ao desejo de estar livre de perigos e privações das necessidades fisiológicas, relacionando-se, principalmente, com o desejo de manutenção do emprego e da propriedade. Tais necessidades geralmente se manifestam após estarem satisfeitas as primeiras (fisiológicas).

Quanto às necessidades sociais, temos que, ao satisfazerem as duas já citadas, as pessoas passam a sentir necessidade de se relacionar com os outros, de participar de vários grupos e de serem aceitas por estes. Alcançado tal ponto, passam a querer a estima dos grupos sociais.

Satisfeitas todas as necessidades já citadas, o indivíduo passa a buscar a realização do máximo de potencial individual, o que pode ser na esfera profissional, nos esportes ou outro aspecto que lhe traga satisfação.

2.5.2 Teoria X e a Teoria Y de McGregor

A forma de comandar dos gestores interfere diretamente no comportamento dos empregados. Sendo assim, é relevante que aqueles tenham conhecimento das características pessoais e ambições profissionais destes antes de tentar implantar um sistema de motivação. A partir dessa constatação, Douglas McGregor (1960) definiu dois tipos de gerenciamento, aos quais denominou Teoria X e Teoria Y. A primeira defende que as pessoas não gostam de trabalhar e, sendo assim, as equipes operam pela rigidez disciplinar e pela possibilidade de recompensas. Já a Teoria Y defende o ponto de vista de que os trabalhadores se sentem motivados pelo trabalho e se dedicam a obter melhores resultados em suas atividades laborais. A consequência desse confronto é que os adeptos da Teoria X tendem a efetuar suas atividades guardando certa distância de sua equipe, ao contrário dos adeptos da Teoria Y, que tendem a efetuar uma gestão compartilhada e a darem retorno aos empregados antes de implementarem mudanças. Contudo, na prática, os gestores

não são enquadrados puramente em uma ou em outra teoria. Normalmente guardam características de ambas.

2.5.3 A Teoria dos Fatores Higiênicos e Motivadores

Foi o psicólogo Frederick Herzberg (1975) quem efetuou estudos a respeito de motivação, considerando dois tipos de fatores: os higiênicos e os motivadores. Os primeiros são aqueles necessários para que os empregados se adaptem ao ambiente, sendo exemplo o salário e as condições de trabalho. Segundo Herzberg, estes não são suficientes para motivarem os trabalhadores, mas devem estar em um patamar tal que permita satisfação e não gerem desmotivação. Os fatores motivadores estão relacionados com a responsabilidade e o reconhecimento e são os que efetivamente podem motivar os trabalhadores. A pesquisa de Herzberg constatou que, quando as pessoas se sentiam insatisfeitas com seu trabalho, aumentava a preocupação com o ambiente profissional em que se inseriam. Já quando estavam satisfeitas, julgavam ser o trabalho que propiciava tal sentimento. Segundo essa teoria, os gestores devem promover os fatores do segundo enfoque para manter suas equipes motivadas.

2.6 Motivando as Pessoas

Como visto, foram vários os estudos efetuados na tentativa de identificar a melhor forma de motivar as pessoas. Entretanto, tais estudos mostram que nem sempre isso é fácil de ser realizado. Não obstante, todo esse caminho percorrido pelos estudiosos permite apresentar, segundo Gil (2001, 210), algumas recomendações que poderão influenciar a motivação dos trabalhadores:

a) Valorização das Pessoas – significa apreciar a todos e não desmerecer ou favorecer ninguém indistintamente. A atenção do gestor deve estar direcionada aos fatores relacionados ao desempenho profissional;

b) Reconheça os Avanços – a progressão alcançada pelos empregados deve ser reconhecida, elogiada e recebida com ânimo pelo gerente. Quando sinceros, os

elogios demonstram apreço e geram sentimento de vitória, gerando motivação. À medida que existe reconhecimento dos pontos fortes, abre-se margem às críticas construtivas sem, contudo, gerar atrito ou desmotivação.

c) Encoraje Iniciativas – manter-se aberto à participação dos empregados é um poderoso fator de motivação. Ao perceber que é ouvido, o empregado sente-se parte do processo.

d) Ofereça incentivos - para servir como elemento motivador, a concessão de incentivos não pode se confundir com aumentos salariais.

e) Enriqueça as funções - o interesse pelo trabalho está diretamente relacionado com a sensação obtida com a sua realização. À medida que se agrega maior diversidade e responsabilidade ao trabalho, obtém-se maior comprometimento dos empregados e favorece-se o desenvolvimento de novas habilidades.

f) Delegue autoridade - apenas obedecer a ordem não estimula o empregado. A divisão de autoridade ajuda a despertar e a desenvolver os talentos individuais.

2.7 Sistemas de Recompensas

2.7.1 Introdução

No capítulo anterior foram resgatados conceitos e classificações de motivação. Parece pacífico que os empregadores querem seus funcionários motivados e produzindo bastante e com competência. Contudo, para que os empregados mantenham a motivação pelo maior período de tempo possível é necessário que essa motivação, e conseqüente produtividade, sejam reconhecidas e recompensadas.

Talvez pela ambição natural de todo ser humano, para ser inegável a força motivadora da remuneração. Situada em níveis adequados e compatíveis com o grau de exigência do funcionário, a remuneração pode ser muito eficaz para fazer com que o funcionário se sinta peça fundamental na organização e, como diz o

jargão, vista a camisa da instituição. Utilizada de forma eficientemente, pode introduzir ou ampliar no funcionário o compromisso com a missão da organização, bem ainda, com as mudanças necessárias para alcance dos objetivos organizacionais. É uma ferramenta vital de intercâmbio entre os funcionários e os empregadores, podendo reforçar novos valores e comportamentos desejados para o cumprimento da missão institucional.

Sendo assim, vamos resgatar na doutrina conceitos e classificações, desta feita a respeito dos sistemas de reconhecimento e recompensas.

A seguir um breve resgate dos sistemas de recompensa que são alvo de debates por vários autores. Destes procuramos buscar, uma conceituação e o levantamento dos pressupostos que sustentam seus trabalhos e, ainda, o levantamento dos pontos positivos e negativos, quando identificados.

2.8 Principais Conceitos Utilizados

2.8.1 Remuneração Fixa

Remuneração fixa é aquela que engloba os valores pagos a título de Salário Base (ou vencimento, termo específico utilizado no serviço público), bem como outros itens relacionados à Política de Benefícios.

2.8.2 Remuneração variável

Sistema de remuneração onde os valores a serem recebidos pelos empregados são baseados em resultados alcançados/superados frente às metas previamente definidas/negociadas entre a instituição e os colaboradores.

Segundo o Manual de Gestão de Pessoas (2002 – 330) Remuneração Variável é aquela atrelada à performance de pessoas e equipes que oscila conforme os resultados da organização e de objetivos e metas de cada caso específico

2.8.3 Incentivos

Conjugando as teorias a respeito do tema, entendemos que incentivos são fatores que irão agir nas necessidades do indivíduo, de maneira a proporcionar satisfação, buscando manutenção/ampliação do padrão de desempenho de suas competências na organização.

2.8.4 Modelos

O sistema de recompensa utilizado por uma organização é uma peça fundamental no seu arcabouço, e pode se tornar tanto uma alavanca para sua competitividade como um limitador desta. Segundo Dutra (2002, p.172), “a forma de concretizar as recompensas deve estimular respostas das pessoas para a empresa.” Para este autor “a forma de valorização da pessoa pela organização mais importante e mais complexa em termos de gestão é fazê-lo pela remuneração.” A pessoa faz estrita ligação entre a sua importância para a empresa e a remuneração que esta lhe oferece, sendo o quantum remuneratório uma forma de diferenciá-las quanto ao valor que agregam para a empresa.

Ao percorrer a doutrina, vários autores recomendam que cada empresa crie o seu próprio sistema de recompensa, adequado ao seu ramo de negócios e às suas características, buscando valorizar as competências pessoas, a fim de alinhá-los com a missão e com os objetivos institucionais.

Na busca de uma correta gestão de Recursos Humanos, a efetiva criação e implementação de um sistema de recompensa que proporcione o desenvolvimento organizacional é um aspecto fundamental. Tal sistema enfatiza uma série de recompensas extrínsecas e intrínsecas. Schermerhorn Júnior, Hunt e Osborn (1999, p. 110) definem recompensas extrínsecas como “resultados positivos do trabalho, dados a uma pessoa ou grupo por outra pessoa do ambiente de trabalho” e recompensa intrínseca como sendo “um resultado positivo de trabalho e que é percebido pela pessoa como resultado direto do desempenho numa tarefa; essa recompensa não depende da participação de outra pessoa”. Na visão de Dutra

(2002), o pagamento é uma forma de recompensa extrínseca especialmente importante. Embora seja uma forma de recompensa vinda de fora, a remuneração tem componentes intrínsecos importantes, como todo processo de valorização.

Ante a diversidade de abordagem a respeito dos sistemas de recompensa e remuneração, talvez a forma mais fácil de apresentação seja a proposta por Wood Júnior e Picarelli Filho (1999). Esses autores resumem os modelos, dividindo-os em sistemas tradicionais e sistemas modernos. Abaixo será apresentado um quadro que, segundo esses autores, apresentam resumidamente os fundamentos de cada sistema.

| ITEM | FUNDAMENTOS DOS SISTEMAS TRADICIONAIS | FUNDAMENTOS DOS SISTEMAS MODERNOS |
|--------------------------------|--|--|
| Estrutura Organizacional | <ul style="list-style-type: none"> • hierarquia rígida • muitos níveis hierárquicos • ascensão salarial por meio de promoções | <ul style="list-style-type: none"> • modelos flexíveis, células • poucos níveis hierárquicos • ascensão salarial por meio do desenvolvimento profissional |
| Amplitude da ação | <ul style="list-style-type: none"> • restrita e bem definida | <ul style="list-style-type: none"> • ampla e pouco definida • varia em função do perfil do profissional |
| Definição de Responsabilidades | <ul style="list-style-type: none"> • clara | <ul style="list-style-type: none"> • difusa • orientação por meio da visão e objetivos comuns |
| Processo decisório | <ul style="list-style-type: none"> • papéis e forma de tomada de decisão bem definidos | <ul style="list-style-type: none"> • contingencial |
| Estratégica | <ul style="list-style-type: none"> • planejamento executado pela cúpula com apoio de um grupo de especialistas | <ul style="list-style-type: none"> • todos participam da gestão estratégica, orquestrada pelos gerentes de negócios |
| Estilo gerencial | <ul style="list-style-type: none"> • grande distância líder-liderado • valorização da obediência, estabilidade e conformidade | <ul style="list-style-type: none"> • pequena distância líder-liderado (líder como coach) • valorização da adaptabilidade e prontidão para a mudança |

Ao comentarem os sistemas acima descritos, os autores defendem que a remuneração funcional na sua forma tradicional só é adequada a determinado contexto estratégico e para alguns modelos de estrutura organizacional. Todavia, nos dias atuais, o sistema de remuneração não pode apresentar contradições com as práticas gerenciais emergentes, como ocorre nos modelos tradicionais.

2.8.5 Sistemas tradicionais de remuneração

Nos sistemas tradicionais de remuneração, a estrutura de cargos e salários, conjugada com a avaliação de desempenho, é o ponto chave da remuneração. Os

profissionais incumbidos da gestão de recursos humanos utilizam instrumentos para definição e avaliação de cargos, comparando-os com o mercado. Já nas empresas que utilizam remuneração por habilidades, a abordagem exigida é diferente, pois o foco está na capacitação das pessoas. Um gestor deve primeiramente definir as habilidades e os blocos de habilidades para estabelecer normas e procedimentos para certificação, no qual o funcionário tem que demonstrar o domínio do conhecimento (WOOD JÚNIOR; PICARELLI FILHO, 1999).

As habilidades são facilmente observáveis e certificáveis, mas muitas competências são abstratas e difíceis de observar, implicando em dificuldades de definição, avaliação e remuneração.

Geus (1999) defende que a ênfase no desenvolvimento das pessoas pode comprovar a existência de formas confiáveis de avaliar seu potencial e seu desempenho, objetivando, principalmente o posterior desenvolvimento sem, contudo, gerar insegurança e medo, condições estas que podem inibir o aprendizado e a evolução profissional.

Para Chiavenato (1999), o que predomina na grande maioria das organizações é a remuneração fixa, privilegiando a homogeneização e a padronização dos salários, focalizando a atividade rotineira do funcionário em função do tempo na empresa, numa base lógica e centralizada por um órgão competente da administração. Entretanto, observa esse autor, a remuneração fixa não motiva as pessoas, nem incentiva a aceitação de riscos e de responsabilidades, quando o que se espera de um funcionário é um comportamento pró-ativo, empreendedor e eficiente.

Segundo Martin (1996, p. 562), as pessoas são as responsáveis por manterem-se empregadas em uma organização que proporcione o atendimento das necessidades básicas (sobrevivência) e das mais elevadas (boa remuneração, reconhecimento, status, por exemplo). Sabendo desenvolver-se profissionalmente, o indivíduo será empregável e sua remuneração estará relacionada ao seu valor. Nessa acepção,, os modelos de remuneração fundamentados em rígidas descrições

de cargos podem estimular os funcionários a fazerem apenas o que está na descrição do cargo, fazendo com que as competências individuais e as profissionais se posicionem em um patamar aquém do desejado.

Alguns autores tecem críticas aos sistemas de remuneração de comentam, Wood Júnior e Picarelli Filho (1999, p. 85), trazem como mais comuns, as seguintes críticas ao sistema de remuneração funcional:

- ✓ promove um estilo burocrático de gestão;
- ✓ reduz a amplitude de ação dos indivíduos e grupos;
- ✓ inibe a criatividade;
- ✓ não considera o foco nos clientes internos e externos;
- ✓ reforça a hierarquia;
- ✓ promove a obediência a normas e procedimentos, não a orientação para resultados;
- ✓ não tem orientação estratégica;
- ✓ não encoraja o desenvolvimento de habilidades e conhecimentos;
- ✓ torna as promoções excessivamente importantes; e incentiva o carreirismo.

2.8.6 Novos modelos de remuneração

Uma análise superficial dos cenários profissionais observados mostra que há uma busca pela remuneração baseada nas competências dos empregados, onde são pagas as pessoas e não o cargo, pois que estes estão sujeitos a mudanças.

O modelo no qual a remuneração é focada no cargo esta sendo abandonado pelas organizações, as quais tendem a buscar um equilíbrio entre as expectativas das forças de trabalho mais experientes e a criação de incentivos para os funcionários mais novos.

Como alternativa aos aumentos anuais de salários, modernamente, se observa a implementação de um sistema de pagamentos vinculado às competências

individuais desenvolvidas e/ou competências profissionais adquiridas, se materializando mediante bonificação pelo aprendizado.

Nesse sentido, começa a surgir uma conscientização de que uma maior aprendizagem, que enriqueça as atividades profissionais, pode render uma elevação dos ganhos.

A participação financeira é um instrumento pelo qual os trabalhadores têm acesso a uma remuneração adicional desde que sejam atingidos certos objetivos predeterminados é o que assevera Marinakis (1997).

A participação nos lucros pode ser vista como um direito dos trabalhadores, ao mesmo tempo em que como um instrumento de gestão. É o que Martin (1996) inclui nos sistemas de remuneração do “novo mundo”, que tem as seguintes características:

- ☐ bonificações substanciais baseadas no desempenho individual ou da equipe;

- ☐ bonificações substanciais baseadas em resultados que podem envolver muitos grupos de trabalho - por exemplo, o lançamento de um novo produto dentro do prazo;

- ☐ participação dos lucros da empresa;

- ☐ opções de compra de ações;

- ☐ salário-base associado ao conhecimento, às habilidades e à capacidade;

- ☐ inexistência de aumentos salariais automáticos sem um aumento correspondente no valor do funcionário.

2.8.6.1 Remuneração estratégica

Wood Júnior e Picarelli Filho (1999, p. 90), definem a remuneração estratégica como “catalisador para a convergência de energias na organização”. Segundo tais autores, ela atua como uma ponte entre os indivíduos e a nova realidade das organizações, sendo uma combinação equilibrada de diferentes

formas de remuneração, com a função de aumentar o vínculo entre as empresas e seus funcionários.

O referido autor utiliza a seguinte classificação:

a) remuneração funcional: determinada pela função, também conhecida por Plano de cargos e salários, sendo o método mais tradicional;

b) salário indireto: compreende benefícios e outras vantagens, tendo com vantagem a flexibilização dos benefícios;

c) remuneração por habilidades: é determinada pela formação e capacitação dos funcionários, deslocando o foco do cargo ou função para o indivíduo. As habilidades passam a ser a base da remuneração e é mais adequada ao nível operacional;

d) remuneração por competências: também é determinada pela formação e capacitação dos funcionários, só que mais adequada ao nível gerencial;

e) plano privado de aposentadoria: os fundos de pensão relacionam-se aos sistemas de previdência privada e atua como complementar de remuneração, embora de forma inequívoca;

f) remuneração variável: é vinculada a metas de desempenho dos indivíduos, das equipes ou da organização, incluindo a participação nos lucros e a remuneração por resultados. Pode-se incluir a remuneração por competências;

g) participação acionária: vinculada a objetivos de lucratividade da empresa, utilizada, algumas vezes, como alternativa à participação nos lucros;

h) alternativas criativas: incluem prêmios, gratificações e outras formas de reconhecimento.

Abaixo, uma figura desenvolvida pelos referidos autores, onde há uma representação gráfica dos diversos componentes do sistema de remuneração (Figura 1). A posição nos eixos representa o peso relativo de cada componente em relação à remuneração total. A área pontilhada representa o perfil do sistema de remuneração adotado pela empresa, onde, quanto maior a proximidade da borda externa, maior a importância.

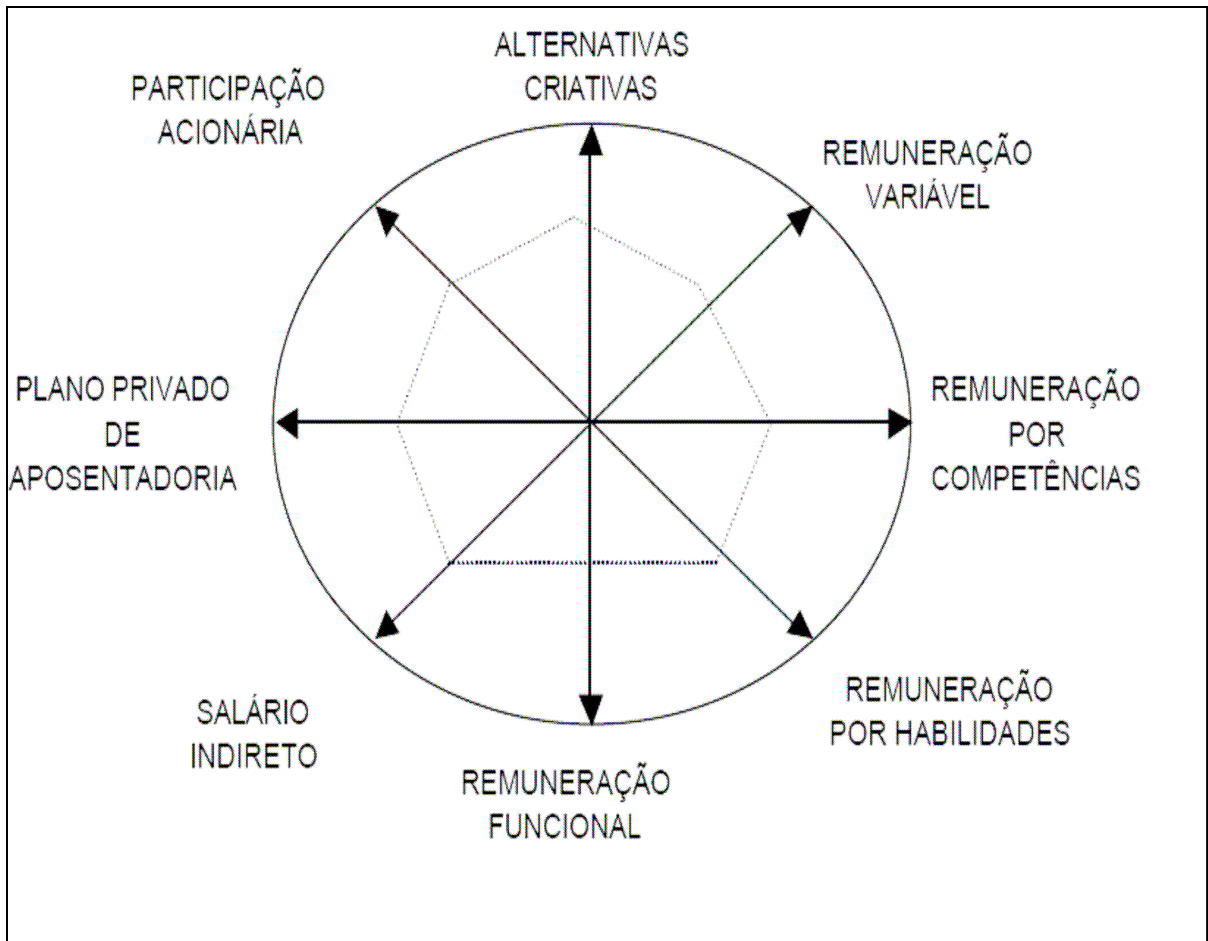


Figura 1 - Adequação entre o perfil do sistema de remuneração e o perfil gerencial – empresa de gestão avançada
 Fonte: Wood Júnior e Picarelli Filho (1999, p. 94)

2.8.6.2 Remuneração por habilidades

Inicialmente, há que se distinguir habilidades de conhecimentos. De acordo com Fiorelli (2000, p. 184), “uma habilidade é um conhecimento posto em prática.” Portanto, na remuneração por habilidades, o trabalho em questão é o operacional, caracterizado pela reprodutividade e variedade controlada.

No sistema de remuneração por habilidades, o funcionário é recompensado quando adquire e desenvolve habilidades importantes no trabalho, não pelo seu cargo específico. Os funcionários podem aprender um leque de habilidades relacionadas ao seu cargo e serem recompensados pelo conjunto destas habilidades, mesmo que desenvolvam um trabalho específico.

Wood Júnior e Picarelli Filho (1999) concordam e afirmam que promoções e evolução salarial são diretamente vinculadas a um processo de certificação, no qual o funcionário deve demonstrar domínio do conhecimento, sendo que a certificação por parte da empresa reforça a credibilidade do sistema utilizado, sempre valorizando o desenvolvimento de habilidades importantes para o cargo em que ocupa na empresa.

Contudo, advertem tais autores, um sistema de remuneração por habilidades requer mais atenção por parte da empresa, e um custo adicional, pelo desenvolvimento de capacitação dos funcionários, mas em contrapartida, com seus salários relacionados diretamente à capacitação, eles tendem a se interessar por treinamento e desenvolvimento.

Os objetivos de um sistema de remuneração por habilidades, ainda segundo esses autores, são:

- ☐ remunerar os profissionais por suas características pessoais;
- ☐ alinhar as capacidades dos colaboradores com o direcionamento estratégico e as necessidades da organização;
- ☐ favorecer o aprendizado organizacional;
- ☐ superar o paradigma de gestão tradicional, que foca a hierarquia rígida, as funções bem definidas e as descrições de cargos.

Ao tratar do assunto, Hipólito (2001), afirma que a abordagem de pagamento por habilidades apresenta diferenças profundas em relação aos sistemas de remuneração centrados em cargos e sintetiza tais diferenças no quadro a seguir:

| | CENTRADO EM CARGOS | CENTRADO EM HABILIDADES |
|--------------------------|---|--|
| Estrutura de pagamento | Baseada na performance de um cargo | Baseadas nas habilidades possuídas e utilizadas pelo empregado |
| Foco gerencial | Cargo determina a remuneração Empregado é associado a um cargo. | Empregado determina a remuneração. Empregado é associado a habilidades |
| Foco do empregado | Promoção de cargo é almejada para alcançar um nível de pagamento maior. | A aquisição de habilidades é almejada pra alcançar um nível de pagamentos maior. |
| Procedimentos requeridos | Mensura-se o conteúdo do cargo. Valor do cargo | Mensuram-se habilidades. Valor das habilidades. |

Tabela 1 - Comparação entre planos de administração de salários “centrados em cargos” e “centrados em pessoas”

Na inteligência desse autor, a principal vantagem do sistema de remuneração por habilidades é a maior flexibilidade no uso da força de trabalho, com a ruptura do conceito de cargos e à maior capacitação dos profissionais, embora existam limitações e dificuldades de expansão de sua aplicação.

A remuneração por habilidades permite à empresa gerir a aquisição de conhecimento, não requerendo que as atuais formas de remuneração sejam abandonadas, adicionando, por exemplo, incentivos individuais e/ou por equipes, fazendo da empresa uma organização mais flexível e orientada ao desempenho.

2.8.6.3 Remuneração por competências

Para Wood Júnior e Picarelli Filho (1999, p. 126), “competência significa conhecimento aplicado e orientado para melhorar o desempenho do indivíduo, do grupo e da organização.”

Dutra, Hipólito Silva (apud BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p. 9), conceituam competência “como a capacidade de uma pessoa de gerar resultados dentro dos objetivos organizacionais”, o que demonstra um consenso entre vários autores pesquisados de que competências não são somente um conjunto de qualificações de um indivíduo, mas a capacidade de mobilizar e aplicar tais qualificações em um contexto específico.

Fleury e Fleury, citados por Hipólito (2001), comungam com as idéias de Wood Júnior e Picarelli Filho (1999), onde acrescentam que a competência deve agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo.

A remuneração por competências é utilizada nas empresas no trabalho realizado por executivos, que tem como características a variedade, sendo utilizada nas empresas em trabalhos que envolvam abstração, incerteza e criatividade.

Os programas de desenvolvimento de competências devem focar, não só a aquisição de conhecimento, mas vinculá-lo a mudanças de atitudes e comportamentos.

Para que este sistema seja aplicado, torna-se necessário a identificação das competências, para a construção do sistema de remuneração. As competências devem ser certificáveis, e apesar de serem genéricas e abstratas, devem ser medidas segundo certos padrões que deverão ser estabelecidos pela empresa.

Wood Júnior e Picarelli Filho (1999), apresentam um processo para identificação de competências estruturado em quatro passos:

a) primeiro passo: levantar as informações relacionadas à intenção estratégica de empresa;

b) segundo passo: identificar as competências essenciais da organização;

c) terceiro passo: desdobrar essas competências essenciais (coletivas) em cada área (pesquisa e desenvolvimento, marketing, vendas, etc.) e processo (desenvolvimento de novos serviços, lançamento de produtos, logística integrada, etc.);

d) quarto passo: desdobramento final das competências grupais em competências individuais.

3 SISTEMA DE REMUNERAÇÃO ADOTADO PELO TCU

3.1 Remuneração/Recompensa de Origem Constitucional e Infraconstitucional

Segundo o Art. 39 da Constituição federal, a fixação dos padrões de vencimento e dos demais componentes do sistema remuneratório dos servidores públicos observará a natureza, o grau de responsabilidade e a complexidade dos cargos componentes de cada carreira, os requisitos para a investidura e as peculiaridades dos cargos.

No âmbito federal, o detalhamento do sistema remuneratório de cada poder, ou Órgão que tenha autonomia para tanto, depende de lei específica editada pelo Congresso Nacional. As linhas gerais, no caso dos servidores estatutários, estão traçadas na Lei 8.112/90. Seguindo as diretrizes desse Diploma Legal, o plano de cargos e salários do Tribunal de Contas da União (Lei 10.356/2001) é composto do Vencimento Básico e de duas gratificações - Gratificação de Desempenho e Gratificação de Controle Externo.

O Vencimento Básico é uma parcela fixa da remuneração, estabelecida de acordo com o cargo e com um escalonamento horizontal dentro do mesmo cargo, chegando a um teto alterável somente por reajuste advindo de publicação de nova lei.

A gratificação de controle externo é composta de um percentual do vencimento básico. Esse percentual varia em razão do cargo, sendo que os servidores ocupantes de cargos de nível superior, mesmo que não exerçam atividades típicas de controle externo, recebem um percentual superior (aproximadamente de 1/3) ao que é pago aos servidores de nível médio.

Quanto à gratificação de desempenho, também é um percentual do Vencimento Básico, de até 50%, sendo que uma parte é determinado pelo

cumprimento das metas do órgão e outra em função da avaliação de desempenho do servidor.

Existe, ainda, a possibilidade de alguns servidores ocuparem funções que lhes proporcionem um acréscimo de remuneração juntamente com uma elevação de responsabilidades, pois passam a exercer um cargo de chefia, direção e/ou assessoramento, chamados cargos em comissão ou funções comissionadas.

Oriundo das premissas do modelo burocrático, esse sistema, aos olhos de muitos, se apresenta baseado no cargo e é extremamente rígido e vinculado. Nessa linha de raciocínio, leva-se em conta que o ingresso somente ocorre por concurso público, o qual mede o nível de conhecimento por meio de prova.

Contudo, sob outro prisma, tal sistema poder gerar ferramentas para um enquadramento nos modelos mais modernos de remuneração. Nesse sentido, a possibilidade de preencher os cargos de direção, chefia e/ou assessoramento com os servidores que demonstrem possuírem as competências individuais e profissionais adequadas, se amolda com o modelo de remuneração por competências.

3.2 Remuneração/Recompensa de Origem Administrativa

Abaixo serão relacionadas as recompensas instituídas com base legal por meio de atos administrativos.

3.2.1 Incentivos

a) Sistema de Banco de Horas

O Tribunal de Contas da União instituiu, administrativamente, a possibilidade de o servidor cumprir uma carga horária maior que a regulamentar para compensar ausências justificadas. Para tanto, deve haver um acordo com a chefia. Tal sistema permite que se acumule créditos ou débitos de até 20 horas para serem usufruídas

com a anuência do superior. Todo o acompanhamento desse sistema é informatizado.

c) Berçário

Existe no TCU um berçário, no qual a servidora que tenha filho recém-nascido pode deixar a criança enquanto cumpre sua jornada de trabalho, após transcorrido o período de licença maternidade e até completar um ano de idade, enquanto lactente.

d) Plano de Saúde

O tribunal incentivou a criação do Pró-TCU, entidade incumbida de contratar com operadora de planos de saúde para atender os servidores. Caso o servidor deseje contratar com outros planos de saúde não ofertados pela operadora ainda terá direito a ressarcimento custeado pelos recursos orçamentários, nos mesmos limites dos participantes da entidade. Além de possibilidade de opção por várias modalidades de planos que possibilitam o ajuste do benefício às necessidades do servidor, possibilita-se ainda que o servidor seja restituído.

Tendo sido apresentado os aspectos conceituais de sistemas de recompensas e sua aplicação no TCU, procederemos na sequência com a apresentação dos aspectos metodológicos da pesquisa de campo utilizada para obtenção de informações utilizadas nas análises e conclusão deste trabalho

4 A PESQUISA

Diante dos propósitos e objetivos definidos inicialmente, seguidos da conceituação necessária ao entendimento das questões investigadas, começaremos a pontuar, além dos instrumentos e técnicas metodológicas utilizadas, as contribuições deste trabalho e ao final as conclusões alcançadas.

4.1 Abordagem metodológica

Com o fim de identificar mais acuradamente as expectativas do quadro de pessoal do Tribunal de Contas da União, optou-se por detectá-las mediante pesquisa de campo com aplicação de questionário e compará-las com as expectativas de quem trabalha em organizações do mercado e em organizações humanitárias. Para tanto, aproveitou-se a mesma metodologia e questionário aplicado em pesquisa anterior, tendo-se em mente que a análise comparativa dos dados obtidos em nossa pesquisa com outros realizados em organizações diferentes possibilitará identificar peculiaridades da amostra e obter com isto sinalizações para o estudo do delineamento do sistema de recompensas do Tribunal de Contas da União.

A metodologia adotada neste trabalho foi a mesma utilizada por base em pesquisa realizada em estudo¹ anterior que objetivava identificar as diferenças de expectativas entre trabalhadores do segundo setor (mercado) e terceiro setor (organizações humanitárias), visando avaliar instrumentos usados em sistemas de recompensas do mercado que poderiam ser aplicados em organizações humanitárias.

¹ O trabalho referenciado é uma tese de doutorado realizada no ano de 2004, sob o título “Recompensas em Organizações que Atuam no Terceiro Setor: Análise a partir de seus Pressupostos Orientadores” (Hipolito, 2004).

A classificação da pesquisa quanto ao objeto, além de ser uma pesquisa bibliográfica que, como visto nos capítulos que precedem, nos possibilitou ter o entendimento conceitual fundamental para entendimento dos fenômenos estudados, também é uma pesquisa de campo a qual será detalhada mais a seguir. A pesquisa de campo, que sofreu abordagem quantitativa, classificamos quanto ao objetivo como exploratória-descritiva.

Embora estejamos usando como base uma outra pesquisa já realizada, ainda não se pode classificá-la exclusivamente de descritiva, pois não se construiu um grande conhecimento a respeito do problema e ainda se busca maior familiaridade sobre o assunto (MALHOTRA, 2001, p. 18), nem estamos restritos ao entendimento do problema, para classificá-la somente de exploratória, pois, na coleta de dados através do questionário, construímos “hipóteses que direcionam o levantamento e análise dos dados visando examinar relações específicas entre as variáveis de estudo, descrevendo-as e interpretando-as” (HIPÓLITO, 2004, p, 119).

Para entendimento melhor do que se pretende observar, detalharemos a seguir os aspectos metodológicos e seus resultados.

4.2 Problema de Investigação

Quais aspectos devem ser considerados e priorizados na remodelagem de um sistema de recompensas no Tribunal de Contas da União? Tentaremos responder a esta pergunta por considerarmos que a adequada modelagem de um sistema de recompensas permitirá com maior facilidade que os objetivos traçados no planejamento estratégico sejam alcançados, pois o envolvimento dos servidores do tribunal com suas metas e seu desempenho estão diretamente relacionados ao atendimento de suas expectativas.

As recompensas monetárias serão utilizadas apenas como base de comparação com outras expectativas. No serviço público, no qual o TCU está inserido, as dinâmicas de definição remuneratórias não são variáveis de controle

direto da administração do órgão, nem de delineamento facultado exclusivamente pelos responsáveis pela gestão de pessoas.

Normalmente a remuneração dos servidores, bem como outra série de direitos e obrigações, é definida por um complexo de interações entre administração, organizações representativas, sindicato, Ministros e Congresso Nacional (Senado Federal e Câmara dos Deputados) e Presidência da República, as quais sofrem condicionamentos pela gestão econômica do estado (políticas econômicas), gestão orçamentária, situação fiscal, macro estratégias governamentais para a política de remuneração de pessoal e outros.

Assim sendo, como a gestão remuneratória assume dimensões que extrapolam os limites gerenciais internos da organização, este trabalho tratará os aspectos monetários apenas como elementos comparativos.

Pearson et alii (1988) entende que o trabalho remunerado por si só já gera satisfação intrínseca, mas não oferecem estímulos motivadores suficientes. Grande parte da teoria motivacional atribui aos aspectos financeiros papel secundário quando comparados a outros tipos de recompensa (Hipólito, 2004, 121).

Semelhantemente ao trabalho a ser usado como comparação, do qual esta pesquisa pode ser considerada uma pequena extensão, busca-se “resgatar a importância das fontes de satisfação ‘obscurecidas’ pelo excesso de orientação que as organizações do Mercado têm atribuído a aspectos monetários” (Hipólito, 2004, p. 121). Diante deste cenário, este trabalho buscará relacionar outros tipos de recompensas não financeiras com expectativas monetárias e tentará definir seus fatores de satisfação. Não se pretende identificar quaisquer fatores financeiros e não financeiros que devam deixar de ser priorizados ou atendidos, mas procurar oportunidades de gestão em aspectos ainda não identificados e/ou pouco aproveitados que poderiam compor o ideal sistema de recompensas.

A opção por comparar os resultados obtidos nesta pesquisa junto a amostra de servidores do Tribunal com resultados da mesma pesquisa aplicada em

organizações do mercado e em organizações do terceiro setor objetiva tentar identificar um contorno próprio das peculiaridades de uma organização do primeiro setor, no caso do TCU, e disponibilizar estas informações para análise e possível aplicação quando da implementação de mecanismos específicos de recompensas ou até mesmo quando da elaboração de planos estratégicos.

Com a comparação não se objetiva transplantar critérios de recompensas quer sejam do mercado ou de organizações humanitárias para o serviço público, em particular para o TCU. Já foi constatado por Kearns (1994) que o caminho inverso, incorporar experiências desenvolvidas no estado para organizações sem fins lucrativos podem comprometer os resultados, caso não trabalhadas, em função das diferenças de missão, filosofia, estrutura e procedimentos de operação. Com isto, fica claro a impossibilidade de intercambialidade pura de experiência entre os setores. Razão pela qual não se procura neste trabalho identificar e comparar as práticas em si. Mas, sim, os elementos determinadores das existências das práticas.

Há sugestões (HGoulet e Frank apud Hipolito, 2002) às organizações sem fins lucrativos que ao invés de elevarem salários e pacotes de benefícios a níveis extremamente altos (além do que possa ser considerado razoável), reforcem como meio de atração “elementos intrínsecos ao trabalho, como o senso de serviço à ‘causa’”. Este raciocínio sintetiza a idéia deste trabalho: quer seja porque só se priorizar aspectos monetários sejam insuficientes para garantir a motivação, ou porque na economia os recursos financeiros sofrem limitações, ou ainda porque há importantes expectativas a serem supridas. Assim, convém estudar mais adequadamente as expectativas dos trabalhadores para o desenho do sistema de recompensas.

Convém ainda ressaltar que conquanto as organizações tenha objetivos a serem alcançados, a existência de divergência entre as expectativas das organizações com a de seus profissionais gerarão conflitos que comprometerão a efetividade. Os sistemas de recompensas normalmente objetivam alinhar os interesses das pessoas aos interesses das organizações. No entanto, aqui se propõe conhecer e destacar os interesses das pessoas e, tanto quanto possível,

alinhar os interesses e possibilidades das organizações aos interesses das pessoas. Pode-se ainda chegar a constatar que o próprio alcance dos objetivos da organização são fontes de satisfação para os trabalhadores.

Com isto, chegamos a condição de se entender que a utilização de aspectos motivadores de caráter intrínseco ao trabalho tem a possibilidade de ser um instrumento efetivo e capaz de compor complementarmente um sistema de recompensas com características que permitem o seu gerenciamento sem as limitações típicas das recompensas monetárias.

Além de culminar por entender a importância dos aspectos subjacentes às práticas de recompensas, convém concluir este tópico ressaltando que há forte “diferenciação entre o que as pessoas esperam receber e contribuir com seu trabalho em função do grupo ocupacional a que pertencem” (HIPÓLITO apud BELCHER, 2004, 123). O que termina por destacar a importância de se ter conhecimento do grupo a que se pretende recompensar, avaliando inclusive as diferenças deste grupo com outros constituídos.

4.3 Objetivo da Pesquisa

Identificar as prioridades das expectativas que geram satisfação e suficientes estímulos motivadores ao quadro de pessoal do Tribunal de Contas da União, objetivando compor cenário dos aspectos a serem priorizados no seu modelo de sistema de recompensas.

4.4 Questão de Investigação

Qual a diferença nas expectativas e graus de satisfação dos servidores do Tribunal de Contas da União em relação a vários elementos motivacionais? Quais dessemelhanças estes servidores apresentam se comparados com trabalhadores do mercado e de organizações humanitárias?

Justifica-se conhecer as diferenças nos níveis de expectativas e seus graus de satisfação na medida em que se deve basear a modelagem de um sistema de recompensa nos anseios dos trabalhadores e que se deve aproveitar aqueles espaços onde ocorre maior diferença entre o nível de expectativa e o grau de satisfação. Ainda, conhecer as dessemelhanças nos níveis de expectativas do pessoal do TCU com o pessoal do mercado e do terceiro nos permitirá avaliar quais práticas adotadas nestes setores que poderiam ser aproveitados na composição do sistema de recompensas.

Diante destas questões tem-se como hipóteses que fatores econômico-financeiros são priorizados pelos servidores e que estes aspectos apresentam elevado grau de satisfação e, em comparação com os resultados obtidos no mercado e no terceiro setor, os anseios do pessoal do TCU apresentam-se num nível intermediário entre estes setores.

Outra hipótese levantada é a de que apesar da priorização dos aspectos monetários, outras expectativas apresentam níveis próximos de importância. Importando conhecê-los.

4.5 Questionário

Para permitir comparação dos dados da pesquisa com organizações do mercado e do terceiro setor, aproveitou-se o segundo bloco do questionário aplicado em pesquisa realizada pelo Professor José Antônio Monteiro Hipólito, por ocasião de seu estudo “Recompensas em organizações que atuam no Terceiro Setor: Análise a partir de seus pressupostos orientadores”, realizada em 2004, em várias organizações do mercado e do terceiro setor.

O questionário é composto por 51 frases nas quais se procura “verificar junto aos respondentes o grau de importância atribuído (numa escala de zero a dez) a um conjunto de possíveis recompensas que um profissional pode obter em troca do seu trabalho, bem como o nível de satisfação obtido em relação a elas” (HIPÓLITO, 2004, 130). Ver questionário no anexo I.

Convém destacar o cuidado que o elaborador do questionário teve ao tratar a questão da importância do salário para as pessoas. Sabe-se que há uma tendência dos pesquisados “em sub-avaliarem as recompensas de caráter monetário, por não considerarem como ‘socialmente correto admitir que o dinheiro é uma fonte de motivação para o trabalho’” (Hipolito apud Tonelli e Lacombe, 2004, 130). Concordamos que este fenômeno não afetará significativamente os resultados porque incidirão ao mesmo tempo nas três amostras pesquisadas. Outro cuidado que se teve foi o de misturar as frases no questionário, descaracterizando os grupos de categorias², tentando não permitir que o respondente visualize imediatamente as questões de caráter monetário e venha a dar-lhes tratamento direcionado.

Outro aspecto que deve ser considerado é o fato de que embora estejamos relacionando recompensas financeiras com outras não financeiras e se queira perceber, dentre outros, qual o nível de importância deste tipo de recompensa em comparação com os outros tipos, parte-se do princípio de que sem esta recompensa não é possível se estabelecer relação do trabalho e, além disto, como já exposto anteriormente, no serviço público não é matéria de imediata gestão dos administradores, portanto, é mais importante para os objetivos deste trabalho focar atenção sobre os demais aspectos e como eles são priorizados, tendo-se em mente que os aspectos financeiros sempre terão importância balizar, mas os outros aspectos não financeiros também afetam significativamente o nível de satisfação dos trabalhadores. Este fenômeno pode ser percebido no número não insignificante de pessoas competentes e capazes que deixam de ocupar funções que já são exercidas, por considerarem que os benefícios financeiros advindos não justificam os acréscimos na carga de trabalho e no nível de responsabilidade.

² As questões do questionário são classificadas em grupos de categorias, os quais serão explicados no início da análise dos dados, no entanto, convém antecipá-los: Clareza e Transparência; Identidade de Propósitos/Valores com a Organização; Condições de Trabalho; Natureza Financeira/Pecuniária; Benefícios para os outros; Benefícios para si (exceto financeiro); Interação Social; Carga de Trabalho / Flexibilidade; Conteúdo do Trabalho.

A aplicação do questionário no TCU não foi precedida de pré-teste. Considerando que as respostas obtidas nesta pesquisa serão comparadas com os resultados de outra pesquisa e que naquela ocasião o questionário já havia sido submetido a pré-teste, optou-se por não alterar as questões para não perder a comparabilidade. Entretanto, convém ressaltar que, naquele momento, foi checada a consistência do questionário, a clareza das questões e, também, verificou-se a necessidade de acréscimo e/ou supressão de algum ponto; foi conduzido por “pessoas de notório conhecimento em administração de Organizações do Terceiro Setor, quanto outros respondentes, de perfil diversificado” (Hippolito, 2004, 132). Assim, as pequenas alterações em algumas terminologias para adequá-lo ao contexto do TCU, não justificam nova revisão.

4.6 Perfil da Amostra

Os questionários foram enviados por e-mail a um grupo de 60 servidores selecionados pelos co-autores (pesquisa intencional), no qual se orientava para que os questionários fossem preenchidos e devolvidos por e-mail, garantindo-se lhes a confidencialidade das respostas. Por questões de políticas internas da casa, não se enviou o questionário a todos os servidores. Os questionários foram enviados diretamente pelos co-autores deste trabalho. Tendo em vista que não se pretendia fazer sub-análises internas de nenhum recorte dentre grupos de respondentes, quer seja por gênero, cargo, função, tempo de serviço, área de atuação, não se pediu a identificação do perfil dos respondentes no questionário. O controle do perfil dos respondentes se deu paralelamente à obtenção das respostas no qual se controlou apenas o cargo (TCE/ACE) e a área de atuação (área-fim/área-meio) do respondente.

Obteve-se em pesquisa realizada no mês de outubro de 2007 entre servidores do Tribunal Contas um total de 52 questionários respondidos que apresentam o seguinte perfil: 29 TCE's e 23 ACE's, sendo 35 da área-meio e 17 da área-fim.

Quanto aos dados do mercado e do terceiro setor, com os quais esta pesquisa se compara, conforme informações constantes no trabalho já mencionado³, a amostra das respostas foi obtida de forma aleatória mediante sorteio de organizações constantes em cadastro prévio que usou como critério aquelas que possuísem receita anual superior a 1 milhão de reais e localizadas no Estado de São Paulo. As organizações humanitárias foram selecionadas de listagens fornecidas nos ‘sites’ do Grupo de Institutos e Fundações Empresariais – GIFE (www.gife.org.br), do mapa do Terceiro Setor, organizado pelo Centro de Estudos do Terceiro Setor - CETS da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (www.mapadoterceirosetor.org.br) e do cadastro da Abong. Para o mercado, o sorteio foi baseado em seleção de organizações que participaram de programa de MBA em Recursos Humanos da Fundação Instituto de Administração – FIA (nas turmas de 9 a 15). “A escolha deste público como alvo para um primeiro contato e convite à participação da pesquisa, resulta da nossa expectativa de que profissionais que atuam na área de Recursos Humanos estariam mais propensos a contribuir com o trabalho” (Hipólito, 2005, 138).

O processo de pesquisa nas organizações de mercado e nas organizações do terceiro setor e, por sua vez, no TCU, foi classificada como direto, pois seu propósito era de conhecimento dos respondentes e a amostragem não probabilística por conveniência, por não apresentar a precisa representatividade estatística em relação a população. Segundo o pesquisador, nas organizações humanitárias e de mercado, “esta representatividade não era necessária em função da natureza do problema de investigação e não seria possível tanto em função da dificuldade em obter a delimitação do universo empírico quanto pelo fato dos cadastros elaborados para sorteio da amostra terem privilegiado a acessibilidade do pesquisador à organização”. Por conta disto, alerta o pesquisador que devemos “ser cautelosos quando da análise e interpretação dos resultados obtidos, pois, embora as amostras

não probabilísticas possam ‘oferecer boas estimativas das características da população, não permitem uma avaliação objetiva da precisão dos resultados amostrais’ e, uma vez que ‘não há maneira de determinar a probabilidade de escolha de qualquer elemento em particular para inclusão na amostra, as estimativas obtidas não são estatisticamente projetáveis sobre a população” (HIPÓLITO apud MALHOTRA, 2004, 140).

4.7 Análise dos Resultados obtidos

A análise dos resultados das pesquisas foi precedida de ajuste matemático. Constatou-se, semelhantemente ao ocorrido nas pesquisas comparadas, a existência de diferenças nos níveis utilização da escala de avaliação das questões pesquisadas. A escala de avaliação (notas de zero a dez) foi utilizada de forma inadequada pelos respondentes. Esperava-se que fosse atribuído a nota zero para a questão menos importante ou que tinha menor grau de satisfação para as questões e a nota 10 para as maiores e que as demais fossem distribuídas de acordo com a percepção do respondente dentro destes limites. No entanto, a maioria dos questionários respondidos não apresentou a nota zero nem a nota dez. Para deixar claro, explicaremos melhor este problema.

A explicação básica do inconveniente deste fenômeno pode ser esclarecida na seguinte hipótese: um questionário que atribuiu a uma determinada questão a nota 5, sendo esta a menor nota do questionário, não pode ser comparado, sem ajuste, a um outro questionário em que se atribuiu à mesma questão a nota zero, pois para os efeitos da pesquisa a nota cinco (menor nota utilizada pelo respondente dentro da escala em todo o questionário) tem o mesmo peso do zero (menor nota da escala do questionário) atribuído ao outro questionário à mesma questão. Para ajuste deste

³ Tese de doutorado realizada no ano de 2004, sob o título “Recompensas em Organizações que Atuam no

problema, utilizou-se do mesmo processo usado na pesquisa com a qual esta será comparada, denominado ipsatização⁴.

O processo de ipsatização é utilizado para fazer ajustes nos padrões de respostas individuais (Rosa e Kamakura, 2001, 4-7). Neste processo utilizou-se da seguinte fórmula: $Z_{ij} = (P_{ij} - P_j) / S_j$, onde:

Z_{ij} = resposta ipsatizada de cada questão i para cada respondente j;

P_{ij} = resposta a cada respondente i pelo respondente j;

P_j = média das respostas dos respondentes;

S_j = desvio-padrão das respostas do respondente j.

Para analisar estatisticamente os dados, utilizou-se do software MINITAB® 14. Na análise das hipóteses foi considerado um $\alpha = 0,05$ para admitir respostas como estatisticamente diferentes.

A análise foi dividida em duas partes. Primeiramente, serão analisadas as exclusivamente respostas obtidas no TCU. Esta análise será ainda subdividida em 3 partes:

- a) análise da importância das expectativas dos servidores do TCU;
- b) análise da satisfação das expectativas dos servidores do TCU;
- c) análise da diferença entre as expectativas e sua satisfação.

Numa segunda etapa, serão analisados os resultados das importâncias das expectativas dos servidores do TCU em comparação com as expectativas de trabalhadores de organizações do mercado e de organizações humanitárias.

Terceiro Setor: Análise a partir de seus Pressupostos Orientadores” (Hipolito, 2004).

Em todas estas análises haverá análise por questões, considerando apenas aquelas que apresentaram resultados mais significativos, e análise por grupo de questões. O grupo de questões são o agrupamento em categorias das questões que foram levantadas na pesquisa de campo. As 51 questões do questionário podem ser classificadas em 9 categorias. Segue abaixo as categorias utilizadas e as questões correspondentes:

| Grupo | Descrição | Questões |
|--------------|--|------------------------------------|
| 1 | Natureza Financeira/Pecuniária | 1, 7, 9, 21, 25 e 48 |
| 2 | Identidade de Propósitos/Valores com a Organização | 6, 12, 14, 19, 45 e 46 |
| 3 | Conteúdo do Trabalho | 4, 32, 36, 37, 41, 42 e 43 |
| 4 | Interação Social | 3, 10, 18, 27, 34, 35, 40, 44 e 47 |
| 5 | Clareza e Transparência | 15, 20 e 51 |
| 6 | Benefícios para si (exceto financeiro) | 8, 13, 22, 24, 29, 38, 39 e 49 |
| 7 | Benefícios para os outros | 11, 28, 30 e 50 |
| 8 | Condições de Trabalho | 2, 5, 16, 23 e 26 |
| 9 | Carga de Trabalho / Flexibilidade | 17, 31 e 33 |

Tabela 2 - Grupos de Categorias

A categorização das questões permitirá que se obtenha uma visão geral das respostas, enriquecendo o nível das análises. Em todas as análises feitas por grupos de questões (grupos de categorias), sempre se considerará a média das respostas obtidas nas questões de cada grupo.

Após as análises que serão apresentadas nos tópicos seguintes, apresentaremos as conclusões deste trabalho.

4.7.1 Análise da importância das expectativas dos servidores do TCU

⁴ Técnica também conhecida como padronização de dados (Standardization) e permite reduzir questionários à mesma escala com média igual a zero e desvio padrão igual a um, assim as questões ipsatizadas receberão notas que variarão de -1 a +1.

Neste ponto iniciaremos a análise das questões que obtiveram maiores notas na coluna “importância” do questionário, lembrando-se que os dados obtidos passaram pelo processo de ipsatização, por isso, deverão variar na escala de –1 a +1, e as médias também se referem aos valores ipsatizados.

Convém, entretanto, inicialmente, deixar claro que, apesar da quantidade enorme de considerações possíveis de serem extraídas dos dados obtidos na pesquisa, por limitações de várias ordens, serão analisados, à luz da revisão bibliográfica, na maioria das vezes, apenas aqueles que apresentam resultados mais visivelmente significativos e que, segundo os autores deste trabalho, mantém relação com as questões mais relevantes da problemática conjuntural, sempre que possível reforçadas por informações obtidas em outros documentos.

4.7.1.1 Análise das expectativas por Grupo de Questões

Observando-se o Gráfico 1, pode-se perceber o alto grau de importância que receberam as questões que tratam de “Clareza e Transparência”. Para melhor interpretarmos o significado deste destaque é importante apresentar o conteúdo das questões 15, 20 e 51 que fazem parte deste grupo:

| Questão | Expectativa |
|----------------|--|
| 15 | Receber feedback (retorno) claro em relação ao seu desempenho profissional. |
| 20 | Compreender a importância que o trabalho tem para a missão da organização e como se relaciona com outros trabalhos nela exercidos. |
| 51 | Enxergar os resultados concretos obtidos com seu trabalho. |

Esta constatação nos permite inferir que não somente a administração do TCU está interessada no desempenho dos servidores, mas os próprios servidores atribuíram importância prioritária à avaliação do desempenho, a qual é um dos pilares dos sistemas tradicionais de recompensa.

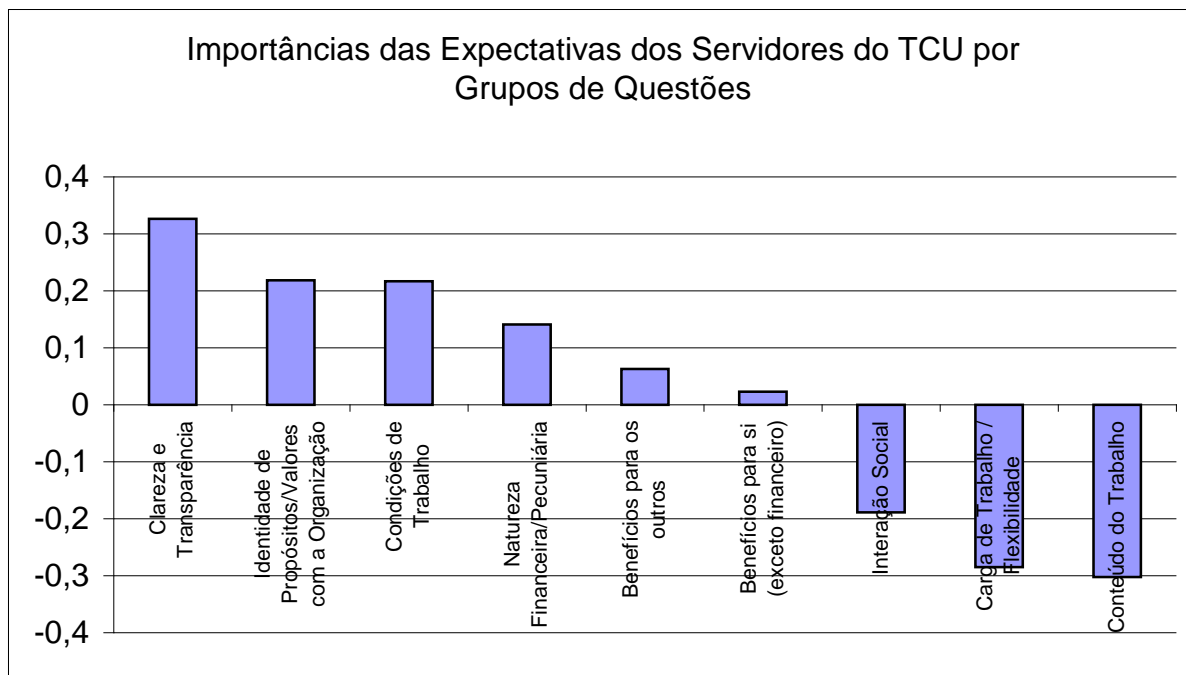


Gráfico 1 - Importâncias das Expectativas dos Servidores do TCU por Grupo de Questões

Em resgate à teoria de Herzberg (1975), a qual afirma que os fatores higiênicos (salários e condições de trabalho) são insuficientes para motivarem o trabalhador, faz-se necessário ainda a presença dos fatores motivadores (responsabilidade e reconhecimento) para que o trabalhador se sinta motivado, percebe-se que a questão do reconhecimento do desempenho é fator crucial num Sistema de Reconhecimento e Recompensas. Resta frisar que no estudo do sistema de recompensas do TCU, tendo em vista a sinalização dada pelos servidores, a questão da adequada avaliação do desempenho deve ser priorizada, além, claro, em função da indicação dada pela Teoria de Herzberg.

Adicionalmente é relevante salientar que o grupo de questões que recebeu o menor nível de importância é o que trata do “Conteúdo do Trabalho”. Segundo a teoria em comento, tais elementos são considerados como fatores motivadores. Contudo, na pesquisa realizada, os servidores atribuíram baixa importância a estas questões. Embora tais questões tenham sido reconhecidas na pesquisa como de pouca importância, não se pode negar o fato de que são esses elementos, em conjunto com os dos grupos de questões “Clareza e Transparência” e “Identidade de

Propósito/Valores com a Organização”, que permitem produzir no trabalhador a motivação para o trabalho.

| Ordem | Grupo | Descrição | Questões | Média |
|--------------|--------------|--|------------------------------------|--------------|
| 1º | 5 | Clareza e Transparência | 15, 20 e 51 | 0,326631 |
| 2º | 2 | Identidade de Propósitos/Valores com a Organização | 6, 12, 14, 19, 45 e 46 | 0,218641 |
| 3º | 8 | Condições de Trabalho | 2, 5, 16, 23 e 26 | 0,216691 |
| 4º | 1 | Natureza Financeira/Pecuniária | 1, 7, 9, 21, 25 e 48 | 0,141146 |
| 5º | 7 | Benefícios para os outros | 11, 28, 30 e 50 | 0,062921 |
| 6º | 6 | Benefícios para si (exceto financeiro) | 8, 13, 22, 24, 29, 38, 39 e 49 | 0,022758 |
| 7º | 4 | Interação Social | 3, 10, 18, 27, 34, 35, 40, 44 e 47 | -0,18869 |
| 8º | 9 | Carga de Trabalho / Flexibilidade | 17, 31 e 33 | -0,285 |
| 9º | 3 | Conteúdo do Trabalho | 4, 32, 36, 37, 41, 42 e 43 | -0,30246 |

Tabela 3 - Importâncias das Expectativas dos Servidores do TCU por Grupo de Questões

Na pesquisa, o segundo maior grupo de questões em importância é o que trata da “Identidade de Propósitos/Valores com a Organização”, os quais foram constituídos pelas seguintes questões:

| Questão | Expectativa |
|----------------|--|
| 6 | Atuar numa organização com alto padrão ético. |
| 12 | Conviver num ambiente em que haja aplicação uniforme das regras e critérios para os profissionais (ausência de privilégios ou discriminações). |
| 14 | Conviver num ambiente em que a diversidade esteja presente e seja valorizada. |
| 19 | Conviver num ambiente onde as decisões sejam consensuais, tomadas de forma participativa. |
| 45 | Atuar numa organização orientada para a responsabilidade social e ambiental. |
| 46 | Atuar numa organização com propósitos e valores semelhantes aos seus. |

Estas questões mantêm relação muito próxima com o conceito de recompensas intrínsecas - aquelas em que o próprio trabalhador se dá durante a realização do trabalho.

Importante destacar que estes dois grupos que receberam maior importância na pesquisa não têm relação direta com questões monetárias e por isso não sofrem muitas limitações no atendimento. Algumas determinações estratégicas, visando ressaltar alguns valores, tais como: conduta ética, isonomia, respeito à diversidade, abertura e estímulo à participação nas decisões, e priorizar algumas ações das média e baixa gerências (Diretorias e Chefias) podem obter alguns resultados. Adicionalmente, é preciso destacar que tais ações não se alinham totalmente com os preceitos dos sistemas de recompensas tradicionais. Esta constatação nos força à

busca de um sistema de recompensa que permita gerir essas variáveis. Como visto, tais expectativas, mesmo não tendo relação direta com os tradicionais sistemas de recompensas, interferem no nível de motivação; por isto, além de efetivamente serem priorizados pela administração, de fato poderiam fazer parte do sistema de recompensas do órgão. Mencione-se, também, que tais grupos atingiram níveis de importâncias maiores que os grupos que normalmente são tidos como componentes de um sistema de recompensas, tais como os que tratam das “Condições de trabalho” e os de “Natureza financeira/pecuniária”, que ficaram em terceiro e quarto lugar, respectivamente.

4.7.1.2 Análise das expectativas por Questões

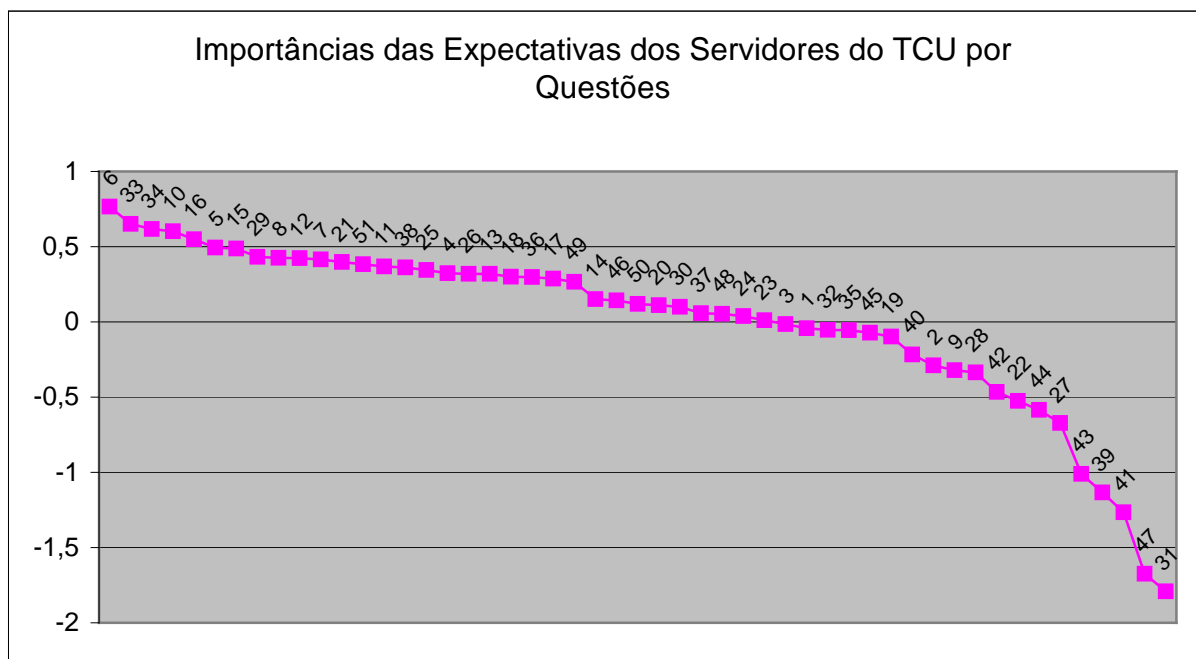


Gráfico 2 - Importâncias das Expectativas dos Servidores do TCU por Questões

No Gráfico 2, estão indicadas por ordem decrescente de importância as expectativas por questões. Numa análise visual rápida, pode-se perceber que, segundo a percepção dos servidores, existe um grau praticamente constante de decréscimo de importância das questões; ou seja, as questões utilizadas no questionário assumem níveis de importâncias distintos, onde a diferença de cada expectativa para a de nível imediatamente superior e inferior apresentam um padrão

variação uniforme em quase todo o escopo do gráfico. Não se identifica uma questão ou questões que se sobressaem positivamente ou negativamente em relação a outras.

O fato das importâncias ocuparem quase uniformemente todo o escopo da escala nos indica que, na percepção dos pesquisados, cada questão assume um lugar específico dentro de suas preferências. Em outras palavras, para os pesquisados não houve questões extremamente importantes diametralmente adversas a outras significativamente irrelevantes. Esta constatação indica relevância das questões utilizadas no questionário, ou seja, as questões apresentadas aos servidores realmente abordam temas de grande importância no seio do órgão e que assim foram identificadas pelos pesquisados.

No anexo II, consta a relação completa das questões e suas respectivas médias e, nas tabela 3 e 4, decidiu-se por fazer constar apenas as cinco questões mais importantes e as 5 menos importantes, ambas por ordem decrescente.

| Ordem | Questão | Média | Descrição |
|--------------|----------------|--------------|--|
| 1º | 6 | 0,76603 | Atuar numa organização com alto padrão ético. |
| 2º | 33 | 0,650988 | Possuir flexibilidade de tempo e/ou autonomia na administração do seu tempo no trabalho. |
| 3º | 34 | 0,617093 | Trabalhar num ambiente em que se estabeleça uma relação cordial e de confiança entre os profissionais, com transparência e abertura para que se assumam erros. |
| 4º | 10 | 0,602312 | Oportunidade de desenvolver o trabalho num clima favorável e de respeito mútuo. |
| 5º | 16 | 0,549296 | Trabalhar numa organização onde haja uma liderança competente. |

Tabela 4 - As Cinco Mais Importantes Expectativas dos Servidores do TCU por Questões

Curiosamente, a questão que obteve a maior nota no quesito importância, (Atuar numa organização com alto padrão ético), como já discutido anteriormente, usualmente não é objeto de gestão de um sistema de recompensa. Em outras palavras, as organizações não articulam atingir alto padrão ético com vistas a criar motivação nos funcionários para o alinhamento com os objetivos da instituição.

É visível o significativo destaque da importância da questão ética nas respostas do questionário. Isto só reforça a necessidade de que a postura ética seja

estimulada, haja vista se tratar de aspecto que foi tido como o mais importantes dentre todas as questões pesquisadas.

Segundo o Plano Estratégico do TCU 2006 – 2010 (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2006, 11), “os valores constituem princípios éticos que devem nortear as ações e a conduta de colaboradores, gerentes e autoridades do Tribunal de Contas da União dentro e fora da instituição.”. Dentre eles, encabeça a lista: “1. Ética - Ter como padrão de conduta ações que busquem a verdade dos fatos, amparadas em honestidade, moralidade, coerência e probidade administrativa.”.

Consultando os resultados obtidos na Pesquisa de Clima Organizacional 2007 (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2007, 2), na tabela de Resultados por Unidade - Geral, constatou-se que a questão que trata da disseminação dos valores do TCU (Questão 27 - O dirigente da minha unidade dissemina os valores do TCU) apresentou índice de resposta favorável igual a 55,2%. Sem dúvida uma expectativa tão importante para os servidores do TCU deveria ser muito priorizada.

Na pesquisa de Clima (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2007, 6), outras duas questões que tratam da mesma temática receberam os seguintes índices de respostas favoráveis: questão 87 - Os valores e a missão do TCU despertam em mim um senso de comprometimento com o meu trabalho – RF 70,4% e Questão 88 - Identifico-me com os valores adotados pelo – 73,02%. Considerando que o índice médio de respostas favoráveis da pesquisa foi de 52,08%, pode-se constatar que este traço de preferência constatado apresenta consistência.

Ressurge, então, o questionamento do escopo de um sistema de recompensas: o que deve compor um sistema de recompensas de um órgão?

Quanto ao aparecimento da questão de atuar em uma organização com alto padrão ético, talvez tal fato deveu-se ao caráter fiscalizador do órgão e da necessidade de manter imagem positiva ante a sociedade. Já em relação ao que deve compor um sistema de recompensas de um órgão, percebeu-se que há questões que aparentemente não tenham estrita relação com elementos de

sistema de recompensa, mas tem o potencial de afetar significativamente o estudo e o planejamento dos itens que devem compor tal sistema, bem como os resultados da efetiva implementação.

A segunda maior expectativa foi obtida por meio da seguinte frase: “Possuir flexibilidade de tempo e/ou autonomia na administração do seu tempo no trabalho”.

As questões relacionadas na Tabela 5 receberam o menor nível de importância de expectativa. É oportuno esclarecer que a média das questões 31, 47, 41, 39 e 43 apresentaram resultados fora da escala proposta pela técnica de ipsatização (de -1 a +1) em função de, em muitos questionários, os valores (não ipsatizados) atribuídos pelos respondentes estavam muito abaixo da média de suas respostas. Considerando que, para identificação dos valores ipsatizados, deve-se subtrair da nota atribuída à questão a nota média do questionário (nestes casos, bem superior à nota) e posteriormente dividi-lo pelo desvio padrão, com isto a escala proposta pela fórmula não suportou o resultado. No entanto, apesar do ocorrido, em vários questionários tais questões receberam notas máximas. Isto nos conduz ao raciocínio de que embora tais expectativas de um modo geral são tidas como de menor importância, no entanto, para um grupo bem menor recebem importância máxima.

| Ordem | Questão | Média | Descrição |
|-------|---------|----------|---|
| 46º | 27 | -0,67246 | Oportunidade de exercer liderança/influenciar outras pessoas. |
| 47º | 43 | -1,01123 | Possibilidade de executar um trabalho previsível, bem estruturado e delimitado, onde se domine e controle os resultados a serem alcançados. |
| 48º | 39 | -1,13426 | Exercer um trabalho que possibilite viajar e participar de congressos e eventos. |
| 49º | 41 | -1,26637 | Possibilidade de representar a organização externamente. |
| 50º | 47 | -1,67543 | Oportunidade de conhecer pessoas importantes / influentes. |
| 51º | 31 | -1,79241 | Exercer um trabalho não muito demandante, com baixo nível de pressão e carga de trabalho. |

Tabela 5 – As Seis Menos Importantes Expectativas dos Servidores do TCU por Questões

Dentre as seis questões pontuadas como de menor importância, quatro apresentam elementos exigidos por funções gerenciais: liderança (questão 27), representatividade (questões 39 e 41) e vínculos políticos (questão 47). É razoável o resultado, porque tais expectativas, em princípio, devem ser características de

gerentes, os quais, normalmente, em todos os grupos são a minoria. Por esta razão, para que se obtenha um diagnóstico mais adequado, faz-se necessário a aplicação de pesquisas especificamente ao grupo de gerentes. Destarte, tais expectativas devem ser trabalhadas frente as necessidade do órgão e não simplesmente para atender às expectativas pessoais de cada servidor como ferramenta de busca na melhora do desempenho.

Em resumo a análise das expectativas consideradas mais importantes, vimos que, numa análise geral, a que recebeu maiores notas são as questões que tratam da Clareza e Transparência (fatores motivadores) e o grupo de questões que recebeu menor nível de importância englobam elementos relacionados ao Conteúdo do Trabalho (fatores higiênicos). Na análise individual por questões, a que recebeu maior importância é a que trata do anseio por atuação ética do órgão. As que receberam menores notas, as que constituem características de gerentes.

Nas análises que se seguem, trataremos do nível de satisfação destas questões.

4.7.2 Análise da Satisfação dos servidores do TCU

A análise do nível de satisfação dos servidores é muito importante porque indica quais questões devem ser priorizadas na gestão de recompensas. Isto ocorre pela seguinte razão: se o nível de satisfação é alto, parece não ser oportuno tomar medidas neste aspecto. As medidas devem se concentrar nas questões que apresentam baixo nível de satisfação.

Antes de tecermos qualquer consideração a respeito dos níveis de satisfação das expectativas, convém mencionar que estas informações foram obtidas mediante sondagem do quanto cada respondente considerava já ter garantido (conquistado) no atendimento da expectativa. Embora, no questionário, não se tenha orientado o respondente a informar se estava insatisfeito ou satisfeito, as análises destas respostas considerou que as questões que obtiveram notas baixas indicam expectativas que os respondentes estão insatisfeitos.

Procederemos na sequência com considerações destas informações tanto da forma agrupada por grupos de categorias como por questões.

4.7.2.1 Análise da Satisfação das Expectativas por Grupo de Questões

No Gráfico 5, apresenta-se o nível de satisfação por grupo de questões. Estas informações foram obtidas no questionário na coluna “Garantido”, no qual se buscava obter dos pesquisados o quanto das expectativas, segundo a percepção do respondente, já havia sido garantida ou que estava satisfeito, numa escala de zero a dez.

Semelhantemente ao aplicado na identificação da importância das expectativas, estes dados passaram pelo processo de ipsatização, com o objetivo de ajustar a utilização imprópria da escala.

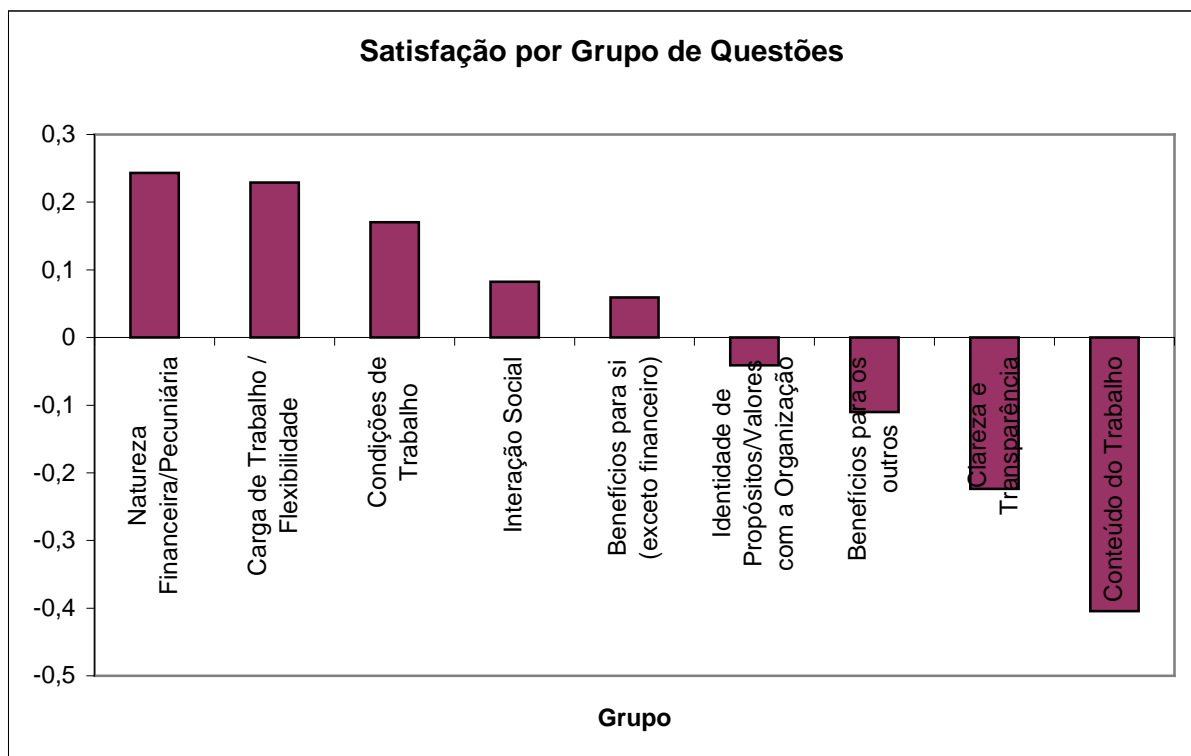


Gráfico 3 - Satisfação das Expectativas dos Servidores do TCU por Grupos de Questões

Observa-se que os quatro primeiros grupos de expectativas com melhor nível de satisfação (Natureza Financeira / Pecuniária, Carga de Trabalho / Flexibilidade, Condições de Trabalho e Interação Social) estão diretamente relacionados aos fatores higiênicos (aqueles que estando presentes não justificam a desmotivação, mas estando presentes são incapazes de produzir motivação). Por outro lado, pode-se ainda observar no gráfico o baixo nível de satisfação com as questões do grupo 3 (Conteúdo do Trabalho) e do grupo 5 (Clareza/Transparência). As questões destes dois grupos de questões estão vinculadas aos Fatores Motivadores de Herzberg, únicos capazes de produzir motivação.

Estas informações nos permitem concluir que, segundo a Teoria de Herzberg, a amostra pesquisada não apresenta indícios de desmotivação, pois indicam alto nível de satisfação pelos fatores higiênicos, por outro lado, haja vista o baixo nível de satisfação (insatisfação) pelas questões relacionada aos fatores motivadores, a motivação para o trabalho está comprometida. Isto sinaliza para que haja gestões no sistema de recompensas do TCU para melhorar o nível de satisfação dos fatores motivacionais, reforçando os elementos relacionados aos fatores motivadores.

Na Tabela 5, estão relacionadas, com as respectivas médias ipsatizadas, de forma decrescente, a satisfação das expectativas por grupos de questões.

| Ordem | Grupo | Descrição | Satisfação |
|--------------|--------------|--|-------------------|
| 1º | 1 | Natureza Financeira/Pecuniária | 0,243465 |
| 2º | 9 | Carga de Trabalho / Flexibilidade | 0,229179 |
| 3º | 8 | Condições de Trabalho | 0,17045 |
| 4º | 4 | Interação Social | 0,082274 |
| 5º | 6 | Benefícios para si (exceto financeiro) | 0,059288 |
| 6º | 2 | Identidade de Propósitos/Valores com a Organização | -0,04107 |
| 7º | 7 | Benefícios para os outros | -0,11024 |
| 8º | 5 | Clareza e Transparência | -0,22365 |
| 9º | 3 | Conteúdo do Trabalho | -0,40446 |

Tabela 6 - Satisfação das Expectativas por Grupo de Questões

Complementarmente, observa-se que o grupo de questão que apresenta o maior índice de satisfação é o que se refere aos aspectos de Natureza

Financeira/Pecuniária, sendo seguido de perto pelos aspectos relativos a Carga de Trabalho / Flexibilidade.

Considerando que as questões que tratam de aspectos financeiros apresentaram elevado nível de satisfação, deixaremos de fazer considerações a respeito da sistemática de remuneração. Entretanto, isto não significa que tais aspectos devam deixar de ser objeto de estudo, pois, certamente, o fato de este aspecto estar no topo das satisfações decorre das medidas tomadas até então para privilegiar esta dimensão no sistema de recompensas. A qual é compatível com a política de seleção do órgão de atrair, mediante concurso público, os melhores profissionais do mercado.

4.7.2.2 Análise da Satisfação das Expectativas por Questões

No Gráfico 4, abaixo, estão representadas graficamente as questões com seus respectivos indicadores de satisfação.

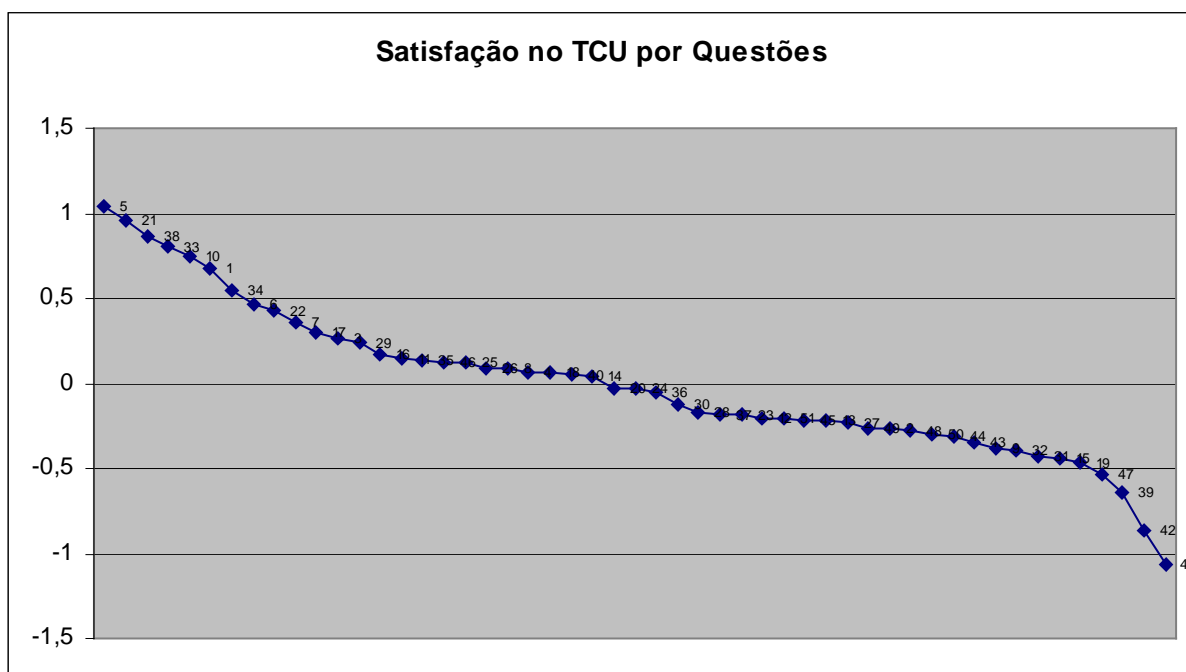


Gráfico 4 - Níveis de Satisfação de Expectativas por Questões

Ressalte-se novamente que as cinco questões que apresentam maior nível de satisfação estão todas relacionadas aos fatores higiênicos, conforme já mencionado anteriormente na análise por grupo de questões.

| Ordem | Questão | Satisfação | Descrição |
|--------------|----------------|-------------------|---|
| 1º | 5 | 1,046656 | Existência de condições de trabalho favoráveis (infra-estrutura; equipamentos, recursos, etc). |
| 2º | 21 | 0,955078 | Possuir um pacote de benefícios atrativo, dando segurança em relação às necessidades básicas (vale alimentação, transporte, assistência médica, etc). |
| 3º | 38 | 0,868141 | Possuir uma relação de trabalho que transmita um sentimento de segurança e estabilidade. |
| 4º | 33 | 0,808578 | Possuir flexibilidade de tempo e/ou autonomia na administração do seu tempo no trabalho. |
| 5º | 10 | 0,749496 | Oportunidade de desenvolver o trabalho num clima favorável e de respeito mútuo. |

Tabela 7 - Cinco Maiores Níveis de Satisfação por Expectativas dos Servidores do TCU

A Tabela 8 reforça o raciocínio que se começou na análise por grupo de categorias; as questões que apresentaram menor índice de satisfação relacionam-se aos fatores motivadores.

| Ordem | Questão | Satisfação | Descrição |
|--------------|----------------|-------------------|---|
| 46º | 15 | -0,438954 | Receber feedback (retorno) claro em relação ao seu desempenho profissional. |
| 47º | 19 | -0,462773 | Conviver num ambiente onde as decisões sejam consensuais, tomadas de forma participativa. |
| 48º | 47 | -0,529844 | Oportunidade de conhecer pessoas importantes / influentes. |
| 49º | 39 | -0,637559 | Exercer um trabalho que possibilite viajar e participar de congressos e eventos. |
| 50º | 42 | -0,86698 | Possibilidade de participar da definição de metas e objetivos a serem alcançados. |
| 51º | 41 | -1,061481 | Possibilidade de representar a organização externamente. |

Tabela 8 - Cinco Menores Níveis de Satisfação por Expectativas dos Servidores do TCU

Conclui-se este segmento da análise com as evidências de que as questões relacionadas aos aspectos financeiros apresentam os melhores níveis de satisfação. Adicionalmente, constatou-se que as questões em que há melhor índice de satisfação apenas são capazes de evitar o descontentamento com as condições do trabalho e que aquelas que teriam esta capacidade receberam os menores índices de satisfação.

4.7.3 Diferença entre as Expectativas e seus respectivos níveis de Satisfação

Nesta parte da análise, serão discutidos os resultados obtidos dos questionários na coluna “Importância” em relação aos da coluna “Garantido”.

Procedeu-se ao cálculo da diferença entre estas informações, ou seja, subtraiu-se do valor da coluna “Importância” o valor da coluna “Garantido”. A esta diferença deu-se o nome de oportunidade. A utilização desta terminologia deve-se à essência da finalidade da análise. Ao se comparar estas duas informações obtém-se a indicação do nível de oportunidade de ação sobre cada questão.

Melhor explicando o significado do termo “Oportunidade”, apresentaremos uma situação hipotética. Uma dada questão que apresentou nível de importância 9 e nível de garantia de atendimento também 9 indica um nível de oportunidade 0. Supõe-se nesta situação que o item está sendo plenamente atendido. O que não indica ser uma boa oportunidade de ação. Tendo-se feito este esclarecimento, convém ainda salientar que nesta análise não se ponderou a oportunidade de ação pelo nível de importância da questão.

Serão analisadas a seguir as expectativas que apresentam melhor oportunidade de ação pela administração, por apresentarem maior diferença entre a importância e o nível de atendimento.

4.7.3.1 Níveis de Oportunidade por Grupos de Questões

Como se pode observar no gráfico 5, os grupos de questões que apresentam as melhores oportunidades de ação são as relacionadas às recompensas intrínsecas. Como visto, as recompensas intrínsecas são aquelas que apresentam “um resultado positivo de trabalho e que é percebido pela pessoa como resultado direto do desempenho numa tarefa; essa recompensa não depende da participação de outra pessoa” (Schermerhorn Júnior, Hunt e Osborn, 1999, p. 110).

A problemática deste resultado é que as recompensas intrínsecas, por sua natureza, não são variáveis de controle de sistemas de recompensas baseados nos modelos tradicionais. Ou seja, não são supridas mediante mudanças nos mecanismos de remuneração ou por meio de concessão de benefícios. Estas recompensas vinculam-se mais estreitamente aos estilos de gestão.

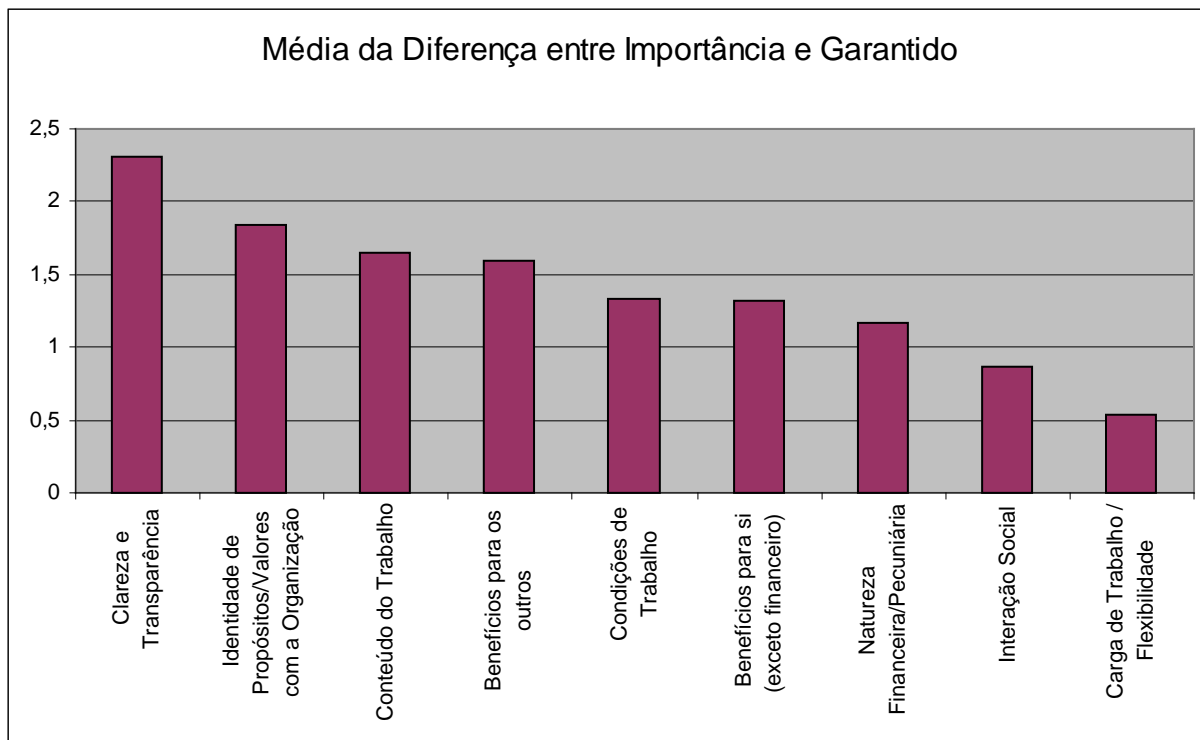


Gráfico 5 - Média da Diferença entre Expectativa e Satisfação por Grupo de Questões

Vimos que os modelos modernos de sistemas de recompensas apresentam contornos mais adequados para tratamento de recompensas intrínsecas, por apresentarem os seguintes fundamentos (Wood Júnior e Picarelli Filho, 1999):

| ITEM | FUNDAMENTOS DOS SISTEMAS MODERNOS |
|--------------------------------|--|
| Estrutura Organizacional | <ul style="list-style-type: none"> • modelos flexíveis, células • poucos níveis hierárquicos • ascensão salarial por meio do desenvolvimento profissional |
| Amplitude da ação | <ul style="list-style-type: none"> • ampla e pouco definida • varia em função do perfil do profissional |
| Definição de Responsabilidades | <ul style="list-style-type: none"> • difusa • orientação por meio da visão e objetivos comuns |
| Processo decisório | <ul style="list-style-type: none"> • contingencial |
| Estratégica | <ul style="list-style-type: none"> • todos participam da gestão estratégica, orquestrada pelos gerentes de negócios |
| Estilo gerencial | <ul style="list-style-type: none"> • pequena distância líder-liderado (líder como coach) • valorização da adaptabilidade e prontidão para a mudança |

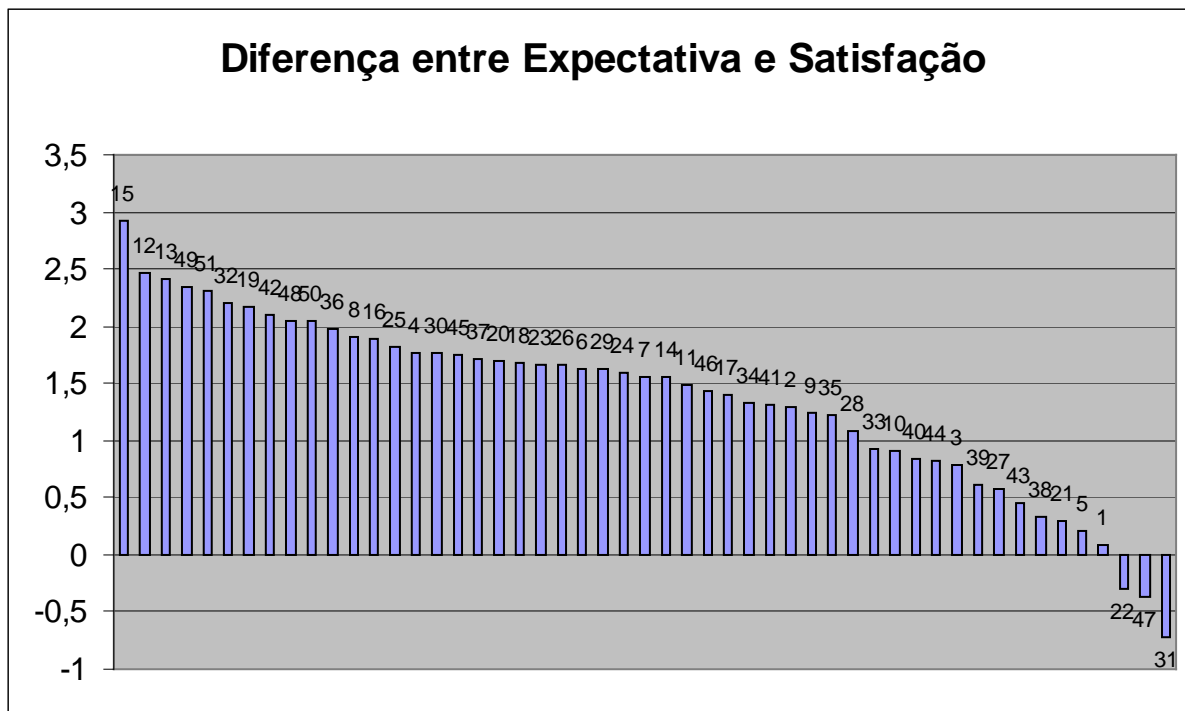
Embora os sistemas modernos apresentem várias formas de remuneração (Remuneração Estratégica, Remuneração por Habilidades e Remuneração por Competência) a natureza dos dados obtidos não são suficientes para indicar o mais

adequado. Ademais, as questões de natureza financeira apresentaram baixa oportunidade de ação, tendo ficado em sétimo lugar.

4.7.3.2 Níveis de Oportunidade por Questões

A questão que apresentou o maior nível de oportunidade de atuação foi a 15 e trata da clareza quanto ao desempenho profissional: “Receber *feedback* (retorno) claro em relação ao seu desempenho profissional”. Esta questão foi a sétima em nível de importância e a 46ª em nível de satisfação. É importante ressaltar que ela obteve um destaque significativo em relação às demais (Gráfico 6). A tabela com o resultado de todas as questões pode ser consultada no Anexo IV.

Certamente que o escopo desta questão é bem amplo, pois o retorno quanto ao desempenho pode se dar por meios formais e informais, no entanto, os respondentes devem ter subsidiado a resposta a esta questão com suas opiniões sobre o mecanismo formal de avaliação de desempenho que, conforme vimos na explanação do Sistema de Recompensas do TCU, contém uma parcela de remuneração variável vinculada ao desempenho, tanto institucional quanto individual. Esta parcela é denominada de Gratificação de Desempenho.



(Remuneração Estratégica, Remuneração por Habilidades e Remuneração por Competência). Já foi constatado na análise das oportunidades por grupo de questões que há indicações para a aplicação de modelos modernos de sistemas de recompensas. Agora, na análise de oportunidades por questões, ratifica-se a necessidade de alterações no sistema de recompensas do TCU.

Considerando a complexidade na mudança do sistema de recompensas para um modelo mais adequado e a urgência de mudanças que os dados indicam, convém que o Tribunal e os seus servidores deliberarem a respeito da forma que este instrumento tem sido aplicado no órgão. Segundo Hipólito (2002, 73), existem cuidados especiais na implementação de processos de avaliação, dentre eles a “utilização de critérios claros de avaliação, negociados e legitimados” e “capacitação dos usuários do sistema (avaliadores e avaliados) quanto à importância e utilidade de cada um dos instrumentos de avaliação utilizados e à compreensão das ações deles decorrentes”.

| Ordem | Questão | Diferença | Descrição |
|--------------|----------------|------------------|--|
| 1º | 15 | 2,923077 | Receber feedback (retorno) claro em relação ao seu desempenho profissional. |
| 2º | 12 | 2,461538 | Conviver num ambiente em que haja aplicação uniforme das regras e critérios para os profissionais (ausência de privilégios ou discriminações). |
| 3º | 13 | 2,423077 | Perceber oportunidades de promoção/desenvolvimento profissional na própria organização. |
| 4º | 49 | 2,346154 | Exercer um trabalho que permita a aplicação de suas aptidões pessoais e conhecimentos: permita 'fazer o que gosta'. |
| 5º | 51 | 2,307692 | Enxergar os resultados concretos obtidos com seu trabalho. |

Tabela 9 - Cinco Maiores Diferenças entre Expectativa e Satisfação

4.7.4

4.7.5 Comparação da Importância das Expectativas entre os Setores

Iniciaremos a análise dos resultados obtidos na pesquisa do feita no TCU em comparação com os resultados que haviam sido obtidos em pesquisa levantada junto a trabalhadores de organizações do mercado e de organizações humanitárias.

A comparação será feita apenas entre a importância das expectativas dos trabalhadores pesquisados nos três segmentos (TCU, mercado e organizações

humanitárias). Não se considerou relevante para os objetivos deste trabalho proceder com análise comparativa das informações sobre nível de satisfação.

Os dados analíticos do segundo setor e do terceiro setor foram obtidos junto ao autor da pesquisa, Prof. Dr. José Antônio Monteiro Hipólito, pois em seu trabalho foram anexados apenas os resultados tabulados. Como mencionado anteriormente na explicação da metodologia, estes resultados foram obtidos em pesquisa realizada no ano de 2004, a qual decorreu de tese de doutoramento que trata de recompensas em organizações do terceiro setor (HIPÓLITO, 2004).

A comparação dos valores foi realizada mediante a obtenção da média ipsatizada.

4.7.5.1 Comparação entre as Expectativas dos Setores por Grupo de Questões

No Tabela 10 estão relacionadas as médias das importâncias das expectativas atribuídas pelos 3 setores pesquisados. Utilizou-se como critério de classificação o desvio padrão⁵ das médias obtidas nos 3 setores. Este critério nos permite identificar em quais aspectos há maior diferença de opinião entre os trabalhadores dos setores pesquisados sobre cada expectativa.

| Ordem | Grupo | Descrição | TCU | 2º Setor | 3º Setor | DP |
|-------|-------|--|----------|----------|----------|----------|
| 1º | 1 | Natureza Financeira/Pecuniária | 0,141146 | -0,02766 | -0,37123 | 0,261108 |
| 2º | 3 | Conteúdo do Trabalho | -0,30246 | -0,05342 | -0,00865 | 0,158298 |
| 3º | 7 | Benefícios para os outros | 0,062921 | -0,02507 | 0,214356 | 0,121106 |
| 4º | 4 | Interação Social | -0,18869 | -0,0674 | 0,008483 | 0,099454 |
| 5º | 8 | Condições de Trabalho | 0,216691 | 0,173405 | 0,044525 | 0,089559 |
| 6º | 9 | Carga de Trabalho / Flexibilidade | -0,285 | -0,40749 | -0,23698 | 0,087924 |
| 7º | 2 | Identidade de Propósitos/Valores com a Organização | 0,218641 | 0,078413 | 0,150095 | 0,07012 |
| 8º | 5 | Clareza e Transparência | 0,326631 | 0,215015 | 0,234054 | 0,059709 |
| 9º | 6 | Benefícios para si (exceto financeiro) | 0,022758 | 0,06124 | 0,019597 | 0,023184 |

Tabela 10 - Comparação entre a Importância das Expectativas dos Setores por Grupo de Questões

⁵ Desvio padrão, em probabilidade e estatística, é a medida mais comum da dispersão estatística. O desvio-padrão define-se como a raiz quadrada da variância.

Pode-se observar facilmente no Gráfico 7 que o grupo de questões que apresenta maior divergência de opinião sobre a importância da expectativa entre os setores é o grupo 1 que trata das expectativas de natureza financeira/pecuniária; Sendo que neste grupo, a importância atribuída pelos servidores do TCU foi maior que os demais setores. Contudo é conveniente destacar que embora haja diferença não insignificante de opinião entre o TCU e o 2º setor, a baixíssima importância atribuída pelos trabalhadores do 3º setor ajudou significativamente a colocar este grupo de expectativa em primeiro lugar no nível de diferenças.

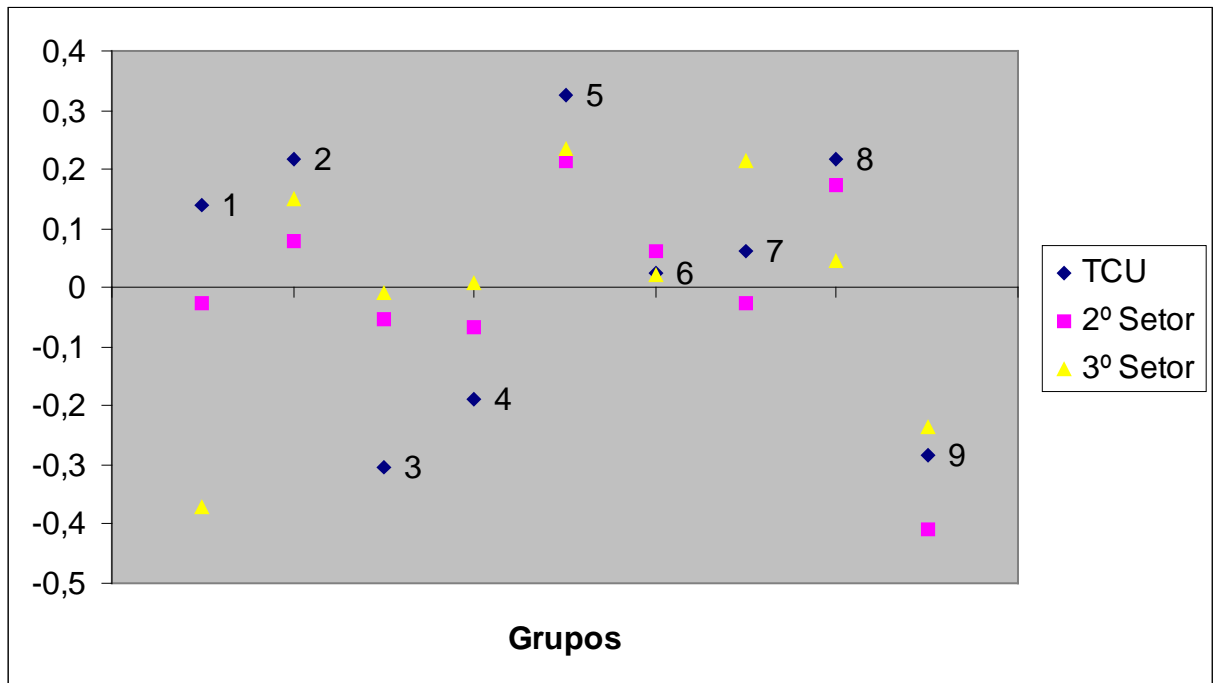


Gráfico 7 - Comparação entre a Importância das Expectativas dos Setores por Grupo de Questões

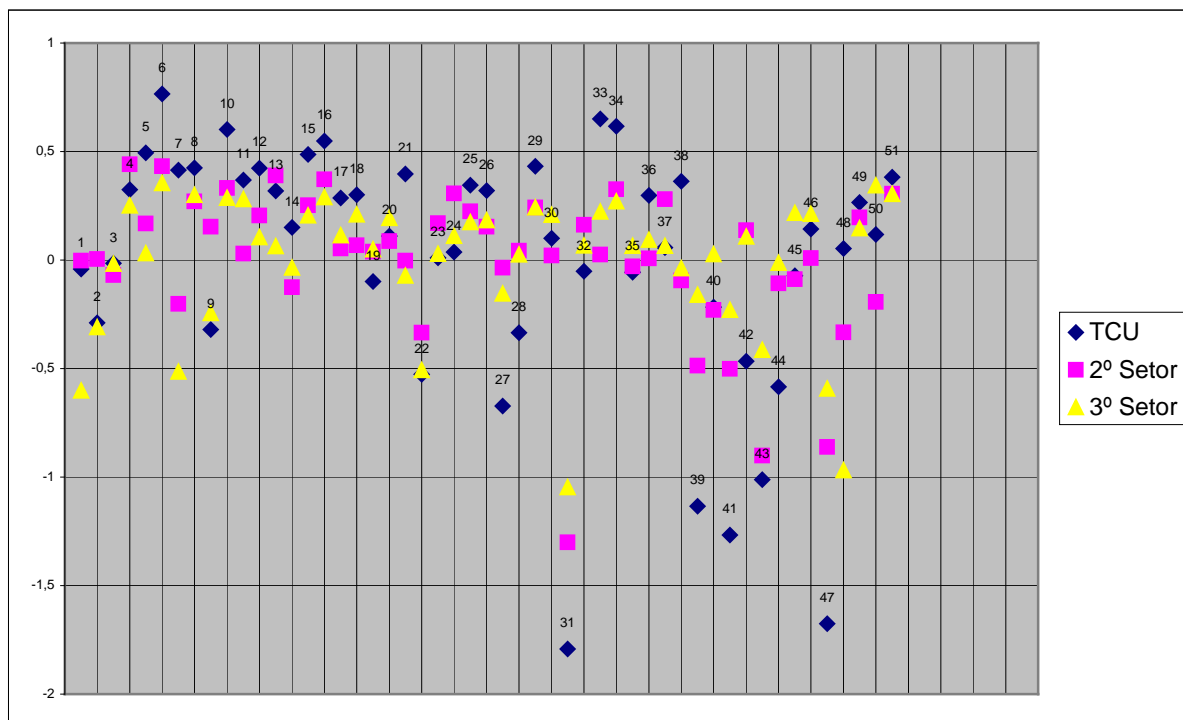
Este resultado parece ser consistente com a política de seleção e recrutamento do órgão que procura de fato usar a remuneração como forte atrativo no processo de recrutamento de pessoal.

Um outro aspecto relevante que se pode verificar no resultado é que as expectativas do grupo 5 (Clareza e Transparência) receberam em todos setores praticamente as maiores médias, sendo, portanto, considerado o mais importante

grupo de expectativas em todos os setores. Acrescenta-se ainda o fato de que este grupo obteve o segundo menor desvio padrão, indicando que a opinião dos trabalhadores dos 3 setores sobre este grupo é muito semelhante.

4.7.5.2 Comparação entre as Expectativas dos Setores por Questões

A tabela completa com todas as médias obtidas por questão em cada setor está aposta no Anexo V. Na análise gráfica das respostas dos setores, pode-se observar que, dentre as 51 questões, em apenas sete (questões: 1, 2, 4, 13, 30, 45 e 20) a importância atribuída pelos servidores do TCU às expectativas encontram-se em níveis intermediários. Nas demais 44 expectativas a importância atribuída obteve valores extremos, hora superiores, hora inferiores. Tal constatação nos permite dizer que em geral o nível de importância atribuído às expectativas pelos servidores do TCU é bem divergente em relação a opinião dos demais setores. Em outro foco, chega-se à constatação de que há mais harmonia entre os níveis de importância atribuídos às expectativas pelos trabalhadores do mercado e de organizações humanitárias do que entre estes e o servidor do TCU.



Destas 44 questões, em 18 questões (3, 8, 9, 11, 14, 17, 18, 24, 26, 28, 30, 32, 33, 36, 37, 38, 39 e 42) o nível de importância atribuído pelo pessoal do TCU é oposto ao das importâncias do pessoal do mercado e nas outras 26 a opinião é contrária às dos trabalhadores de organizações humanitárias. Tal constatação sinaliza no sentido de que a opinião quanto às importâncias no TCU assemelham-se menos às dos trabalhadores de organizações humanitárias que dos trabalhadores do mercado.

Convém mencionar o destaque obtido na expectativa que trata das questões éticas. A questão 6, no TCU, obteve importância significativamente maior em comparação com quaisquer outras expectativas dos setores analisados. Mencione-se, contudo, que em todos os setores esta expectativa assumiu altos níveis de importância.

Por fim, o terceiro setor (organizações humanitárias) atribuiu também à questão 6 (ética) o maior nível de importância, enquanto que o segundo setor atribuiu à questão 4 - "Possibilidade de exercer um trabalho estimulante / interessante".

5 CONCLUSÃO

Em síntese às análises dos resultados, chega-se às seguintes constatações:

Os 3 grupos de questões que obtiveram maior nível de importância no TCU estão relacionadas às seguintes dimensões:

- Clareza e Transparência;
- Identidade de Propósitos/Valores com a Organização; e
- Condições de Trabalho.

A questão 6 que obteve maior nível de importância foi obtida mediante a seguinte frase “Atuar numa organização com alto padrão ético”.

Os 2 primeiros grupos, bem como a questão 6, vinculam-se aos fatores que produzem motivação intrínseca. Como visto, tais fatores, quando atendidos, são capazes de produzir motivação para o trabalho independentemente de interferências externas. O trabalhador tem a percepção de satisfação só pelo fato deles estarem sendo atendidos. O último (Condições de Trabalho) está incluído nos fatores higiênicos. É importante frisar que estamos considerando apenas o nível de importância atribuído pelos servidores. Esta informação já sinaliza no sentido de quais aspectos devem ser priorizados num sistema de recompensas. No entanto, é preciso considerar também o nível de satisfação que estas expectativas obtiveram.

Na análise do nível de satisfação, constatou-se que os grupos de questões que apresentam resultados mais baixos são os seguintes:

- Conteúdo do Trabalho;
- Clareza e Transparência;
- Benefícios para os Outros; e
- Identidade de Propósitos/Valores com a Organização; e

Enquanto que na análise por questão, a que obteve menor índice de satisfação foi a 51, a qual foi obtida mediante a seguinte frase: “Possibilidade de representar a organização externamente.”. Optamos por incluir neste tópico também a questão 15 que recebeu o sexto pior índice de satisfação, a qual foi obtida mediante a seguinte frase: “Receber feedback (retorno) claro em relação ao seu desempenho profissional”.

Todas estas questões tratam de fatores motivadores que apresentam motivação intrínseca. O grupo de questão que apresenta maior índice de satisfação é o que trata de expectativas de “Natureza Financeira/Pecuniária”.

Na análise das oportunidades de ação - aquelas que apresentam maior diferença entre o nível de expectativa e a correspondente satisfação - os 3 grupos que apresentaram os maiores níveis de oportunidade são:

- Clareza e Transparência;
- Identidade de Propósitos/Valores com a Organização; e
- Conteúdo do Trabalho;

E a questão que apresentou melhor oportunidade de ação foi a 15, obtida mediante a frase “Receber feedback (retorno) claro em relação ao seu desempenho profissional.”

Na revisão bibliográfica, vimos que os modelos tradicionais de sistemas de recompensas são baseados em remuneração e avaliação de desempenho. Entretanto, tais sistemas não possuem mecanismos para fomentar a motivação dos fatores intrínsecos. Por outro lado, nos modelos modernos de sistemas de recompensas, encontram-se vários instrumentos capazes do atendimento destas expectativas.

Assim, em função da alta importância atribuída pelos servidores aos fatores motivadores e o baixo nível de satisfação obtidos neles, não resta outra conclusão senão propor alterações no modelo do sistema de recompensa adotado no TCU,

indicando-se a adoção de modelo moderno de sistema de recompensas. Não se constatou na pesquisa elementos que pudessem indicar, dentre os modelos modernos de sistemas de recompensas, qual é o mais indicado dentre os estudados (Remuneração Estratégica, Remuneração por Habilidades e Remuneração por Competências).

Sugere-se estudos adicionais para identificação do modelo que melhor atenderia as necessidades das organizações.

Conclui-se adicionalmente que, tendo em vista o alto índice de oportunidade de ação obtido pela questão 15 – “Receber feedback (retorno) claro em relação ao seu desempenho profissional”, recomenda-se estudos para verificação das disfunções encontradas na aplicação deste instrumento, como medida paliativa, devido a já haver sido indicada a adoção de modelos modernos de sistemas de recompensas que, embora não prescindam deste tipo de mecanismo, não se vinculam tão fortemente a aspectos remuneratórios.

Apesar das interessantes constatações obtidas na análise comparativa entre os setores, não se encontrou elementos que consubstanciam as conclusões obtidas na pesquisa realizada no TCU, razão pela qual deixamos de fazer, nesta conclusão, qualquer consideração.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- DRUCKER, Peter F. Sociedade pós-capitalista. São Paulo: Pioneira; São Paulo: Publifolha, 1999.
- DUTRA, Joel Souza. Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.
- FIORELLI, José Osmir. Psicologia para administradores: integrando teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2000.
- GEUS, Arie. A empresa viva. Rio de Janeiro: Campus; São Paulo: Publifolha, 1999.
- HIPÓLITO, José A. M. - Administração salarial: a remuneração por competências como diferencial competitivo. São Paulo: Atlas, 2001.
- _____ - A avaliação como instrumento de gestão. In: Fleury, M.T.L. (Coordenadora), As Pessoas na Organização. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- _____ – Recompensas em Organizações que Atuam no Terceiro Setor: Análise a partir de seus Pressupostos. Dissertação apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo para obtenção do título de doutor em administração. São Paulo, 2004.
- KEARNS, Kevin P. – The strategic management of accountability in nonprofit organizations: An analytical framework. Public Administration Review. Washington: v. 54, nº 2, start page 185, mar/apr 1994.
- MALHOTRA, Naresh K. – Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada. 3ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MARINAKIS, Andrés E. A participação dos trabalhadores nos lucros e resultados das empresas no Brasil: um instrumento para acelerar a reestruturação necessária.
- MARTIN, James. A grande transição. São Paulo: Futura, 1996.
- PEARSON, Timothy A.; BROOKS, Richard C. e NEIDERMEYER, Adolph A. – The determinants of monitoring costs in not-for-profit organizations. Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management. Fort Lauderdale: v. 10, nº 4, p. 499-512, winter 1998.
- Revista de Administração Empresas, São Paulo, v. 37, n. 4, p. 56-64, out./dez.1997

ROBBINS, Stephen Paul. Comportamento organizacional. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROSA, Fernando de e KAMAKURA, Wagner, A. – Pesquisa de Satisfação de Clientes e Efeito Halo: Interpretações Equivocadas? Anais do XXV Enanpad (Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração). Campinas: 2001.

SCHERMERHORN JR. J. R; HUNT. J.G; OSBORN. R.N. Fundamentos do Comportamento organizacional. 2º ed. Trabalho de equipe e projeto de grupo. Bookman. Porto Alegre; 1999.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Pesquisa de Clima Organizacional – 2007. Brasília, setembro de 2007. p. 55.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Plano estratégico 2006-2010 / Tribunal de Contas da União. – Brasília : TCU, Secretaria de Planejamento e Gestão, 2006. 41p.

WOOD JÚNIOR, Thomas; PICARELLI FILHO, Vicente. Remuneração por habilidades e competências: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ANEXOS

ANEXO I - Questionário

Tipos de Recompensas e Níveis Garantidos

Objetivo: Explorar as expectativas dos participantes da pesquisa em relação aos tipos de recompensa que esperam como retribuição pelo trabalho e identificar os níveis já garantidos.

As pessoas apresentam diferentes expectativas em relação à retribuição que a organização oferece como contrapartida pelo trabalho realizado: alguns valorizam mais aspectos financeiros, enquanto outros valorizam outras dimensões. Por outro lado, as organizações podem garantir diferentes níveis de atendimento das expectativas. O conhecimento destas informações possibilitam um melhor delineamento do Sistema de Recompensas das Organizações.

Responda ao questionário a seguir atribuindo nota de 0 a 10 conforme a **importância** e o quanto você considera que a **expectativa está atendida (garantido)**. Atribua notas muito altas (9 ou 10) ou muito baixas (0 ou 1) somente para aqueles pontos que você realmente valoriza muito ou pouco respectivamente.

| Item | Expectativa | Importância | Garantido |
|------|--|-------------|-----------|
| 01 | Compatibilidade entre sua remuneração e aquela aplicada para posições semelhantes em outros Órgãos. | | |
| 02 | Existência de mecanismos de avaliação formalizado. | | |
| 03 | Oportunidade de estabelecer relações de amizade. | | |
| 04 | Possibilidade de exercer um trabalho estimulante / interessante. | | |
| 05 | Existência de condições de trabalho favoráveis (infra-estrutura; equipamentos, recursos, etc). | | |
| 06 | Atuar numa organização com alto padrão ético. | | |
| 07 | Ter garantia de aposentadoria. | | |
| 08 | Exercer um trabalho que propicie um sentimento de contribuição / de propósito / de utilidade. | | |
| 09 | Ter parcela da remuneração vinculada ao desempenho. | | |
| 10 | Oportunidade de desenvolver o trabalho num clima favorável e de respeito mútuo. | | |
| 11 | Atuar numa organização que provoque impacto positivo na sociedade. | | |
| 12 | Conviver num ambiente em que haja aplicação uniforme das regras e critérios para os profissionais (ausência de privilégios ou discriminações). | | |
| 13 | Perceber oportunidades de promoção/desenvolvimento profissional na própria organização. | | |
| 14 | Conviver num ambiente em que a diversidade esteja presente e seja valorizada. | | |
| 15 | Receber feedback (retorno) claro em relação ao seu desempenho profissional. | | |
| 16 | Trabalhar numa organização onde haja uma liderança competente. | | |
| 17 | Exercer um trabalho que possibilite conciliá-lo com outros projetos pessoais e profissionais. | | |
| 18 | Estar num ambiente que propicie sentir-se membro de um grupo / de trabalhar num time com objetivos comuns. | | |
| 19 | Conviver num ambiente onde as decisões sejam consensuais, tomadas de forma participativa. | | |
| 20 | Compreender a importância que o trabalho tem para a missão da organização e como se relaciona com outros trabalhos nela exercidos. | | |

| Item | Expectativa | Impor- tância | Garan- tido |
|------|--|------------------|----------------|
| 21 | Possuir um pacote de benefícios atrativo, dando segurança em relação às necessidades básicas (vale alimentação, transporte, assistência médica, etc). | | |
| 22 | Status/prestígio pessoal proporcionado pelo trabalho. | | |
| 23 | Trabalhar numa organização que utilize técnicas avançadas/modernas de gestão. | | |
| 24 | Exercer um trabalho que aumente a empregabilidade e a vivência profissional. | | |
| 25 | Perceber equilíbrio/justiça entre a remuneração recebida e aquela praticada internamente para outros profissionais. | | |
| 26 | Trabalhar numa organização onde haja coerência entre objetivos organizacionais e normas internas. | | |
| 27 | Oportunidade de exercer liderança/influenciar outras pessoas. | | |
| 28 | Exercer um trabalho que lhe permita ensinar pessoas. | | |
| 29 | Exercer um trabalho que desenvolva um sentimento de auto-estima / auto-respeito. | | |
| 30 | Exercer um trabalho que lhe permita ajudar os outros. | | |
| 31 | Exercer um trabalho não muito demandante, com baixo nível de pressão e carga de trabalho. | | |
| 32 | Possibilidade de expressar opinião e influenciar ativamente decisões organizacionais. | | |
| 33 | Possuir flexibilidade de tempo e/ou autonomia na administração do seu tempo no trabalho. | | |
| 34 | Trabalhar num ambiente em que se estabeleça uma relação cordial e de confiança entre os profissionais, com transparência e abertura para que se assumam erros. | | |
| 35 | Possibilidade de atuar num ambiente de informalidade, onde a comunicação seja fluida, natural. | | |
| 36 | Possibilidade de realizar um trabalho orientado mais para a qualidade do que para a quantidade realizada. | | |
| 37 | Possibilidade de exercer um trabalho desafiador e complexo. | | |
| 38 | Possuir uma relação de trabalho que transmita um sentimento de segurança e estabilidade. | | |
| 39 | Exercer um trabalho que possibilite viajar e participar de congressos e eventos. | | |
| 40 | Possibilidade de interação com pessoas com quem se tenha afinidade / que compartilhem dos mesmos valores. | | |
| 41 | Possibilidade de representar a organização externamente. | | |
| 42 | Possibilidade de participar da definição de metas e objetivos a serem alcançados. | | |
| 43 | Possibilidade de executar um trabalho previsível, bem estruturado e delimitado, onde se domine e controle os resultados a serem alcançados. | | |
| 44 | Possibilidade de atuação em equipes multidisciplinares. | | |
| 45 | Atuar numa organização orientada para a responsabilidade social e ambiental. | | |
| 46 | Atuar numa organização com propósitos e valores semelhantes aos seus. | | |
| 47 | Oportunidade de conhecer pessoas importantes / influentes. | | |
| 48 | Existência de mecanismo de reajuste salarial periódico. | | |
| 49 | Exercer um trabalho que permita a aplicação de suas aptidões pessoais e conhecimentos: permita 'fazer o que gosta'. | | |
| 50 | Exercer um trabalho que contribua para a comunidade / que tenha um valor social. | | |
| 51 | Enxergar os resultados concretos obtidos com seu trabalho. | | |

Anexo 1 – Questionário

ANEXO II – Importâncias das Expectativas dos Servidores do TCU por Questões

| Ordem | Questão | Média | Descrição |
|--------------|----------------|--------------|---|
| 1º | 6 | 0,76603 | Atuar numa organização com alto padrão ético. |
| 2º | 33 | 0,650988 | Possuir flexibilidade de tempo e/ou autonomia na administração do seu tempo no trabalho. |
| 3º | 34 | 0,617093 | Trabalhar num ambiente em que se estabeleça uma relação cordial e de confiança entre os profissionais, com transparência e abertura para que se assuma erros. |
| 4º | 10 | 0,602312 | Oportunidade de desenvolver o trabalho num clima favorável e de respeito mútuo. |
| 5º | 16 | 0,549296 | Trabalhar numa organização onde haja uma liderança competente. |
| 6º | 5 | 0,493811 | Existência de condições de trabalho favoráveis (infra-estrutura; equipamentos, recursos, etc). |
| 7º | 15 | 0,487094 | Receber feedback (retorno) claro em relação ao seu desempenho profissional. |
| 8º | 29 | 0,432272 | Exercer um trabalho que desenvolva um sentimento de auto-estima / auto-respeito. |
| 9º | 8 | 0,425239 | Exercer um trabalho que propicie um sentimento de contribuição / de propósito / de utilidade. |
| 10º | 12 | 0,4234 | Conviver num ambiente em que haja aplicação uniforme das regras e critérios para os profissionais (ausência de privilégios ou discriminações). |
| 11º | 7 | 0,414706 | Ter garantia de aposentadoria. |
| 12º | 21 | 0,397314 | Possuir um pacote de benefícios atrativo, dando segurança em relação às necessidades básicas (vale alimentação, transporte, assistência médica, etc). |
| 13º | 51 | 0,382716 | Enxergar os resultados concretos obtidos com seu trabalho. |
| 14º | 11 | 0,368686 | Atuar numa organização que provoque impacto positivo na sociedade. |
| 15º | 38 | 0,362707 | Possuir uma relação de trabalho que transmita um sentimento de segurança e estabilidade. |
| 16º | 25 | 0,34452 | Perceber equilíbrio/justiça entre a remuneração recebida e aquela praticada internamente para outros profissionais. |
| 17º | 4 | 0,324277 | Possibilidade de exercer um trabalho estimulante / interessante. |
| 18º | 26 | 0,320146 | Trabalhar numa organização onde haja coerência entre objetivos organizacionais e normas internas. |
| 19º | 13 | 0,319007 | Perceber oportunidades de promoção/desenvolvimento profissional na própria organização. |
| 20º | 18 | 0,300896 | Estar num ambiente que propicie sentir-se membro de um grupo / de trabalhar num time com objetivos comuns. |
| 21º | 36 | 0,297941 | Possibilidade de realizar um trabalho orientado mais para a qualidade do que para a quantidade realizada. |
| 22º | 17 | 0,286418 | Exercer um trabalho que possibilite conciliá-lo com outros projetos pessoais e profissionais. |
| 23º | 49 | 0,265946 | Exercer um trabalho que permita a aplicação de suas aptidões pessoais e conhecimentos: permita 'fazer o que gosta'. |
| 24º | 14 | 0,151142 | Conviver num ambiente em que a diversidade esteja presente e seja valorizada. |
| 25º | 46 | 0,142515 | Atuar numa organização com propósitos e valores semelhantes aos seus. |
| 26º | 50 | 0,118309 | Exercer um trabalho que contribua para a comunidade / que tenha um valor social. |
| 27º | 20 | 0,110082 | Compreender a importância que o trabalho tem para a missão da organização e como se relaciona com outros trabalhos nela exercidos. |
| 28º | 30 | 0,100176 | Exercer um trabalho que lhe permita ajudar os outros. |
| 29º | 37 | 0,056964 | Possibilidade de exercer um trabalho desafiador e complexo. |
| 30º | 48 | 0,052732 | Existência de mecanismo de reajuste salarial periódico. |
| 31º | 24 | 0,037588 | Exercer um trabalho que aumente a empregabilidade e a vivência profissional. |
| 32º | 23 | 0,009962 | Trabalhar numa organização que utilize técnicas avançadas/modernas de gestão. |

| Ordem | Questão | Média | Descrição |
|--------------|----------------|--------------|---|
| 33º | 3 | -0,01446 | Oportunidade de estabelecer relações de amizade. |
| 34º | 1 | -0,0416 | Compatibilidade entre sua remuneração e aquela aplicada para posições semelhantes em outros Órgãos. |
| 35º | 32 | -0,05233 | Possibilidade de expressar opinião e influenciar ativamente decisões organizacionais. |
| 36º | 35 | -0,05544 | Possibilidade de atuar num ambiente de informalidade, onde a comunicação seja fluida, natural. |
| 37º | 45 | -0,07262 | Atuar numa organização orientada para a responsabilidade social e ambiental. |
| 38º | 19 | -0,09862 | Conviver num ambiente onde as decisões sejam consensuais, tomadas de forma participativa. |
| 39º | 40 | -0,2161 | Possibilidade de interação com pessoas com quem se tenha afinidade / que compartilhem dos mesmos valores. |
| 40º | 2 | -0,28976 | Existência de mecanismos de avaliação formalizado. |
| 41º | 9 | -0,32079 | Ter parcela da remuneração vinculada ao desempenho. |
| 42º | 28 | -0,33549 | Exercer um trabalho que lhe permita ensinar pessoas. |
| 43º | 42 | -0,4665 | Possibilidade de participar da definição de metas e objetivos a serem alcançados. |
| 44º | 22 | -0,52643 | Status/prestígio pessoal proporcionado pelo trabalho. |
| 45º | 44 | -0,58463 | Possibilidade de atuação em equipes multidisciplinares. |
| 46º | 27 | -0,67246 | Oportunidade de exercer liderança/influenciar outras pessoas. |
| 47º | 43 | -1,01123 | Possibilidade de executar um trabalho previsível, bem estruturado e delimitado, onde se domine e controle os resultados a serem alcançados. |
| 48º | 39 | -1,13426 | Exercer um trabalho que possibilite viajar e participar de congressos e eventos. |
| 49º | 41 | -1,26637 | Possibilidade de representar a organização externamente. |
| 50º | 47 | -1,67543 | Oportunidade de conhecer pessoas importantes / influentes. |
| 51º | 31 | -1,79241 | Exercer um trabalho não muito demandante, com baixo nível de pressão e carga de trabalho. |

Anexo 2 – Importâncias das Expectativas dos Servidores do TCU por Questões

ANEXO III – Satisfação das Expectativas dos Servidores do TCU por Questões

| Ordem | Questão | Satisfação | Descrição |
|-------|---------|------------|---|
| 1º | 5 | 1,046656 | Existência de condições de trabalho favoráveis (infra-estrutura; equipamentos, recursos, etc). |
| 2º | 21 | 0,955078 | Possuir um pacote de benefícios atrativo, dando segurança em relação às necessidades básicas (vale alimentação, transporte, assistência médica, etc). |
| 3º | 38 | 0,868141 | Possuir uma relação de trabalho que transmita um sentimento de segurança e estabilidade. |
| 4º | 33 | 0,808578 | Possuir flexibilidade de tempo e/ou autonomia na administração do seu tempo no trabalho. |
| 5º | 10 | 0,749496 | Oportunidade de desenvolver o trabalho num clima favorável e de respeito mútuo. |
| 6º | 1 | 0,681073 | Compatibilidade entre sua remuneração e aquela aplicada para posições semelhantes em outros Órgãos. |
| 7º | 34 | 0,549476 | Trabalhar num ambiente em que se estabeleça uma relação cordial e de confiança entre os profissionais, com transparência e abertura para que se assuma erros. |
| 8º | 6 | 0,470054 | Atuar numa organização com alto padrão ético. |
| 9º | 22 | 0,428177 | Status/prestígio pessoal proporcionado pelo trabalho. |
| 10º | 7 | 0,357294 | Ter garantia de aposentadoria. |
| 11º | 17 | 0,303839 | Exercer um trabalho que possibilite conciliá-lo com outros projetos pessoais e profissionais. |
| 12º | 3 | 0,259701 | Oportunidade de estabelecer relações de amizade. |
| 13º | 29 | 0,243106 | Exercer um trabalho que desenvolva um sentimento de auto-estima / auto-respeito. |
| 14º | 16 | 0,166128 | Trabalhar numa organização onde haja uma liderança competente. |
| 15º | 11 | 0,151147 | Atuar numa organização que provoque impacto positivo na sociedade. |
| 16º | 35 | 0,129777 | Possibilidade de atuar num ambiente de informalidade, onde a comunicação seja fluida, natural. |
| 17º | 46 | 0,128018 | Atuar numa organização com propósitos e valores semelhantes aos seus. |
| 18º | 25 | 0,12781 | Perceber equilíbrio/justiça entre a remuneração recebida e aquela praticada internamente para outros profissionais. |
| 19º | 26 | 0,090881 | Trabalhar numa organização onde haja coerência entre objetivos organizacionais e normas internas. |
| 20º | 8 | 0,085839 | Exercer um trabalho que propicie um sentimento de contribuição / de propósito / de utilidade. |
| 21º | 4 | 0,06901 | Possibilidade de exercer um trabalho estimulante / interessante. |
| 22º | 18 | 0,062928 | Estar num ambiente que propicie sentir-se membro de um grupo / de trabalhar num time com objetivos comuns. |
| 23º | 40 | 0,055391 | Possibilidade de interação com pessoas com quem se tenha afinidade / que compartilhem dos mesmos valores. |
| 24º | 14 | 0,041027 | Conviver num ambiente em que a diversidade esteja presente e seja valorizada. |
| 25º | 20 | -0,024657 | Compreender a importância que o trabalho tem para a missão da organização e como se relaciona com outros trabalhos nela exercidos. |
| 26º | 24 | -0,025716 | Exercer um trabalho que aumente a empregabilidade e a vivência profissional. |
| 27º | 36 | -0,051743 | Possibilidade de realizar um trabalho orientado mais para a qualidade do que para a quantidade realizada. |
| 28º | 30 | -0,128507 | Exercer um trabalho que lhe permita ajudar os outros. |
| 29º | 28 | -0,167994 | Exercer um trabalho que lhe permita ensinar pessoas. |
| 30º | 37 | -0,182233 | Possibilidade de exercer um trabalho desafiador e complexo. |
| 31º | 23 | -0,184392 | Trabalhar numa organização que utilize técnicas avançadas/modernas de gestão. |

| | | | |
|-----|----|-----------|--|
| 32º | 12 | -0,205579 | Conviver num ambiente em que haja aplicação uniforme das regras e critérios para os profissionais (ausência de privilégios ou discriminações). |
| 33º | 51 | -0,207347 | Enxergar os resultados concretos obtidos com seu trabalho. |
| 34º | 45 | -0,217144 | Atuar numa organização orientada para a responsabilidade social e ambiental. |
| 35º | 13 | -0,221365 | Perceber oportunidades de promoção/desenvolvimento profissional na própria organização. |
| 36º | 27 | -0,227124 | Oportunidade de exercer liderança/influenciar outras pessoas. |
| 37º | 49 | -0,266317 | Exercer um trabalho que permita a aplicação de suas aptidões pessoais e conhecimentos: permita 'fazer o que gosta'. |
| 38º | 2 | -0,26702 | Existência de mecanismos de avaliação formalizado. |
| 39º | 48 | -0,2733 | Existência de mecanismo de reajuste salarial periódico. |
| 40º | 50 | -0,295598 | Exercer um trabalho que contribua para a comunidade / que tenha um valor social. |
| 41º | 44 | -0,309332 | Possibilidade de atuação em equipes multidisciplinares. |
| 42º | 43 | -0,344697 | Possibilidade de executar um trabalho previsível, bem estruturado e delimitado, onde se domine e controle os resultados a serem alcançados. |
| 43º | 9 | -0,387164 | Ter parcela da remuneração vinculada ao desempenho. |
| 44º | 32 | -0,393082 | Possibilidade de expressar opinião e influenciar ativamente decisões organizacionais. |
| 45º | 31 | -0,42488 | Exercer um trabalho não muito demandante, com baixo nível de pressão e carga de trabalho. |
| 46º | 15 | -0,438954 | Receber feedback (retorno) claro em relação ao seu desempenho profissional. |
| 47º | 19 | -0,462773 | Conviver num ambiente onde as decisões sejam consensuais, tomadas de forma participativa. |
| 48º | 47 | -0,529844 | Oportunidade de conhecer pessoas importantes / influentes. |
| 49º | 39 | -0,637559 | Exercer um trabalho que possibilite viajar e participar de congressos e eventos. |
| 50º | 42 | -0,86698 | Possibilidade de participar da definição de metas e objetivos a serem alcançados. |
| 51º | 41 | -1,061481 | Possibilidade de representar a organização externamente. |

Anexo 3 – Satisfação das Expectativas dos Servidores do TCU por Questões

ANEXO IV – Diferença entre Expectativas e Satisfação dos Servidores do TCU

| Ordem | Questão | Diferença | Descrição |
|-------|---------|-----------|--|
| 1º | 15 | 2,923077 | Receber feedback (retorno) claro em relação ao seu desempenho profissional. |
| 2º | 12 | 2,461538 | Conviver num ambiente em que haja aplicação uniforme das regras e critérios para os profissionais (ausência de privilégios ou discriminações). |
| 3º | 13 | 2,423077 | Perceber oportunidades de promoção/desenvolvimento profissional na própria organização. |
| 4º | 49 | 2,346154 | Exercer um trabalho que permita a aplicação de suas aptidões pessoais e conhecimentos: permita 'fazer o que gosta'. |
| 5º | 51 | 2,307692 | Enxergar os resultados concretos obtidos com seu trabalho. |
| 6º | 32 | 2,211538 | Possibilidade de expressar opinião e influenciar ativamente decisões organizacionais. |
| 7º | 19 | 2,173077 | Conviver num ambiente onde as decisões sejam consensuais, tomadas de forma participativa. |
| 8º | 42 | 2,096154 | Possibilidade de participar da definição de metas e objetivos a serem alcançados. |
| 9º | 48 | 2,038462 | Existência de mecanismo de reajuste salarial periódico. |
| 10º | 50 | 2,038462 | Exercer um trabalho que contribua para a comunidade / que tenha um valor social. |
| 11º | 36 | 1,980769 | Possibilidade de realizar um trabalho orientado mais para a qualidade do que para a quantidade realizada. |
| 12º | 8 | 1,903846 | Exercer um trabalho que propicie um sentimento de contribuição / de propósito / de utilidade. |
| 13º | 16 | 1,884615 | Trabalhar numa organização onde haja uma liderança competente. |
| 14º | 25 | 1,826923 | Perceber equilíbrio/justiça entre a remuneração recebida e aquela praticada internamente para outros profissionais. |
| 15º | 4 | 1,769231 | Possibilidade de exercer um trabalho estimulante / interessante. |
| 16º | 30 | 1,769231 | Exercer um trabalho que lhe permita ajudar os outros. |
| 17º | 45 | 1,75 | Atuar numa organização orientada para a responsabilidade social e ambiental. |
| 18º | 37 | 1,711538 | Possibilidade de exercer um trabalho desafiador e complexo. |
| 19º | 20 | 1,692308 | Compreender a importância que o trabalho tem para a missão da organização e como se relaciona com outros trabalhos nela exercidos. |
| 20º | 18 | 1,673077 | Estar num ambiente que propicie sentir-se membro de um grupo / de trabalhar num time com objetivos comuns. |
| 21º | 23 | 1,653846 | Trabalhar numa organização que utilize técnicas avançadas/modernas de gestão. |
| 22º | 26 | 1,653846 | Trabalhar numa organização onde haja coerência entre objetivos organizacionais e normas internas. |
| 23º | 6 | 1,634615 | Atuar numa organização com alto padrão ético. |
| 24º | 29 | 1,634615 | Exercer um trabalho que desenvolva um sentimento de auto-estima / auto-respeito. |
| 25º | 24 | 1,596154 | Exercer um trabalho que aumente a empregabilidade e a vivência profissional. |
| 26º | 7 | 1,557692 | Ter garantia de aposentadoria. |
| 27º | 14 | 1,557692 | Conviver num ambiente em que a diversidade esteja presente e seja valorizada. |
| 28º | 11 | 1,480769 | Atuar numa organização que provoque impacto positivo na sociedade. |
| 29º | 46 | 1,442308 | Atuar numa organização com propósitos e valores semelhantes aos seus. |
| 30º | 17 | 1,403846 | Exercer um trabalho que possibilite conciliá-lo com outros projetos pessoais e profissionais. |
| 31º | 34 | 1,326923 | Trabalhar num ambiente em que se estabeleça uma relação cordial e de confiança entre os profissionais, com transparência e abertura para que se assumam erros. |

| Ordem | Questão | Diferença | Descrição |
|-------|---------|-----------|---|
| 32º | 41 | 1,307692 | Possibilidade de representar a organização externamente. |
| 33º | 2 | 1,288462 | Existência de mecanismos de avaliação formalizado. |
| 34º | 9 | 1,25 | Ter parcela da remuneração vinculada ao desempenho. |
| 35º | 35 | 1,230769 | Possibilidade de atuar num ambiente de informalidade, onde a comunicação seja fluida, natural. |
| 36º | 28 | 1,076923 | Exercer um trabalho que lhe permita ensinar pessoas. |
| 37º | 33 | 0,923077 | Possuir flexibilidade de tempo e/ou autonomia na administração do seu tempo no trabalho. |
| 38º | 10 | 0,903846 | Oportunidade de desenvolver o trabalho num clima favorável e de respeito mútuo. |
| 39º | 40 | 0,846154 | Possibilidade de interação com pessoas com quem se tenha afinidade / que compartilhem dos mesmos valores. |
| 40º | 44 | 0,826923 | Possibilidade de atuação em equipes multidisciplinares. |
| 41º | 3 | 0,788462 | Oportunidade de estabelecer relações de amizade. |
| 42º | 39 | 0,615385 | Exercer um trabalho que possibilite viajar e participar de congressos e eventos. |
| 43º | 27 | 0,576923 | Oportunidade de exercer liderança/influenciar outras pessoas. |
| 44º | 43 | 0,461538 | Possibilidade de executar um trabalho previsível, bem estruturado e delimitado, onde se domine e controle os resultados a serem alcançados. |
| 45º | 38 | 0,326923 | Possuir uma relação de trabalho que transmita um sentimento de segurança e estabilidade. |
| 46º | 21 | 0,288462 | Possuir um pacote de benefícios atrativo, dando segurança em relação às necessidades básicas (vale alimentação, transporte, assistência médica, etc). |
| 47º | 5 | 0,211538 | Existência de condições de trabalho favoráveis (infra-estrutura; equipamentos, recursos, etc). |
| 48º | 1 | 0,076923 | Compatibilidade entre sua remuneração e aquela aplicada para posições semelhantes em outros Órgãos. |
| 49º | 22 | -0,30769 | Status/prestígio pessoal proporcionado pelo trabalho. |
| 50º | 47 | -0,36538 | Oportunidade de conhecer pessoas importantes / influentes. |
| 51º | 31 | -0,71154 | Exercer um trabalho não muito demandante, com baixo nível de pressão e carga de trabalho. |

Anexo 4 - Diferença entre Expectativa e Satisfação por Questão

ANEXO V – Comparação entre Importância de Expectativas entre os 3 Setores por Questão

| Ordem | Grupo | Questão | TCU | 2º Setor | 3º Setor | DP |
|-------|-------|---------|----------|----------|----------|----------|
| 1º | 4 | 47 | -1,67543 | -0,86118 | -0,59319 | 0,563631 |
| 2º | 3 | 41 | -1,26637 | -0,50179 | -0,22946 | 0,537576 |
| 3º | 1 | 48 | 0,052732 | -0,33393 | -0,96875 | 0,515738 |
| 4º | 6 | 39 | -1,13426 | -0,48661 | -0,16084 | 0,495505 |
| 5º | 1 | 7 | 0,414706 | -0,20148 | -0,51496 | 0,472973 |
| 6º | 9 | 31 | -1,79241 | -1,30124 | -1,04698 | 0,378936 |
| 7º | 3 | 42 | -0,4665 | 0,137264 | 0,107766 | 0,340385 |
| 8º | 4 | 27 | -0,67246 | -0,03551 | -0,1548 | 0,338599 |
| 9º | 1 | 1 | -0,0416 | -0,00315 | -0,60163 | 0,334986 |
| 10º | 9 | 33 | 0,650988 | 0,024941 | 0,223166 | 0,319963 |
| 11º | 3 | 43 | -1,01123 | -0,90079 | -0,41449 | 0,317485 |
| 12º | 4 | 44 | -0,58463 | -0,10774 | -0,01374 | 0,306096 |
| 13º | 7 | 50 | 0,118309 | -0,19336 | 0,343618 | 0,269645 |
| 14º | 1 | 9 | -0,32079 | 0,152722 | -0,24507 | 0,254358 |
| 15º | 1 | 21 | 0,397314 | -0,00365 | -0,07163 | 0,253412 |
| 16º | 6 | 38 | 0,362707 | -0,09417 | -0,03812 | 0,249176 |
| 17º | 8 | 5 | 0,493811 | 0,167874 | 0,030613 | 0,237918 |
| 18º | 2 | 6 | 0,76603 | 0,432077 | 0,353296 | 0,21912 |
| 19º | 7 | 28 | -0,33549 | 0,043068 | 0,025713 | 0,213725 |
| 20º | 4 | 34 | 0,617093 | 0,326346 | 0,270004 | 0,18627 |
| 21º | 8 | 2 | -0,28976 | 0,004519 | -0,30973 | 0,175949 |
| 22º | 7 | 11 | 0,368686 | 0,029641 | 0,279787 | 0,175797 |
| 23º | 2 | 45 | -0,07262 | -0,08909 | 0,216716 | 0,172002 |
| 24º | 6 | 13 | 0,319007 | 0,389008 | 0,063584 | 0,17129 |
| 25º | 4 | 10 | 0,602312 | 0,332331 | 0,285632 | 0,170956 |
| 26º | 2 | 12 | 0,4234 | 0,205731 | 0,104694 | 0,162871 |
| 27º | 5 | 15 | 0,487094 | 0,252136 | 0,204641 | 0,151239 |
| 28º | 3 | 36 | 0,297941 | 0,007336 | 0,092856 | 0,149346 |
| 29º | 4 | 40 | -0,2161 | -0,22957 | 0,026354 | 0,144028 |
| 30º | 2 | 14 | 0,151142 | -0,12515 | -0,03611 | 0,141024 |
| 31º | 6 | 24 | 0,037588 | 0,307244 | 0,110986 | 0,139415 |
| 32º | 8 | 16 | 0,549296 | 0,372356 | 0,289762 | 0,132594 |
| 33º | 3 | 37 | 0,056964 | 0,2803 | 0,065625 | 0,126517 |
| 34º | 9 | 17 | 0,286418 | 0,053826 | 0,112888 | 0,120899 |
| 35º | 4 | 18 | 0,300896 | 0,067777 | 0,208961 | 0,117423 |
| 36º | 6 | 29 | 0,432272 | 0,242558 | 0,242536 | 0,109538 |
| 37º | 3 | 32 | -0,05233 | 0,162565 | 0,066723 | 0,107658 |
| 38º | 6 | 22 | -0,52643 | -0,33547 | -0,50746 | 0,105204 |
| 39º | 2 | 46 | 0,142515 | 0,008671 | 0,212914 | 0,103751 |
| 40º | 3 | 4 | 0,324277 | 0,441183 | 0,250443 | 0,096177 |
| 41º | 7 | 30 | 0,100176 | 0,020383 | 0,208308 | 0,094318 |
| 42º | 8 | 26 | 0,320146 | 0,153146 | 0,183225 | 0,089014 |
| 43º | 1 | 25 | 0,34452 | 0,223522 | 0,174687 | 0,087435 |
| 44º | 8 | 23 | 0,009962 | 0,169132 | 0,028751 | 0,086982 |
| 45º | 2 | 19 | -0,09862 | 0,038242 | 0,049058 | 0,082317 |
| 46º | 6 | 8 | 0,425239 | 0,270638 | 0,29998 | 0,08211 |
| 47º | 4 | 35 | -0,05544 | -0,03023 | 0,064893 | 0,063461 |

| | | | | | | |
|-----|---|----|----------|----------|----------|----------|
| 48° | 6 | 49 | 0,265946 | 0,196713 | 0,146105 | 0,060161 |
| 49° | 5 | 20 | 0,110082 | 0,087171 | 0,193741 | 0,056096 |
| 50° | 5 | 51 | 0,382716 | 0,305737 | 0,303779 | 0,04502 |
| 51° | 4 | 3 | -0,01446 | -0,0688 | -0,01776 | 0,030463 |

Anexo 5 - Comparação entre Importância de Expectativas entre os 3 Setores por Questão

