



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração



Tribunal de Contas do Distrito Federal

nine Núcleo de Estudos e Pesquisas
em Inovação e Estratégia

THÂMARA DAYANE CARDOSO SANTOS

**TRANSPOSIÇÃO DE UM MODELO DE REMUNERAÇÃO
ESTRATÉGICA PARA UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA**

Brasília – DF

2017

THÂMARA DAYANE CARDOSO SANTOS

**TRANSPOSIÇÃO DE UM MODELO DE REMUNERAÇÃO
ESTRATÉGICA PARA UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA**

Trabalho de Conclusão de curso apresentado ao Departamento de Administração
como requisito parcial à obtenção do título de especialista em Gestão Pública.

Professor Orientador: Doutor Pedro Paulo Murce Meneses

Brasília – DF

2017

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	4
2	REFERENCIAL TEÓRICO	8
2.1	A perspectiva tradicional da remuneração e sua predominância no setor público.....	8
2.2	A perspectiva estratégica da remuneração	10
2.2.1	Remuneração estratégica no Setor Público	12
2.3	O cuidado necessário na transposição de uma forma de remuneração estratégica.....	16
2.3.1	Antropofagia organizacional: a arte de reconstruir constructos	16
2.3.2	Redução Sociológica: a busca da essência	20
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	28
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa.....	28
3.2	Caracterização da organização, setor ou área	29
3.3	Participantes do estudo e Documentação	31
3.4	Caracterização dos instrumentos de pesquisa	33
3.5	Procedimentos de coleta e análise de dados	35
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	38
4.1	O Processo de categorização	39
4.2	Percepção do contexto	41
4.3	Permeabilidade	45
4.4	Comprometimento e autonomia de pensamento.....	50
4.5	Identificação e análise de conceitos e pressupostos.....	53
4.6	Ressignificação de conceitos e construção de soluções	56
4.7	Percepção geral dos participantes	57
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	61

REFERÊNCIAS	64
APÊNDICES	70
Apêndice A – Roteiro de Entrevistas	71
Apêndice B – Termo de Consentimento e Participação da Pesquisa Y	72
Apêndice C – Transcrição das Entrevistas	74
Entrevistado 1	74
Entrevistado 2	86
Entrevistado 3	91
Entrevistado 4	100
Entrevistado 5	108
ANEXOS	Erro! Indicador não definido.
Anexo A – Relação de pagamentos efetuados pelo TCDF para Despesas com Consultoria (2007 a 2016)	Erro! Indicador não definido.
Anexo B - Quantitativo de Servidores por Cargos e por Grau de Formação	Erro! Indicador não definido.
Anexo C: Organograma do Tribunal de Contas do Distrito Federal e Siglas das Unidades	Erro! Indicador não definido.

1 INTRODUÇÃO

Em meio a uma tendência de transposição de tecnologias gerenciais para o setor público, surge a necessidade de análise e reflexão acerca do processo de transplantação, o qual recebe críticas acerca da predominância de modelos aplicados de forma superficial ou apenas formal (BERGUE, 2009; SANTANA, 2005).

Buscar mudanças, a partir de experiências externas, pode auxiliar no desenvolvimento da instituição, no entanto, Paula (2005) chama a atenção para o fato de que a pressão pela eficiência e excelência, potencializada nas décadas de 1980 e 1990, culminou em uma onda de modismos gerenciais gerada pela difusão de ferramentas e modelos administrativos que, supostamente, levariam ao alcance da excelência organizacional. Esses modismos gerenciais têm as empresas de consultorias como grandes agentes disseminadores (ROSSO, 2011).

Em pesquisa realizada por Paula e Wood Júnior (2008), foi verificado que o comportamento das empresas de consultorias no Brasil em relação à elaboração e à adaptação de tecnologias gerenciais é marcado por dilemas, contradições e ambiguidades. De um lado, verificou-se uma tendência à padronização gerada por uma forte pressão por resultados; de outro, uma tentativa de customização impulsionada por fatores contextuais e por críticas relacionadas à atuação dos agentes de mudança. Essa tendência de sair dos pacotes gerenciais é, segundo os autores, fruto de uma crise de identidade, a qual força os agentes de mudança a interpretarem a gestão como um processo mais individualizado.

No campo da nova administração pública, as tecnologias gerenciais são instrumentos para a implantação de novos conceitos. A mimetização de tecnologias aplicadas e legitimadas, no campo privado, pode ser considerada um modismo, em função de sua transitoriedade. Contudo, ainda que haja um limite temporal de aplicação, os valores que sustentam as práticas podem ser perenes. O *Balanced Scored Card* e a gestão da qualidade, por exemplo, são ferramentas que se amparam em conceitos e valores ligados à eficiência, à produtividade; sendo,

portanto, conceitos associados e decorrentes do novo modelo de administração pública (BERGUE, 2009).

O campo da gestão de pessoas também tem sido influenciado por conceitos oriundos da nova administração pública. Como consequência, têm surgido novas abordagens relacionadas à implantação de sistemas de remuneração (CARDOSO, 2006). Trata-se de uma mudança de paradigma, em que as organizações deixam de vincular as estruturas remuneratórias a um cargo e passam a considerar a contribuição pessoal.

Modelos de remuneração estratégicos são relativamente recentes e envolvem elevada complexidade, fato que contribui para o surgimento das incertezas quanto à exequibilidade e a forma de se aplicar esse modelo de gestão no setor público brasileiro (ASSIS; REIS NETO, 2011). Os resultados do setor privado servem de inspiração para o setor público, todavia não podem ser replicados integralmente no setor público, pois este possui uma realidade diferente do setor privado (BERGUE, 2007).

Embora a transferência de tecnologias de gestão seja um fenômeno comum entre organizações, é preciso ter em mente que quanto maior a diferença entre os contextos de origem e destino, maior deve ser o cuidado tomado durante esse processo. Dessa forma, a transferência pura e simples de modelos exógenos pode ser frustrante e até mesmo desastrosa, pois a sua aplicação sem uma reflexão sobre a compatibilidade em relação ao conjunto de valores do sistema de gestão existente pode se tornar superficial e até prejudicial à organização (ROSSO, 2011).

A finalidade deste artigo é, portanto, ampliar o debate em torno da transposição de tecnologias gerenciais, ressaltando a importância da reflexão sobre as práticas atuais e as especificidades do setor público. A partir dessa reflexão, serão identificados os cuidados necessários para uma introdução de um novo modelo de remuneração estratégica no Tribunal de Contas do Distrito Federal, uma vez que se trata de um modelo de gestão importado do setor privado. Para tanto, serão utilizados os conceitos da redução sociológica (RAMOS, 1996) e da antropofagia organizacional (WOOD JÚNIOR; CALDAS, 1998), com o objetivo de obter reflexões acerca dos cuidados necessários ao processo de transposição de um modelo de remuneração oriundo de um contexto exógeno.

Ressalta-se que, para efeito deste estudo, os termos tecnologias, instrumentos ou metodologias de gestão são sinônimos. Buscando coerência com o modelo teórico adotado, será empregado o termo tecnologia de gestão, definido como “um arranjo específico de conceitos operacionalizados, com vistas à intervenção sobre uma realidade percebida” (BERGUE, 2009, p.134).

Com o intuito de compreender de maneira mais profunda o fenômeno da transposição de modelos de remuneração típicos do setor privado para instituições públicas, fez-se uma análise dentro de um contexto específico, Tribunal de Contas do Distrito federal, buscando contribuir para o enriquecimento do debate sobre o tema, uma vez que permite a comparação da teoria com a prática (GIL, 2008).

Entende-se que a pesquisa teve relevantes contribuições a nível institucional, haja vista que o Tribunal de Contas do Distrito Federal – TCDF – não apenas formalizou sua preocupação com a aplicação de um sistema de recompensas a seus servidores, como deu ao tema o *status* de Política de Recursos Humanos, por meio da Decisão Administrativa nº 7, de 8 de maio de 2008, na qual prevê a necessidade de retribuição aos servidores que “se destaquem na produção dos resultados ou que contribuam direta e decisivamente para eles”.

O Tribunal conceitua as políticas de recursos humanos como orientações de longo prazo que retratam as crenças, os valores e a disposição da Instituição em investir nas práticas de gestão e nos colaboradores, de forma a estimular a motivação das pessoas e a fazer convergir os seus esforços para o cumprimento dos objetivos e da missão Institucional.

Outro fator que influencia o crescimento desses modelos, no âmbito dos Tribunais de Contas, é o fato de que há grande participação das instituições, inclusive do TCDF, ao Programa de Modernização dos Tribunais de Contas dos Estados, Distrito Federal e Municípios – PROMOEX. Ao aderir ao programa, o órgão comprometeu-se a realizar os objetivos estabelecidos no Marco de Medição de Desempenho dos Tribunais de Contas - MMD-TC, no qual incluíram objetivos relacionados à Gestão e Desenvolvimento de Pessoas, como é o caso da remuneração com base na produtividade.

Verifica-se, portanto, que o aprofundamento do tema poderá auxiliar na implementação de uma das políticas de Recursos Humanos do Tribunal,

remuneração e compensação, contribuindo também para o alcance de seus objetivos institucionais e para o cumprimento dos objetivos do programa de modernização do qual faz parte o Tribunal.

Academicamente, o tema transposição de tecnologias gerenciais mostra-se oportuno, uma vez que assunto ainda é pouco discorrido no âmbito das organizações públicas (BERGUE, 2007; ROSSO, 2011; VERGARA et al., 2006); todavia, mesmo sendo pequeno o volume de produções sobre o assunto, verifica-se uma crescente tendência na aplicação dessa nova sistemática remuneratória em algumas organizações (BERGUE, 2007).

Da mesma forma que o tema transposição de tecnologias gerenciais, estudos sobre a implementação de remunerações com foco no indivíduo têm tido tímidos contornos (BERGUE, 2007) e, por isso, uma análise voltada para a importação dessa forma de remuneração será interessante, principalmente no que se refere aos desafios e cuidados necessários à assimilação, baseando-se nos conceitos de Redução Sociológica e Antropofagia Organizacional, como forma de apropriação e absorção de modelos exógenos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo é dividido em dois principais tópicos. No primeiro, apresentam-se as principais características dos modelos de remuneração tradicional e estratégico. No segundo, descrevem-se as principais abordagens sobre a apropriação e absorção de tecnologias gerenciais. Para tanto, aborda os conceitos de Antropofagia Organizacional (WOOD JÚNIOR; CALDAS, 1998), de Redução Sociológica proposto por Ramos (1996). Este, por sua vez, será complementado pelo modelo proposto por Bergue (2009), com intuito de intensificar a reflexão no que tange ao processo de absorção dessas tecnologias.

2.1 A perspectiva tradicional da remuneração e sua predominância no setor público

Considera-se remuneração como o conjunto de recompensas financeiras e benefícios oferecidos ao colaborador em contrapartida ao seu trabalho, sendo classificada como fixa o montante pago regularmente pela organização composto pelo salário e benefícios, ou variável, atrelada a alguma medida de desempenho, seja ela individual ou organizacional (DUTRA; HIPÓLITO, 2012).

A gestão da remuneração objetiva a operacionalização de programas e estruturas de pagamento que podem ser identificadas com base em dois eixos: o modelo tradicional, que tem como referência o cargo para a consolidação dos planos de cargos e salários, e a abordagem estratégica, que tem como elemento nuclear o reconhecimento da contribuição das pessoas como fator a ser retribuído, principalmente por meio dos programas de remuneração variável (RODRIGUES, 2006).

O modelo tradicional de remuneração se caracteriza por dividir conjunto de tarefas similares para aqueles que possuem o mesmo cargo. Dessa forma, a justiça salarial é construída, associando-se como parâmetros de análise o cargo e as tarefas executadas, de modo que o valor agregado se faz pela descrição precisa e

detalhada das atividades (SOUZA et al, 2005). Ainda segundo os autores, o salário é definido com base no valor do cargo e no quanto este é remunerado no mercado.

Em função disso, os cargos são minuciosamente descritos, por meio de documentos que fixam os objetivos, tarefas, responsabilidades e requisitos, sendo remunerados com base em uma ampla pesquisa de mercado. As escalas salariais neste sistema são estabelecidas, essencialmente, por meio de três fatores: requisitos mínimos exigidos pelo cargo, tais como formação escolar, experiências e habilidades; grau de complexidade das tarefas, percebida pelo nível de supervisão ou posição hierárquica; e características do ambiente de trabalho, percebidas pelo desgaste físico ou mental (LAWLER III, 1992 apud ALBERGARIA, 2010).

O fato de o modelo se fundamentar na distribuição das tarefas e no controle do que é executado demonstra a proximidade desse sistema de remuneração ao modelo de administração burocrática, cujas características são a divisão rígida de funções e tarefas, linhas de autoridade e responsabilidade bem definidas e foco no controle (LIMA, 2009). Trata-se de uma forma de remuneração desenvolvida para atender organizações altamente hierarquizadas e inseridas em contextos e ambientes relativamente previsíveis (ALBERGARIA, 2010).

Portanto, essa abordagem de remuneração corresponde, em última análise, a uma forma de pensar o trabalho e a relação com as pessoas, adequando-se bem em um modelo de gestão burocrático. Outra característica marcante é o incentivo às pessoas a fazerem somente o que está prescrito, demonstrando que esse sistema depende de certa estabilidade das tarefas desempenhadas para que seja bem-sucedido (ALBERGARIA, 2010).

De acordo com Stadler et al. (2015), o modelo tradicional de remuneração ainda prevalece no Brasil, contudo, mostra-se insuficiente face às peculiaridades das organizações e dos desafios por elas enfrentados no que se refere à produtividade e ao desempenho. Nessa mesma esteira, já alertavam Souza et al. (2005), sobre a prevalência do modelo tradicional de remuneração nas organizações, calcado sob uma lógica de compensação com foco nas tarefas.

Ao analisar o contexto e aspectos legais das organizações privadas brasileiras, Reis Neto, Ferreira e Theotônio (2016) reforçam à constatação dos demais autores, ao afirmarem que a maioria das organizações utiliza modelos que focam o cargo, o que

torna muitas vezes um entrave ao processo de mudança e de crescimento organizacional das empresas.

2.2 A perspectiva estratégica da remuneração

Apesar de o método tradicional ser a grande referência na forma de se determinar os salários, ele se mostra ineficiente, na medida em que se estrutura de forma pouco flexível e possui pouco ou nenhum alinhamento com a estratégia organizacional (DUTRA; HIPÓLITO, 2012). Além disso, observa Hipólito (2002), que a falta de reconhecimento das pessoas que desempenham suas atividades além dos limites descritos para o cargo, pode contribuir para frustração e descontentamento dos profissionais comprometidos, que buscam assumir responsabilidades adicionais.

Em função dessas restrições do modelo tradicional de remuneração, surge a alternativa de remunerar considerando-se o indivíduo e não seu cargo ou posto de trabalho (WOOD JÚNIOR; PICARELLI FILHO, 2004). Procura-se, assim, valorizar o profissional com base em suas capacidades, estimular a aquisição destas e reconhecer a atuação dos indivíduos na configuração de seu trabalho e na obtenção dos resultados (DUTRA; HIPÓLITO, 2012). A abordagem estratégica da remuneração busca alinhar a estrutura salarial à estratégia da organização, como forma de conquistar um diferencial competitivo, por meio de modelo mais flexível (WOOD JÚNIOR; PICARELLI FILHO, 2004).

Cabe destacar alguns fatores que são considerados como principais estímulos à remuneração variável (DUTRA; HIPÓLITO, 2012). O primeiro se refere à abertura de mercado, a qual impacta diretamente no risco e na volatilidade dos negócios, forçando as empresas a alterarem suas estratégias de sobrevivência. Em seguida, tem-se a crescente complexidade do ambiente organizacional, cujas novas configurações exigem respostas institucionais cada vez mais intensas e autônomas diante das oportunidades e ameaças do ambiente. Outro fator relevante é o enfraquecimento do modelo tradicional de gestão de pessoas, em função de sua incapacidade de encontrar mecanismos de reconhecimento do desempenho dos profissionais. Por fim, têm-se os sistemas de informação e mecanismos de controle organizacionais como fator responsável por propiciar informações objetivas dos

dados obtidos, criando base para que a organização premie resultados e estimule a contínua superação do desempenho.

As estratégias inovadoras de remuneração são consideradas como fontes potenciais de agregação de valor à organização, principalmente pelo fato de enfatizarem a pessoa e não o trabalho ou o cargo, como acontece na perspectiva tradicional (BERGUE, 2007; DUTRA; HIPÓLITO, 2012; HIPÓLITO, 2002). Dessa forma, a remuneração estratégica passa a ser uma ponte entre as pessoas e a realidade das organizações, que está em constantes mudanças, contribuindo para a harmonia dos diferentes interesses existentes e para a potencialização dos resultados (WOOD JÚNIOR; PICARELLI FILHO, 2004).

Ao implementar um sistema de remuneração estratégico, as organizações passam a focar em aspectos do desempenho, aos quais será atrelada uma parcela remuneratória variável. Assim, adiciona-se ao salário direto e fixo (remuneração fixa) uma metodologia em que as metas e os desempenhos individuais e de equipes são recompensados em função dos resultados alcançados (PONTES, 2011).

Cabe destacar que a remuneração estratégica não é caracterizada por uma forma monolítica, é antes de tudo a junção de basicamente três elementos: parte fixa, parte variável e benefícios. O diferencial estratégico, de acordo com Pontes (2011), é alcançado por meio da utilização da parcela variável, como forma de alavancar resultados organizacionais:

A remuneração variável, desde que integrada aos objetivos empresariais é a principal modalidade de remuneração estratégica, porque incentiva o “ganha-ganha” organizacional. Ao propor um ganho de remuneração adicional ao salário fixo em função dos objetivos a serem conquistados, a empresa terá ações mais efetivas dos funcionários na consecução dos objetivos propostos (p. 369).

Trata-se, na visão de Wood Junior e Picarelli Filho (2004), de uma forma de incentivar a contínua adaptação às mudanças no cenário organizacional e a busca pela melhoria no desempenho para o alcance dos resultados organizacionais. O aumento da produtividade é a principal razão da implementação de flexibilização da remuneração nas empresas, de forma que formas de reconhecimento monetário oferece interessantes alternativas de estímulo ao desempenho.

2.2.1 Remuneração estratégica no setor público

Embora a modernização do Estado e a consequente utilização de ferramentas e métodos do setor privado sejam assuntos mais frequentes no debate nacional, a remuneração variável no setor público encontra pouco espaço de discussão na literatura científica brasileira, revelando, ainda, a ausência de experiências práticas no Brasil em relação a esse modelo de retribuição (ASSIS; REIS NETO, 2010). Na mesma esteira, Marconi (2014) ressalta que há no Brasil uma inexistência de mecanismos que permitam remunerar, de forma diferenciada, pessoas ou órgãos que possuam competências e apresentem desempenho destacados.

Nessa seção serão abordadas algumas experiências relacionadas a aplicação de formas de remuneração variável, como forma de subsidiar o aprofundamento do tema em análise.

A partir de estudo acerca das experiências de implantação de sistemas de incentivo em diferentes governos, Assis e Reis Neto (2011) afirmam que existe um otimismo generalizado dos gestores públicos quanto ao potencial de iniciativas de implementação de remuneração variável e advertem que esse otimismo não encontra fundamento na teoria.

Os autores concluíram, por meio de seus estudos, que os sistemas de remuneração variável utilizados no setor público estão fracassando ou têm sucesso muito limitado. Relacionam esse insucesso a duas vertentes. A primeira se refere aos incentivos modelados inadequadamente e às características estruturais do serviço público. A outra, mais relacionada às teorias psicológicas, afirma que o desempenho no setor público não está necessariamente relacionado a fatores monetários, mas a fatores intrínsecos.

A partir do estudo das experiências de implantação de sistemas de incentivo no setor público, identificaram práticas com mais chances de conduzir um sistema de remuneração variável capazes de gerar bons resultados no serviço público brasileiro. A primeira é a construção de uma agenda estratégica (com indicadores e metas) para toda a organização. A segunda prática refere-se à necessidade de basear-se na avaliação de resultados objetivamente quantificáveis, exclusivamente. Os resultados devem privilegiar mais resultados do trabalho da equipe e menos

resultados para a sociedade, uma vez que estes possuem sérias limitações. Como consequência, decorre a terceira prática, que é o estabelecimento de metas por equipes e não por indivíduos.

Outras práticas importantes para a transparência e credibilidade do modelo relacionam-se à formalização do sistema de metas, por meio da implantação de uma unidade de inteligência, da realização de um processo formal e periódico de contratualização de metas e da criação de sistemas de incentivo diferenciados em função do tipo de tarefa, de modo que uma única modelagem não garante o sucesso do projeto.

Por fim, os autores ressaltam que compreender mais profundamente o impacto de diferentes modelagens e de diferentes práticas de implementação no contexto brasileiro é outro passo indispensável para gerar uma perspectiva mais otimista na implantação da remuneração variável no setor público nacional.

Em outro estudo realizado por Ceribeli et al (2015), foram descritas práticas de remuneração estratégica adotadas na atualidade. A pesquisa contemplou quatro organizações, escolhidas em função de terem sido citadas, em lista do *Great Place to Work*, como melhores empresas para se trabalhar. Dentre as empresas, encontra-se o Tribunal de Contas da União - TCU, a única instituição de caráter público, a qual foi incluída no estudo pelo fato de posicionar-se no segundo lugar no *ranking* em 2013 e no primeiro em 2014.

Após análise comparativa dos casos, foi constatado que o TCU era a única organização que possuía um sistema de remuneração alinhado ao sistema de metas e resultados, o que incluía a análise dos resultados individuais, setoriais e organizacionais. Tal vinculação permite o direcionamento dos esforços dos servidores para o atingimento dos resultados organizacionais. Para calcular a parcela variável a ser paga, o TCU utiliza indicadores de desempenho, complementados pelos relatórios da chefia imediata, o que evidencia a necessidade de se criar um sistema de mensuração de resultados que dê suporte à implantação da remuneração por resultados.

A pesquisa revelou que todas as organizações possuem um esforço para se enquadrarem em um modelo de gestão por competência, transparecendo a preocupação com o desenvolvimento dos seus funcionários aliados à estratégia.

Outro fator apontado foi a preocupação de duas das organizações estudadas, incluindo o TCU, em alinhar suas práticas de remuneração por competências com os resultados das avaliações de desempenho dos funcionários, o que estimula a desenvolverem maior foco em resultados e atitudes mais favoráveis à organização.

O TCU também se destacou entre as quatro organizações estudadas como sendo a única a apresentar programa de previdência complementar, o que proporciona maior qualidade de vida aos servidores após a aposentadoria. Além disso, a instituição possui um vasto plano de benefícios sociais, dentre os quais incluem creche, bolsa de estudos, auxílio natalidade e vale-alimentação. Segundo os autores, tais benefícios, como atendem diferentes esferas da vida dos funcionários, possuem grande potencial de estimulá-los a permanecerem na mesma organização.

Um outro estudo, voltado especificamente para um contexto público, analisou as características do sistema de remuneração variável implementado no Poder Executivo de Minas Gerais, comparando-o a experiências internacionais. Nessa pesquisa, Assis e Reis Neto (2010) concluíram que, do ponto de vista do *design*, o modelo mostra-se próximo às boas práticas e às tendências identificadas em experiências internacionais. Ressaltaram, contudo, que o caráter universal do sistema pode acarretar risco para a eficácia, uma vez que pode induzir um comportamento oportunista na definição de metas, transformando o prêmio em um simples 14º salário.

Se por um lado a análise quanto às práticas adotadas é relevante, por outro também se mostra importante a análise voltada para o ponto de vista dos profissionais. Com esse intuito, Albergaria (2010) realizou um estudo acerca da percepção dos servidores da Secretaria de Saúde do estado de Minas Gerais sobre o Prêmio por Produtividade e suas relações com o desempenho funcional e a adaptação social. Foi constatado que, apesar das falhas, a iniciativa do governo de Minas Gerais de implementar um sistema de remuneração variável para os servidores do executivo atrelado ao cumprimento de metas gerou benefícios tanto para a organização quanto para os servidores.

Os dados da pesquisa revelaram que os servidores se mostram motivados com o novo sistema de remuneração e julgam apresentar melhor desempenho desde a implantação do prêmio por produtividade. Revelam, ainda, que o sistema de metas

impacta positivamente na produtividade e na qualidade, contribuindo para a eficiência e eficácia.

Embora de modo geral a pesquisa tenha apontado para uma percepção positiva dos servidores, foram constatados aspectos negativos, como divulgação limitada quanto às regras de funcionamento do prêmio, falta de clareza quanto às metas estabelecidas. As constatações negativas giraram em torno do fato de as metas estabelecidas não estarem claras para todos, demonstrando deficiência em relação à transparência necessária para ótimo funcionamento do sistema.

Apesar de vários autores mostrarem-se favoráveis a um modelo de avaliação voltado para o reconhecimento das entregas dos indivíduos (ALBERGARIA, 2010; CARDOSO, 2006; CERIBELI, 2015; DUTRA; HIPÓLITO, 2012; PONTES 2011; WOOD JÚNIOR, 2004), a implementação desses modelos sofre algumas limitações de ordem legal (SCHIKMANN, 2010).

De acordo com Reis Neto Ferreira e Theotônio (2016), a legislação brasileira sobre remuneração variável é recente e não consegue acompanhar o ritmo acelerado das mudanças dentro das organizações. Ressaltam que a participação nos lucros e resultados é a única modalidade que tem legislação específica, permitindo maior amparo legal para sua aplicação. Não há legislação sobre as demais formas de remuneração variável como é o caso dos prêmios, da participação acionária e da remuneração por habilidades e competências.

A ausência de legislação acaba, de acordo com os autores, permitindo a adaptação das ferramentas de remuneração à realidade de cada empresa. Tal descompasso temporal limita o trabalho dos gestores, criando ainda um ambiente de instabilidade, uma vez que torna crescente o volume de demandas judiciais, devido à falta de regulamentação.

Os estudos revelam que as implementações de novas formas de remunerações enfrentam dificuldades, sejam relacionadas à assimilação de conceitos e pressupostos básicos do modelo (CERIBELI, 2015), sejam por fatores relacionados às especificidades que envolvem o contexto brasileiro (ASSIS; REIS NETO, 2011; REIS NETO; FERREIRA; THEOTÔNIO, 2016).

Assim, apesar de ser considerado sinônimo de modernidade que os servidores tenham em sua composição remuneratória uma parcela financeira variável por

desempenho, não houve a implantação e a consolidação de sistemas consistentes que sustentem essa ideia (ASSIS; REIS NETO, 2010). Em função dessa problemática, surge a necessidade de ser colocado sob análise o processo de transposição dos modelos de remuneração, como forma de obter um comportamento mais direcionado às especificidades e aos objetivos das organizações públicas.

2.3 O cuidado necessário na transposição de uma forma de remuneração estratégica

No contexto de constantes alterações organizacionais, muitas vezes acelerados pelos movimentos e tendências de apropriação de tecnologias estrangeiras, surgem algumas alternativas para auxiliar transposição desses novos conceitos e estruturas. A Antropofagia Organizacional e a Redução Sociológica podem auxiliar a compreensão acerca da assimilação da complexidade que envolve esse processo de transposição de tecnologias gerenciais oriundas de contextos exógenos.

2.3.1 Antropofagia Organizacional: a arte de reconstruir constructos

De acordo com Wood Júnior e Caldas (1998), os novos contextos econômicos que marcaram os países emergentes aumentaram as pressões para a adoção de práticas gerenciais mais avançadas, no intuito de obter maior competitividade em meio a um cenário de forte globalização.

Diante desse novo cenário, viu-se a multiplicação da indústria do conselho como forma de concretização da transplantação de tecnologias gerenciais importadas (PAULA; WOOD JÚNIOR, 2008). Embora ainda sejam esparsos estudos específicos acerca da efetividade das soluções oriundas de empresas de consultoria, os autores advertem que as críticas existentes se referem à padronização de soluções, à

relação de dependência entre as empresas e seus clientes e à problemática da transposição de tecnologias gerenciais estrangeiras enfrentada pelo Brasil.

Wood Júnior e Caldas (1998), advertem que a transposição pura e simples de um modelo ou tecnologia extraída de um país estrangeiro pode ser frustrante ou mesmo desastrosa. Esse risco ocorre em função de as empresas, em geral, terem dificuldade de assimilar a peculiaridades do local onde a tecnologia será aplicada:

Muitas corporações acabam adotando a chamada “postura etnocêntrica”, acreditando que a forma como trabalham em seus países de origem é superior à forma como se trabalha em outros países. Assim, acabam ignorando as diferenças socioculturais. Esse fenômeno, porém, não é restrito às empresas estrangeiras. Muitas empresas locais, premidas pela necessidade de melhorar seus processos de gestão, estão adotando (irrefletidamente) metodologias importadas. Configura-se, portanto, uma condição de etnocentrismo às avessas. Em ambas as situações, tanto a do estrangeiro quanto a do “estrangeirado”, os resultados podem ser danosos para a prática empresarial. (WOOD JÚNIOR e CALDAS, 1998, p. 8-9)

Na mesma sintonia, Hanashiro e Carvalho (2005) argumentam que o Brasil possui uma composição cultural diferente, a qual deve ser considerada nos estudos organizacionais. Alertam, ainda, que a não observância da realidade complexa e peculiar do nosso país pode ocasionar a adoção de modelos estrangeiros com problemas em relação à sua funcionalidade. Assim, Hanashiro e Carvalho (2005, p.3) desenvolvem seu raciocínio com ideias e conceitos muito próximos aos conceitos de Wood Júnior, ao enfatizarem o “[...] pensar criticamente um próprio conceito, dentro das idiosincrasias de cada país e das organizações [...]”.

Acredita-se, portanto, que o sucesso de empreendimentos em países emergentes depende da compreensão das condições institucionais, organizacionais e culturais locais. Essas condições tornam-se fundamentais, uma vez que podem favorecer a existência de consequências que contrariem as expectativas dos adotantes na implementação de novas tecnologias gerenciais. (SANTANA, 2005)

Diante desses desafios enfrentados pelos gestores no processo de importação de tecnologia, Wood Júnior e Caldas (1998) sugerem que o comportamento mais saudável seria o da “adaptação criativa”, o qual consiste numa forma de tradução da tecnologia para o novo universo sociocultural. Os autores propõem um método de ação para se alcançar o que denominam de “adaptação criativa”.

O primeiro pressuposto é que a tecnologia importada de centros desenvolvidos em países emergentes não pode não ser considerada totalmente adequada ou diretamente aplicável, mas também não pode ser descartada de antemão, pois carrega conhecimentos e referências que auxiliarão as empresas. Para Wood Júnior e Caldas (1998) a solução para esse dilema é a antropofagia organizacional:

Então, como devem agir organizações em países emergentes, que ao mesmo tempo precisam usufruir do conhecimento útil contido em tecnologia administrativa estrangeira, mas que procuram soluções sustentáveis e apropriadas ao contexto local? Uma solução possível pode ser o que chamamos de “antropofagia organizacional”. (p. 15)

A Antropofagia Organizacional surge como alternativa à dificuldade de reprodução de tecnologias exógenas em seu estado puro. Trata-se de uma forma de buscar tanto a compreensão das especificidades dos locais de aplicação, evitando assim uma aplicação indiscriminada de tecnologias, quanto de entender e se apropriar dos pressupostos fundamentais originários do modelo:

Ela relê e reinterpreta essa tecnologia, procurando entender seus pressupostos fundamentais. Ela a desconstrói com base nas suas próprias especificidades locais. E por fim ela a reconstrói criativamente, “devorando” a essência de seu valor e atendendo de forma apropriada aos seus propósitos singulares e à sua realidade local. (WOOD JÚNIOR e CALDAS, 1998, p. 15)

Os autores definem etapas existentes no processo de aplicação da Antropofagia Organizacional, o qual se iniciaria com o isolamento e identificação das premissas, configurando um passo desconstrutivo, caracterizado por compreender as condições de criação de cada pressuposto (onde, por quem, para quem e com que propósito). Não se trata de uma tarefa simples, pois raramente esses pressupostos que embasaram a técnica estrangeira são declarados ou explícitos.

A segunda etapa é a análise dos pressupostos, que é caracterizada pela verificação de compatibilidade dos pressupostos com as especificidades do contexto local, como seria o caso de especificidades culturais incompatíveis com o contexto brasileiro ou variáveis organizacionais incoerentes com a configuração da instituição interessada no modelo.

A terceira etapa consiste em inserir as especificidades locais, seja da instituição, seja do país de destino, que não existiam no modelo original, como resposta às inadequações detectadas no passo anterior (elementos institucionais, culturais e

organizacionais). Cabe destacar nesse ponto questões que merecem atenção no processo de transposição, como é o caso da diferenciação da legislação trabalhista e do funcionalismo público entre as nações e da existência de elementos culturais díspares, a exemplo do trato menos formal predominante no Brasil. Nessa esteira Schikmann (2010) ressalta que uma das características das organizações públicas é a rigidez imposta pela legislação, de forma que muitas vezes as soluções encontradas não podem ser implementadas, pois esbarram em entraves legais.

Ao analisar as especificidades das instituições públicas brasileiras diante de implementação de ferramentas ou utilização de arcabouços teóricos oriundos do setor privado, Santana (2005) destaca, além das questões relacionadas à legislação, diferenças em relação às questões sociais, às interferências políticas, a problemas de descontinuidade administrativa, barreiras culturais, dentre tantas outras, como as estratégias, os objetivos, a motivação e remuneração de seu quadro de pessoal.

A quarta etapa é caracterizada pela análise de quais pressupostos originais serão incorporados e quais novas ideias terão espaço no modelo de implantação; sendo, portanto, definida como a fase de reconstrução. Dessa forma, obtém-se uma ideia mais clara do custo de implantação do modelo, podendo decidir por sua adoção ou não. Por fim, tem-se o teste e a implantação do novo modelo, sendo por vezes necessário retomar alguns dos passos anteriores, em caso de incompatibilidades ou de dificuldades de implantação.

Ser capaz de aplicar uma tecnologia gerencial, reconhecendo as especificidades, os pressupostos e os significados de seu contexto de origem é um passo importante no processo de transposição significativa (BERGUE, 2010). Assim como é fundamental analisar os conceitos que sejam específicos e definidores da forma, de maneira que é necessário ir além do formato, adentrando na substância.

Não raras vezes o processo de transposição é feito por meio da contratação de consultorias. No estudo realizado por Paula e Wood Júnior (2008) acerca dos limites e ambiguidades da indústria do conselho, foi dado ênfase ao processo de elaboração e de adaptação da *expertise* importada. Observou-se, no entanto, que a interpretação dada à adaptação é, na verdade, uma combinação de abordagens geradas pelo senso comum dos coordenadores dos projetos, não chegando a caracterizar um processo de desconstrução e reconstrução inerentes ao fenômeno da Antropofagia Organizacional.

Para Walter e Augusto (2011), as empresas de consultoria podem atuar como parceiras, conselheiras e executoras, sendo que esta última modalidade de atuação fornece um menor nível de adaptabilidade à contratante, uma vez que é a que menos envolve a participação dos agentes internos e, por consequência, são as que menos consideram as peculiaridades da organização.

Ressaltam, ainda, a capacidade de os consultores sugerirem a utilização de práticas já existentes no mercado, valendo-se de pacotes e ferramentas importadas para solucionar problemas de diferentes instituições. Tal prática vai ao encontro de uma das formas de atuação das consultorias identificada por Paula e Wood Júnior (2008) denominada de padronização, se distanciando, portanto, do processo de desconstrução proposto por Wood Júnior e Caldas (1998)

Os autores destacam constatações relevantes, que dificultam o processo de reconstrução, como é o caso da escassez de recursos capazes de realizar o desenvolvimento metodológico no processo de transposição combinada com o grau de expectativas dos executivos por respostas prontas e rápidas, levando a soluções de fachada. Outro fator aspecto dificultador seria a insuficiência em pesquisas na área de *management* no Brasil, o que limita a capacidade de desconstrução de ferramentas gerenciais ou mesmo de elaboração de novas ferramentas.

2.3.2 Redução Sociológica: a busca da essência

Para Guerreiro Ramos, um dos aspectos que caracteriza a sociedade é a necessidade de adquirir novos conhecimentos, manifestada muitas vezes pela adoção de práticas que tiveram origem em outras comunidades (RAMOS, 1996). Visando solucionar algumas omissões presentes no campo da administração, capazes de explicar os fenômenos que a compõem, Guerreiro Ramos propôs um método de observação da realidade social que, ao avaliá-la, permitisse ao analista suspender seus julgamentos e conhecimentos prévios, preservando, porém, os elementos do contexto histórico (CAPELARI et al, 2014; PAULA, 2007). Ramos (1989) argumentava ainda que as teorias organizacionais eram ingênuas e carentes de um modelo alternativo de pensamento.

Dessa maneira, em meio a esse ambiente de troca de experiências e de cruzamento de informações, a Redução Sociológica revela-se útil, uma vez que oferece contribuições para a compreensão do fenômeno da introdução e da absorção de tecnologias em contextos de contrastes entre os valores e práticas inovadoras e os aspectos característicos da cultura nacional (BERGUE, 2007).

É possível perceber uma relação entre o conceito de Redução Sociológica e a Antropofagia Organizacional, na medida em que a Redução Sociológica busca a essência de um conceito, com o intuito de ampliar o poder interpretativo e explicativo da realidade no processo de implantação de tecnologias coerentes com o contexto de aplicação. Congruentemente com a noção de Redução, a Antropofagia Organizacional tem como finalidade tanto a compreensão das especificidades dos locais de aplicação, evitando assim uma aplicação indiscriminada de tecnologias, quanto o entendimento e apropriação dos pressupostos fundamentais originários do modelo a ser implantado (BERGUE, 2007).

O pensamento de Guerreiro Ramos contribui com o modo como as transplantações são realizadas, ou seja, uma vez que as submete a critérios seletivos apurados. Isso implica que “conceitos e categorias importados devem ser reinterpretados pela cultura nacional, de forma a adequá-los ao seu conteúdo de sentido” (FILGUEIRAS, 2012, p. 354).

Ao analisar o processo de Redução Sociológica, Bergue (2007) chama a atenção não apenas para a importância da sua utilização no âmbito das ciências sociais, de uma forma geral, mas também para a sua aplicabilidade no campo da gestão de pessoas, uma vez que uma atitude mais reflexiva proporciona maior coerência entre as novas tecnologias apropriadas e o contexto de aplicação. Segundo o autor, o exercício da redução no campo particular da gestão de pessoas, implica a apreensão crítica de conceitos com vistas a ampliação de seu poder interpretativo e explicativo da realidade, tornando implementação de tecnologias de gestão mais coerentes com o contexto de aplicação.

A contribuição desse método além dos limites da sociologia é também ressaltada por Paula (2007), a qual afirma que a Redução Sociológica é uma das grandes contribuições de Guerreiro Ramos para os estudos críticos em administração, pois questiona a assimilação acrítica de ideias e métodos estrangeiros, os quais têm como consequência a utilização inadequada de conceitos.

Para Guerreiro Ramos, o método da redução caracteriza-se como forma de eliminar todo e qualquer excesso de informação que atrapalhe a compreensão do que é de fato a essencial. Para tanto, é necessário que os agentes envolvidos no processo de transposição tenham uma assimilação crítica acerca dos conceitos gerenciais das tecnologias, o que configura, segundo Faria (2009), a base da Redução Sociológica.

O conceito de Redução Sociológica baseia-se em alguns pressupostos essenciais. Primeiramente, destaca-se a indispensável existência de comprometimento com o contexto local, de modo que as características nacionais e regionais são aspectos prioritários (RAMOS, 1996). Outro fator relevante é o caráter subsidiário da produção científica estrangeira, não sendo recomendável que se aplique diretamente uma produção importada, haja vista que ela se fundamenta em características locais específicas do contexto de origem. Isso, no entanto, não descarta a utilização de formas exógenas, apenas requer maior depuração dos conceitos originalmente existentes, bem como das condições em que foi implantado no seu contexto de origem (BERGUE, 2007).

O terceiro aspecto refere-se ao caráter universal dos enunciados da ciência, de forma que a Redução Sociológica só admite a universalidade da ciência tão somente no domínio dos enunciados gerais. Por fim, tem-se o que denomina de Lei das Fases, ou seja, a razão dos problemas de uma sociedade particular se explica pela fase em que tal sociedade se encontra (FARIA, 2009).

Guerreiro Ramos buscava teorizar a realidade brasileira, dando contornos administrativos em seus estudos (PAULA, 2007). Ao buscar o conteúdo em detrimento do formato, Ramos propõe um procedimento crítico-assimilativo, por meio do qual teria de passar um processo de transplantação de conteúdo. Esse procedimento envolveria uma reflexão consciente e intencional. Assim, reconhece-se a importância das influências externas não como um paradigma ou modelo, mas como uma inspiração. Para tanto, fundamental é o papel dos agentes que passam a ter uma postura de comprometimento com o processo de ressignificação dos pressupostos iniciais do modelo.

Dessa forma, a Redução Sociológica pressupõe a desagregação dos conceitos inspiradores, seguido da identificação, reconhecimento e ressignificação desses conceitos (BERGUE; KLERING, 2010). Trata-se, portanto, de um processo de construção de conhecimento. Em função disso, Ramos (1996) defende a construção

de uma ciência local, capaz de produzir suas próprias descobertas e soluções, mas que ao mesmo tempo utiliza as expressões universais dos enunciados da ciência, sem se privar do seu ineditismo local.

Nesse aspecto, Guerreiro Ramos critica a postura de alguns estudiosos, chamando a atenção para a existência do que ele denomina de síndrome da alienação do pensamento sociológico. De acordo com o autor, essa síndrome é caracterizada por seis aspectos: simetria e sincretismo, que diz respeito à representação mimética do que é produzido no exterior, em especial na Europa e nos Estados Unidos; dogmatismo, a qual se refere à submissão às ideias de estudiosos renomados; dedutivismo, caracterizado pela pressuposição de que as propostas estrangeiras são verdades absolutas, sem levar em consideração a realidade local; alienação, vista como uma atitude contemplativa, a qual impede a autodeterminação dos estudos; por fim e como consequências dessas distorções, tem-se a inautenticidade, definida como a ausência de experiências cognitivas próprias do brasileiro (CAPELARI et al, 2014).

De um modo geral, essa síndrome ocorre sem ser notada, sendo também detectada no campo organizacional. A fim de evitar essa contaminação silenciosa, as organizações não podem emprestar de outros modelos ou conceitos estranhos à sua própria tarefa específica, sem considerar o contexto e as especificidades em que foram criadas. Existiria, portanto, uma urgente necessidade de os homens se posicionarem de um modo lúcido e ativo em relação aos fatores que os condicionavam (PAULA, 2007).

Especificamente quanto ao processo de transposição de tecnologias gerenciais, Bergue e Klering (2010) entendem que, assim como os fatos sociais, as tecnologias possuem elementos essenciais e acessórios, de modo que a desagregação desses componentes fundamentais se aproxima do sentido mais estrito do processo de Redução Sociológica.

Partindo desse pressuposto, Bergue (2009) propõe um modelo de análise do processo de transposição de tecnologias gerenciais para organizações públicas, a partir de exemplos ilustrativos relacionados à gestão da qualidade e à certificação ISO 9001. Esse modelo é denominado de Redução Gerencial, sendo portanto alicerçado nos princípios da Redução Sociológica, e é composto de cinco categorias analíticas:

1. Percepção e consciência de contexto: percepção e consideração das transformações no contexto da organização;
2. Permeabilidade da organização frente às inovações gerenciais;
3. Comprometimento e autonomia de pensamento dos agentes com a organização e a administração pública, a qual mostra-se oposta à atitude subordinada e reprodutivista;
4. Identificação dos conceitos e pressupostos essenciais das tecnologias gerenciais;
5. Ressignificação de conceitos e construção de soluções gerenciais endogenamente orientadas: reflexão e ressignificação dos conceitos e pressupostos das tecnologias, seguida da produção de soluções gerenciais coerentes com a realidade da organização.

O autor, ao propor sua metodologia, faz distinção entre apropriação (introdução) e absorção (assimilação). De modo que as duas primeiras categorias referem-se ao processo de apropriação das tecnologias, ou seja, com a entrada do conteúdo exógeno na organização. As três categorias seguintes dizem respeito, portanto, ao processo de absorção das tecnologias de gestão, e assentam-se mais intensamente sobre o referencial da Redução Sociológica (BERGUE, 2009; BERGUE e KLERING, 2010).

A primeira categoria decorre da Lei das Fases, sendo caracterizada pela necessidade da contextualização do fenômeno não somente o localizando e datando, mas explicitando as relações e interdependências da organização com os demais atores do campo. Para Bergue e Klering (2010), a forma como um fenômeno é apropriado e absorvido está diretamente relacionada a essa localização histórica consciente, pois explicitam as implicações sociais, políticas e econômicas do processo.

Os autores também chamam a atenção para o fato de que o contexto histórico é determinado pela influência de atores sociais, econômicos e políticos, mas também pelas empresas de consultoria e suas versões híbridas. Esses atores constituem o que eles denominam de arena qualificada de circulação de tecnologias gerenciais. Suas ideias, influenciadas pela academia, são assimiladas pela administração pública devido à fluidez de suas fronteiras.

A categoria denominada permeabilidade da organização frente às inovações gerenciais está relacionada, ainda que não exclusivamente, à subsidiariedade do conteúdo estrangeiro. Assim, uma vez reconhecida uma potencial contribuição de conhecimento produzido exogenamente, passa-se a uma filtragem crítica do conteúdo, evitando-se os sucessivos ciclos de experiências decorrentes dos denominados modismos gerenciais.

Uma evidência quanto ao grau dessa permeabilidade pode ser verificada pelos esforços da instituição em contratar consultorias, o que pode sinalizar uma reduzida inclinação para uma atitude reflexiva (BERGUE, 2009). Um dos motivos para essa tendência em contratar empresas de consultoria relaciona-se com a aquisição de legitimação para a implantação de práticas já pretendidas por integrantes da organização, ou seja, há a crença de que a consultoria é importante para a obtenção da adesão necessária da diretoria e dos gestores para as mudanças. Dessa forma, aceitar modelos bem-sucedidos se relaciona com a existência de modismo e desejo de atualização entre as organizações, além de ampliar o grau de confiança da organização diante dos resultados esperados (VERGARA et al., 2011).

Em terceiro lugar, criam uma categoria vinculada à Lei do Comprometimento, que se relaciona a um posicionamento autônomo do agente em relação ao conteúdo estrangeiro entrante, ocasionado pelo seu comprometimento com a organização e com o interesse público. Esse momento é reconhecido como crítico, uma vez que implica ir de encontro a aspectos da cultura brasileira, como é o caso do comportamento subordinado apontado por Paula e Wood Júnior (2008).

A quarta categoria se refere ao esforço em desagregar a tecnologia em seus elementos essenciais, identificando e refletindo sobre os conceitos e seus respectivos pressupostos, assim entendido como a superação da superfície dessa tecnologia gerencial, direcionando-se para o essencial. Trata-se de uma atividade que aprofunda os conceitos presentes na adaptação criativa, pois permite a ressignificação e a construção de soluções orientadas à realidade organizacional (ROSSO, 2011).

Identificação e reflexão, embora sejam intrinsecamente relacionadas, revelam-se ações distintas. A primeira se refere à capacidade de perceber e isolar elementos, distinguindo-os entre si e a segunda diz respeito à capacidade de realizar uma leitura crítica sobre esses elementos em relação ao contexto no qual serão inseridos

(BERGUE, 2009). No plano gerencial, identifica-se conceitos em sua categoria aparente (aspectos de superfície e explícitos ao fenômeno) e conceitos essenciais (elementos de conteúdo conceitual da tecnologia).

Rosso (2011, p. 83), adverte que a “distinção entre conceitos e pressupostos não é de fácil operacionalização, cabendo ao pesquisador, ao definir um conceito ou pressuposto, explicitar sua interpretação”. Ao propor seu modelo, Bergue (2009) apresenta a seguinte categorização de conceitos gerenciais e pressupostos de organização, conforme quadro abaixo:

Quadro 1: Categorias de conceitos e de pressupostos relacionados às tecnologias gerenciais

Conceitos gerenciais		Pressupostos de organização	
Aparentes	Essenciais	Instrumentais	Substantivos
Expressam aspectos de superfície e explícitos das tecnologias gerenciais.	Expressam elementos de conteúdo conceitual das tecnologias de gestão.	Expressam atributos inerentes à expressão formal da organização.	Expressam conteúdo essencial, em geral implícito, à organização em sua expressão política.
Elementos nos quais tendem a se basear os discursos gerenciais.	Componentes que conferem substância à tecnologia.	Elementos valorativos constitutivos da organização em sua expressão convencional.	Contempla aspectos identificados com a dimensão informal da organização.
Exemplo: participação	Exemplo: padronização	Exemplo: racionalidade instrumental	Exemplo: patrimonialismo

Fonte: Bergue (2009, p. 202)

A quinta categoria é ressignificação de conceitos e construção de soluções gerenciais endogenamente orientadas. Resignificar corresponde a um esforço de reflexão, a partir do qual se busca a ressignificação de conceitos subjacentes à tecnologia, diante do contexto organizacional. A construção de soluções endogenamente orientadas pode surgir de duas maneiras: com a ressignificação de conceitos e operacionalização de instrumentos coerentes com a organização ou por meio da recombinação de modo a produzir outra tecnologia, com identidade organizacional, o que acarreta a construção de soluções mais complexas (Bergue, 2009).

De acordo com os autores, essas categorias analíticas não são estanques, mas fluídas e intensamente relacionadas e podem fornecer um alinhamento teórico

orientador para a elaboração de um método de análise dos processos de transposição de tecnologias gerenciais do setor privado para a organização pública.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

A metodologia aplicada no presente trabalho pode ser descrita de acordo com os seguintes aspectos: tipo e descrição geral da pesquisa; caracterização da organização, setor ou área; população e amostra; caracterização dos instrumentos de pesquisa e; procedimentos de coleta e de análise de dados.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Para a execução do trabalho, optou-se pela pesquisa descritiva, pois proporciona novas visões sobre o tema da transposição de tecnologia gerencial (GIL, 2008). Assim, o tipo escolhido permite um maior detalhamento e mais familiaridade em relação à importação de conceitos e tecnologias exógenas para o setor público, notadamente no Tribunal de Contas do Distrito Federal.

Quanto à abordagem, a pesquisa é classificada como qualitativa, pois o foco do estudo está no comportamento dos gestores, no que impulsiona as suas decisões, naquilo que eles pensam e quais as razões que os levam a optarem pela transposição de *expertises* oriundas de outros contextos. De acordo com Flick (2009), "a pesquisa qualitativa usa o texto como material empírico (em vez de números), parte da noção da construção social das realidades em estudo, está interessada nas perspectivas dos participantes, em suas práticas do dia a dia e em seu conhecimento cotidiano relativo à questão em estudo."

Em relação à abordagem temporal, o estudo se caracteriza como pesquisa de corte transversal, uma vez que os dados coletados refletem determinado momento no tempo, não objetivando compreender a evolução do fenômeno estudado ao longo do tempo (RICHARDSON, 1999).

3.2 Caracterização da organização

A pesquisa tem como objetivo a análise do fenômeno de transposição de novas tecnologias e a consequente identificação dos cuidados necessários para a implementação de um modelo de remuneração variável no âmbito do Tribunal de Contas do Distrito Federal – TCDF, que é um órgão auxiliar do Poder Legislativo local, mas não sendo a ele subordinado funcionalmente ou financeiramente.

O órgão foi criado em 15 de setembro de 1960, na gestão do então presidente Juscelino Kubitschek, e tem como finalidade a manutenção e preservação do patrimônio do Distrito Federal, ao assegurar que a aplicação do dinheiro público seja efetiva, regular e esteja dentro da lei.

Em 1988, a atual Constituição refletiu a tendência mundial de preocupação com a melhoria do desempenho da Administração Pública, conferindo aos Tribunais de Contas competência para fiscalizar aspectos operacionais e patrimoniais, inclusive no tocante à legitimidade e à economicidade. Foi introduzida a auditoria de desempenho ou operacional, além da obrigatoriedade da avaliação da legalidade dos atos de admissão de pessoal, bem como dos resultados quanto à eficácia e à eficiência da gestão orçamentária, financeira, contábil e patrimonial nos órgãos e entidades da administração do Distrito Federal.

Por sua autonomia orçamentária e financeira, o órgão não enfrenta dificuldades formais na implantação de projetos e programas gerenciais. Em função disso, verifica-se, nos últimos anos, uma forte tendência à transposição de tecnologias gerenciais exógenas, como é o caso do modelo de gestão por competências, das trilhas de aprendizagem que estão em andamento e do modelo de remuneração estratégica previsto nos normativos para implementação futura.

O Tribunal de Contas do Distrito Federal compõe-se de sete Conselheiros e tem sede em Brasília. Atualmente, um desses cargos encontra-se vago. Funciona junto ao Tribunal o Ministério Público, o qual atua nas atividades finalísticas do órgão. Para atender às atividades de apoio técnico e administrativo, a instituição conta com uma estrutura funcional, denominada de Serviços Auxiliares. A estrutura da instituição está representada no anexo C.

Verifica-se que o órgão apresenta uma estrutura com vários níveis hierárquicos, bem como uma diferenciação entre as áreas fins e as áreas meio. Nota-se que a área fim (Presidência, gabinetes e Ministério Público situa-se em posição mais autônoma, tendo subordinação apenas às decisões do Plenário. Já os setores da área meio são submetidos a diversos níveis de subordinação. Tais aspectos podem ser verificados, por meio do organograma (Anexo C).

O órgão conta com um total de 487 servidores efetivos, distribuídos em cargos de nível fundamental, médio e superior. Os cargos de nível fundamental e uma parte dos cargos de nível médio estão em processo de extinção. Atualmente, a estrutura de cargos está representada nos termos do Quadro 2.

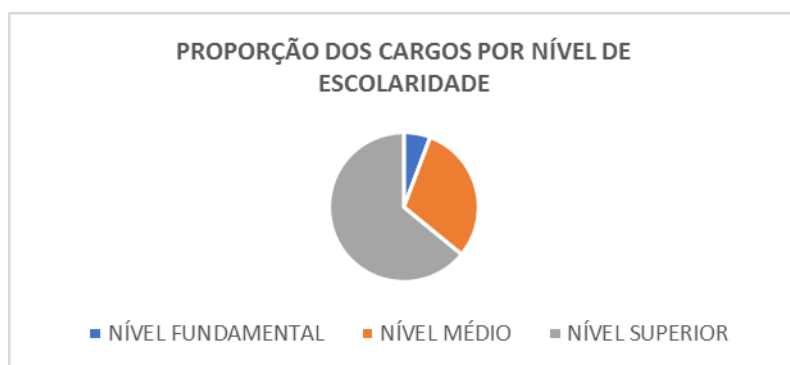
Quadro 2: Quantitativo de Cargos Efetivos

ESTRUTURA DE CARGOS EFETIVOS		
CARGOS	QUANTITATIVO	%
ANALISTA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	58	11,9
AUDITOR DE CONTROLE EXTERNO	254	52,2
AUXILIAR DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	28	5,7
TÉCNICO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	146	30,0
TÉCNICO DE CONTROLE EXTERNO	1	0,2
TOTAL	487	100,0

Fonte: Informação fornecida pelo Serviço Cadastro Funcional do TCDF

Ao se analisar a proporção dos cargos por escolaridade, verifica-se que há um grande percentual (64,1%) de cargos com escolaridade de nível superior obrigatório (Auditor de Controle Externo e Analista de Administração Pública), como se visualiza no gráfico abaixo:

Gráfico 1: Proporção dos cargos por escolaridade



Fonte: Dados fornecidos pelo Serviço Cadastro Funcional do TCDF

Outro dado que merece destaque é em relação ao nível de especialização dos servidores. Cerca de um terço do quadro de pessoal possui um título de especialização *lato sensu* e quase metade dos servidores possui alguma outra forma de especialização (especialização *stricto* ou *lato sensu*). Tais informações podem ser verificadas no Quadro 3, o qual revela a proporção de servidores por nível de formação.

Quadro 3: Servidores por Nível de Formação

PROPORÇÃO DE SERVIDORES POR NÍVEL DE FORMAÇÃO		
FORMAÇÃO	QUANTITATIVO	%
1 TÍTULO DE PÓS-GRADUAÇÃO	160	32,9
2 TÍTULOS DE PÓS-GRADUAÇÃO	41	8,4
3 TÍTULOS DE PÓS-GRADUAÇÃO	3	0,6
4 TÍTULOS DE PÓS-GRADUAÇÃO	1	0,2
1 TÍTULO DE MESTRADO	20	4,1
1 TÍTULO DE DOUTORADO	2	0,4
NÃO POSSUI OU NÃO INFORMOU	260	53,4

Fonte: Informação fornecida pelo Serviço Cadastro Funcional do TCDF

3.3 Participantes do estudo e documentação

Para a realização do estudo foram adotadas como técnicas de coleta de dados a análise documental e a entrevista.

As entrevistas com diferentes atores visam à diminuição do viés pessoal nas opiniões colhidas, baseando-se nas visões compartilhadas pelo grupo (FLICK, 2004). A seleção dos servidores participantes compôs uma amostra pré-determinada e intencional, a qual adotou como critério o envolvimento formal do servidor com a implantação de alguma tecnologia exógena no órgão.

Assim, para a realização das entrevistas, a amostragem escolhida foi rígida, que é caracterizada por um plano formal bem definido, com decisões prévias sobre quais extratos são relevantes para a investigação (FLICK, 2007). Esse critério justifica-se pela busca de informações relativas ao histórico de implantação de modelos importados no Tribunal de Contas do Distrito Federal e a perspectiva dos agentes

neste processo. Assim, a escolha dos entrevistados levou em consideração a posição ocupada, o grau de responsabilidade e de envolvimento nas decisões estratégicas do Tribunal de Contas do Distrito Federal, e, ainda, a participação na implantação de novas tecnologias gerenciais no órgão.

Os participantes das entrevistas foram o Presidente do Tribunal, o Secretário-Geral de Controle Externo, o Secretário-Geral de Administração, o Diretor da Divisão de Planejamento e Modernização Administrativa e o Secretário de Gestão de Pessoas, o qual acumulou o cargo de Diretor da Escola de Contas até dezembro de 2016.

Como se verifica, a pesquisa contou com a participação de gestores de unidades relacionadas à atividade de planejamento e implementação de projetos e programas, bem como à atividade finalística do Tribunal. Representam, portanto, um grupo com experiência e contato com processos de implantações de tecnologias gerenciais exógenas, além de conhecerem bem os grupos de interesse e os facilitadores e limitadores que condicionam a concretização das transposições.

De acordo com Flick (2009), os documentos são formas de constituir processos e artefatos sociais. A análise documental teve por objetivo a complementação das informações extraídas nas entrevistas, permitindo o aprofundamento da análise do grau de permeabilidade da instituição, por meio do histórico de contratações de consultorias externas.

Parte do estudo está fundamentado em documentos relacionados a contratos com consultorias realizados pela instituição, contemplando pagamentos realizados entre 2007 e 2016 para a despesa de consultoria. Outra parte concentra-se em informação relativas à caracterização do corpo funcional, no que tange aos aspectos relacionados aos cargos efetivos ocupados e ao grau de formação dos servidores.

Para a realização da análise, foi solicitada ao Serviço de Contabilidade do TCDF a relação de histórico de pagamentos efetivados sob o código de classificação orçamentária 339035 (despesas com consultoria). A opção por solicitar esses dados à unidade de Contabilidade deu-se pelo fato de que existem exigências legais muito rígidas quanto ao registro de cada ato relacionado a pagamentos de despesas. Assim, além de realizar todos os registros, cabe a contabilidade proceder ao lançamento, valendo-se de uma classificação orçamentária que permita rastrear os

gastos sob vários aspectos. Tais exigências legais garantiram maior segurança ao conteúdo dos dados utilizados neste estudo.

Também foram solicitadas ao Serviço de Cadastro Funcional da Instituição informações acerca do número de servidores efetivos, considerando seus respectivos cargos e nível de formação. Tais informações serviram de base para a discussão acerca da capacidade de se criar soluções endogenamente orientadas, oriundas de seu próprio quadro de pessoal.

Assim, para a realização da análise documental foram obtidas duas planilhas (Anexos A e B). A amostragem escolhida foi rígida, que é caracterizada por um plano formal bem definido, com decisões prévias sobre quais extratos são relevantes para a investigação (FLICK, 2007). A finalidade, como já foi mencionada, foi a de evidenciar elementos do Redução Sociológica, em especial o nível de permeabilidade, de comprometimento e autonomia de pensamento e de resignificação de conceitos e de construção de soluções.

3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

O instrumento de pesquisa escolhido foi a entrevista semiestruturada (Apêndice A), por mostrar-se mais efetiva em expressar os pontos de vista dos entrevistados do que uma entrevista padronizada (FLICK, 2004). A estrutura proposta visou capturar as impressões e perspectivas dos entrevistados a respeito do fenômeno da transposição de tecnologias gerenciais.

O roteiro de entrevista serviu como um guia indicativo de questões e tópicos a serem seguidos (FLICK, 2004), tendo sido útil para orientar a condução das entrevistas e, ao mesmo tempo, não impedir o detalhamento de pontos que pudessem ser importantes para a apreensão dos temas discutidos.

O instrumento foi diretamente aplicado aos entrevistados e, embora não tenha sido descartada uma possível necessidade de ajuste ao roteiro (FLICK, 2004), este mostrou-se adequado e satisfatório no decorrer das entrevistas, sem ter sido identificada a necessidade de ajustes ou adaptações.

Foram utilizadas questões relativamente abertas, como forma de um guia de entrevista. Dentre as perguntas foram incluídas questões abertas (para serem respondidas com base no conhecimento imediato e na experiência do entrevistado) e perguntas controladas pela teoria (voltadas para a literatura científica em análise na pesquisa), de forma a tornar o conhecimento implícito em explícito (FLICK, 2004).

O roteiro constituiu-se de nove perguntas, conforme a lista abaixo:

- 1) Qual a sua visão a respeito das influências externas (organizações privadas ou públicas tidas como excelentes do ponto de vista gerencial) para o setor público?
- 2) Você poderia exemplificar uma tecnologia implementada no órgão advinda do setor privado. Quais eram os fins visados por essa tecnologia? Eles foram alcançados na instituição?
- 3) Houve algum processo de adaptação dessa tecnologia ou preservaram-se todos os conceitos originais?
- 4) Pensando na organização, houve alguma alteração estrutural e/ou processual em função da implementação?
- 5) O modelo atual de remuneração do Tribunal é o tradicional, com foco no cargo e não na pessoa. Você acredita que uma mudança desse modelo seria benéfica para a organização?
- 6) Você acredita que modelos extraídos do setor privado, como a remuneração por desempenho ou por competências, seriam eficazmente implantados no setor público?
- 7) Quais os principais cuidados que o gestor deveria ter no processo de implantação dessa nova tecnologia?
- 8) Para você, seria importante a utilização de conceitos e modelos já existentes e implantados em outra instituição como forma de legitimar a mudança da estrutura remuneratória?
- 9) Considerando modelos anteriormente implementados na instituição, o que deveria ser feito de forma diferente na implantação de uma nova forma de remuneração?

As questões 3, 4, 7, e 8 são do tipo controladas pela teoria e direcionadas para as questões de pesquisa. Elas são voltadas para a literatura científica e buscam tornar

o conhecimento implícito do entrevistado em explícito, por meio da formulação intencional de questões baseadas em teorias científicas sobre o tópico, reconstruindo os pontos de vista subjetivos (FLICK, 2004).

3.5 Procedimentos de coleta e análise de dados

Foram agendadas entrevistas com as pessoas indicadas. Todas as entrevistas se deram de forma presencial, nos locais de trabalho dos participantes. As entrevistas foram integralmente gravadas, mediante a autorização dos entrevistados e serviram como subsídio para análise dos fatos colhidos, complementando as informações obtidas através da bibliografia pesquisada e dos documentos consultados na instituição.

A interpretação dos dados se deu pelo método análise de conteúdo, respaldada pelas observações registradas *in loco*. O critério prioritário de categorização utilizado foi o semântico, ou seja, foram reunidas as informações com mesmo conteúdo. Também foram utilizadas técnicas de inferência, as quais consistiram na análise do conteúdo a partir das significações (BARDIN, 2011), notadamente no conteúdo extraído das exemplificações e casos narrados.

Para a análise dos dados, primeiramente foi empregada a transcrição integral das entrevistas de forma literal, com base na metodologia recomendada por Bardin (2011). Os dados coletados foram depurados, por meio da análise categorial que, conforme Bardin (2011), consiste no desmembramento do texto em categoriais agrupadas. A opção pela análise categorial se fundamenta no fato de que é a recomendável para a análise de valores, opiniões, atitudes e crenças, por meio de dados qualitativos.

Neste trabalho, foram tomadas as categorias da Redução Gerencial (BERGUE, 2009), de modo que a análise de conteúdo a que os dados foram submetidos teve caráter eminentemente pré-categorial, porém durante o processo notou-se a necessidade reclassificar algumas categorias e de criar categorias secundárias. Portanto, houve uma parcela de análise pós-categorial, com a finalidade de adequar

as categorias finais ao objeto em análise (BARDIN, 2011). As reclassificações realizadas podem ser observadas no Quadro 4.

Quadro 4: Processo de Categorização

Categorias iniciais (BERGUE, 2009)	Categorias alteradas
Percepção e consciência de contexto	Percepção do Contexto
Permeabilidade da organização	Permeabilidade
Comprometimento e autonomia de pensamento	Comprometimento e Autonomia de Pensamento
Identificação dos pressupostos e conceitos essenciais	Identificação e Análise de Conceitos e Pressupostos
Ressignificação de conceitos e construção de soluções gerenciais endogenamente orientadas	Ressignificação de Conceitos e Construção de Soluções

Fonte: categoria iniciais retiradas de Bergue (2009)

As subcategorias foram construídas a partir da análise dos dados. Primeiramente, foi realizada uma leitura direcionada, buscando isolar as manifestações relacionadas às categorias da Redução Gerencial (BERGUE, 2009). Em um segundo momento, foi feita a classificação dos elementos encontrados, denominados de subcategorias, as quais foram reagrupadas em torno das categorias primárias (categorias da Redução Gerencial).

Por fim, a partir da análise de conteúdo das falas dos entrevistados, foram relacionados aspectos relevantes, de modo que a análise desses aspectos permitiu averiguar o nível de aproximação das práticas de transposição da instituição com o modelo da Redução Gerencial, conforme será explanado de forma mais minuciosa, no capítulo de resultados.

Com base nas conclusões alcançadas pelas fontes documentais e pelas entrevistas, foi aprofundada a análise de como são desenvolvidos os processos de transposição de *expertises* gerenciais exógenas no Tribunal de Contas do Distrito Federal, identificando posturas e diretrizes atualmente utilizadas nesses processos de importação. Paralelamente, à luz dos conceitos teóricos estudados, foram evidenciados os cuidados necessários para a implementação de um modelo de remuneração variável. Cuidados esses que foram descritos com base nas respostas diretamente relacionadas a essa temática e, ainda, com base nas manifestações relacionadas aos processos de importação de tecnologias gerenciais de uma forma geral.

Para coleta dos dados de consultoria, foi realizado requerimento de informação ao Serviço de Contabilidade do TCDF que contemplasse a relação de histórico de pagamentos efetivados sob o código de classificação orçamentária 339035 (despesas com consultoria). Também foi solicitado que, para cada pagamento encontrado, fosse informado o respectivo número do processo administrativo.

O histórico disponibilizado contemplou os pagamentos realizados a partir de 2007, data em que era possível extrair as informações do sistema com mais fidedignidade. Não havia garantias de que os dados extraídos antes de 2007 fossem confiáveis, pois a metodologia de classificação e de lançamento adotada poderia ser diversa da atual.

As informações foram disponibilizadas na forma do Anexo A. Cada lançamento foi analisado e todo processo administrativo foi consultado, com a finalidade de atestar se a despesa lançada como consultoria, realmente coincidia com as modalidades de consultoria tratada neste estudo. Após essa checagem, constatou-se que muitos contratos se referiam a consultorias permanentes, responsáveis por auxiliar no desenvolvimento de atividades, que embora tivessem certa complexidade, não correspondia a uma implantação de um modelo gerencial. Também foram descartados outros contratos, por se referirem a serviços de capacitação e treinamento. Por fim, não foram considerados os processos que tinham por finalidade a mera formalização de alguma fase contratual (liquidação de despesas, pagamento etc.).

Para obter uma melhor caracterização do quadro funcional do Tribunal de Contas do Distrito Federal, foi realizada uma análise mais aprofundada acerca do nível de formação mínimo dos cargos, do grau de formação dos servidores, como forma de relacionar a uma possível capacidade reflexiva dos servidores, condição potencial a ser mais explorada pela instituição. As informações obtidas estão relacionadas no Anexo B.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A presente seção apresenta os resultados e discussão deste estudo, o qual se concentra na análise do fenômeno da transposição de tecnologias gerenciais no âmbito do Tribunal de Contas do Distrito Federal e nos cuidados necessários que os gestores deverão tomar ao implantarem um modelo de remuneração estratégica nessa instituição.

Assim, conforme já relatado na seção de métodos e técnicas de pesquisa, a análise de conteúdo a que os dados foram submetidos teve caráter pré-categórico, porém durante o processo notou-se a necessidade reclassificar algumas categorias e de criar categorias secundárias. Portanto, houve uma parcela de análise pós-categórica, com a finalidade de obter categorias finais mais satisfatórias, tendo como norte a exclusão mútua, a homogeneidade, a pertinência, a objetividade e a produtividade (BARDIN, 2011). O raciocínio e os achados utilizados para essas inclusões serão expostos ao longo da apresentação dos resultados.

Diante da complexidade que envolve esse processo, considerou-se, para efeitos de análise e discussão, que o processo compreendeu duas fases distintas, a apropriação e a absorção, conforme proposto em pesquisa realizada por Bergue (2009). Considera-se a apropriação como o conjunto de etapas relacionadas à entrada da tecnologia na organização, enquanto que a absorção refere-se à integração dessa tecnologia ao sistema de gestão da organização (BERGUE, 2009).

Essas duas categorias tiveram como fundamento teórico os conceitos e diretrizes relacionadas à Redução Sociológica de Guerreiro Ramos e à Antropofagia Organizacional de Wood Júnior e Caldas (1998), estes utilizados de forma complementar ao primeiro, já que a Redução Sociológica oferece mais elementos para subsidiar o tema.

Por meio das entrevistas, foi possível realizar a análise da percepção de importantes atores da organização no que se refere ao processo de transposição de diferentes tecnologias para a organização, utilizando-se para isso da reflexão de experiências já vivenciadas, a fim de obter conceitos e pressupostos explícitos e implícitos. Após a reflexão acerca do processo de transposição de tecnologias, buscou-se

compreender a percepção desses atores em relação à implantação de um modelo de remuneração estratégica de forma mais específica. Como já foi mencionado no capítulo de métodos, essa análise foi complementada por fontes documentais.

Para tanto, procurou-se relacionar as duas etapas propostas aos seguintes fatores de análise construídos com base no referencial teórico:

- 1) Percepção de contexto
- 2) Permeabilidade
- 3) Comprometimento e autonomia de pensamento
- 4) Identificação e análise de conceitos e pressupostos
- 5) Ressignificação de conceitos e construção de soluções

4.1 O processo de categorização

A partir da análise e discussão realizadas, foi possível sintetizar as informações obtidas em dois novos desdobramentos ligados as cinco categorias propostas: as subcategorias e os aspectos relevantes. As subcategorias decorrem das categorias e objetivam direcionar a análise aos principais aspectos teóricos relacionados aos cuidados necessários à transposição de tecnologias gerenciais. Já os aspectos relevantes são ideias-chave extraídas das falas dos entrevistados, representando características ou fenômenos que servem como indicadores para a análise do comportamento gerencial da instituição face ao modelo da Redução Gerencial.

As subcategorias foram construídas, a partir de uma leitura direcionada, buscando isolar as manifestações relacionadas às categorias da Redução Gerencial (BERGUE, 2009) e da Antropofagia Organizacional (WOOD; CALDAS, 1998), conforme se observa no Quadro 5.

Quadro 5: Categorização

Categorias da Redução Gerencial	Sub-categorias
Permeabilidade	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análise contextual ▪ Análise institucional ▪ Especificidades culturais e regionais
Percepção de contexto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Resistência crítico-assimilativa ▪ Percepção dos fatores dificultadores ▪ Contratação de consultorias
Grau de comprometimento e autonomia de Pensamento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comprometimento com o interesse público ▪ Nível de influência de modelos já implantados ▪ Especificidades do Setor público
Identificação e Análise de Conceitos e Pressupostos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Benefícios do modelo de remuneração variável ▪ Condições para eficácia do modelo de remuneração variável ▪ Cuidados necessários à implantação do modelo
Ressignificação de Conceitos e Construção de soluções	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Construção de instrumentos coerentes com a estrutura ▪ Capacidade de rearticulação de conceitos

Fonte: Elaborado pela autora

Por fim, a partir dos pressupostos essenciais decorrentes das categorias da Redução Gerencial, foi possível evidenciar aspectos relevantes, assim considerados núcleos semânticos externalizados nas entrevistas ou delas inferidos. Tais aspectos sintetizam as impressões e convicções dos participantes da pesquisa acerca de temas diretamente relacionados ao fenômeno da transposição de tecnologias gerenciais, bem como de um modelo de remuneração estratégica. Dessa forma, a análise desses aspectos permitiu averiguar o nível de aproximação das práticas de transposição da instituição com o modelo da Redução Gerencial e, subsidiariamente, com o modelo da Antropofagia Organizacional. Tal grau de aproximação ainda será detalhado neste capítulo, todavia uma síntese preliminar desses aspectos está sintetizado no Quadro 6.

Quadro 6: Aspectos relevantes constatados

Temas	Aspectos relevantes
Fenômeno das Transposições	Inevitável, essencial, inspirador, necessário, importante
Influência de modelos já implantados	Forma de convencimento, cria contexto favorável, inspiradora, legitimadora
Causas das Transposições	Cobrança social, busca pela eficiência, foco no resultado, sobrevivência organizacional
Especificidades do Setor público	Mudança mais lenta, busca pelo bem comum
Adaptação	Sem mudanças estruturais e processuais relevantes, Hibridização do modelo

Benefícios do modelo de remuneração variável	Meritocracia, produtividade, busca constante por conhecimento, correção de problemas de desempenho
Condições para eficácia do modelo de remuneração variável	Adaptação, evitar a reprodução pura, verificar experiências anteriores, mudança cultural, comprometimento dos servidores e da alta gestão
Dificuldades de implantação de modelo de remuneração variável	Legislação, descontinuidade administrativa, interferências políticas, mensuração do desempenho, resistência à mudança, quebra de cultura
Cuidados	Análise de pressupostos originais e os do órgão público, verificação de diferenças institucionais, diferenças regionais, alinhamento com planejamento estratégico, busca o interesse público, transparência e participação, critérios objetivos de desempenho, metas objetivas e claras, vinculação com o desempenho

Fonte: elaborado pela autora

Como se observou neste tópico, análise do processo de transposição de tecnologias gerenciais e os cuidados a serem tomados em relação à adoção de um modelo de remuneração estratégica foram analisados considerando as categorias e as subcategorias, bem como os aspectos relevantes apontados pelos entrevistados. As conclusões deste estudo, as quais estão detalhadas ainda neste capítulo, levaram em consideração conceitos teóricos, análise documental e entrevistas.

4.2 Percepção do Contexto

Trata-se da primeira categoria da Redução Gerencial, intrinsecamente relacionada ao momento histórico vivido pela organização e pelo contexto em que está inserida, estando diretamente associada à Lei das Fases, a qual é definida como uma espécie de sentido de cada momento (RAMOS, 1996) ou estágio de desenvolvimento das sociedades (BERGUE, 2009). Ao analisar os dados obtidos foi possível verificar uma preocupação com os seguintes aspectos relacionados à percepção crítica do contexto:

- a) Análise das especificidades e requisitos de funcionamento da tecnologia no contexto de origem e sua compatibilidade com o contexto de destino;
- b) Análise das semelhanças e diferenças entre organizações públicas;
- c) Análise das especificidades culturais e regionais

Um primeiro aspecto a ser analisado é o grau de percepção e consciência dos atores organizacionais entrevistados acerca das características e especificidades existentes no contexto de origem e no contexto de destino. Essa questão pode ser analisada de duas formas, sendo uma mais abrangente, considerando a transposição envolvendo diferentes nações e outra mais restrita, de modo que se refira às divergências entre o contexto público e privado.

Quanto ao primeiro aspecto, Wood Júnior e Caldas (1998) advertem que a transposição pura e simples de um modelo ou tecnologia extraída de um país estrangeiro pode ser frustrante ou mesmo desastrosa, quando ignorados os aspectos socioculturais, sendo necessário buscar a compreensão das especificidades dos locais de aplicação, evitando assim uma aplicação indiscriminada de tecnologias, bem como entender e se apropriar dos pressupostos fundamentais originários do modelo.

Na mesma sintonia, Hanashiro e Carvalho (2005) enfatizam que a composição cultural do Brasil possui uma realidade complexa e peculiar e deve ser considerada nos estudos organizacionais relacionados à adoção de modelos estrangeiros. A não observância das idiosincrasias de cada país poderá acarretar prejuízos à funcionalidade novas incorporações.

A produção científica estrangeira é importante para a construção teórica, mas ela deve ser condicionada por fatores particulares da sociedade em que vive (RAMOS, 1996). Quanto a esse aspecto, embora tenham sido citados exemplos de tecnologia gerenciais originariamente concebidas no exterior (Gestão por Competências, *Balanced Scored Card*, Métodos de Planejamento de Treinamento e Desenvolvimento), identificou-se nos relatos inferências muito indiretas no que tange à influência do estrangeiro nas práticas gerenciais brasileiras ou mesmo da instituição.

Os entrevistados também não explicitaram preocupação quanto o nível de interferência de movimentos externos, os chamados modismos gerenciais (WOOD JÚNIOR; CALDAS, 1998; PAULA, 2005), muitas vezes gerados pela pressão por eficiência e por excelência, tampouco citaram cuidados em relação à transposição de modelos originários de outros países. Essa tendência à aceitação ao que é de fora, que é um aspecto denominado de dependência intelectual administrativa por

Nicolini (2003) reflete, segundo Caldas (1997), um nível de dependência por produção externa decorrente do encantamento ou fascínio pelo estrangeiro.

Essa tendência em aderir ao que é produzido no exterior é silenciosa. Em função disso, as organizações não podem utilizar outros modelos ou conceitos estranhos, sem considerar o contexto e as especificidades em que foram criados. Existe, portanto, uma urgente necessidade de se posicionarem de um modo lúcido e ativo em relação aos fatores que os condicionam (PAULA, 2007).

Uma solução encontrada para essa lacuna seria o isolamento e identificação das premissas proposto por Júnior e Caldas (1998), caracterizado por compreender as condições de criação de cada pressuposto (onde, por quem, para quem e com que propósito). Os autores advertem que não se trata de uma tarefa simples, pois raramente esses pressupostos que embasaram a técnica estrangeira são declarados ou explícitos, razão essa que pode justificar a não recorrência desse aspecto nos relatos.

Outro aspecto importante relacionado à análise contextual da origem e do destino da tecnologia é consciência das peculiaridades das organizações públicas. Ramos, em suas obras, alerta sobre os riscos envolvidos na transposição de tecnologias, uma vez que fortes movimentos relacionados a reformas podem distrair os membros das organizações públicas e dos governos de seu papel mais tradicional que é a busca pelo bem comum. A gestão pode tornar-se um mito a ser alcançado, quando se incorpora na administração pública os instrumentos presentes na gestão empresarial sem a devida reinterpretação (RAMOS, 1989).

Essa preocupação foi manifestada pelos entrevistados, principalmente como forma de perseguir a real missão das instituições enquanto componentes republicanos. O Entrevistado 1 relembra que "... se na privada, meu objetivo máximo é o lucro, na administração pública eu tenho um objetivo máximo que é o atendimento à população". O entrevistado 3 deixou claro sua preocupação com a frequente aproximação dos conceitos público e privado "Com relação à iniciativa privada, eu tenho uma certa preocupação quando as pessoas dizem o seguinte: ah eu preciso transformar o setor público tipo um gerenciamento de uma empresa privada. Não é assim.". Todavia, ressaltou que é possível "buscar as boas experiências do setor privado, mas tendo sempre em mente os princípios que regem a administração pública e o objetivo do Estado".

Quanto à diferença contextual entre o setor público e o privado, o Entrevistado 1 traçou uma reflexão que vai ao encontro das ideias de Ramos (1989) e também da análise dos pressupostos proposta na antropofagia organizacional, ao afirmar que “O principal cuidado é verificar o seguinte: quais são os pressupostos pra isso funcionar bem na administração privada? E quais são os pressupostos pra isso acontecer bem aqui na administração pública? ”.

Ainda no que tange à dicotomia público e privado, Schikmann (2010) ressalta que uma das características das organizações públicas é a rigidez imposta pela legislação, de forma que muitas vezes as soluções encontradas no âmbito privado não podem ser implementadas, pois esbarram em entraves legais.

Esse fator teve relevantes manifestações nas falas dos entrevistados, principalmente quando questionados sobre a possibilidade de implantação de um modelo de remuneração estratégica na instituição. Os aspectos legais foram considerados como uma dificuldade no processo de transposição desse novo modelo, mas não um impedimento. O entrevistado 2, ao discorrer sobre a questão da legislação e a implantação de um modelo de remuneração variada, enfatizou as ambiguidades existentes no sistema administrativo brasileiro, afirmando que “Ora ao mesmo tempo que ela (a Constituição) de certo modo admite que se inove a gestão ela também engessa, então teria que ter uma flexibilização constitucional nesse marco ...”.

O segundo aspecto analisado é o nível de percepção quanto às diferenças entre as instituições públicas. Como bem destacado por Santana (2005), além das questões mencionadas relacionadas à legislação, diferenças em relação às questões sociais, às interferências políticas, a problemas de descontinuidade administrativa, a barreiras culturais, dentre tantas outras, como as estratégias, os objetivos, a motivação e remuneração de quadro de pessoal também devem ser consideradas no âmbito de cada instituição.

Foi possível identificar a preocupação com necessidade de atenção às especificidades de cada instituição pública, mesmo quando comparadas a outras instituições também públicas. O entrevistado 4 reforçou bem esse cuidado ao afirmar que “é sempre muito bom a gente poder aprender com essas instituições, logicamente que guardadas peculiaridades de cada situação, de cada local, de cada unidade da Federação”. Na mesma sintonia, o entrevistado 2 afirmou que “nem

sempre uma cultura de um órgão é a mesma daquele órgão, do nosso órgão por exemplo, então a gente precisa tomar cuidado com isso”.

Por fim, outro aspecto relevante é a percepção dos aspectos culturais e regionais, os quais são extremamente relacionados aos fatores já mencionados, mas que por sua importância, recebem análise à parte. Segundo Ramos (1996), as características nacionais e regionais são aspectos prioritários, de modo que tudo o que é produzido fora possui caráter subsidiário. Wood Júnior e Caldas (1998) advertem que é condição para a boa funcionalidade da tecnologia a existência de uma fase de verificação de compatibilidade dos pressupostos da metodologia com as especificidades do contexto local.

Quanto aos aspectos culturais e regionais, afirma o Entrevistado 1 que “não dá para eu simplesmente copiar, não dá pra fazer um ctrl c, ctrl v aqui, então a gente tem que olhar a organização, olhar a cultura da organização e depois implementar isso”. Esse aspecto também pode ser evidenciado na fala do entrevistado 4 “nem sempre uma cultura de um órgão é a mesma daquele órgão, do nosso órgão por exemplo, então a gente precisa tomar cuidado com isso. ”.

4.3 Permeabilidade

Essa categoria diz respeito ao nível de abertura da organização à entrada de conteúdo gerencial externo, estando diretamente relacionada à Lei do Caráter Subsidiário da Produção Científica (BERGUE, 2009). A partir do referencial teórico, da análise das entrevistas e da análise documental, chegou-se aos seguintes fatores de estudo:

- a) resistência crítico-assimilativa;
- b) possíveis dificuldades;
- c) utilização de consultorias.

O primeiro aspecto, resistência crítico-assimilativo, decorre do que Ramos (1996) atribui como necessidade de reflexão comprometida do agente com as particularidades da sua realidade, de modo que considere o conteúdo externo como matéria-prima, ou seja, com caráter meramente subsidiário (CAPELARI et al, 2014).

Quanto a esse aspecto, destaca-se que as perguntas 1, 5 (parte 2), 6 e 8 do roteiro a ele se relacionam diretamente. Ao analisar as repostas referentes a essas questões, foi possível verificar as diferentes visões dos entrevistados quanto às influências externas para o setor público. Tais impressões foram sintetizadas da seguinte maneira:

Quadro 7:

Entrevistado	Ideia-chave
Entrevistado 1	Inevitável
Entrevistado 2	Essencial
Entrevistado 3	Inspiradoras
Entrevistado 4	Necessárias
Entrevistado 5	Importantes

Fonte: elaborado pela própria autora

Como se depreende do quadro acima, os gestores entrevistados, de uma forma geral, não demonstram resistências ou objeções aos novos conceitos e metodologias na instituição. Algumas constatações, quanto às causas dessa abertura, merecem destaque, sendo interessante ressaltar que 3 dos entrevistados (E1, E2 e E5) argumentam que a implantação de modelos exógenos decorre da necessidade inevitável de mudança das organizações. Já 2 entrevistados (E3 e E4) relacionam a utilização de novas tecnologias como uma resposta a demandas por eficiência ou por resultados, trazendo explícita a preocupação com questões relacionadas à produtividade, como forma de levar mais benefícios à sociedade.

Em que pese ter havido diferenciação entre as repostas quanto à primeira parte da entrevista, relacionada aos processos de implantação de modelos exógenos, os entrevistados demonstraram, de forma unânime, aceitação à alteração do modelo atual de remuneração (tradicional) para um modelo variável. Os argumentos mencionados pelos entrevistados variaram entre meritocracia, justiça e equidade. O quadro abaixo sintetiza as impressões dos entrevistados quanto à implantação de um modelo variável de remuneração:

Quadro 8

Entrevistado	Ideia-chave
Entrevistado 1	Benéfica
Entrevistado 2	Benéfica e desejável
Entrevistado 3	Favorável
Entrevistado 4	Favorável
Entrevistado 5	Necessário

Fonte: Elaborado pela autora

Como se depreende, os gestores demonstram ter uma percepção favorável à entrada de novos conceitos e metodologias. Ressalta-se que, de acordo com a Lei do Caráter Subsidiário da Produção Científica, as instituições devem utilizar os conceitos entrantes com cuidado, de modo que não seria recomendada a aceitação de conceitos e de pressupostos sem um processo rígido de depuração.

Ao serem questionados se seria importante a utilização de modelos já existentes, implantados em outra instituição, como forma de legitimação, 3 dos entrevistados (E1, E4 e E5) responderam que sim e 2 disseram que não. As justificativas dos que consideram modelos existentes como legitimadores relacionam-se a fatores de convencimento da cúpula, de modo que modelos já implementados serviriam como instrumento de persuasão, facilitando a venda da ideia para alta administração. De acordo com esses relatos, as práticas gerenciais mais comuns praticadas nos diversos entes públicos geralmente influenciam os atos relativos à adoção de práticas pelos tomadores de decisão, de forma que as experiências bem-sucedidas ou com boa recepção pela sociedade tendem a ser incorporadas pelas organizações, como uma espécie de adesão às boas práticas.

Tais afirmações vão ao encontro das práticas legitimadoras mencionadas por Walter e Augusto (2011), as quais se caracterizam pela tendência das instituições em contratar empresas de consultoria, motivadas pela crença de que a consultoria é importante para a obtenção da adesão necessária da diretoria e dos gestores para as mudanças. Dessa forma, aceitar modelos bem-sucedidos pode relacionar-se com a existência de modismo e de desejo de atualização entre as organizações, além de ampliar o grau de confiança da organização diante dos resultados esperados.

Os outros 2 entrevistados, por sua vez, tiveram um discurso mais contido quanto a essa legitimação, indo ao encontro com o que Ramos (1996) chama de subsidiariedade do conteúdo estrangeiro. Assim, apesar de considerarem que modelos bem-sucedidos favoreçam uma eventual implantação em uma instituição, ressaltam que esses modelos devem ser utilizados como inspiração (E3), não dispensando as adaptações que o novo contexto requer (E2). Ressalta-se que os discursos de E2 e E3 também se relacionam com a primeira categoria de percepção e consciência de contexto, pois além de demonstrarem certo cuidado ao abrir suas fronteiras para o conteúdo entrante (permeabilidade), demonstram comprometimento com o contexto local (percepção e consciência de contexto).

No que tange às possíveis dificuldades enfrentadas, o item mais recorrente foi a rigidez da legislação, como é o caso do Princípio da Legalidade Administrativa que exige do gestor uma postura passiva, ou seja, de só fazer o que a lei prevê. Especificamente no que se refere às questões remuneratórias, os entrevistados explicitaram preocupação quanto à falta de flexibilidade da legislação no que se refere à estabilidade, de modo que essa característica tornaria ainda mais difícil a implementação da gestão do desempenho, a qual é inerente à implantação de um modelo de remuneração variável.

Também foram mencionados outros fatores limitadores como possíveis resistências, internas ou externas, essas últimas estariam relacionadas mais a uma característica de competição entre as instituições públicas. Outro fator mencionado foi a dificuldade em se medir o desempenho e em se estabelecer indicadores, fato que comprometeria a eficácia do modelo de remuneração variável.

No que tange à contratação de consultorias, esta pode ser analisada sob duas perspectivas: por um lado transparece que a organização se propõe a mudar e a introduzir novos conceitos. Por outro, quando feita em excesso, pode revelar uma possível valorização pela produção estrangeira (CALDAS, 1997), associada à preferência por soluções prontas (WOOD JÚNIOR, 1999) em detrimento de um esforço pela construção de soluções voltadas para as necessidades da instituição.

No intervalo compreendido entre 2007 e 2016, verificou-se que o Tribunal de Contas do Distrito Federal realizou diversas contratações de serviços de consultoria, como pode ser verificado no quadro abaixo:

Quadro 9: Relação de Contratos de Consultorias entre 2007 e 2016

Ano	Processo	Tema
2007	18.873/2006	Consultoria Organizacional e Formulação de Política de Recursos Humanos
2007	21.041/2006	Planejamento Estratégico de TI
2008	42.698/2007	Programa Qualidade de Vida
2008	22.638/2007	Redesenho de Processos de Trabalho das Áreas de Cadastro e Pagamento
2009	14.464/2009	Conservação de Documentos Históricos para o Memorial do TCDF
2009	21.025/2006	Mapeamento, Redesenho e Manualização dos Processos de Trabalho da Área Fim do Tribunal; Redesenho da Estrutura Organizacional e Definição de Perfis de Competência.
2009	24.392/2008	Programa de Gestão do Conhecimento e da Informação voltado para o Controle Externo
2009	34.614/2008	Tomada de Decisões em Tecnologia da Informação
2012	14.946/2012	Gestão do Conhecimento e da Informação
2013	20.512/2012	Mapeamento e Redesenho dos Processos
2008/2010	34.622/2008 e 23.396/2008	Implementação de Políticas de Recursos Humanos
2014/2015	27.303/2014 e 2919/14e	Elaboração e Diagramação de Manuais de Procedimentos Administrativos
2014/2015	27.303/2014 e 3.346/2014	Implantação do Sistema de Controle Interno no TCDF
2015/2016	12.440/2015	Consultoria Referente a Fiscalização de Obras Rodoviárias.

Fonte: Dados fornecidos pelo Serviço de Contabilidade do Tribunal

Tendo em vista o que propõe Ramos (1996) com seu modelo de Redução Sociológica, a contratação de consultorias, pode ser um indício de uma reduzida inclinação para uma atitude reflexiva, culminando na adoção de pequenas adaptações estruturais e procedimentais (BERGUE, 2009).

O excesso de dependência da consultoria externa prejudica os aspectos subsequentes (comprometimento e autonomia de pensamento; ressignificação de conceitos e construção de soluções), uma vez que, embora as empresas prometam

soluções customizadas, na prática, dificilmente correspondem a um processo de desconstrução e reconstrução (PAULA; WOOD JÚNIOR, 2008).

Cabe destacar que as consultorias podem ter diferentes graus de atuação e de responsabilidade, dependendo do programa, podendo ser consideradas como parceiras da organização contratante, conselheiras ou executoras do projeto (VERGARA et al., 2011). A modalidade de parceria possui como vantagem o maior grau de adaptabilidade, em função do compartilhamento das atividades e das decisões, contudo. Todavia, de acordo com a análise documental realizada, várias formas de atuação dessas consultorias se aproximam de formas de aconselhamento e ou de execução direta.

Ainda no que tange ao número de consultorias contratadas, cabe destacar que, conforme explicitado, a instituição conta com uma estrutura composta por 64,1% de cargos de nível de formação superior, os quais poderiam ser envolvidos diretamente no processo de implantação, contribuindo para a construção de soluções endogenamente orientadas.

4.4 Comprometimento e Autonomia de Pensamento

O objetivo desse item é compreender o processo de absorção das tecnologias gerenciais, de modo que busca analisar o nível de reflexão em face do novo conteúdo entrante, ou seja, o senso de engajamento das pessoas envolvidas no processo de transposição com o contexto local. Dessa forma, este tópico relaciona-se com a Lei do Comprometimento, a qual consiste na adoção sistemática de uma posição de engajamento e também de compromisso consciente com o contexto local (CAPELARI et al, 2014).

O primeiro aspecto a ser observado, no processo de absorção, é o comprometimento do agente com o direcionamento de suas ações para o alcance do interesse público. Esse comprometimento decorre de uma autonomia de pensamento, a qual permite uma postura de engajamento com a causa pública, de

modo que a adoção de práticas passa a ser diretamente relacionada com a existência da organização (BERGUE, 2009; RAMOS, 1996; AZEVÊDO; ALBERNAZ, 2006). O objetivo, portanto, é analisar o compromisso dos gestores com a instituição Tribunal de Contas, com a administração pública e com o interesse público em sentido mais amplo.

Questões como as 3, 7, 8 e 9 serviram de base para identificação de comportamentos que denotem inclinação para absorções autênticas e coerentes com o contexto (BERGUE, 2009). Quanto a esse aspecto, não foi possível identificar nos relatos sinalizações voltadas para uma postura ativa, livre do comportamento subordinado descrito por Wood Júnior e Caldas (1999), nem tampouco observou uma postura que demonstrasse um esforço em transformar o conteúdo entrante em algo que refletisse a realidade institucional.

Uma possível explicação para essa atitude é descrita por Caldas (1997) como a fixação pela produção de origem externa, a qual favorece a crença de que a produção exógena é melhor e necessária. Um dos resultados desse tipo de comportamento, somado à existência de contrastes entre os contextos de origem e de destino da tecnologia, é a adoção de práticas meramente formalísticas.

Em um dos momentos da entrevista, foi solicitado aos gerentes que descrevessem um processo de transposição de tecnologia advinda do setor privado e suas respectivas adaptações, caso tivesse sido feita alguma. Embora os entrevistados terem afirmado a realização de adaptações, não foram explicitadas em seus discursos ações concretas relacionadas a uma postura ativa que refletisse oposição a uma atitude subordinada e reprodutivista.

Cumprir destacar que a característica de adaptar os modelos à prática da organização pode ser explicada pela abordagem da adaptação criativa, proposta na antropofagia organizacional (ROSSO, 2011), uma vez que esta enfatiza a releitura dos conceitos. Contudo essa adaptação (em geral, em nível de estruturas e de procedimentos) não chega à profundidade necessária para a construção de uma tecnologia gerencial que seja voltada para a realidade contextual da organização (BERGUE, 2009).

Outro aspecto que fragiliza o grau de autonomia de pensamento dos gestores frente à absorção de tecnologias gerenciais é a pressuposição de que práticas gerenciais

bem-sucedidas favorecem e até legitimam uma possível implantação na instituição. A prevalência de atitudes concretas com o objetivo de realizar a assunção direta de instrumentos importados pode ser indício de que os agentes acreditam na neutralidade, ou seja, no caráter geral desses instrumentos.

Como discorrido no tópico anterior, a maioria dos entrevistados acredita ser importante a utilização de modelos já existentes, implantados em outra instituição, como forma de legitimação, de forma que as experiências bem-sucedidas ou com boa recepção pela sociedade tendem a ser incorporadas pelas organizações, como uma espécie de adesão às boas práticas. Quanto à essa tendência, Carvalho (2014 *apud* BERGUE, 2009) afirma que apesar de muitos analistas defenderem a neutralidade das tecnologias gerenciais, as especificidades da administração pública não devem ser desconsideradas, de modo que é sempre recomendada a Redução Sociológica proposta por Ramos.

Contudo, como também já relatado no tópico anterior, no intervalo compreendido entre 2007 e 2016, verificou-se que o Tribunal de Contas do Distrito Federal realizou diversas contratações de serviços de consultoria. Quanto a essa questão, cabe destacar que a instituição conta com um quadro de servidores que pode ser considerado qualificado e que, em função disso, possui grande potencial para envolver-se diretamente nos processos de transposição de modo a contribuir para a diminuição do nível de dependência do conhecimento oriundo dos consultores externos. Priorizar o conteúdo endógeno frente ao exógeno, além de revelar-se como uma atitude pró-organização, estimula o posicionamento crítico orientado para o que é realmente coerente com a organização (BERGUE, 2009).

Os atores internos possuem um nível de conhecimento profundo acerca das especificidades locais, fato que contribui para a construção de soluções que considerem o contexto e, portanto, mais aderentes à realidade. Dessa forma, direcionar esforços para a contratação de consultorias pode sinalizar uma reduzida inclinação para uma atitude reflexiva, motivada pela preferência pelas ações tidas como legitimadoras (BERGUE, 2009; VERGARA et al., 2011), que em última análise pode ser ocasionada pela fixação pelo estrangeiro (CALDAS, 1997).

Tais práticas legitimadoras caracterizam-se pela tendência de as instituições contratarem empresas de consultoria, motivadas pela crença de que a consultoria é importante para a obtenção da adesão necessária da diretoria e dos gestores para

as mudanças. Aceitar modelos bem-sucedidos também pode relacionar-se com a existência de modismo e de desejo de atualização entre as organizações, além de ampliar o grau de confiança da organização diante dos resultados esperados (PAULA, 2005; VERGARA et al.,2011; WOOD JÚNIOR; CALDAS, 1998).

Ao serem questionados se seria importante a utilização de conceitos e modelos já existentes e implantados em outra instituição como forma de legitimar a mudança na estrutura remuneratória, 3 dos entrevistados (E1, E4 e E5) responderam que sim. As justificativas relacionam-se a fatores de convencimento da cúpula e de criação de um contexto favorável, de modo que modelos já implementados serviriam como instrumento de persuasão, facilitando a venda da ideia para alta administração.

Tais afirmações carecem de uma atitude de comprometimento com o contexto da organização, dificultando ainda a existência de atitudes reflexivas, de forma que é difícil garantir uma autonomia de pensamento, quando os agentes pressupõem uma legitimidade da tecnologia transplantada antes mesmo de analisá-la criticamente em face do contexto e especificidades locais.

4.5 Identificação e Análise de Conceitos e Pressupostos

Essa categoria refere-se à necessidade inadiável de identificação e reflexão sobre os conceitos e pressupostos da tecnologia transplantada. Considera-se conceito como sendo produto de uma atividade científica que revela o conteúdo de uma tecnologia de forma explícita e objetiva, ou seja, trata-se do elemento essencial que é envolvido isoladamente ou de forma combinada com outros conceitos (BERGUE, 2009; ABBAGNANO, 2000). O pressuposto, por sua vez, é caracterizado como uma condição valorativa ou uma crença necessária para que o conceito possa ser erigido, compreendendo aspectos das dimensões formal e informal da organização.

Rosso (2011, p. 83), adverte que a “distinção entre conceitos e pressupostos não é de fácil operacionalização, cabendo ao pesquisador, ao definir um conceito ou pressuposto, explicitar sua interpretação”. Não se pretende, nesta pesquisa, analisar a identificação da classificação estabelecida por Bergue (2009), explicitada no quadro 1, de modo que será analisada tão somente a capacidade de os gestores

identificar e refletir acerca dos conceitos e pressupostos inerentes às tecnologias gerenciais e conseqüentemente sobre o modelo de remuneração estratégica.

A análise da capacidade de identificação e reflexão acerca dos conceitos e pressupostos foi feita por meio das entrevistas. O questionário dividiu-se em duas fases: a primeira foi direcionada à reflexão quanto às transposições de tecnologias gerenciais de forma genérica, tendo o entrevistado a liberdade de escolher uma experiência sobre a qual recairia alguns questionamentos. Na segunda fase, o entrevistado foi questionado especificamente quanto à introdução de um modelo de remuneração estratégica.

Em relação à primeira fase da entrevista, os relatos, de uma forma geral, demonstram que não foi efetuada uma análise mais profunda dos conceitos e pressupostos nos processos de transposições de tecnologias gerenciais exemplificadas.

De forma diversa dos demais participantes, o entrevistado 2, ao descrever o processo de importação de um modelo estrangeiro, demonstrou preocupação com os conceitos originais do modelo, os quais eram vinculados ao contexto de uma empresa privada. Ressaltou que, na fase de implantação do modelo, foi verificada a existência de algumas categorias que não se aplicavam ao setor público. Também demonstrou preocupação com a reflexão desses conceitos à luz dos pressupostos da organização, de modo que o modelo foi reformulado de acordo com os objetivos institucionais.

Antes de iniciar a análise quanto à segunda fase da entrevista, cabe destacar que os principais conceitos relacionados à remuneração estratégica são transparência, alinhamento à estratégia e vinculação com o sistema de desempenho (DUTRA; HIPÓLITO, 2012; PONTES, 2011). Os conceitos, todavia, devem ser sustentados pelos pressupostos organizacionais, que são as crenças necessárias para que esses conceitos sejam efetivamente aplicados na instituição, ou seja, os pressupostos organizacionais devem ser congruentes com os conceitos da remuneração estratégica.

Diversamente do resultado obtido na primeira fase da entrevista, na segunda fase foram encontrados indícios de preocupação com a identificação e reflexão acerca dos conceitos e pressupostos das tecnologias adquiridas. Quanto à identificação dos

conceitos relacionados à remuneração estratégica, foi constatado que todos os entrevistados relacionaram a remuneração estratégica à transparência, dois dos entrevistados relacionaram à necessidade de alinhamento com o planejamento estratégico e outros dois relacionaram à vinculação com o sistema de desempenho.

Quadro 10 Recorrência de Conceitos

Conceito	Recorrência
Transparência	E1, E2, E3, E4 e E5
Alinhamento com o planejamento estratégico	E1 e E5
Vinculação com o sistema de desempenho	E2 e E3

Fonte: elaborado pela autora

Destaca-se ainda que a maior parte dos entrevistados, ao ser questionada sobre os cuidados necessários na implantação de um modelo de remuneração estratégica, mencionou atitudes que se aproximam da análise proposta na Redução Sociológica, como observado no quadro abaixo:

Quadro 11 Aspectos Avidenciados

Entrevistado	Aspectos apontados relacionado à Redução Sociológica
Entrevistado 1	Pressupostos de origem e de destino
Entrevistado 2	Não explicitado
Entrevistado 3	Pressupostos de origem e de destino
Entrevistado 4	Pressupostos de origem e de destino
Entrevistado 5	Não explicitado

Fonte: Elaborado pela autora

Como se nota, em relação a etapa de reflexão, a preocupação maior recaiu sobre os pressupostos, ou seja, sobre as condições que dão sustentação ao estabelecimento do novo conteúdo entrante. Todavia, não foram explicitados cuidados em relação à análise dos conceitos, assim entendidos como o conteúdo dessa tecnologia. Ressalta-se, porém, que o conteúdo de uma tecnologia não pode ser negligenciado, uma vez que sua aplicabilidade depende da existência de uma coerência com os pressupostos da organização. Assim, uma organização que intenciona implementar a remuneração estratégica, cuja modalidade tem a transparência como um de seus conceitos principais, necessita ter pressupostos (aspectos formais e informais da

organização) coerentes com essa forma remuneratória, ou seja, deverá ter condutas voltadas para a transparência.

4.6 Resignificação de Conceitos e Construção de Soluções

A última categoria de análise proposta é a da ressignificação de conceitos e construção de soluções gerenciais endogenamente orientadas, a qual objetiva verificar a capacidade de reflexão sobre os conceitos e pressupostos da tecnologia gerencial, visando a construção de novos significados que sirvam de fundamentos para soluções orientadas para o contexto da organização (ROSSO, 2011).

A ressignificação consiste no esforço de conferir um significado particular ao conteúdo entrante, sensível às especificidades da organização. Esse novo significado considera, além do elemento inovador que se revela, aqueles que constituem o patrimônio substantivo da organização. Os conceitos e pressupostos que sustentam a tecnologia gerencial após serem ressignificados passam a constituir os novos elementos fundamentais à disposição dos agentes e da organização. De posse desse material, os agentes podem transformar o sistema de gestão da organização a partir da construção de uma solução gerencial endogenamente orientada, produzindo, em diferentes níveis de intensidade, formas inovadoras de conceitos (Bergue, 2009).

Esta categoria depende do sucesso das demais e é influenciada pelas leis do caráter subsidiário da produção científica estrangeira, do comprometimento e da universalidade dos enunciados gerais da ciência. Reflete a capacidade de ressignificação proposta por Guerreiro Ramos (1996), decorrente do comprometimento com o contexto local, indo além do que propõe Wood Júnior e Caldas (1998) no processo de adaptação criativa, uma vez que vai de encontro da Redução Sociológica qualquer ajuste de forma (BERGUE, 2009).

O primeiro aspecto analisado é a construção de instrumentos coerentes com a estrutura, os processos e os valores da organização. Não foi observada

preocupação relevante dos entrevistados com a conversão de instrumentos gerenciais aderentes com o funcionamento da organização. Embora, em vários momentos dos discursos, tenham existido ressalvas quanto à necessidade de ajustes, adequações e alterações aos modelos iniciais, isso não correspondeu ao nível de resignificação proposto pela Redução Sociológica, uma vez que não ultrapassou os limites da forma. Resignificar, no caso em questão, envolveria conversão de conceitos, em função das especificidades locais, não se limitando a uma adequação do modelo, com a finalidade de garantir a funcionalidade meramente.

O segundo aspecto desse fator é a capacidade de rearticulação de conceitos com a finalidade de gerar soluções inovadoras. Este também não foi constatado nas entrevistas, as quais, como foi relatado no parágrafo anterior, priorizam uma postura de adaptação ao modelo o que é insuficiente para o modelo de Guerreiro Ramos. De fato, a construção de soluções endogenamente orientadas tem como pressuposto a existência de um compromisso com a autenticidade e criatividade, como consequência de uma não aceitação passiva do conteúdo entrante (CAPELARI et al, 2014).

4.7 Percepção geral dos participantes

Como se observou, neste capítulo, com base nas conclusões alcançadas em razão das fontes documentais e entrevistas realizadas, foi aprofundada a análise de como são desenvolvidos os processos de transposição de *expertises* gerenciais exógenas no Tribunal de Contas do Distrito Federal, identificando posturas e diretrizes atualmente utilizadas nesses processos de importação.

Paralelamente, à luz dos conceitos teóricos basais, foram evidenciados os cuidados necessários para a implementação de um modelo de remuneração variável. Cuidados esses que foram descritos com base nas respostas diretamente relacionadas a essa temática e, ainda, com base nas manifestações relacionadas aos processos de importação de tecnologias gerenciais de uma forma geral.

Quanto à percepção de contexto, embora aspectos relacionados às especificidades culturais e regionais tenham tido algum destaque, não foi possível verificar grau de percepção e consciência dos atores organizacionais entrevistados acerca das características e peculiaridades existentes no contexto de origem e no contexto de destino, quando a transferência resulta de uma ferramenta oriunda de outros países. Ressalta-se que a não observância das idiosincrasias de cada país poderá acarretar prejuízos à funcionalidade novas incorporações, sendo imprescindível a atenta compreensão das condições de funcionamento da ferramenta no contexto de origem e de destino (HANASHIRO; CARVALHO, 2005).

Outro aspecto importante relacionado à análise contextual é a consciência das peculiaridades das organizações públicas, seja em relação ao setor privado, seja em relação a outras instituições públicas. Essa preocupação foi manifestada pelos entrevistados, principalmente como forma de perseguir a real missão das instituições enquanto componentes republicanos, o que vai ao encontro de das ideias de Ramos (1989) e de Schikmann (2010).

Os entrevistados também não explicitaram preocupação quanto ao nível de interferência de movimentos externos, os chamados modismos gerenciais muitas vezes gerados pela pressão por eficiência e por excelência. Estar atento a esses movimentos pode minimizar o efeito da dependência por produção externa decorrente do encantamento ou fascínio pelo estrangeiro (CALDAS, 1997; PAULA, 2005).

De forma geral, tendo em vista os principais aspectos relacionados ao nível de permeabilidade apontados por Bergue (2009), os gestores não apresentaram resistências ou objeções aos novos conceitos e metodologias a serem transplantados para a instituição, demonstrando elevado grau de abertura à entrada de conteúdo gerencial externo. De maneira ainda mais veemente, os entrevistados demonstraram aceitação à alteração do modelo atual de remuneração (tradicional) para um modelo variável.

Ainda no que se refere ao grau de permeabilidade, a maioria dos entrevistados achou importante a utilização de modelos já existentes, implantados em outra instituição, como forma de legitimação. Tal comportamento, associado ao elevado nível de abertura à entrada de conteúdo gerencial externo, pode ser resultado de um baixo nível de resistência crítico-assimilativa, sendo suscetível em transformar-se em

um fator prejudicial à reflexão comprometida do agente com as particularidades da sua realidade e de seu contexto (PAULA; WOOD, 2008; RAMOS, 1996).

No que tange às possíveis dificuldades enfrentadas, o item mais recorrente foi a rigidez da legislação, confirmando as afirmações de Santana (2005). Especificamente quanto à possibilidade de implantação de um modelo de remuneração estratégica na instituição, os aspectos legais, como os relacionados à estabilidade, foram considerados como uma dificuldade no processo de transposição desse novo modelo, mas não um impedimento. Ainda no que tange aos elementos dificultadores, tiveram espaço nos discursos possíveis resistências, internas ou externas, dificuldade em se medir o desempenho e em se estabelecer indicadores.

Também foi verificada uma tendência à contratação de consultoria, o que pode ser um indício de uma reduzida inclinação para uma atitude reflexiva tão enfatizada por Ramos (1996). O excesso de dependência da consultoria externa prejudica vários fatores inerentes ao processo de transposição tais como comprometimento e autonomia de pensamento; ressignificação de conceitos e construção de soluções endogenamente orientadas.

Quanto ao fator Comprometimento e Autonomia de Pensamento, não foi possível identificar nos relatos sinalizações voltadas para uma postura ativa, livre do comportamento subordinado descrito por Wood Júnior e Caldas (1998), tampouco foi observada uma postura que demonstrasse um esforço concreto em transformar o conteúdo entrante em algo que refletisse a realidade institucional.

Outros aspectos encontrados que fragilizam o grau de autonomia de pensamento dos gestores frente à absorção de tecnologias gerenciais é a pressuposição de que práticas gerenciais bem-sucedidas favorecem e até legitimam uma possível implantação na instituição; a dependência de consultoria externa e; a subutilização do capital humano da organização, detentor um nível de conhecimento profundo acerca das especificidades locais, sendo, portanto, agentes potencialmente capazes de contribuir para a construção de soluções que considerem o contexto e, portanto, mais aderentes à realidade. Na contramão desses achados, Bergue (2009) ressalta que priorizar o conteúdo endógeno frente ao exógeno, além de revelar-se como uma atitude pró-organização, estimula o posicionamento crítico orientado para o que é realmente coerente com a organização.

Quanto à capacidade de identificação e análise de conceitos e pressupostos, cabe destacar que os relatos, de uma forma geral, não demonstram uma preocupação expressa em relação a esse fator nos processos de transposições de tecnologias gerenciais exemplificadas. Outro aspecto interessante é que os entrevistados ou não demonstram a necessidade de reflexão acerca dos conteúdos e pressupostos do novo modelo ou confundem essa reflexão com retoques superficiais, como mudança na nomenclatura e a utilização de projetos-pilotos. As alterações à concepção inicial do modelo, quando mencionadas, foram feitas com base na prática, alcançando elementos superficiais, não atingindo o nível de depuração dos conceitos e pressupostos, como é recomendado pelo método da Redução Sociológica recomendadas por Ramos (1996) e Bergue (2009).

No que tange a um modelo de remuneração, a preocupação maior recaiu sobre os pressupostos, ou seja, sobre as condições que dão sustentação ao estabelecimento do novo conteúdo entrante. Todavia, não foram explicitados cuidados em relação à análise dos conceitos (assim entendidos como o conteúdo dessa tecnologia) e sua compatibilidade com a instituição. Rosso (2011) destaca que, embora não seja fácil a interpretação de conceitos e pressupostos, essa atitude é fundamental para a superação do nível superficial da nova metodologia.

Por fim, quanto ao último fator de análise, ressignificação de conceitos, não foi observada preocupação relevante dos entrevistados com a conversão de instrumentos gerenciais aderentes com o funcionamento da organização. O segundo aspecto desse fator é a capacidade de rearticulação de conceitos com a finalidade de gerar soluções inovadoras. Este também não foi constatado nas entrevistas, as quais, como foi relatado no parágrafo anterior, priorizam uma postura de adaptação ao modelo o que é insuficiente para o modelo de Ramos (1996).

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A presente pesquisa objetivou traçar cuidados necessários na implantação de um modelo de remuneração variável no Tribunal de Contas do Distrito Federal, a partir da compreensão de aspectos relacionados à transposição de tecnologias gerenciais na instituição, considerando os conceitos teóricos da Redução Gerencial (BERGUE, 2009) e da Antropofagia Organizacional (WOOD JÚNIOR; CALDAS, 1998).

Experiências adotadas, como é o caso do sistema de remuneração variável do executivo de Minas Gerais e o modelo de remuneração alinhado a metas e resultados adotado pelo TCU, são importantes e válidas. Todavia, diante das controvérsias que envolvem a efetividade de um modelo de remuneração variável no setor público (ASSIS; REIS NETO, 2010; BERGUE, 2007; SCHIKMANN, 2010), este estudo constatou que é imprescindível a realização de um processo rigoroso de reflexão, a fim de que a nova metodologia implantada passe a incorporar legitimamente o modelo de gestão da instituição.

Conforme definido, a transposição foi estudada em função de cinco categorias de análise construídas com base no modelo de Redução Gerencial proposto por Bergue (2009): Percepção de contexto; Permeabilidade; Comprometimento e autonomia de pensamento; Identificação e análise de conceitos e pressupostos e; Ressignificação de conceitos e construção de soluções.

A partir do estudo realizado, concluiu-se que o sucesso da implantação de um novo modelo de remuneração estratégica depende da adoção de um comportamento mais reflexivo, comprometido e crítico dos servidores da instituição. Assim, durante o processo de transposição dessa tecnologia, é fundamental a adoção de certos cuidados, os quais possibilitam uma análise profunda da viabilidade da nova tecnologia em um contexto e realidade específicos.

O primeiro cuidado diz respeito a verificação minuciosa dos requisitos de funcionamento do novo modelo de remuneração em seu contexto de origem, de modo que esses requisitos podem não coincidir com as especificidades do Tribunal de Contas do Distrito Federal. Assim, uma vez reconhecida uma potencial contribuição de conhecimento produzido exogenamente, passa-se a uma filtragem

crítica do conteúdo, evitando-se os sucessivos ciclos de experiências decorrentes dos denominados modismos gerenciais.

Não se trata de fechamento das fronteiras da organização, mas de uma abertura seletiva e intencional. Dessa forma, a permeabilidade deixa de ser uma condição vinculada a pressões e movimentos gerenciais, tornando-se uma estratégia consciente frente a quaisquer tipos de modelos, ainda que sejam aparentemente de fácil implantação, como é o caso dos famosos casos de sucesso em instituições tidas como similares.

Aspectos relacionados às especificidades regionais e culturais, sejam do país, sejam da instituição, merecem atenção especial, haja vista que a não observância das idiossincrasias de cada país e de cada organização poderá acarretar prejuízos à funcionalidade das novas incorporações, principalmente porque o setor público envolve uma realidade peculiar e nem sempre tão dinâmica.

Outro aspecto fundamental é a adoção sistemática de uma posição de engajamento e também de compromisso consciente com o interesse público, de modo que a implementação de um novo modelo de remuneração deve estar direcionada para a consecução dos objetivos institucionais, evitando a adoção de práticas meramente formalísticas.

Atenção especial deve ser dada à necessidade de contratação de consultorias, que compromete o nível de autonomia do pensamento da instituição. Esse problema pode ser contornado por uma melhor utilização do conhecimento dos servidores do Tribunal, os quais além de possuírem um elevado nível formação, detêm um alto nível de maturidade em relação às necessidades institucionais. Tal característica poderia auxiliar, ainda a construção de soluções endogenamente orientadas, no lugar de execução de modelos pré-estabelecidos, os quais não levariam em consideração os pressupostos institucionais.

A reflexão em torno da implantação de um modelo de remuneração estratégica não pode dispensar a análise acerca da compatibilidade das crenças e valores (pressupostos) institucionais com os conceitos associados a nova forma de remuneração. A partir dessa postura reflexiva, passa-se a uma fase de ressignificação dos conceitos originais, que não se confunde com retoques superficiais, os quais se manifestam muitas vezes pela mera alteração de

nomenclatura ou ainda pela omissão e inclusão de fases. Trata-se de novos significados que sirvam de fundamentos para soluções orientadas para o contexto da organização, que se revelam por meio da construção de instrumentos coerentes com a estrutura, os processos e os valores da organização, bem como na capacidade de rearticulação de conceitos com a finalidade de gerar soluções inovadoras.

Quanto à abrangência da pesquisa, é preciso ressaltar que, mesmo representando a análise de um fenômeno relevante e atual na administração pública, esta foi restrita a um contexto específico passível de implementação de um modelo de remuneração estratégica. Dessa forma, as conclusões desta pesquisa devem ser tomadas em perspectiva ao contexto em que foram produzidas e à metodologia utilizada.

No que se refere a amplitude da coleta de dados, cabe destacar que este trabalho concentrou-se na análise das percepções de atores estratégicos da instituição, ocupantes das mais altas posições do organograma. Assim, uma possibilidade para estudo futura é a ampliação dessa visão, de modo a incluir os demais atores do processo, o que incluiria diretores, chefes de serviços e, ainda, servidores que se destacam institucionalmente como agentes catalizadores de mudança. Tal ampliação contribuirá para a melhor compreensão do fenômeno estudado, em função da junção das diversas faces em que este se manifesta.

Por fim, a pesquisa realizada contribui para analisar fenômeno da transposição de uma modalidade de remuneração estratégica, à luz do modelo da Redução Gerencial, por meio de uma abordagem crítica, evidenciando pontos críticos do processo de implementação de uma nova ferramenta, como forma de viabilizar a efetividade desse instrumento.

Assim, apesar de a transferência de tecnologias de gestão ser um fenômeno comum entre organizações, é preciso ter em mente que quanto maior a diferença entre os contextos de origem e destino, maior deve ser o cuidado tomado durante esse processo. Dessa forma, a transferência direta de um modelo de remuneração pode ter um nível de sucesso reduzido ou até mesmo nulo, pois a sua implementação, sem uma reflexão sobre a compatibilidade em relação ao conjunto de valores do sistema de gestão existente, pode torná-lo meramente decorativo e até prejudicial à organização.

REFERÊNCIAS

ABBAGNANO, Nicola. Dicionário de filosofia. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

ALBERGARIA, Ariane Rocha. Remuneração variável no setor público: estudo de caso sobre a percepção dos servidores da Secretaria de Saúde de Minas Gerais sobre o prêmio por produtividade e suas relações com o desempenho funcional e a adaptação social. 2010. Tese de Doutorado. Dissertação de mestrado em Administração, Belo Horizonte: FACE-UFMG.

ASSIS, Luis Otávio Milagres; REIS NETO, Mário Teixeira. Principais características do sistema de remuneração variável no Choque de Gestão em Minas Gerais: o Acordo de Resultados e o Prêmio por Produtividade. *Gestão & Regionalidade (Online)*, v. 26, n. 76, jan-abr. 2010.

ASSIS, Luis Otávio Milagres; REIS NETO, Mário Teixeira. Remuneração variável no setor público: investigação das causas do fracasso e implicações para o Estado Brasileiro. *GESTÃO.Org-Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, v. 9, n. 3, dez. 2011.

BARDIN, Laurence. *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edição 70, 2011.

BERGUE, Sandro Trescastro. *Gestão da remuneração em organizações públicas: limites e possibilidades para a assimilação de modelos do setor privado*. ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO. Rio Grande do Norte: ANPAD, jun. 2007.

BERGUE, Sandro. *A Redução Gerencial no Processo de Transposição de Tecnologias de Gestão para Organizações Públicas*. XXXII ENANPAD, set. 2008

BERGUE, Sandro Trescastro. A redução sociológica no processo de transposição de tecnologias gerenciais: gestão pela qualidade e certificação ISO 9001:2000 no Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul. Tese de Doutorado. PPGA/UFRGS, 2009.

BERGUE, Sandro Trescastro. (2010). Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público: Uma Perspectiva da Vivência Docente no Contexto Curso. In Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público/organizado por Marizaura Reis de Souza Camões, Maria Júlia Pantoja e Sandro Trescastro Bergue. – Brasília : ENAP, 2010.

BERGUE, Sandro Trescastro; KLERING, Luís Roque. A redução sociológica no processo de transposição de tecnologias gerenciais. Organizações & Sociedade, v. 17, n. 52, art. 8, p. 137-155, jan/mar. 2010.

CALDAS, Miguel Pinto. Santo de casa não faz milagre: condicionantes nacionais e implicações organizacionais da fixação brasileira pela figura do estrangeiro. In: MOTTA, Fernando Claudio Prestes; CALDAS, Miguel Pinto (orgs.). Cultura organizacional e cultura brasileira. São Paulo: Atlas, 1997.

CAPELARI, MAURO GUILHERME MAIDANA; AFONSO, YEDDA BEATRIZ GOMES DE ALMEIDA DYSMAN DA CRUZ SEIXAS SINGER e GONCALVES, ANDRÉA DE OLIVEIRA. Alberto Guerreiro Ramos: contribuições da redução sociológica para o campo científico da administração pública no Brasil. Revista de Administração Mackenzie, v. 15, n. 6, p. 98-121, dez. 2014

CARDOSO, Luis Roberto. Avaliando Sistemas de Remuneração Baseados em Habilidades e Competências: a Visão dos Profissionais de Gestão de Pessoas. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, v. 8, n. 21, p. 13-23, mai/ago. 2006.

CERIBELI, Harrison Bachion et al. Remuneração Estratégica: um Estudo Multicasos. Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad, v. 9, n. 3, p. 129, set/dez. 2015.

DUTRA, Joel; HIPÓLITO, José. Remuneração e Recompensas. Rio de Janeiro, Elsevier, 2012.

FARIA, José Henrique. Consciência crítica com ciência idealista: paradoxos da redução sociológica na fenomenologia de Guerreiro Ramos. Cadernos EBAPE.BR, v. 7, n. 3, art. 3, p. 419-446, set. 2009

FILGUEIRAS, Fernando de Barros. Guerreiro Ramos, a redução sociológica e o imaginário pós-colonial. Caderno CRH, v. 25, n. 65, p. 347-363, mai/ago. 2012.

FLICK, Uwe. Uma Introdução à Pesquisa Qualitativa. 2ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FLICK, Uwe. Desenho da pesquisa qualitativa. Porto Alegre: Bookman, 2009.

GIL, Antônio Carlos. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 6ª Edição. São Paulo: Atlas, 2008.

HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; CARVALHO, Sueli Galego. Diversidade Cultural: panorama atual e reflexões para a realidade brasileira. REAd. Revista Eletrônica de Administração, v. 11, n. 5, p. 1-21, set/out. 2005

HIPÓLITO, José Antônio Monteiro. Remuneração por Competências: recompensando o desenvolvimento e a contribuição do profissional. Revista FAE BUSINESS, n.3, p.28 – 31, set. 2002.

LIMA, Marcos Antonio Martins. Gestão de sistemas de recompensas: estudo de caso em indústria com programa de remuneração estratégica focado na" resource based management theory. Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar-RAUnP, v. 1, n. 2, p. 44-60, abr/out. 2009.

MARCONI, Nelson. A evolução do perfil da força de trabalho e das remunerações nos setores público e privado ao longo da década de 1990. *Revista do Serviço Público*, v. 54, n. 1, p. 10-45, jan/mar. 2014.

NICOLINI, Alexandre. Qual será o futuro das fábricas de administradores?. *Revista de Administração de Empresas*, v. 43, n. 2, p. 44-54, 2003.

PAULA, Ana Paula Paes de. *Por uma nova Gestão Pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea*. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

PAULA, Ana Paula Paes de. Guerreiro Ramos: resgatando o pensamento de um sociólogo crítico das organizações. *Organizações & Sociedade*, v. 14, n. 40, p. 169-188, 2007.

PAULA, Ana Paula Paes de; WOOD JÚNIOR, Thomaz. Dilemas e ambiguidades da 'indústria do conselho': um estudo múltiplo de casos sobre empresas de consultoria no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea (Eletrônica)*. v.2, n.2, p. 171-188, 2008.

PONTES, Benedito. *Administração de Cargos e Salários: Carreiras e Remuneração*. 15ª Edição. São Paulo, LTr, 2011.

RAMOS, Guerreiro. *A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações*. 2ª Edição. Rio de Janeiro: FGV, 1989.

RAMOS, Guerreiro. *A Redução Sociológica*. 3ª Edição. Rio de Janeiro, Editora UFRJ, 1996.

REIS NETO, Mário Teixeira; FERREIRA, Cláudia Aparecida Avelar; THEOTÔNIO, Kelly Soares. Aspectos Legais da Remuneração: uma Análise no Contexto de Organizações Privadas Brasileiras. *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade*, v. 6, n. 3, p. 24-43, set/dez. 2016.

RICHARDSON, Roberto Jerry. Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, Júnia Marçal. Remuneração e competências: retórica ou realidade?. Revista de Administração de Empresas, v. 46, n. SPE, p. 23-34, 2006.

ROSSO, Vagner Fantinel de. A redução gerencial e a transposição do planejamento estratégico no Banco Central do Brasil. 2011.

SANTANA, Marcejane. A administração pública e seus modelos: também modismos? Conjuntura Planejamento, Salvador–SEI, n. 134, p. 38-47, jul., 2005.

SCHIKMANN, Rosane. Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público. Org. Maria Julia Pantoja et alli. Brasília, ENAP, 2010.

SOUZA, Maria. et al. Cargos, Carreira e Remuneração. Rio de Janeiro, FGV, 2005.

STADLER, Adriano et al. Qual é a Remuneração Justa para o Trabalhador? O Caso do Hotel Alabama. Administração: Ensino e Pesquisa, v. 16, n. 2, p. 411-436, mai/jun. 2015.

TCDF – Tribunal de Contas do Distrito Federal. Políticas de recursos humanos. [Brasília]: 2009. 15 p. (Decisão nº 12/08 – AD).

VERGARA, Sylvia Constant. et al. Análise organizacional no Brasil: em busca da independência intelectual. Análise das organizações: perspectivas latinas, v. 1, 2006.

WALTER, Silvana; AUGUSTO, Paulo. O caleidoscópio da estratégia: o papel das consultorias externas no strategizing de uma organização. Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, v. 10, n. 1-2, p. 102-111, jan. 2011.

WOOD JÚNIOR, Thomaz; CALDAS, Miguel P. Antropofagia organizacional. Revista de Administração de Empresas, v. 38, n. 4, p. 6-17, out/dez. 1998.

WOOD JÚNIOR, Thomaz. PICARELLI FILHO, Vicente. Thomaz. Remuneração Estratégica a Nova Vantagem Competitiva. São Paulo, Editora Atlas, 2004.

APÊNDICES

Apêndice A – Roteiro de Entrevistas

Aluna: Thâmara Dayane Cardoso Santos

Entrevista nº :..... Data:

Entrevistado:

Setor que Representa:

Função que ocupa:

Roteiro de Entrevistas

- 1) Qual a sua visão a respeito das influências externas (organizações privadas ou públicas tidas como excelentes do ponto de vista gerencial) para o setor público?
- 2) Você poderia exemplificar uma tecnologia implementada no órgão advinda do setor privado? Quais eram os fins visados por essa tecnologia? Eles foram alcançados na instituição?
- 3) Houve algum processo de adaptação dessa tecnologia ou preservaram-se todos os conceitos originais?
- 4) Pensando na organização, houve alguma alteração estrutural e/ou processual em função da implementação?
- 5) O modelo atual de remuneração do Tribunal é o tradicional, com foco no cargo e não na pessoa. Você acredita que uma mudança desse modelo seria benéfica para a organização?
- 6) Você acredita que modelos extraídos do setor privado, como a remuneração por desempenho ou por competências, seriam eficazmente implantados no setor público?
- 7) Quais os principais cuidados que o gestor deveria ter no processo de implantação dessa nova tecnologia?
- 8) Para você, seria importante a utilização de conceitos e modelos já existentes e implantados em outra instituição como forma de legitimar a mudança da estrutura remuneratória?
- 9) Considerando modelos anteriormente implementados na instituição, o que deveria ser feito de forma diferente na implantação de uma nova forma de remuneração?

Apêndice B – Termo de Consentimento e Participação da Pesquisa Y



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Departamento de Administração
Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão Pública

TERMO DE CONSENTIMENTO E PARTICIPAÇÃO EM PESQUISA

Aceito participar da pesquisa sobre “A Implantação de Tecnologias Gerenciais Oriundas de Contextos Externos no âmbito do TCDF”, da servidora Thâmara Dayane Cardoso Santos, aluna do curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão Pública promovido pelo Departamento de Administração da Universidade de Brasília.

Declaro que fui informado (a) que a pesquisa pretende analisar a percepção social acerca do “processo de importação de conceitos, ferramentas, modelos e tecnologias exógenas pelo tribunal de Contas do Distrito federal”.

Como participante da pesquisa declaro que concordo em ser entrevistado uma ou mais vezes pela pesquisadora em local e duração previamente ajustados, () permitindo / () não permitindo a gravação das entrevistas.

Fui informado (a) pela pesquisadora que tenho a liberdade de deixar de responder a qualquer questão ou pergunta, assim como recusar, a qualquer tempo, participar da pesquisa, interrompendo minha participação, temporária ou definitivamente.

() Autorizo / () Não autorizo que meu nome seja divulgado nos resultados da pesquisa, comprometendo-se, a pesquisadora, a utilizar as informações que prestarei somente para os propósitos da pesquisa.

Brasília, de de 2016.

Assinatura do Entrevistado

Nome do entrevistado:

.....

Atividade/Cargo/função:

.....

Contato do entrevistado:

.....

Assinatura da pesquisadora

Apêndice C – Transcrição das Entrevistas

Entrevistado 1

Nome: LUIZ GENEDIO MENDES JORGE

Cargo: SECRETÁRIO-GERAL DE CONTROLE EXTERNO

Tempo de Gravação: 34:26

Data:

T: 1º número 1, qual a sua visão a respeito das influências externas, as influências oriundas das organizações privadas, ou inclusive públicas tidas como paradigmáticas, como excelentes para o setor público? Qual a sua visão a respeito dessas influências?

G: Bom, primeiro que elas são inevitáveis, inescapáveis, tudo aquilo que ocorre no mercado, na sociedade e é claro por uma questão de agilidade e até mesmo de competição, medida a necessidade de inovação, no âmbito privado essas transformações são muito rápidas porque a competição é muito grande, então todas as inovações tecnológicas e que se refira a melhoria de processo, melhoria de processo de trabalho e eficiência, etc. isso no mercado ele é muito ágil porque é até uma questão de sobrevivência, agora a incorporação disso na administração pública ela também ocorre num tempo muito menor, no nosso tempo é muito menor por quê? Passa pelas questões de burocracia e passa também por uma exigência da própria sociedade, então se nós estivéssemos falando, vamos falar, por exemplo, de transparência, nós temos hoje recursos tecnológicos que facilitam muito a transparência para a administração pública, ou seja, você pega todos os recursos de tecnologia da informação, por exemplo, que estão no mercado e você pode usar isso na administração pública em benefício da transparência antigamente era tudo meio escuro meio escondido, mas hoje tem muitos instrumentos. Então se colocar um exemplo muito claro: as redes sociais, um fato que não existia, então, isso começou no mercado, ou seja, começou na sociedade e demorou um pouco para que a

administração pública também passasse a entrar nessas redes sociais por quê? Porque é um meio de interlocução privilegiado. Ocorre que a própria administração ela tem que se transformar também pra isso tem que se reinventar porque com os avanços da tecnologia, por exemplo, as exigências e os requisitos de transparência são muito maiores, muito mais meios que nós temos, então isso passa a ser mais cobrado socialmente hoje é apenas um dos exemplos, se a gente colocar isso também no que diz respeito a aspectos gerencias, aspectos administrativos, aspectos de estrutura da administração, o fluxo do processo de trabalho então... um outro exemplo assim para a administração pública: os bancos há muito e muito tempo praticamente aboliram o papel, as transações são sempre via sistema, então, o dinheiro hoje é plástico é um cartão raramente você vai pagar alguma coisa com cheque como era antigamente, você escrevia alguma coisa, colocava lá no cheque algo escrito, hoje não, é tudo eletrônico isso gerou uma certa confiança, este processo por exemplo, isso como é que ele entra na administração pública? Um deles, no nosso caso de tribunal, por exemplo, a figura, por exemplo, do processo eletrônico, então, você migra do papel nós ainda estamos muito arraigados no papel e vem para o meio digital. Só que isso tem um impacto na organização, seja nos processos de trabalho, mas principalmente na cultura, e quando eu me refiro à cultura não é só cultura da organização, nossa própria cultura, porque é uma mudança de comportamento, uma mudança de paradigma muito grande, então um exemplo clássico: hoje se você vai, assim que me chama muita atenção, você vai, por exemplo, a um aeroporto, você olhando assim aquele salão de embarque 80 a 90% das pessoas estão com o celular na mão lendo, vendo alguma coisa, então é uma inovação, uma mudança de cultura? Sim, mas também isso entra nas organizações, então resumindo a resposta: é inevitável, mas na administração pública seja por uma série de coisas que tem da própria administração, esse impacto ele é mais demorado, ele demora mais, aí os motivos são os mais diversos, então no caso da administração pública: primeiro como nós somos, estamos adstritos a um regime, a um princípio da legalidade nós só podemos fazer aquilo que está previsto, escrito em alguma norma, não vamos discorrer sobre isso porque tem um aspecto cultural a respeito disso, mas então, até que isso seja incorporado no aspecto normativo até que se transforme numa norma até que isso esteja disciplinado como uma forma de conduta, isso leva tempo isso tem que ser incorporado na administração pra depois passar a ser uma obrigação, no caso, por

exemplo, da lei de acesso à informação e assim por diante e muitas outras formas, mas em resumo a resposta é: é inevitável, no entanto, na administração ela demora um pouco, na administração pública por diversos motivos ela demora bem mais para incorporar essas inovações, mas é inescapável, é inevitável é só uma questão de tempo.

T: Você poderia exemplificar uma tecnologia implementada no órgão, aqui, advinda do setor privado? E quais eram os fins visados? E eles foram alcançados?

G: Ok. Vamos pegar um processo que eu já mencionei na primeira parte, na primeira indagação sua que era justamente essa questão do que veio da iniciativa privada e ingressou um pouco na administração pública. O caso de processos eletrônicos, por exemplo, então você tem que, aí eu tenho dois paradigmas, tanto um paradigma do mercado porque nas instituições bancárias era assim, é assim já há muito tempo não se usa mais o cheque que era tipicamente movimentação em papel em que você talvez não seja da sua época, mas quando a gente ia ao caixa do banco apresentava o cheque tinha que conferir tua assinatura lá no papel na ficha de autógrafos pra só depois autorizar que você fizesse o saque, hoje isso é impensável pelo tempo que demora, então a necessidade de eficiência, agilidade e tendo a nossa disposição os recursos de tecnologia da informação então seria impensável isso, você tá na fila de um banco pra sacar dinheiro então você vai num caixa eletrônico que isso nós temos disponível em qualquer lugar e você já faz o saque eletronicamente sem ter necessidade de papel como tínhamos antigamente. Então essa transformação entrou na administração pública e aqui também no tribunal demorou um pouco, mas se a gente olhar, por exemplo, Receita Federal que também foi um paradigma nosso há muito e muito tempo as declarações na Receita Federal já são feitas em meio eletrônicos então começaram com os disquinhos com os disquetes e depois, hoje via internet, então tudo isso demorou bastante se nós olharmos isso demorou muito a entrar na administração pública e especificamente no nosso caso específico no tribunal de contas, mas entrou, então o que eu quero, o objetivo nosso? O mesmo objetivo que tem, por exemplo, no caso do mercado da agilidade, uma agilidade muito maior porque o processo estando em meio eletrônico, uma outra coisa mobilidade de qualquer ponto, voltando ao celular e o exemplo do aeroporto, ou seja, qualquer pessoa que tenha autorização consegue enxergar sua mesa de trabalho do seu smartphone, então nós ganhamos isso em mobilidade, eu não preciso estar fisicamente em um local para, e por último a transparência, ou

seja, para enxergar para ver os hábitos do processo eu não preciso vir ao tribunal e folhear o processo, olhar o processo porque isso é virtual, então com isso eu garanto eu asseguro a melhor transparência, então esses foram assim os três objetivos que foram definidos em relação a esses processos de trabalho específico e é claro isso tem impacto na organização? Claro, tem impacto de quebra de cultura? Claro tudo isso tem e é um exemplo clássico do quanto a gente demorou em relação a isso, ou seja, isso é um processo que está sendo implementado há três anos, mas se você olhar no mercado as transações bancárias já são feitas há mais de uma década assim, se você olhar a Receita Federal há também há quase há mais de uma década já é feito assim, então nós demoramos a incorporar isso, mas isso está sendo incorporado porque verificou-se que a tecnologia trabalhava ao nosso favor, quando eu falo em tecnologia eu falo em tecnologia da informação, a tecnologia é muito mais ampla do que isso, mas quando eu falo em tecnologia da informação ela hoje nos dá essa possibilidade, então com isso eu garanto transparência por quê? Porque possibilita qualquer pessoa, qualquer interessado entrar no site do tribunal e ter acesso ao processo aos dados do processo, antigamente ele precisaria vir aqui, pedir permissão, pedir autorização, folhear requisitar o processo onde ele estivesse... então era um forte obstáculo a transparência é claro que a gente pode falar também que por outro lado essa transparência não é plena porque nem toda população tem acesso a web, isso é uma realidade, mas enfim, hoje aquelas pessoas que já tem acesso a web, a internet, tem seu smartphone, etc, em princípio ela consegue ter acesso a essas informações em um tempo muito mais curto mais reduzido. O mercado está mais adiantado? Claro, muito mais adiantado que nós, então vai ser sempre assim, estaremos sempre tentando alcançar o que se faz já no mercado.

T: E os fins foram alcançados?

G: Sim

T: Porque você disse que o objetivo era agilidade, mobilidade e transparência. Você acha que hoje você tem os três integralmente.

G: Sim. Agilidade nem tanto ainda, por quê? Porque tem o processo interno continua sendo muito demorado, embora hoje seja em meio eletrônico, é claro que a gente ganhou alguma coisa de agilidade, porque imagina que antes eu precisava para movimentar um documento para o outro edifício, então eu tinha que requisitar uma pessoa para vir aqui, pegar esse documento, assinar um papel, pegar um livro de

protocolo assinar um livro de protocolo, fazer esse percurso até lá entregar o papel assinar o livro de protocolo e assim por diante então houve ganho de agilidade podemos ganhar mais? Muito mais

T: Mas quando você se refere a processo interno, você está querendo dizer as etapas, várias etapas, o que você quer dizer com isso? A estrutura, o processual?

G: Não, aí tem duas intervenientes, você tem os problemas que são estruturais e problemas com relação ao processo de trabalho em si. Quando eu me refiro a processos de trabalho eu me refiro a como as coisas são feitas, ou seja, por exemplo, se eu recebo aqui uma denúncia, então qual é o procedimento que eu faço para apurar aquela denúncia ela vai tramitar primeiro pra onde, em segundo lugar pra onde, o que cada um faz no processo até chegar a decisão final, então aí eu me refiro ao processo em si.

T: Você acha que há um exagero de fases?

G: Sim. Ainda tem, isso aí a tecnologia não consegue resolver

T: Mas não pode simplesmente cortar né?

G: Ah não, tem pequenos ganhos de agilidade que eu te falei, por exemplo, se você tem isso em papel e tem isso em meio eletrônico é claro eu ganho agilidade no encaminhamento de um documento de um ponto A para o B para o C, mas o processo, ou seja, a forma como as pessoas também trabalham, todo o ciclo do processo desde a sua atuação, a participação do auditor como ele atua no processo, a chefia, Ministério Público e Plenário, isso pode ser melhorado tranquilamente. Hoje a gente tem plena consciência disso, de que isso aqui tem, pode e deve ser melhorado. Nós tivemos pequenos ganhos de agilidade nesse aspecto, mas muito ainda apode ser alcançado estou me referindo, por exemplo, ao sistema de workflow, você definir direitinho o workflow para cada processo de trabalho e com isso você ganha em termos de agilidade porque o que se fez a época foi pegar aquilo que era feito em papel e colocar em meio digital.

T: Não reviu o processo?

G: É, a gente deixou para fazer a revisão do processo no momento dois. Motivo: seria um impacto muito grande para a organização já mudar a cultura do papel e mudar os processos de trabalho, tudo ao mesmo tempo até por uma questão estratégica de vencer algumas resistências que são absolutamente normais, mas se a gente pode minimizá-las estrategicamente e definir etapas no processo de transformação, melhor, nesse aspecto nós não queremos ser tão ousados de vamos

mudar tudo, não, vamos devagar. Então foi isso, foi por etapas e a segunda etapa é essa ainda. Em ganhos de transparência tranquilamente já conseguimos um processo transparente que a própria pessoa consegue ver e de mobilidade também que qualquer pessoa em qualquer lugar consegue ter acesso a informação.

T: Ainda mais você que sempre viaja né. Então imagina melhorou muito a sua vida né?

G: Exatamente ou piorou porque agora aonde eu vou o trabalho me acompanha.

T: A 3 agora. Houve algum processo de adaptação dessa tecnologia? Essa que você acabou de falar, que é a questão do processo eletrônico, ou preservaram-se todos os conceitos originais?

G: Quase todos

T: Você já acabou falando um pouco né

G: Nós estamos pegando esse processo como exemplo porque quando nós saímos da teoria e vamos para a prática parece que da pra gente visibilizar melhor, seria vários processos de trabalho no tribunal, mas vamos pegar esse que é bem paradigmático. Então a sua pergunta era se houve alguma ...?

T: Adaptação. Quando você passou do físico para o eletrônico você teve que adaptar alguma coisa? Eu digo até estruturalmente, o que você se referiu.

G: Estruturalmente sim, porque, por exemplo, antes eu tinha um setor e tenho ainda um setor, nós faríamos aqui um grande investimento na compra de arquivos, sabe aqueles armários antigos, arquivos, então uma parte do prédio na reforma já ficaria reservado especificamente para o arquivo, arquivo desses processos, processos antigos de 15, 30 anos. Exatamente. Então à época o tribunal ia fazer um grande investimento nisso pra preservação, por quê? Porque esses documentos hoje estão sendo custodiados por uma empresa então a empresa se encarrega de guardar, de manter, etc. Então o tribunal já havia uma previsão de fazer uma aquisição e de reservar um espaço na nossa estrutura pra isso. Como isso ia ser muito pesado deveria ser feito no térreo então pra uma questão de peso, e com a implantação do processo eletrônico tudo isso passou a ser desnecessário, então eu tenho um impacto na estrutura do órgão, mas eu tenho também alguns impactos na forma de trabalhar, então se antigamente nosso setor de protocolo e arquivo recebia papel e pra isso ele tinha todo o procedimento que ele tinha que fazer agora ele recebe tudo isso em meio eletrônico, então isso muda um pouco a cultura então, por exemplo, se nós não investimos em arquivos tivemos que investir em, por exemplo, em

equipamentos pra digitalização, então esse processo de digitalização teve que ser implementado, é claro que em termos de custo comprar 4 ou 5 equipamentos para digitalizar e comprar arquivos gigantescos não há a que se comparar, é muito mais barato. Ao mesmo tempo tivemos que investir em outros aspectos, por exemplo, segurança da tecnologia da informação. Se o original hoje está em meio eletrônico, então eu teria que tomar um cuidado muito grande com a segurança das minhas informações aqui, porque já não está mais em papel, não posso tirar uma Xerox do então original ou em meio magnético. Então esse investimento em segurança teve que ser feito, então isso termina mudando, tendo um impacto na estrutura da organização e também no processo.

T: Mas então em termos de fluxo de trabalho, como você comentou antes, não?

G: Não, neste momento não. O que a gente ...

T: Deixou pra pensar num segundo momento

G: Não, já está pensado, vamos começar a implementar agora a partir de 2017. Então a partir de 2017 pelo nosso cronograma vamos mexer com o processo de trabalho, por quê? Porque é muito comum as pessoas virem às vezes aqui na secretaria geral, os secretários e falarem “ah eu preciso de mais gente porque eu tenho mais trabalho, preciso de mais gente”, a minha resposta é sempre a seguinte: “ Você já utilizou todos os recursos de TI que você tem disponíveis para melhorar teu processo de trabalho? Segundo, tudo o que você faz precisa ser feito? Terceiro, tudo o que você faz precisa ser feito da forma como você faz? Depois que você responder essas três perguntas e as respostas forem bastante adequadas a gente conversa sobre mais gente”

T: Interessante, exatamente.

4 : Pensando na organização ... é a gente acabou de falar.

5: O modelo atual de remuneração do Tribunal é o tradicional com foco no cargo e não na pessoa. Você acredita que uma mudança desse modelo seria benéfica para a organização?

G: Benéfica e necessária. Por que ? Porque um aspecto tem que ser verificado sempre é a questão do mérito, então a questão da meritocracia, é muito importante em qualquer organização, na administração pública também porque às vezes nós temos dificuldade de recompensar aqueles que fazem o trabalho melhor, que contribuem mais para a organização e nós não temos instrumentos para isso. Não falo nem no aspecto de sanção aqueles que não correspondem as suas

expectativas, mas pode ser feito através de outras coisas, de capacitação, de muitas coisas, mas isso não importa tanto. O que importa é fundamental que você tenha um aspecto de meritocracia, é claro que a questão de meritocracia não é só questão remuneratória, a gente sabe disso, mas é fator importante.

T: Você acredita que modelos extraídos do setor privado como remuneração por desempenho ou por competência seriam eficazmente implantados no setor público?

G: Sim, eu imagino que sim, mas o que a gente não pode, imagino eu, eu já, não só no tribunal, mas especialmente fora do tribunal, eu já vi diversas experiências a este respeito e te digo uma coisa, a maioria que eu vi no passado fracassaram, foram ao longo do tempo, por diversos motivos, um deles eu acredito sempre, é porque não dá pra gente simplesmente neste caso específico e em outros também, copiar aquilo funciona, que é bom no mercado e copiar na administração pública, então tem que fazer algumas adaptações e essas adaptações tem que ser vistas, não dá pra eu simplesmente copiar, não dá pra fazer um ctrl c, ctrl v aqui, então a gente tem que olhar a organização, olhar a cultura da organização e depois implementar isso de forma gradual porque na administração pública a mudança cultural, essas modificações, ela tem um ritmo mais demorado e aí não adianta muito a gente querer ir contra a realidade, ou seja, eu vou mudar a realidade pra depois... não, não, a realidade é essa, então, mas que é necessário e deveria ser feito, sim. É claro, neste caso a gente tem que ver as experiências de mercado e ver também as experiências de outras organizações públicas, seja no Brasil ou seja no exterior, mas é fundamental que seja feito

T: E puxando mais, quais os principais cuidados, porque você tá falando que a gente tem que olhar, quero que você especifique pra mim então, por favor, os cuidados que o gestor deveria ter nesse processo de implantação, porque você falou que tem que olhar as experiências que já existiram, que existem, os fracassos. Então quais seriam esses cuidados especificamente? Você poderia exemplificar?

G: Sim, posso. É mais o aspecto da cultura da organização, não to querendo te dizer o seguinte: “então vamos mudar a cultura da organização pra gente implantar isso”, isso é conversa pra nunca acontecer, porque não vou esperar que a cultura mude pra eu implementar, não. Eu acho que neste caso é o contrário, a gente pode utilizar esses instrumentos para modificar a cultura da organização. O principal cuidado é verificar o seguinte: quais são os pressupostos pra isso funcionar bem na administração privada? E quais são os pressupostos pra isso acontecer bem aqui na

administração pública? Que são outras culturas, então você tem que olhar um e olhar o outro e daí você fazer as necessárias adaptações porque aqui, por exemplo, sobre aspecto sancionatório é bem mais difícil de se fazer do que na administração pública, há uma garantia que a gente tem, que todo mundo tem, que é a da estabilidade, ok, mas como é que eu vou trabalhar neste ambiente de estabilidade, etc . e ao mesmo tempo exigir a questão do desempenho, é possível? É plenamente possível, a legislação permite diversas formas de fazer isso, mas tem que ter alguém disposto a fazer, então um dos primeiros aspectos é esse. E depois eu acredito que na organização pública, assim como, se na privada, meu objetivo máximo é o lucro, na administração pública eu tenho um objetivo máximo que é o atendimento à população. Então deveria ser estabelecido as metas do meu plano estratégico, tudo isso pactuado com todos da casa que é um pressuposto também de efetividade e eficácia desse instrumento na administração pública é todos na casa estarem envolvidos. Ela não pode ser uma ação imposta de cima para baixo, vai ser assim a partir de hoje e ponto final, as pessoas gostam de se sentirem participantes do processo, é algo que eu ajudei a construir, é algo que eu concordo. É claro que é impossível você colocar em um instrumento desse, tentar agradar a todo mundo, é impossível, então, tem até uma frase do Churchill eu acho que fala que o meio do sucesso ele não sabe, mas o do fracasso é tentar agradar todo mundo, então o caminho do sucesso ele não sabe, mas o do fracasso, com certeza é tentar agradar todo mundo, ou seja, é impossível, então isso não adianta, esse é um aspecto. Eu acho que tem iniciativas já bem sucedidas em outro lugar, em outros lugares, em outras instituições, se a gente fizesse um bom bait marketing ou procurasse essas instituições já seria meio caminho andado, ou seja, onde foi que não deu certo, por que foi que não deu certo e pontualmente identificar isso e na hora de fazer isso aqui no tribunal levar isso em consideração, mas é plenamente possível fazer isso

T: Pra você seria importante a utilização de modelos já existentes, implantados em outra instituição, como forma de legitimar mudança? Eu to dizendo assim, você pegando outra ao invés de inovar seria uma forma de legitimar?

G: Sim, vou te dar um exemplo que aconteceu ontem, ontem eu estava com um conselheiro do Tribunal d Contas da Paraíba e eles desenvolveram lá uma tecnologia bastante interessante, por exemplo, para dar publicidade aos gastos das organizações sociais que é uma discussão que nós temos aqui no Distrito Federal que é em relação a utilização de instituições sociais para executar ou acompanhar

políticas de saúde e uma dificuldade que sempre tem em relação a essas instituições é a questão da transparência, eles lá desenvolveram uma metodologia muito interessante que é a seguinte, eles exigiram que o governo do estado colocasse no seu portal da transparência não os recursos que foram transferidos da administração para a organização social, mas que a organização social colocasse no portal de transparência do estado todos os seus gastos e detalhadamente, então veja que isso é uma decisão que ela é paradigmática, ou seja, eu não tenho isso, quando eu tenho uma intenção e quando a gente vai fundamentar uma sugestão para que o tribunal faça algo semelhante eu já posso dizer, a instituição faz isso, deu certo, portanto não é um salto no escuro, que muitas vezes as pessoas tem receio disso, posso, não posso, vai dar certo, não vai dar certo, então você tem um exemplo de outra organização similar congênere à sua e que isso funcionou bem, tranquilamente, estar funcionando é fundamental para o aspecto de convencimento porque como a gente sabe, sempre o novo, ele gera insegurança, as pessoas, a tendência normal, a gente tem medo do que é novo porque tira da minha zona, onde eu me sinto confortável, seguro, mas essa reação é absolutamente normal, mas quando eu digo, olha alguém já deu esse passo e é seguro, tranquilamente isso ajuda muito, desmistifica muita coisa

T: Entendi, e por fim, considerando modelos anteriormente implementados na instituição o que deveria ser feito de forma diferente na implantação de uma nova forma de remuneração aqui no TCDF? Pra você qual o ponto que você: olha a gente tinha que considerar isso e tem que fazer isso diferente? Você já tem contato, ótimo que você já contato com outras instituições.

G: Uma coisa do aspecto da remuneração aqui, por exemplo, que a gente já tinha discutido há muito tempo, que deveria levar em consideração também uma parcela da nossa remuneração deveria ser agregada a mérito, desempenho, claro, mas sempre esbarra, e o que não deu certo das outras vezes foi o seguinte: ah, mas muita gente já está, por exemplo, no final de carreira, então isso não teria impacto na organização, ou seja, essa parcela a mais, e outra demanda sempre foi de que olha seria injustiça não estender isso pra todo mundo porque deixaria por conta da chefia fazer isso, ou seja, a chefia que vai escolher? Não. Então o que não deu muito certo? Você tem que deixar isso muito claro, objetivamente, qual é a minha expectativa que eu tenho em relação ao teu desempenho e isso tem que estar objetivamente posto e isto tem que estar claro para todos, ou seja, não pode ser

uma decisão da chefia, é uma decisão da chefia, mas é uma decisão da chefia calcada em critérios objetivos porque senão eu começo a gerar desconfiança em relação aos critérios de avaliação. Então primeira coisa, a regra tem que estar clara pra todo mundo. Quais são os critérios que eu vou avaliar aqui? E qual é a minha forma de ponderação? Isso tem que estar claro pra todo mundo. Eu não posso deixar isso subentendido, um dos primeiros fracassos que pode levar é justamente você não deixar claro previamente a regra do jogo pra todo mundo e objetivamente como isso vai ser avaliado.

Interrupção

T: E você estava dizendo então que a regra deveria ser clara e isso deveria ser por meio de critérios objetivamente e previamente estipulados de uma forma institucional pelo o que eu entendi de você...

G: E por último é a questão de estar alinhado ao meu plano estratégico, então eu tenho que ter uma meta, é um outro problema também que a gente tem e que normalmente é um fracasso desses métodos de avaliação, é porque isso tudo tem que estar alinhado com o meu planejamento estratégico, ou seja, o planejamento estratégico em qualquer instituição, mas no tribunal tem que ser quase que uma profissão de fé, ou seja, aqui toda direção, administração da casa, a começar pela presidência, etc. dos secretários, todos deveriam estar cingidos no que está no planejamento estratégico, e não no cada um aqui chega e não agora nós vamos pra cá, não, não agora vamos por ali, não agora vamos pra lá. Então como dizem essas frases tradicionais de administração de planejamento, quem não sabe aonde quer chegar, já chegou

T: Ou qualquer lugar tá bom né

G: Ou qualquer lugar também serve porque não tem, não sei pra onde ir, a ausência desse direcionamento estratégico, objetivamente aonde é que eu quero chegar, como, quando? Isso tem que ditar o ritmo de toda a organização, então quando eu falo de remuneração também tem que estar vinculada ao que eu pretendo atingir em termos estratégico, então se eu não alcancei, então também a remuneração não tem que ser integral, tem que ser proporcional aquilo que estrategicamente eu alcancei, eu sei que há uma pressão muito grande nas organizações, especialmente públicas para que se abandone isso e dê um tratamento igualitário pra todo mundo, mas eu não chamaria você ter uma remuneração igual pra todos de tratamento igualitário eu acho que é justamente o contrário, eu acho que é uma tremenda injustiça você ter

remuneração igual para todos porque aí eu alcanço justamente o efeito ao contrário é um tratamento que ele chega a ser em rico, ele não é igualitário porque o desempenho das pessoas são diferentes, o interesse das pessoas, nem o aspecto motivacional, mas a contribuição e o comprometimento que as pessoas tem com a organização são diferentes pras pessoas que a gente sabe que não tem o mínimo de comprometimento e que não agrega nada, faz o seu Day by Day, ou seja, a sua rotina do dia a dia e pronto, agora tem algumas pessoas que não, que puxam a organização, então de alguma forma essas pessoas também tem que ser reconhecidas e incentivadas porque é isso que transforma a organização é isso que provoca a organização, mas eu acredito que seja fundamental isso, essa cultura na instituição, mas defender essa questão da, qual a estratégia da organização? Onde é que você quer chegar? Como você quer chegar?

Entrevistado 2

Nome: PAULO CAVALCANTI DE OLIVEIRA

Cargo: SECRETÁRIO-GERAL DE ADMINISTRAÇÃO

Tempo de Entrevista: 12:12

Data:

T: Qual a sua visão a respeito das influências externas, organizações privadas ou públicas tidas como excelentes, do ponto de vista gerencial, para o setor público?

P: Olha, na verdade o... qual a influência externa? As influências externas, na verdade quem está trazendo e tá percebendo a necessidade do serviço público ser voltado pra produtividade, pra resultado, pra medir resultado. Serviço público passa, começa a ver a importância de começar atender melhor seus clientes, no caso da empresa privada se chama de cliente, mas no nosso caso também pode-se chamar de clientes a sociedade brasileira. Então, o Estado começa a ver que ele não pode ficar parado no tempo e nem manter as antigas ferramentas de trabalho ou de gestão sem que com isso traga prejuízo à sua clientela. Então está realmente buscando ferramentas de agilidade, ferramentas que melhore o resultado e traga benefício pra sociedade.

T: Você poderia exemplificar uma tecnologia, um conceito, uma forma de gestão implementada no órgão, aqui no TCDF, advinda do setor privado? E me responder quais eram os fins visados e se eles foram alcançados?

P: Olha, a gente tá trazendo pra cá a gestão de pessoas, a questão da gestão por competência, esse projeto ainda tá em andamento, a gente não pode ainda avaliar seus resultados, até porque uma mudança de cultura não é tão simples, toda mudança existe várias dificuldades, então não dá pra dizer que há um retorno, mas há realmente uma mudança de cultura, começa-se a se transformar os próprios servidores, os mais novos principalmente. Começam a exigir maior reconhecimento, mesmo que isso traga mais serviço, mas eles preferem ter mais serviço, mas eles querem que traga reconhecimento. Então esse resultado tá tentando se implantar com a gestão por competência, com certeza vai melhorar o tribunal, mas nós não podemos dizer que tem resultado.

T: E tá em andamento né?

P: Tá em andamento.

T: 3, houve algum processo de adaptação da transposição desse modelo de gestão, ou preservaram-se todos os conceitos originais?

P: Não, nós estamos tendo uma adaptação, não tem como partir de uma mudança radical, a gente tá tendo, inclusive nesse projeto de adaptação colocando em projetos pilotos pra ver se eles funcionam, então ainda é nessa adaptação, nós estamos ainda nessa fase de adaptação ainda.

T: Pensando na organização, houve alguma alteração estrutural ou processual em função dessa implementação?

P: Olha, nós estamos tendo alguns mecanismos pra poder medir, a grande dificuldade está na medição dessa produtividade porque você tem muitas coisas que são subjetivas, então estão se criando ferramentas, essa adaptação que nós estamos colocando em teste, essa forma de medir, essa medição do desempenho, na busca do resultado está sendo colocado agora como projeto piloto, como uma forma de se fazer o teste pra se encontrar o equilíbrio entre aquilo que o órgão necessita e aquilo que o servidor se propõe a fazer.

T: Mas estruturalmente não mudou nada? No organograma? Fluxo de processos, de algum processo de gestão de pessoas?

P: Não, nós fizemos vários, houve uma modificação na estrutura, eu acredito que com o final dessa nova adaptação que a gente tá fazendo, esse novo projeto piloto, eu acredito que deva haver uma mudança em termos de estrutura, em termos de organograma, eu acho que tem que se diminuir um pouco a distância entre a chefia maior, a chefia mediata aos servidores, eu acredito que tem que haver uma agilidade maior, eu acho que algumas ideias, novas formas de processo surgirão com esse novo projeto que está sendo colocado na casa.

T: E vocês estão pensando em fazer alterações? É a resposta né.

P: Pode acontecer, pode-se concluir.

T: O modelo atual de remuneração do tribunal é o tradicional, com foco no cargo e não na pessoa. Você acredita que uma mudança desse modelo seria benéfica para a organização?

P: Eu não tenho dúvida, eu acho que você medir a todos pela mesma régua...eu acho que tem pessoas que se propõem a serem mais produtiva do que outras, isso é normal. Os seres humanos não são iguais. Então, eu acho que dependendo daquilo que o servidor busca em termos de carreira, em termos de remuneração. A

sacada que a gente tá querendo colocar em prática é uma remuneração variada. É rever a questão do AQ, buscar através do adicional de qualificação uma remuneração fixa por parte e outra a variável, para que você possa manter permanentemente o servidor na busca do conhecimento e o outro também é uma outra gratificação em termos variável para aqueles servidores que alcancem uma excelência no seu trabalho. Não que você vá punir aquele que não alcançou, muito pelo contrário, aquele que não alcançou, a ideia é se colocar à disposição desse servidor pra buscar quais são as suas deficiências, pra que ele também alcance a excelência, pra que ele alcance os resultados. Porque muita das vezes, o servidor não tá preparado para aquela função, então o tribunal vai se colocar à disposição. Então, eu criaria, talvez, uma ideia, isso vai surgir no debate duas remunerações variáveis, uma pelo conhecimento, pra que ele busque conhecimento e a outra pela sua produção, pelo seu desempenho. Problema é que você tem que mudar muito a legislação, você vai de encontro à diversas pessoas que são contra, porque na verdade muitos querem fazer pouco, ganhando muito e a ideia não é essa, é fazer muito com pouco.

T: Entendi, a próxima. Você acredita que modelos extraídos do setor privado, como remuneração por desempenho, que você acabou de citar, ou por competência, e/ou por competências, seriam eficazmente implementados e implantados no setor público?

P: Eu acho que sim, pra isso é uma caminhada né, isso não vai ser feito do dia pra noite porque eu acho que tem que haver uma grande mudança na cultura do servidor, na forma de pensar do servidor público. Eu acho que nós, os próprios servidores públicos somos culpados pelos conceitos que nos dão, pelo sentimento, pela percepção que a sociedade nos avalia. Então eu acho que tem que haver uma mudança que aí, essa nova mentalidade que existe hoje na população brasileira, quando ela começa a perceber os seus direitos, começa-se a ficar mais vivo, eu acho que isso vai nos obrigar a nos reinventar, o servidor público realmente vai ter que se reinventar e eu acho que nós vamos ter que nos aproximar sim dos conceitos empresariais, vamos ter que buscar um desempenho, vamos ter que buscar foco no resultado, a gente tem que realmente atender os anseios da comunidade e isso só vai ser feito quando nós entendermos que isso depende de cada servidor, através do seu empenho pessoal. É lógico que as instituições terão que dar condições pra que isso ocorra, isso não pode só surgir do servidor, isso tem que ser uma mudança

dos gestores governamentais, assim como do servidores, e até acho que isso tem que partir de cima realmente, tem que agir como o tribunal vem tentando fazer ultimamente: dar condições pra essa transformação.

T: quais os principais cuidados que o gestor deveria ter no processo de implantação dessa nova tecnologia?

P:Eu acho que é colocar isso em debate, em discussão, isso não pode ser de cima pra baixo, isso tem que ser discutido com os servidores, tem que se encontrar um meio termo, algo que realmente traga benefício tanto para o gestor, quanto para os seus servidores, para os seus liderados.

T: Para você seria importante a utilização de conceitos e modelos já existentes e implantados em outra instituição como forma de legitimar a mudança na estrutura remuneratória?

P: Sem dúvida, se houver... aquilo que deu certo né, se puder... Agora tem que tomar cuidado porque cada, nem sempre uma cultura de um órgão é a mesma daquele órgão, do nosso órgão, por exemplo, então a gente precisa tomar cuidado com isso. Acho que tem boas ideias sim já surgindo, tem órgãos em empresas públicas aí colocando em prática várias ideias que podem ser tentadas e colocadas em prática em alguns órgãos, sempre respeitando a comunicação, sempre respeitando o debate, a discussão, trazer algo que realmente nasça de todos os lados, tanto do gerencial, como do operacional.

T: Por fim, considerando modelos anteriormente implementados na instituição, na sua opinião, você tá aqui há muito tempo né, já há um tempo bom, o que deveria ser feito de forma diferente do que você já viu transposto pra cá, ideias, conceitos, o que você falaria assim: não, isso aqui tem que mudar, tem que ser reinventado”, como a expressão que você utilizou?

P: Olha, eu tenho a impressão que, eu acho que é a comunicação, eu acho que tudo pra dar certo, isso tem que ser discutido, debatido. Eu acho que o que falta e que deveria ser melhor implementado é a comunicação entre as pessoas, é o canal. Outras vezes você tem uma boa ideia, ma se ela não é discutida, ela não é colocada de uma forma aberta, franca, com que as pessoas possam colocar suas ideias também, colocar suas opiniões, eu acredito que essa ideia acaba nascendo morta já. Então eu acho que o que tem que ser colocado em prática mesmo é a comunicação, dar oportunidades para que os servidores possa participar, ou seja, independe de qual seja a mudança, se essa mudança por melhor que ela seja, não

for discutida, não for debatida com toda a casa, na minha opinião, ela já nasce com possibilidade séria de fracassar. Então eu acho que a melhor das ideias é a comunicação, dar oportunidade para que as pessoas possam participar da transição, possam participar da criação desse modelo, possam participar da discussão desse modelo e possam, enfim, viver o modelo, viver a ideia, eu acredito isso saia realmente do papel .

Entrevistado 3

Nome: ARIEL DIAS LIMA

Cargo: SECRETÁRIO DE GESTÃO DE PESSOAS E DIRETOR DA ESCOLA DE CONTAS DO TCDF

Tempo de Entrevista: 27:53

Data:

T: Ariel, qual a sua visão à respeito das influências externas, organizações privadas ou públicas tidas como excelentes do ponto de vista gerencial para o setor público?

A: Influências de organizações privadas de qualquer natureza, de qualquer ordem?

T: Privadas, de qualquer natureza, qualquer ordem, que você vá lá pega uma ferramenta gerencial, uma tecnologia, um conceito, ou mesmo públicas tida como excelentes.

A: Pra gestão de modo geral e não só pensando no TCDF?

T: Isso, tá bem genérico agora, depois a gente vai delimitando.

A: Eu vou responder a partir da realidade do TCDF que é a realidade que eu conheço. Muito bem, eu vejo essa relação de forma muito, como é que eu vou dizer isso? Essencial, proveitosa, por quê? **Na verdade em termos de gestão e falando particularmente de gestão de pessoas, praticamente tudo o que se aplica ao setor público que a gente tem conhecido em congressos, em ações de benchmarking que nós temos aqui, vem já de experiências de outros órgãos, até mesmo aquilo que é desenvolvido em pesquisa, em ambiente acadêmico na verdade só se implanta depois que tem evidência de pelo menos de que já foi implantado com sucesso em alguma entidade.** Eu posso citar, por exemplo, o que me vem a mente aqui assim de súbito, uma inovação que nós implantamos, adotamos aqui no ano passado, não, neste ano, no processo seletivo, num dos processos...desculpa não foi processo, foi na elaboração do plano de capacitação, do plano bianual pra tentar estabelecer um critério objetivo pra definir a capacitação junto a jurisdicionados e sociedade, nós adaptamos uma experiência de uma grande universidade corporativa de uma multinacional dos Estados Unidos, em que ela mapeou sua cadeia de valor, e deixou com seus stakeholders e definiu a partir

do mapeamento dessa análise critérios pra que ela, essa grande multinacional definisse quanto que ela ia investir e em que ela ia investir em capacitação na sua cadeia de valor. Eu tive acesso a esse trabalho durante a revisão bibliográfica pra um trabalho de uma disciplina, achei interessante, fiquei com aquilo reservado e chegou o momento, e aí nós estávamos, tínhamos que elaborar o plano de capacitação, até então a composição do plano pra jurisdicionados a sociedade, todo seguimento da dimensão externo era muito assim na base da opinião, pegávamos os grandes pleitos e convidávamos, ah eu acho que tem que ser isso, tem que ser aquilo e aí eu disse não, vamos tentar dar um pouco de método, de objetividade ao fazer, aplicamos no que foi possível aquela teoria, por isso até o chefe do setor teve de fazer um trabalho um pouco exploratório de revisão bibliográfica, começar a adaptar, construir conhecimento e foi muito interessante, o trabalho ficou muito consistente e inclusive abriu uma linha de pesquisa, atualmente temos uma pessoa que está fazendo uma pesquisa de pós graduação dando seguimento a essa adaptação desse trabalho, dessa teoria para o setor público. Então estou citando um exemplo para mostrar assim, que na verdade não há propriamente, não se pode falar que há uma interferência de nenhuma iniciativa, órgão público ou seja qual for a instituição privada diretamente no setor público, mas na verdade assim, o que é produzido é de enorme relevância, grande relevância porque, especialmente quando se fala da parte de educação corporativa em que as fronteiras não são muito definidas, não há muita distinção, práticas de gestão de pessoas já começa a ter um pouco de diferença, olha aquilo que é aplicado na área privada, por exemplo, com certa parcimônia e já no setor público o benchmarking é bem mais solto, bem mais livre, então assim, resumindo tudo isso, essa relação eu diria que ela é vital, é o oxigênio, pode ser dita como sendo assim em certa medida o oxigênio da gestão que fica fechado, enclausurado e certamente vai atrofiar as suas práticas de gestão.

T: Você poderia, acabou exemplificando, se você acha que essa exemplificação já basta, a gente parte pra outra, a gente já parte pros outros pontos da conversa. Porque na segunda, eu peço pra você exemplificar um conceito, uma tecnologia implantada no órgão, aqui no TCDF, advinda do setor privado. Aí você deu o exemplo dessa questão da educação corporativa, que vocês, elaborou o plano de capacitação conforme esse modelo. Você quer dar outro exemplo? Pode ser esse também.

A: Não é que elaboramos o plano de capacitação, mas uma parte do plano naquilo que se referia ao público externo.

T: Você seguiu as diretrizes

A: Exatamente, e não há absolutamente nada escrito em relação ao setor público, ou seja, essa é uma abordagem inédita. Esse artigo é um trabalho muito extenso, um trabalho acadêmico publicado nos Estados Unidos e nós adaptamos aqui para o setor público e acho que merece inclusive prosseguir. Agora também tem usado experiências da área privada e pública também de outra forma, por exemplo, na implantação do qvt eu fui ver quais eram as práticas mais comuns, as abordagens mais comuns que eram adotadas né, tanto na área pública e na área privada e também até na administração direta das empresas públicas. E observei que há uma predominância de ações assim da linha, digamos assim, aquela linha mais compensatória, e aí entendemos que na verdade assim que aquilo não era muito efetivo, era um pouco de ilusionismo e que no nosso caso deveria ser adotado uma abordagem mais efetiva ao desempenho e no caso optamos mais pela linha inicialmente da ergonomia do trabalho que era mais adequado, então olho também pra fora não no sentido apenas de inspirar, mas às vezes também de que não vou trilhar por esse caminho, vou fazer exatamente o oposto, percebe?

T: Nesse caso que você citou então, os fins, quais eram os fins visados? E eles foram alcançados?

A: Deste último exemplo que eu falei do qvt?

T: Vamos continuar naquela linha da educação corporativa porque você falou mais de forma mais detalhada sobre ela. Quais eram os fins? E se eles foram alcançados no seu ponto de vista ainda que seja uma ação relativamente nova, você fez esse ano né?

A: Foi no ano passado para o ano que está em curso. Sim, a experiência foi exitosa, foi bastante trabalhosa, primeiro porque buscar essa literatura, traduzir essa literatura, buscar literatura na qual os próprios autores lá se basearam, fazer revisão, ver o que seria passível de aplicação dentro da nossa realidade. Essa teoria teve que ser um pouco, digamos assim, esse referencial teórico complementado com algumas coisas já consolidadas para o setor público e no fim forneceu critérios para compor o plano de capacitação especialmente dos juricionados e também da sociedade, com base em um critério muito interessante que foi o de alocação de recursos, ou seja, uma vez mapeada a cadeia de valor, a teoria, a modelagem que

foi aplicada permitia identificar quais stakeholders que recebiam maior aporte de recursos por parte do governo que operavam com mais críticas e aí eles foram escolhidos como alvo prioritários de investimento das ações de capacitação. Não houve assim tanta mudança em relação ao que já se vinha fazendo anteriormente com base nas opiniões colhidas junto aos grandes players, mas a diferença foi que ficou fundamentado, ficou bem motivado e consegue-se provar e inclusive ajudou a afastar quando necessário, demandas de cursos não prioritários, ou seja, não afastar, mas colocar em segundo plano digamos assim. Foi absolutamente exitosa a experiência.

T: 3, houve algum processo de adaptação desse novo conceito, dessa nova tecnologia? Quando eu falo tecnologia eu estou dizendo da forma ampla. Houve algum processo de adaptação, ou preservaram-se todos os conceitos originais? Você acabou falando um pouco.

A: Sim, teve que adaptar, até porque nesse trabalho lá muito interessante, ou autores, eles terminaram criando taxonomias, tipologias muito apropriadas a área de atuação daquela multinacional, não me recordo exatamente qual era o segmento que essa empresa atua...

T: Um vínculo de identidade da empresa talvez.

A: **E então o trabalho ficou muito rico, muito customizado adequado a realidade daquela instituição, e nós vimos que algumas categorias não se aplicavam ao setor público. Aproveitamos aquelas que eram aderentes à realidade do setor público e se não me falha a memória, nós agregamos em uma das etapas lá, substituímos acho que duas categorias de análises lá por outras que já eram utilizadas no setor público e em outras metodologias, por exemplo, lá quando você vai fazer o planejamento estratégico em uma das etapas lá de análise de contexto, transportamos lá umas duas categorias de análise pra enxertar e complementar o instrumento, ficou bem interessante com as adaptações.**

T: Pensando na organização houve alguma alteração estrutural, processual em função da implementação? Assim, mudou a forma de você fazer essa análise do plano de capacitação, estruturalmente mudou alguma coisa? Processualmente mudou alguma coisa? Ou as adaptações foram superficiais a ponto de não ter uma mudança superficial?

A: Não, não houve mudança estrutural, o segundo aspecto que você falou foi...

T: Ou processual, no processo de trabalho.

A: No processo de trabalho eu diria que sim, um pouquinho, na medida em que a fase de planejamento, ela foi um pouco alargada. Primeiro pela própria pesquisa e depois pela aplicação do próprio instrumento. A fase de pesquisa foi um pouco extensa, levou aí uns cinco, seis meses e depois, uma vez definida a metodologia foram enviados formulários e aplicados a setores adequados a validação, junto com especialistas e, ou seja, o processo de elaboração sofreu uma pequena modificação.

T: Agora vou afunilar porque é o voltar da minha pesquisa. O modelo atual de remuneração do tribunal é o tradicional com foco no cargo e não na pessoa. Você acredita que uma mudança nesse modelo seria benéfica para a organização?

A: Sem dúvida. Não tenho a menor dúvida de que seria benéfica que é desejável e que de certa forma, o tribunal, ele já deu um passo nesse sentido. As políticas de recursos humanos no tribunal, elas já preveem, por exemplo, a remuneração estratégica, a remuneração atrelada ao desempenho e a entrega de competências e isso já está formalizado, é uma política formalmente estabelecida e uma política que não foi produzida, digamos assim, unilateralmente, não foi a área de gestão de pessoas que prescreveu e os mandatários aí autorizaram, não. Foi uma política que emergiu dos próprios servidores, foram ouvidos em grupos focais, em entrevistas com a amostra bastante significativa, então considero que é uma abordagem, uma linha válida, aderente a cultura do tribunal, não foi implementada primeiro por questões legais, para mudar um sistema remuneratório, você precisa alterar seu plano de carreira todo e alterar leis e você esbarra em resistências e dificuldades externas, aí vem a questão de simetria com outros órgãos, ou seja, se você altera seu sistema remuneratório, os órgãos equivalentes ficam expostos, por talvez terem uma estrutura muito convencional, você adota uma muito ousada, os outros atores não tem interesse nessa estrutura tão ousada, boicotam o processo legislativo e você consegue compreender qual é a dificuldade. Se dependesse, talvez, unicamente do tribunal, talvez isso já tivesse sido implantado. Eu diria que há até um clamor por parte de alguns segmentos da carreira fim para a implantação de uma remuneração estratégica.

T: Você acredita que modelos extraídos do setor privado, como a remuneração por desempenho, competência, seriam eficazmente implantados no setor público?

A: Sim, desde que fossem promovidos também algumas reformas preliminares no modelo, digamos assim de regime jurídico, nas concepções, nos princípios

constitucionais que regem os regimes jurídicos dos cargos, sem isso, o modelo fica prejudicado.

T: Mais especificamente por que no regime jurídico?

A: Como eu falei nas premissas que regem o regime jurídico, então, tem alguns princípios constitucionais, que não são nem princípios, são preceitos mesmo, embora a constituição já preveja expressamente avaliação de desempenho, remuneração, prêmios e esse tipo de coisa, a própria constituição por outra via, inviabiliza na medida que ela coloca a estabilidade de uma forma que simplesmente ela se converte no empoderamento do servidor na medida em que ela submete, por exemplo, as próprias consequências do desempenho, do mau desempenho ou do desempenho suficiente a processos e a ritos que são compatíveis com o poder do desempenho, se for lá, tem o artigo cento e pouco da constituição diz lá que insuficiência de desempenho tem que submeter a um rito infernal lá processos e comissões não sei o que. Ora ao mesmo tempo que ela de certo modo admite que se inove a gestão ela também engessa, então teria que ter uma flexibilização constitucional nesse marco, não de retirar a estabilidade, mas de tirar aquilo que é operacional de dentro da constituição e deixar isso para as leis menores.

T: 7, quais os principais cuidados que o gestor deveria ter no processo de implantação dessa nova tecnologia? Aí já é questão gerencial mesmo, gestor

A: Essa nova tecnologia, você fala a remuneração estratégica?

T: É no caso, a remuneração estratégica. Vamos supor que venceu todas as barreiras e está implementando, quais cuidados deveria ter?

A: Cuidados que o gerente, gestor geral do tribunal ou (T: todos) cada gerente enquanto gestor de pessoas na sua unidade?

T: Pra você implementar, vamos supor que está num processo, decidiu desde nível mais estratégico, até um nível mais operacional.

A: Bom, num nível mais estratégico seria imprescindível que a alta direção, ou órgãos colegiados vissem essas questões tanto da remuneração estratégica quanto do desempenho, de uma abordagem geral de competências, como questões não, digamos assim, de mandatos, mas como questão de política permanente, ou seja, teria que ser um consenso de que uma vez adotado esse modelo, ele teria que estar acima das preferências pessoais dos gestores que sucedem, digamos assim, na presidência, nas gerências das unidades. Tem que ser coisa de Estado e não de

Governo pra fazer um paralelo né. Bom, sendo assim, não pareceria, daria segurança, daria confiança para os gestores de linha, para os próprios servidores que o modelo não seria, digamos assim, substituído ou abandonado por aqui ou acolá, não seria suspiros de gestão, seriam práticas de longo prazo. Esse compromisso teria que ter necessariamente da alta cúpula e tendo esse compromisso prévio com a manutenção e perene de longo prazo, como você chamou, dessas tecnologias de práticas de gestão, políticas, dos gerentes, dos dirigentes setoriais seria requerido, e algo que nos falta aqui, falta mesmo, assumir o papel gerencial corajosamente na sua completude, ou seja, de enfrentar, no bom sentido do enfrentamento, as situações de insuficiência de desempenho, de desinteresse, de lacunas de competência, de atuar realmente como gestores de pessoas, utilizando recursos que a própria abordagem de competências já prevê. E esses dois componentes estão presentes, esses dois requisitos já trariam uma transformação tremenda porque tendo os modelos de gestão bem definidos, estando as práticas bem detalhadas, claras, havendo regras claras, conhecidas e exequíveis, tendo respaldo da alta cúpula que aquilo é uma política de longo prazo, cria-se o contexto em que eu acho que pode haver confiança, o gerente, ele olha pra frente e não enxerga aquilo como algo que ele possa simplesmente ignorar ou levar de qualquer jeito, apostando que no ano seguinte ou na gestão seguinte aquela prática vai ser abandonada, ou seja, isso é algo que não ocorreria, o gerente veria que isso é algo de longo prazo e que ele teria que realmente lançar mão dessa abordagem e se envolver nela, os servidores veriam também com outro olhar porque dada a estabilidade, a perenidade daquilo, eles teriam a possibilidade de ver o rumo da sua carreira, o rumo da sua vida funcional. Penso que com esses dois componentes bem simples, compromisso da alta cúpula e conseqüente empoderamento dos gestores de linha com gestores de pessoas, efetivamente já seria criado um clima muito favorável para a transformação da gestão.

T: Pra você seria importante a utilização de conceitos e modelos existentes e implantados em outra instituição como forma de legitimar a mudança da estrutura remuneratória?

A: Eu diria pra você sim e não de que forma? Com parcimônia, essa utilização daquilo que já está legitimada em outras instituições, por quê? Sim, na medida em que quando você tem casos de sucesso como referência, desde que essas instituições, elas, não sejam muito diferentes, muito distantes da realidade aqui do

órgão, tenha uma certa simetria ou seja de natureza de atuação, isso favorece, da um pouco de confiança na fase inicial, o público interno, servidores, gestores, podem olhar e não realmente deu certo pode-se fazer o tradicional bait marketing , isso seria o sim. O não, eu explicaria da seguinte forma: nada a meu ver, salvo legal juízo, nada pode ou deve ser importado simplesmente, eu acho que tem que mesmo que se vá importar um instrumento, ele deve ser revisto, ou uma prática, ou o que quer que seja, ele deve ser revisitado, ele deve ser entendido e validado no contexto onde ele deve ser aplicado, sem isso, ele não tem legitimidade, se for preciso ele tem que ser adaptado, mas ele tem que ser altamente customizado a realidade, então isso aí cabe o sim e o não pra esses dois pontos de vista na minha opinião.

T: Considerando modelos anteriormente implementados na instituição, o que deveria ser feito de forma diferente na implantação de uma nova forma de remuneração? Você vai dar uma olhada em todas as transposições que foram feitas pra cá, que de certa forma teve uma inspiração externa, e quais os pontos que você, a partir de uma nova tecnologia, ou mais especificamente pensando nessa forma de remuneração, você falaria, não, isso eu faria diferente.

A: Duas coisas essencialmente. Primeiro, do ponto de vista normativo que é crítico no setor público quando se fez o primeiro pccr que foi conduzido unicamente por critério político, as questões técnicas não foram consideradas. O primeiro pccr foi feito num contexto de obter ganho de recomposição e tudo aquilo que, o modelo de gestão foi todo levado pra dentro da lei, porém com uma redação tal que fez com que os ganhos viessem de uma forma muito rápida, muito fácil e não como consequência da aplicação do modelo de gestão, ou seja, os ganhos vieram independente do desempenho, independente do mérito, independente do desenvolvimento das competências, então uma primeira correção seria atuar firmemente naquele contexto político para assegurar sim os ganhos, mas o quanto fosse possível mais atrelados as práticas de gestão de pessoas e de educação corporativa, ou seja, o primeiro plano já vai aí pra, nós já estamos há quase uma década que ele foi instituído e agora nove anos depois que nós estamos pela primeira vez sonhando em conseguir, eu to colocando assim de uma forma bem distante, atrelar, começar atrelar a avaliação de competências à progressão, como é tida. Então, seria uma intervenção pesada lá no primeiro pccr, firme para atenuar o peso político e deixar pra ponderar um pouco mais o critério técnico, teria que ter saído um pccr um pouco mais técnico. E o segundo ponto que corrigiria, que pesa

em todas as nossas políticas, e também nos instrumentos e práticas de gestão de pessoas, tem sido construído, eles foram construídos com a participação dos segmentos vividos, ou de servidores, ou de gerentes, ou de ambos, tudo foi validado pra esses atores, eu hoje entregaria alguns, digamos assim, pra construção coletiva totalmente, eu acho que os mais críticos e os que , digamos assim, ta bom, eles deveriam ter sido construídos integralmente pelos próprios servidores e gerentes, por exemplo, eu acho que o sgd, embora ele tenha sido feito por especialistas, por ser a primeira experiência naquele momento, teria mesmo que ter a atuação de especialistas, os servidores validaram, contribuiu, mas se eu pudesse revisitar esse processo, eu inseriria uma etapa em que os servidores, supervisionados pelos especialistas, pelos consultores, eles construiriam o modelo, que eu penso que seria o modelo mais legítimo de todos e espero que o tribunal num futuro próximo possa ter essa oportunidade, quando for fazer a primeira revisão do gdc que consigamos construir ou que se consiga construir quem estiver aqui, uma estratégia tal que o modelo gerencial parta dos próprios interessados pra ter plena legitimidade

Entrevistado 4

Nome: ANTONIO RENATO ALVES RAINHA

Cargo: PRESIDENTE DO TCDF

Tempo de Entrevista: 20:26

Data:

T: Qual a sua visão à respeito das influências externas, organizações privadas ou públicas tidas como excelentes do ponto de vista gerencial para o setor público?

P: Olha, primeiro vou tratar das públicas tidas como excelentes, eu acho muito interessante porque essas públicas tidas como excelentes, elas desenvolvem as funções delas, institucionais, com esteio exatamente dos princípios que devem reger a administração pública. Então é sempre muito bom a gente poder aprender com essas instituições, logicamente que guardadas peculiaridades de cada situação, de cada local, de cada unidade da Federação. Tanto é que estamos indo participar, hoje, lá no Mato grosso do Congresso Nacional do Tribunal de Contas, onde vamos trocar boas práticas de tribunais, logicamente que nós não vamos copiar tudo, mas aquelas boas práticas que nós não estamos desenvolvendo e que a gente puder verificar que podem ser adotadas no tribunal, dentro das nossas peculiaridades de ação, que é interessante a gente adotá-las. Com relação à iniciativa privada, eu tenho uma certa preocupação quando as pessoas dizem o seguinte: ah eu preciso transformar o setor público tipo um gerenciamento de uma empresa privada. Não é assim. É lógico que a gente tem que buscar eficiência, mas a eficiência, ela não é algo que é inerente ao setor privado, ela também é do setor público, desde o decreto lei 200 de 67, a gente já era obrigado a atuar com eficiência. Então assim, eu acho que é muito interessante nós buscarmos bons exemplos, boas práticas, tecnologias da iniciativa privada, mas aquelas que forem adequadas aos objetivos do serviço público, da atuação pública, das políticas públicas do Estado, nós temos que ter em mente os princípios que regem a administração pública, como por exemplo, o princípio da impessoalidade, o Estado existe pra gerar e pra fazer um bem comum, na maioria esmagadora das vezes, o bem comum, ele não se associa a ideia de lucro que é a grande locomotiva do setor privado. Então naquilo que for perfeito e adequado ao serviço público, a gente pode também buscar as boas experiências do

setor privado, mas tendo sempre em mente os princípios que regem a administração pública e o objetivo do Estado.

T: Muito bom. Você poderia exemplificar uma tecnologia implementada no órgão advinda do setor privado? Quero um exemplo, lógico que tem vários assim né, quais eram os fins visados? E eles foram alcançados na sua opinião?

P: Eu posso te citar um interessante que é o nosso laboratório de asfalto. Esse laboratório de asfalto, ele é feito na iniciativa privada, a empresa que presta serviço de asfalto não é isso? Ele tem que ter um laboratório pra verificar se aquele asfalto que ele vai utilizar quando faz via pública se o asfalto tá dentro das características corretas, se ele tem o ligante correto, se ele foi compactado corretamente, até pra garantir a qualidade desse serviço, dessa obra que é prestada pela empresa privada, nós trouxemos, nós utilizamos essa mesma tecnologia que eles utilizam pra verificar a qualidade do serviço que eles vendem, pra fiscalizar esse serviço, então a gente instalou um laboratório de asfalto, na medida que o asfalto está sendo feito, nós vamos atrás, coletamos a amostra e levamos para o nosso laboratório pra ver se realmente aquele asfalto tem a qualidade que a iniciativa privada que tá vendendo pro setor público, diz que ele tem. Então é uma tecnologia muito interessante que ela nasce inicialmente lá na iniciativa privada e que depois o setor público traz, mas veja bem, que com missões diferentes, enquanto na iniciativa privada, ele é exatamente pra garantir, esse laboratório, é utilizado pra garantir a qualidade do serviço ou da obra que é prestada e é vendida para o serviço público, aqui nós utilizamos exatamente para fazer o controle, a fiscalização, pra ver se realmente essa qualidade, ela consta do serviço ou da obra e se nós não estamos pagando o que vulgarmente se fala gato por lebre, ou seja, pagando um serviço de menor qualidade com um preço maior.

T: Certo. 3, houve algum processo de adaptação dessa tecnologia, ou preservaram-se todos os conceitos originais?

P: Não, o que há é um modo diferente de você aplicar essa tecnologia, enquanto um se aplica pra fazer um produto de qualidade pra vender esse produto em condições competitivas, a outra tecnologia é feita com efeito de controle, de fiscalização pra ver se essa qualidade realmente ela existe. Eu acho que é só a motivação de cada um, mas o modo de você aplicar a tecnologia é a mesma, mas a motivação é diferenciada.

T: Assim, eu sei que é recente, mas você acha que o fim idealizado no projeto está sendo alcançado?

P: Com certeza e eu vou lhe dar um exemplo disso de como é que tá sendo alcançado. Programa Asfalto Novo 1 que foi um plano piloto, ok? Nós utilizamos o método tradicional, 154 milhões era o valor do contrato, foi executado 152 milhões, ou seja, quase que o valor todo e nós identificamos muito tempo depois porque era o método tradicional, um sobrepreço da ordem de 43%, que dá 64 milhões de possível sobrepreço e isso ainda está em contraditório porque é o método tradicional, aguardando que as empresas venham, apresentem seu contraditório, pra depois haver o julgamento e pode haver o que em cima disso? Pode haver um recurso com efeito suspensivo, suspende, pra ter uma visão definitiva lá na frente. No Asfalto Novo 2, utilizando o laboratório, na medida em que o asfalto foi sendo feito, a gente coletou o material, levou para o laboratório, onde tava bom a gente diz tá ok, onde tava ruim a gente diz conserta, eles consertaram durante a obra, o dinheiro não saiu enquanto não foi consertado, então a gente não tá esperando que o dano aconteça, nós estamos fazendo uma fiscalização concomitante pra evitar que o dinheiro saia dos cofres públicos e pague algo sem qualidade. Só pra você ter uma ideia, naquela pista ali que desce Águas Claras, eu não me lembro se é Araucária que chama a avenida. Tem uma avenida que chama Araucária e uma Arniqueiras, a avenida principal que desce Águas Claras. Na hora que eles acabaram, nós fomos lá e identificamos 17 erros, equívocos, falhas, mandamos corrigir, demos um prazo pra eles de 15 dias pra que corrigissem, depois nós voltamos, dos 17 eles tinham corrigidos quase tudo, ficaram mais 7, nós mandamos corrigir de novo e vamos voltar agora pra ver se eles corrigiram. Então a mudança é exatamente essa, o resultado é exatamente esse, é trabalhar concomitantemente com a obra sendo feita, para impedir que o dinheiro saia, porque depois que o dinheiro vai embora é muito difícil a gente recuperar o dano e o honorário.

T: Exatamente. 4, pensando na organização, houve alguma alteração estrutural e processual em função da implementação?

P: Do laboratório houve sim. Primeiramente o que a gente teve que fazer? A gente teve que fazer uma reestruturação no núcleo de obras do tribunal, no núcleo que fiscaliza obras e serviços de engenharia, exatamente pra gente prever a unidade Laboratório de Asfalto, fazer os normativos do laboratório de asfalto, houve a necessidade da gente adotar uma metodologia diferenciada de fiscalização, aonde a

gente a par daquela metodologia tradicional de fiscalização acrescentamos três novas fases que são exatamente as fases em que nós visitamos as obras, fazemos a extração do material, levamos o material para o laboratório e conseguimos um laudo, enquanto a obra ainda está sendo realizada pra impedir que o dinheiro saia dos cofres públicos, e em seguida a isso, nós convocamos ao tribunal o secretário da área, no caso foi o Secretário de Obras, o presidente da Novacap, os presidentes de concessionária Caesb, Ceb e de telefônicas, porque eles faziam intervenções, rasgavam o asfalto pra passar cabo, passar tubo e os proprietários das empresas que ganharam a licitação e mostrávamos “oh tá errado isso, nós queremos que seja corrigido” e dávamos um prazo pra corrigir e depois voltávamos pra poder verificar. Então isso tudo foi alterado, foi toda uma metodologia de trabalho alterado, alteramos unidade estrutural do tribunal, ou seja, o núcleo de obras, nós acrescentamos o laboratório e o modo de atuar.

T: Certo. O modelo, deixa eu ver se eu quero encerrar alguma coisa aqui, porque senão já vou passar para o bloco b. Você falou dos fins ...ok. Agora eu vou delimitar um pouco mais a conversa. O modelo atual de remuneração do tribunal é o tradicional, com foco no cargo e não na pessoa. Você acredita que uma mudança nesse modelo seria benéfica para a organização?

P: Sim, eu prego duas alterações. Primeiro que na remuneração haja uma gratificação de produtividade, mas nós temos que trabalhar muito no modo como medir essa produtividade, porque na minha avaliação, a produtividade tem que ser medida em algumas fases, primeiro nós temos que ter um planejamento estratégico do tribunal como um todo, metas pra ser atingidas pelo tribunal como um todo, depois nós temos que trabalhar em metas para cada unidade do tribunal e dentro de cada unidade, metas objetivas pra ser alcançadas por cada servidor, e isso é importante a colaboração de todos porque a gente sabe que os chefes, os gerentes terão um papel fundamental e muitas vezes, o chefe, o gerente que vão coordenar uma avaliação podem às vezes não estar agradando a todos e a pessoa tem que ter em mente que trabalhar institucionalmente é obrigar a gente a dizer alguns não de vez em quando, então eu acho isso fundamental, a gente ter uma parte da gratificação do servidor baseado na qualidade do trabalho e na sua produtividade. A outra questão é no tocante ao adicional de qualificação, que eu entendo que uma parte do adicional de qualificação ela pode ser fixa, o que eu chamo fixa? Por exemplo, você Thamara fez um mestrado, fez uma pós graduação dentro de uma

área de interesse do tribunal e que esteja adequada as suas funções, fez um doutorado, então você não precisa estar renovando um doutorado, um mestrado, uma pós graduação porque se você fez aquele título, você titulou, você tem aquela gratificação, mas uma parte disso terá que ser voltado mesmo a qualificação, pra de quanto em quanto tempo, assim que for estabelecido na norma, a pessoa ter que renovar. Vou dar um exemplo, você faz hoje um curso de especialização em direito administrativo, se você trabalha nessa área e está nessa função, então que esse curso tem uma validade, por exemplo, de três anos, se daqui três anos você não renovar esse curso ou outro que te interessa nas atividade do tribunal, você vai perder essa parte do adicional de qualificação. Eu atuo, penso nessas duas questões basicamente e da gente assim, sempre que tiver... digamos que o tribunal faça um convênio com uma universidade e tem um curso interessante no Brasil e até no exterior para qualificar o servidor, que a gente busque conceder esses cursos e essas oportunidades pra aqueles servidores que se destacarem em razão da dedicação, da eficiência no trabalho.

T: Muito bom. 6, você acredita que modelos extraídos do setor privado, como a remuneração por desempenho ou por competências seriam eficazmente implantados no setor público?

P: Eu acredito que sim, não é de uma fácil implantação, em razão até da resistência corporativa que vai existir, mas eu acredito que um diálogo dos gerentes com os servidores, mostrando realmente que aquilo visa trazer benefícios pra produtividade, pra eficiência e que vai melhor qualificar e remunerar aqueles servidores que estão comprometidos com essa eficiência, eu acho que não é fácil, mas eu acho que é possível de conseguir essa implantação sim. Nós temos estudos sobre isso aqui no tribunal, nós temos estudos bem avançados sobre isso aqui no tribunal

T: Quais os principais cuidados que o gestor deveria ter no processo de implantação desse novo modelo?

P: Bom, primeiro, eu acho que isso deve ser discutido com todos os setores da instituição, mostrar o quanto que isso é importante pra instituição, mostrar que nenhuma carreira de servidor público ela se fortalece se a instituição não estiver primeiramente fortalecida, mostrar que a instituição, ela tem que ser reconhecida pela sociedade como uma instituição no mínimo importante ou talvez até essencial, que essa é a busca de todas as instituições, pra que a sociedade receba serviços de qualidade, políticas públicas de qualidade. Então eu creio que o primeiro passo pra

implantar isso é um diálogo, uma discussão interna, um esclarecimento e todos que se envolverem pensar em primeiro lugar na instituição. Isso faz parte da evolução do servidor público, é isso mesmo, num primeiro momento da ditadura o servidor não tinha voz, depois quando veio a democracia, o servidor passou a ter muita voz e às vezes, eu já fui servidor e já fui presidente de sindicato, muitas vezes quando a gente precisava falar, como a gente tinha muita liberdade e a gente tinha sido oprimido muito tempo, a gente até gritava e vai chegar um ponto que a gente vai conseguir sentar todos nessa evolução e buscar, logicamente, aquilo que é interessante de valorizar para o servidor, mas também aquilo que a gente precisa fazer para a instituição, eu acho que o diálogo é o caminho, o diálogo e a transparência e a discussão.

T: 8, pra você seria importante a utilização de conceitos e modelos já existentes e implantados em outra instituição como forma de legitimar a mudança da estrutura remuneratória?

P: Pode ser como uma forma, não sei se de legitimar, mas de inspirar alguma mudança quando você alguma instituição que aplicou alguma estrutura remuneratória que deu alguma eficiência, que deu qualidade para as funções daquela instituição, eu acho que vai servir primeiramente de inspiração pra que a gente possa discutir essa questão internamente, debater pra ver se isso pode ser aplicado ou não no tribunal. Eu diria que muito mais do que legitimação seria fonte de inspiração.

T: Certo. Por fim do meu roteiro, considerando modelos anteriormente implementados na instituição, o que deveria, isso num viés gerencial, o que deveria ser feito de forma diferente na implantação de uma nova forma de remuneração?

P: O que deveria ser, primeiro

T: Os modelos de gestão transpostas pra cá

P: Primeiramente eu creio que deveria ser levado em conta essa questão da produtividade do servidor e da unidade pra que a gente pudesse ter uma parcela da remuneração que ela fosse variável exatamente em razão do cumprimento de metas, de metas do tribunal como um todo, de metas da unidade e de metas de cada servidor ali, eu vou dar um exemplo pra você, me falaram assim “por que que a gente não implanta o teletrabalho? Topa implantar o teletrabalho?”, aí eu falei assim “topo, mas eu topo implantar o teletrabalho se a gente conseguir trabalhar no sentido de buscar exatamente isso, vamos pegar o nosso plano estratégico, vamos

estabelecer de forma, talvez, mais métrica um pouquinho os nossos objetivos, as nossas metas de cada unidade e de cada servidor e vamos ver em que situação o servidor se habilita para o teletrabalho, ou seja, que ele vai ter que cumprir metas e no momento em que ele tiver no teletrabalho, ele vai ter metas mais ousadas que ele tinha quando ele estava aqui no tribunal”, então assim, eu acho que isso é muito interessante de se discutir e implantar, o sistema de desempenho, é por aí o caminho. Eu acho que esse é a grande situação que nós temos que trabalhar.

T: Aqui no tribunal tem algum modelo gerencial que você, porque o senhor é presidente hoje, mas aqui você já tem um bom tempo, então você presenciou implantação de outros instrumentos de gestão, que você pode dizer assim que foi bem sucedido?

P: Olha, eu gosto muito de usar um programa que foi desenvolvido pelo Instituto Rui Barbosa chamado channel, não sei se você conhece o channel. No channel a gente não tem a avaliação do servidor, mas a gente tem a avaliação das unidades do tribunal e eu acompanho ele diariamente, ele tem metas a serem cumpridas, essas metas são medidas mensalmente, vou te dar um exemplo, a Secretaria de Fiscalização de Pessoal, tem lá quatro ou cinco programas pra desenvolver, tem dez ações a desenvolver e a gente fez um planejamento, essa ação X, vai demorar dez meses, e no primeiro mês tem que ter feito isso e no segundo mês tem que ter feito isso, então sempre todos os dias que eu chego ao tribunal, eu vou no channel e vejo como é que tá o andamento de todas essas metas, depois eu vejo o seguinte, que determinada meta de um setor, de uma unidade do tribunal, ela às vezes tá adiantada e outra meta, por exemplo, tá atrasada, o que a gente faz? A gente chama o gerente dessa área, será que a gente avaliou errado, por que que tá atrasada aqui? Ah porque nós avaliamos que tinha que ter quatro auditores pra chegar nesse ponto e realmente só trabalhamos com três, então vamos tirar um auditor de onde tá adiantado, vamos passar pra lá, vamos dar um reforço porque aqui nós calculamos exatamente o contrário, ou seja, com quatro a gente chegava aonde a gente precisa e tem cinco, então isso pra mim me ajuda muito, esse instrumento pra que eu possa gerenciar o tribunal me ajuda demais. Agora o que nós queremos nesse segundo momento no channel, é nós temos no channel acompanhamento das metas do tribunal por instituição, nós temos acompanhamento por unidade e o próximo passo no channel é a gente trabalhar exatamente com a medição do desempenho do servidor.

T: Pra chegar a nível do indivíduo né?

P: É a nível do indivíduo, é o último passo agora, se Deus quiser nós vamos fazer.

Entrevistado 5

Nome: DELSO FERREIRA DA SILVA JUNIOR

Cargo: DIRETOR DA DIVISAO PLANEJAMENTO E MODERNIZACAO ADMINISTRATIVA

Tempo de Entrevista: 24:36

Data:

T: Primeiramente, qual a sua visão à respeito as influências externas, organizações privadas, ou seja elas públicas tidas como excelentes, do ponto de vista gerencial, para o setor público?

D: Para o setor público? Eu acho que é muito importante porque impõe desafios né, por mais que a organização às vezes ela não seja daquelas que são indutoras, que eu também não tenho classificação assim da nossa, mas eu acho que é importante porque é como se fosse um bonde né, usando um termo assim bem popular, em que todo mundo tem que acompanhar, né, principalmente na nossa área em que você tem concorrentes, você tem o Ministério Público, você tem a Imprensa Investigativa que às vezes atua fazendo funções de controle, não institucionalizadas assim no âmbito público. Então eu acho que esses movimentos externos, eles tendem a, se a gente não tiver junto, nos empurrar e ainda vai junto. Essa é a visão que eu tenho, entendeu?

T: Você poderia exemplificar uma tecnologia implementada no órgão aqui, advinda do setor privado? E quais eram os fins? Você vai me dar um exemplo de quais eram os fins. E se eles foram alcançados? Tecnologia, eu to dizendo tecnologia gerencial.

D: Certo, tipo de metodologia né?

T: Metodologia, conceitos...

D: Ainda tem uma mais clássica aqui no nosso caso é uma dos principais do tribunal que é o balanced scorecard. Porque o RAMOS, Guerreiro. A Redução Sociológica. 3ª Edição. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 1996.

RAMOS, Guerreiro. Introdução crítica à sociologia brasileira. Rio de Janeiro: Andes, 1957.

ele foi introduzido aqui pela gente já em 2011, no nosso plano estratégico de 2011 a 2015 e agora nós já estamos numa primeira revisão do plano e que nós estamos assim implementando algumas melhorias e até algumas correções em relação a, digamos, faltas que a gente encontrou do método e como todo método que a gente vê assim externo e que a gente coloca dentro da organização a gente precisa adaptar né, então o BSC 1 é um exemplo clássico aqui que nós pegamos o exemplo lá, nós já pegamos um exemplo de BSC, não aquele puro do setor privado, ele já nos foi passado em BSC, digamos, adaptado para o setor público em que o móvel principal não é o lucro porque no setor privado você tem o combustível maior que é o lucro, então a perspectiva financeira é uma das principais, que a empresa precisa de recursos para a sobrevivência dela, então no nosso caso aqui a perspectiva de resultado é o cidadão cliente, é o serviço que a gente presta pra ele, então esse é o exemplo clássico, o BSC , e nós fizemos umas adaptações para internalizá-lo e a gente tem tido sucesso, temos muito que avançar ainda.

T: Então você vai acabar me respondendo algumas perguntas. Houve algum processo de adaptação? Você pode me detalhar um pouco mais?

D: Isso que eu to falando, já na construção do mapa estratégico...

T: As perspectivas...

D: É as perspectivas, os temas, as perspectivas, então a gente já precisa isso, e não só nessa questão do modelo, como as próprias algumas questões até operacionais, quando você fala em digamos a fase final que é questão de reuniões de avaliação de estratégia, se você não tiver uma cultura bem arraigada na instituição de reuniões gerenciais, de você tá cobrando e você medindo constantemente os resultados e indicadores, você precisa fazer isso de uma forma mais lenta, senão o que acontece? Você começa a, digamos a ter uma rejeição do método por ele mudar muito assim a forma como as pessoas atuam na instituição. Então eu acho que essa internalização ela vem preparada já no início de uma mudança de cultura, você geralmente tem aquelas fases iniciais de, como se dá o termo? Faltou a palavra agora, de mudança de cultura, tem o termo correto, mas me faltou a palavra agora. Então é essa, você tem uma mudança de cultura, geralmente você faz palestras ou visitas né ou mobilização né pra que você prepare a instituição pra saber o que ela, eu to falando aqui específico do BSC, mas eu lembro agora outro na área de gestão de pessoas também que ocorreram, mas a gente pode ficar aqui no BSC, então todos esses, você precisa de reuniões iniciais, são motivacionais

ou de outro caráter em que você vai assim verificando, até porque uma questão importante também que a gente fez até no BSC é como se fosse uma análise de risco né. Qual o risco que eu tenho dessa metodologia não dar resultado na casa? Então você começa a avaliar os stakeholders, quem pode atuar te ajudando e quem pode, digamos, neutralizar alguma coisa, não prejudicar porque a gente nem internamente... mas digamos isso, então você tem a perfeita noção dos atores que você vai atuar pra que você possa fazer um trabalho específico com cada um, sabe? Essa que é a ideia, mas isso tudo é o que eu te falo também, tem o campo teórico e o campo da prática, se realmente você consegue aplicar aquilo tudo, porque às vezes você tem um planejamento e fala “vou fazer assim” e tem que ver se você consegue colocar aquilo em prática, “não, ninguém vai fazer nessa metodologia”, mas na hora de implantar, nós mesmo no planejamento, entendeu, essa questão.

T: Então a gente falou da questão da adaptação, você disse que foi feita algumas adaptações e pensando na organização houve alguma alteração, não falando especificamente do modelo, mas falando além, houve alguma alteração estrutural e/ou processual?

D: Do impacto?

T: Que saiu do modelo.

D: Ah sim

T: Que a gente teve que adequar isso aqui...

D: Ah não, em relação, pensei que era o impacto que já tinha gerado na organização

T: Estrutural ou processual, em termos, como que era feita, o que você olha no BSC , as coisas antes e como foi feito a partir dele, e estruturalmente, “ah a gente teve que mudar alguma coisa no organograma, não, a gente teve que mudar esse fluxo de trabalho aqui”, alguma coisa assim.

D: Olha, eu to pensando aqui porque isso aí eu vi sobre duas óticas, uma na questão da implantação e a outra já no resultado de implantação da metodologia, aí com certeza porque a gente tem do mapa estratégico, um dos objetivos nosso era de manter a estrutura permanentemente atualizada pra execução da estratégia. Então, quando a gente tem lá alguns objetivos relacionados a controle social, a busca por resultados, tudo, na organização nós tivemos uma reestruturação, criação de ouvidoria, criação de outras áreas, a própria CEGED, a CEGED não existia no passado, ela tava dentro da área de gestão de pessoas, que antes era até aquela questão que o nosso diretor Ariel usava, que era uma visão mais cartorária, fazer

processos de trabalho. Então ela teve um novo enfoque, então a CEGED, a ouvidoria e várias outras áreas, a própria divisão da secretaria geral com a secretaria de controle externo, a secretaria geral em que o gabinete dela funciona como se fosse uma área de gestão de projetos também, porque antes quando você tinha a secretaria de forma, todas em um nível sem uma gerência superior, só da presidência, você tinha uma dificuldade de gerenciar projetos porque ficava tudo em cada área, aí você tinha que tirar pessoas da área fim pra fazer projetos, hoje você tem uma área mais gerencial, assim, no nível mais acima. Então esses foram impactos decorrentes dessa metodologia sabe? Vieram juntas né até com outros trabalhos tá? Mas essa preocupação constante em você tá com a estrutura adaptada com a sua estratégia é fundamental sabe? A estrutura tem que ser como um ser vivo sabe, a cada momento e agora até, não sei se foge um pouco do assunto porque eu falo muito também, com essas mudanças que vem aí da PEC, a gente vai ter que tá com a estrutura, trabalhar, porque a gente vai ter que fazer mais com o mesmo, e a estrutura vai ter que se adaptar, nós vamos ter que fazer, nós vamos ter que nos reinventarmos, sabe, então eu vejo esses desafios e nós temos que tá preparados pra isso.

T: O modelo atual, vamos mudar agora um pouco, o modelo atual de remuneração do tribunal é o tradicional, com foco no cargo e não na pessoa. Você acredita que uma mudança nesse modelo seria benéfica pra organização?

D: Olha, isso é um assunto que embora a gente saiba de conhecimento, a gente não domina profundamente como planejamento, por ser mais um pouco mais generalista nessa área né, aí eu não vou dizer aqui que eu sou, conhecedor de gestão de pessoas né. Mas a minha percepção é que é necessário porque eu já trabalhei em vários lugares também que a gente ouvia um termo clássico que é “você ganha pelo que é e não pelo que faz”, isso aí eu ouvi n vezes na minha vida, sim em alguns outros trabalhos. Aqui no tribunal eu não cheguei a ouvir isso, mas é o que a gente vê. Então, se a pessoa desenvolve muito ou pouco, mas é um cargo x, ele vai ganhar aquilo porque você não tem uma remuneração variável em razão de desempenho. Então eu acho que é um desafio também e como desafio eu te falei tem que ter aquelas fases iniciais de modificação dessa cultura, sensibilização, lembrei da palavra, sensibilização é a palavra chave em relação à isso. Então você tem que sensibilizar claro, o que eu tenho visto atualmente, você tem setores que são contrários a isso, às vezes até sindicato ou associação, entendeu, então eu

acho que é um caminho porque você tem que premiar pessoas que tem desempenho acima da média porque se você nivela todo mundo nesse aspecto você não tem desafios. Se eu chegar aqui e fizer sempre do mesmo aí você não tem e você até desmotiva quem cumpre desafios e tá sempre desenvolvendo aquele a mais. Então essa é a ideia que eu tenho em relação a esse assunto.

T: Você acredita que modelos extraídos do setor privado como, porque você já trabalhou em outros você já tem o conhecimento deles né, como remuneração por competências, por desempenho, você mesmo trouxe essa palavra, seriam eficazmente implementados aqui no tribunal? No setor público, mas vamos falar aqui no tribunal também ou se você quiser falar de uma forma geral para o setor público ok, mas eu quero que você coloque ênfase na sua explicação na eficácia.

D: Na eficácia?

T: Isso na efetividade porque existe um resultado real, assim, o que é esperado porque existe uma finalidade, no desempenho, etc, na meritocracia.

D: Eu acredito que sim, é o que eu falei se você tiver todas essas fases cumpridas de uma implementação do modelo e você chegar no final, e aí é dentro disso, você ter os indicadores, né digamos, alguns com certa, você não foge de uma subjetividade desses modelos, mas sempre mais objetivo possível que você consiga medir o resultado e você medindo isso você consegue remunerar a pessoa por aquele desempenho dele, pelo bom cumprimento das competências, mas são desafios grandes sabe, a gente tem exemplos de organizações que tiveram avanços nisso no próprio Tribunal de Contas da União tem, mas também não conheço bem os resultados deles né, mas eu acredito que é possível sim, você ter a metodologia, você conseguir aplicar pra você definir digamos uma remuneração variável e você ter resultados diferentes, até porque, é o que eu to falando, vai ter gente que vai se acomodar e vai ficar satisfeito também de tá naquele aquém, entendeu, as pessoas são diferentes entre si e aí você vai conseguir retribuir aquele que tem desempenho melhor, que quer avançar mais, acho que isso é natural, mas sempre adaptando realmente as especificidades de cada órgão.

T: Certo, e quais os principais, porque você falou que vai ter que ter uma adaptação, quais seriam então os principais cuidados que o gestor deveria ter durante a implantação? O que você acha que não se deve pecar? Onde não se deve pecar? Ou o que eu tenho que ter cuidado?

D: O que eu penso isso é na fase de planejamento, como tudo no planejamento, porque no planejamento você vai fazer toda essa preparação pra implantação, se você vem traz uma metodologia e fala “vou implantar”, então eu acho que a fase de planejamento dessa implementação é importante em que você veja os exemplos que já foram né, ou seja, esse passado, ele pode te ajudar muito. É claro que , é o que to te falando né, em termos de planejamento, o passado, o que a gente chama de retrovisor, ele é muito importante, mas você tem que olhar pra frente também, igual eu te falei os desafios que se põe. Então se você vem, o planejamento é fascinante por isso, porque você não tá olhando só pro ontem e hoje, você olha pro futuro. Então eu já aqui, igual eu te falei, com várias construções de cenários ainda não teóricos, mas na mente é o seguinte: o que vem agora nessa fase que a gente vai passar na administração pública? E aí quem vai aplicar isso vai saber, eu vou ter condições de ter recursos financeiros pra fazer isso? Ou seja, senão de repente você começa a implantar e daqui a pouco você já tem uma restrição que era previsível e você não vai ter os instrumentos, então, o planejamento como em qualquer coisa na vida, tendo o seu dia a dia que você trabalha, você tá mexendo com planejamento, é por isso que é uma matéria que eu sempre me fascinei, porque você planeja tudo na vida né, é o que eu falo, a parte de implantação do método , do modelo, você planeja bem, você, as adaptações pode ser em relação, que eu te falo, às medidas, indicadores, aos instrumentos que você vai aplicar também, a forma de internalização

T: E pra você seria importante a utilização de conceitos e modelos já existentes implantados em outra instituição como forma de legitimar a estrutura remuneratória?

D: Sim, eu comentei um pouco na questão anterior em relação a isso, eu acho que sim porque é como se fosse aquele argumento da autoridade assim, olha já foi implantado e é possível, então se você tiver um case de sucesso realmente é uma, agora se você vai implantar alguma coisa que você viu que em vários órgãos se tentou e não se conseguiu, nós temos um exemplo clássico que é a questão do sistema de custos que tá desde 64 sendo cobrado e a LF renovou e a administração pública não avança nisso, a implantação de uma metodologia de medição de custos, por quê? Porque tem resistências. Você vai começar a medir custos de tudo e você começa a identificar que tem área que tem produto x que o custo é alto, digamos, então essa é uma questão muito séria sabe, então eu to dando esse exemplo também, ou seja, se você tem, aí ta um pouco, talvez não esteja respondendo direto,

mas se você tem já essas experiências que algo foi implantado, bom se você já viu que determinada coisa se tentou implantar n vezes e não se conseguiu talvez você tenha que buscar aonde estão os erros e aí é uma questão do investigador, do analista de saber porque aí eu acho que é importante também a sabedoria das pessoas do órgão de pegar outra adaptação, se isso aqui não tá dando certo o que a gente precisa então pra acertar?

T: E por fim, considerando modelos anteriormente implementados na instituição, o que deveria ser feito de forma diferente na implantação de uma nova forma de remuneração? Agora eu quero que você olha e fala assim, “olha Thâmara eu já passei aqui por várias implementações, conceitos, ferramentas, metodologias, sistemas trazidos de fora, eu acho que eu faria diferente, se eu tivesse autonomia, se dependesse só de mim, eu faria isso diferente” .

D: Em relação a esses sistemas de remuneração?

T: esses de remuneração, que na verdade não pode ser só específico dele, pode ser de qualquer outros que você tivesse autonomia, se tivesse na sua mão o sistema de custos por exemplo...

D: Olha o que eu vejo talvez, e é um problema de algumas organizações, é outra parte importantíssima da implantação de qualquer modelo desse e é a comunicação sabe, a comunicação é o elemento chave e essa parte também quando a gente implantou o método em que quando você sensibiliza, depois você tem que vir com uma série de, você vê um exemplo clássico agora, a gente tá sem relacionado, o governo vai implantar um novo modelo aí da previdência, ele tá forte na comunicação entendeu, claro que não tá como deveria, mas se você vai trazer uma metodologia dessa pra dentro do tribunal você tem que comunicar e uma comunicação feita também por quem conhece, uma comunicação dessa tem que ser bem elaborada, bem planejada, pra você mostrar pra pessoa o que se busca, aí você vai ver de novo os riscos, quais são as resistências que pode ter? Aí você faz uma comunicação voltada pra minar essas resistências, porque a pessoa geralmente fala” ah mas você na questão da remuneração” um problema, ah mas você tem muita questão subjetiva do chefe que avalia de uma forma um ou outro e que nunca elimina esse subjetivismo. Uma das defesas é isso, difícil você obter um modelo que seja bastante objetivo e que você diminua essa percepção em que você, essa percepção não, mas essa supremacia do avaliador porque o gerente que vai avaliar um sistema desse e que depois você vai gerar um resultado que pode ter um

impacto financeiro, então a busca é você tentar mostrar pra pessoa e o modelo vai ter que tá preparado pra isso de que você vai tentar ser o mais objetivo possível, é isso que eu penso, porque o objetivo assim, é comunicação e transparência, aí é o seguinte, a comunicação e transparência só funciona também se o modelo é verdadeiro, aquilo que você vai comunicar é verdadeiro com o modelo que você vai implantar.

T: O que seria modelo verdadeiro?

D: Verdadeiro que eu falo é o seguinte, entre a comunicação e o modelo, você comunicar realmente aquilo que você quer, isso você tem que ser honesto sabe, porque se você camufla a gente às vezes pensa que a pessoa não percebe, mas elas percebem, a organização é muito inteligente, o corpo técnico, então você tem que tá bem, mesmo se você tiver um ponto fraco e tudo, então você tem que tá bastante ciente disso, é isso que eu acho.

T: Agora eu posso voltar numa pergunta porque eu vou colocar respondida na anterior mas queria deixar sua resposta total aqui, teoricamente a gente já teria terminado, você deixou de falar a três, porque na verdade você falou ela na 1 e na 2, mas só sintetiza de novo aqui pra ter o resumo das suas palavras. Questão três, houve algum processo de adaptação dessa tecnologia ou preservaram-se todos os conceitos originais que você deu o exemplo do BSC?

D: Não, então, eu falei, realmente houve uma adaptação da metodologia, conceitos também tem que ser adaptados principalmente no nosso caso que você tem vários tribunais de contas e nós não temos uma lei processual única, então às vezes você tem uma palavra que tá dentro do tribunal diferente do outro, isso é um exemplo só e na questão, por exemplo, nós utilizamos no planejamento um modelo da área federal em que você trata uma ação, por exemplo, pode ser um projeto ou uma atividade, atividade é a sua operação contínua e o projeto é aquele conceito limitado no tempo em que você tem início meio e fim em que você empregou recursos em que ele vai melhorar uma atividade já existente ou criar uma nova, é um conceito bem né, que na casa já tá bem, e aí você tem uns termos, igual, iniciativa, o que é iniciativa? Em alguns lugares eles utilizam iniciativa é igual projeto, eu to dando aqui um exemplo bem específico pra te mostrar como, aí fica uma confusão, nós até no início vacilamos e depois firmamos um entendimento, ação, projeto e atividade, e iniciativa a gente usa o seguinte, às vezes, é uma atividade que não chega a constituir um projeto, você às vezes tem que tomar uma iniciativa, usando até

mesmo a palavra pra definir e que você usa um ou dois dias e você não vai projetizar isso, fazer uma programação como se fosse um projeto, ou seja, você adotou uma iniciativa que às vezes é uma pendência que você precisa fazer e você fez e já gera um resultado ali, então, ou seja, essas questões conceituais você precisa adaptar, o modelo, igual você tem lá os formulários, o próprio formulário de projeto também, ah tem casa que ela já tem uma maturidade muito grande em projeto, eu coloco lá todos os requisitos de formulário de início de projeto, quem autoriza, recursos envolvidos, mas você vê, se a casa que não tem essa cultura se eu for começar já pelo mais difícil, eu vou desestimular as pessoas, então eu começo com alguma coisa fácil, uma coisa mais simples e depois à medida que eu vou ganhando maturidade eu vou evoluindo, entendeu, essa questão.

T: ok.

ANEXOS

Anexo A – Relação de pagamentos efetuados pelo TCDF para Despesas com Consultoria (2007 a 2016)

Setor Responsável pelas Informações: Serviço de Contabilidade

ANO	CO_UG	NU_NL	VR_LANCAMENTO	CO_CLASSIFICACAO	NUPROCESSO	CO_EVENTO
2007	020101	2007NL00574	36000	333903501	. 21.041/2006	510509
2007	020101	2007NL00576	36000	333903501	. 21.041/2006	515509
2007	020101	2007NL00577	36000	333903501	. 21.041/2006	510509
2007	020101	2007NL00807	36000	333903501	. 21.041/2006	510509
2007	020101	2007NL01496	9913,12	333903501	. 18.873/2006	510509
2007	020101	2007NL01497	4336,88	333903501	. 18.873/2006	510509
2007	020101	2007NL02842	7922,27	333903501	. 18.873/2006	510509
2007	020101	2007NL02843	3378,33	333903501	. 18.873/2006	510509
2007	020101	2007NL02846	21522,71	333903501	. 18.873/2006	510509
2007	020101	2007NL02847	9926,69	333903501	. 18.873/2006	510509
2007	020101	2007NL02905	7922,27	333903501	. 18.873/2006	515509
2007	020101	2007NL02906	3378,33	333903501	. 18.873/2006	515509
2007	020101	2007NL02907	21522,71	333903501	. 18.873/2006	515509
2007	020101	2007NL02908	9926,69	333903501	. 18.873/2006	515509
2007	020101	2007NL02913	8153,09	333903501	. 18.873/2006	510509
2007	020101	2007NL02914	3147,51	333903501	. 18.873/2006	510509
2007	020101	2007NL02915	21753,53	333903501	. 18.873/2006	510509
2007	020101	2007NL02916	9695,87	333903501	. 18.873/2006	510509

2008	020101	2008NL01704	3421,2	333903501	. 5.656/2008	510509
2008	020101	2008NL01705	838,8	333903501	. 5.656/2008	510509
2008	020101	2008NL01707	2394,27	333903501	. 6.709/2008	510509
2008	020101	2008NL01708	345,73	333903501	. 6.709/2008	510509
2008	020101	2008NL01710	2394,27	333903501	. 6.709/2008	515509
2008	020101	2008NL01711	345,73	333903501	. 6.709/2008	515509
2008	020101	2008NL01712	2394,27	333903501	. 6.709/2008	510509
2008	020101	2008NL01713	345,73	333903501	. 6.709/2008	510509
2008	020101	2008NL01782	9172,2	333903501	. 5.656/2008	510509
2008	020101	2008NL01783	3607,8	333903501	. 5.656/2008	510509
2008	020101	2008NL01854	9900	333903501	. 22.638/2007	510509
2008	020101	2008NL01904	2475	333903501	. 22.638/2007	510509
2008	020101	2008NL02149	11925	333903501	. 22.638/2007	510509
2008	020101	2008NL02209	3421,2	333903501	. 5.656/2008	510509
2008	020101	2008NL02210	838,8	333903501	. 5.656/2008	510509
2008	020101	2008NL02212	7018,95	333903501	. 6.709/2008	510509
2008	020101	2008NL02213	2571,05	333903501	. 6.709/2008	510509
2008	020101	2008NL02215	1301,5	333903501	. 6.709/2008	510509
2008	020101	2008NL02218	68,5	333903501	. 6.709/2008	510509
2008	020101	2008NL02281	10000	333903501	. 42.698/2007	510509
2008	020101	2008NL02282	10000	333903501	. 42.698/2007	510509
2008	020101	2008NL02358	15300	333903501	. 22.638/2007	510509
2008	020101	2008NL02358	9000	333903501	. 22.638/2007	510509
2008	020101	2008NL02503	3912,05	333903501	. 4.072/2008	510033
2008	020101	2008NL02506	10201,32	333903501	. 4.072/2008	510033
2008	020101	2008NL02506	186,63	333903501	. 4.072/2008	510033
2008	020101	2008NL02605	38480	333903501	. 23.396/2008	510033
2008	020101	2008NL03152	20000	333903501	. 42.698/2007	510509
2008	020101	2008NL03152	10000	333903501	. 42.698/2007	510509

2008	020101	2008NL03557	9705	333903501	. 27.375/2008	510509
2009	020101	2009NL01394	23292	333903501	000.027.375/2008	510509
2009	020101	2009NL01971	5500	333903501	000.024.392/2008	510509
2009	020101	2009NL01973	5500	333903501	000.024.392/2008	515509
2009	020101	2009NL01974	5500	333903501	000.024.392/2008	510509
2009	020101	2009NL01976	5500	333903501	000.024.392/2008	515509
2009	020101	2009NL01995	45290	333903501	000.027.375/2008	510509
2009	020101	2009NL02011	2600	333903501	000.014.464/2009	510033
2009	020101	2009NL02324	22000	333903501	000.024.392/2008	510509
2009	020101	2009NL03104	3941,55	333903501	000.031.771/2008	510033
2009	020101	2009NL03106	3941,55	333903501	000.031.771/2008	515033
2009	020101	2009NL03107	3941,55	333903501	000.031.771/2008	510033
2009	020101	2009NL03113	3941,55	333903501	000.031.771/2008	515033
2009	020101	2009NL03138	9105,55	333903501	000.034.614/2008	510509
2009	020101	2009NL03848	9105,55	333903501	000.034.614/2008	510509
2009	020101	2009NL03849	9105,55	333903501	000.034.614/2008	510509
2009	020101	2009NL04029	9105,55	333903501	000.034.614/2008	510509
2009	020101	2009NL04208	10458,45	333903501	000.031.771/2008	510033
2009	020101	2009NL04208	3941,55	333903501	000.031.771/2008	510033
2009	020101	2009NL04401	31404,95	333903501	000.021.025/2006	510509
2010	020101	2010NL00283	9105,55	333903501	000.002.763/2010	510509
2010	020101	2010NL00598	9105,55	333903501	000.002.763/2010	510509
2010	020101	2010NL00828	9105,55	333903501	000.002.763/2010	510509
2010	020101	2010NL01243	9105,55	333903501	000.002.763/2010	510509
2010	020101	2010NL01499	9105,55	333903501	000.002.763/2010	510509
2010	020101	2010NL01734	58700	333903501	000.034.622/2008	510509
2010	020101	2010NL01843	9105,55	333903501	000.002.763/2010	510509
2010	020101	2010NL02302	9105,55	333903501	000.002.763/2010	510509
2010	020101	2010NL02473	11340	333903501	000.002.763/2010	510509

2010	020101	2010NL02874	11340	333903501	000.002.763/2010	510509
2010	020101	2010NL03156	11340	333903501	000.002.763/2010	510509
2010	020101	2010NL03547	117400	333903501	000.034.622/2008	510509
2010	020101	2010NL03548	146750	333903501	000.034.622/2008	510509
2010	020101	2010NL03549	117400	333903501	000.034.622/2008	510509
2010	020101	2010NL03581	188429,75	333903501	000.021.025/2006	510509
2010	020101	2010NL03794	11340	333903501	000.002.763/2010	510509
2011	020101	2011NL00397	11340	333903501	000.000.387/2011	510509
2011	020101	2011NL00856	11340	333903501	000.000.387/2011	510509
2011	020101	2011NL01167	11340	333903501	000.000.387/2011	510509
2011	020101	2011NL01343	11340	333903501	000.000.387/2011	510509
2011	020101	2011NL01548	99900	333903501	000.000.352/2011	510509
2011	020101	2011NL01549	26300	333903501	000.000.352/2011	510509
2011	020101	2011NL01581	99900	333903501	000.000.352/2011	515509
2011	020101	2011NL01582	26300	333903501	000.000.352/2011	515509
2011	020101	2011NL01675	11340	333903501	000.000.387/2011	510509
2011	020101	2011NL01859	16150	333903501	000.000.352/2011	510509
2011	020101	2011NL01860	19000	333903501	000.000.352/2011	510509
2011	020101	2011NL01941	17000	333903501	000.000.352/2011	510509
2011	020101	2011NL01942	20000	333903501	000.000.352/2011	510509
2011	020101	2011NL02001	11340	333903501	000.000.387/2011	510509
2011	020101	2011NL02449	11340	333903501	000.000.387/2011	510509
2011	020101	2011NL02530	16150	333903501	000.000.352/2011	515509
2011	020101	2011NL02531	19000	333903501	000.000.352/2011	515509
2011	020101	2011NL02782	11340	333903501	000.000.387/2011	510509
2011	020101	2011NL02838	11340	333903501	000.000.387/2011	510509
2011	020101	2011NL03017	56000	333903501	000.000.352/2011	510509
2011	020101	2011NL03301	11340	333903501	000.000.387/2011	510509
2011	020101	2011NL03626	11340	333903501	000.000.387/2011	510509

2012	020101	2012NL00647	11340	333903501	000.000.332/2012	510509
2012	020101	2012NL00907	11340	333903501	000.000.332/2012	510509
2012	020101	2012NL00908	11340	333903501	000.000.332/2012	510509
2012	020101	2012NL01114	11340	333903501	000.000.332/2012	510509
2012	020101	2012NL01329	11340	333903501	000.000.332/2012	510509
2012	020101	2012NL01503	6500	333903501	000.014.946/2012	510509
2012	020101	2012NL01504	12000	333903501	000.014.946/2012	510509
2012	020101	2012NL01505	25000	333903501	000.014.946/2012	510509
2012	020101	2012NL01537	6500	333903501	000.014.946/2012	515509
2012	020101	2012NL01538	12000	333903501	000.014.946/2012	515509
2012	020101	2012NL01539	25000	333903501	000.014.946/2012	515509
2012	020101	2012NL01575	11340	333903501	000.000.332/2012	510509
2012	020101	2012NL02070	11340	333903501	000.000.332/2012	510509
2012	020101	2012NL02071	11340	333903501	000.000.332/2012	510509
2012	020101	2012NL02318	11340	333903501	000.000.332/2012	510509
2012	020101	2012NL02344	11400	333903501	000.014.946/2012	510509
2012	020101	2012NL02345	19000	333903501	000.014.946/2012	510509
2012	020101	2012NL02412	600	333903501	000.014.946/2012	510509
2012	020101	2012NL02413	1000	333903501	000.014.946/2012	510509
2012	020101	2012NL02655	11340	333903501	000.000.332/2012	510509
2012	020101	2012NL02871	11340	333903501	000.000.332/2012	510509
2013	020101	2013NL00390	11340	333903501	000.000.665/2013	510509
2013	020101	2013NL00741	11340	333903501	000.000.665/2013	510509
2013	020101	2013NL00881	11340	333903501	000.000.665/2013	510509
2013	020101	2013NL01268	11340	333903501	000.000.665/2013	510509
2013	020101	2013NL01580	11340	333903501	000.000.665/2013	510509
2013	020101	2013NL01748	11340	333903501	000.000.665/2013	510509
2013	020101	2013NL01828	38670	333903501	000.020.512/2012	510509
2013	020101	2013NL02223	11340	333903501	000.000.665/2013	510509

2013	020101	2013NL02398	11340	333903501	000.000.665/2013	510509
2013	020101	2013NL02725	11340	333903501	000.000.665/2013	510509
2013	020101	2013NL03030	90230	333903501	000.020.512/2012	510509
2013	020101	2013NL03143	11340	333903501	000.000.665/2013	510509
2013	020101	2013NL03144	11340	333903501	000.000.665/2013	510509
2014	020101	2014NL00314	11340	33903501	000.037.592/2013	510509
2014	020101	2014NL00509	11340	33903501	000.037.592/2013	510509
2014	020101	2014NL00973	11340	33903501	000.037.592/2013	510509
2014	020101	2014NL00974	11340	33903501	000.037.592/2013	510509
2014	020101	2014NL01379	11340	33903501	000.037.592/2013	510509
2014	020101	2014NL01807	11340	33903501	000.037.592/2013	510509
2014	020101	2014NL01990	11340	33903501	000.037.592/2013	510509
2014	020101	2014NL03632	26800	33903599	000.003.346/2014	510509
2014	020101	2014NL03837	46400	33903599	000.027.303/2014	510509
2015	020101	2015NL00351	26800	33903599	000.003.346/2014	510509
2015	020101	2015NL00463	15684,72	33903506	000.035.675/2014	510509
2015	020101	2015NL00539	100	33903599	000.003.346/2014	510509
2015	020101	2015NL00541	100	33903599	000.003.346/2014	510509
2015	020101	2015NL00658	26800	33903599	000.003.346/2014	510509
2015	020101	2015NL00786	20458,33	33903506	000.035.675/2014	510509
2015	020101	2015NL00878	26800	33903599	000.003.346/2014	510509
2015	020101	2015NL00882	26800	33903599	000.003.346/2014	510509
2015	020101	2015NL00975	20458,33	33903506	000.035.675/2014	510509
2015	020101	2015NL01157	20458,33	33903506	000.035.675/2014	510509
2015	020101	2015NL01474	26800	33903599	000.003.346/2014	510509
2015	020101	2015NL01477	26800	33903599	000.003.346/2014	510509
2015	020101	2015NL01551	26800	33903599	000.003.346/2014	510509
2015	020101	2015NL01568	26800	33903599	000.003.346/2014	510509
2015	020101	2015NL01655	20458,33	33903506	000.035.675/2014	510509

2015	020101	2015NL01790	37120	33903599	000.027.303/2014	510509
2015	020101	2015NL01987	26800	33903599	000.003.346/2014	510509
2015	020101	2015NL02005	20458,33	33903506	000.035.675/2014	510509
2015	020101	2015NL02148	37120	33903599	000.027.303/2014	510509
2015	020101	2015NL02312	20458,33	33903506	000.035.675/2014	510509
2015	020101	2015NL02412	69600	33903599	000.027.303/2014	510509
2015	020101	2015NL02541	39000	33903502	000.012.440/2015	510509
2015	020101	2015NL02653	20458,33	33903506	000.035.675/2014	510509
2015	020101	2015NL02827	39000	33903502	000.012.440/2015	510509
2015	020101	2015NL02829	39000	33903502	000.012.440/2015	510509
2015	020101	2015NL02918	20458,33	33903506	000.035.675/2014	510509
2015	020101	2015NL03180	20458,33	33903506	000.035.675/2014	510509
2015	020101	2015NL03429	20458,33	33903506	000.035.675/2014	510509
2015	020101	2015NL00540	-100	33903599	000.003.346/2014	515509
2015	020101	2015NL00542	-100	33903599	000.003.346/2014	515509
2015	020101	2015NL00881	-26800	33903599	000.003.346/2014	515509
2015	020101	2015NL01476	-26800	33903599	000.003.346/2014	515509
2015	020101	2015NL01550	-26800	33903599	000.003.346/2014	515509
2015	020101	2015NL01567	-26800	33903599	000.003.346/2014	515509
2015	020101	2015NL02828	-39000	33903502	000.012.440/2015	515509
2016	020101	2016NL02867	2222,1	33903506	000.035.675/2014	510509
2016	020101	2016NL03169	2222,1	33903506	000.035.675/2014	510509
2016	020101	2016NL03517	2222,1	33903506	000.035.675/2014	510509
2016	020101	2016NL03773	39000	33903502	000.012.440/2015	510509
2016	020101	2016NL03789	39000	33903502	000.012.440/2015	510509
2016	020101	2016NL03860	2222,1	33903506	000.035.675/2014	510509
2016	020101	2016NL00267	20458,33	33903506	000.035.675/2014	510509
2016	020101	2016NL01642	39000	33903502	000.012.440/2015	510509
2016	020101	2016NL02094	13568,23	33903506	000.035.675/2014	510509

2016	020101	2016NL02096	13258,53	33903506	000.035.675/2014	510509
2016	020101	2016NL02443	1881,89	33903506	000.035.675/2014	510509
2016	020101	2016NL02446	2222,1	33903506	000.035.675/2014	510509
2016	020101	2016NL02867	20458,33	33903506	000.035.675/2014	510840
2016	020101	2016NL03169	20458,33	33903506	000.035.675/2014	510840
2016	020101	2016NL03517	20458,33	33903506	000.035.675/2014	510840
2016	020101	2016NL03860	20458,33	33903506	000.035.675/2014	510840
2016	020101	2016NL00667	20458,33	33903506	000.035.675/2014	510840
2016	020101	2016NL00711	20458,33	33903506	000.035.675/2014	510840
2016	020101	2016NL01088	20458,33	33903506	000.035.675/2014	510840
2016	020101	2016NL01171	20458,33	33903506	000.035.675/2014	510840
2016	020101	2016NL01326	20458,33	33903506	000.035.675/2014	510840
2016	020101	2016NL01792	20458,33	33903506	000.035.675/2014	510840
2016	020101	2016NL02094	20458,33	33903506	000.035.675/2014	510840
2016	020101	2016NL02096	20458,33	33903506	000.035.675/2014	510840
2016	020101	2016NL02443	20458,33	33903506	000.035.675/2014	510840
2016	020101	2016NL02446	20458,33	33903506	000.035.675/2014	510840
2016	020101	2016NL03788	-39000	33903502	000.012.440/2015	515509
2016	020101	2016NL04179	-7440,13	33903506	000.035.675/2014	515509
2016	020101	2016NL02095	-13568,23	33903506	000.035.675/2014	515509
2016	020101	2016NL02445	-1881,89	33903506	000.035.675/2014	515509
2016	020101	2016NL00710	-20458,33	33903506	000.035.675/2014	515840
2016	020101	2016NL01170	-20458,33	33903506	000.035.675/2014	515840
2016	020101	2016NL02095	-20458,33	33903506	000.035.675/2014	515840
2016	020101	2016NL02445	-20458,33	33903506	000.035.675/2014	515840

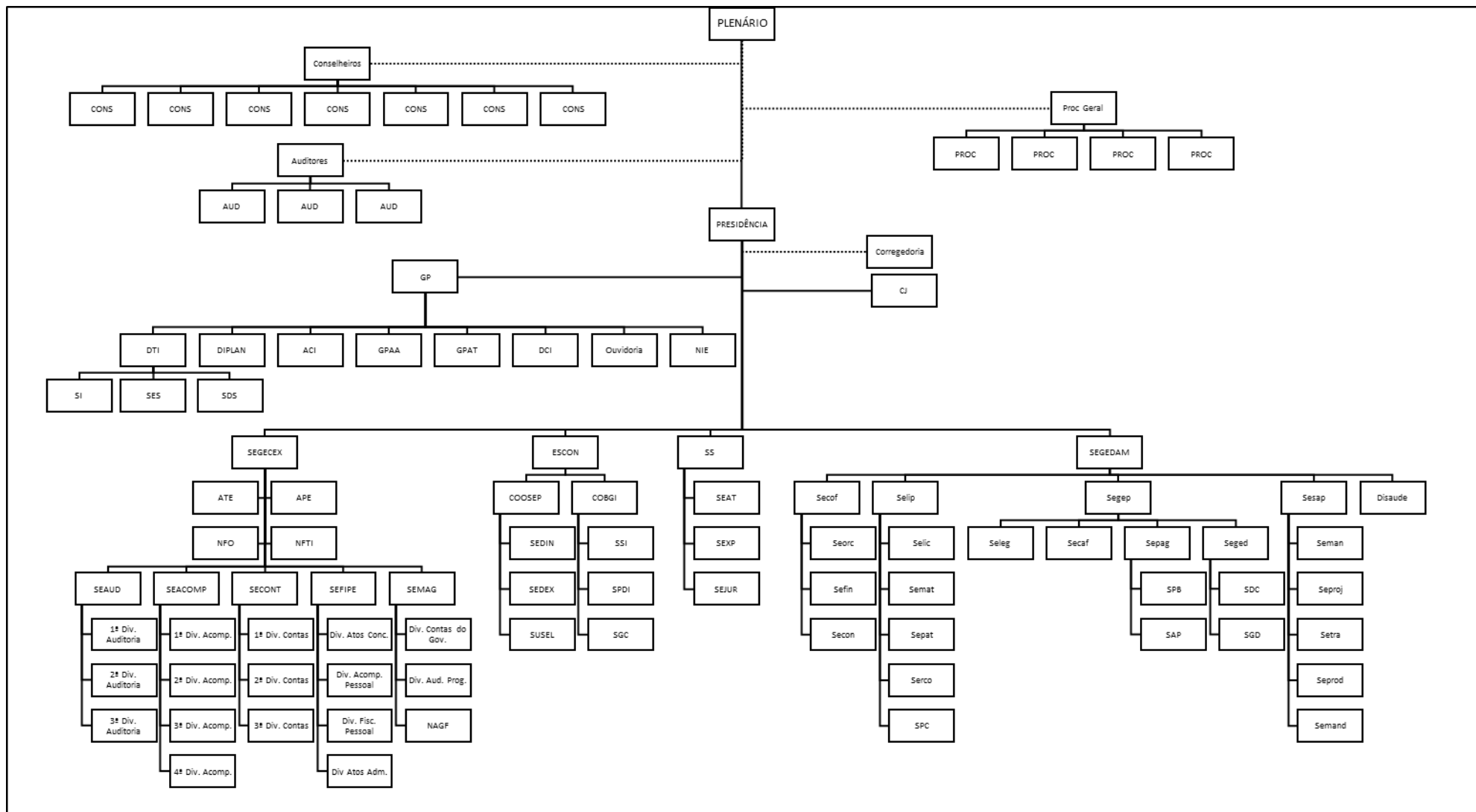
Anexo B - Quantitativo de Servidores por Cargos e por Grau de Formação

Setor Responsável pelas Informações: Serviço de Cadastro Funcional

CARGOS	QUANTITATIVO
Analista de Administração Pública	58
Auditor de Controle Externo	254
Auxiliar de Administração Pública	28
Técnico de Administração Pública	146
Técnico de Controle Externo	1
TOTAL	487

FORMAÇÃO	QUANTITATIVO
1 PÓS-GRADUAÇÃO	160
2 PÓS-GRADUAÇÃO	41
3 PÓS-GRADUAÇÃO	3
4 PÓS-GRADUAÇÃO	1
1 MESTRADO	20
1 DOUTORADO	2

Anexo C: Organograma do Tribunal de Contas do Distrito Federal e Siglas das Unidades



CONS	Conselheiro
AUD	Auditor
Proc-Geral	Procuradoria-Geral
PROC	Procurador
CJ	Consultoria Jurídica
GP	Gabinete da Presidência
GPAA	Assessoria Administrativa do Gabinete da Presidência
GPAT	Assessoria Técnica do Gabinete da Presidência
OUIDORIA	Ouvidoria
DCI	Divisão de Controle Interno
ACI	Assessoria de Comunicação Institucional
DIPLAN	Divisão de Planejamento e Modernização Administrativa
DTI	Divisão de Tecnologia da Informação
SI	Serviço de Infraestrutura
SES	Serviço de Suporte ao Usuário Final
SDS	Serviço de Desenvolvimento de Soluções
NIE	Núcleo de Informações Estratégicas
SS	Secretaria das Sessões
SEAT	Serviço de Apoio Técnico e Operacional
SEXP	Serviço de Expedição e Plenário
SEJUR	Serviço de Jurisprudência
ESCON	Escola de Contas Públicas
COOSEP	Coordenadoria de Educação Corporativa e Seleção de Pessoas
SEDIN	Supervisão de Ações Educacionais Internas
SEDEX	Supervisão de Ações Educacionais Externas
SUSEL	Supervisão de Seleção, Lotação e Estágios
COBGI	Coordenadoria de Biblioteca, Gestão da Informação e do Conhecimento
SSI	Supervisão de Sistemas de Informação
SPDI	Supervisão de Pesquisa e Disseminação da Informação
SGC	Supervisão de Gestão de Conteúdos
SEGECEX	Secretaria-Geral de Controle Externo
ATE	Assessoria Técnica e de Estudos Especiais
APE	Assessoria de Planejamento Estratégico da Fiscalização
NFO	Núcleo de Fiscalização de Obras e Serviços de Engenharia
NFTI	Núcleo de Fiscalização de Tecnologia da Informação
SEAUD	Secretaria de Auditoria
Div. Auditoria	Divisão de Auditoria
SEACOMP	Secretaria de Acompanhamento
Div. Acomp.	Divisão de Acompanhamento
SECONT	Secretaria de Contas
Div. Contas	Divisão de Contas
SEFIPE	Secretaria de Fiscalização de Pessoal
Div. Atos Conc.	Divisão de Atos de Concessão
Div. Acomp.	Divisão de Acompanhamento
Div. Fisc. Pessoal	Divisão de Fiscalização de Pessoal
Div. Atos Adm.	Divisão de Atos de Admissão
SEMAG	Secretaria de Macroavaliação da Gestão Pública
Div. Contas do Gov.	Divisão de Contas do Governo
Div. Aud. Prog.	Divisão de Auditoria de Programas e de Recursos Externos
NAGF	Núcleo de Acompanhamento da Gestão Fiscal
SEGEDAM	Secretaria-Geral de Administração
Secof	Secretaria de Contabilidade, Orçamento e Finanças
Seorc	Serviço de Execução Orçamentária
Sefin	Serviço de Execução Financeira
Secon	Serviço de Contabilidade
Selip	Secretaria de Licitação, Material e Patrimônio
Selic	Serviço de Licitação
Semat	Serviço de Material
Sepat	Serviço de Patrimônio
Serco	Serviço de Contratos
SPC	Supervisão de Planejamento da Contratação
Segep	Secretaria de Gestão de Pessoas
Seleg	Serviço de Legislação de Pessoal
Secaf	Serviço de Cadastro Funcional
Sepag	Serviço de Pagamento de Pessoal
SPB	Supervisão de Remunerações, Proventos e Pensões
SAP	Supervisão de Benefícios, Consignações e Obrigações Patronais
Seged	Serviço de Gestão de Desempenho e de Desenvolvimento de Competências
SDC	Supervisão de Desenvolvimento de Competências
SGD	Supervisão de Gestão de Desempenho
Sesap	Secretaria de Engenharia e Serviços de Apoio
Seman	Serviço de Manutenção
Sepro	Serviço de Obras e Projetos
Sesop	Serviço de Segurança e Suporte Operacional
Setra	Serviço de Transportes
Seprod	Serviço de Protocolo e Preservação Documental
Semand	Serviço de Expedição de Mandados
Disaude	Divisão de Programas da Saúde

Fonte: Retirado da *intranet* no endereço <https://www.tc.df.gov.br/segep/>