



**ESCOLA DA MAGISTRATURA DE RONDÔNIA**

**PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU  
EM GESTÃO CARTORÁRIA JUDICIAL**

**DOUGLAS JÚNIOR AZEVEDO SIMÕES**

**GEUDE DE OLIVEIRA LIMA**

**ANÁLISE DE UM PROGRAMA DE INCENTIVO NO TRIBUNAL DE  
JUSTIÇA DO ESTADO DE RONDÔNIA**

**PORTO VELHO/RO**

**2017**

**DOUGLAS JÚNIOR AZEVEDO SIMÕES**

**GEUDE DE OLIVEIRA LIMA**

**ANÁLISE DE UM PROGRAMA DE INCENTIVO NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO  
ESTADO DE RONDÔNIA**

Trabalho de Conclusão de Curso,  
elaborado como requisito parcial para  
obtenção do grau de especialista em nível  
de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão  
Cartorária Judicial, apresentado à Escola  
da Magistratura do Estado de Rondônia.

**Orientador(a):** Prof<sup>a</sup>. Simone de Melo

**PORTO VELHO/RO  
DEZEMBRO – 2017**

**DOUGLAS JÚNIOR AZEVEDO SIMÕES**

**GEUDE DE OLIVEIRA LIMA**

**ANÁLISE DE UM PROGRAMA DE INCENTIVO NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO  
ESTADO DE RONDÔNIA**

Trabalho de Conclusão de Curso elaborado como requisito parcial para obtenção do grau de especialista em nível de pós-graduação *lato sensu* em Gestão Cartorária Judicial, apresentado à Escola da Magistratura do Estado de Rondônia – EMERON.

**Data de Aprovação 15/12/2017**

**Banca Examinadora**

**Me. Arlen José Silva de Souza**  
Coordenador do Curso

**Ma. Ione Grace do Nascimento Cidade Kozen**  
Presidente em exercício

**Espec. Angelina Gomes de Brito Almeida**  
Examinador 1

**Espec. Efsen Ferreira dos Santos Rodrigues**  
Examinador 2

## DEDICATÓRIA

Dedicamos este trabalho a todos os nossos amigos e familiares, principalmente pelo apoio e paciência.

Douglas Júnior Azevedo Simões e  
Geude de Oliveira Lima

## AGRADECIMENTOS

Ao Todo Poderoso, **Deus**, dedico o meu eterno agradecimento, porque ele é o meu alicerce, minha rocha.

Aos meus professores e à minha orientadora professora e magistrada Simone de Melo.

Um agradecimento especial aos amigos e servidores da pós

A todos vocês, muito obrigado!

*“Os teus olhos viram o meu corpo ainda informe, e no teu livro todas estas coisas foram escritas, as quais iam sendo dia a dia formadas, quando nem ainda uma delas havia.”*

*Salmo 139. 16.*

## RESUMO

O estudo buscou analisar a eficácia de um Programa de Incentivo no âmbito do Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia, sob a óptica de um melhor desempenho e motivação pessoal. A satisfação no trabalho é vista como um aspecto que, quando presente, motiva os empregados, e afeta positivamente a produtividade destes. Trabalhos que oferecem crescimento pessoal, sentimento de participação e senso de realização aos funcionários geram as recompensas mais eficazes: a motivação interna. Esta motivação é uma característica que deve brotar prioritariamente de dentro de cada indivíduo. Uma pessoa internamente motivada não precisa de estímulos externos para executar bem sua tarefa. Ao contrário, nestes casos, uma ênfase excessiva em estímulos externos pode eliminar a motivação interna de cada um. A pesquisa constituiu em estudos descritivos explicativos sob uma abordagem quantitativa, com a realização de trabalhos de campo e a coleta de dados por meio de um questionário estruturado aos servidores públicos do Poder Judiciário do Estado de Rondônia, lotados na comarca de Alvorada d'Oeste.

**Palavras-chave:** Programa de Incentivo; desempenho; motivação.

## **ABSTRACT**

The study sought to analyze the effectiveness of an Incentive Program within the Rondônia State Court of Justice, under the perspective of a better performance and personal motivation. Job satisfaction is seen as an aspect that, when present, motivates employees, and positively affects their productivity. Jobs that offer personal growth, a sense of participation, and sense of accomplishment to employees generate the most effective rewards: internal motivation. This motivation is a characteristic that should emerge as a priority from within each individual. An internally motivated person does not need external stimuli to perform his task well. On the contrary, in these cases, an overemphasis on external stimuli can eliminate one's internal motivation. The research consisted of explanatory descriptive studies under a quantitative approach, with the accomplishment of fieldwork and the collection of data through a questionnaire structured to public servants of the Judicial Power of the State of Rondônia, crowded in the region of Alvorada d'Oeste.

**Keywords:** Incentive Program; Performance; motivation.



## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

PJE – Processo Judicial Eletrônico

GP – Gestão de Pessoas

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

PRP – Performance-Related Pay

FHC – Fernando Henrique Cardoso

PSD-TO – Partido Social Democrático - Tocantins

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
<b>OBJETIVOS.....</b>	<b>12</b>
<b>1. UMA ABORDAGEM HISTÓRICA .....</b>	<b>13</b>
1.1 GESTÃO DE PESSOAS .....	15
1.2 MOTIVAÇÃO NO ÂMBITO DO TRABALHO .....	16
1.3 REMUNERAÇÃO POR DESEMPENHO NO SETOR PÚBLICO .....	19
<b>2. REMUNERAÇÃO VARIÁVEL POR DESEMPENHO.....</b>	<b>24</b>
<b>3. PROGRAMA DE INCENTIVO NÃO-REMUNERATÓRIO.....</b>	<b>26</b>
<b>4. ESTUDOS E APLICAÇÕES DA PRV .....</b>	<b>27</b>
<b>5. ANÁLISE DA EFETIVIDADE DE PROGRAMAS DE INCENTIVO NO ÂMBITO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....</b>	<b>32</b>
5.1 EXEMPLOS .....	35
5.2 PROJETO DE LEI.....	36
<b>6. DESEMPENHO HUMANO NO TRABALHO .....</b>	<b>37</b>
<b>7. COLETA DE DADOS .....</b>	<b>41</b>
7.1 ANÁLISE DA COLETA DE DADOS .....	42
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>49</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>52</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>54</b>

## INTRODUÇÃO

O Estado de Rondônia vivencia um momento de expansão econômica, resistindo as pressões externas da atual crise instalada no país. A população, em virtude das modificações sociais, torna-se mais crítica, mudando a maneira como se percebia o serviço público. Em razão disso, cria-se um jurisdicionado mais indagador, levantando questões de como funciona ou deveria funcionar a gestão dos órgãos públicos, exigindo maiores e melhores resultados. Conhecedor da demanda, e a fim de possibilitar uma maior eficiência e aprimorar a qualidade dos serviços prestados, o Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia, vivencia a busca de modelos de gestão capazes não só de redefinir as estruturas, como também de torná-las mais eficientes através da modernização, da transparência e da eficácia de seus sistemas.

A implementação do Processo Judicial Eletrônico (PJe) é um exemplo pelo qual a Administração do Poder Judiciário aderiu à ideia da modernização. Contudo, o que esta pesquisa procura demonstrar é como manter o servidor público deste Órgão, muitas das vezes inundado de problemas e novos desafios, atraído, motivado e capaz de auxiliar na maximização do desempenho organizacional.

A ênfase do trabalho focado na tarefa e nas estruturas demonstrou que não adianta possuir as melhores tecnologias, a fim de obter melhores resultados, se não houver evolução na pessoa responsável pela tarefa. É preciso, primeiramente, conhecer as necessidades humanas para compreender o comportamento e utilizar a motivação individual na melhoria do desempenho nas organizações.

Já existem estudos voltados a fim de compreender a motivação dos funcionários e auxiliar gestores a lidar com problemas correlatos, visando o desenvolvimento empresarial. Entretanto, é um assunto ainda desafiador no âmbito organizacional, o que pode ser percebido pelo elevado número de trabalhadores ainda desmotivados e insatisfeitos em seus trabalhos, em diversos campos de atuação, o que pode gerar problemas, tais como: redução nos padrões de qualidade; intervenção na produtividade dos serviços prestados; e incremento no absenteísmo e na rotatividade.

Sob a ótica do objetivo norteador do gerencialismo da administração pública, de maximização do desempenho organizacional, destaca-se a ênfase nas pessoas,

elevando-se a importância da adoção de políticas de administração de pessoais capazes de assegurar a melhoria contínua do desempenho dos servidores públicos. Neste contexto, o uso estratégico dos programas que preveem incentivos extrínsecos garantidores de maior motivação é adotado como um propulsor da elevação dos níveis de desempenho individual nas organizações públicas.

Por estas considerações, o problema da pesquisa foi definido por meio da seguinte indagação: É possível que um programa de incentivo aumente o desempenho e a motivação pessoal dos servidores públicos do Poder Judiciário do Estado de Rondônia?

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo Geral**

Analisar a relação entre um Programa de Incentivo por Metas e o desempenho e a motivação dos servidores públicos do Poder Judiciário do Estado de Rondônia.

### **Objetivos Específicos**

- a) Analisar a possibilidade de um Programa de Incentivo Remuneratório ou um Programa de Incentivo não-remuneratório
- b) Identificar a percepção dos servidores quanto ao grau de confiança, credibilidade e expectativa com um Programa de Incentivo
- c) Relacionar o Programa de Incentivo, o desempenho individual e a motivação para os trabalhos dos servidores públicos.

## 1 - UMA ABORDAGEM HISTÓRICA

A palavra “Salário” é derivada do latim – *salarium argentum* – que significa “pagamento em sal”. No Império Romano os soldados eram pagos com sal, pois naquela época, o sal era uma iguaria muito cara e que podia ser trocada por alimento, vestimentas, armas, etc. Ainda hoje, o salário representa a principal forma de recompensa financeira da organização.

O trabalhador empenha parte de sua vida e de seu esforço, comprometendo-se a uma atividade rotineira, bem como a um padrão de desempenho exigido pela organização e em troca recebe o salário, ou seja, o dinheiro – elemento simbólico e intercambiável – constituindo a fonte de renda que proporciona a toda pessoa o seu poder aquisitivo. Chiavenato (2004) nos informa que existe o salário nominal e o salário real. O primeiro representa o volume de dinheiro fixado em contrato individual pelo cargo ocupado. Já o salário real representa a quantidade de bens que o trabalhador pode adquirir com o volume de dinheiro que recebe de forma mensal, semanal ou por hora, correspondendo ao seu poder aquisitivo, isto é, a quantidade de mercadorias que pode ser adquirida com esse valor salarial.

O salário mínimo, por sua vez, é a menor remuneração financeira permitida por lei aos trabalhadores de um país ou ramo de atividade econômica; sendo que sua fixação significa uma intervenção do Estado no mercado de trabalho, ou ainda, pode ser resultante de negociações coletivas entre empregados e empregadores. O salário pode apresentar três tipos: o salário por unidade de tempo, o salário por resultado e o salário tarefa.

O salário por unidade de tempo é pago em concordância com o tempo em que o trabalhador fica à disposição da empresa, podendo ser dimensionado em uma hora, semana, quinzena ou mês. O segundo tipo diz respeito à quantidade ou número de peças ou obras produzidas pelo trabalhador, abrangendo os sistemas de incentivos, como, por exemplo, as comissões e prêmios de produção como gratificações pela produtividade alcançada na função. E, por fim, o salário por tarefa refere-se a uma fusão dos anteriores, isto é, o trabalhador está sujeito a uma determinada jornada de trabalho, ao mesmo tempo em que o salário é estabelecido pela quantidade de peças produzidas.

A remuneração é uma forma de valorização das pessoas como contrapartida de seu trabalho para a organização. Por isso, é fundamental que as empresas possuam padrões internos de igualdade para estabelecer critérios de recompensa duráveis que criem um ambiente de segurança e justiça aos trabalhadores.

O conceito de remuneração implica, portanto, que há uma troca: o trabalhador investe em seu trabalho com seus conhecimentos e habilidades de forma dedicada, e a organização retribui esse esforço adequadamente, por meio de recompensas. Assim, a remuneração é a forma de concretizar a valorização da pessoa pela organização, sendo ela a mais importante e mais complexa em termos de gestão.

Os processos de recompensar as pessoas constituem os elementos fundamentais para o incentivo e motivação dos funcionários da organização, tendo em vista de um lado os objetivos organizacionais a serem alcançados e, de outro lado, os objetivos individuais a serem satisfeitos. Por essa razão, os processos de oferecer recompensas ocupam lugar de destaque entre os principais processos de gerir as pessoas dentro das organizações. A palavra recompensa significa uma retribuição, prêmio ou reconhecimento pelos serviços de alguém. A recompensa é elemento fundamental na condução das pessoas em termos de retribuição, retroação ou reconhecimento do seu desempenho na organização.

Na abordagem tradicional, predomina o modelo do *homo economicus*: a suposição de que as pessoas são motivadas exclusivamente por incentivos salariais, financeiros e materiais. A remuneração obedece a padrões rígidos e imutáveis, atende a processos padronizados de avaliação de cargos, dentro de uma política de generalização que se aplica a todos os funcionários, indistintamente e sem levar em conta suas diferenças individuais de desempenho. A remuneração é baseada no tempo e não no desempenho, com ênfase no passado do funcionário e em valores fixos e estáticos.

Na abordagem moderna, predomina o modelo do homem complexo: a suposição de que as pessoas são motivadas por uma enorme variedade de incentivos, como salário, objetivos e metas a atingir, satisfação no cargo e na organização, necessidades de autorrealização, etc. Aqui, a remuneração obedece a esquemas flexíveis, atende a processos personalizados, dentro de uma política de

adequação às diferenças individuais entre as pessoas e seus desempenhos. A remuneração é baseada nas metas e resultados a serem alcançados pelas pessoas, com ênfase no desempenho futuro e em valores variáveis e flexíveis.

## **1.1 GESTÃO DE PESSOAS**

Introduzindo uma nova concepção para a administração em relação ao ser humano e o seu comportamento no âmbito organizacional, a Teoria das Relações Humanas contestou aspectos criticados nas teorias e modelos apresentados pelas escolas anteriores.

Esse movimento veio em consequência dos estudos procedidos na cidade de Chicago, Estados Unidos, no bairro de Hawthorne em 1927, mas foi a partir de 1929 que suas ideias foram disseminadas e desenvolvidas, trazendo uma nova visão para os trabalhadores dentro das empresas (MOTA; VASCONCELOS, 2006).

Dessa maneira buscou-se conhecer o comportamento dos trabalhadores, que para Mota e Vasconcelos (2006) não está submetido apenas aos incentivos econômicos, como propagou o modelo Taylorista-Fordista, mas que também é instigado por fatores sociais e emocionais.

No entanto, ainda que tenha modificado a concepção do trabalhador nas organizações, para muitos, a expressão recursos humanos não seria mais adequada para se referir a esse novo indivíduo, dotado de múltiplas dimensões, que não poderia mais ser considerado apenas um mero recurso a ser explorado pela organização, neste contexto, desenvolveu-se o conceito de gestão de pessoas onde o mesmo passou a ser visto com um papel social importante, associado à preocupação com a lucratividade e eficiência (MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

Assim começa-se a notar diferentes técnicas de gestão dando forma a perfis gerenciais e sistemas burocráticos mais políticos (MOTTA; VASCONCELOS, 2006). Ainda na visão desses autores (2006) destacam-se alguns papéis importantes exercidos pela gestão de pessoas em sua função administrativa como enfatizar as necessidades e os recursos disponíveis da organização, avaliando a distribuição de funções e como elas estão sendo executadas, remunerando funcionários para

incentivá-los a buscarem metas empresariais e treiná-los para melhor conduzirem seus trabalhos.

Neste contexto, Wood Jr. e Picarelli (2004) destacam que, devido às mudanças econômicas, tecnológicas e sociais é importante que as empresas busquem alinhar as práticas de gestão de pessoas às estratégias organizacionais, dando espaço à gestão estratégica de pessoas. Gestão esta cuja missão é, de acordo com Marras (2005, p. 130), a de se “preocupar mais diretamente com os interesses particulares dos trabalhadores e seus valores culturais próprios, objetivando aliciá-los e engajá-los, cada vez mais, na defesa dos interesses da empresa”. Para tal objetivo o auxílio de um bom sistema remuneratório à gestão estratégica de pessoas se torna imprescindível. De acordo com Wood Jr. e Picarelli (2004) a evolução deste sistema, também alinhado às estratégias empresariais favorecem a organização na busca por indivíduos capacitados em um mundo sob constantes mudanças.

## **1.2 MOTIVAÇÃO NO ÂMBITO DO TRABALHO**

Motivar pode ser considerado como um conjunto de ações, para uma determinada pessoa ou grupo de pessoas, com intuito de incentivá-la a realização de algo. É apresentar motivos para que alguém tenha ânimo em sua atividade. São objetivos com uma meta principal no futuro, alcançando aquilo que se deseja. Existem as mais diversas conceituações para o ato de motivar, mas o que podemos analisar, pelas empresas do Brasil e no mundo, é que esse ainda é um problema sério para muitas pessoas. As pesquisas publicadas na mídia sempre nos mostram que os funcionários encontram-se discordantes com relação à sua remuneração pelo trabalho, seja ela financeira ou não. O dinheiro pode ser considerado um elemento motivador, mas, como muitos outros, seus efeitos são temporários.

A “motivação é uma construção multidimensional”, visto que uma forma bem estabelecida de discorrer sobre as dimensões da motivação é segundo as origens da motivação individual: intrínseca e extrínseca (CHO; PERRY, 2012, p. 382). Amabile (1993, p. 186) debruçou-se sobre este assunto, oferecendo uma definição formal destas duas realidades: Os indivíduos são motivados intrinsecamente quando



buscam o prazer, o interesse, a satisfação da curiosidade, a autoexpressão ou um desafio pessoal no trabalho. Os indivíduos são motivados extrinsecamente quando se envolvem no trabalho a fim de atingirem algum objetivo que está para além do trabalho em si.

Por seu lado, Deci (1971) dissertou largamente sobre a motivação intrínseca. Para este autor as atividades motivadas intrinsecamente caracterizam-se por serem aquelas em que não existe uma recompensa aparente para além da atividade em si mesma, o que leva a concluir que a motivação intrínseca encontra-se associada à realização pessoal ou ao trabalho em si, ou seja, a motivação intrínseca refere-se a uma necessidade psicológica inata para a competência e autodeterminação. Desta feita, os indivíduos intrinsecamente motivados são aqueles que têm um locus de controle interno elevado, atribuindo o seu comportamento a necessidades internas, esforçando-se por obter recompensas que satisfaçam tais necessidades intrínsecas.

No campo dos estudos organizacionais, desde os movimentos das relações humanas, na primeira metade do século XX, observa-se a busca pela compreensão das variáveis que influenciam a produtividade das organizações. A partir deste período, necessidades humanas como aceitação, reconhecimento e realização passaram a ser consideradas no contexto empresarial (MOTTA, 1979). Estes aspectos, segundo a teoria de Herzberg (1997), estão relacionados à satisfação no trabalho (GONDIM; SILVA, 2004). Desta forma, as necessidades humanas servem de base para o estudo dos comportamentos humanos nas organizações, buscando-se satisfazer os empregados para que estes possam contribuir com os objetivos empresariais (FREITAS, 2006; BEALE, 2007).

A expressão “motivação” origina-se do latim da palavra motivos e indica tudo aquilo que movimenta ou que pode mover algo, ou o fim de uma ação, considerando-se, portanto, a motivação como uma ação que move as pessoas (MAXIMINIANO, 1997; GONDIM; SILVA, 2004). Motivação no âmbito organizacional é um assunto pertinente à capacidade de impulsionar os motivos dos diversos procedimentos individuais, melhorando o desempenho e a produtividade da empresa (GONDIM; SILVA, 2004).

Gondim e Silva (2004) destacam que uma das ênfases dada à motivação refere-se a sua manutenção por meio de fatores pessoais, como desejos e

necessidades; ou de fatores ambientais, por exemplo, as atividades executadas, a equipe e as condições físicas. Abordam ainda algumas teorias organizacionais relativas à motivação, dentre as quais as teorias seminais de Maslow (1954) e Herzberg (1997), concebidas sobre o conceito de necessidade como uma força que impulsiona alguém a agir com tamanha intensidade até que a carência seja reduzida. Nesta ótica, as necessidades humanas estimulam as ações, mas, se aquelas forem sanadas, essa força propulsora se extinguirá.

A teoria de Maslow fundamentou as necessidades humanas em origens biológicas, seguindo uma sequência hierárquica piramidal, iniciando na base com as necessidades indispensáveis à sobrevivência até o topo com as necessidades motivacionais, conforme disposto abaixo na Figura 1. Os níveis hierárquicos apresentam a seguinte ordem, das inferiores às superiores: necessidades fisiológicas; de segurança (contra perigos, incertezas); sociais (pertinentes a relacionamentos, aceitação, consideração); de estima (como progresso, aprovação, reconhecimento e valorização social) e de autorealização (concernentes à realização, crescimento e aperfeiçoamento individuais no nível máximo) (GONDIM; SILVA, 2004; MASLOW, 1954).

**Figura 1 – Comparação entre as teorias de Maslow e de Herzberg**



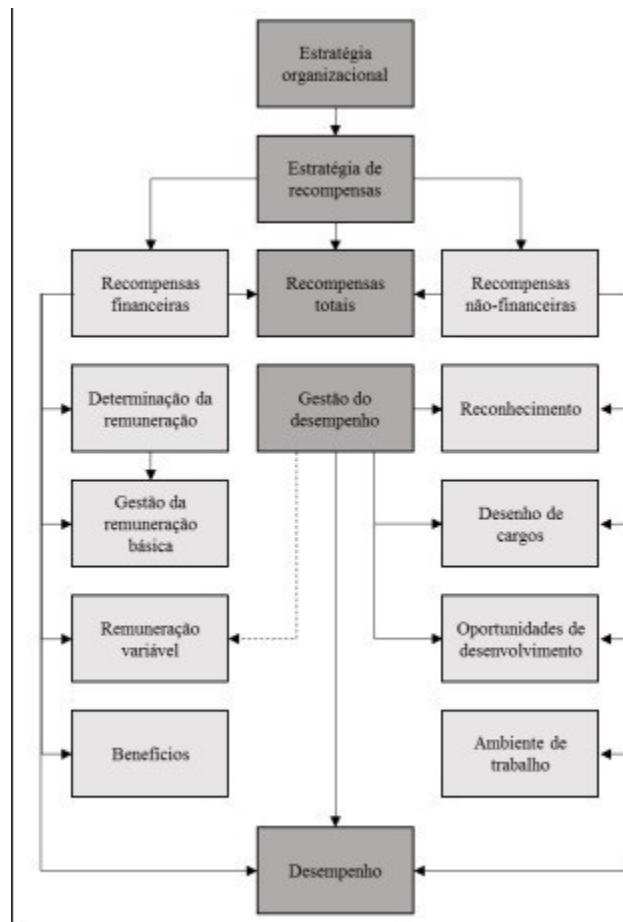
Fonte: Elaborado a partir de Herzberg (1997); Freitas (2006); Wagner III e Hollenbeck (2009); Gondim e Silva (2004)

Herzberg, entretanto, como apresentado na Figura 1, agrupou os fatores relativos à motivação humana no trabalho em apenas dois grupos, os intrínsecos (motivacionais) e extrínsecos (de higiene), formulando, assim, a Teoria Bifatorial (GONDIM; SILVA, 2004; HERZBERG, 1997). Os fatores motivacionais centram-se no funcionário e em suas atividades, ou seja, no conteúdo do trabalho, produzindo satisfação. Abrangem a realização, o reconhecimento, o trabalho em si, a responsabilidade e o crescimento ou progresso. Os fatores higiênicos referem-se aos que levam os empregados à insatisfação, e encontram-se no contexto do trabalho, ou seja, nos aspectos externos à pessoa, compreendendo a política e administração da empresa, a supervisão, as relações interpessoais, as condições de trabalho, o salário, o status e a segurança, (FREITAS, 2006; GONDIM; SILVA, 2004; HERZBERG, 1997).

Desta forma, satisfação e insatisfação não são compreendidas como sensações opostas, pois estão associadas a necessidades distintas do ser humano (PUGH; HICHSON, 2004). Maciel e Sá (2007) reforçam essa ideia, declarando que os fatores motivacionais, quando presentes, produzem elevado nível de satisfação, mas sua ausência não gera insatisfação de forma proporcional; em contraponto, a inexistência de fatores higiênicos causa alto grau de insatisfação, mas sua existência não promove o mesmo percentual de satisfação.

### **1.3 REMUNERAÇÃO POR DESEMPENHO NO SETOR PÚBLICO**

A remuneração é um dos elementos dos sistemas de recompensa, que por sua vez são componentes da gestão de pessoas (GP) e consistem de processos e práticas inter-relacionados (vide Figura 2) que objetivam uma administração de recompensas efetivamente benéfica tanto para as organizações quanto para as pessoas que nelas trabalham (Armstrong, 2014).



**Nota: Figura 2. Um sistema de recompensa. Nota. Fonte: Adaptado de Armstrong, M. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13th ed.) (p. 364). London: Kogan Page**

Como parte desse complexo sistema de recompensa, o relacionamento e a possibilidade de vinculação da remuneração ao desempenho tem crescentemente atraído os empregadores e, conseqüentemente, há numerosos relatos de pesquisa sobre a remuneração por desempenho na literatura de GP, principalmente voltados para o setor privado (Boachie-Mensah & Dogbe, 2011). A remuneração por desempenho pode ser entendida como um arranjo de recompensas que liga o pagamento ao desempenho dos empregados, em que aumentos de salário dependem única ou principalmente do mérito de cada um (Boachie-Mensah & Dogbe, 2011; Swabe, 1989), que é aferido por avaliações (Armstrong, 2014).

Apesar de controverso, o tema ganhou destaque devido a evidências teóricas empíricas de que recompensas financeiras podem influenciar a motivação e, conseqüentemente, melhorar o desempenho (Prentice, Burgess, & Proper,

2007), sendo que a remuneração por desempenho seria mais apropriada para pessoas que são mais propícias a se motivarem por dinheiro, para organizações com uma cultura orientada para desempenho e quando este pode ser medido objetivamente (Armstrong, 2014). Essa configuração ideal para a implementação de tal modelo de recompensas e o fato de que algumas peculiaridades dos órgãos da administração pública interferem na motivação e no comportamento dos empregados de maneira diferente dos padrões presentes nas organizações privadas (Rodrigues, Reis, & Gonçalves, 2014) vão ao encontro dos indícios de que os incentivos financeiros no setor público surtem poucos efeitos, ainda que o tema seja relativamente novo nesse contexto (Burgess & Ratto, 2003).

Há 20 anos, a maioria dos servidores públicos dos países-membros da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) era remunerada de acordo com as tabelas de vencimentos de serviço incremental, em que somente as promoções eram utilizadas como forma de incentivos e eram voltadas especialmente para as gerências seniores. Estas promoções eram controladas, servindo parte como um incentivo, parte como uma forma de garantir a independência do serviço público no que diz respeito à sua capacidade de servir aos governos de diferentes orientações políticas. No entanto, pressões socioeconômicas levaram à necessidade de outros tipos de incentivos que não fossem a promoção para fortalecer a gestão de desempenho (Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD], 2005).

Entre o final do milênio passado e o início do atual, um número significativo de funcionários públicos dos países membros da OCDE, tanto gerentes seniores como empregados não-gerenciais, passaram a ter remuneração por desempenho. A introdução de políticas de remuneração de desempenho ocorreu no contexto das dificuldades econômicas e orçamentárias enfrentadas por esses países a partir de meados dos anos 1970 (OECD, 2005) e, por isso, sofreu pouca oposição (Hyndman & Eden, 2001).

No Brasil, por exemplo, existem dois marcos recentes da adoção dos sistemas de remuneração variável na administração pública nacional: as experiências desenvolvidas pelo governo federal, a partir de 2003, e as iniciativas dos governos estaduais. A primeira iniciativa focou mais na concessão de gratificações atreladas a desempenho e a segunda a bonificações periódicas (Assis

& Reis, 2011). No modelo tradicional anteriormente aplicado no setor público, um funcionário (agente) com um contrato de salário fixo teria um incentivo para usar a informação assimétrica e trabalhar menos do que acordado com o principal. No quadro principal agente, estudado pela teoria da agência e relacionado à implementação da remuneração por desempenho em órgãos públicos, este problema poderia ser resolvido por meio da construção de um “contrato de incentivo”, que alinharia os interesses do principal aos do agente, por exemplo, com a construção de um sistema de remuneração por desempenho que vincula as recompensas financeiras do agente à produtividade dele.

Assim, com a autoridade dos empregadores para dar aos funcionários suplementos e bônus, estes receberiam um incentivo para executar suas tarefas em conformidade com os objetivos estabelecidos pelos empregadores (Bregn, 2010). As razões para implementar o pagamento por desempenho são várias, e vão desde aumentar a motivação individual e responsabilização dos funcionários públicos, a fim de melhorar o desempenho, até facilitar o recrutamento e a retenção de profissionais qualificados, já que o pagamento é variável e individualizado. Além de tais fatores, essa forma de pagamento é vista como um sinal de mudança para os funcionários públicos e é uma maneira de indicar aos cidadãos que o desempenho é regularmente avaliado na administração pública (OECD, 2005).

A discussão acerca da possibilidade de melhorar o desempenho do setor público por meio da vinculação a incentivos financeiros têm atraído forte interesse entre estudiosos e profissionais. Duas linhas de pesquisa têm buscado investigar essa questão: a primeira analisa a linha de frente de pessoal, a fim de descobrir o papel dos incentivos financeiros em relação à motivação (Belle & Cantarelli, 2015; Chen & Hsieh, 2014; Stazyk, 2012), e a segunda centra suas investigações no comportamento gerencial e sua influência sobre o desempenho organizacional (McAdam, Walker, & Hazlett, 2011; Poister, Pasha, & Edwards, 2013; Gomes & Mendes, 2013).

Apesar das tentativas, ainda existem grandes dificuldades para a avaliação dos impactos resultantes da implementação da remuneração por desempenho. Quando se trata do tema específico da função pública, e de comprovar a melhoria proveniente da reforma, a OCDE apresenta a documentação sobre a política sancionada ao invés da política implementada (OECD, 2005), dificultando a

comparação de dados sobre o desempenho e a remuneração e, conseqüentemente, limitando a generalização de quaisquer insights (Binderkrantz & Christensen, 2011). De toda forma, pesquisa recente (Rodrigues et al., 2014) apresentou evidências de que recompensas externas, como a remuneração, interferem na instrumentalidade percebida pelos servidores públicos, que passariam a visualizar o impacto direto de seus desempenhos nas recompensas recebidas e, por isso, haveria um provável aumento de suas motivações para o trabalho.

## 2 - REMUNERAÇÃO VARIÁVEL POR DESEMPENHO

Performance-Related Pay ou PRP é um sistema salarial pago com base no posicionamento do indivíduo ou da equipe na sua faixa de pagamento de acordo com o desempenho deles. ([https://en.wikipedia.org/wiki/Performance-related\\_pay](https://en.wikipedia.org/wiki/Performance-related_pay)). Os métodos baseados em padrões têm sido usados de fato durante séculos entre os funcionários de vendas baseados em comissões: eles recebem um salário mais alto para vender mais. Em comparação, o sistema de aumento salarial relacionado ao desempenho varia a recompensa dada sob a forma de aumento salarial. Quanto melhor o desempenho do indivíduo ou da equipe, maior o aumento, da mesma forma, se o desempenho fosse fraco, o aumento associado seria mínimo, se houver. A recompensa é a elevação salarial: com expectativa de aumento salarial alto para alto desempenho e baixa ou zero para baixa performance.

Dois momentos marcam a implementação de sistemas de remuneração variável (performance-related pay ou PRP) no setor público brasileiro: a experiência do governo federal pós-FHC e a recente expansão dessas iniciativas nas administrações estaduais brasileiras.

A remuneração variável constitui-se em um dos componentes estratégicos na variedade de sistemas de remuneração das organizações na atualidade. Sua principal função é alinhar a remuneração ao desempenho, elaborando mecanismos de incentivo para o alcance de objetivos e superação de desafios que se apresentam periodicamente para as organizações, suas equipes e colaboradores. Nessa perspectiva, a remuneração variável tem-se revelado uma ótima opção frente as limitações da remuneração tradicional, em especial a remuneração fixa.

A razão para essa mudança de foco, segundo os autores Souza et AL (2005), reside na constatação de que, num contexto de negócios cada vez mais dinâmico e complexo, existem diversas variáveis que afetam o desempenho da empresa e dos colaboradores, tornando-o também um fenômeno dinâmico. Sendo assim, uma alternativa interessante para as organizações é a combinação da remuneração fixa

- que evolui de maneira planejada e orientada para o crescimento da carreira
- com diversas formas de premiação pelos resultados alcançados por parte dos trabalhadores
- que compõem a remuneração variável – o que tem acarretado no



reconhecimento do desempenho e contribuído para aumentar a flexibilidade da gestão da remuneração.

O modelo de remuneração variável por desempenho ainda apresenta muitas críticas. No livro de Margit Osterloh e Bruno S. Frey *Motivation, Knowledge Transfer, and Organizational Forms*. *Organization Science*, Vol. 11, No. 5, mostra que, especialmente em caso de tarefas interessantes, a remuneração variável pode reduzir o desempenho. Gehardt (2009) aponta outro risco: atividades importantes mas não incentivadas pela remuneração podem ser simplesmente ignoradas pelos funcionários. A adequada modelagem do incentivo é um fator crítico de sucesso. Estudos em repartições privadas mostram que modelagens inadequadas geram o cancelamento de sistemas de PRP: Beer e Canon (2004) analisaram 13 “experimentos” de remuneração variável na empresa HewlettPackard (HP) com diferentes modelagens e observaram que 12 deles foram cancelados por promoverem conflitos internos e sensação de injustiça, além de outros efeitos disfuncionais.

Edwin A. Locke (2004) cita um estudo publicado no *Wall Street Journal* que afirma que 83% das empresas que possuem um sistema de remuneração variável por desempenho dizem que seu plano de incentivo é “apenas medianamente bem-sucedido” ou “malsucedido”. Portanto, mesmo na iniciativa privada, a PRP é uma estratégia de alto risco e as condições de implementação são críticas para o sucesso do modelo (GEHARDT, 2009).

### **3 - PROGRAMA DE INCENTIVO NÃO-REMUNERATÓRIO**

Um sistema de recompensas incorpora em si mesmos fatores monetários e não monetários. Os fatores monetários estão associados ao conceito de recompensa extrínseca e os fatores não monetários ao de recompensa intrínseca. Se por um lado é fácil compreender que as recompensas extrínsecas dizem respeito aos salários e prêmios monetários, por outro lado, é importante precisar o que entendemos por recompensas intrínsecas.

Já as retribuições variáveis assentam numa perspectiva dinâmica em que os resultados individuais ou coletivos determinam essas mesmas retribuições. Bônus, comissões de vendas, distribuição de lucros são apenas alguns exemplos de retribuições variáveis.

De acordo com a definição de Cunha et AL(2010) surgem os benefícios que representam uma parte não remuneratória cuja proliferação está associada a uma crescente individualização da relação de trabalho. Estes benefícios cumprem uma missão importante na atração e retenção de colaboradores já que acabam por ter um importante papel na vida pessoal dos colaboradores mesmo não estando presentes na folha de salário. As viaturas da empresa, os seguros de saúde, planos de reforma, incentivos à educação/formação do indivíduo ou família são exemplos que encaixam nesta definição.

Em suma, os incentivos não monetários representam, numa política de recompensas e de acordo com esta linha de pensamento, benefícios adicionais, tanto quanto possível, individualizáveis.

#### **4 - ESTUDOS E APLICAÇÕES DA PRV**

Ao se estudar a satisfação no trabalho no âmbito da Administração Pública, devem ser consideradas suas peculiaridades concernentes à gestão de pessoas. Diferentemente do setor privado, a relação entre servidor e Estado não é contratual, mas estatutária. Além disso, a própria forma de se administrar as instituições governamentais diverge da administração privada, pois ainda há uma forte cultura patrimonialista, embora se tenham incorporado conceitos de governança e dos princípios políticos nos últimos anos. Difini (2002) destaca alguns aspectos da Administração Pública que podem influenciar na motivação e satisfação dos servidores, entre os quais, a carência de servidores especializados, alta rotatividade, falta de política de retenção de pessoal, cortes orçamentários, atrasos no recebimento de recursos, utilização de critérios políticos na escolha de dirigentes e permanência dos servidores desempenhando a mesma função por muitos anos.

Há diversos trabalhos publicados que objetivaram analisar modelos de remuneração variável no setor público. Um amplo estudo foi publicado pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE, que em 2005 divulgou o resultado de uma pesquisa sobre programas de remuneração variável implantados em seus países membros. Dos 30 países associados, 14 apresentaram modelos estruturados que puderam ser avaliados em profundidade. Segundo este estudo, a primeira onda de programas de remuneração variável (PRV) foi posta em prática nos países da OCDE em 1980. Os governos do Canadá, Dinamarca, Holanda, Nova Zelândia, Espanha, Suécia, Reino Unido e os Estados Unidos foram os primeiros a adotar PRV. A segunda fase começou em 1990, com a adoção de políticas de PRV na Austrália, Finlândia, Irlanda e Itália. Mais recentemente, países como Alemanha, Coreia e Suíça, bem como alguns da Europa Oriental (República Tcheca, Hungria, Polônia e República Eslovaca), colocaram em prática mecanismos de PRV. Em 2004, a França começou a experimentar o PRV para o nível de altos funcionários (diretores) em seis ministérios. Mais de dois terços dos países da OCDE já adotaram pagamentos relacionados com o desempenho para, pelo menos, parte de seus servidores.

Nos países estudados, há grandes variações no grau em que o PRV é efetivamente aplicado. Em muitos casos o PRV se refere apenas ao pessoal de direção ou ministérios específicos. Apenas em alguns países-membros pode ser

considerado como um modelo amplo e formalizado (Dinamarca, Finlândia, Coreia, Nova Zelândia, Suíça, Reino Unido). Noutros países, a cobertura do PRV varia muito. No Canadá, Irlanda, Itália, Noruega, este tipo de programa é aplicado apenas ao nível de gestão; Irlanda, Noruega e França aplicam em 25 ministérios piloto e para os funcionários mais graduados. Às vezes, porém, os gestores de topo são excluídos do PRV (por exemplo, Finlândia).

O mesmo estudo afirma que, enquanto a remuneração variável parece motivar uma minoria do pessoal no setor público, a grande maioria simplesmente não vê isso como um incentivo para trabalhar melhor. Isso ocorre porque as recompensas são muitas vezes limitadas no setor público, e também porque o conteúdo do trabalho e as perspectivas de progressão na carreira têm sido considerados os mais fortes incentivos para os funcionários públicos, confirmando os resultados dos estudos de Houston (2000) e Crewson (1997). Apesar dessas limitações importantes, o PRV se mostrou como uma janela de oportunidade para melhoria da gestão e mudanças organizacionais.

A pesquisa da OCDE finaliza afirmando que a implantação da remuneração por desempenho tem evidenciado problemas de concepção e execução (por exemplo, a falta de dotação orçamentária e formação dos gestores). Os mais importantes são aqueles relacionados ao acompanhamento e avaliação de desempenho, especialmente quanto à forma como os gestores conduzem as avaliações. Uma estrutura inadequada para gestão de desempenho (por exemplo, a falta de transparência, confiança ou a delegação de gestão dentro de uma organização) é um sério obstáculo ao PRV.

No estudo de Marsden (2009) foi apresentado o seguinte paradoxo dos programas de remuneração variável: se há diversos estudos acadêmicos indicando que os resultados ficam aquém do esperado e que as variáveis envolvidas no seu sucesso são muitas e complexas, por que continuam insistindo em adotar os PRV nas organizações públicas? O autor relata inicialmente a recomendação dada pela Priestley Commission em 1956 como uma prática a não ser adotada como instrumento de motivação do servidor público. O tema não prosperou muito desde então. Porém, na década de oitenta e após a publicação de estudos indicando que poderia haver modelagem de programas de forma a torná-los bem sucedidos, desde que o programa premiasse os bons desempenhos e penalizasse os ruins, o tema voltou à agenda do serviço público. Neste período os governos de Margareth Thatcher

e John Major na Inglaterra adotaram diversos programas de remuneração variável, atingindo uma parcela significativa do serviço público inglês.

Outra questão sobre a qual advertiram os estudos da época foi da existência do problema de agência, com múltiplos principais no governo, ou seja, há dificuldade no relacionamento agente principal, pois enquanto o agente é solitário o principal se subdivide em muitos, tais como, políticos, usuários, imprensa etc., que por sua vez avaliam o desempenho do servidor através de suas próprias óticas. Continuando sua avaliação, Marsden identificou estudos que reconhecem ganhos, mesmo que modestos, mas houve indicativos de que a forma de avaliar poderia não medir adequadamente o desempenho do servidor. A evolução maior parece vir do relacionamento entre a linha gerencial, que avalia, e o servidor, o avaliado. Se esta relação for justa e inspiradora de confiança, então o sistema poderá ser considerado bem-sucedido. Outra constatação de Marsden foi que as diversas agências governamentais britânicas adotaram arranjos diferentes em seus programas. Para evitar grandes discrepâncias entre modelos, o autor sugere que avaliações dos indicadores quantitativos sejam feitas com bons tratamentos estatísticos, o que pode ser de vital importância para o sucesso do programa, sem desprezar estratégias de benchmarking em outras instituições similares para ajustar seus programas às melhores práticas.

A análise das experiências práticas feitas por Bowman indica a dificuldade em associar políticas de recompensa com os resultados desejados. Decidir quem recebe, quanto recebe e pelo que recebe é um problema complicado de se resolver. Bowman constata que nas empresas, apesar da pouca documentação, os resultados deixam a desejar. Uma pesquisa empírica demonstrou que apenas 17% das empresas acreditam que seus programas de pagamento por desempenho foram bem-sucedidos. No geral, pesquisadores não acusam os programas de não funcionarem sob determinadas circunstâncias, mas que a condição ideal para que funcionem raramente é encontrada na realidade empírica. Eles endossam a visão na qual os altos e baixos dos programas são mais influenciados por mudanças sociais, políticas e modismos econômicos, sem acumular evidências científicas de quão bem os programas funcionam.

Concluindo o trabalho de Bowman, ele faz recomendações importantes além das já apresentadas: planos precisam ser bem desenhados, ajustando as expectativas dos ganhos e ser implantado num ambiente de confiança entre as

partes. Recomenda-se também evitar a adoção de programas baseados em modelos pouco sofisticados que assumem uma relação direta entre motivação e remuneração.

O debate entre aqueles que defendem o sistema de metas e os que defendem outras abordagens, tais como o sistema de melhorias contínuas, é problema central na gestão por desempenho. Estudiosos do sistema de metas têm identificado ao menos três grandes tipos de gaming e estratégias em torno das metas. Um é conhecido como ratchet effect, quando os responsáveis por fixar a meta para o próximo ano, o fazem acima da meta do ano anterior, porém abaixo da fronteira de possibilidade de produção. Um segundo tipo de comportamento é conhecido como threshold effect, quando a meta definida para todas as unidades de um sistema não oferece incentivo para a excelência e na verdade encoraja as unidades de alto desempenho a reduzir seu desempenho. O terceiro tipo de comportamento consiste na distorção das informações ou manipulação dos relatórios com resultados.

Algumas afirmações podem ser feitas com confiança sobre o sistema britânico. Primeiro, os avanços indicados nos relatórios de desempenho não podem ser dedicados exclusivamente ao sistema de metas, pois no mesmo período houve aumento significativo dos gastos públicos. A segunda afirmação é de que os relatórios sobre desempenho ficaram longe de demonstrar a real situação e não eram de confiança. A terceira afirmação é de que há fortes evidências de que foram utilizados os três tipos de gaming anteriormente descritos, os mesmos tipos que foram encontrados na literatura sobre o regime de metas soviético. Por fim, Hood identifica alguns antídotos para combater o gaming no modelo de remuneração por desempenho: adotar regras rígidas; utilizar dados precisos; detalhar as metas, realizar auditorias, punir também aqueles que são complacentes com a indisciplina e o erro. Weibel et al. (2009) oferece uma contribuição apresentando um estudo utilizando uma amostra de 46 estudos, nos quais buscou identificar se os incentivos financeiros são relacionados ao desempenho. A preocupação dos autores foi em desvendar os reais efeitos dos PRV, dado que alguns estudos afirmam que há efeitos positivos no desempenho, outros estudos apresentaram justamente o contrário, que claramente a correlação é negativa.

O estudo ajuda a explicar o sucesso modesto de remuneração por desempenho do setor público, baseando-se em cinco justificativas. Em primeiro lugar, parece que no setor público elevar a motivação é uma dificuldade. Assim, a

remuneração por desempenho pode potencialmente criar um efeito de crowding-out forte (apropriação da premiação pelo servidor como um direito permanente, assemelhando-a à remuneração fixa). Em segundo lugar, o financiamento público é claramente mais limitado do que o financiamento do setor privado. Em terceiro lugar, remuneração por desempenho pode reduzir os investimentos em capacitação e na seleção de servidores contratados. Em quarto lugar, o problema do servidor executar tarefas múltiplas pode representar uma dificuldade adicional para o pagamento por desempenho no setor público.

O pagamento por desempenho exige medição exata do desempenho e conhecimento prévio pelo servidor da sua atribuição para que o esforço individual seja eficaz, no entanto, as instituições públicas muitas vezes têm de entregar produtos e serviços complexos, tais como "boa saúde" ou "boa educação". Em quinto lugar, do ponto de vista político-econômico, a aplicação de recompensas por desempenho também traz o risco de manipulação política. O esforço de Weibel et al. para encontrar um modelo mais objetivo para mensurar os ganhos e perdas do PRV é louvável, porém os resultados não esclarecem em definitivo quais os impactos causados pelo PRV na produtividade ou na qualidade dos serviços públicos. Nesta mesma linha de raciocínio, Pacheco (2009) afirma que:

Na mensuração de impactos é difícil estabelecer relações de causalidade entre as ações empreendidas e o resultado observado – é difícil isolar, dentre as inúmeras variáveis que afetam a situação, aquelas diretamente ligadas aos serviços prestados por uma determinada organização pública. Por vezes as ações requerem longo tempo de maturação para que os impactos possam ser observáveis. Os impactos desejados podem depender de mudanças substanciais no comportamento dos cidadãos. Por outro lado, mensurar produtos pode levar a um foco excessivo no curto prazo.

## **5 - ANÁLISE DA EFETIVIDADE DE PROGRAMAS DE INCENTIVO NO ÂMBITO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

O estudo da OCDE, apontado no capítulo anterior, mostra que a introdução da remuneração variável no setor público é uma ideia aparentemente atraente, mas sua implementação é complexa e difícil. Sua conclusão foi que a PRP motiva apenas uma pequena parcela dos funcionários, enquanto a grande maioria não a vê como um incentivo para um melhor desempenho. Muitos servidores públicos, particularmente aqueles em funções não gerenciais, consideram o valor do salário-base e sua comparação com os valores de mercado muito mais importantes do que os acréscimos salariais vinculados ao desempenho. A natureza e o conteúdo do trabalho e as perspectivas de desenvolvimento na carreira são considerados, por esses servidores, como as verdadeiras fontes de incentivo. A remuneração variável geralmente não motiva a maioria dos funcionários, independente de sua configuração (OCDE, 2005).

Weibel et AL (2010) propõem a suspensão da implantação da remuneração variável no setor público. Importantes estudos (OCDE, 2005; Perry et al 2009; Marsden, 2010; Burgess e Ratto, 2003) enfatizam que as limitações dos modelos de remuneração variável no setor público são sérias, recorrentes e estão relacionadas às más condições institucionais, estruturais, ambientais e a falhas de implementação. Por que, então, a PRP fracassa na maior parte dos casos? E por que ela, às vezes, tem efeitos positivos? Na literatura, observam-se duas correntes de pensamento que respondem, de forma distinta, a estas questões: os economistas e os psicólogos. Atividades intrinsecamente motivadas são realizadas porque o indivíduo as enxerga como prazerosas, desafiadoras, interessantes ou recheadas de propósito. Ou seja, neste tipo de motivação, não há necessidade de benefícios externos: a tarefa ou atividade vai ser realizada porque o indivíduo assim o deseja."

Motivação extrínseca é aquela baseada nas recompensas externas. As tarefas são realizadas porque elas geram compensações (como o dinheiro) que podem ser, posteriormente, convertidas em produtos ou serviços que vão preencher necessidades e, aí, gerar satisfação.

Uma característica-chave do setor público é que os agentes (servidores públicos) trabalham para diversos principais (cidadãos, lideranças políticas, altas lideranças da burocracia, gerência intermediária da burocracia). Nessas



circunstâncias, estabelecer incentivos adequados é mais complicado, uma vez que esses principais estão interessados em apenas alguns aspectos dos resultados e, ainda, por vezes, os interesses dos diversos principais não estão alinhados.

O argumento elaborado por Bernheim e Whinston (1986) é que, nessas condições, cada principal vai oferecer mais incentivos positivos aos elementos em que está interessado e incentivos negativos aos demais. E ainda os agentes privilegiarão aqueles que oferecerem incentivos maiores, deixando de lado outros principais e outras tarefas. Uma possível solução é negociar com os diversos principais para formalizar os objetivos e metas, deixando-os claros para os agentes.

Visões mais ligadas à Psicologia enxergam as causas do fracasso de sistemas de PRP não em incentivos subótimos ou modelagens inadequadas, mas sim na motivação dos empregados. Segundo Weibel et al (2010), as teorias econômicas baseadas no autointeresse não possuem uma estrutura analítica suficiente para analisar a motivação dos empregados, especialmente empregados do serviço público. O uso da remuneração variável geraria efeitos adversos nos servidores públicos, muitas vezes reduzindo sua motivação. Sob a ótica da Psicologia, dois fatores dificultam a implementação de incentivos financeiros no setor público: 1) o perfil e as características motivacionais do servidor público e 2) o efeito crowding-out.

Rodrigues e Neto (2011) afirmam que características peculiares das instituições do setor público influenciam na motivação e no comportamento de forma distinta dos padrões observados nas empresas privadas. Segundo Weibel et al (2010), no serviço público os funcionários têm, em geral, motivação intrínseca significativa, realizando tarefas em função do senso de dever, lealdade e prazer, ou seja, realizam as atividades porque acreditam nelas e, ao fazê-las, têm a sensação de que estão cumprindo seu dever. Rodrigues e Neto (2011) analisaram um conjunto de estudos sobre motivação e afirmam que os autores concordam num ponto: as recompensas intrínsecas são mais valorizadas do que as recompensas extrínsecas no serviço público.

Crewson (1997) reforça que, além de motivações, os funcionários públicos têm expectativas diferentes em comparação com os empregados do setor privado.

Essas diferenças estão vinculadas a missão e aos objetivos da organização pública. O autor afirma que empresas privadas que visam lucro são propensas a terem mais funcionários de orientação econômica, enquanto organizações

vinculadas ao setor público são mais propensas a terem funcionários orientados à natureza do trabalho. A nobreza da missão do serviço público é percebida, por muitos autores, como o mais potente fator de motivação dos empregados para o trabalho (RODRIGUES E REIS, 2011).

Para Wright (2007) os servidores públicos são mais motivados a trabalhar quando eles têm tarefas claras, compreensíveis e desafiadoras e que eles as considerem importantes e viáveis de serem cumpridas. O autor argumenta que estas conclusões são compatíveis com a literatura recente sobre motivação no serviço público. Os valores intrínsecos que os funcionários veem na missão da organização influenciam sua motivação, aumentando a importância que eles enxergam no seu trabalho. A disponibilidade de recompensas extrínsecas relacionadas ao desempenho tem uma influência significativa no grau de importância que os empregados atribuem a seus trabalhos.

As modernas teorias psicológicas fundamentam-se na ideia de que existem dois componentes na motivação: a motivação intrínseca e extrínseca. Motivação intrínseca é aquela interior a cada indivíduo, e a motivação ou recompensa extrínseca é aquela administrada pela organização.

Enxergar o peso desses dois componentes na motivação dos indivíduos parece ser fundamental para a compreensão do impacto da remuneração variável no desempenho de cada profissional. Essa motivação intrínseca, em certas condições, pode ser reduzida ao ser introduzida a remuneração variável. Dar a alguém incentivos financeiros para realizar tarefas que já seriam feitas por prazer reduz a motivação, na medida em que a pessoa passa a enxergar a tarefa como algo controlado por incentivos externos e não por um prazer, por uma vontade interna. Portanto, esses incentivos financeiros podem produzir custos ocultos e, assim, reduzir o desempenho (WEIBEL et al, 2010).

Esse efeito da redução ou neutralização da motivação intrínseca em função da existência de recompensas extrínsecas é genericamente conhecido na literatura como efeito deslocamento ou expulsão (*crowding-out effect*). Em outras palavras, o aumento da motivação extrínseca por meio de mecanismos externos (recompensas) provoca o “deslocamento” ou a “expulsão” da motivação intrínseca. É atribuída a este efeito boa parte das limitações motivacionais da remuneração variável.

Diversos autores têm buscado compreender o problema do efeito crowding-out. Osterloh e Frey (2002) sintetizam argumentos teóricos e resultados de pesquisas empíricas sobre o assunto. Duas visões existem a respeito desse efeito.

Segundo a visão da teoria da avaliação cognitiva, o referido efeito faz com que a motivação intrínseca seja substituída pela intervenção externa, o que é percebido como uma restrição à autonomia do indivíduo. O indivíduo em questão não mais se sente responsável por determinada tarefa, já que a tarefa está sendo “controlada” e incentivada pelo dinheiro, pela premiação variável. A tarefa passa a ser orientada não mais pelo prazer, mas pelo dinheiro.

Recentemente, a literatura sobre motivação no setor público tem prestado atenção num ponto específico: dependendo do tipo de tarefa (interessante ou não interessante), a lógica de incentivos opera de forma diferente. Novos estudos publicados por Weibel et al (2010) iluminam essa discussão. Os autores concluíram que a remuneração variável aumenta significativamente o desempenho no caso de atividades não interessantes, enquanto no caso de atividades interessantes ela reduz o desempenho. Assim, é possível articular as duas visões (econômica e psicológica) em uma conclusão convergente. A Economia argumenta que boa parte dos problemas da remuneração variável está relacionada a incentivos modelados inadequadamente. A visão da Psicologia complementa esse raciocínio acrescentando dois aspectos: a) o servidor público atribui um valor relativamente menor a incentivos extrínsecos, valorizando principalmente a missão e a importância do trabalho que desempenha e b) PRP funciona bem para atividades não interessantes e tem sérias limitações para atividades interessantes, podendo, nesses casos, até reduzir o desempenho do funcionário.

## **5.1 - EXEMPLOS**

Exemplo de aplicação desses programas de incentivos é a experiência do estado de Minas Gerais, que colocou em ação o projeto denominado “choque de gestão” e, segundo Reis Neto e Assis (2010, p. 75), implementando “o maior programa de remuneração variável da administração pública brasileira”.

O governo do estado do Ceará, também adotou o critério de remuneração variável como forma de reconhecimento do melhor desempenho entre os servidores públicos, obtendo muitos pontos positivos, de acordo com Gondim (2010). A autora

conclui afirmando que “nossa experiência demonstrou que a remuneração variável aumenta a produtividade individual e das equipes, além de estimular os funcionários a cumprir e superar as metas da organização” (GONDIM, 2010, p. 68).

Embora o uso da remuneração variável seja uma tendência crescente pela administração pública, não se pode colocar esse fato como uma panaceia que resolverá todos os problemas do setor público. Pacheco (2006, p. 188), afirma que “é preciso avançar com cuidado na monetarização da gestão por resultados – seja em vincular orçamento a resultados, ou ainda em vincular parte da remuneração de servidores ao cumprimento de metas preestabelecidas”. Segundo a autora, a verdadeira gestão por resultados requer uma mudança de mentalidade, trata-se de uma “revolução cultural”, desse modo, a aprendizagem é fundamental.

## **5.2 - PROJETO DE LEI**

Tramita na Câmara a Proposta de Emenda à Constituição 400/14, do deputado Irajá Abreu (PSD-TO), que institui critérios de remuneração variável no serviço público tendo como base o mérito do servidor. A proposta engloba todos os níveis da administração pública – federal, estadual e municipal. Atualmente, a Constituição prevê a aplicação de recursos orçamentários provenientes da economia com despesas correntes em cada órgão para aplicação no desenvolvimento de programas de qualidade e produtividade, treinamento e desenvolvimento. Esses recursos podem inclusive ser utilizados para o pagamento de adicional de produtividade. A proposta prevê critérios de remuneração variável, tendo como referência os indicadores previstos nas respectivas instituições, a fim de reconhecer a eficiência na gestão pública pelo critério da meritocracia.

Para o autor, a regra atual traz uma contradição. “A regra faz referência à utilização de recursos decorrentes de economia orçamentária justamente para o desenvolvimento de programas que geram economia de recursos orçamentários, obtendo-se um ciclo vicioso capaz de criar grandes embaraços à materialização do que se visava”, disse Irajá Abreu. Segundo ele, a proposta deixa claro que a qualidade e a produtividade constituem objetivos a serem perseguidos pelo Estado “não como decorrência de circunstâncias excepcionais, mas como metas permanentes, a serem devidamente cumpridas e priorizadas.”

## 6 - DESEMPENHO HUMANO NO TRABALHO

O Cenário atual apresenta-se de maneira quase inquestionável a premissa de que o construto desempenho humano no trabalho é uma dimensão chave para a Psicologia Organizacional e do Trabalho (Sonnentag & Frese, 2002; Bendassolli, 2012) e para a Administração, Gestão de Pessoas e outras áreas afetas aos estudos do comportamento organizacional. Os estudos sobre o desempenho no trabalho e das variáveis relacionadas ao construto vêm sendo desenvolvidos durante décadas.

Do ponto de vista histórico, as políticas de avaliar pessoas e suas respectivas produções como procedimento regular no âmbito das organizações surgiram paralelamente à revolução nas relações de trabalho, introduzidas por Taylor, nos primórdios da administração científica (Barbosa, 1996).

É possível observar na literatura sobre o desempenho a predominância de estudos relacionados ao desenvolvimento de métricas e modelos de avaliação (Campbell, McCloy, Oppler, & Sager, 1993b; Sonnentag & Frese, 2002; Bendassolli, 2012). Os estudos focaram na pesquisa sobre quais seriam os melhores preditores e ferramentas para a avaliação do desempenho no trabalho (Bendassolli, 2012), o que ocasionou uma fragmentação teórica e conceitual. Diante desse quadro, tornou-se enfática a necessidade de estudos que passassem a analisar o desempenho como um conceito substantivo, aprofundando-se na essência do construto (Bendassolli, 2012), no intuito de preencher o que Campbell et al., (1993) chamou de “deserto” literário. No entanto, ao que parece este espaço vazio encontra-se ainda longe de ser preenchido, conforme demonstraram Sonnentag e Frese (2002), em estudo com base em 146 meta-análises de artigos publicados em importantes jornais da Psicologia Organizacional.

O estudo constatou a predominância de estudos que consideraram desempenho como variável dependente (72%), contra apenas 6% que tomaram desempenho como um construto em si, o adotando como uma variável independente. Esse quadro denota uma inclinação das empresas por um aspecto imediatista, que tem como foco melhorar os níveis de desempenho dos empregados e, conseqüentemente, das organizações, deixando para segundo plano a análise de fatores contextuais e ambientais que podem afetar o desempenho.

Uma preocupação latente é a ausência de coerência conceitual a respeito da natureza do construto desempenho no trabalho, conforme demonstrado no trabalho

de Fogaça, Rego, Armond e Mendonça (2016), o que poderia servir de ponto de partida para criação de modelos alternativos mais parcimoniosos, desenvolvimento teórico rigoroso e avaliação empírica mais consistente. Além disso, uma conceituação que ainda não foi bem resolvida tende a propiciar um espaço para confusão e ambiguidade. Outro fator preocupante é a criação de construtos adjacentes também sem definição consistente, como por exemplo, o desempenho adaptivo (Pulakos, Arad, Donovan, & Plamondon, 2000; Baard, Rench, & Kozlowski, 2014). No entanto, é consenso na literatura que desempenho é um construto comportamental (Bendassolli, 2012), mas também é caracterizado como episódico e multidimensional (Motowidlo & Borman, 1997), plural, multicausal e afetado por fatores individuais e contextuais (Coelho Jr & Borges-Andrade, 2011)

Mesmo com a grande quantidade de pesquisas relacionadas à variável desempenho (Sonnentag & Frese, 2002), e apesar de ser considerado um dos temas mais investigados na literatura do comportamento organizacional (Coelho Jr, Borges-Andrade, Seidl, & Pereira, 2010), os estudiosos ainda encontram muita dificuldade em analisar de maneira sistemática as causas que influenciam o desempenho individual no trabalho. A gestão de desempenho ainda constitui um tema controverso nas organizações (Brandão et al., 2008). Para Coelho Jr et al (2010), estudos sobre o tema são de extrema importância, uma vez que servem de insumos para o desenvolvimento de ações de aprendizagem e capacitação, decisões estratégicas e, ainda, podem ser atrelados a políticas de remuneração. Para Reis Neto e Assis (2010), uma dificuldade permanentemente percebida na experiência internacional refere-se à mensuração de desempenho. Para Barbosa (1996), quando Taylor sugeriu a aplicação de seu método de eficiência à administração de pessoal, também contribuiu para a criação de uma celeuma organizacional, pois uma coisa é medir a eficiência de máquinas e linhas de produção, que pode ser objetivamente medida, outra tarefa muito mais árdua é a de julgar, avaliar e medir a produção humana, cercada de nuances subjetivas.

Para Pilati, Porto e Silvino (2009), a mensuração de desempenho é um aspecto central que apresenta uma importante questão conceitual, a relação entre desempenho e produtividade. As medidas são utilizadas para acompanhar o desempenho do trabalhador, normalmente capturadas em processos denominados avaliações de desempenho (Scheible, Bastos, & Rodrigues, 2013).

Nas organizações, um dos principais pontos de debate é a escolha sobre a utilização de medidas objetivas ou subjetivas (Arvey & Murphy, 1998). As medidas objetivas são aquelas relativas ao resultado do trabalho propriamente dito, por exemplo, quantidade de vendas efetuadas; já as medidas subjetivas são aquelas que avaliam as dimensões latentes, auto e heteroavaliadas, como o comportamento do consultor de vendas na execução de suas tarefas (Pilati et al., 2009). Um dos problemas enfrentados pelas organizações são as distorções e a subjetividade inerentes a muitos instrumentos de avaliação do desempenho que contrapõem-se às necessidades de mensuração de resultados, levando a conflitos (Brandão et al., 2008).

Para tentar minimizar esse tipo de problema, diversas organizações têm tentado, nos últimos anos, modelos de avaliação capazes de fazer essa junção (Brandão et al., 2008). Ouvir a “voz” do avaliado, ou admitir sua participação nos processos de avaliação, tem sido recomendação de estudos como o de Carroll e Schneier, (1982). A participação na entrevista de avaliação de desempenho tem sido associada a atitudes e percepção positiva dos avaliados em relação ao processo de avaliação (Dipboye & Pontbriand, 1981; Korsgaard & Roberson, 1995).

Além disso, a necessidade de um aprofundamento nas questões psicológicas e contextuais relacionadas ao construto desempenho deu origem às chamadas “medidas de percepção” sobre o desempenho. Tais medidas costumam embasar-se nas opiniões dos pares, chefias e na percepção do próprio indivíduo em relação às atividades que realiza (Coelho Jr et al., 2010). Essas medidas são de extrema importância para os pesquisadores e para as organizações, pois a percepção do indivíduo acerca de crenças, valores, padrões e cultura poderão influenciar na execução das atividades de cada indivíduo dentro da organização (Coelho Jr, 2003).

De acordo com a literatura, e baseando em autores como Motowidlo e Borman (1997), Sonnentag e Frese, (2002), Coelho Jr et al. (2010) e Coelho Jr e Borges-Andrade, (2011), desempenho é um conceito multidimensional, que pode ser correlacionado a inúmeros fatores (individuais, contextuais e organizacionais), podendo ser analisado de diferentes perspectivas. No entanto, cabe enfatizar que, em estudos de comportamento organizacional, o desempenho deve ser relacionado ao desempenho dos indivíduos nas ações relacionadas ao cumprimento de objetivos e metas de trabalho, ou seja, só se traduz em desempenho um tipo de

comportamento relacionado às tarefas e atribuições de seu cargo (Coelho Jr et al., 2010), de forma consciente e antecedido por motivação (Bendassolli, 2012).



## 7 - COLETA DE DADOS

A coleta do questionário baseou-se em uma pesquisa quantitativa, como o próprio nome já diz, quantificando os resultados, avaliando as opiniões extraídas de forma numérica com perguntas muito objetivas. Dessa forma, elas se mostram mais eficazes para se tomar decisões mais diretas e apontam numericamente a relação servidor/Tribunal de Justiça. O tempo médio de devolução dos questionários foi de dois dias. Ressalta-se que foi assegurado aos servidores o anonimato de todos os respondentes, após esclarecimento dos objetivos e finalidade do estudo. Observa-se que o resultado da pesquisa refere-se a uma coleta de amostra, referente aos servidores do Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia, tendo como parâmetro os servidores ativos pertencente ao quadro da comarca de Alvorada d'Oeste.

Para medição da intensidade de cada item do questionário foi usada uma escala de Likert de cinco pontos (APÊNDICE A). A escala Likert, recurso de mensuração itemizada, exige que os entrevistadores indiquem um grau de concordância ou discordância com cada uma de uma série de afirmações. Os dados são geralmente tratados como intervalares. Assim, a escala Likert possui as características de descrição, ordem e distância (MALHOTRA, 2012). A análise pode ser feita por item ou um escore total (somatório) pode ser calculado para cada entrevistado, somando-se os itens.

Para o uso do somatório, as categorias atribuídas pelos respondentes a afirmações negativas devem ser escalonadas em ordem inversa à da escala. Para uma afirmação negativa, uma concordância traduz uma resposta desfavorável.

Escala Likert são uma das escalas de autorrelato mais difundidas, consistindo em uma série de perguntas formuladas sobre o pesquisado, onde os respondentes escolhem uma dentre várias opções, normalmente cinco, sendo elas nomeadas como: Concordo muito, Concordo, Neutro/indiferente, Discordo e Discordo muito. Para ser considerada uma escala Likert, no entanto, é preciso que cada item seja apresentado sob forma de uma pergunta, com cada gradação como uma resposta possível, além de cada gradação se mostrar numa ordem descendente, onde o primeiro item indica o maior grau de concordância, o último o maior grau de discordância e o item do meio neutro, sendo bivalentes e simétricos.

Para analisar os resultados coletados por uma escala Likert, atribui-se valores para cada um dos itens, começando em zero para o item neutro e aumentando ou

diminuindo em 1 para cada item acima ou abaixo, respectivamente, para em seguida obter-se a média dos valores totais avaliados.

No fim do processo, computamos as respostas e montamos gráficos comparativos. Calculamos também desvio-padrão das respostas de cada jogo, considerando uma distribuição normal, para avaliar a variação de respostas de cada item entre um respondente e outro.

O desvio-padrão é um “indicador que mostra a diferença da média de cada valor em um dado conjunto” (Takahashi, 2009). Ele parte de 0 (o que indicaria que não houve variação nenhuma nas respostas de cada um) e, quanto mais alto seu valor, mais respostas distantes da média houve. Desse modo podemos usar o desvio-padrão como um indicador da convergência ou divergência das respostas dadas.

## 7.2 ANÁLISE DA COLETA DE DADOS

	N	Mínimo	Máximo	Soma	Média	Desvio Padrão
Tenho materiais e equipamentos adequados para execução do meu trabalho.	17	1	5	65	3,82	1,425
Todas as pessoas do meu setor se esforçam na execução dos trabalhos.	17	3	5	75	4,41	,712
No meu trabalho há proporcionalidade entre esforços e recompensas, entre direitos e deveres.	17	1	5	56	3,29	1,105
Sou reconhecido e respeitado pelo trabalho que exerço.	17	1	5	65	3,82	1,015
O que ganho no meu trabalho é suficiente e de acordo com meu esforço.	17	1	5	61	3,59	1,121
Minhas opiniões sobre o trabalho são levadas em conta.	17	1	5	63	3,71	1,047
O TJRO cumpre com todas as suas obrigações para comigo.	17	1	5	56	3,29	1,160
N válido (de lista)	17					

**Figura 1 – Questionário aplicado – Parte 1**

Nessa primeira parte do questionário aplicado observamos a estrutura, bem como o tratamento ao servidor em relação com o órgão empregador. Nestes quesitos apresentados, e com base nas respostas assinaladas, temos uma média

sempre superior a 3, o que demonstra um nível de aceitação dos servidores com a estrutura e remuneração propiciados pelo empregador. Insta salientar que a maioria dos servidores demonstrou satisfação com a remuneração percebida, bem como com as condições de trabalho. Muito embora não tenha havido consenso, o fato é que, no que depende do tratamento dispensado pelo empregador (Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia) aos servidores, restou demonstrado um nível de motivação considerável dos servidores.

	N	Mínimo	Máximo	Soma	Média	Desvio Padrão
Todo dia faço tarefas muito parecidas.	17	2	5	69	4,06	1,029
Tenho que terminar minhas tarefas com pressa.	17	1	5	56	3,29	1,448
Tenho autonomia para estabelecer a forma de realização do meu trabalho.	17	1	5	56	3,29	1,105
Estou sempre enfrentando desafios no meu trabalho.	17	2	5	65	3,82	1,131
Procuo auxiliar os colegas de trabalho.	17	3	5	78	4,59	,618
N válido (de lista)	17					

**Figura 2 – Questionário aplicado – Parte 2**

Na segunda parte do questionário, que diz respeito ao trabalho efetivamente desenvolvido pelos servidores, de igual sorte, temos uma média sempre superior a 3, sendo que, no entanto, algumas das questões levantadas são consideradas como fatores não motivacionais, como a resposta ao primeiro quesito, que houve resposta positiva sobre a realização de tarefas parecidas. Como dito alhures, assim como será visto nos quadros à frente, o servidor busca sempre por tarefas desafiadoras, que o faça angariar novos conhecimentos, razão pela qual as tarefas repetitivas tendem a desmotivá-los.

	N	Mínimo	Máximo	Soma	Média	Desvio Padrão
Trabalho para ganhar dinheiro.	17	3	5	68	4,00	,866
Trabalho para melhorar a qualidade de vida da minha família.	17	3	5	80	4,71	,588
Trabalho para suprir as minhas necessidades materiais	17	3	5	76	4,47	,717
Eu assumo as consequências do que decido no meu trabalho.	17	3	5	81	4,76	,562
É um prazer trabalhar e realizar minhas tarefas.	17	3	5	73	4,29	,772
Com o meu trabalho estou produzindo bem e serviços.	17	2	5	78	4,59	,795
Eu colaboro para o desenvolvimento da sociedade com o meu trabalho	17	2	5	76	4,47	,800
As pessoas com quem convivo reconhecem a importância do meu trabalho.	17	2	5	65	3,82	1,015
Colaboro com os meus colegas de trabalho para alcançar as metas de trabalho em grupo.	17	3	5	77	4,53	,624
N válido (de lista)	17					

**Figura 3 – Questionário aplicado – Parte 3**

Na terceira parte do questionário, que diz respeito à remuneração e ao ambiente de trabalho, percebe-se a mais alta avaliação dos servidores, com uma média quase sempre superior a 4,00, demonstrando a motivação tanto intrínseca quanto extrínseca dos servidores. Ao afirmar que trabalham para ganhar dinheiro, para melhorar a qualidade de vida de seus familiares e para suprir as necessidades materiais, vemos um exemplo claro de motivação extrínseca, enquanto que os demais quesitos, mormente o quarto quesito (É um prazer trabalhar e realizar minhas tarefas), é claramente uma demonstração de motivação intrínseca, eis que, nesse caso, a motivação se dá pelo simples fato de conseguir realizar o que lhe é proposto, independentemente de qualquer benefício, além da atividade em si. Trata-se apenas de realização pessoal.

	N	Mínimo	Máximo	Soma	Média	Desvio Padrão
Estou sempre competindo com os meus colegas para alcançar as minhas metas profissionais.	17	1	5	45	2,65	1,412
Tenho um bom relacionamento com os meus colegas.	17	4	5	77	4,53	,514
Tenho prazer no que faço.	17	3	5	74	4,35	,702
Identifico-me com o meu trabalho.	17	3	5	75	4,41	,712
O trabalho é um meio de satisfação pessoal.	17	2	5	72	4,24	1,033
Quais as suas expectativas com relação a sua carreira profissional?	17	3	5	59	3,47	,624
Gosto de tarefas relativamente simples	17	1	5	55	3,24	,970
O que mais me importa é gostar do que faço	17	2	5	64	3,76	1,033
Prefiro realizar um trabalho que já sei que posso fazer bem, do que um trabalho que me obriga a desenvolver novas capacidades	17	1	5	37	2,18	1,185
Fico mais confortável quando posso definir os meus próprios objetivos	17	2	5	63	3,71	,985

Figura 4 – Questionário aplicado – Parte 4-1

A “Figura 4”, por sua vez, demonstra o que já foi dito, mormente no que se refere ao item 9 (Prefiro realizar um trabalho que já sei que posso fazer bem, do que um trabalho que me obriga a desenvolver novas capacidades), que obteve o menor índice de aprovação, corroborando a teoria de que trabalhos repetitivos tendem a causar insatisfação ao servidor.

	N	Mínimo	Máximo	Soma	Média	Desvio Padrão
Prefiro descobrir as coisas por mim mesmo	17	1	5	58	3,41	1,176
Quero descobrir o quão bom consigo ser no meu trabalho	17	3	5	68	4,00	,612
Gosto de tentar resolver problemas complexos	17	1	5	65	3,82	1,015
Quero descobrir o quão bom consigo ser no meu trabalho	17	3	5	69	4,06	,556
N válido (de lista)	17					

Figura 5 – Questionário aplicado – Parte 4-2



Conforme se verifica no quadro acima “Figura 5”, em sua grande maioria, os servidores tendem a se autodesafiar, buscando resolver problemas mais complexos, sem a ajuda de seus superiores. Ao resolver problemas complexos, sem pedir ajuda, o servidor tenta demonstrar sua capacidade, não para outras pessoas, mas sim para ele mesmo, sempre o desafiando, o que pode ser visto na última pergunta do quadro (Quero descobrir o quão bom consigo ser no meu trabalho), que obteve o maior índice de aprovação e o menor desvio padrão. Conforme se vê, a motivação intrínseca é pessoal, não necessitando de fatores externos, no entanto, ela pode ser efetivada pelo Órgão Público, ao reconhecer essa necessidade dos servidores, lhes dando a oportunidade para novos desafios.

	N	Mínimo	Máximo	Soma	Média	Desvio Padrão
Gosto de tentar resolver problemas complexos	17	1	5	66	3,88	,993
Quero que meu trabalho proporcione oportunidades para aumentar os meus conhecimentos e habilidades	17	3	5	78	4,59	,712
A curiosidade é a força motriz por detrás de muito do que faço	17	1	5	65	3,82	1,074
Quanto mais difícil é o problema, mais eu gosto de tentar resolvê-lo	17	1	5	57	3,35	,931
É importante para mim ser capaz de fazer o que mais gosto	17	3	5	74	4,35	,786
Sou fortemente motivado pelo dinheiro que posso ganhar	17	2	5	65	3,82	,951
Desde que possa fazer o que gosto, não fico particularmente preocupado com o que me pagam	17	1	5	40	2,35	1,057
Não fico muito preocupado com o que os outros pensam do meu trabalho	17	1	5	50	2,94	1,345
Sou fortemente motivado pelo reconhecimento do meu trabalho por parte das outras pessoas	17	2	5	66	3,88	,857
Quero que as outras pessoas saibam o quão bom eu realmente possa ser no meu trabalho	17	1	5	59	3,47	1,179
N válido (de lista)	17					

Figura 6 – Questionário aplicado – Parte 5

O quadro acima (Figura 6), demonstra a necessidade de autoafirmação dos servidores, os quais afirmam, que, embora os recursos percebidos em razão do trabalho realizado sejam importantes, ele, por si só, não basta, sendo necessária a aprovação das pessoas, além do fato de se poder fazer o que realmente gosta de fazer. De outro norte, novamente os servidores demonstram uma tendência a gostar de desafios, ou seja, de trabalhos desafiadores e complexos. Importante salientar que o quesito com maior aprovação, no que se ao quadro acima, diz respeito ao conhecimento adquirido em razão do trabalho desenvolvido. Assim, temos que é mais importante que a remuneração, o reconhecimento de terceiros e, até mesmo de se fazer aquilo que mais gosta, o ganho de conhecimento em razão do trabalho desenvolvido, sendo essa a força motriz dos servidores públicos.

	N	Mínimo	Máximo	Soma	Média	Desvio Padrão
Raramente dou por mim a pensar em salários e promoções	17	1	5	50	2,94	1,088
Para mim, o sucesso profissional significa fazer o melhor do que os outros	17	1	5	43	2,53	1,125
Tenho que sentir que estou a ganhar alguma coisa pelo trabalho que efetuo	17	1	4	50	2,94	,966
Acredito que não tem sentido realizar um bom trabalho se mais ninguém souber disso	17	1	5	40	2,35	1,412
Fico preocupado em como os outros vão reagir às minhas idéias	17	1	4	51	3,00	,935
Prefiro realizar tarefas em que os procedimentos estejam claramente especificados	17	2	5	63	3,71	,985
Fico mais preocupado com o que me pagam do que com o tipo de trabalho que tenho que fazer	17	1	4	37	2,18	1,015
Prefiro que alguém estabeleça por mim os objetivos que devo atingir a nível profissional	17	1	5	39	2,29	1,047
N válido (de lista)	17					

**Figura 7 – Questionário aplicado – Parte 6**

Por fim, o quadro acima (Figura 5), em sua grande maioria, os servidores tendem a se autodesafiar, buscando resolver problemas mais complexos, sem a ajuda de seus superiores. Ao resolver problemas complexos, sem pedir ajuda, o servidor tenta demonstrar sua capacidade, não para outras pessoas, mas sim para

ele mesmo, sempre o desafiando, o que pode ser visto na última pergunta do quadro (Quero descobrir o quão bom consigo ser no meu trabalho), que obteve o maior índice de aprovação e o menor desvio padrão. Conforme se vê, a motivação intrínseca é pessoal, não necessitando de fatores externos, no entanto, ela pode ser efetivada pelo Órgão Público, ao reconhecer essa necessidade dos servidores, lhes dando a oportunidade para novos desafios.



## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O serviço público possui características que o difere do serviço privado, o que inviabiliza a aplicação de programas de incentivo da forma como acontece na iniciativa privada. As organizações têm compreendido que não basta apenas incentivo financeiro para que haja uma motivação por parte dos servidores públicos, pois aliado a isto, há a necessidade de que os servidores se sintam como peças importantes da instituição, tendo seu trabalho reconhecido, além da necessidade de se promover a capacitação e melhoria nos locais de trabalho.

É imperioso ressaltar que programas de incentivo podem trazer benefícios, com uma melhora na quantidade e qualidade de serviços. No entanto, por si só, não são capazes de resolver o problema da motivação dos servidores. De outro norte, ao se falar em incentivos, não se deve entender apenas como incentivos financeiros, pois, muito embora ele seja tido como um dos fatores motivadores, o fato é que a necessidade de combiná-lo com outras formas de incentivo é inegavelmente necessária, mormente porque o incentivo financeiro é transitório.

Trabalhar com os temas satisfação e motivação no trabalho é, sem dúvida, um desafio importante, tendo em vista as nuances e complexidade envolvidas com o tema. Para estudar o comportamento humano é preciso, apesar de todo o rigor e critério que devem estar presentes em qualquer pesquisa, ter em conta que este é um espaço para a subjetividade.

Quanto a análise dos fatores que interferem na motivação dos servidores públicos pesquisados, pudemos constatar que a maior influência é dos fatores higiênicos do que os fatores motivacionais. Os resultados obtidos na pesquisa apontam que os fatores motivadores responsabilidade, autonomia, participar das decisões, realização pessoal e profissional e os fatores higiênicos (relacionamento com a chefia, relacionamento interpessoal e estabilidade) são os que mais influenciam os servidores, sendo os que mais contribuem para a satisfação e motivação no trabalho.

Sabemos, que o conjunto dos resultados obtidos a partir das entrevistas indica que o desempenho dos recursos humanos está sendo afetado pela inexistência de práticas de gestão de recursos humanos, novas políticas precisam ser adotadas, não apenas na teoria, mas, na prática, organizacional.

Para concluir, ressalta-se a importância e necessidades de novas pesquisas que possam ampliar os conhecimentos sobre satisfação e motivação no serviço público e que permitam avaliar como está a relação entre os servidores e a administração pública.

## SUGESTÕES PARA O TRIBUNAL DE JUSTIÇA

Como recomendação, deveria ser aplicada uma pesquisa mais ampla, que contemplasse a totalidade dos servidores (estatutários, comissionados e celetistas), visto que a pesquisa aplicada foi restrita, mas oferece a base para um novo estudo. Isto poderia subsidiar fortemente a gestão de recursos humanos de forma mais eficiente.

Também como recomendação, faz-se necessário sugerir a implementação de uma nova política de gerenciamento e planejamento de recursos humanos com a adoção de um conjunto de ideias administrativas, para estabelecer a primazia de princípios gerenciais baseados em conceitos modernos de administração.

## REFERÊNCIAS

- BARBIERI, Ugo Franco. **Gestão de Pessoas nas Organizações: Práticas atuais sobre o RH estratégico**. São Paulo: Atlas, 2012.
- BARDIN, Lawrence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 1977.
- BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2003.
- LOBOS, Júlio A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1979.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: Do operacional ao estratégico**. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- MARRAS, Jean Pierre. **Gestão de Pessoas: Em empresas inovadoras**. São Paulo: Futura, 2005.
- MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MOTTA, F.C.P; VASCONCELOS, I.F.G. **Teoria Geral da Administração**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2006.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- WOOD JR, Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração e Carreira por Habilidades e por Competências: Preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- Bendassolli, P. F. (2012). **Desempenho no trabalho: Revisão da literatura**. *Psicologia Argumento*, 30(68), 171–184. <http://doi.org/10.7213/psicol.argum.5895>
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993a). **A theory of performance**. (N. S. & W. C. B. (Eds.), Ed.). San Francisco.
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993b). **Personnel selection in organizations**. *Personnel Selection in Organizations*, 35–70.
- Demo, G., Fogaça, N., Fernandes, T., & Sá, P. (2015). **Políticas e práticas de gestão de pessoas: revisão bibliométrica da produção nacional em periódicos de primeira linha e institucionalização da pesquisa no Brasil entre 2010 e 2014**. In A. do E. de G. de P. e R. de Trabalho (Ed.), . Salvador.
- Armond, L. P., Coelho Jr, F. A., & Côrtes, F. G. (2016). **Remuneração por Desempenho e Produtividade no Setor Público: Uma Revisão Bibliométrica da Produção Internacional**. In Anais do Encontro da ANPAD (pp. 1–16). Costa do Sauípe, BA, Brasil, 40.

Armond, L. P., Cortês, F. G., Santos, F. A. M., Demo, G., & Meneses, P. P. M. (2016). **Gestão Estratégica de Pessoas: Revisão da Produção Nacional de 2006 a 2015 e Agenda de Pesquisa para o Contexto Brasileiro**. In Anais do Encontro da ANPAD (pp. 1–20). Costa do Sauípe, BA, Brasil, 40.

Bergue, S. T. (2010). **Gestão de pessoas em organizações públicas**. (EDUCS, Ed.) Gestão de pessoas em organizações públicas (3a. Edição). Caxias do Sul.

Assis, L. O. M. de, & Neto, M. T. R. (2011). **Remuneração Variável no Setor Público: Investigação das Causas do Fracasso e Implicações para o Estado Brasileiro**. *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 9(3), 585–614.

FOGAÇA, Natasha; COELHO JUNIOR, Francisco Antônio. **A hipótese “trabalhador feliz, produtivo”: o que pensam os servidores públicos federais**. *Cadernos EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 13, n. 4, p. 759 a 775, out. 2015. ISSN 1679-3951. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/26953>. Acesso em: 08 Ago. 2017.

Klein, F. A., & Mascarenhas, A. O. (2016). **Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público : o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental**. *Revista Da Administração Pública*, 50(1), 17–39.