



**INSTITUTO LEGISLATIVO BRASILEIRO - ILB**

**GUSTAVO DÁRIO VINHAL**

**SISTEMA DE RECOMPENSAS DO SENADO FEDERAL E SUA  
INFLUÊNCIA NA MOTIVAÇÃO DOS SERVIDORES**

Brasília  
2014



**GUSTAVO DÁRIO VINHAL**

**SISTEMA DE RECOMPENSAS DO SENADO FEDERAL E SUA  
INFLUÊNCIA NA MOTIVAÇÃO DOS SERVIDORES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Legislativo Brasileiro como requisito para aprovação na curso de pós-graduação *lato sensu* em Administração Legislativa.

Área de Concentração: Gestão de Pessoas

Orientador: Pedro Augusto Ramirez Monteiro

Brasília  
2014



**Gustavo Dário Vinhal**

**SISTEMA DE RECOMPENSAS DO SENADO FEDERAL E SUA  
INFLUÊNCIA NA MOTIVAÇÃO DOS SERVIDORES**

Trabalho apresentado ao Instituto Legislativo Brasileiro - ILB como pré-requisito para a obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Administração Legislativa.

Brasília, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

**Banca Examinadora**

---

**Pedro Augusto Ramirez Monteiro**

Mestre em Administração de Empresas – FGV/SP  
Especialista em MBA em Marketing – FGV  
Bacharel em Comunicação Social - UFPR

---

**Paulo Roberto Alonso Viegas**

Mestre em Ciências Econômicas – UnB  
Especialista em Gestão – FDC  
Especialista em Administração Gerencial – EAESP  
Bacharel em Engenharia de Produção - UFRJ



Agradeço ao Instituto Legislativo Brasileiro pela oportunidade de realizar um curso de especialização com professores altamente qualificados.

Agradeço ao professor Pedro Ramirez, que direcionou de forma bem sucedida o Trabalho. Pela disponibilidade e paciência em me orientar, meu muito obrigado!





## **RESUMO**

O presente trabalho explora o tema da gestão do Sistema de Recompensas como forma de motivar os servidores na busca pela eficiência na prestação do serviço público, sobretudo no Senado Federal. O objetivo central da pesquisa foi avaliar a percepção dos servidores sobre as recompensas oferecidas por esta Casa Legislativa, e suas possíveis influências sobre a satisfação, comprometimento e motivação. Para tanto, primeiramente, foram revisadas as teorias basilares sobre motivação, remuneração, benefícios e reconhecimento. Posteriormente, identificadas as principais recompensas oferecidas pelo Senado Federal, analisando a percepção dos servidores da SEGP e da SECOM através questionário, entrevista e observação. Identificou-se, através da coleta de dados, fortes indícios dos sentimentos dos servidores em geral, capazes, ao fim, de sensibilizar e subsidiar a administração com informações para futuras ações. Foi possível identificar aspectos críticos que geram satisfação e insatisfação, e, sobre os últimos, sugerir ações vislumbrando a melhoria contínua da prestação do serviço público, de forma eficiente e engajada por parte do corpo funcional.

Palavras-Chave: Gestão de Pessoas; Sistema de Recompensas; Motivação.

## **ABSTRACT**

This work explores the theme of the reward system management as a way to motivate the servers in the quest for efficiency in providing public services, especially in Federal Senate. The central objective of the research was to evaluate the perception of the servers on the rewards offered by this Legislative Institution, and their possible influence on satisfaction, commitment and motivation. First of all, the basic theories of motivation and reward system were reviewed. At a second moment, it was identified the main rewards offered by the Senate, analyzing the perception of the SEGP and SECOM servers through questionnaire, interview and observation. It was identified strong signs of servers' feelings through data collection, being able to sensitize and support the administration with information for future actions. It was possible to identify critical aspects that generate satisfaction and dissatisfaction, suggesting actions for the last one that aims to the continuous improvement of the provision of public service, efficiently and engaged by the workforce.

Keywords: People Management; Rewards system; motivation



## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1. A PIRÂMIDE DAS NECESSIDADES DE MASLOW E SUAS IMPLICAÇÕES. .....	28
FIGURA 2. COMPARAÇÃO DOS MODELOS DE MOTIVAÇÃO DE MASLOW E DE HERZBERG. ....	32



## LISTA DE TABELAS

TABELA 1. FATORES MOTIVADORES, SEGUNDO HERZBERG .....	31
TABELA 2. FATORES HIGIÊNICOS, SEGUNDO HERZBERG .....	31
TABELA 3. RELAÇÃO ENTRE INCENTIVO SALARIAL E DESEMPENHO SEGUNDO AS TEORIAS MOTIVACIONAIS .....	44
TABELA 4. PERFIL DOS SERVIDORES QUE RESPONDERAM AO QUESTIONÁRIO	50
TABELA 5. REMUNERAÇÃO DOS SERVIDORES EFETIVOS DO SENADO FEDERAL .....	51
TABELA 6. MAIORES REMUNERAÇÕES DO EXECUTIVO FEDERAL .....	51
TABELA 7. VALORES DAS FUNÇÕES COMISSIONADAS E QUANTIDADE DE FUNÇÕES OCUPADAS .....	56
TABELA 8. AÇÕES DE TREINAMENTO, CURSOS DE GRADUAÇÃO E DE PÓS-GRADUAÇÃO.....	61



## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1. COMPARADO AO MERCADO DE TRABALHO (PÚBLICO E PRIVADO), OS SERVIDORES DO SENADO FEDERAL RECEBEM UMA BOA REMUNERAÇÃO.	52
GRÁFICO 2. A REMUNERAÇÃO POR MIM RECEBIDA ATENDE ÀS MINHAS NECESSIDADES FINANCEIRAS. ....	53
GRÁFICO 3. NÃO HÁ UMA DISTINÇÃO SIGNIFICATIVA ENTRE O SERVIÇO PRESTADO POR UM TÉCNICO LEGISLATIVO E UM ANALISTA LEGISLATIVO.....	54
GRÁFICO 4. EM COMPARAÇÃO COM OUTROS SERVIDORES EFETIVOS DO SENADO FEDERAL, CREIO RECEBER UMA REMUNERAÇÃO JUSTA PELO TRABALHO QUE DESEMPEÑO .....	55
GRÁFICO 5. OS SERVIDORES TENDEM A PRODUZIR COM MAIS EFICIÊNCIA, CASO TENHAM O OBJETIVO DE SEREM NOMEADOS A UMA FUNÇÃO COMMISSIONADA .....	58
GRÁFICO 6. O VALOR ADICIONAL RECEBIDO A TÍTULO DE FUNÇÃO COMMISSIONADA, OU A POSSIBILIDADE DE SER NOMEADO A UM AFC, ME MOTIVA A TRABALHAR COM MAIS EFICIÊNCIA.....	58
GRÁFICO 7. A FUNÇÃO COMMISSIONADA MOTIVA MAIS PELO RECONHECIMENTO PESSOAL DO QUE EFETIVAMENTE PELO VALOR PECUNIÁRIO RECEBIDO .....	59
GRÁFICO 8. AS FUNÇÕES SÃO CONCEDIDAS COM BASE EM CRITÉRIOS JUSTOS, PRIVILEGIANDO O MÉRITO E A CAPACIDADE DO SERVIDOR EM DESEMPENHAR DE MANEIRA EFICIENTE SUAS ATRIBUIÇÕES .....	60
GRÁFICO 9. A ATUAL POLÍTICA DE CONCESSÃO DE ADICIONAL DE ESPECIALIZAÇÃO DO SENADO FEDERAL ESTIMULA, SATISFATORIAMENTE, O SERVIDOR A SE PROFISSIONALIZAR .....	62
GRÁFICO 10. OS PERCENTUAIS ESTABELECIDOS PARA O ADICIONAL DE ESPECIALIZAÇÃO PARA GRADUAÇÃO, ESPECIALIZAÇÃO, MESTRADO E DOUTORADO SÃO SATISFATÓRIOS. ....	63

GRÁFICO 11. O PERCENTUAL ESTABELECIDO PARA AÇÕES DE TREINAMENTO É SATISFATÓRIO .....	63
GRÁFICO 12. A PARCELA VARIÁVEL DA GD, CASO ESTIVESSE VIGENTE, ME MOTIVARIA A BUSCAR UMA MELHORIA CONTÍNUA EM MEU DESEMPENHO, JÁ QUE ELE TERIA INFLUÊNCIA PRÁTICA NA AVALIAÇÃO E NO CONSEQUENTE RECEBIMENTO DO PERCENTUAL MÁXIMO. ....	66
GRÁFICO 13. CASO A GRATIFICAÇÃO DE DESEMPENHO ESTIVESSE VIGENTE, A MAIORIA DOS SERVIDORES A RECEBERIAM EM SEU PERCENTUAL MÁXIMO, MESMO SEM PRECISAR MELHORAR SEU DESEMPENHO.....	67
GRÁFICO 14. A ESTABILIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO INFLUENCIA NEGATIVAMENTE A PRODUTIVIDADE DOS SERVIDORES EM GERAL, JÁ QUE OS MESMOS POSSUEM RISCOS MÍNIMOS DE SEREM DEDITIDOS.....	70
GRÁFICO 15. A ESTABILIDADE PODE TRAZER "ACOMODAÇÃO" NO TRABALHO, AFETANDO NEGATIVAMENTE MEU DESEMPENHO E MOTIVAÇÃO .....	70
GRÁFICO 16. O AUXILIO-ALIMENTAÇÃO OFERECIDO PELO SENADO COM O OBJETIVO DE INDENIZAR OS GASTOS COM ALIMENTAÇÃO DO SERVIDOR É SATISFATÓRIO. ....	73
GRÁFICO 17. O BENEFICIO AUXILIO PRE-ESCOLAR OFERECIDO PELO SENADO ATENDE ÀS NECESSIDADES DE EDUCAÇÃO BÁSICA, ASSISTÊNCIA AFETIVA E PSICOMOTORA, ALIMENTAÇÃO E RECREAÇÃO .....	73
GRÁFICO 18. O PLANO DE SAÚDE - SIS ATENDE ÀS MINHAS NECESSIDADES DE MANEIRA SATISFATÓRIA.....	75
GRÁFICO 19. A ASSISTENCIA MEDICA AMBULATORIAL (SAMS) PRESTADA DENTRO DO SENADO FEDERAL É SATISFATÓRIA .....	75
GRÁFICO 20. ELOGIOS FORMAIS E OUTRAS ATITUDES DE RECONHECIMENTO POR UM TRABALHO BEM DESEMPENHADO ME MOTIVA(RIA) NO AMBIENTE DE TRABALHO.....	78



GRÁFICO 21. O SENADO FEDERAL ATENDE MINHAS EXPECTATIVAS EM RELAÇÃO À JORNADA DE TRABALHO E O MODO COMO ELA É GERENCIADA..	80
GRÁFICO 22. O SISTEMA DE ACUMULAÇÃO E COMPENSAÇÃO DE BANCO DE HORAS É SATISFATÓRIO.....	80
GRÁFICO 23. O AMBIENTE FÍSICO DE TRABALHO, BEM COMO OS RECURSOS E FERRAMENTAS TECNOLÓGICAS, INFLUENCIAM MINHA MOTIVAÇÃO COMO SERVIDOR.....	83
GRÁFICO 24. O SENADO POSSUI BONS RECURSOS TECNOLÓGICOS E CONDIÇÕES FÍSICAS .....	84
GRÁFICO 25. A RELAÇÃO ENTRE LÍDER/CHEFE E SUBORDINADO EXERCE PAPEL FUNDAMENTAL NA MOTIVAÇÃO DOS SERVIDORES, POIS A QUALIDADE DA RELAÇÃO COM O SUPERIOR DIRETO INFLUENCIA DIRETAMENTE O COMPROMETIMENTO QUE FUNCIONÁRIO TEM COM SUAS ATIVIDADES .....	85
GRÁFICO 26. REUNIÕES ENTRE CHEFIA E SUBORDINADOS QUE OPORTUNIZEM A PARTICIPAÇÃO NAS DECISÕES QUE ENVOLVEM O MEU TRABALHO AUMENTAM MINHA MOTIVAÇÃO COMO SERVIDOR.....	86
GRÁFICO 27. ME CONSIDERO UM SERVIDOR MOTIVADO NO DESEMPENHO DE MINHAS ATRIBUIÇÕES.....	87
GRÁFICO 28. OS SERVIDORES DO SENADO, EM GERAL, SÃO MOTIVADOS EM SEU AMBIENTE DE TRABALHO.....	88
GRÁFICO 29. FATORES MAIS RELEVANTES PARA A MOTIVAÇÃO NO TRABALHO .....	89



## SUMÁRIO

RESUMO.....	7
LISTA DE FIGURAS.....	9
LISTA DE TABELAS.....	11
LISTA DE GRÁFICOS.....	13
1. INTRODUÇÃO .....	19
1.1 Justificativa .....	20
1.2 Problema .....	22
1.3 Objetivo Geral.....	23
1.4 Objetivos Específicos .....	23
2. REVISÃO DE LITERATURA .....	25
2.1 Considerações iniciais sobre a Motivação e o Sistema de Recompensas .....	25
2.1.1 Teoria Monetária da Motivação .....	26
2.1.2 Teoria das Necessidades de Maslow .....	27
2.1.3 Teoria dos dois fatores de Herzberg .....	29
2.1.4 Teoria da Expectativa de Victor Vroom e da Expectação de Lawler.....	32
2.1.5 Teoria da Equidade de J. Stacy Adams .....	34
2.1.6 Teoria X e Y de McGregor.....	35
2.1.7 Liderança .....	36
2.2 Sistema de recompensas .....	37
2.2.1 Remuneração Fixa .....	39
2.2.2 Remuneração Variável .....	40
2.2.3 Benefícios .....	42
2.2.4 Recompensas não financeiras.....	43
3. METODOLOGIA .....	47
3.1 Coleta de Dados .....	47
4. O SISTEMA DE RECOMPENSAS DO SENADO FEDERAL E SUA INFLUÊNCIA NA MOTIVAÇÃO DOS SERVIDORES. ....	49
4.1 Remuneração Fixa do Senado federal .....	50
4.2 Função Comissionada .....	56
4.3 Adicional de Especialização .....	61
4.4 Gratificação de Desempenho .....	64
4.5 Estabilidade.....	68
4.6 Indenizações e auxílios .....	71

4.7	Assistência à Saúde .....	74
4.8	Elogios.....	76
4.9	Gestão de horário de trabalho.....	79
4.10	Outros fatores que influenciam a motivação dos servidores .....	82
4.10.1	Ambiente físico.....	83
4.10.2	Liderança.....	85
4.10.3	A percepção dos Servidores em relação à motivação e os fatores que a influenciam .....	87
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	93
6.	REFERÊNCIAS .....	95
7.	ANEXOS .....	99
7.1	Questionário .....	99
7.2	Entrevista.....	102

## 1. INTRODUÇÃO

A demanda por maior qualidade na prestação de serviço público e a discussão sobre o papel adequado do Estado estão presentes desde o início de nossa história (LINS e MIRON, 2009, p. 27). Em tempos de explosão da disponibilidade da informação, a sociedade brasileira passa a requerer do setor público diferentes padrões de desempenho na sua operacionalização e gestão. O governo, por sua vez, passa a buscar maiores patamares de excelência, um desafio crescente para os administradores públicos.

Desde a década de 90, o País iniciou uma caminhada rumo à modernização da gestão pública. A proposta de Reforma do Aparelho Estatal teve o objetivo de aumentar a governança do Estado, ou seja, sua capacidade administrativa de gerir os recursos públicos com efetividade e eficiência. Na dimensão de gestão de pessoas, é possível perceber mudanças significativas como, por exemplo, a definição de novas formas de responsabilização de gestores, a gestão por resultados e a gestão por competências (LINS e MIRON, 2009, p. 28).

Neste contexto, há de se destacar o papel dos servidores enquanto agentes prestadores dos serviços à sociedade, responsáveis pela operacionalização do sistema público. Garantir que essas pessoas se engajem na melhoria crescente de desempenho dos processos, apliquem elevado grau de profissionalismo nas suas ações e busquem sempre a defesa do interesse público é questão crucial para viabilizar a transformação da gestão do setor público.

No entanto, as pesquisas e teorias gerenciais de recursos humanos, na maioria das vezes, são formuladas tendo como base a iniciativa privada. Na administração pública, segundo Lins e Miron (2009, p.211), os planos de remuneração e carreira, os direitos adquiridos e entraves legais, levantam barreiras à mudança na administração de pessoal. Ainda, o senso comum enxerga o “servidor público como profissional acomodado, mais preocupado com seus interesses pessoais, sua estabilidade e aposentadoria” (LINS e MIRON, 2009, p.215).

Assim, a tarefa de motivar e comprometer os profissionais com os objetivos institucionais e sociais é dificultada pela rigidez dos planos de salário, do processo seletivo, da instituição de recompensas, dentre outros fatores tidos como mais flexíveis na iniciativa

privada. O problema principal para os gestores públicos, na área de Recursos Humanos, é justamente conseguir um melhor resultado dos investimentos em pessoal, com a estrutura humana já disponível e respeitando os limites legais vigentes.

Deste modo, é fundamental entender o sistema de recompensas e como ele pode funcionar a favor da gestão eficiente em recursos humanos no serviço público. As expectativas dos servidores, quando bem assimiladas e atendidas, podem conduzir a um processo de alinhamento da força de trabalho com o objetivo institucional e social, tão pretendidos pelos gestores públicos.

## **1.1 Justificativa**

Uma boa gestão é fundamental para que a organização possa cumprir sua missão institucional. Entretanto, segundo Vila Boas e Andrade (2009, p. 10), é preciso considerar todas as pessoas que compõem a organização, responsáveis pela criação e cumprimento do planejamento estratégico. Os servidores, portanto, como principais agentes da função pública, são peça chave tanto na formulação de soluções estratégicas quanto na operacionalização das mesmas.

Justifica-se assim a elevada importância da motivação dos servidores dentre as estratégias na busca de eficiência no serviço público, já que os objetivos da organização são atingidos de maneira mais eficaz, quanto maior for a satisfação de tais agentes.

Dentre os muitos fatores impulsores da motivação, a remuneração é um dos mais discutidos. No entanto, as teorias divergem quanto à sua eficácia em estimular o servidor no desempenho de suas atribuições.

Chiavenato (2009, p.309) afirma que a “Remuneração Fixa privilegia a homogeneização e a padronização dos salários, facilita o alcance do equilíbrio interno e externo da remuneração e permite o controle centralizado dos salários”. No entanto, afirma que, “sendo fixa e permanente, a remuneração tradicional não motiva as pessoas a um desempenho melhor, principalmente quando há salários iguais e desempenhos desiguais”.

Outros modos de recompensas surgiram então, além da remuneração fixa, como meio de se motivar o servidor. Com a remuneração variável, instituídas no serviço público na forma

de gratificações de desempenho, buscou-se diferenciar o bom desempenho recompensando-o financeiramente. Segundo o mesmo autor:

Se as pessoas acreditam que o seu desempenho é, ao mesmo tempo, possível e necessário para obter dinheiro, elas se aplicarão nesse desempenho. O desempenho torna-se um resultado intermediário para obter dinheiro, que constitui outro resultado intermediário na cadeia instrumental para alcançar resultados finais variados. O dinheiro apresenta elevado valor de expectativa quanto ao alcance dos resultados finais. Em outros termos, o desempenho, nesse caso, apresenta elevada instrumentalidade para a obtenção de dinheiro e, conseqüentemente, para a satisfação das variadas necessidades humana. (CHIAVENATO, 2009, p. 280)

No entanto, segundo Vilas Boas e Andrade (2009, p.86), se a concessão de remuneração variável for igualitária, as organizações estarão sendo injustas com as pessoas que mais se esforçam para obter resultados, nivelando-as com as que não contribuíram na mesma proporção. Ela pode, portanto, ser um componente gerador de questionamentos e desmotivação aos servidores mais ativos e produtivos.

Segundo Hanshiro, Teixeira e Zaccarelli (2008, p.203), “o dinheiro tem sido centralmente utilizado, visto e considerado como instrumento, por excelência, para ativar as ações e comportamentos dos empregados”. Poderia ser uma verdade, se o ser humano fosse entendido meramente como um *homo economicus*. Assim, afirma que “se o pagamento não é motivador e o dinheiro pode ser um desmotivador, então é preciso haver formas não financeiras de recompensar que atendam às necessidades individuais.”

Neste sentido, os gestores devem possuir a sensibilidade para identificar os motivos que regem o comportamento das pessoas do seu grupo. Um agradecimento público, um elogio nos assentamentos funcionais, confraternizações especiais, por exemplo, além de não exercerem um impacto direto nos custos da organização, podem provocar uma motivação imune ao salário, gerando uma influência sobre o comportamento dos servidores que a remuneração seria incapaz.

No setor público, sobretudo no Senado Federal, a rigidez legal com que se administra a remuneração, o estrito processo seletivo, bem como outros direitos adquiridos legalmente (como estabilidade e progressão em carreira), tornam dificultosas as estratégias de se motivar e comprometer o servidor público.

Justifica-se, pois, o presente trabalho pela importância em se maximizar o conhecimento do perfil do servidor público em relação às suas expectativas e a influência que as recompensas, financeiras ou não, podem gerar sobre sua motivação.

## 1.2 Problema

Em anos recentes propiciou-se a transferência à administração pública de fórmulas administrativas e gerenciais surgidas no setor privado. Segundo Siqueira e Mendes (2009, p.245):

Observa-se na contemporaneidade o apogeu de modelos de gestão que são copiados da iniciativa privada e implantados no setor público sem a devida análise crítica. É necessário, entretanto, mencionar novamente a importância de modelos de gestão para as organizações públicas. Questiona-se a onipresença da importação de tecnologias gerenciais do setor privado e a dificuldade de estabelecer um ambiente e uma filosofia de trabalho que possibilitem o desenvolvimento de modelos próprios, condizentes com a realidade e a cultura organizacional do setor público (SIQUEIRA E MENDES, 2009, P.245).

A administração de recursos humanos no Setor Público também adotou teorias advindas do mercado, a exemplo da gestão por competências, a gestão por resultados e as diversas teorias de motivação. Porém, as peculiaridades do serviço público tornam complexa a simples transposição de tais fundamentos.

Especificamente em relação à motivação e recompensa, tema deste trabalho, ao tomar posse, o servidor público, sobretudo do Senado Federal, possivelmente já tem atendida, ao menos em parte, sua expectativa em relação à remuneração, à progressão funcional, à estabilidade, dentre outros já garantidos por lei. Mesmo que formalmente tenham que passar por um estágio probatório (para efeito de estabilidade) e por uma avaliação de desempenho (para estabilidade e progressão funcional), parece haver uma tendência em torná-los meramente formais. Dificulta-se, pois, a utilização de fatores como salário, benefícios, avaliação de desempenho, promoção, dentre outros, como meio gerencial de estímulo ao bom desempenho, já que garantidos (ou quase garantidos) por lei.



Como então motivar o servidor público, já que os principais fatores utilizados pela iniciativa privada tem seu uso restringido, ao menos em parte, na esfera pública? Que meios dispõe o órgão público (Senado Federal) e seus gestores para, com os recursos disponíveis, e respeitando os limites legais, estimular os servidores?

Ao pesquisar sobre a motivação do funcionário público, Sherman (1961, p.25), concluiu que “não há um único aspecto ou técnica de gerência que não afete a motivação do pessoal, de um modo ou de outro”. Inversamente, não há um único recurso que baste, por si só, para provocar a motivação. Dentre as citadas pelo autor, destacam-se: o papel da liderança na motivação; o estímulo à participação democrática dos servidores nos processos de decisão e execução; incentivos de ordem financeira; incentivos de outras ordens; orgulho da instituição.

Quais seriam, pois, no âmbito do Senado Federal, os principais fatores que exercem influência positiva ou negativa sobre a motivação do servidor público?

### **1.3 Objetivo Geral**

O objetivo geral deste trabalho é avaliar a percepção dos servidores sobre o Sistema de Recompensas do Senado Federal e seus efeitos sobre sua motivação.

### **1.4 Objetivos Específicos**

- Identificar a composição do Sistema de Recompensas do Senado Federal.
- Identificar e avaliar a composição da expectativa dos servidores, e se as recompensas oferecidas pelo Órgão satisfazem tais expectativas.
- Discutir elementos que compõem as recompensas que poderiam ser utilizado pelos gestores como forma de motivação e estímulo à eficiência operacional e administrativa, aplicáveis ao Senado Federal.



## **2. REVISÃO DE LITERATURA**

A fim de se embasar o presente trabalho, faz-se necessária uma revisão teórica que envolva a gestão de sistemas de recompensa na administração e sua influência na motivação.

Num primeiro momento, foram levantadas as principais teorias e definições sobre a motivação e o papel que as recompensas exercem sobre elas. Após, foi feita exposição sobre a composição da remuneração e os principais incentivos e benefícios não financeiros praticados atualmente na esfera pública e privada.

### **2.1 Considerações iniciais sobre a Motivação e o Sistema de Recompensas**

Chiavenato (2009, p. 51) afirma que é difícil compreender exatamente o conceito de motivação, uma vez que utilizado com diferentes sentidos. Marras (2000, p.33), diz que “a motivação humana é um tema que vem polarizando as atenções dos cientistas e estudiosos desde o início do século XX”.

Comumente, a motivação é definida como aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem ou propensão a um comportamento específico. Vergara (2005, p. 42) afirma que a motivação é interna ao indivíduo, e que os fatores externos somente podem estimular, incentivar e provocar a motivação.

Recompensa é o que se oferece ao funcionário em retribuição a alguma ação. De um modo geral, a recompensa financeira envolve a remuneração e outros benefícios considerados salários indiretos. Segundo Hanshiro, Teixeira e Zaccarelli (2008, p. 176), a remuneração consiste no pagamento a quem faz o trabalho em troca de um resultado apresentado. Os salários indiretos ou benefícios, segundo Marras (2000, p.137), é o conjunto de programas ou planos oferecidos complementares ao salário, como vale alimentação, seguro de vida, plano de saúde, etc.

Segundo Hanshiro, Teixeira e Zaccarelli(2008p. 206), é preciso, ainda, haver formas não financeiras que atendam às necessidades individuais. As fontes das recompensas não financeiras são associadas ao trabalho, ao desempenho e à afiliação. A título exemplificativo, os autores citam como recompensas não financeiras: jantar com equipe de trabalho, cursos de

especialização, um “muito obrigado” ou “parabéns”, um agradecimento público, dentre outros.

### 2.1.1 Teoria Monetária da Motivação

Segundo Lopes (1980, p. 20), a teoria monetária da motivação destaca a o dinheiro como primeiro, fundamental e principal fator da motivação no trabalho:

De fato, o salário, além de constituir meio indispensável à sobrevivência, possibilita a aquisição e fruição dos símbolos que definem o *status* social das pessoas. O lugar e prestígio delas na sociedade é substancialmente determinado por esse fator (LOPES, 1980, p.21).

A concepção acima descrita deve-se a Frederick W. Taylor (apud LOPES, 1980, p.21), que estudou a atividade de operários e observou que, se fossem incentivados monetariamente, poderiam quadruplicar a produção. Taylor baseou seus estudos em um sistema de tempo nas linhas de produção, encorajando os gerentes a recompensar financeiramente e proporcionalmente os empregados mais produtivos.

Posteriormente, no entanto, o sistema de Taylor foi duramente criticado por considerar que as pessoas trabalhavam visando unicamente maiores salários:

O modelo de comportamento humano popular na época dizia que as pessoas eram racionais e motivadas principalmente para a satisfação de suas necessidades econômicas e físicas. Entretanto, esse modelo não enxergava o desejo humano de satisfação no trabalho e as necessidades sociais dos trabalhadores como grupo, deixando de considerar as tensões criadas enquanto essas necessidades eram frustradas. (STONER e FREEMAN, 1995, p. 26).

A partir daí, surgiram diversas teorias sobre a motivação que consideravam o aspecto das relações e interações humanas, além do aspecto financeiro, como fatores que influenciavam e direcionavam os esforços dos trabalhadores. Foram chamadas de Teorias das Relações Humanas.

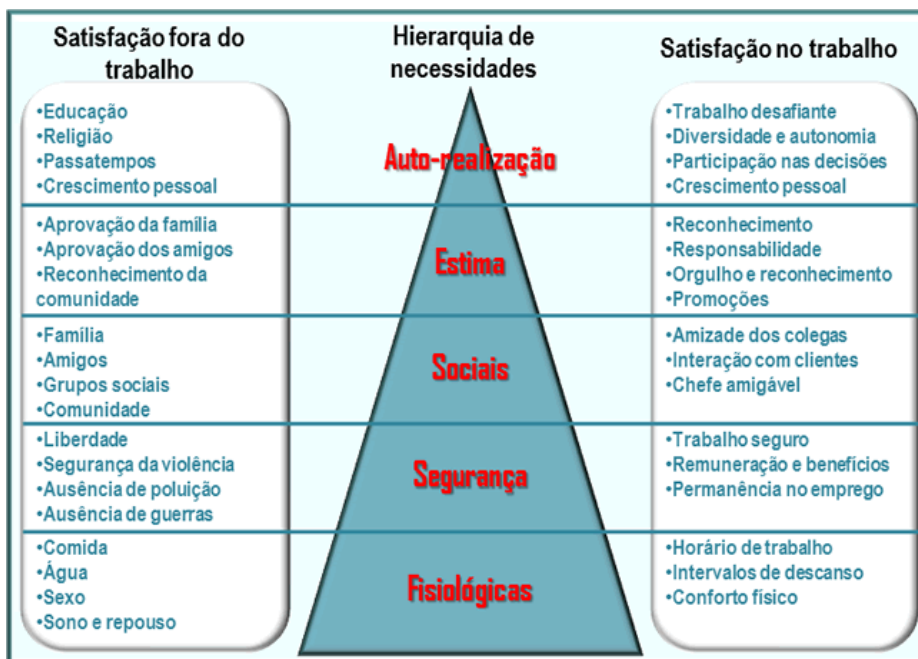
### 2.1.2 Teoria das Necessidades de Maslow

Abraham H. Maslow, na década de 50, tornou-se conhecido pela publicação de seu livro *Motivação e Personalidade*, onde desenvolveu uma teoria tomando como eixo a questão das necessidades humanas. Tais necessidades estariam organizadas hierarquicamente e a busca por satisfazê-las seria a motivação em tomar alguma direção. Ao analisar a teoria de Maslow, Vergara (2005, p.44) afirma que as necessidades se distinguem em primárias e secundárias:

Necessidades primárias são as fisiológicas e as de segurança. Necessidades fisiológicas dizem respeito à sobrevivência das pessoas. Exemplo: fome, sede, sono, sexo. São necessidades mais baixas da hierarquia. As segundas estão relacionadas à necessidade de proteção contra alguma ameaça real ou imaginária. Exemplo: salário, casa própria, seguro-saúde, aposentadoria e até emprego. As necessidades secundárias são as afetivo sociais, as de estima e as de auto-realização, estas últimas constituindo o topo da hierarquia. (VERGARA, 2005, p.44)

Chiavenato (2009, p. 53) afirma que as necessidades Sociais “são de associação, participação, aceitação por parte do grupo”. As necessidades de Estima envolvem a autoconfiança, necessidade de aprovação social, o reconhecimento, status, prestígio, capacidade e utilidade. Já as necessidades de Auto Realização estão relacionadas à autonomia, independência e à utilização plena dos talentos individuais.

**FIGURA 1. A PIRÂMIDE DAS NECESSIDADES DE MASLOW E SUAS IMPLICAÇÕES.**



Fonte: CHIAVENATO, 2004.

A existência de hierarquia nas necessidades humanas como premissa básica da teoria de Maslow, segundo Chiavenato (2009, p.54), explica-se da seguinte forma: os indivíduos possuem necessidades distintas de acordo com variáveis intrínsecas e extrínsecas, e somente passam a buscar a satisfação de uma necessidade de nível superior quando a imediatamente inferior já estiver satisfeita de modo pleno.

Por esta teoria, o salário e outros benefícios financeiros estão entre as necessidades de Segurança, e as demais recompensas não financeiras são responsáveis pelo atendimento de outras necessidades em todos os níveis da pirâmide. Por exemplo, a estabilidade do servidor público atende também a uma necessidade de segurança. Uma promoção ou um elogio atendem a uma necessidade de estima.

A Teoria de Maslow apresenta, em linhas gerais, os seguintes aspectos (CHIAVENATO, 2009, p. 54):

1. Uma necessidade satisfeita não é motivadora de comportamento. Apenas as necessidades não satisfeitas influencia o comportamento do indivíduo em busca do objetivo de satisfazê-la.
2. À medida que o indivíduo passa a controlar suas necessidades fisiológicas e de segurança, surgem lenta e gradativamente as necessidades mais elevadas: sociais,

de estima e de auto-realização. Os níveis mais elevados de necessidades somente surgem quando os níveis mais baixos são relativamente controlados e alcançados, e predominam de acordo com a hierarquia das necessidades.

3. As necessidades mais baixas requerem um ciclo motivacional rápido (comer, dormir, etc.), enquanto as necessidades mais elevadas requerem um ciclo motivacional longo. Porém, se alguma necessidade mais baixa deixar de ser satisfeita durante muito tempo, ela se torna imperativa, neutralizando o efeito das mais elevadas. A privação de uma necessidade mais baixa faz com que as energias do indivíduo se desviem para a luta pela sua satisfação.

Quando uma pessoa se depara com obstáculos insuperáveis nas tentativas de satisfazer suas necessidades, em vez de adotarem comportamentos construtivos no intuito de se resolver o problema, pode, ao contrário, usar mecanismos de defesas. Lopes (1980, p. 32) cita, por exemplo, padrões comuns, consequências da não satisfação de necessidades:

1. Retirada ou renúncia, quando a pessoa se afasta de situações que conduzam à frustração. No ambiente de trabalho, a manifestação será sob a forma de ausências, atrasos, etc.
2. Substituição. Ocorre quando o indivíduo põe alguma coisa em lugar do objetivo original. Por exemplo, um empregado frustrado no objetivo de ser promovido, pode substituir essa frustração mediante a busca de liderança num grupo abertamente resistente às políticas e diretrizes da empresa.
3. Agressividade. Ocorre quando o indivíduo se torna agressivo com a fonte da frustração, ou, na impossibilidade, transfere a um subordinado, ou até mesmo a um cliente.

### **2.1.3 Teoria dos dois fatores de Herzberg**

Segundo Marras (2000, p.35), “o professor Frederick Herzberg (1959) foi quem mais ressaltou a questão da importância da motivação no trabalho”. Como resultados de seus estudos, afirmou que o maior fator motivacional para o homem encontra-se no interior do seu próprio trabalho.

“A teoria dos dois fatores de Herzberg constitui uma das visões mais amplamente difundidas e influentes na motivação do trabalho” (VECCHIO, 2008, p.77). Verificou-se,

através de muitos estudos práticos, que os fatores relacionados à sensação de satisfação eram diferentes dos que resultavam em insatisfação. Havia, pois:

1. Fatores que causavam, predominantemente, satisfação (Fatores motivadores);
2. Fatores que causavam, predominantemente, insatisfação (Fatores higiênicos).

Os primeiros fatores, segundo Herzberg (apud LOPES, 1980 p.42), causam satisfação ou motivação, mas a sua falta não necessariamente causa insatisfação ou desmotivação: observa-se apenas nenhuma satisfação presente. São os “fatores motivadores”, que pertenciam ao conteúdo das funções e incluíam parâmetros do tipo avanço na carreira, reconhecimento, senso de responsabilidade e de realização.

Fatores motivacionais, segundo Chiavenato (2009, p.55), referem-se ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si. Produzem efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade em níveis de excelência. Envolvem sentimentos de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional manifestado por meio de exercício de atividade que oferecem significado para o trabalho.

No segundo grupo encontram-se os fatores higiênicos. Sua presença, segundo Lopes (1980, p.42) não necessariamente causa satisfação no trabalho, não motiva, enquanto sua ausência causa insatisfação. Os causadores de insatisfação originavam-se com mais frequência do contexto no qual as funções eram desempenhadas. Relacionavam-se à segurança no emprego, ao salário, políticas da companhia, relações interpessoais, condições de trabalho.

Chiavenato (2009, p.55) afirma que os fatores higiênicos correspondem à perspectiva ambiental e constituem os fatores tradicionalmente utilizados pelas organizações para se obter motivação dos empregados. Contudo, os fatores higiênicos são muito limitados em sua capacidade de influenciar poderosamente o comportamento dos empregados. A expressão higiene, segundo o mesmo, serve exatamente para refletir seu caráter preventivo e profilático e para mostrar que se destinam simplesmente a evitar fontes de insatisfação do meio ambiente ou ameaças ao seu equilíbrio.



**TABELA 1. FATORES MOTIVADORES, SEGUNDO HERZBERG**

<b>Fatores Motivadores</b>	<b>Determinantes</b>
Realização	O término com sucesso de um trabalho ou tarefa; os resultados do próprio trabalho.
Reconhecimento pela realização	O recebimento de um reconhecimento público, ou não, por um trabalho bem-feito ou um resultado conseguido.
O trabalho em si	Tarefas consideradas agradáveis e que provocam satisfação
Responsabilidade	Proveniente da realização do próprio ou do trabalho dos outros
Desenvolvimento Pessoal	Possibilidade de aumento de status, perfil cognitivo ou mesmo de posição social.
Possibilidade de Crescimento	Uma alavancagem dentro de estrutura organizacional, em termos de cargo ou responsabilidade.

Fonte: MARRAS, 2000,P.36.

**TABELA 2. FATORES HIGIÊNICOS, SEGUNDO HERZBERG**

<b>Fatores Higiênicos</b>	<b>Determinantes</b>
Supervisão	A disposição ou boa vontade de ensinar ou delegar responsabilidade aos subordinados.
Políticas Empresariais	Normas e procedimentos que encerram os valores e crenças da companhia.
Condições ambientais	Ambientes físicos e psicológicos que envolvem as pessoas e os grupos de trabalho.
Relações interpessoais	Transações pessoais e de trabalho com os pares, os subordinados e os superiores.
Status	Forma pela qual a nossa posição está sendo vista pelos demais.
Remuneração	O valor da contrapartida da prestação de serviço
Vida pessoal	Aspectos do trabalho que influenciam a vida pessoal

Fonte: MARRAS, 2000,P.36.

Para Herzberg, a remuneração, por ser um fator extrínseco, não seria capaz de gerar motivação a longo prazo. Segundo sua teoria, a remuneração elimina a insatisfação, mas não cria satisfação. No entanto, outras recompensas não financeiras poderiam efetivamente motivar o funcionário quando relacionadas ao conteúdo do cargo, à responsabilidade, ao reconhecimento e ao desenvolvimento pessoal.

Até certo ponto, as conclusões de Herzberg coincidem com a teoria de Maslow de que as necessidades de níveis mais baixos têm pouco efeito motivacional quando o padrão de vida é elevado (CHIAVENATO, 2009, P.56).

**FIGURA 2. COMPARAÇÃO DOS MODELOS DE MOTIVAÇÃO DE MASLOW E DE HERZBERG.**



Fonte: Chiavenado (2009, p.57)

#### 2.1.4 Teoria da Expectativa de Victor Vroom e da Expectação de Lawler

Segundo Marras (2000, p. 37), a linha central de trabalho do psicólogo e professor Victor Vroom permeia a reflexão de que o comportamento humano é sempre orientado para resultados: as pessoas fazem coisas esperando outras em troca.

Vecchio (2008, p.79) explica a motivação, segundo a teoria de Vroom, como a força psicológica que atua em um funcionário para que ele se empenhe em função das expectativas que alimenta sobre o futuro e a atratividade de resultados específicos esperados.

Considere, por exemplo, um vendedor que está decidindo se faz mais visitas comerciais. Ele acredita que as visitas adicionais (empenho) conduzirão a vendas adicionais (desempenho) e que estas gerarão uma gratificação (resultado). (Vecchio, 2008, P.80)

Diferentemente das teorias de Maslow e Herzberg, que apostam em uma maneira melhor de motivar as pessoas de forma uniforme, a teoria de Vroom considera que diferentes pessoas reagem de diferentes maneiras, conforme a situação em que são colocadas. Chiavenato (2009, p. 56) diz que a teoria de Vroom se restringe à motivação para produzir, rejeita noções preconcebidas e reconhece diferenças individuais. Continua, citando três fatores que determinam em cada indivíduo a motivação para produzir:

1. Os objetivos individuais, ou seja, a força do desejo de atingir objetivos: incluem dinheiro, segurança no cargo, aceitação social, reconhecimento e trabalho interessante.
2. A relação que o indivíduo percebe entre produtividade e alcance dos seus objetivos individuais: se um operário tem como importante objetivo ter salário maior e se trabalha na base de remuneração por produção, poderá ter uma forte motivação para produzir mais. Porém, se sua necessidade de aceitação social pelos outros membros do grupo é mais importante, poderá produzir abaixo do nível que consagrou como padrão, quando produzir mais significar a rejeição do grupo.
3. Percepção de sua capacidade de influenciar sua produtividade: se um empregado acredita que um grande volume de esforço despendido tem pouco efeito sobre o resultado, tenderá a não se esforçar muito.

Seguindo a mesma linha de pensamento, “em seus trabalhos sobre motivação, Lawler III encontrou fortes evidências que o dinheiro pode motivar o desempenho e outros tipos de comportamento, como o companheirismo e dedicação à organização” (CHIAVENATO, 2009, p. 59). Lawler III concluiu que existem duas bases sólidas para sua teoria:

1. As pessoas desejam dinheiro porque este lhes permite não somente a satisfação de necessidades fisiológicas e de segurança, mas também lhes dá plena condições para satisfação das necessidades sociais, de estima e de auto-realização. O dinheiro é um meio e não um fim em si. Ele pode comprar muitas coisas que satisfazem múltiplas necessidades pessoais.

2. Se as pessoas percebem e creem que seu desempenho é, ao mesmo tempo, possível e necessário para obter mais dinheiro, elas certamente desempenharão da melhor maneira possível. É só estabelecer esse tipo de percepção.

Uma das mais importantes funções das teorias, segundo Lopes (1980, p.46), é esclarecer como agem os motivos que afetam diretamente a percepção dos indivíduos sobre determinada situação. Assim, a motivação de uma pessoa para desempenhar eficazmente sua tarefa depende de duas variáveis: a probabilidade do tipo esforço-recompensa (probabilidade de que o esforço trará desempenho, e o desempenho trará recompensas); e o valor da recompensa, a percepção do indivíduo sobre o resultado que poderá obter através do desempenho eficaz.

### **2.1.5 Teoria da Equidade de J. Stacy Adams**

Vecchio (2008, p.81) diz que a sensação de tratamento justo, ou equidade, pode atuar como estímulo poderoso para aumentar ou diminuir o empenho. A teoria da equidade tenta explicar a influência de tais impressões no comportamento dos colaboradores. Supõe-se, por esta teoria, que as pessoas se esforçarão para restaurar a equidade, caso percebam a existência de um desequilíbrio.

Segundo Lopes (1980, p.57), essa teoria consiste em acreditar que os colaboradores controlam o grau de equidade ou desigualdade em suas relações de trabalho, comparando seus próprios resultados com os de uma pessoa muito similar. Adams (apud LOPES, 1980, p.58) argumenta que um funcionário estimará a proporção entre sua contribuição (empenho) e a retribuição pelo exercício de sua função (salário, benefício, status, etc.). Cada pessoa também calcula índice similar para alguém que ele julga estar em posição similar, denominada padrão de comparação.

Desta maneira, se o funcionário A julga que a proporção entre sua retribuição e contribuição é igual ao do funcionário B, ele ficará relativamente satisfeito. Mas caso o funcionário A julga que o funcionário B, por exemplo, recebe o mesmo salário e trabalha menos, ele vai perceber uma desigualdade, o que produz uma tensão psicológica que requer diminuição. Segundo Vecchio (2008, p.83), o funcionário A poderá restaurar a equidade das seguintes maneiras:

1. Pode aumentar a própria retribuição, solicitando aumento salarial.
2. Pode diminuir sua própria contribuição, sendo menos produtivo.
3. Pode tentar diminuir a retribuição para o funcionário B, persuadindo o chefe a diminuir seu salário.
4. Pode pressionar o funcionário B a se empenhar mais no trabalho.

### **2.1.6 Teoria X e Y de McGregor**

Segundo Lopes (1980, p.63), o pesquisador Douglas McGregor, insatisfeito com as teorias tradicionais da motivação (teoria monetária e das relações humanas), traçou dois perfis de trabalhador, fundamentais na explicação da motivação no ambiente de trabalho. Partiu do pressuposto que a função do gerente é dirigir, motivar e controlar as ações dos seres humanos que integram a empresa, e modificar seu comportamento no sentido de ajustá-lo às necessidades da organização. Segundo Toledo (1989, p. 39), as teorias X e Y influenciam na seleção e prática de determinados tipos de liderança, capazes de direcionar o capital humano para o objetivo organizacional.

A primeira, denominada teoria X, se baseia na ideia que o ser humano é inerentemente preguiçoso, possui aversão ao trabalho, prefere ser dirigido em vez de assumir responsabilidades e deseja ter estabilidade/segurança. Ainda, segundo Marras (2000, p.35) falta-lhe ambição e trabalha somente quando é compelido.

A teoria Y baseia-se no pressuposto de que os seres humanos sentem-se bem no trabalho, buscam alcançar os objetivos propostos, não são passivos nem indiferentes às necessidades da empresa a que pertencem. Segundo Marras (2000, p.35), os trabalhadores da teoria Y são potencialmente criativos, com capacidades a serem exploradas e incentivadas.

Os pressupostos acima resultam na adoção de duas políticas visando à motivação. A primeira caracteriza-se pela imposição de métodos gerenciais coercitivos, implicando supervisão e controles restritos de comportamento. A segunda caracteriza-se por métodos permissivos, democráticos, participativos, orientados para as necessidades das pessoas e visando à harmonia.

Toledo (1989, p. 42), sobre a teoria Y, afirma que à medida que as necessidades fisiológicas, de segurança e de participação social, são razoavelmente atendidas, o ser humano passa a buscar a utilização plena de sua capacidade, o autorrespeito, a responsabilidade e

participação no planejamento de seu trabalho. É papel do líder remover as barreias restritivas à auto-realização, objetivando aumentar a motivação interna ao próprio indivíduo na busca por sua recompensa intrínseca.

### 2.1.7 Liderança

As teorias X e Y de McGregor enfatizam o papel da liderança na motivação do funcionário. De fato, uma boa liderança, segundo Sherman (1961, p.33), é um dos elementos de maior importância na motivação de pessoal de todas as hierarquias. Segue, enfatizando que o estilo de supervisão existente nos níveis mais baixos da hierarquia reflete o clima funcional que se encontram nos níveis superiores da administração.

Vergara (2000, P.76), através da teoria dos estilos de liderança, expõe três tipos de líderes:

- **O líder autocrático:** Não permite a participação dos subordinados. O líder estabelece as normas, as rotinas de trabalho, o meio como são executadas, de modo imprevisível ao grupo. O líder autocrático ilustra o ditado “manda quem pode, obedece quem tem juízo.”
- **O líder democrático:** busca a participação. As normas e diretrizes são debatidas em grupo que tem sua participação estimulada pelo líder. O líder se integra ao grupo, procurando fazer parte dele. O grupo tem mais liberdade de escolher as tarefas, bem como seus companheiros de trabalho.
- **O líder liberal/Laissez-faire:** participação mínima do líder, que deixa as decisões, o debate e execução das tarefas totalmente a cargo do grupo. O líder somente age e opina quando questionado.

A pesar de existir a tendência na crença de que o melhor estilo de liderança é o democrático, Vergara (2000, P. 77) esclarece que a teoria dos estilos de liderança não se sustentou, pois poderiam existir situações diversas, que exigiriam, no mesmo grupo, estilos diferentes de liderança. A teoria dos estilos sinalizou, pois, para a questão situacional, originando a teoria contingencial.

Tal teoria, segundo a autora, afirma ser a liderança uma relação entre os elementos: líder, seguidores e situação. Desta forma, além das características e personalidade do líder, o

estilo a ser adotado varia de acordo com o perfil dos liderados, dos seus interesses e motivações. Varia também de acordo com a situação, com a cultura da organização, o clima psicológico do momento e o cenário da execução das tarefas.

Trazendo as teorias acima expostas aos “novos tempos”, Vergara (2005, p.83) afirma que independente da personalidade ou estilo de liderança, o que se quer hoje são pessoas capazes de mobilizar outras para tornar um fim possível. Tece os seguintes comentários sobre a liderança:

- Liderança é capacidade de exercer influência sobre indivíduos e grupos.
- Nem todo chefe é líder e nem todo líder é chefe. Algumas pessoas ocupam cargos de chefia, mas não exercem liderança. São obedecidas por coação.
- A liderança está associada a incentivos, a estímulos que podem provocar a motivação nas pessoas direcionando-as aos objetivos da organização (missão, visão, valores).

Da mesma forma, Marras (2000, P. 281) sugere que é papel do líder auxiliar a identificação das recompensas intrínsecas, delegar tarefas que alie objetivos da empresa ao objetivo pessoal do trabalhador e reforçar resultados favoráveis através de estímulos exógenos. Uma série de recompensas são citadas como forma a valorizar o colaborador, chamados de reforço positivo:

- Oferecer livre e rápido acesso ao líder.
- Buscar opiniões e sugestões
- Mostrar preocupação com o bem-estar do empregado.
- Novos ou melhores móveis, utensílios e equipamentos.
- Dar mais liberdade para o subordinado escolher sua própria atribuição.
- Maior flexibilidade de horário ao subordinado.
- Dar-lhe oportunidade de supervisionar serviços durante sua ausência.

## **2.2 Sistema de recompensas**

Nos tópicos bibliográficos até então abordados, procurou-se descrever os aspectos motivadores dos indivíduos no ambiente de trabalho. Houve consenso entre os diversos autores de que o trabalhador motivado tende a contribuir em maior grau para o atendimento

dos objetivos da empresa. No entanto, o esforço despendido pelo trabalhador deve ser devidamente recompensado, pois, segundo Marras (2000, p. 137), os objetivos organizacionais são satisfeitos na medida em que a empresa garante o atendimento das necessidades e expectativas dos funcionários.

Hanashiro, Teixeira e Zacarelli (2008, p.179) dizem que a filosofia de recompensas de uma empresa deve envolver diversos tópicos de análises, tais como:

- Remuneração com base na importância do cargo;
- Progressão salarial com base em maturidade profissional;
- Remuneração com base em desempenho individual;
- Inclusão de recompensas não financeiras;
- Política de benefícios; e
- Remuneração com base nos valores estratégicos da organização.

Os autores destacam que a reflexão sobre os pontos acima é questão importante no alinhamento do sistema de recompensa com outras práticas e políticas de recursos humanos, em função da estratégia e cultura da organização.

As compensações financeiras pelo exercício de um cargo consistem no pagamento que o funcionário recebe na forma de salário, bônus, prêmios e comissões. Chiavenato (2009, p.285) afirma que o salário representa o elemento mais importante: a retribuição em dinheiro ou equivalente, paga em função da prestação do serviço durante determinado período de tempo. Segundo Vilas Boas e Andrade (2009, p.66), a remuneração se divide em três componentes: a remuneração fixa, a remuneração variável e os benefícios.

Hanashiro, Teixeira e Zacarelli (2008, p.177) destacam que uma política mais ampla do sistema de recompensa considera também os aspectos psicológicos, sociológicos, políticos e éticos, ampliando “o mosaico de remuneração, reconhecendo a importância de considerar também as recompensas não financeiras como instrumento fundamental para obter comportamentos desejados para o atingimento dos objetivos individuais e organizacionais”.

Sherman (1961, p.44) afirma que a experiência moderna indica que a força motivadora está na satisfação das expectativas psicológicas básicas, envolvendo reconhecimento, aceitação no trabalho, oportunidade de progredir e tratamento justo. Destaca ainda os “Incentivos de Outra Ordem”, além dos de ordem financeira, orientados estimular o trabalho



de qualidade excepcional. Variam desde um “muito bem”, da parte do chefe, à concessão de honrarias aos funcionários mais destacados.

### **2.2.1 Remuneração Fixa**

A remuneração fixa consiste no modelo tradicional de salários. Segundo Hanashiro, Teixeira e Zacarelli (2008, p.182) é um processo voltado à determinação do vencimento básico e uma política de remuneração direta, vinculados a um plano de cargos e salários. Esse modelo significa que “o que será avaliado e, conseqüentemente, servirá de referência para a determinação do salário-base são as responsabilidades e outras características de exigência do cargo”.

Marras (2000, p.92) afirma que o programa de gestão de cargos e salários é instrumento fundamental para administração, formado pela análise de função, descrição de cargos, avaliação de cargos, pesquisa de salário, política de remuneração e construção de estrutura salarial. Segundo Hanashiro, Teixeira e Zacarelli (2008, p.201), para o desenvolvimento do programa de recompensas, deve-se definir o nível de competitividade que a empresa pode, deseja e necessita para atingir seus objetivos institucionais. Desenvolve-se assim uma estrutura salarial predeterminada, fundamentada nos limites das exigências do cargo, utilizando-se comparativos salariais externos e avaliação de pontos de necessidades internas.

No serviço público, segundo Nigro (1966, p.135), após determinadas as diferentes categorias e classes de cargo, é possível fazer a sua hierarquização, decidindo sobre as relações que deverão ter as classes entre si, em termos remuneratórios. Cria-se um escala salarial com padrões distintos, possibilitando conceder aumentos preestabelecidos de vencimento dentro de cada cargo, por merecimento ou pela antiguidade.

Vilas Boas e Andrade (2009, p.77) dizem que a remuneração fixa predomina na maior parte das organizações. Dentre as principais vantagens que os estudos consideram na remuneração fixa, se enquadram as citadas a seguir:

- Facilita o equilíbrio interno e externo de salários;
- Torna homogêneos e padroniza os salários dentro da organização;
- Facilita a administração de salários e o seu controle centralizado;

- Permite uma base lógica e racional para a distribuição de salários;

Por outro lado, Vilas Boas e Andrade (2009, p.77) destacam que esse sistema de remuneração não apresenta motivação intrínseca, funciona como um fator de conservação da rotina e do status quo, e, por fim, remunera as pessoas em função do tempo disponibilizado e não pelo desempenho ou alcance de metas.

Segundo Chiavenato (2009, p.97), a remuneração tradicional não motiva as pessoas a um desempenho melhor, principalmente quando, na empresa, os salários são iguais e os desempenhos desiguais. A remuneração variável surge como meio para que as pessoas tenham interesse em produzir mais.

### **2.2.2 Remuneração Variável**

Segundo Hanashiro, Teixeira e Zacarelli (2008, p.188), a remuneração variável, conexão que vincula o desempenho individual ao resultado das organizações, vem ganhando expressiva notoriedade no mercado brasileiro. Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001, p.187) dizem que:

A remuneração variável, além de não ser incorporada ao salário permite a concessão de aumentos diferenciados por indivíduos ou setores, sem prejudicar a harmonia da estrutura salarial. Sua maior virtude, portanto, é possibilitar maior vinculação entre o salário e a produtividade. O ideal é que a parte fixa da remuneração, expressa no salário nominal, represente uma retribuição justa pelo desempenho das tarefas atribuídas a cada cargo. Seu cálculo deve basear-se nas técnicas convencionais de avaliação de cargo e na pesquisa de mercado. Já a remuneração variável não deve basear-se nem nas tarefas do cargo nem nos salários de mercado. Sua base é, por excelência, a produtividade, ou seja, os resultados alcançados pelos indivíduos, pelos setores de trabalho ou pela empresa como um todo. (TACHIZAWA, FERREIRA e FORTUNA, 2001, p.187)

Marras (2000, p. 271) faz referência à Remuneração Estratégica, “modelo de compensação atrelado a uma certa forma de avanço, de movimento, de desenvolvimento de médio e longo prazos em que os trabalhadores recebem um plus na medida de sua contribuição para o sucesso do negócio”. Enfatiza ainda a Remuneração Estratégica por Resultados, cuja intenção é vincular o desempenho à produtividade, à qualidade dos

resultados organizacionais, direcionando o empregado na busca da otimização de seu trabalho e dos objetivos a que se propôs alcançar de forma conjunta com a organização. A empresa deve estabelecer parâmetros mensuráveis de metas a serem atingidas e os empregados recebem uma gratificação em função do atingimento desses objetivos.

Dutra (2002, p .183) chama de remuneração por performance a remuneração que procura premiar os resultados apresentados pela pessoa e pela empresa. Normalmente, é uma remuneração variável vinculada a metas de resultado individual ou por equipe.

Hanashiro, Teixeira e Zacarelli (2008, p.189 a 191) listam os principais tipos de remuneração variável:

- Participação nos Lucros é o plano de incentivo mais comum em uso nas empresas privadas. Está relacionada com o pagamento de uma parcela predeterminada do lucro a todos os funcionários, na forma de percentual do salário-base, ou ainda, pode ser considerada uma parcela fixa.
- Participação nos resultados: Caracteriza-se como um plano de incentivo em grupo que vincula um pagamento ao atingimento de metas preestabelecidas e específicas, que podem envolver produtividade, qualidade, redução de custos e outros indicadores. Geralmente, o modelo de remuneração variável exige a elaboração de indicadores de desempenho claramente definidos, monitoramento e comunicação dos resultados aos empregados.
- Prêmio Especial de Reconhecimento: Pagamento único concedido individualmente ou para pequenas equipes por uma contribuição extraordinária ou para desempenho consistentes e superiores à expectativa.
- Bônus: É um incentivo individual, pago geralmente ao fim de um período de um ano, não incorporado ao vencimento básico. O bônus possibilita um recebimento de um montante extra, sem alteração do salário-base.

No serviço Público brasileiro, a partir da década de 90, segundo Assis e Neto (2011, p. 587), houve implantação generalizada da remuneração variável na forma de gratificações de desempenho. Mais recentemente, nos governos estaduais, novos programas de remuneração variável, principalmente nos estados, estão sendo pagos no formato de bônus semestrais ou anuais.

Porém, Assis e Neto (2011, p.589) argumentam que apesar de o sistema de remuneração atrelada ao desempenho ser aparentemente positivo, moderno e eficaz, algumas particularidades do serviço público o torna o muito limitado em relação à sua eficiência:

A experiência no governo federal brasileiro já traz um sinal adicional de alerta. O uso da PRP (performance-related pay) como instrumento de legitimação de simples aumentos salariais ilustra, de forma contundente, o fato de que características culturais brasileiras parecem influenciar negativamente a implantação de sistemas de avaliação e incentivo, conforme argumento de Barbosa (1996). (ASSIS e NETO 2011, p.588).

Para serem eficazes, segundo Chiavenato (2009, p.98), a condição fundamental para implantação da remuneração variável é a existência de uma estrutura de cargos e salários na empresa que possa servir de base para o sistema, além de quatro aspectos básicos:

1. A empresa deve estar orientada em seu planejamento estratégico para um administração por objetivos (APO) eminentemente participativa, democrática e envolvente.
2. A APO torna-se um poderoso instrumento de avaliação do desempenho e rendimento quando: a) Os objetivos são criados e desenhados pelos funcionários, os quais deverão trabalhar com eles, sem pressões ou normas coercitivas; b) Os objetivos são dirigidos aos aspectos essenciais do negócio; c) Deve haver um contrato vivo e não simplesmente um esquema de regras e normas; d) O processo deve ser simples e de fácil compreensão e acompanhamento que permita a quantificação objetiva do desempenho da organização, de suas unidades e funcionários.
3. Flexibilidade, de maneira que permitam ajustes sempre que necessários.
4. Transparência nos critérios de premiação, que devem ser negociados e aceitos por todos os funcionários envolvidos.

### **2.2.3 Benefícios**

Denomina-se benefício o conjunto de programas ou planos oferecidos pela organização como complemento ao sistema de salários. O somatório compõe a remuneração do empregado.

Um programa de benefício, segundo Marras (2000, p. 137), atende normalmente aos objetivos da organização e os dos indivíduos, pois os objetivos empresariais são atingidos na medida em que se garante o atendimento das expectativas básicas do empregado. Tal política

auxilia na manutenção de baixos índices de rotatividade e absenteísmo, aumento da qualidade de vida e redução de stress.

Dutra (2002, p. 182) identifica os benefícios como forma de remuneração indireta, serviços, facilidades, conveniências e vantagens oferecidas aos empregados para poupar-lhes esforços e preocupações, muitas vezes constituídos por força legal ou acordos sindicais. Segundo Hanashiro, Teixeira e Zacarelli (2008, p.198) os benefícios são remunerações indiretas, concedidos como condição da ocupação do cargo pelo empregado, não se relacionando diretamente ao desempenho. Tradicionalmente, por não serem significativamente flexíveis, torna-se difícil a uma organização direcioná-los estrategicamente de modo a priorizar os objetivos institucionais.

Segundo Marras (2000 p.139), os benefícios podem ser: compulsórios, quando a empresa concede por exigência legal (ex: salário-família, férias, 13º salário); ou espontâneos, quando a empresa concede por vontade própria, tanto para atrair quanto para manter funcionários (ex: empréstimo subsidiado, banco de horas, horário flexível, Cesta Básica, clube para empregados, transporte, festas comemorativas, creche para filhos de funcionário, estacionamento para automóveis, etc.).

Destaca-se passagem dos autores Hanashiro, Teixeira e Zacarelli (2008, p.199) em relação à importância dos benefícios nas empresas:

Embora essas discussões apontem para a necessidade de direcionar estrategicamente os benefícios, alocando-os para outras formas de pagamento vinculadas ao desempenho, é responsabilidade da empresa prover, até certo nível, saúde e bem-estar aos empregados. Para uma gestão efetiva dos benefícios, convém sempre se lembrar dos dizeres de Shuster e Zingheim, especialistas no assunto:

É importante reconhecer que os empregados valorizam certos benefícios. Oferecer-lhes além de um determinado nível, entretanto, não resultará em satisfação, desempenho ou produtividade mais elevados. É o salário direto que pode assegurar a habilidade de a organização competir efetivamente comunicando prioridades de desempenho para todos empregados (HANASHIRO, TEIXEIRA e ZACARELLI 2008, p.199).

#### **2.2.4 Recompensas não financeiras**

Dutra (2002, p.171) afirma que a valorização das pessoas pelas empresas é feita através de recompensas, meio pelo qual se atendem as expectativas e necessidades dos

funcionários. Não somente as econômicas, mas também as necessidades de crescimento pessoal, profissional, de segurança, projeção social, reconhecimento, etc.

O dinheiro é visto como principal fator de recompensa para direcionar as ações e comportamento dos empregados. No entanto, o homem não é um ser puramente econômico, e sim um ser complexo, possuidor de motivações diversas que o direcionam para ações em busca de suas necessidades. É com esta abordagem que Hanashiro, Teixeira e Zacarelli (2008, p.188) analisam o poder motivacional do dinheiro à luz das teorias motivacionais já expostas nos capítulos anteriores (quadro abaixo), concluindo que nem sempre a remuneração é indutora da motivação do funcionário:

**TABELA 3. RELAÇÃO ENTRE INCENTIVO SALARIAL E DESEMPENHO SEGUNDO AS TEORIAS MOTIVACIONAIS**

<b>INCENTIVO SALARIAL MOTIVARÁ MAIOR DESEMPENHO?</b>	
<b>TEORIAS</b>	<b>RESPOSTAS</b>
<b>Teoria dos dois fatores de Herzberg</b>	<b>SIM</b> , se salário pode ser vinculado ao desempenho, dinheiro é um motivador. <b>NÃO</b> , se salário não está vinculado ao desempenho, dinheiro é um fator higiênico.
<b>Hierarquia de necessidades de Maslow</b>	<b>SIM</b> , se as necessidades fisiológicas, de segurança ou reconhecimento são as mais fortes. <b>NÃO</b> , se as necessidades sociais ou de auto-realização são as mais fortes.
<b>Teorias de necessidades de McClelland</b>	<b>SIM</b> , se salário é visto como um meio para obtenção de poder ou como uma medida de realização. <b>NÃO</b> , se necessidades sociais são superiores.
<b>Teoria da equidade</b>	<b>SIM</b> , se salário é percebido como justo. <b>NÃO</b> , se salário é percebido como injusto.
<b>Teoria da expectativa</b>	<b>SIM</b> , se salário e o que ele compra são uma forte necessidade (valência), e se salário está vinculado ao desempenho e empregados acreditam que eles receberão o salário adicional para desempenho adicional (expectativa). <b>NÃO</b> , se essas condições não são encontradas.

Fonte: HANASHIRO TEIXEIRA E ZACARELLI (2008, p.205)

As organizações, segundo Dutra (2002, p.172), tem formas diversas de valorizar o empregado não monetariamente, que vão desde um reconhecimento formal por meio de elogio ou carta até o estabelecimento de prêmios. A questão-chave é que a empresa deve estabelecer suas recompensas a partir de critérios coerentes e consistentes no tempo, sob o

risco de se reconhecer duas pessoas de formas distintas e com intensidades diferentes por contribuição semelhante.

Caberia ao líder, conforme Lopes (1980, p.65), fazer com que as pessoas desenvolvam seu potencial e mantenham sua motivação e comprometimento, provendo orientação, criando oportunidades, removendo obstáculos, reconhecendo e recompensando. Ainda, Hanashiro, Teixeira e Zacarelli (2008, p.207) afirmam que a recompensa não financeira é de grande responsabilidade direta do gestor, e não depende em grande parte de uma política formal da organização. Por fim, citam algumas recompensas não financeiras:

- Um “muito obrigado” ou “parabéns, feedback positivo;
- Uma foto no mural;
- Uma nota escrita de agradecimento ou um agradecimento público;
- Uma visita do diretor ou presidente ao local de trabalho;
- Um convite para participar de um estudo importante;
- Pequenos presentes, entradas para teatro/show;
- Dia de folga, licença para desenvolvimento de um projeto pessoal;
- Equipamentos funcionais como notebook, celular;
- Participação em feiras, congressos, cursos de especialização;
- Confraternizações, jantares e festas com a equipe de trabalho;





### 3. METODOLOGIA

A linha de pesquisa do presente trabalho é a Administração Legislativa, mais especificamente na área de Gestão de Pessoas. Para sua realização, procurou-se explorar as formas de se recompensar, reconhecer e motivar o servidor, identificando e relacionando aspectos teóricos à prática no Senado Federal. Para tanto, inicialmente, realizou-se pesquisa bibliográfica, elaborada a partir de material já publicado (livro, artigos e periódicos). Posteriormente, levantaram-se informações a partir de observação e da interrogação direta de servidores (por meio de entrevista e questionário).

Quanto à natureza, tratou-se de pesquisa aplicada, pois teve como “objetivo gerar conhecimentos para aplicação prática e dirigidos à solução de problemas específicos, envolvendo verdades locais” (PEREIRA, 2007, P.70).

Quanto à forma de abordagem do problema, pode-se classificar a pesquisa em:

- Qualitativa:(1) na parte em que se entrevistaram alguns servidores sobre pontos específicos em relação às recompensas oferecidas pelo Senado; (2) no registro e interpretação do encontro ocorrido entre os membros da Secretaria da Gestão de Pessoas-SEGP e a Diretoria Geral-DGER;
- Quantitativa, na parte em que se aplicou questionário aos servidores da SEGP e da SECOM, procurando traduzir os números, opiniões e informações para classificá-las e analisá-las.

Do ponto de vista dos objetivos, tratou-se de pesquisa descritiva, pois, segundo Pereira (2007, p.71), visou “descrever as características da população”, com utilização de técnicas de coleta de dados, como questionário e observação.

#### 3.1 Coleta de Dados

A coleta de dados se deu de três formas diferentes, registradas a seguir:

- Observação: no dia 18/09/2014, em reunião ocorrida entre membros da SEGP e da DGER, observou-se os principais anseios e expectativas dos servidores, relacionados a diversos aspectos que envolvem a remuneração, o ambiente de trabalho e outras recompensas oferecidas pelo Senado. O encontro durou duas

horas e foi gravado em áudio, o que possibilitou a análise pormenorizada das manifestações e sua transcrição fidedigna.

- Entrevista: foi realizada entrevista sobre pontos específicos do trabalho. As questões foram formuladas e respondidas por escrito, registradas integralmente à página 102 deste trabalho.
- Questionário: Foram aplicados questionários a servidores efetivos da SEGP e da Secretaria de Comunicação Social - SECOM, do tipo fechado de múltipla escolha. Os questionários foram disparados por email para os cerca de 200 servidores efetivos da SEGP e 283 servidores da SECOM, tendo retornado, respondidos, 96 formulários, correspondendo a cerca de 19,8 % da população total abordada. O questionário baseou-se na percepção dos servidores sobre as recompensas oferecidas pelo Senado Federal, em 29 questões. Foi utilizada A escala Likert habitualmente utilizada em pesquisas de opinião, em que o respondente avalia seu nível de concordância com uma afirmação. Algumas questões se referiam à percepção sobre os servidores do Senado Federal em geral, outras, de caráter pessoal, se referiam especificamente sobre o respondente.

Não se pode afirmar que o conjunto de respostas, entrevistas e manifestações, a partir da coleta de dados, representem a população total dos servidores, pois não foi utilizado nenhum método estatístico de definição da amostra. As entrevistas ocorreram de forma aleatória e os servidores responderam o questionário voluntariamente. No entanto, aliadas, o conjunto de informações coletadas apresentou um resultado satisfatório, representando fortes indícios do sentimento dos servidores da SEGP e da SECOM em geral, capaz, ao fim, de sensibilizar e subsidiar a Administração com informações para futuras ações.

#### **4. O SISTEMA DE RECOMPENSAS DO SENADO FEDERAL E SUA INFLUÊNCIA NA MOTIVAÇÃO DOS SERVIDORES.**

Após revisar as definições e teorias basilares sobre sistema de recompensas e motivação, serão apresentadas as principais vantagens, recompensas e benefícios do Senado Federal, tecendo comentários sobre a influência no desempenho, comprometimento e motivação dos servidores.

Além de se basear nas teorias até então apresentadas, serão consideradas a percepção dos servidores expostas em reunião ocorrida em 18/09/2014, com áudio gravado em meio digital, que contou com a participação do Diretor-Geral e da Diretora Geral Adjunta, além do Diretor, de todos os coordenadores e chefes de serviço da SEGP, bem como a maioria de seus servidores. Transcreve-se, pois, o objetivo do encontro, nas palavras do Diretor da SEGP e Diretor-Geral respectivamente:

Para que nós escutemos os anseios e as necessidades que vocês têm, setorizadas, porque a gente tem que entender as demandas de vocês para que criemos nossos critérios de prioridade e possamos agir neste sentido.

A ideia é permitir a vocês o uso da palavra. Estamos buscando reunir informações necessárias para traçar o nosso trabalho (...) e entender quais são os problemas, quais são as necessidades, o que incomoda e o que pode ajudar vocês a produzir e a trabalhar melhor.

Percebeu-se claramente neste momento, um estilo de liderança democrático, que buscou a participação do grupo no norteamo dos trabalhos da administração do Senado. Possibilitou-se aos servidores emitirem reclamações, opinião e sugestão de melhoria, como parte influente no processo decisório.

Além da observação acima descrita, o levantamento dos sentimentos dos servidores foi possibilitado pela aplicação de questionário fechado e de múltipla escolha, cujo perfil de respondentes está demonstrado a seguir:

**TABELA 4. PERFIL DOS SERVIDORES QUE RESPONDERAM AO QUESTIONÁRIO**

<b>Sexo</b>	<b>qtidade.</b>	<b>Percentual</b>
Masculino	52	54,2%
Feminino	44	45,8%
Total	96	100%
<b>Tempo de exercício no Senado</b>	<b>qtidade.</b>	<b>Percentual</b>
1 a 5 anos	55	57,3%
6 a 10 anos	12	12,5%
11 a 15 anos	1	1%
16 anos ou mais	27	28,1%
N/A	1	1%
Total	96	100%
<b>Cargo ocupado</b>	<b>qtidade.</b>	<b>Percentual</b>
Analista	53	55,2%
Técnico	41	42,7%
N/A	2	2,1%
Total	96	100%
<b>Função Comissionada</b>	<b>qtidade.</b>	<b>Percentual</b>
Possui função comissionada	36	37,5%
Não possui função comissionada	58	60,42%
N/A	2	2,08%
Total	96	100%

Fonte: Autoria Própria

Houve uma divisão satisfatória no perfil dos respondentes, com uma boa distribuição de sexo, cargo ocupado e função comissionada. Ressalta-se somente a predominância de servidores com 1 a 5 anos de Senado Federal (57,3%).

#### **4.1 Remuneração Fixa do Senado Federal**

A remuneração dos servidores do Senado Federal atualmente é estabelecida pela Lei 12.300/2010, que alterou o antigo plano de carreira de 2002, com posterior reajuste estabelecido pela lei Lei nº 12.779, de 28/12/2012. Em resumo, o plano de carreira estabelece quatro parcelas remuneratórias fixas, quais sejam o Vencimento, a GAL – Gratificação de atividade Legislativa, a GR – Gratificação de Representação e 60% da GD – Gratificação de Desempenho, tendo as seguintes totalizações:

**TABELA 5. REMUNERAÇÃO DOS SERVIDORES EFETIVOS DO SENADO FEDERAL**

<b>Cargo</b>	<b>Remuneração inicial</b>	<b>Remuneração Final</b>	<b>Níveis de Carreira</b>
Consultor legislativo e advogado	<b>26.268,76</b>	<b>27.566,01</b>	5
Analista legislativo	<b>20.330,81</b>	<b>23.042,38</b>	10
Técnico legislativo	<b>15.251,59</b>	<b>18.260,74</b>	16
Auxiliar legislativo	<b>11.291,10</b>	<b>15.899,98</b>	16

Fonte: Intranet Senado Federal

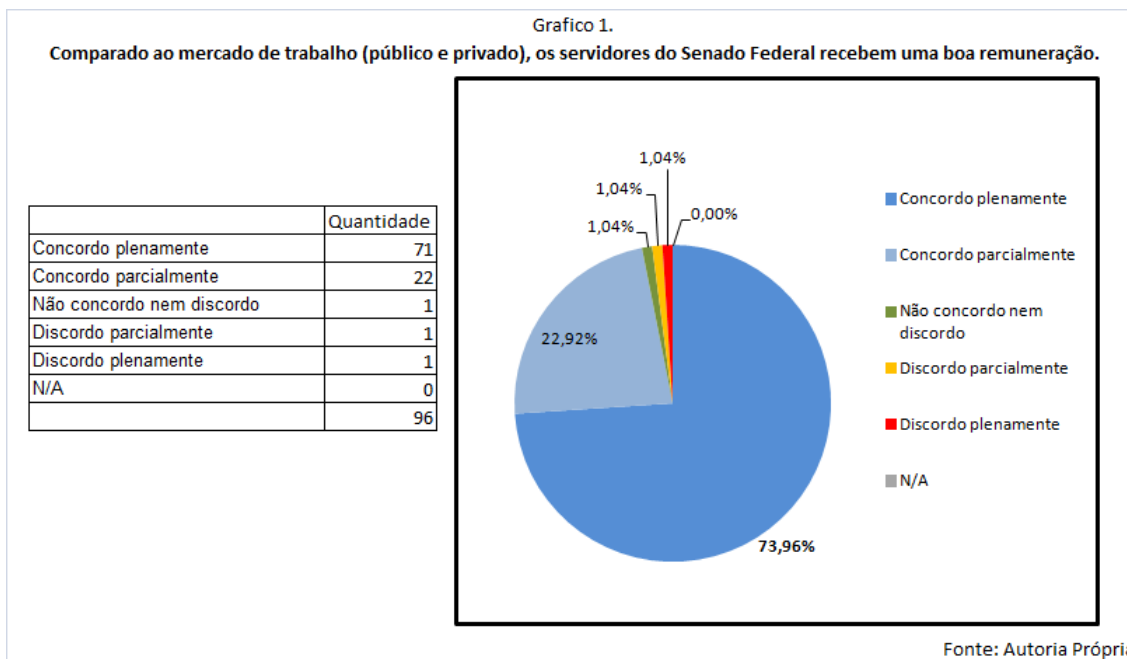
Para efeito comparativo, dentre os 62 grupos de carreiras do Executivo Federal, conforme publicação da Tabela de Remuneração dos Servidores Públicos Federais Cíveis e dos Ex-Territórios (Ministério do Planejamento, em janeiro de 2014), têm-se as maiores remunerações para os seguintes cargos:

**TABELA 6. MAIORES REMUNERAÇÕES DO EXECUTIVO FEDERAL**

	<b>Valor Início de carreira</b>	<b>Valor Fim de Carreira</b>
<b>Nível Superior:</b>		
Carreira de Advogado da União e Defensor Público e Carreira de Procurador da Fazenda Nacional	16.489,37	21.424,30
Auditor da Receita Federal do Brasil	14.965,44	21.403,88
Delegado de Polícia Federal	15.370,64	21.719,05
<b>Nível Médio</b>		
Técnico do Banco Central do Brasil	5.421,30	9.315,16
Carreira de Agente de Inteligência – ABIN	5.418,31	9.311,36

Fonte: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão - Secretaria de Gestão Pública – SEGEP, 2014.

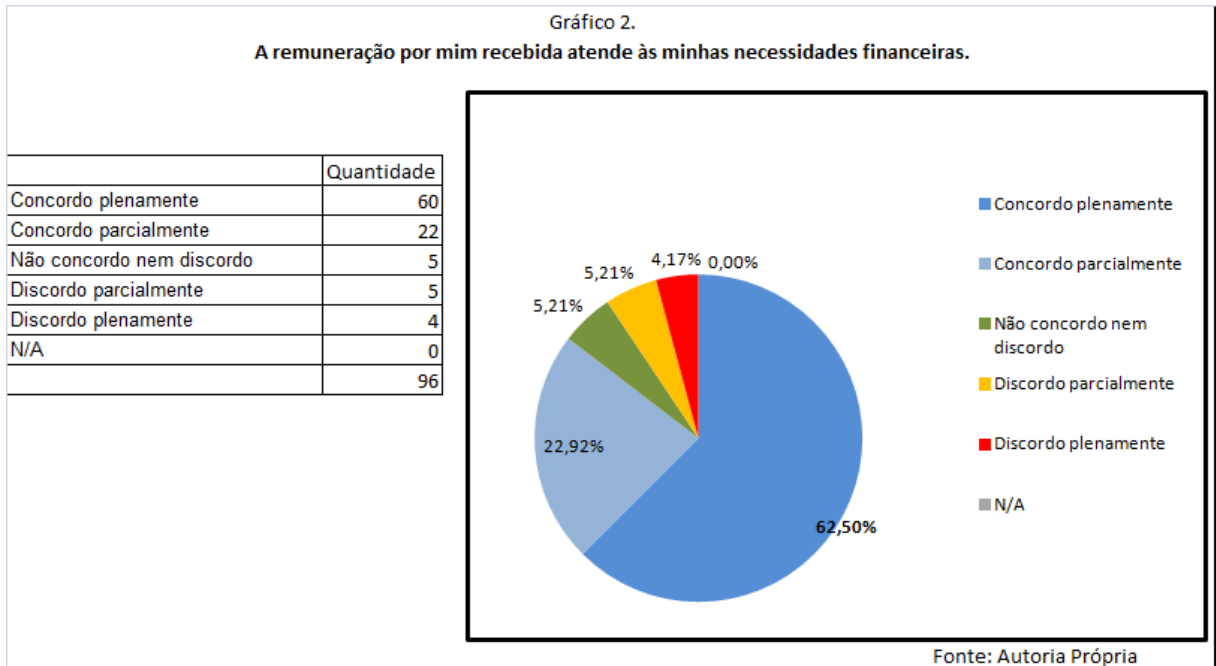
Para avaliar a percepção dos servidores da SEGP e da SECOM sobre a remuneração recebida no Senado, em relação a outros trabalhadores, apresentou-se a seguinte afirmativa, seguido do resultado: “Comparado ao mercado de trabalho (público e privado), os servidores do Senado Federal recebem uma boa remuneração.”



Fica claro, a partir da comparação das tabelas 5 e 6, que a Remuneração do servidor do Senado Federal, considerando ingresso atual, é uma das mais atrativas do serviço público federal, sendo, pois, grande fator motivador aos que ainda buscam o ingresso por concurso público na instituição. Têm-se ainda que, através do levantamento por questionário, 73,96% dos entrevistados concordam “plenamente” que, em comparação com o mercado de trabalho, o servidor do Senado recebe uma boa remuneração.

Considerada por Maslow (apud CHIAVENATO, 2009, P. 54) como uma necessidade de segurança, presente na parte mais baixa da pirâmide, e pressupondo ser uma necessidade já atendida, a remuneração perderia em grande parte seu potencial motivador e, corroborando com as ideias de Vilas Boas e Andrade (2009, p.77), a mesma passaria a ter um aspecto de conservação da rotina e do *status quo*, recompensando as pessoas mais pelo tempo disponibilizado e não pelo empenho e esforço despendido.

Questionaram-se os servidores sobre o atendimento desta necessidade através da afirmativa “A remuneração por mim recebida atende às minhas necessidades financeiras” e novamente obteve-se alto índice de concordância, já que 62,5 % concordaram plenamente e 22,92% concordaram parcialmente.

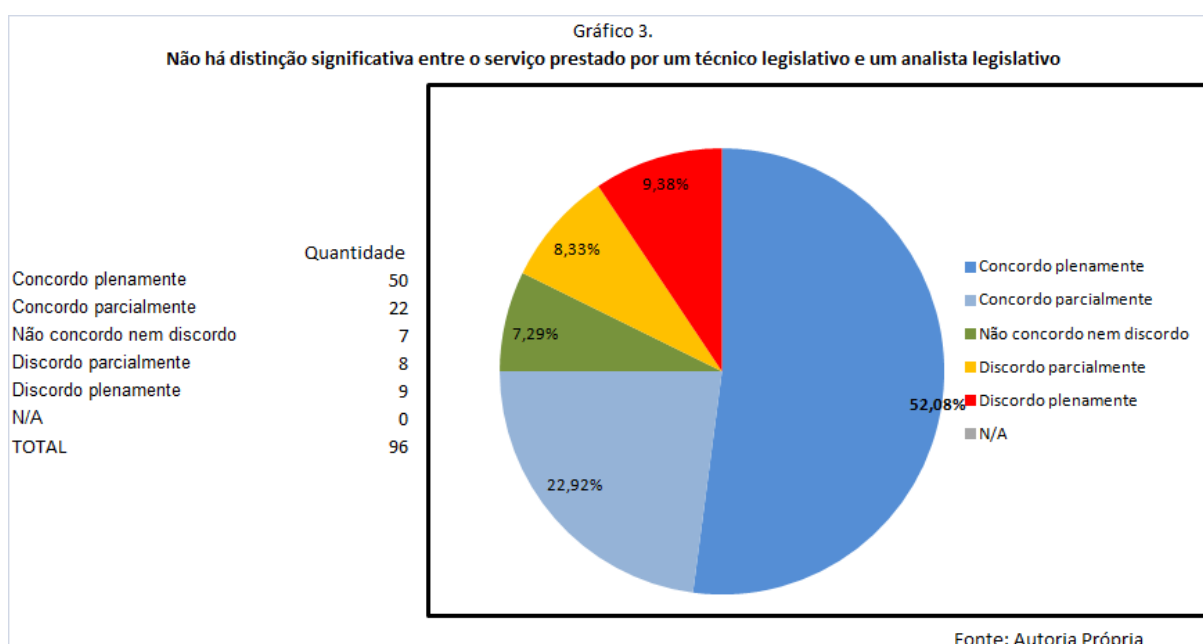


A remuneração é um fator higiênico, segundo Herzberg (apud CHIAVENATO, 2009, P. 55), tendo o efeito preventivo de evitar que o servidor tenha uma fonte de insatisfação. Fica claro o aspecto “insatisfatório” da remuneração, ao analisarmos a fala de um interlocutor da Coordenação de Pagamento de Pessoal, na reunião ocorrida em 18/09/2014, transcrito abaixo:

Gostaria de ver com você a possibilidade de extinguir o pagamento do adicional de férias coletivas (...) o pagamento de férias não vencidas, com período aquisitivo não completo, que causa uma série de transtornos para nós do pagamento, para o Senado como um todo, porque muitas vezes o servidor recebe por um período cheio de férias, tendo direito a só 1/12 ou 2/12, e ficam com esse débito junto a Casa.

Sobre este assunto, a Lei 12.300/2010 extinguiu as parcelas remuneratórias atreladas ao início e fim de sessão legislativa, antigamente pagas por volta dos meses de dezembro e janeiro. Tal fato gerou insatisfação junto aos servidores, motivo pelo qual, para tentar amenizar a ausência do recebimento extra, instituiu-se o adicional de férias coletivo pago antecipadamente em janeiro, independentemente do gozo de férias. Ao sugerir a extinção também desta prática, o Diretor-Geral fez referência ao “sofrimento” que poderia ser gerado, somando-se ainda a audíveis manifestações de despreço de outros servidores presentes à reunião. Ou seja, a extinção de tal pagamento geraria insatisfação no corpo funcional do Senado.

Outro aspecto importante a se observar, relacionado à remuneração no Senado Federal, é a diferença remuneratória para desempenhos semelhantes. Servidores Públicos Federais há mais tempo possuem direitos adquiridos já extintos com leis de carreira posteriores (como a incorporação de quintos) e, conseqüentemente, possuem maior remuneração, chegando frequentemente ao teto do serviço público. Ainda, muitas vezes não existe distinção entre a atividade realizada por um técnico e por um analista. É o que se depreende do resultado da percepção sobre a afirmativa “Não há distinção significativa entre o serviço prestado por um técnico legislativo e um analista legislativo”, em que 52,08% concordaram plenamente com a sentença.

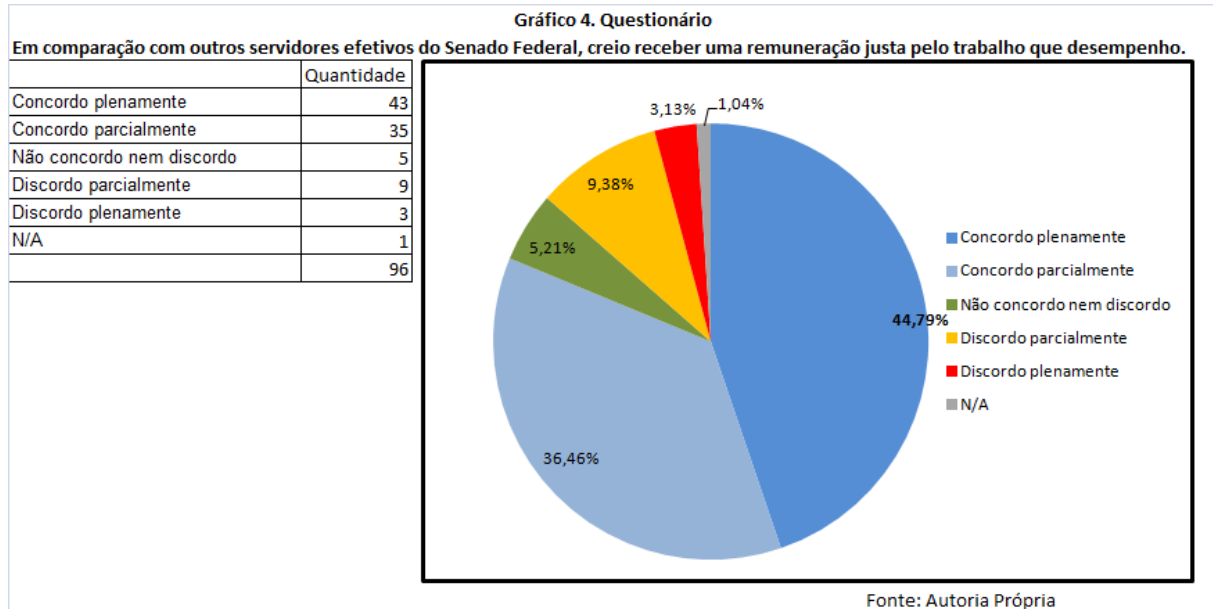


Assim, e segundo a teoria da equidade de Adams, isto pode causar uma sensação de injustiça, podendo o servidor, na busca pela diminuição de tal tensão, diminuir o seu empenho, com o pensamento do tipo “já que recebo menos, vou trabalhar menos”. Ou simplesmente poderá ficar desmotivado, como bem observa Chiavenato (2009, p.97) em sua análise sobre os salários: “a remuneração tradicional não motiva as pessoas a um desempenho melhor, principalmente quando, na empresa, os salários são iguais e os desempenhos desiguais”.

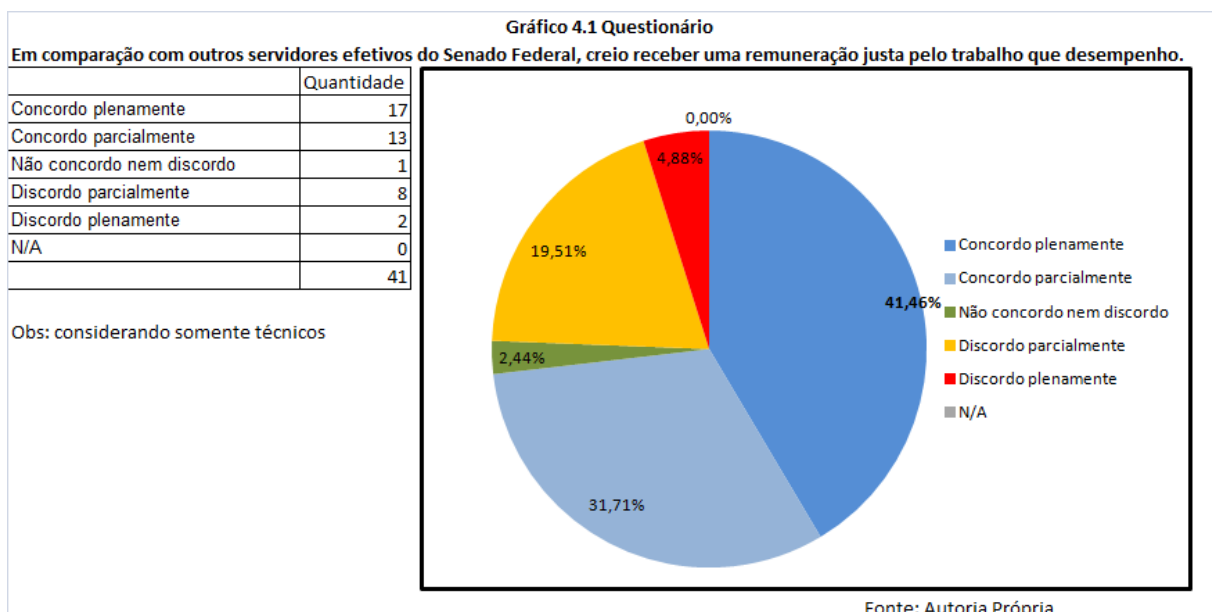
No entanto, apesar de, como demonstrado no gráfico 3, haver uma percepção de que muitas vezes técnicos e analistas desempenham atividades semelhantes, não há uma aparente sensação de injustiça em relação à remuneração recebida. É o que se depreende da análise do



resultado da percepção em relação à seguinte sentença: “Em comparação com outros servidores efetivos do Senado Federal, creio receber uma remuneração justa pelo trabalho que desempenho.”



Ao analisar o gráfico acima, percebeu-se que doze servidores discordaram parcialmente ou plenamente com a sentença. Destes doze servidores, dez são técnicos legislativos, conforme o gráfico abaixo discriminado em que se considera somente esta categoria, que teoricamente poderia se sentir mais injustiçada. No entanto, o resultado não se alterou significativamente, tendo que a maioria concorda plenamente ou parcialmente com a sentença:



Não se pode desprezar a importância de se remunerar bem, qual seja o cargo ocupado, pois conforme Chiavenato (2009, p.55), com os fatores higiênicos atendidos e, portanto, ausente a insatisfação, o servidor tende a despender sua energia objetivando a realização profissional, buscando responsabilidades e desenvolvimento pessoal, tendo conseqüentemente um melhor desempenho. No entanto, no serviço público em geral, há uma dificuldade em se manter regular a correção da remuneração conforme determina o inciso X do art. 37 da CF/88. Isto porque, em períodos de baixa atividade econômica, diminui-se também a capacidade de arrecadação do Governo, e com isso a capacidade de se conceder a revisão salarial.

Apesar disto, o Senado Federal remunera bem seus servidores, e no geral, considerando a análise dos dados levantados, ao menos isoladamente, a remuneração fixa não é um aspecto que cause insatisfação ou desmotivação.

## 4.2 Função Comissionada

A função comissionada é uma parcela remuneratória paga adicionalmente a servidores efetivos, nomeados para assumir um cargo de chefia, assessoramento e direção, nos valores e quantidades constantes da tabela abaixo, de acordo com o portal de transparência do Senado Federal:

**TABELA 7. VALORES DAS FUNÇÕES COMISSIONADAS E QUANTIDADE DE FUNÇÕES OCUPADAS**

FC	Valor em R\$	Quantidade de funções ocupadas
FC-1	1.979,10	435
FC-2	3.251,39	599
FC-3	4.523,65	285
FC-4	5.795,94	31
FC-5	7.068,21	2
Total		1352

Fonte: Intranet Senado Federal

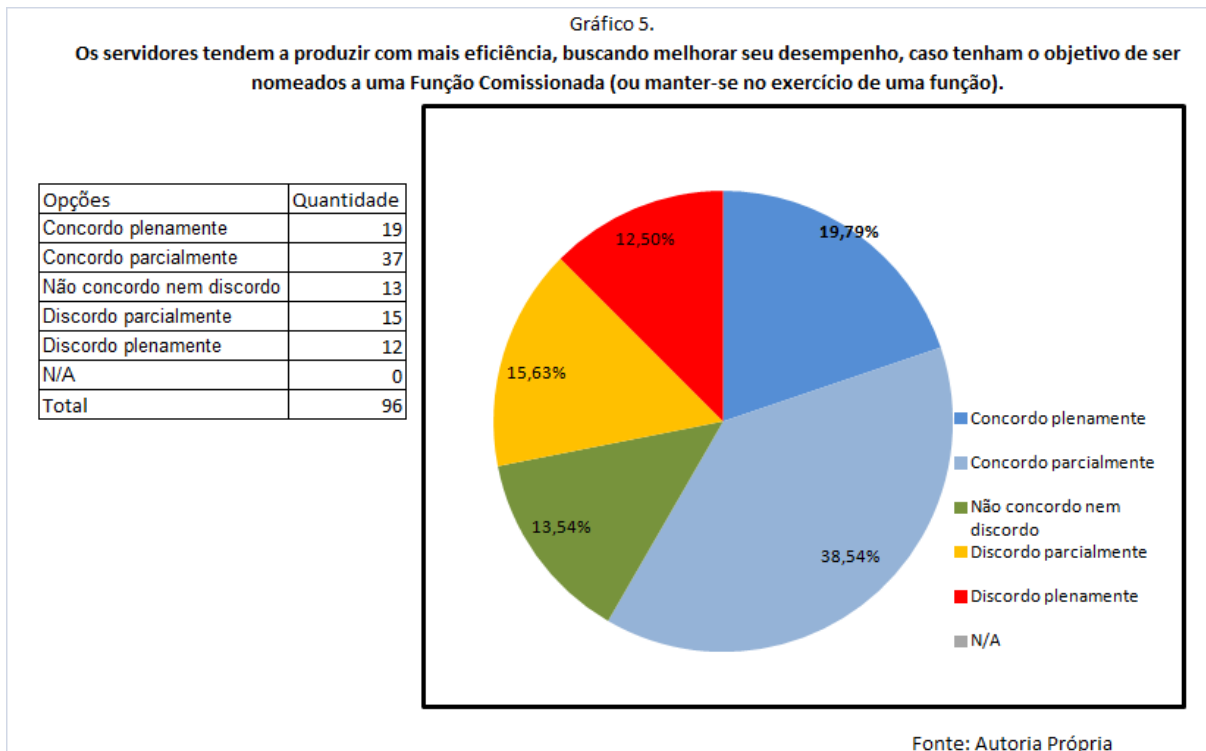
As funções são distribuídas de acordo com a estrutura de cada secretaria e coordenação, limitadas a um número preestabelecido no Ato da Comissão Diretora Nº 14, de 2013. Os possuidores da função possuem responsabilidade extra, inerente à assessoria, chefia

ou direção, além de cumprir uma carga horária de 9 horas diárias com uma hora de intervalo (o servidor que não possui função cumpre jornada de sete horas corridas).

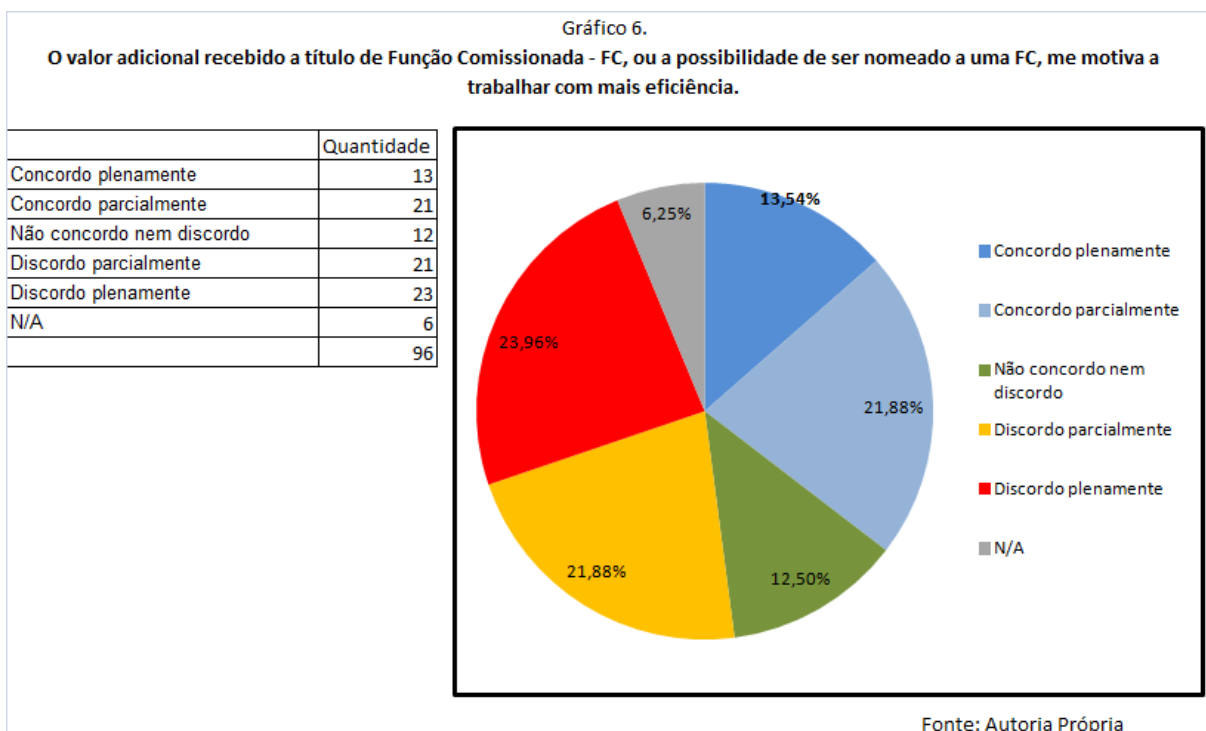
A função comissionada pode ser analisada sob a luz de diversas teorias motivacionais e de recompensas aqui expostas, dependendo da situação em análise. Em primeiro lugar, há de se considerar o aspecto não fixo da FC, já que é um cargo de livre nomeação e exoneração a juízo da autoridade competente. Então, conforme a teoria de Maslow, caso o servidor ainda não tenha satisfeito sua necessidade financeira, pode considerar a possibilidade de aumentar seu salário, através de uma FC, como um grande fator de motivação, e assim direcionar suas ações com objetivo específico de obtê-la e mantê-la. Não por acaso, o Coordenador de uma das áreas da SEGP, fez o seguinte comentário durante a reunião com a Diretoria Geral:

Cada chefia só tem um chefe, que tem a responsabilidade de ficar nove horas, e a gente precisa de uma pessoa pra dar apoio, um assistente pra esse chefe. Então o que acontece hoje é que a gente precisa do trabalho daquela pessoa, mas a gente não tem como exigir que eles fiquem mais (mais de sete horas), a gente não pode. E tem a disputa desleal com os gabinetes. Então às vezes a gente até consegue servidores bons, que gostam da área de pessoal, mas pela questão financeira aceitam uma chefia ou aceitam uma função nos gabinetes, e a gente não consegue concorrer porque a gente não tem o que oferecer. Gostaria de ver esta possibilidade, que sempre falam de funções congeladas, se não seria possível descongelar essas funções e colocar um FC-1 em cada serviço, por exemplo.

Através do questionário, interrogou-se se os servidores (no geral) tendem a produzir com mais eficiência, buscando melhorar seu desempenho, caso tenham o objetivo de serem nomeados a uma Função Comissionada (ou manter-se no exercício de uma função). A maioria dos servidores concordou parcialmente ou plenamente com a afirmativa. Apesar disso, não se pode menosprezar a quantidade de servidores que discordaram, plenamente ou parcialmente (28,13% do total).

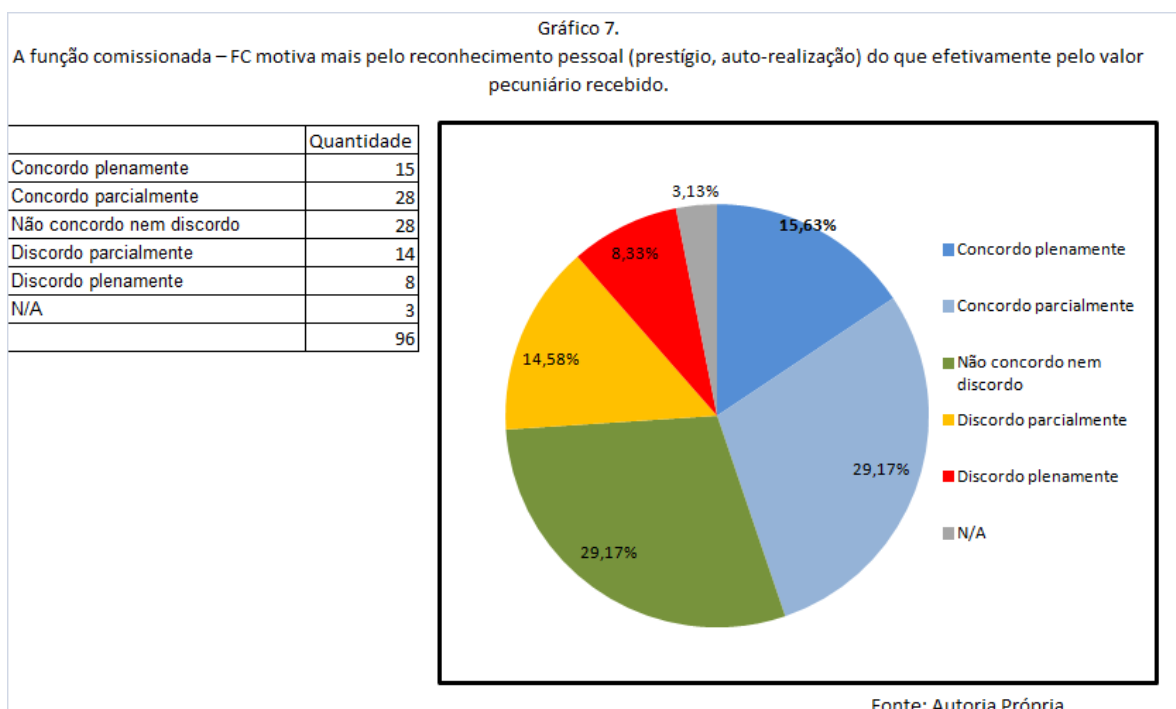


A questão fica mais evidente quando a mesma afirmativa é apresentada, porém com cunho pessoal, ou seja, avaliando a influência da função comissionada na motivação do próprio servidor. Nesta perspectiva, a maioria dos servidores entendeu que a possibilidade de se ter um acréscimo remuneratório através de uma função comissionada não os motiva.

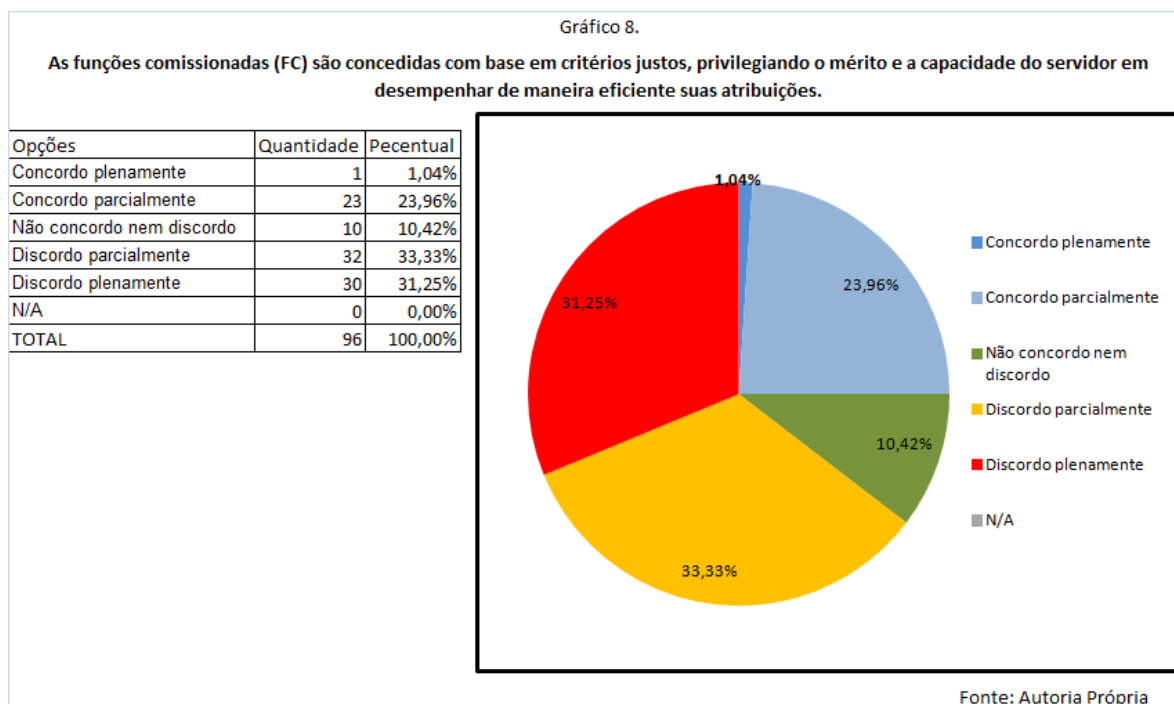


A partir do resultado discordante verificado em relação a esta afirmativa, observa-se que para muitos servidores a FC não é motivadora. Vislumbra-se que parcela dos servidores tem sua necessidade financeira ao menos parcialmente atendida e, neste caso, conforme teoria da expectativa (CHIAVENATO, 2009, p.57), tendem a “calcular” os benefícios financeiros de se possuir uma FC frente ao aumento da carga horária e da responsabilidade pelo exercício do cargo. É comum, por exemplo, principalmente após a inclusão da FC no cálculo do teto constitucional, o setor de pagamento receber servidores solicitando simulações de remuneração líquida caso sejam nomeados, exonerados ou tenham alterada sua função comissionada. A conclusão é que muitos deles julgam não compensador serem nomeados ou manter-se no exercício de determinada função.

Por outro lado, não é incomum, por exemplo, servidores que já estão no teto constitucional continuarem exercendo uma FC, mesmo tendo que devolvê-la integral ou parcialmente. Existe, pois, a possibilidade de o exercício da função ter um aspecto motivador não pelo valor adicional recebido, mas pela autorrealização, pela identificação com a tarefa e com a responsabilidade exercida. É o que se pretendeu verificar com a afirmativa “a função comissionada – FC motiva mais pelo reconhecimento pessoal (prestígio, auto-realização) do que efetivamente pelo valor pecuniário recebido”. As respostas tenderam mais para concordância e imparcialidade em relação à sentença, conforme demonstrado no gráfico abaixo.



Vislumbram-se, assim, duas possibilidades em relação ao seu poder motivador: (1) a FC como fator de motivação pelo valor pecuniário adicional recebido; (2) a FC como fator de motivação pelo conteúdo do cargo e o reconhecimento que isto pode trazer. Tudo dependerá, nestes casos, da expectativa que o servidor tem sobre a função comissionada, e a percepção de que seu desempenho poderá trazer o resultado esperado. Assim, importante se faz que as funções sejam concedidas com base em critérios justos e meritórios, que sejam atreladas ao bom desempenho do servidor. É o que se pretendeu verificar com a afirmativa presente no gráfico abaixo:



Verificou-se um preocupante índice de discordância (64,58% discordando plenamente ou parcialmente). Assim, caso não haja uma percepção de que as funções são concedidas com base em critérios justos, de acordo com a teoria da expectativa de Victor Vroom (apud CHIAVENATO, 2009, p. 57), diminui-se a relação feita pelo servidor entre a produtividade e o alcance deste objetivo individual (nomeação a uma FC). Na prática, se não há a expectativa de que a produtividade e eficiência influenciarão a nomeação a uma função comissionada, os servidores que a pretendem se sentirão desmotivados a produzir.

A motivação direcionada à produtividade e qualidade vai depender, portanto, que a autoridade competente estabeleça critérios meritórios para nomear e manter determinado servidor no desempenho da função. Conforme a teoria da equidade (LOPES, 1980, P. 57), o

servidor tenderá a ser mais produtivo esperando aumentar sua recompensa. No entanto, caso o servidor perceba injustiça nos critérios estabelecidos pela autoridade ou inequidade entre o seu desempenho e o do servidor nomeado para exercer a FC, pode sentir-se desmotivado e, dentre outras atitudes, diminuir sua própria contribuição, sendo menos produtivo.

### 4.3 Adicional de Especialização

O adicional de especialização - AE é uma parcela monetária concedida aos servidores em razão de conhecimentos adquiridos em cursos de graduação, pós-graduação, mestrado, ou em treinamentos com carga horária mínima de 60 horas. O AE é medido em percentual sobre a parcela do vencimento básico do servidor, limitado a 30%.

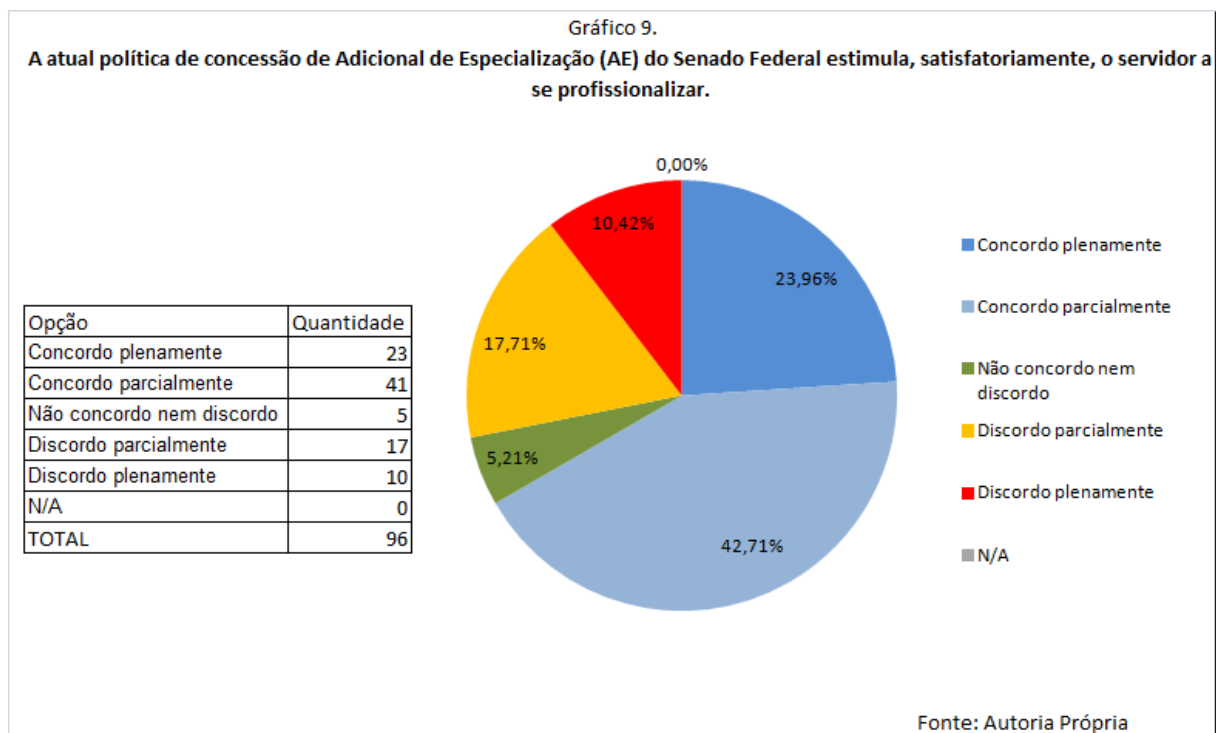
**TABELA 8. AÇÕES DE TREINAMENTO, CURSOS DE GRADUAÇÃO E DE PÓS-GRADUAÇÃO**

<b>Curso</b>	<b>Adicional (sobre o venc. básico)</b>	<b>Máximo de cursos</b>	<b>Carga horária mínima</b>
Doutorado	13%	1	-
Mestrado	10%	1	-
Especialização ( <i>lato sensu</i> )	8%	2	360h
Graduação	6,5%	2	-
Ações de treinamento	0,5%	1 por ano, 12 no total	60h

Fonte: Intranet Senado Federal

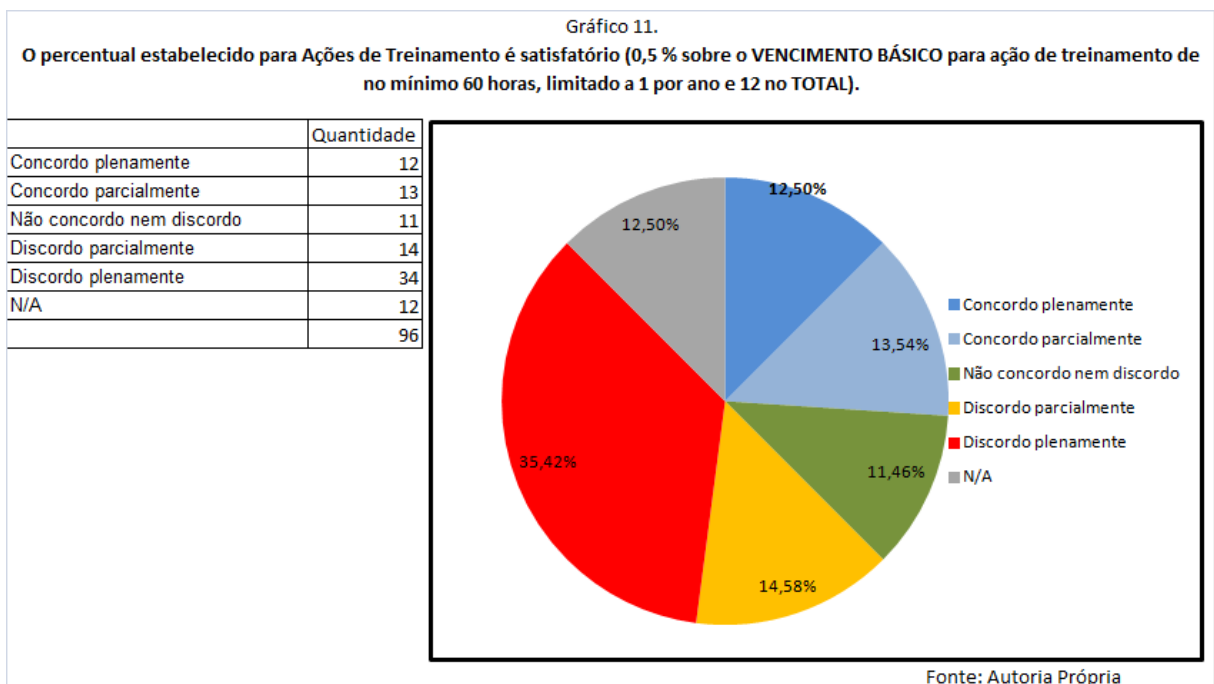
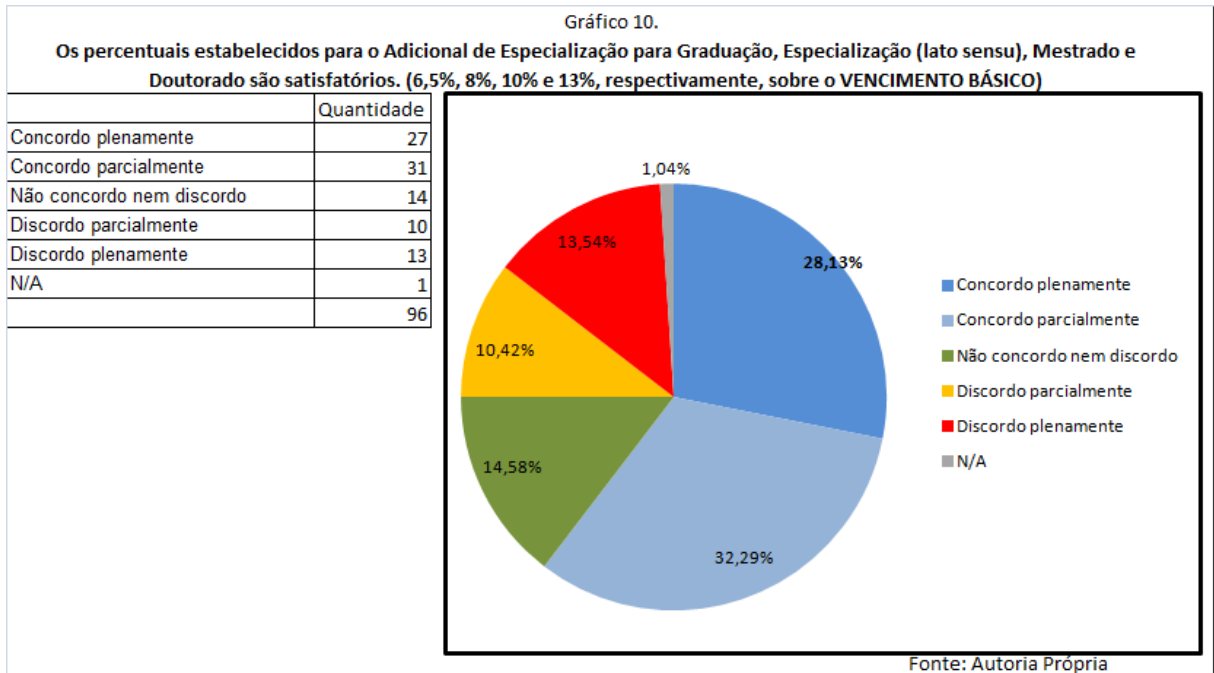
Sob a luz da teoria da expectativa, o servidor faz uma relação do tipo: quantidade de esforço despendido para a aquisição do AE x Valor do resultado alcançado (no caso, o valor incorporado à remuneração). Se o servidor vê uma relação positiva e compensadora, certamente estará motivado a se capacitar.

Questionados se acreditam que a atual política de concessão de Adicional de Especialização estimula a profissionalização, os servidores, em sua maioria, concordaram parcialmente (42,71%) ou plenamente (23,96%).



A fim de detalhar a investigação, foram também interrogados sobre os percentuais estabelecidos para cursos de graduação, especialização, e ações treinamento. Os resultados estão apresentados nos gráficos abaixo:





Verificou-se que, para com os percentuais estabelecidos para cursos de graduação ou especialização, as respostas dos servidores tiveram uma tendência de satisfação (32,29% concordaram parcialmente e 28,13% concordaram plenamente). Um curso de pós-graduação com carga horária de 360 horas, por exemplo, vale em média R\$ 350,00 para técnicos e R\$ 495,00 para analistas, considerando a remuneração atual.

No entanto, os percentuais estabelecidos para ação de treinamento foram, em sua maioria, considerados insatisfatórios (35,42% discordaram plenamente e 14,58% parcialmente). Uma ação de treinamento de 60 horas vale 0,5% sobre o vencimento básico, em média R\$ 22,00 para técnicos e R\$ 31,00 para analistas. Com um valor relativamente baixo relacionado ao total da remuneração, os servidores podem não se sentir estimulados a realizar treinamentos de curta duração, ideias para atualização de conhecimento e especializações em assuntos pontuais. A insatisfação com o percentual estabelecido é um indicativo de que o estímulo pode estar sendo feito de maneira malsucedida.

Novas formas de se estimular os treinamentos de curta duração poderiam ser consideradas. A título exemplificativo e sugestivo: realização de cursos periódicos em áreas específicas da rotina de trabalho do servidor, com duração flexível, escolhidos e validados pelo gestor, a serem realizados a expensas do Senado, no horário de trabalho e considerados para concessão de adicional de especialização. Por exemplo: um servidor da SEGP que lida diretamente na concessão de aposentadorias poderia realizar um curso de curta duração sobre legislação previdenciária, concedido ou pago pelo Senado. Da mesma maneira, um servidor que lida com a tributação em folha de pagamento (por exemplo, imposto de renda e INSS), poderia realizar um curso de elaboração de Declaração de Imposto de Renda Retido na Fonte (DIRF) ou SEFIP - Sistema Empresa de Recolhimento do FGTS e Informações à Previdência Social.

Desta forma, os cursos poderiam ser realizados de maneira efetiva, direcionados para assuntos que serão melhores e efetivamente aproveitados na rotina de trabalho, sendo uma relação de troca, favorável para o Senado e para o próprio servidor.

#### **4.4 Gratificação de Desempenho**

No Senado Federal, a remuneração variável foi prevista sob a forma de Gratificação de Desempenho - GD, desde julho de 2010, através da lei 12.300/2010, estabelecendo ainda que os critérios definidores do percentual seriam definidos por Resolução.

A resolução foi editada dois anos depois, sob o n° 69/2012, com o objetivo de tornar a parcela remuneratória variável transparente, com critérios objetivos e conhecidos. Estabeleceu dois fatores de avaliação: o individual; e o institucional, fixado na pontuação máxima, até que

fossem definidos os mecanismos de planejamento previsto nos planos de gestão elaborados pelas unidades organizacionais. A remuneração variável buscava diferenciar o bom desempenho recompensando-o financeiramente, seguindo a tendência no serviço público, sobretudo com a proposta de Reforma do Aparelho Estatal, iniciada na década de 1990,

Posteriormente, contudo, o início do período avaliativo, que resultaria no efetivo pagamento da parcela variável da Gratificação de Desempenho, foi sobrestado por força do ATC-20-2013.

Após quatro anos da data da instituição da Gratificação de Desempenho, ela se valeu apenas como um simples aumento salarial, estando fixa num percentual inicial de 40%, passando a 60% a partir de janeiro de 2011, sem qualquer vinculação com o desempenho. Por não ter sido efetivamente implementada, não se sabe os efeitos práticos da Gratificação de Desempenho variável sobre a motivação dos servidores. No entanto, são comuns estudos de caso questionando a eficácia da remuneração variável no Serviço público brasileiro, alegando, sobretudo, uma tendência em se nivelar as avaliações de desempenho individuais em um nível mais alto, tornando-as meramente protocolares. Deste modo, a parcela em tese variável acaba se desvirtuando, funcionando como uma simples concessão de aumento remuneratório aos servidores:

A experiência no governo federal brasileiro já traz um sinal adicional de alerta. O uso da PRP como instrumento de legitimação de simples aumentos salariais ilustra, de forma contundente, o fato de que características culturais brasileiras parecem influenciar negativamente a implantação de sistemas de avaliação e incentivo. (Assis e Neto, 2011, p. 588)

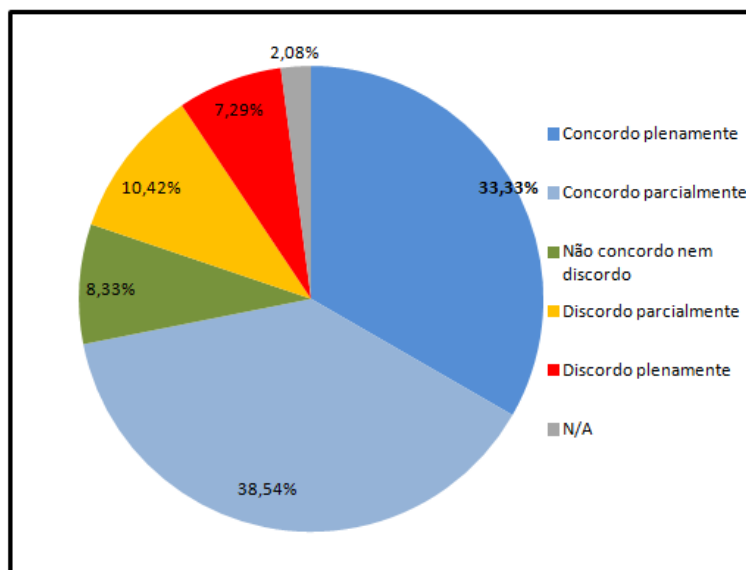
Porém, é possível claramente verificar que a utilização da avaliação de desempenho individual não tem sido utilizada com sua máxima eficiência, pois de acordo com os índices apurados, em todas as avaliações, mais de 97% dos servidores atingiram a pontuação máxima de avaliação. Ora, se o objetivo é promover e estimular a busca pela eficiência e a dedicação para o alcance dos objetivos, não se pode considerar que embora tenha havido melhora nítida na qualidade dos serviços prestados, que todos os avaliados situem-se no grau máximo de satisfação. A não utilização adequada do instrumento de avaliação pode distorcer a sua finalidade, e trazer consigo uma situação de conforto, deixando de ser um instrumento de feedback efetivo e motivador em busca do alcance de resultados. (Biulchi e Pauli, 2012, p. 135)

Interrogaram-se os servidores, de forma pessoal, se a parcela variável da GD teria efeito prático em seu desempenho. A resposta tendeu à concordância parcial (38,54%) e plena (33,33%).

Gráfico 12.

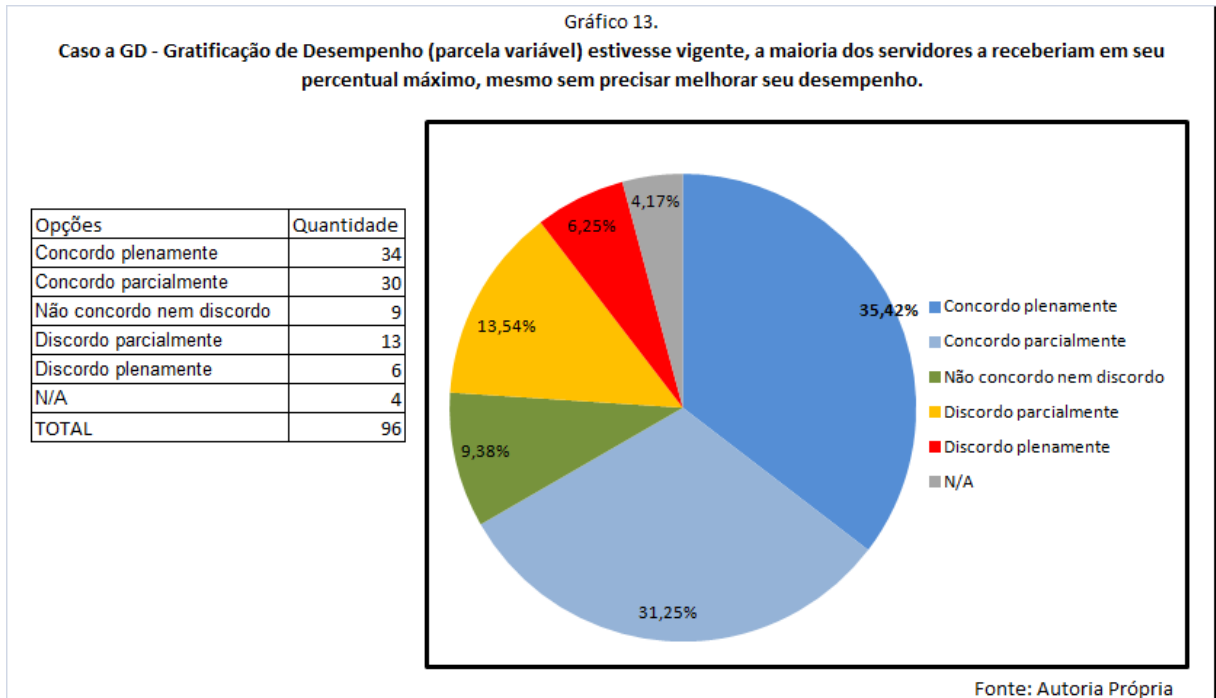
A parcela variável da GD, caso estivesse vigente, me motivaria a buscar uma melhoria contínua em meu desempenho, já que ele teria influência prática na avaliação e no consequente recebimento do percentual máximo.

	Quantidade
Concordo plenamente	32
Concordo parcialmente	37
Não concordo nem discordo	8
Discordo parcialmente	10
Discordo plenamente	7
N/A	2
	96



Fonte: Autoria Própria

No entanto, ao realizar o questionamento sobre a mesma temática, considerando os “outros” servidores do Senado, houve uma aparente controvérsia. Apresentou-se a sentença “Caso a GD - Gratificação de Desempenho (parcela variável) estivesse vigente, a maioria dos servidores a receberiam em seu percentual máximo, mesmo sem precisar melhorar seu desempenho”. Como resultado, a maioria dos servidores concordou plenamente (35,42%) ou parcialmente (31,25%) com a afirmativa.



De fato, ao se referir à implantação da GD, muitos servidores a consideram como prenúncio de simples aumento salarial, sem considerar a necessidade de se melhorar sua avaliação de desempenho. Sugere-se fazer um levantamento de como são feitas as atuais avaliações de desempenho no Senado, para efeito de promoção e avaliação em estágio probatório. Caso se verifique a tendência de conceder a pontuação máxima a todos os servidores, possivelmente a GD não alcançará o resultado o esperado, qual seja o estímulo à eficiência do servidor.

Portanto, para que a gratificação de desempenho seja eficaz e efetivamente vinculada aos resultados, os gestores (avaliadores) precisam estar cientes do real objetivo da GD e capacitados a realizar a Avaliação de Desempenho de maneira satisfatória. Para isso, segundo Chiavenato (2009, p. 311) os objetivos estratégicos da instituição devem ser bem refletidos na forma de indicadores de desempenho, que sejam, bem divulgados, transparentes e mensuráveis. O processo deve ser simples, de fácil compreensão, acompanhamento e quantificação. Deve ser flexível, de modo a poder ajustar-se quando necessário e deve ser feita de forma imparcial e refletir o efetivo desempenho do avaliado.

#### 4.5 Estabilidade.

A estabilidade é um direito dos servidores públicos efetivos federais, regidos pela lei 8112/90, desde que atendidos alguns requisitos, quais sejam o cumprimento de 3 anos de efetivo exercício no cargo, conforme EMC nº 19, e aprovação em avaliação de desempenho:

Art. 21. O servidor habilitado em concurso público e empossado em cargo de provimento efetivo adquirirá estabilidade no serviço público ao completar 2 (dois) anos de efetivo exercício. (prazo 3 anos - vide EMC nº 19). Lei 8.112/90.

A avaliação de desempenho é realizada a cada três meses durante doze trimestres, desde a data da entrada em exercício, e mensura a assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade, sendo necessário que o servidor do Senado alcance pontuação igual ou superior a 104 pontos dos 188 possíveis.

O servidor estável só pode perder o cargo por decisão judicial com trânsito em julgado, processo administrativo disciplinar ou mediante reprovação na avaliação periódica de desempenho. Mais recentemente, com a edição da EC nº 19/98, que alterou o art. 169 da Constituição Federal de 88, possibilitou-se a exoneração de servidores estáveis por excesso de despesa com pessoal. Nesse caso, a exoneração necessita ser precedida por ato normativo do presidente do Congresso Nacional, devidamente justificado, especificando os critérios impessoais de escolha dos servidores.

De acordo com a Teoria das Necessidades de Maslow, a estabilidade atende à necessidade de segurança no trabalho, presente na parte mais baixa da pirâmide. Segundo a teoria de Herzberg, a estabilidade é um fator higiênico e, conseqüentemente, não causa motivação ao servidor. Sua falta, porém, causaria insatisfação.

Ainda, segundo Maslow (CHIAVENATO, 2009, p.54), somente uma necessidade não satisfeita tem efeito indutor de um comportamento. Pressupõe-se, assim, que a estabilidade é fator motivador principalmente para a pessoa que ainda busca seu ingresso no serviço público, sendo um grande atrativo ou vantagem quem os levam a se preparar com mais empenho. Ou ainda para um servidor já em exercício, porém durante o período do estágio probatório, já que poderá ter suas ações direcionadas ao atendimento dos atributos que o levará à aprovação na avaliação de desempenho.

Neste caso, segundo as teorias das expectativas de Vroom (CHIAVENATO, 2009, p.57/58), a motivação só estará presente se o servidor acreditar que suas ações (empenho) trarão o desempenho necessário que influenciará sua aprovação no estágio probatório (resultado). Ou seja, se um servidor acredita que a aprovação em estágio probatório é uma mera formalidade, que provavelmente todos os servidores serão aprovados, a busca pela estabilidade não será um fator motivador.

Deste modo, assim como no item 4.4, sugere-se realizar levantamento da tendência das avaliações de desempenho para efeito de estágio probatório, a fim de averiguar se são realizadas com seriedade ou como uma mera formalidade. Por fim, deve haver a conscientização de que a avaliação de desempenho para aquisição da estabilidade deve ter credibilidade, ser feita de maneira efetiva, sob pena de se tornar mero protocolo, e consequentemente perder seu aspecto motivador e de feedback.

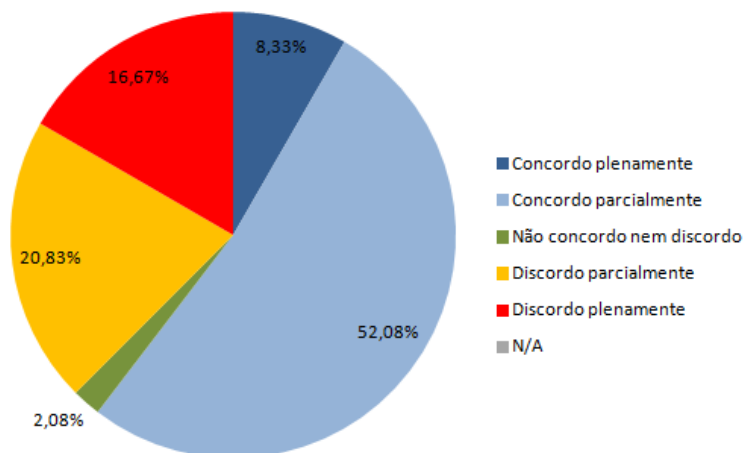
Depois de adquirida a estabilidade, ela deixa de ser um aspecto motivador, segundo Maslow, pois já satisfeita. Talvez por isso, como observa Lins e Miron (2009, p.215), o servidor público, já estável, é visto muitas vezes como acomodado, preocupado mais com sua aposentadoria do que com o interesse público. Outros servidores, por sua vez, apesar de estáveis, podem ter sua motivação voltada exclusivamente para interesses pessoais.

Sobre esta questão, procurou-se avaliar a percepção dos servidores com duas afirmativas, uma de cunho geral, outra de cunho pessoal, cujos resultados se encontram nos gráficos a seguir:

Gráfico 14.

A estabilidade no serviço público influencia negativamente a produtividade dos servidores em geral, já que os mesmos possuem riscos mínimos de serem demitidos.

Opção	Quantidade
Concordo plenamente	8
Concordo parcialmente	50
Não concordo nem discordo	2
Discordo parcialmente	20
Discordo plenamente	16
N/A	0
TOTAL	96

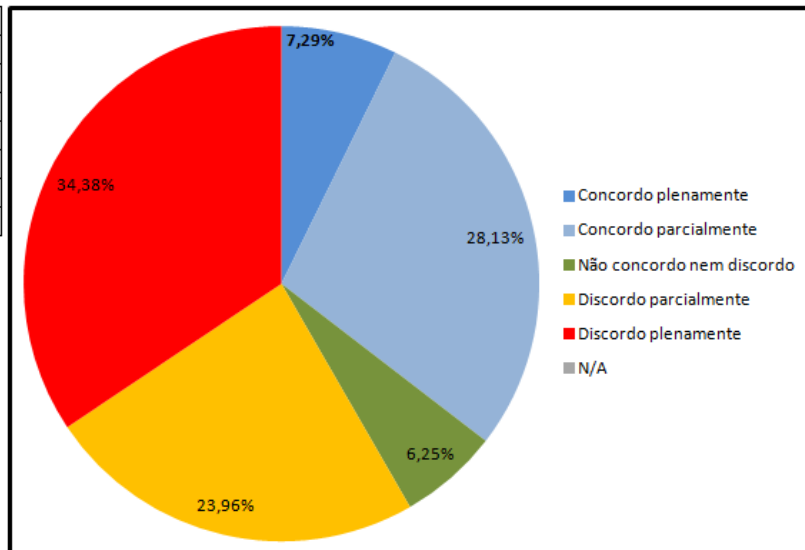


Fonte: Autoria Própria

Gráfico 15.

A estabilidade pode trazer "acomodação" no trabalho, afetando negativamente meu desempenho e motivação.

	Quantidade
Concordo plenamente	7
Concordo parcialmente	27
Não concordo nem discordo	6
Discordo parcialmente	23
Discordo plenamente	33
N/A	0
	96



Fonte: Autoria Própria

Ao se considerar os servidores em geral, a maioria dos respondentes concordou parcialmente que a estabilidade pode afetar negativamente a produtividade (52,08%). No entanto, ao se questionar sobre o próprio desempenho, 34,38% dos servidores disseram discordar plenamente sobre a "acomodação" que a estabilidade pode trazer. Apesar do resultado apresentado na segunda sentença, não se pode menosprezar que 28,13% dos



servidores concordaram parcialmente com a afirmativa (segundo maior resultado apresentado).

Neste momento, pois, faz-se necessária uma análise do objetivo da estabilidade no serviço público (apesar de ser temática passível de exploração em um trabalho exclusivo). De modo geral, a estabilidade não pode ser confundida com um simples benefício ou regalia concedida ao servidor. É, na verdade, atributo inerente ao cargo público que objetiva garantir a continuidade do serviço público, protegendo o servidor de perseguição, demissões abusivas e ilegais, permitindo-lhe, assim, agir com garantia de imparcialidade, impessoalidade e legalidade. Ainda, se verificada eventual ineficiência, indisciplina ou desqualificação profissional, mesmo com a estabilidade, existem punições que podem levar inclusive à demissão. Conscientizar os servidores do real objetivo da estabilidade e das consequências mau desempenho de suas atribuições é o primeiro passo para afastar a má impressão da relação “estabilidade versus eficiência”.

#### **4.6 Indenizações e auxílios**

O servidor do Senado, após a posse e exercício, tem direito a algumas parcelas pagas em pecúnia, de natureza indenizatória, que se destinam a repor um gasto do servidor no exercício de sua função:

- A ajuda de custo, paga para compensar despesas do servidor que se instala em nova sede, com mudança de domicílio em caráter permanente.
- As diárias, a serem pagas ao servidor que faz viagem a trabalho, destinado a compensar valores gastos com pousada, alimentação e locomoção.
- A indenização de transporte, destinada ao reembolso parcial de despesas realizadas com transporte coletivo. O valor mensal se refere ao total do valor gasto, subtraindo 6% incidente sobre o vencimento do cargo efetivo. Considerando o menor vencimento do Senado Federal (R\$ 3.942,76 – Técnico Legislativo), somente será vantajoso o auxílio transporte ao servidor que gaste mais que R\$ 236,00 com passagem. Atualmente nenhum servidor efetivo faz juz a esse benefício.

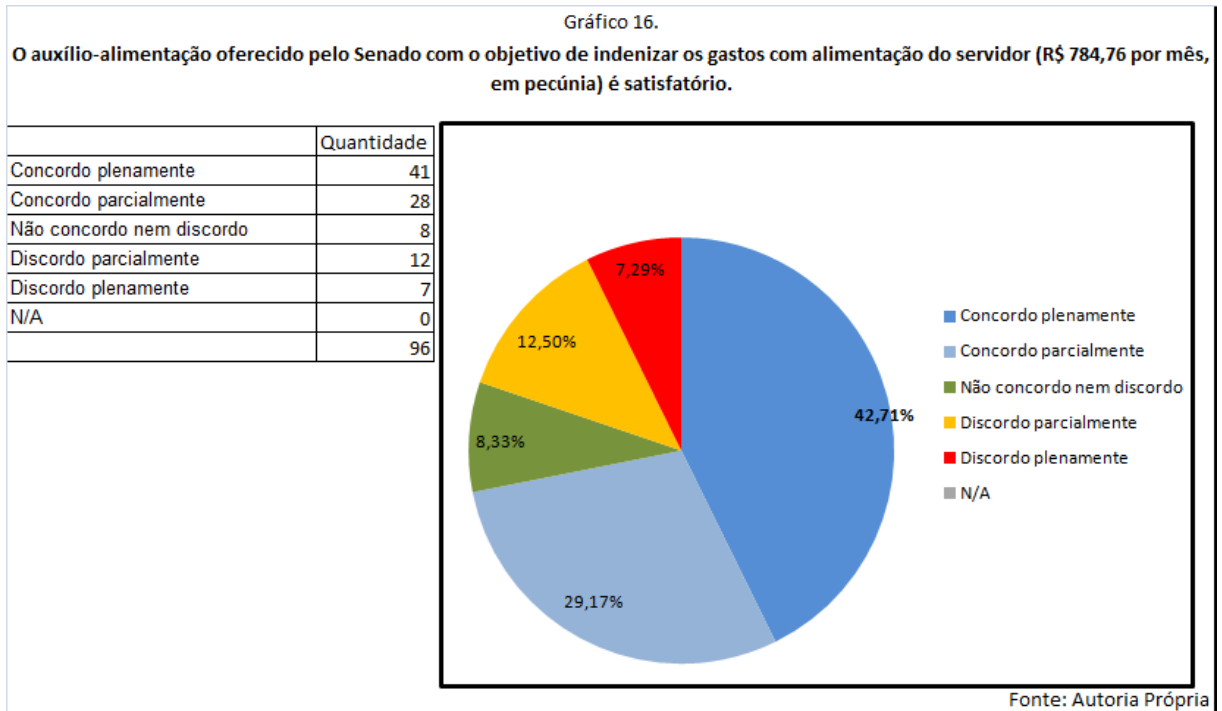
- O auxílio-natalidade, pago ao servidor em razão do nascimento do filho, em uma única parcela, no valor de um salário mínimo, sendo acrescido de 50% em caso de gêmeos.
- O auxílio-alimentação, com o objetivo de indenizar o servidor por seu gasto com alimentação, sendo pago em pecúnia juntamente com a remuneração, no valor atual de R\$ 784,76.
- O auxílio Pré-Escolar, concedidos aos servidores ativos que tiverem dependentes na faixa etária compreendida desde o nascimento até o mês em que completarem 6 anos de idade, no valor de R\$ 664,06. Segundo o Ato da Comissão Diretora Nº 7, DE 2012, o objetivo do programa é “oferecer ao servidor condições de bem-estar e atendimento aos seus dependentes, como educação básica, assistência afetiva e psicomotora, alimentação e recreação.”

Os auxílios e indenizações aqui descritos estão relacionados às necessidades fisiológicas e de segurança do servidor, presentes na parte mais baixa da pirâmide das necessidades de Maslow, e como fatores higiênicos de Herzberg. Têm, portanto, segundo as teorias, pouco ou nenhum poder motivacional, pois direitos já adquiridos legalmente. Ou seja, não é necessário que o servidor desempenhe alguma ação extraordinária para que os recebam.

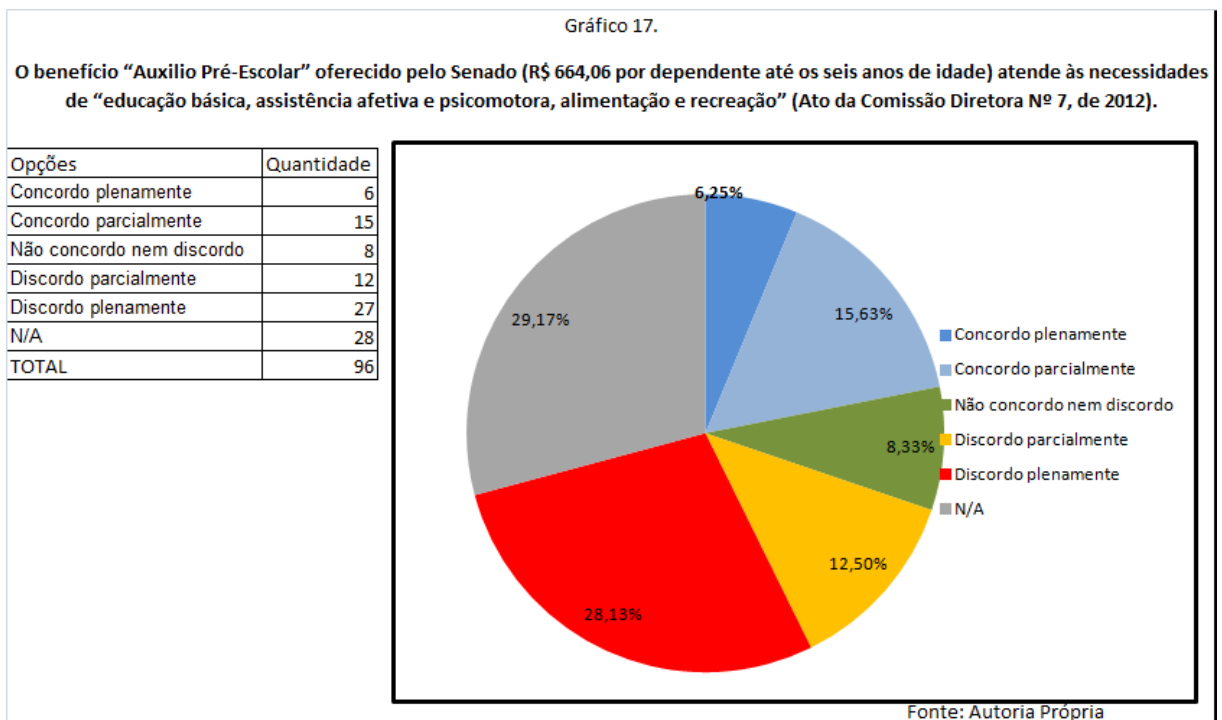
No entanto, segundo as mesmas teorias (CHIAVENATO, 2009, p.55), os auxílios, indenizações ou benefícios se destinam a evitar fontes de insatisfação, tendo caráter preventivo. Vale dizer que um servidor insatisfeito dificilmente buscará comprometimento e motivação, mas a presença de tais benefícios, por si só, teria pouca influência em um melhor desempenho.

Tal análise vai ao encontro das afirmativas dos autores Hanashiro, Teixeira e Zacarelli (2008, p.199), quando enfatizam que é responsabilidade da empresa, até certo ponto, prover saúde e bem-estar aos empregados. Além de tal ponto, entretanto, afirmam que os benefícios não trarão satisfação, desempenho ou produtividade mais elevados.

Avaliou-se, através de questionário, a percepção dos servidores sobre dois benefícios concedidos: o auxílio alimentação e o auxílio pré-escolar.



Em relação ao auxílio-alimentação, o resultado foi positivo, com a maioria dos servidores satisfeitos com o valor pago.



Em relação ao Auxílio Pré-Escolar, verificou-se um alto índice de N/A – não aplicável (29,17%). Deduz-se que muitos servidores não usufruíram do benefício, preferindo

não registrar opinião. A maioria dos que responderam, no entanto, discordaram plenamente da afirmativa, ou seja, consideraram o valor pago insuficiente para atender as necessidades previstas para este benefício. A título informativo e sugestivo, expõe-se o modo como a Procuradoria-Geral da República (MPU) atende a necessidade de auxílio Pré-Escolar dos servidores com filhos:

O PROCURADOR-GERAL DA REPÚBLICA, no uso das atribuições que lhe confere o art.26, inciso XIII, da Lei Complementar n.º 75, de 20/5/1993, resolve:

Art. 1º O Programa de Auxílio Pré-Escolar tem por objetivo auxiliar os membros e servidores, em efetivo exercício, nas despesas com berçário, creche, maternal, jardim de infância e pré-escola, de seus dependentes, nas modalidades de assistência direta ou indireta.

§ 1º A assistência direta poderá ser prestada **mediante atendimento em berçários existentes nas unidades do Ministério Público da União - MPU aos dependentes constantes desta Portaria.(PORTARIA PGR/MPU N.º 629 DE 21 DE NOVEMBRO DE 2011).**

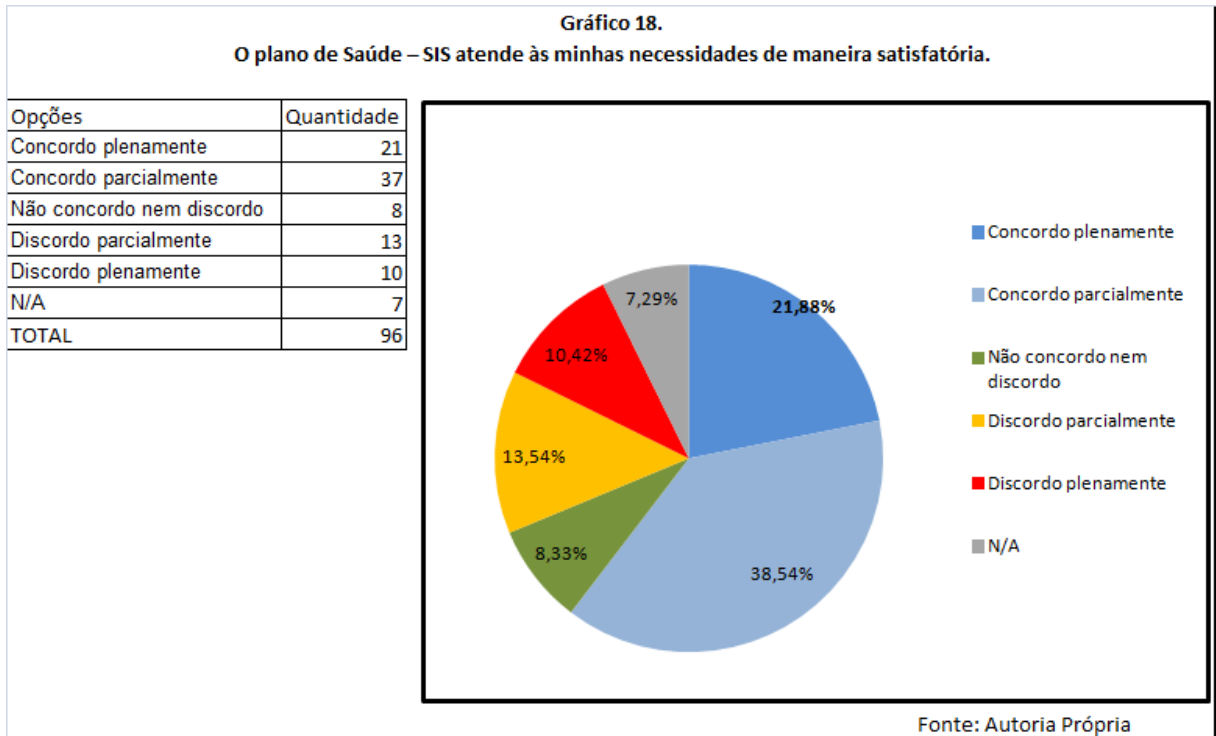
Como se vê, o MPU oferece creche no ambiente de trabalho como meio alternativo de oferecer o auxílio Pré-Escolar, dando às mães em período de amamentação segurança e tranquilidade, permitindo que mantenham o bom desempenho profissional.

É preciso, pois, analisar alternativas que satisfaçam a necessidade do servidor, possibilitando criar um clima favorável para o bom desempenho de suas atribuições.

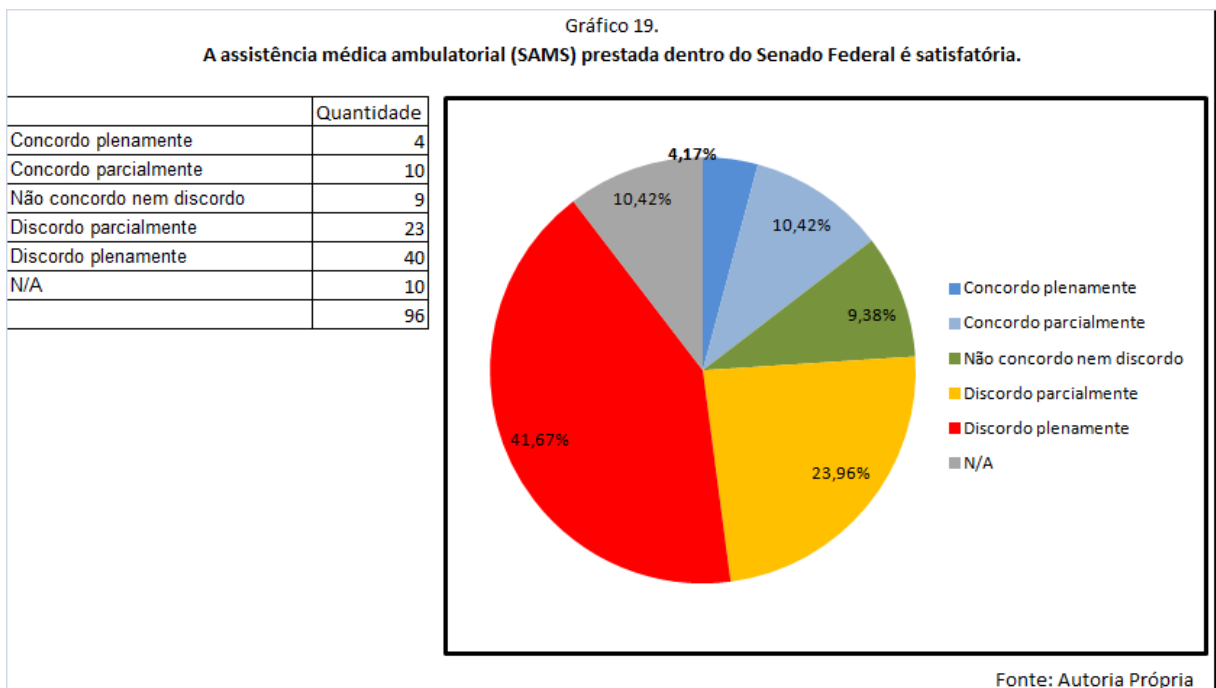
#### **4.7 Assistência à Saúde**

A assistência à saúde é direito do servidor público previsto na 8112/90, no art. 185, que trata sobre os benefícios do Plano de Seguridade Social. No Senado, o direito à saúde é prestado pelo SIS, que possui serviço médico de urgência, previsto para ocorrência de mal súbito e também de atendimento odontológico emergencial. Ainda, mediante contrapartida financeira, o servidor poderá associar-se ao Plano de Saúde do SIS, que presta assistência médica pela rede conveniada, inclusive aos dependentes, conforme condições definidas no regulamento.

Em relação ao Plano de Saúde – SIS, 38,54% dos servidores interrogados acreditam que ele atende à necessidade de assistência à saúde parcialmente, e 21,88%, integralmente.



Em relação à assistência ambulatorial, aquela prestada dentro do Senado Federal de maneira emergencial aos servidores atingidos por algum mal súbito, o resultado teve tendência de insatisfação, conforme demonstrado no gráfico abaixo:



É que o serviço prestado pela Secretaria de Assistência Médica e Social – SAMS já foi maior e sem ônus para o servidor. Porém, com o objetivo de “implementar medidas de

racionalização administrativa no âmbito do Senado Federal, com redução de despesas", o art. 3º do Ato da Comissão Diretora No 3, de 2013 estabeleceu:

“Art. 3º O atendimento ambulatorial realizado pela Secretaria de Assistência Médica e Social será encerrado, ressalvadas as unidades destinadas a prestar os seguintes serviços:

I - unidade de pronto atendimento médico;

II - perícias sobre ressarcimentos a serem feitos pelo SIS;

III - atividades de junta médica e medicina do trabalho, nos termos da legislação aplicável.”

A diminuição dos direitos gerou insatisfação por parte dos servidores, que, em 27 de fevereiro de 2013, fizeram um protesto contra a extinção parcial do SAMS, ocasião em que cercaram o edifício sede e promoveram um “abraço simbólico” no prédio. Até hoje, a extinção do serviço médico, bem como outras economias em prejuízo aos servidores, refletem na insatisfação dos mesmos, como mostra o pronunciamento inflamado de um servidor durante a reunião ocorrida em 18/09/2014, recebendo aplausos dos demais presentes: “Eles querem economizar. Eles não sabem o que é economia. Economizar o que? Destruindo o Senado? Lá em casa minha empregada resolveu economizar: não vai mais ter almoço!”

Vale ressaltar que segundo as teorias dos dois fatores de Herzberg (CHIAVENATO 2009, p.56), a saúde é fator que não gera motivação, mas sua falta gera insatisfação, como observado no caso do Senado Federal na ocasião de extinção do serviço médico. E Como dito por Chiavenato (2009, p.54), caso alguma necessidade mais baixa deixa de ser satisfeita ela pode neutralizar o efeito das mais elevadas. Significa que a privação de uma necessidade baixa faz com que as energias do indivíduo se desviem para satisfazê-la, deixando de ser aplicadas no bom desempenho do cargo, na auto-realização e em outras necessidades com maior poder motivacional.

#### **4.8 Elogios**

Os elogios são incentivos funcionais previstos na 8112/90, como forma complementar às demais recompensas já estabelecidas por este dispositivo legal:

Art. 237. Poderão ser instituídos, no âmbito dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, os seguintes incentivos funcionais, além daqueles já previstos nos respectivos planos de carreira:

I - prêmios pela apresentação de ideias, inventos ou trabalhos que favoreçam o aumento de produtividade e a redução dos custos operacionais;

II - concessão de medalhas, diplomas de honra ao mérito, condecoração e **elogio**.

No Senado Federal, o responsável por autorizar a publicação de elogios a servidores é o Diretor da Secretaria de Gestão de Pessoas, conforme Ato do Diretor-Geral n 1428/2012. Os mesmos são veiculados no Boletim Administrativo de Pessoal - BASF, instrumento destinado à publicação, via intranet, de matérias e atos relacionados com a administração de pessoal.

Como exemplo, transcreve-se o elogio à ex-Diretora Geral Doris Marize Romariz Peixoto, publicado no BASF 5150 de 29/01/2013, por solicitação do Senador José Sarney, ex-Presidente do Senado Federal:

A funcionária Doris Marize Romariz Peixoto, no desempenho de suas funções de Diretora-Geral do Senado Federal, cumpriu a missão que lhe foi confiada com competência e dedicação, sendo responsável pelo excelente andamento dos trabalhos da Casa, nos quais se empenhou por mudanças significativas na administração do Senado Federal, quer na modernização da Casa, quer nas providências para a modernidade dos nossos trabalhos.

A concessão de elogios é um ato de reconhecimento por um bom serviço prestado e se localiza na parte mais alta da pirâmide de Maslow (apud CHIAVENATO, 2009, p. 53), na categoria de necessidade de Estima. Segundo a teoria dos dois fatores de Herzberg (apud CHIAVENATO, 2009, p. 56), o recebimento de um reconhecimento público por um trabalho bem feito ou por um resultado alcançado é um fator motivacional. Em ambas as teorias, portanto, tem-se que o “Elogio” é uma recompensa que gera satisfação duradoura com grande potencial motivacional.

Para investigar o efeito motivador do elogio público, entrevistou-se servidor da coordenação de Pagamento de Pessoal, colaborador da elaboração dos últimos planos de carreira do Senado Federal. Seguem suas considerações sobre esta forma de reconhecimento:

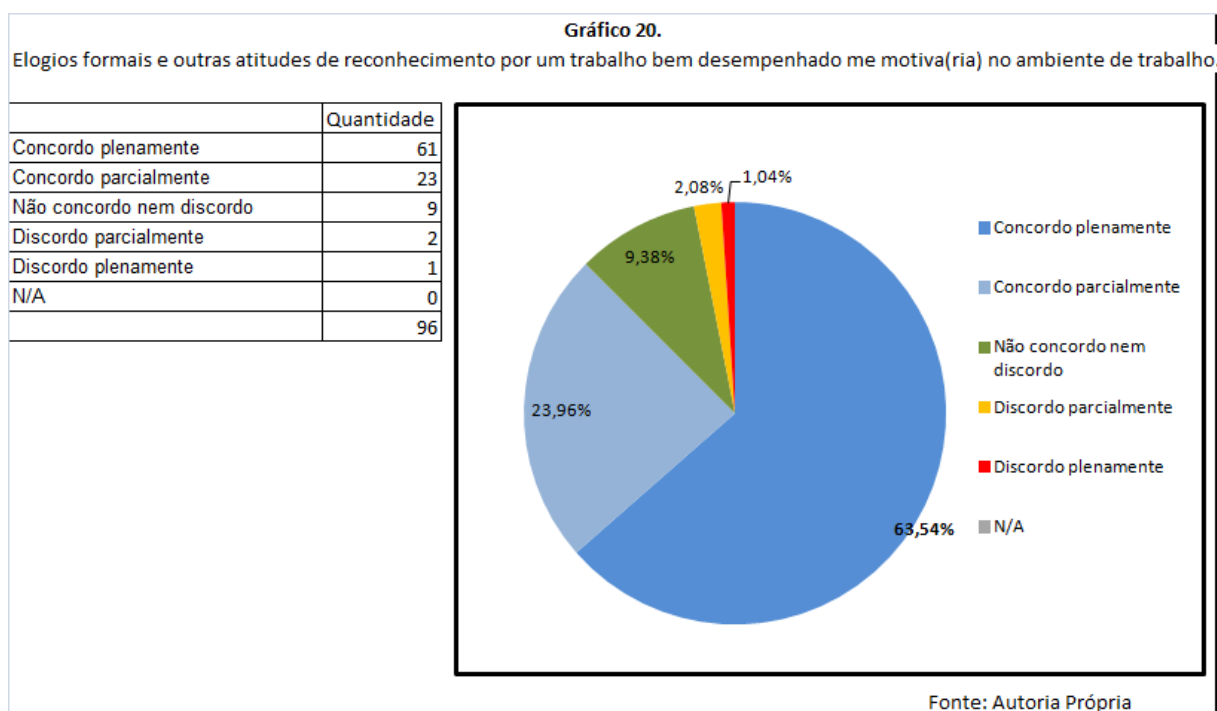
Esses elogios formais, publicados no BASF e arquivados em minha pasta funcional, deram muita motivação para o trabalho: comecei a ter uma frequência maior em reuniões, contribuir mais na elaboração dos projetos da casa, buscar novos conhecimentos, novos desafios, enfim, procurei ter uma participação mais ativa nas decisões da cúpula do Senado.

Ao comparar o poder motivacional do Elogio ao da Remuneração Fixa, o servidor entrevistado, conforme transcrito abaixo, tem a percepção de que ambas tem influencia na

motivação, mas que uma vez atendida a necessidade financeira, o elogio passa a ter uma influência maior, posição esta que se assemelha ao teorizado por Maslow:

Essa questão é muito relativa. Depende muito da condição financeira do servidor. Entendo que a remuneração do servidor não representa um grande fator de motivação quando a maioria das suas necessidades já foram satisfeitas. No meu caso, o reconhecimento público e os elogios representam um maior fator de motivação, mas seria hipocrisia de minha parte dizer que a remuneração seja indiferente.

Ao se apresentar aos servidores, via questionário, a afirmativa “Elogios formais e outras atitudes de reconhecimento por um trabalho bem desempenhado me motiva no ambiente de trabalho”, a maioria dos respondentes concordaram plenamente (63,54%) ou parcialmente (23,96%).



Ressalte-se aqui o papel do líder em reforçar as atitudes que trazem resultados favoráveis através de estímulos externos de reconhecimento. Deve-se estimular a recompensa não financeira por parte do gestor, reforçando que, em grande parte, tal feedback positivo independe de uma política formal da organização. Nos itens 2.1.7 e 2.2.4, são citadas diversas



formas de valorização sugeridas pelos autores Marras (2000, P. 281) e Hanashiro, Teixeira e Zacarelli (2008, p.207).

#### **4.9 Gestão de horário de trabalho**

O artigo 19 da lei 8112/90 estabelece que os servidores públicos cumpram jornada de trabalho fixada em razão das atribuições pertinentes aos respectivos cargos, respeitada a duração máxima do trabalho semanal de quarenta horas e observados os limites mínimo e máximo de seis horas e oito horas diárias, respectivamente.

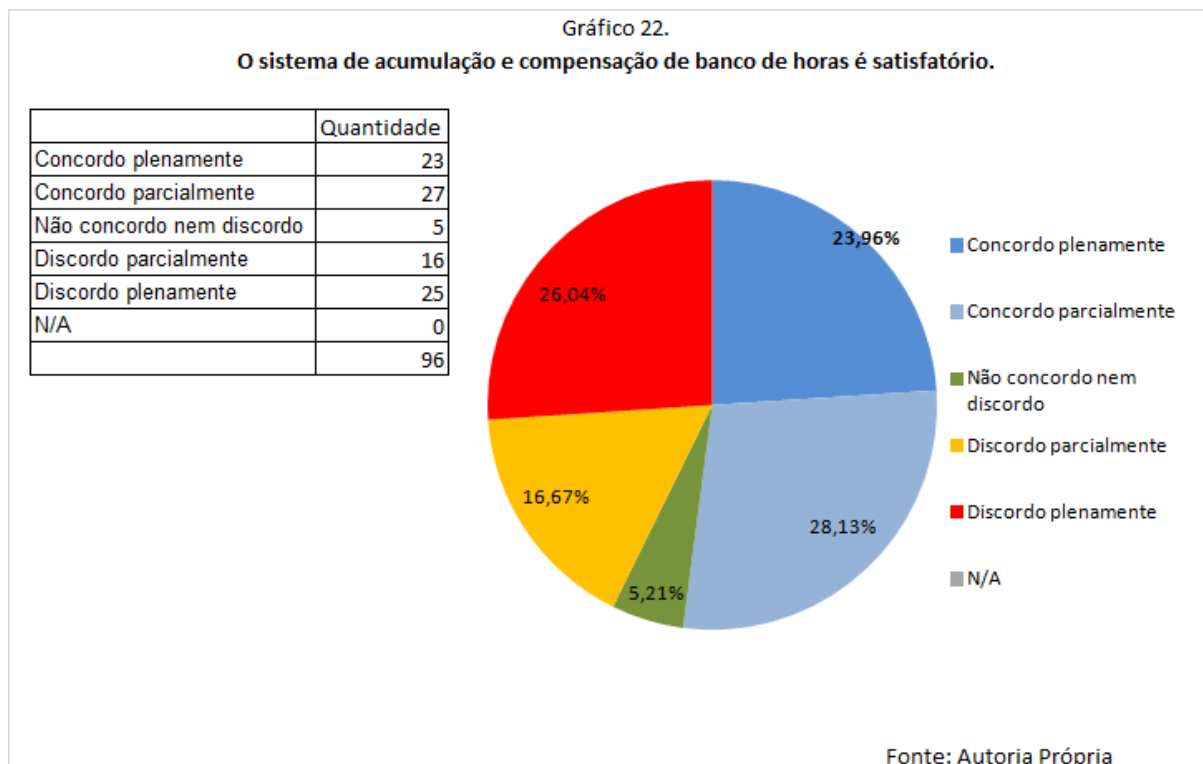
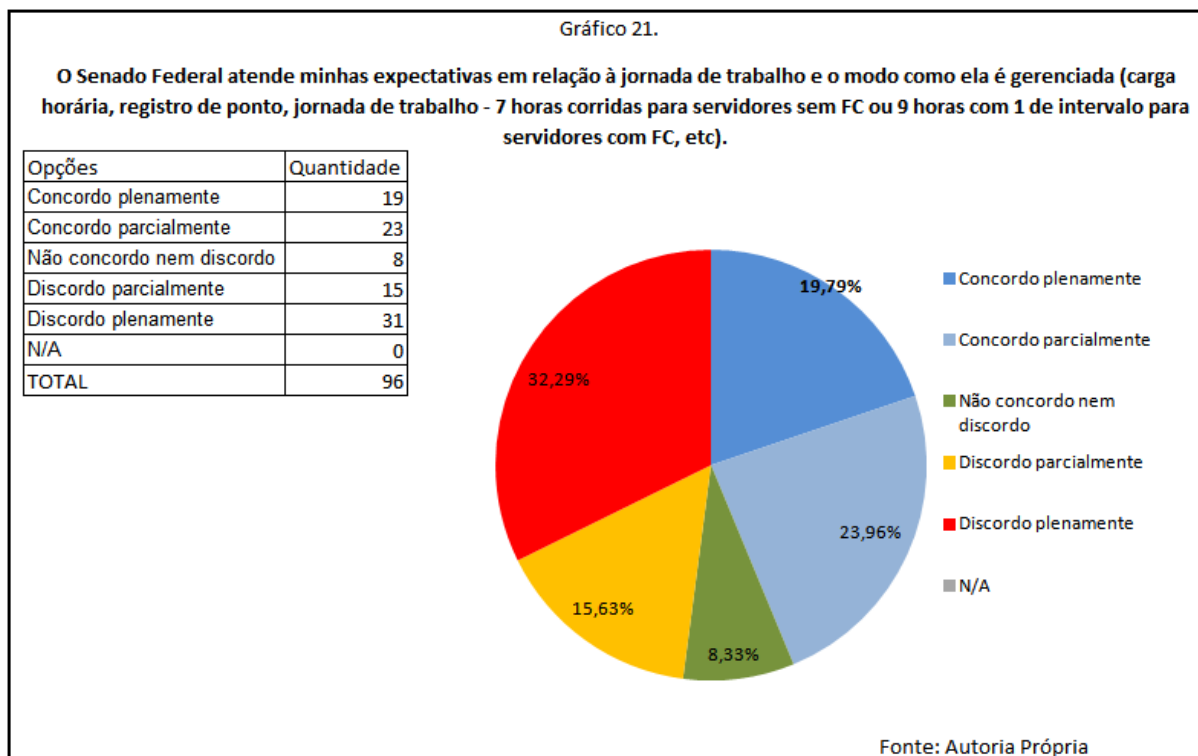
No Senado federal, a jornada de trabalho regular é de quarenta horas semanais (oito horas diárias mais uma hora de intervalo), a serem cumpridas no período das 7 às 22 horas. No entanto, os servidores que não possuem função comissionada se enquadram numa “jornada corrida”, que, conforme o § 3º do art. 3º do APS 2/2013, tem duração de trabalho diário estabelecido em sete horas contínuas, extensível por até uma hora para atender a necessidade do serviço, sem perder, no período de extensão, o caráter de jornada ordinária.

A jornada de trabalho passou a ser gerenciada de forma mais rigorosa por sistema eletrônico, por meio de reconhecimento biométrico capaz de verificar a identidade do servidor, que possuem pontos específicos para registro de entrada e saída.

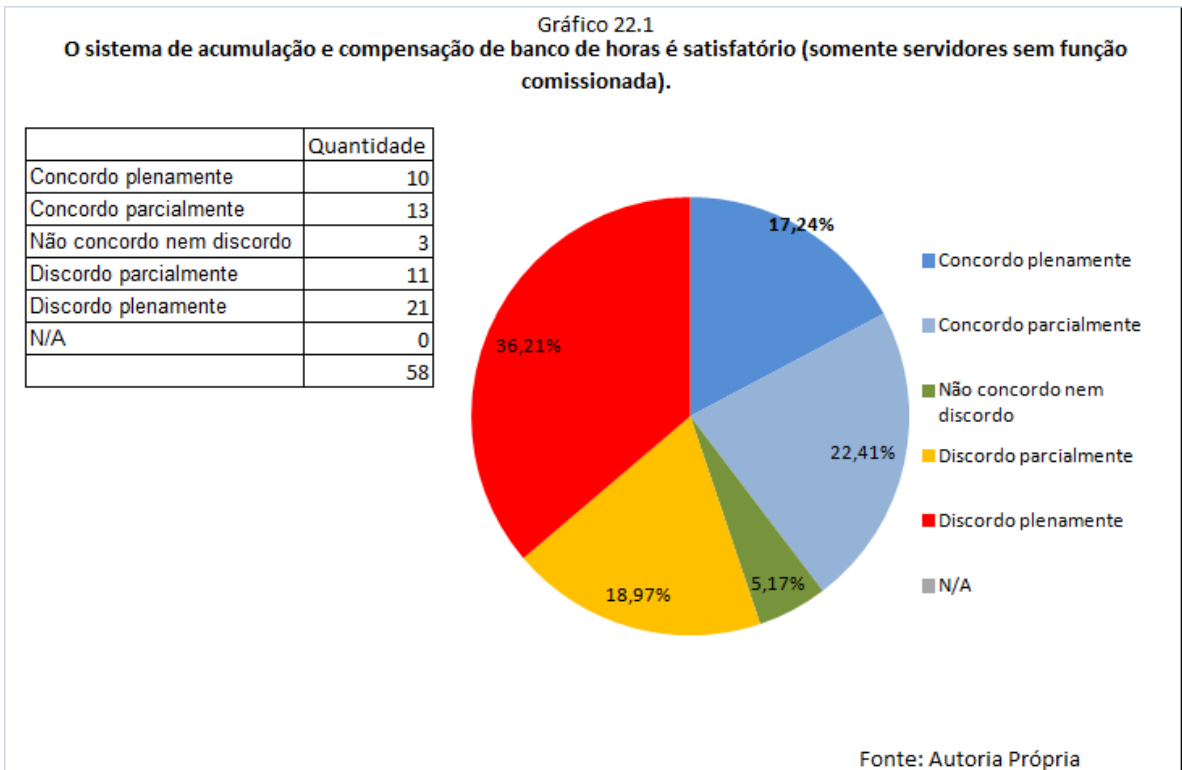
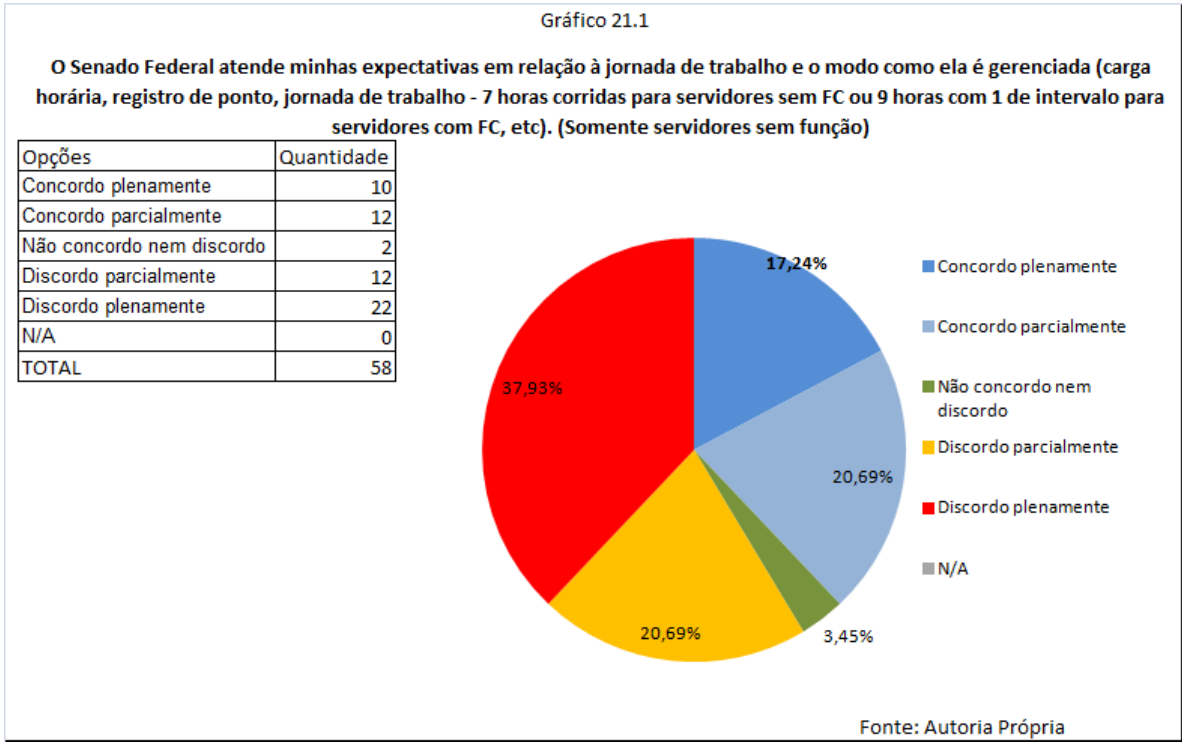
Ainda em relação à gestão do horário de serviço, está garantida a utilização de banco de horas para acumular a carga horária excedente que ultrapasse a oitava hora por dia, por até duas horas diárias, não ultrapassando o limite de sessenta horas. Ademais, é possível a compensação das horas em débito, que poderão ser acumuladas no máximo em vinte horas negativas. O débito de carga horária que exceder ao limite de vinte horas será objeto de desconto no mês subsequente ao da apuração.

Em relação à gestão do horário de trabalho, apresentaram-se, via questionário, duas sentenças, seguidas dos resultados: (1) “o Senado Federal atende minhas expectativas em relação à jornada de trabalho e o modo como ela é gerenciada (carga horária, registro de ponto, jornada de trabalho - 7 horas corridas para servidores sem FC ou 9 horas com 1 de intervalo para servidores com FC, etc.)” - 32,29% discordaram plenamente, seguidos de 23,96% que concordaram parcialmente; (2) “O sistema de acumulação e compensação de banco de horas é satisfatório” - 28,13% concordam parcialmente e 26,04 discordam

plenamente. Os resultados foram bem divididos, conforme apresentados nos gráficos a seguir:



Ao se considerar somente os servidores sem função comissionada, o resultado passou a ser, em geral, insatisfatório para ambas as sentenças: (1º afirmativa) 37,93% discordaram plenamente e 20,69% discordaram parcialmente; (2º afirmativa) 36,21% discordaram plenamente e 18,97% discordaram parcialmente, conforme gráficos abaixo:



Registra-se que a jornada corrida era anteriormente estabelecida em seis horas diárias, sendo majorada para sete horas com o projeto de modernização e reforma administrativa, através do ato da Comissão Diretora 14/2013, de maio de 2013, prejudicando justamente os servidores sem função. Além disso, estes servidores dificilmente acumulam horas em banco, já que estas só passam a valer a partir da oitava hora trabalhada no dia.

Analisando a questão segundo Maslow (1965, apud CHIAVENATO, 2009, p. 53), o horário de trabalho pode ser encontrado na parte mais baixa da pirâmide, nas necessidades fisiológicas, já que envolvem as necessidades de descanso do servidor. Para Herzberg (apud CHIAVENATO, 2009, p. 55), por ser extrínseco ao trabalhador, o horário de trabalho é um fator higiênico que, quando estabelecido em condições favoráveis aos indivíduos, evita a insatisfação. Talvez seja este (retirada ou diminuição de um direito) o motivo da insatisfação dos servidores sem função comissionada verificada nas respostas ao questionário proposto.

É preciso lembrar que a jornada de trabalho dos servidores do Senado está em conformidade com o teto de 40 horas semanais estabelecido na 8112/90. Inclusive, esta é jornada de trabalho divulgada nos editais de concurso público e a considerada “comum” pelo o atual ato que disciplina o a jornada de trabalho. Tanto é que os servidores em jornada “corrida” podem ser convocados a atender a necessidade do serviço por até uma hora, sem perder, no período de extensão, o caráter de jornada ordinária.

Apesar de difícil aceitação, vislumbra-se a minimização do efeito negativo da alteração da jornada de trabalho corrida ao se conscientizar os servidores das atribuições e deveres inerentes ao seu cargo, previstos nos dispositivos legais que regem a carreira do Senado (8112/90, edital de concurso público, ATC 7/2010 e APS 2/2013), os quais preveem uma jornada “regular” de 40 horas semanais. Ou seja, com jornada corrida de sete horas, o servidor ainda se encontra em situação vantajosa.

#### **4.10 Outros fatores que influenciam a motivação dos servidores**

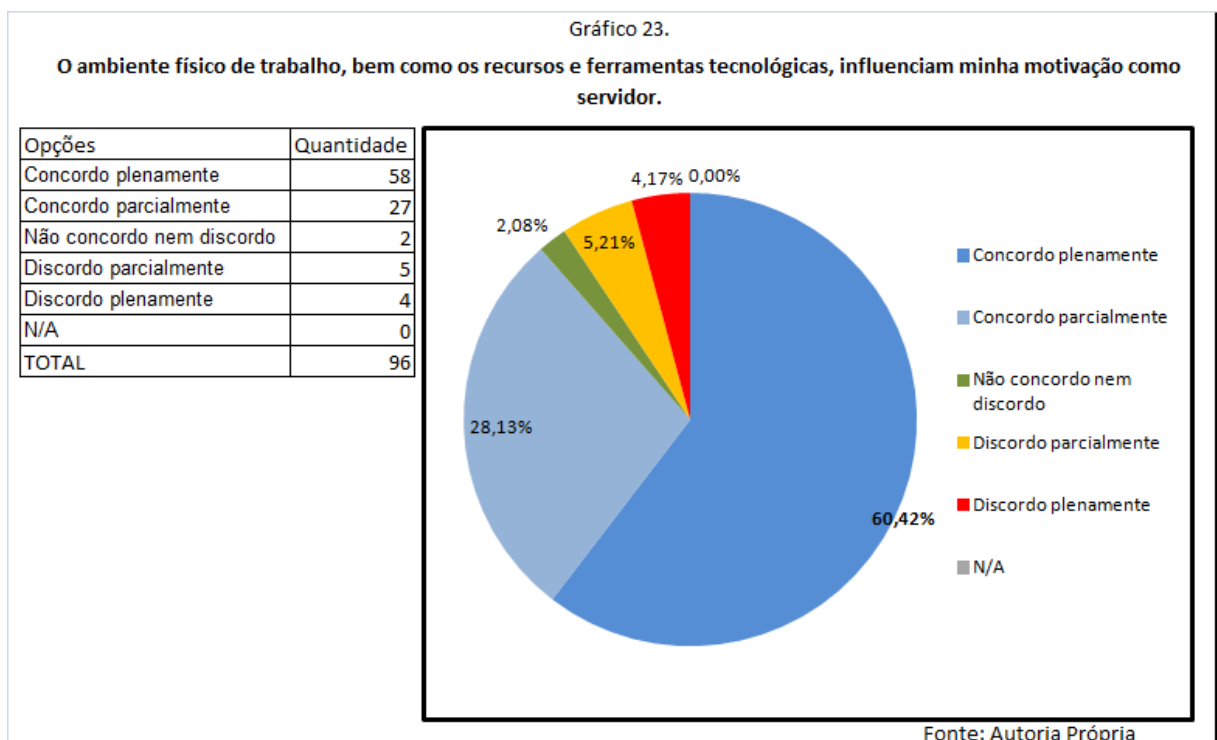
Neste tópico serão apresentados temas que, apesar de não serem recompensas oferecidas pelo Senado, possibilita tecer ilações sobre a motivação dos servidores.

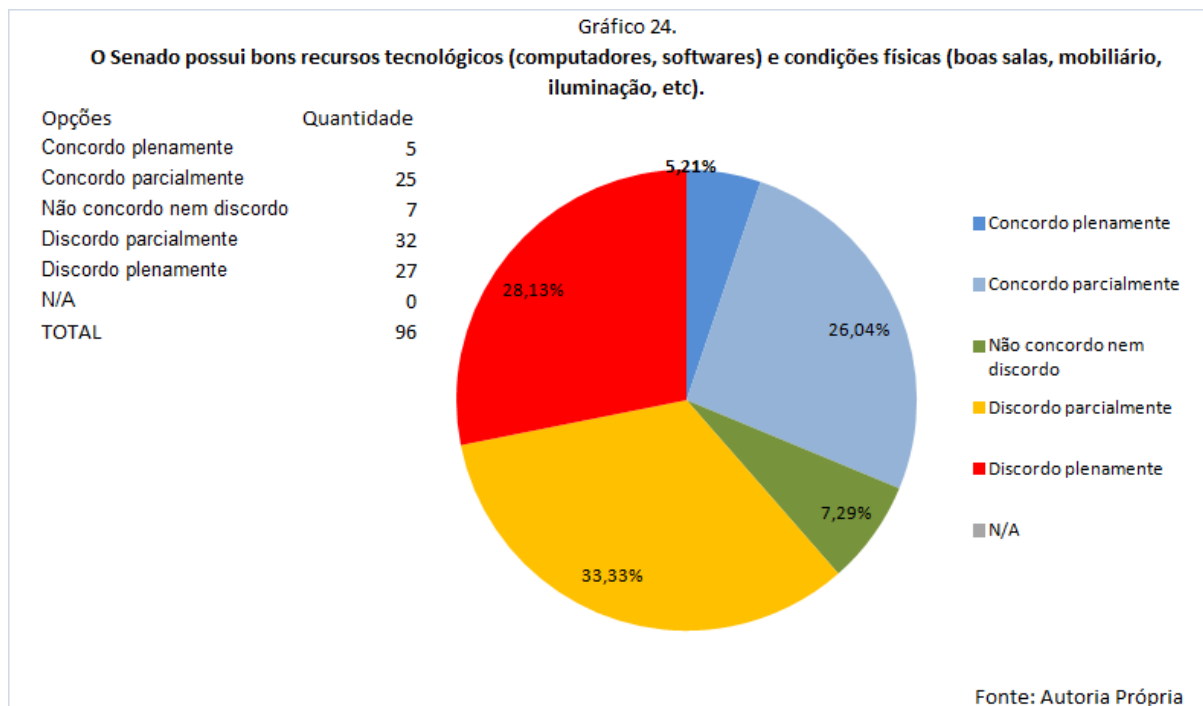
#### 4.10.1 Ambiente físico

Apesar de não ser uma recompensa formal, está previsto na 8112/90 em seu artigo 185, inciso I, letra h: “garantia de condições individuais e ambientais de trabalho satisfatórias”. Registra-se aqui, fala de uma das coordenadoras da SEGP, na reunião ocorrida em 18/09/2014:

Posso pedir uma coisa: prioridade na nossa reforma lá. O espaço físico. No mínimo isso. Porque a gente vê que nunca conseguimos sair de lá. Até pra poder atender um cadeirante, pra não ficar no corredor sendo atendido, e as instalações mesmo. Só a gente tem aquelas mesas antigas, velhas, então é complicado.

Os servidores foram interrogados sobre as condições físicas e tecnológicas com duas afirmativas. Primeiro questionou-se sobre a influencia do ambiente físico de trabalho na motivação, posteriormente se as tais condições oferecidas pelo Senado são satisfatórias. Os resultados são apresentados a seguir:





O primeiro questionamento (gráfico 23) evidencia que o ambiente físico de trabalho influencia a motivação do servidor (60,42% concordaram plenamente). O segundo questionamento evidencia a insatisfação com os recursos físicos e tecnológicos oferecidos pelo Senado.

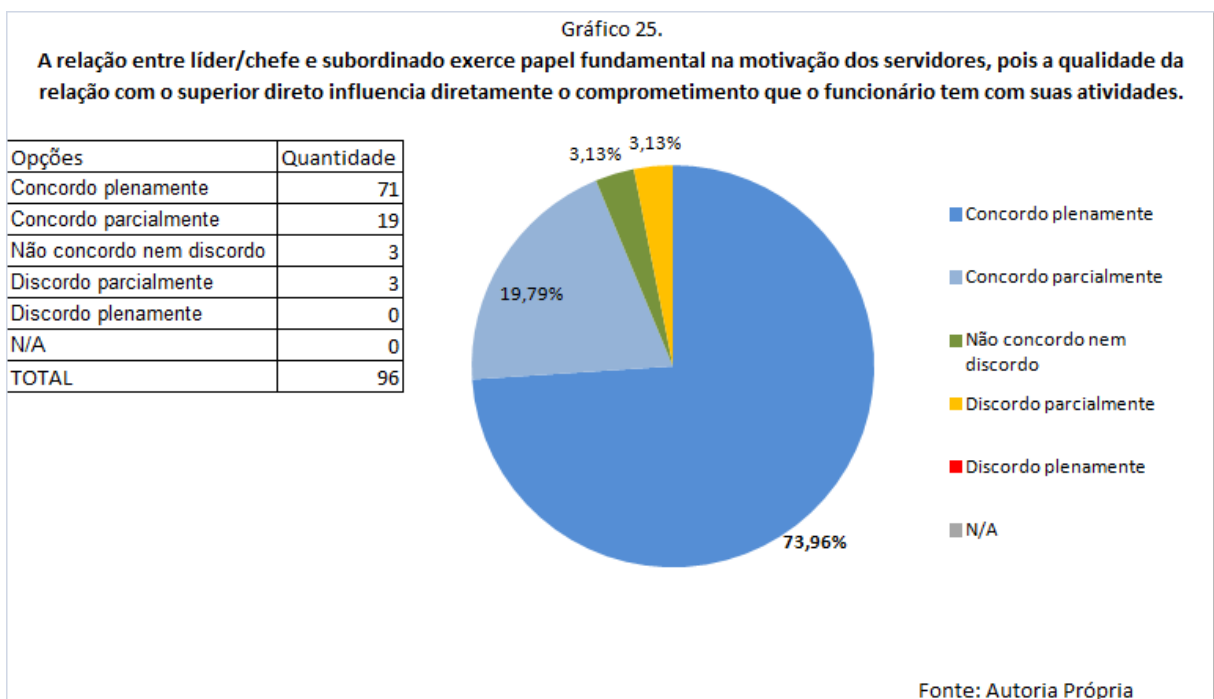
Sobre este tema, o Senado passa atualmente por diversas realocações de setores, onde muitas vezes os espaços disponibilizados não são os mais adequados para o trabalho. Por diversas vezes, na reunião ocorrida entre SEGP e DGER, servidores demonstraram insatisfação sobre o local de trabalho, sobretudo por terem sido transferidos ao prédio da Gráfica do Senado sem a devida reforma do espaço e pela falta de vagas de estacionamento próximas ao local de trabalho, dentre outras reclamações.

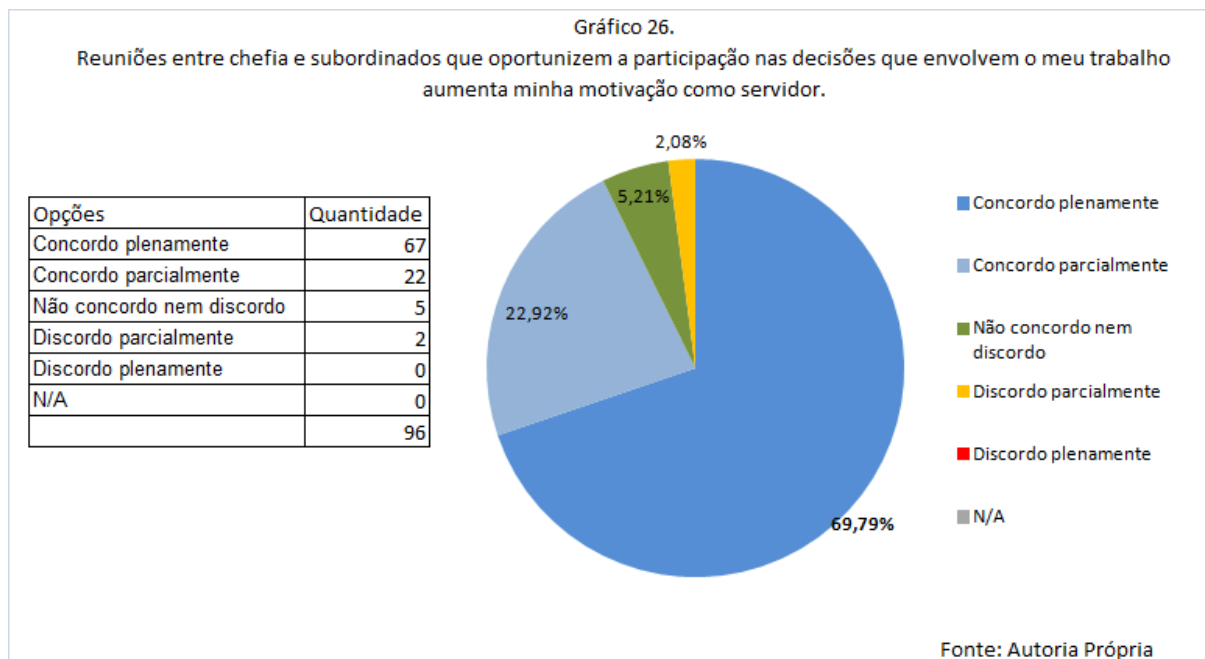
Destaca-se sobre este tema que as condições ambientais, que incluem as condições físicas e tecnológicas de trabalho, estão presentes na teoria das necessidades de Maslow como uma necessidade fisiológica, ou seja, de pouco efeito motivacional. A teoria dos dois fatores de Herzberg também faz referência à condição física de trabalho como um fator higiênico a ser garantido aos servidores para evitar sua insatisfação. A partir das teorias, infere-se que as condições de trabalho devem ser garantidas para que não se gere a insatisfação evidenciada neste tópico e para que não se minimize os efeitos de outros fatores motivadores.

#### 4.10.2 Liderança

A liderança pode ser considerada, segundo Vergara (2005, p.83), como a capacidade de mobilizar e sensibilizar as pessoas em torno de um objetivo. Ainda, em grande parte, o líder influencia a motivação dos servidores, incentiva e oferece estímulos e recompensas direcionados à auto-realização, ao reconhecimento e à participação.

Sobre o tema, duas questões foram apresentadas (gráficos 25 e 26) aos servidores via questionário, e em ambas percebeu-se a importância da relação entre líder e subordinados e o desejo de participação dos servidores.





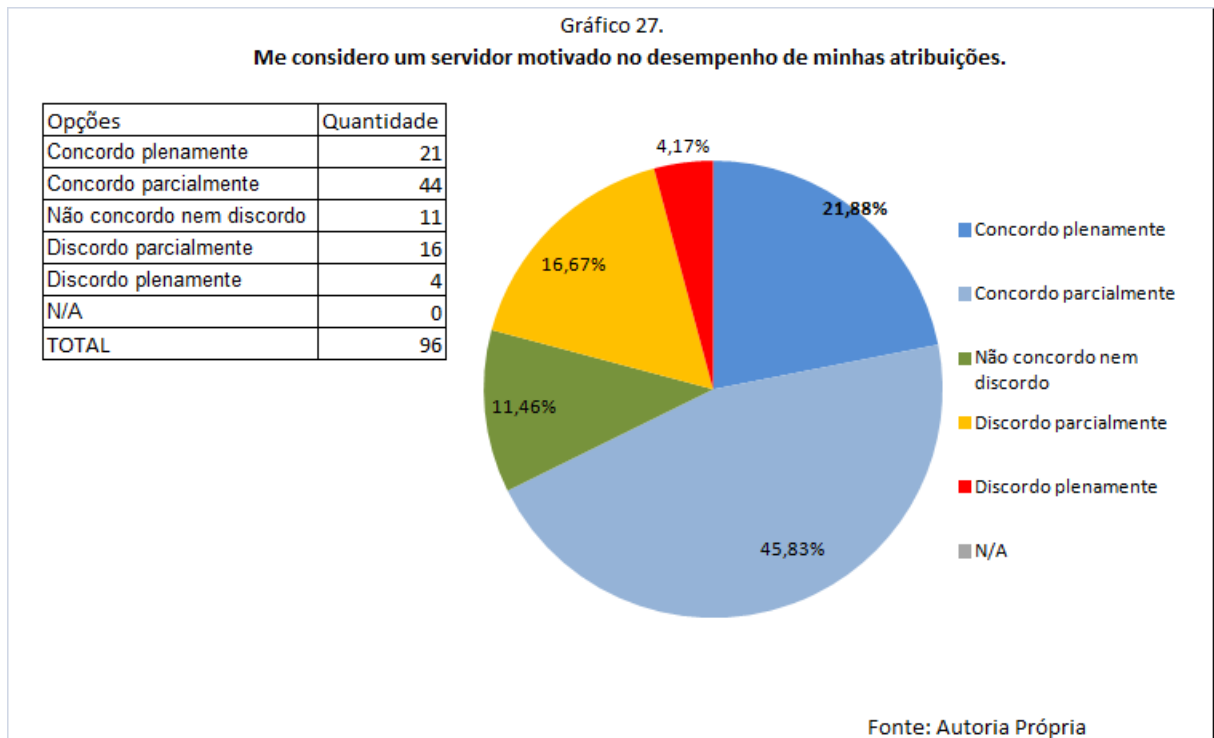
Não foi feito, no entanto, questionamento ao servidor sobre a percepção que os mesmos têm sobre seus próprios superiores hierárquicos e a qualidade da atual gestão do Senado. Apesar de não ter sido este o foco do presente trabalho, destaca-se a iniciativa da atual Diretoria-Geral, em parceria com as demais diretorias, em ouvir os anseios dos servidores, o que caracteriza um incentivo à participação democrática e teoricamente possibilita ao servidor sentir-se parte do grupo.

De todo modo, sugere-se que os gestores intermediários sejam capacitados na área de liderança, devido à importância do papel do gestor no grupo. Um líder, por exemplo, possibilita que uma atribuição, uma responsabilidade ou a execução de um trabalho, sejam valorizadas pelo servidor, que direcionará a elas todo o esforço motivacional. Um líder auxilia o colaborador na identificação de suas motivações intrínsecas, recompensando constantemente os resultados favoráveis com estímulos exógenos, como reconhecimento, incentivos não financeiros, dentre outros. Tais atitudes, no entanto, só serão tomadas na medida em que os gestores estejam preparados e cientes de sua importância.

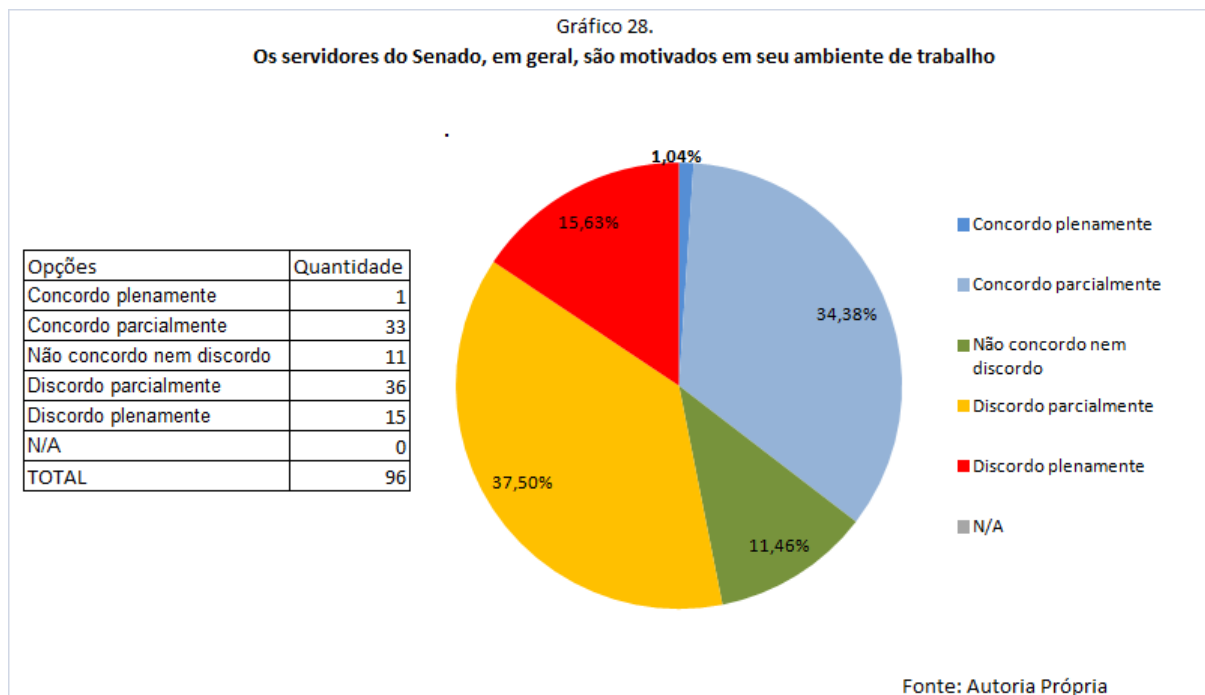


#### 4.10.3 A percepção dos Servidores em relação à motivação e os fatores que a influenciam

Questionaram-se os servidores em relação à motivação no desempenho de suas atribuições com duas afirmativas, uma de cunho pessoal (gráfico 27) e outra de cunho geral (gráfico 28).



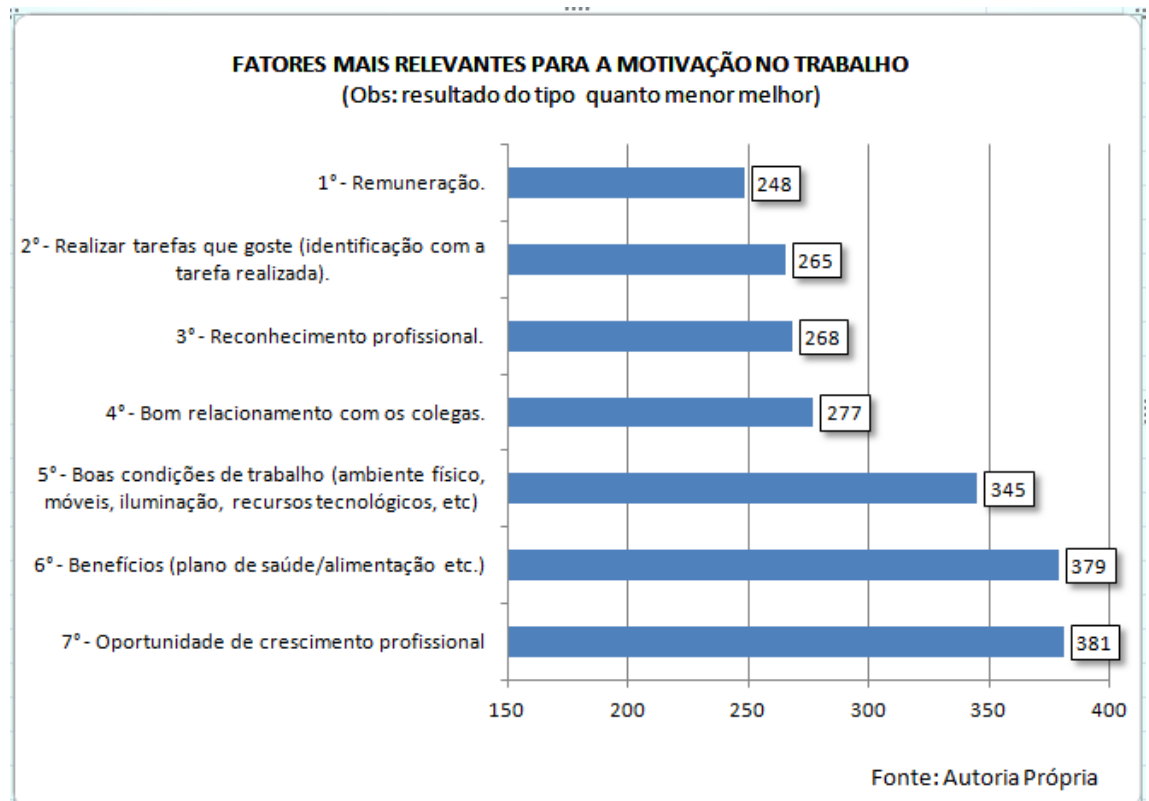
Em relação ao próprio sentimento, os servidores concordaram parcialmente, em sua maioria, com a afirmativa “Me considero um servidor motivado no desempenho de minhas atribuições”.



Em relação à percepção sobre os servidores em geral, a tendência não se repetiu, verificando-se a maioria dos servidores discordando parcialmente da afirmativa, e existindo, ainda, somente uma resposta “concordo plenamente”. Ou seja, há uma tendência de percepção de que os servidores do Senado não são motivados.

A fim de aprofundar o tema e averiguar os fatores que mais influenciam a motivação no ambiente de trabalho, apresentaram-se aos servidores sete elementos citados pela maioria dos autores, solicitando-lhes que os ordenassem conforme a relevância (sendo 1 o mais relevante e 7 o menos relevante). Desta forma, foi possível ranqueá-los, conforme demonstrado abaixo :

**GRÁFICO 29. FATORES MAIS RELEVANTES PARA A MOTIVAÇÃO NO TRABALHO**



Ao analisar o gráfico, constatou-se:

- A maior relevância dada à remuneração.
- Bem próximos ao primeiro fator, os três elementos seguintes também se encontram bem aproximados entre si (identificação com a tarefa realizada, reconhecimento profissional e bom relacionamento com os colegas).
- As demais opções apresentadas se encontram mais distantes. Destaca-se que a “oportunidade de crescimento profissional” foi considerada a menos relevante dentre as alternativas apresentadas. Considerando que crescimento profissional, no caso do senado, é assumir o exercício de funções comissionadas (quanto maior a função maior a hierarquia do cargo), deduz-se que ser nomeado a FC’s maiores não seria uma prioridade para o servidor em detrimento dos outros fatores. Esta constatação é reforçada pelo apresentado no gráfico 6, em que a maioria dos servidores discordaram plenamente ou parcialmente de que a possibilidade de serem nomeado a uma FC os motivaria a trabalhar com mais eficiência.

Infelizmente, a utilização da remuneração no Senado Federal como meio gerencial de indução de um comportamento ótimo torna-se dificultosa pelo tramite burocrático da aprovação de um plano de carreira, bem como pela rigidez de torná-la estrategicamente vinculada a um resultado, haja vista, ainda, a resistência de implantação de gratificação de desempenho.

Deste modo, e por ser mais acessível aos gestores em geral, analisa-se como explorar os três fatores mais bem avaliados abaixo expostos:

**a) Identificação com a tarefa realizada**

Um servidor que goste de realizar suas atribuições com certeza estará mais engajado na melhoria do serviço prestado. Aqui, torna-se interessante considerar a sentença “pessoas certas nos lugares certos”, e, para consegui-lo, é crucial o conhecimento específico das atividades do cargo a serem ocupados, bem como as características, conhecimentos e comportamentos que tornam cada servidor adequado a exercê-lo.

Sugere-se, num futuro trabalho acadêmico ou à própria administração da Casa, questionar os servidores sobre sua identificação com o cargo ocupado. O objetivo seria mapear os servidores insatisfeitos e, portanto, desmotivados com suas atribuições, e na medida do possível realoca-los em cargos compatíveis.

Aqui, destaca-se uma das atribuições do Serviço de Qualidade de Vida, da Secretaria de Gestão de Pessoas, cujo um dos objetivos é receber o servidor que se encontra sem lotação e auxiliá-lo no processo de relotação. Aparentemente, ao menos do modo como está expressa, esta atribuição é executada somente quando demandada, ou seja, é preciso que o servidor esteja sem lotação para que o seu perfil seja traçado e a ele oferecido uma lotação ideal. Vislumbra-se aqui uma estratégia pró-ativa com, por exemplo, maior divulgação de cargos vagos, cargos passíveis de permuta, etc. Ou seja, um estímulo para que o servidor possa escolher (ao menos opinar) o local que mais se adéqua ao seu perfil.

Tal estímulo pode se dar ainda dentro do próprio setor (aqui considerado o Serviço, a Coordenação ou Secretaria). Neste caso, o gestor (chefe de serviço, coordenador ou diretor) deve ter a sensibilidade de conhecer a própria equipe de modo a compor mais adequadamente as atribuições e responsabilidades de cada colaborador.

**b) Reconhecimento profissional**

Este tema já foi explorado no item 4.8, cabendo destacar aqui a grande responsabilidade do gestor no reforço das atitudes ótimas e no reconhecimento de um bom

desempenho. Enfatiza-se que o reconhecimento, apesar de ser um estímulo exógeno, ativa os fatores mais elevados da motivação intrínseca ao servidor, como a autoestima e a auto-realização, tendo, pois, efeito de longa duração.

O reconhecimento como recompensa precisa ser explorado estrategicamente de modo a direcionar as atitudes desejáveis a um fim comum. Aos servidores é preciso esclarecer quais são as competências esperadas, e ao líder é preciso capacitação na utilização das ferramentas formais de reconhecimento e nos meios informais de estímulo ao servidor, fazendo-se imprescindível o conhecimento da própria equipe, de modo a conhecer a necessidade e os anseios de cada colaborador.

### c) **Bom relacionamento com os colegas**

Tanto a teoria de motivação de Maslow quanto a de Herzberg consideram o bom relacionamento interpessoal como fator que influencia a motivação do servidor, satisfazendo suas necessidades sociais

O relacionamento interpessoal está diretamente atrelado à motivação, enfatizando-se que os servidores passam grande parte do dia no ambiente de trabalho e a rotina diária é caracterizada pela vida em grupo, com convivência constante entre os indivíduos. Deste modo, o gerenciamento de um bom relacionamento é uma ferramenta indispensável para a organização, pois um ambiente agradável pode trazer sentimentos de satisfação e consequentemente bom desempenho.

Em grande parte, existe a responsabilidade de o líder investir na manutenção de relacionamentos saudáveis dentro da equipe, estimulando a colaboração mútua, evitando a competição entre os funcionários. Necessário se faz fomentar a união e o sentimento de participação do grupo através de meios formais (treinamento em equipe, dinâmicas de grupo, etc.) e informais (confraternizações, atividades de lazer, etc.). Por fim, cabe destacar a habilidade do líder em identificar e gerir eventuais conflitos no ambiente de trabalho, estando próximo à equipe e mantendo canais eficientes de comunicação.

. No capítulo sobre liderança apresentou-se a importância dada pelos servidores à relação líder-subordinado. Sugere-se, num futuro trabalho, questionamento sobre a qualidade percebida sobre o relacionamento da equipe em geral, possibilitando a avaliação sobre uma eventual necessidade de melhoria.



## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os trabalhadores de uma organização são diferentes uns dos outros, tendo visões distintas sobre os diversos aspectos motivacionais. Um servidor pode sentir-se extremamente motivado, predominantemente, com fatores econômico-financeiros e todas as consequências materiais e psicológicas que estes podem trazer. Outro, ao contrário, pode sentir-se motivado com sentimentos que envolvem poder, conhecimento, reconhecimento e a realização de atividades intrinsecamente desafiadoras.

Nesta seara, foram exploradas diversas teorias motivacionais, enfatizando-se que, pela diversidade de um quadro funcional, nenhuma delas pode ser utilizada de forma exclusiva. De modo geral, o presente trabalho demonstrou as várias possibilidades motivacionais dos servidores e sua percepção sobre as recompensas oferecidas pelo Senado Federal, ora mostrando-se satisfeitos, ora insatisfeitos.

A remuneração, sem dúvida, foi considerada como fator primordial em manter os impulsos produtivos do servidor, e o Senado parece atender tal necessidade satisfatoriamente, como demonstrado nos resultados presentes na pesquisa. Ainda assim, como bem explorado nas teorias motivacionais, quando uma necessidade ou anseio do trabalhador deixam de ser atendidos, estes podem se tornar imperativos, reduzindo e neutralizando os efeitos dos demais.

Identificou-se, pois, no presente trabalho alguns fatores que, de certo modo, podem estar prejudicando a motivação e o desempenho dos servidores, como a percepção dos mesmos sobre a estabilidade, a diminuição ou exclusão de recompensas anteriormente concedidas (financeiras e não financeiras), os critérios como são concedidas as funções comissionadas, a inércia em relação à Gratificação de Desempenho e as condições físicas e tecnológicas do ambiente de trabalho. Sobre estes aspectos, sugerem-se análises aprofundadas e específicas em futuros trabalhos e principalmente por parte da Administração, para que, possivelmente, se vislumbre soluções que removam as dificuldades ao bom desempenho de pessoal.

Isto, no entanto, é tarefa complexa, devido aos entraves legais, à burocracia, à rigidez e inflexibilidade da remuneração e demais recompensas na esfera pública. Ainda, especificamente no Senado Federal, devido à influência política na administração de pessoal.

A questão chave, e o que se procurou explorar neste trabalho, é como melhorar o desempenho de pessoal com os recursos disponíveis, respeitando os limites legais e institucionais vigentes.

Destaca-se aqui a relevância dada pelos servidores abordados a três aspectos: identificação com a tarefa realizada, o reconhecimento profissional e o bom relacionamento com os colegas. Tais fatores independem muitas vezes de uma diretriz formal da organização, motivo pelo qual podem ser explorados estrategicamente pelos gestores da instituição, sem ultrapassar as eventuais imposições normativas e políticas. Afinal, não é preciso nenhuma formalidade excessiva, nem tampouco orçamento, para, por exemplo, se reforçar positivamente uma ação extraordinária de um servidor, reconhecer um bom serviço desempenhado ou estimular a integração de equipes.

Nesta ótica, percebeu-se o papel fundamental dos gestores (nos diversos níveis hierárquicos) em conhecer a diversidade de seu quadro funcional, seus anseios e necessidades, podendo direcioná-los com as possibilidades e os recursos vigentes a um fim comum, qual seja a boa prestação do serviço público. Primordial se faz, no entanto, que os líderes estejam devidamente engajados e sejam devidamente capacitados, de modo a explorar estrategicamente as diversas teorias e as diversas práticas que demonstrarem serem bem sucedidas. Sugere-se, pois, aprofundamento, em trabalho exclusivo, do papel estratégico da liderança.

Finaliza-se o presente estudo enfatizando-se a motivação como elemento crucial na Gestão de Pessoas. É um instrumento diferencial que possibilita à organização atingir os níveis produtivos desejados e ao trabalhador alcançar seus objetivos profissionais e pessoais. Deste modo, cabe à instituição estimular os servidores a atingir seus anseios, não desmotivá-los com condições, ambientes e políticas inadequados, e garantir-lhes condições financeiras, físicas e psicológicas. Em contrapartida, os servidores direcionarão seu empenho a um fim comum, garantindo o bom desempenho de suas atribuições.



## 6. REFERÊNCIAS

ASSIS, Luis O. Milagres de; NETO, Mário T. Reis. Remuneração Variável no Setor Público: Investigação das Causas do Fracasso e Implicações para o Estado brasileiro. GESTÃO.Org Revista eletrônica de Gestão Organizacional – Vol. 9, No. 3 p. 585 - 614, set. / dez. 2011 Disponível em: <http://www.revista.ufpe.br/gestaoorg/index.php/gestao/article/viewFile/455/217>. Acesso em 30 de agosto de 2014.

BIULCHI, Adão Felipe; PAULI Jandir. Avaliação de desempenho no serviço público: a experiência do instituto nacional do seguro social na implantação da gratificação de avaliação de desempenho do seguro social – GDASS. RAIMED - Revista de Administração IMED, p. 129-137, 2012. Disponível em: <http://seer.imed.edu.br/index.php/raimed/article/view/243>. Acesso em 30 de agosto de 2014.

BRASIL. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.

BRASIL, Constituição Federal de 5 de outubro de 1988

BRASIL, Lei nº 12.300, de 28 de julho de 2010

CHIAVENATO, Idalberto. Administração nos novos tempos. Elsevier: Rio de Janeiro, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando com as Pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda. 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos humanos: o capital humano das organizações. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. Remuneração, benefícios e relações de trabalho. 6ª edição. Barueri: Editora Manole, 2009.

DUTRA, Joel Souza. Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas. São Paulo: Editoras Atlas S.A., 2002.

HANASHIRO, Darcy M. M.; TEIXEIRA, Maria L. M.; ZACCARELLI, Laura M. Gestão do Fator Humano: Uma visão baseada em Stakeholders. 2º Ed, São Paulo: Saraiva, 2008.

LINS, João; MIRON, Paulo. Gestão Pública: Melhores Práticas. São Paulo: Editora Quartier Latin do Brasil, 2009.

LOPES, Tomás V. Monteiro. Motivação no Trabalho. 1º edição Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1980.

MARRAS, Jean Pierre. Administração de Recursos Humanos: Do operacional ao estratégico. 3º edição, São Paulo: Editora Futura, 2000.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. Tabela de Remuneração dos Servidores Públicos Federais Cíveis e dos Ex-territórios. V. 62, Brasília: Janeiro de 2014. Disponível em [http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/servidor/publicacoes/tabela\\_de\\_remuneracao/tab\\_rem\\_14/tab\\_62\\_2014\\_2.pdf](http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/servidor/publicacoes/tabela_de_remuneracao/tab_rem_14/tab_62_2014_2.pdf). Acesso em 15 de outubro de 2014.

MINISTÉRIO PÚBLICO DA UNIÃO. Portaria PGR/MPU N.º 629 de 21 de novembro de 2011

NIGRO, Felix. Administração de Pessoal no Serviço Público. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1966.

SENADO FEDERAL, ATO DA COMISSÃO DIRETORA NO 3, de 19 DE FEVEREIRO DE 2013

SHERMAN, Harvey. A motivação do funcionário Público: A experiência Norte Americana. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas – Serviço de Publicações, 1961.

SIQUEIRA, Marcus Vinícius Soares ; MENDES, Ana Magnolia . Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. Revista do Serviço Público, v. 60, 2009. Disponível em [:http://www.enap.gov.br/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_view&gid=3402](http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=3402). Acesso em 15 de setembro de 2014.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. Administração. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1995.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Afredo Mello. *Gestão com Pessoas: Uma Abordagem Aplicada às Estratégias de Negócios*. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

TOLEDO, Flávio de. *Administração de Pessoal: Desenvolvimento de Recursos Humanos /*. São Paulo: Atlas, 1989.

VECCHIO, Robert P. *Comportamento Organizacional*. Tradução da 6ª Ed. Norte-americano. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

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

VILAS BOAS, Ana Alice; ANDRADE, Rui. O. Bernardes. *Gestão Estratégica de Pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.



## 7. ANEXOS

### 7.1 Questionário

Questionário para TCC - Pós-Graduação - ILB

Instruções:

Não é preciso se identificar para responder este questionário. Os resultados serão analisados de forma global.

As perguntas de nº 1 a 9 se referem à sua percepção sobre os servidores do Senado em geral. As perguntas de nº 10 em diante são de caráter pessoal.

Caso não queira ou não saiba responder alguma questão, opte pela opção "N/A" - não se aplica.

\*Obrigatório

**1. A estabilidade no serviço público influencia negativamente a produtividade dos servidores em geral, já que os mesmos possuem riscos mínimos de serem demitidos. \***

- Concordo plenamente
- Concordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo plenamente
- N/A

**2. A atual política de concessão de Adicional de Especialização (AE) do Senado Federal estimula, satisfatoriamente, o servidor a se profissionalizar. \***

**3. Caso a GD - Gratificação de Desempenho (parcela variável) estivesse vigente, a maioria dos servidores a receberiam em seu percentual máximo, mesmo sem precisar melhorar seu desempenho. \***

**4. Os servidores tendem a produzir com mais eficiência, buscando melhorar seu desempenho, caso tenham o objetivo de ser nomeados a uma Função Comissionada (ou manter-se no exercício de uma função). \***

**5. Os servidores do Senado, em geral, são motivados em seu ambiente de trabalho \***

**6. As funções comissionadas (FC) são concedidas com base em critérios justos, privilegiando o mérito e a capacidade do servidor em desempenhar de maneira eficiente suas atribuições. \***

**7. Não há distinção significativa entre o serviço prestado por um técnico legislativo e um analista legislativo \***

8. A relação entre líder/chefe e subordinado exerce papel fundamental na motivação dos servidores, pois a qualidade da relação com o superior direto influencia diretamente o comprometimento que o funcionário tem com suas atividades. \*
9. Comparado ao mercado de trabalho (público e privado), os servidores do Senado Federal recebem uma boa remuneração. \*
10. O ambiente físico de trabalho, bem como os recursos e ferramentas tecnológicas, influenciam minha motivação como servidor. \*
11. O benefício “Auxílio Pré-Escolar” oferecido pelo Senado (R\$ 664,06 por dependente até os seis anos de idade) atende às necessidades de “educação básica, assistência afetiva e psicomotora, alimentação e recreação” (Ato da Comissão Diretora N° 7, de 2012). \*
12. Os percentuais estabelecidos para o Adicional de Especialização para Graduação, Especialização (lato sensu), Mestrado e Doutorado são satisfatórios. (6,5%, 8%, 10% e 13%, respectivamente, sobre o VENCIMENTO BÁSICO)
13. A estabilidade pode trazer “acomodação” no trabalho, afetando negativamente meu desempenho e motivação.
14. A parcela variável da GD, caso estivesse vigente, me motivaria a buscar uma melhoria contínua em meu desempenho, já que ele teria influência prática na avaliação e no consequente recebimento do percentual máximo
15. Em comparação com outros servidores efetivos do Senado Federal, creio receber uma remuneração justa pelo trabalho que desempenho
16. O plano de Saúde – SIS atende às minhas necessidades de maneira satisfatória. N/A
17. O auxílio-alimentação oferecido pelo Senado com o objetivo de indenizar os gastos com alimentação do servidor (R\$ 784,76 por mês, em pecúnia) é satisfatório.
18. Elogios formais e outras atitudes de reconhecimento por um trabalho bem desempenhado me motiva(ria) no ambiente de trabalho.
19. Reuniões entre chefia e subordinados que oportunizem a participação nas decisões que envolvem o meu trabalho aumenta minha motivação como servidor
20. O Senado Federal atende minhas expectativas em relação à jornada de trabalho e o modo como ela é gerenciada (carga horária, registro de ponto, jornada de trabalho - 7 horas corridas para servidores sem FC ou 9 horas com 1 de intervalo para servidores com FC, etc).
21. O Senado possui bons recursos tecnológicos (computadores, softwares) e condições físicas (boas salas, mobiliário, iluminação, etc). \*
22. A remuneração por mim recebida atende às minhas necessidades financeiras. \*
23. O valor adicional recebido a título de Função Comissionada - FC, ou a possibilidade de ser nomeado a uma FC, me motiva a trabalhar com mais eficiência. \*
24. O percentual estabelecido para Ações de Treinamento é satisfatório (0,5 % sobre o VENCIMENTO BÁSICO para ação de treinamento de no mínimo 60 horas, limitado a 1 por ano e 12 no TOTAL

25. A função comissionada – FC motiva mais pelo reconhecimento pessoal (prestígio, auto-realização) do que efetivamente pelo valor pecuniário recebido

26. O sistema de acumulação e compensação de banco de horas é satisfatório

27. A assistência médica ambulatorial (SAMS) prestada dentro do Senado Federal é satisfatória. \*

28. Me considero um servidor motivado no desempenho de minhas atribuições.

29. Ordene, de 1 a 7, os fatores mais relevantes para sua motivação no trabalho (sendo “1” o mais relevante e “7” o menos relevante)

\*Obs: só pode haver um fator em cada posição no ranking.

	1 (mais relevante)	2	3	4	5	6	7 (menos relevante)
a. Reconhecimento profissional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b. Bom relacionamento com os colegas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c. Boas condições de trabalho (ambiente físico, móveis, iluminação, recursos tecnológicos, etc)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d. Remuneração.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e. Benefícios (plano de saúde/alimentação etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f. Realizar tarefas que goste (identificação com a tarefa realizada).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
g. Oportunidade de crescimento profissional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sexo: \*

- Masculino
- Feminino

Tempo de exercício no Senado Federal. \*

- 1 a 5 anos
- 6 a 10 anos
- 11 a 15 anos

- 16 anos ou mais
- N/A

**Cargo ocupado: \***

- Técnico
- Analista
- Consultor
- Advogado
- N/A

**Possui função comissionada?**

- Sim
- Não

## 7.2 Entrevista

### **1.O elogio publicado em seu histórico funcional influenciou sua motivação em trabalhar com mais motivação (mais satisfação, mais empenho)? Ou foi indiferente?**

Teve influência sim! Esses elogios formais, publicados no BASF e arquivados em minha pasta funcional, deram muita motivação para o trabalho: comecei a ter uma frequência maior em reuniões, contribuir mais na elaboração dos projetos da casa, buscar novos conhecimentos, novos desafios, enfim, procurei ter uma participação mais ativa nas decisões da cúpula do Senado. Nessa direção, todos os Planos de Carreira do Senado Federal, desde 2002, foram balizados pelas minhas planilhas de cálculo do respectivo impacto financeiro, as quais, meu empenho e dedicação ganharam notoriedade na Casa.

### **2.A remuneração sendo uma coisa fixa e garantida, te motiva a dedicar-se com afinco em seu trabalho?**

A remuneração fixa, desassociada da produção, não motiva a dedicação com afinco ao trabalho. Além de não motivar, ainda pode provocar uma situação de inteira estagnação sabendo que isso não trará nenhum prejuízo remuneratório.

Sempre tenho questionado essa política salarial do serviço público e, no caso em comento, a do Senado Federal. Enquanto na iniciativa privada, o funcionário é remunerado pelos serviços prestados, na administração pública ele é remunerado pelo cargo que ocupa. Talvez essa seja uma das principais razões da baixa qualidade dos serviços públicos.

A minha remuneração, sendo fixa e garantida, não representa fator de motivação! Mas, nem por isso, deixo de fazer as minhas tarefas com o zelo necessário. No entanto, a minha maior motivação não se encontram nas tarefas corriqueiras e sim naquelas de interesse geral do



Senado que exigem criação e conhecimento específico como as demandas de planilhas para o Plano de Carreira dos servidores.

**3. Qual dos dois fatores te motiva mais? A remuneração, ou outras formas de incentivo, como reconhecimento público, elogios, etc?**

Essa questão é muito relativa. Depende muito da condição financeira do servidor. Entendo que a remuneração do servidor não representa um grande fator de motivação quando a maioria das suas necessidades já foram satisfeitas. No meu caso, o reconhecimento público e os elogios me representam um maior fator de motivação, mas seria hipocrisia de minha parte dizer que a remuneração seja indiferente.

Entrevistado: Lindomberto Nogueira Lyra  
Analista Legislativo em Contabilidade - COPAG