



# FCCGP

## FÓRUM DE CONTRATAÇÃO E GESTÃO PÚBLICA

ano 20 - n. 239 | Novembro - 2021  
Belo Horizonte | p. 1-230 | ISSN 1676-5826  
Fórum de Contratação e Gestão Pública – FCCGP

# FÓRUM DE CONTRATAÇÃO E GESTÃO PÚBLICA – FCGP

© 2021 Editora Fórum Ltda.

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio eletrônico ou mecânico, inclusive por meio de processos xerográficos, de fotocópias ou de gravação, sem permissão por escrito do possuidor dos direitos de cópias (Lei nº 9.610, de 19.02.1998).

**Luís Cláudio Rodrigues Ferreira**

Presidente e Editor



Av. Afonso Pena, 2770 – 15º andar – Savassi – CEP 30130-012  
Belo Horizonte/MG – Brasil – Tel.: 0800 704 3737

[www.editoraforum.com.br](http://www.editoraforum.com.br)

E-mail: [editoraforum@editoraforum.com.br](mailto:editoraforum@editoraforum.com.br)

Impresso no Brasil / Printed in Brazil / Distribuído em todo o Território Nacional

- Os acórdãos estampados na íntegra correspondem às cópias obtidas junto aos respectivos tribunais ou se originam de publicações de seus julgados.
- Nossas orientações práticas personalizadas não pretendem adotar uma posição exclusiva de determinado autor. Toda orientação fornecida deve ser tomada como tal, ou seja, fruto de estudos, pesquisas legais, doutrinárias e jurisprudenciais naquele momento, levando-se ainda em conta a exatidão de dados, objeto e elementos fornecidos pelo consultante.

*Este periódico está catalogado em:*

- RVBI (Rede Virtual de Bibliotecas – Congresso Nacional)
- Library of Congress (Biblioteca do Congresso dos EUA)

*Coordenação editorial:*

**Leonardo Eustáquio Siqueira Araújo**  
**Aline Sobreira de Oliveira**

*Pesquisa jurídica:*

**Ézio Lacerda Júnior – OAB/GO 37.488**  
**Ana Paula de Almeida Queiroz**  
**Darlan Amorim de Abreu – OAB/GO 47.432**

*Responsável pela orientação prática personalizada:*

**Antônio Flávio de Oliveira**

*Capa: Igor Jamur*

*Projeto gráfico: Walter Santos*

F745 Fórum de Contratação e Gestão Pública : FCGP. – ano 1,  
n. 1, (jan. 2002). – Belo Horizonte: Fórum, 2002-

Mensal  
ISSN impresso 1676-5826  
ISSN digital 1984-4123

1. Direito administrativo. I. Fórum

CDD: 341.3  
CDU: 342.9

# SUMÁRIO

## DOCTRINA

### ARTIGOS

Licitações: a nova lei – 7

**Ivan Barbosa Rigolin**.....13

A consolidação da arbitragem nos contratos administrativos com a nova Lei de Licitações: efetividade ou risco ao interesse público?

**Roberta Aves, Luciano Elias Reis**.....31

Federalismo fiscal, autonomia financeira dos municípios e dívida pública: a responsabilidade pessoal do agente público municipal pelo descumprimento de normas jurídicas que disciplinam a contratação de operações de crédito realizadas pelos municípios

**Marcelo Cheli de Lima**.....55

Políticas de incentivos para resultados: mecanismos de incentivos financeiros e não financeiros voltados para resultados na Administração Pública

**Felipe Mottin Pereira de Paula, Leila Alves Costa Silva, Stefany Diany de Carvalho e Silva**..... 81

## JURISPRUDÊNCIA SELECIONADA

### ACÓRDÃOS NA ÍNTEGRA

Recurso Extraordinário – Constitucional – Administrativo – Multa aplicada por Tribunal de Contas Estadual a agente público municipal, por danos causados ao município – Parte legitimada para a execução desse crédito – Município prejudicado. Recurso Extraordinário nº 1.003.433/RJ

**Supremo Tribunal Federal** .....105

TCU – Denúncia – Dispensa de licitação para aquisição emergencial de teste rápido para detecção do Novo Coronavírus – Contratação

direta realizada com fundamento na Lei nº 13.979/2020 – Indícios de sobrepreço, de cerceamento à competitividade e de contratação de empresa com objeto social incompatível com o fornecimento contratado – Habilitação – Irregularidade na contratação de empresa para fornecimento de produtos estranhos ao seu objeto social. Denúncia nº 020.962/2020-7

**Tribunal de Contas da União**.....121

Administrativo – Ação Popular – Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES – Licitação – Pregão eletrônico – Serviços de avaliação econômico-financeira e de consultoria para fins de desestatização de empresa pública – Lei nº 10.520/2002 – Possibilidade no caso concreto – Ausência de efetiva demonstração de prejuízo ao interesse público na utilização da modalidade licitatória. Remessa Necessária nº 1040733-44.2019.4.01.3400

**Tribunal Regional Federal da 1ª Região**.....173

Direito Administrativo – Tutela de urgência – Prorrogação do prazo de repasse de recursos federais – Inobservância do prazo em razão de circunstâncias excepcionais – Pandemia do Novo Coronavírus e situação de instabilidade política na municipalidade – Paralisação de serviços e atividades – Necessidade dos recursos comprovada. Agravo de Instrumento nº 5014263-65.2021.4.04.0000/RS

**Tribunal Regional Federal da 4ª Região**.....179

Administrativo – Mandado de Segurança – Tutela de urgência – Licitações – Contratação da matriz e prestação de serviço pela filial – Ausência de irregularidade. Agravo de Instrumento nº 5028274-02.2021.4.04.0000/SC

**Tribunal Regional Federal na 4ª Região**.....183

#### CONSULTA

Consulta – Vedação de participação em procedimento licitatório ou de contratação de empresa que possua como sócio cônjuge, companheiro ou parente em linha reta, colateral ou por afinidade, até o terceiro grau, de integrante do controle interno da entidade licitante. Processo nº 425.856/20

**Tribunal de Contas do Estado do Paraná**.....191

## EMENTÁRIO

CONCESSÃO E PERMISSÃO .....	197
CONTRATAÇÃO DIRETA.....	199
CONTRATO ADMINISTRATIVO .....	200
CONTROLE INTERNO E EXTERNO .....	204
CONVÊNIO.....	206
LICITAÇÃO.....	210

## TENDÊNCIAS JURISPRUDENCIAIS

CONSTITUCIONAL.....	215
DIREITO ORÇAMENTÁRIO.....	216

## LEGISLAÇÃO COMENTADA

Comentários e anotações à Lei de Responsabilidade Fiscal (art. 16)

<b>Antônio Flávio de Oliveira</b> .....	219
---	-----

## LEGISLAÇÃO

INFORMATIVO DE LEGISLAÇÃO.....	227
--------------------------------	-----

INSTRUÇÕES PARA OS AUTORES .....	229
----------------------------------	-----

## Políticas de incentivos para resultados: mecanismos de incentivos financeiros e não financeiros voltados para resultados na Administração Pública

### **Felipe Mottin Pereira de Paula**

Mestre em Ciência Jurídica pela Universidade do Vale do Itajaí (Univali). Auditor de Controle Externo pelo Tribunal de Contas do Estado de Rondônia. *E-mails*: felipemottin@gmail.com; felipe.mottin@tce.ro.gov.br.

### **Leila Alves Costa Silva**

Bacharela em Direito pela Universidade Luterana do Brasil (Ulbra). Assessora do Tribunal de Contas do Estado de Rondônia. *E-mails*: leilaacs@hotmail.com; leila.silva@tce.ro.gov.br.

### **Stefany Diany de Carvalho e Silva**

Estudante no bacharelado em Administração pelo Centro Universitário São Lucas. Estagiária de Administração pelo Tribunal de Contas do Estado de Rondônia. *E-mails*: stefanydiany@gmail.com; stefany.carvalho@tce.ro.gov.br.

**Resumo:** A pesquisa traz um estudo sobre os mecanismos de incentivos financeiros e não financeiros voltados a resultados na Administração Pública e como esses instrumentos são configurados na organização com a finalidade de reter, atrair e motivar pessoas. Neste trabalho, a análise se restringiu aos mecanismos de incentivo desenvolvidos no Tribunal de Contas da União (TCU), que instituiu o Programa de Reconhecimento por Resultados dos Servidores (Reconhe-Ser), o Programa de Reconhecimento e Sistema de Remuneração do Banco do Brasil e o Modelo de Gestão por Resultados da Prefeitura de Goiânia (Gratificação de Desempenho Institucional – GDI). A metodologia adotada foram a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo, que, a partir de levantamento de referências teóricas e entrevista por videoconferência, possibilitou uma melhor compreensão do funcionamento dos sistemas de incentivos nas instituições. Como resultado, a pesquisa constatou que os modelos de programas de incentivos têm como fins o reconhecimento e a valorização profissional com a intenção de elevar produtividade e eficiência da instituição, aliando o alcance dos objetivos organizacionais às expectativas profissionais.

**Palavras-chave:** Reconhecimento. Motivação. Recompensas. Administração Pública.

**Sumário:** 1 Introdução – 2 Metodologia – 3 Gestão pública de excelência – 4 Motivação profissional e eficiência – 5 Por que criar sistemas de incentivos e recompensas? – 6 Características de um sistema de recompensas eficaz – 7 Modelos de programas de incentivos na Administração Pública – 8 Considerações finais – Referências

## 1 Introdução

Com a finalidade de fomentar a eficiência e gerar resultados, como resposta à incapacidade da Administração Pública de gerar valor à sociedade, é fundamental que as organizações públicas iniciem um amplo processo de reestruturação para alavancar o seu desempenho.

O histórico baixo custo-benefício da manutenção do Estado exige repensar a forma de estruturação e funcionamento da Administração Pública e questionar a que se atribuem os resultados insatisfatórios da gestão pública.

Frente a esse problema, levanta-se a hipótese que um dos fatores determinantes do desempenho do Estado é a política de gestão de pessoas nas organizações públicas.

A problemática da gestão de pessoas tem expressiva contribuição nesta questão: quem já não enfrentou imensas filas de espera para ser atendido em alguma instituição pública ou teve de aguardar muito tempo para obter respostas virtuais ou telefônicas? Comumente se tem a justificativa de carência de servidores, entretanto, deve-se considerar, dentre a diversidade de entraves, a precariedade dos meios para o desempenho dos trabalhos, falhas de gestão na previsão editalícia (concursos e contratos) de quantidade e tipo de profissionais, o engessamento da legislação diante do remanejamento de servidores entre órgãos, servidores desinteressados sem e com causa, muitas vezes desmotivados pelo incipiente desempenho causado por políticas ultrapassadas de valorização do servidor ou a falta delas. Todavia, recentemente foi editada a Portaria nº 282, de 24 de julho de 2020, que trata sobre a movimentação de servidores federais para composição de força de trabalho, um avanço para o início de mudanças.

A gestão pública voltada a resultados, com foco no desempenho funcional, passou a ser gradualmente implementada na Administração Pública. Como parte integrante desse processo, surgiram os modelos de sistemas de incentivos, reconhecimentos e recompensas.

Trata-se de ferramentas da área de gestão de pessoas que subsidiam a implantação da política de benefícios para o pagamento de salários justos e para a criação de planos de carreiras compatíveis com a demanda e complexidade das funções. Envolve aspectos variáveis, adotando-se, além da remuneração básica, a recompensa por esforço individualizado através de incentivos financeiros ou não; se mostra de expressiva necessidade porque traduz a importância de uma organização reconhecer publicamente o desempenho profissional de seus servidores. É notório que as ações que agregam valor, influenciam positivamente em ambientes corporativos interferindo diretamente no comportamento das pessoas, com reflexos na motivação profissional.

Essas práticas inovadoras trazem na sua essência elementos direcionados a um redesenho da identidade corporativa, internalizando a valorização de

servidores e a consequente elevação na qualidade dos serviços, contribuindo para a construção de uma nova imagem do serviço público.

## 2 Metodologia

Para essa pesquisa, foram realizados levantamentos bibliográficos e pesquisas de campo para validar a hipótese que sistemas de incentivos e recompensas podem ser um dos fatores de alavancagem de resultados nas organizações públicas e para identificar experiências inovadoras na Administração Pública em gestão de pessoas, em especial, com foco em sistemas de incentivos financeiros e não financeiros. Ademais, normas e legislações também foram consultadas para subsidiar essa obra.

Na fase de investigação, bem como na fase de tratamento dos dados, utilizou-se o método indutivo para verificar, a partir das experiências avaliadas, se os sistemas de incentivos e recompensas impactam na geração de melhores resultados dentro das organizações públicas.

A relevância do estudo justifica-se em virtude da ampliação da temática de políticas de incentivos financeiros e não financeiros voltadas a resultados aplicados nas organizações e como ocorre a configuração desses incentivos na área do setor público.

Demonstrou ainda que os modelos de programas de incentivos estão cada vez mais aplicados pelos gestores e como interferem positivamente no alcance dos resultados institucionais.

## 3 Gestão pública de excelência

O histórico de fracassos da gestão pública faz surgir mais uma vez a necessidade de se repensar a estrutura do Estado e de seu funcionamento na busca por resultados, o que envolve não apenas amadurecer os mecanismos de governança, mas, em especial, os processos de gestão – um dos maiores desafios do setor público brasileiro.

O ciclo PDCA<sup>1</sup> da gestão, alinhado às práticas de excelência, é essencial para que a organização consiga atender à sua missão e alcançar os resultados dela esperados. Qualquer organização pública deve possuir, de maneira clara e devidamente comunicada, um propósito constituído por objetivos e metas, alcançado por meio de processos e projetos estruturados e sistematizados para produção de resultados orientados ao cidadão.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> P: *Plan*; D: *Do*; C: *Check*; A: *Action*.

<sup>2</sup> ALTOUNIAN, Cláudio Sarian; SOUZA, Daniel Luz de; LAPA, Leonard Renne Guimarães. *Gestão e governança pública para resultados: uma visão prática*. Belo Horizonte: Fórum, 2017. p. 50.



Na busca da excelência da gestão pública, é essencial falar de aspectos que vão muito além dos princípios fundamentais do artigo 37 da Constituição Federal. É imprescindível considerar aspectos do modelo de excelência de gestão pública (*Gespública*), que abrange: pensamento sistêmico, aprendizado organizacional, cultura da inovação, visão de futuro, geração de valor, comprometimento com as pessoas, foco no cidadão e na sociedade, desenvolvimento de parcerias, responsabilidade social, controle social e gestão participativa.<sup>3</sup>

O pensamento sistêmico sugere que a gestão seja vista de maneira integral de modo que as estratégias, os riscos e os controles sejam planejados e executados de forma sistêmica, considerando todas as variáveis envolvidas.<sup>4</sup> Trata-se da perspectiva segundo a qual os diversos componentes da organização são interdependentes. Essa percepção exige do sistema de gestão dinamicidade e flexibilidade, em especial, para reavaliar e reajustar as estruturas na busca por consolidar o alinhamento de todos os componentes da organização para alcance dos objetivos estratégicos.<sup>5</sup>

A visão de futuro está intrinsecamente relacionada ao pensamento sistêmico que, de maneira invariável, precisa considerar as possibilidades de mudanças futuras, e, é, nesse ponto, que as organizações também precisam direcionar esforços: preparação para o futuro.

As organizações públicas, assim como as empresas, precisam estar prontas para o amanhã, atualizando-se sobre as novas tendências, tecnologias e inovações, e, acima de tudo, capacitando os servidores para os novos desafios, para realizarem a sua missão organizacional de maneira eficiente, entregando os resultados demandados pela sociedade.<sup>6</sup>

Vale dizer, a visão de futuro está diretamente relacionada não apenas à capacidade de estabelecer o futuro desejado, mas de gerenciar, de forma constante, as ações e as tomadas de decisões de maneira coerente com o planejado, antecipando-se às necessidades da sociedade.<sup>7</sup>

Ver e pensar no futuro, entretanto, não é suficiente. É imprescindível agir para enfrentá-lo. A organização precisa coordenar ações para as mudanças desejadas. Para isso, é essencial que se desenvolva a cultura organizacional para a inovação, o que consiste em “promover um ambiente favorável à criatividade, à

<sup>3</sup> ALTOUNIAN, Cláudio Sarian; SOUZA, Daniel Luz de; LAPA, Leonard Renne Guimarães. *Gestão e governança pública para resultados: uma visão prática*. Belo Horizonte: Fórum, 2017. p. 54.

<sup>4</sup> ALTOUNIAN, Cláudio Sarian; SOUZA, Daniel Luz de; LAPA, Leonard Renne Guimarães. *Gestão e governança pública para resultados: uma visão prática*. Belo Horizonte: Fórum, 2017. p. 54.

<sup>5</sup> BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. *Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização: GesPública*. Brasília: Secretaria de Gestão, 2010. p. 14.

<sup>6</sup> ALTOUNIAN, Cláudio Sarian; SOUZA, Daniel Luz de; LAPA, Leonard Renne Guimarães. *Gestão e governança pública para resultados: uma visão prática*. Belo Horizonte: Fórum, 2017. p. 55.

<sup>7</sup> BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. *Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização: GesPública*. Brasília: Secretaria de Gestão, 2010. p. 17.

experimentação e à implementação de novas ideias”,<sup>8</sup> fator intimamente relacionado à disposição da organização em correr riscos, e, associado a isso, à existência de confiança entre as lideranças e suas equipes.<sup>9</sup>

As organizações públicas devem buscar a inovação e o aperfeiçoamento constante em busca da excelência que permita o enfrentamento dos desafios previstos na visão de futuro, a começar pelo reconhecimento das vulnerabilidades e pontos fracos da organização que precisam ser tratados e solucionados.<sup>10</sup>

A busca, por excelência, pressupõe liderança e constância de propósitos, pois é a “liderança o elemento promotor da gestão, responsável pelo estímulo e comprometimento para o alcance dos resultados organizacionais”.<sup>11</sup> Organizações com lideranças fortes – de visão inspiradora, democrática, aberta a críticas e sugestões, com coragem de assumir falhas e compartilhar sucessos – movem equipes capazes de atingir metas desafiadoras, de modo sustentável.<sup>12</sup> Para isso, a alta administração precisa ter visão sistêmica, abrangente e de longo prazo, além de liderar pelo exemplo.

É fundamental ainda que as organizações públicas implementem processos consistentes, monitorados por indicadores e metas adequadamente definidos, que sirvam de base para o aperfeiçoamento contínuo, a partir da coleta e tratamento permanente de dados com base em sistemas de informação.<sup>13</sup> Acima de tudo, organizações com processos estruturados produzem informações relevantes que servem de subsídio a planejamento, execução de ações, avaliações e tomada de decisões críticas.<sup>14</sup>

A partir da orientação por processos e informações, é imprescindível que a organização pública consiga perceber, de fato, o valor entregue à sociedade pelos bens e serviços produzidos ao final de seus processos, “assegurando o aumento do valor tangível e intangível de forma sustentada para todas as partes”.<sup>15</sup> Para isso, é fundamental que a organização defina a estratégia e a cadeia de valor, bem como mapear os processos-chave – e os monitore – com base em

**8** BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. *Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização: GesPública*. Brasília: Secretaria de Gestão, 2010. p. 15.

**9** ALTOUNIAN, Cláudio Sarian; SOUZA, Daniel Luz de; LAPA, Leonard Renne Guimarães. *Gestão e governança pública para resultados: uma visão prática*. Belo Horizonte: Fórum, 2017. p. 56.

**10** ALTOUNIAN, Cláudio Sarian; SOUZA, Daniel Luz de; LAPA, Leonard Renne Guimarães. *Gestão e governança pública para resultados: uma visão prática*. Belo Horizonte: Fórum, 2017. p. 57.

**11** BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. *Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização: GesPública*. Brasília: Secretaria de Gestão, 2010. p. 15.

**12** ALTOUNIAN, Cláudio Sarian; SOUZA, Daniel Luz de; LAPA, Leonard Renne Guimarães. *Gestão e governança pública para resultados: uma visão prática*. Belo Horizonte: Fórum, 2017. p. 57-58.

**13** ALTOUNIAN, Cláudio Sarian; SOUZA, Daniel Luz de; LAPA, Leonard Renne Guimarães. *Gestão e governança pública para resultados: uma visão prática*. Belo Horizonte: Fórum, 2017. p. 58-59.

**14** BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. *Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização: GesPública*. Brasília: Secretaria de Gestão, 2010. p. 16.

**15** BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. *Programa GesPública: Modelo de Excelência em Gestão Pública*. Brasília: SEGEP, 2014. p. 16.

indicadores para avaliar as atividades, aprimorar as entregas e alocar os recursos disponíveis.<sup>16</sup>

Acima de tudo, é fundamental, em busca da excelência na gestão pública, o comprometimento das pessoas; para isso, não há dúvida, é essencial, além de valorização, capacitação e ambiente de trabalho adequado, que os servidores tenham consciência da sua importância para a organização e sejam exigidos, com base em metas e indicadores, por resultados a partir de atividades que produzam valor.<sup>17</sup> Tão importante quanto o comprometimento das pessoas é o comprometimento da organização com as pessoas, adotando medidas para melhorar as condições de trabalho (condições flexíveis, incentivo a formação, estímulo ao conhecimento e novos desafios) para que elas se realizem no exercício de suas funções – estratégia chave para maximizar o desempenho da gestão.<sup>18</sup>

Aspecto que está intimamente relacionado ao comprometimento das pessoas, e essencial para a excelência da gestão, é a participação ativa dos servidores, de maneira a criar um clima organizacional em que todos contribuem por meio da comunicação e do compartilhamento de informações-chave. É fundamental se criar uma cultura que incentive e encoraje os servidores a assumirem novos desafios que busquem superar as metas organizacionais.<sup>19</sup>

#### 4 **Motivação profissional e eficiência**

A satisfação no trabalho é um fator importante para a obtenção de melhor desempenho nas atividades e isso está ligado diretamente à motivação no ambiente organizacional. Contudo, a motivação não é algo associado apenas aos incentivos que a organização oferece, é mais complexo e até difícil de se medir, dada a natureza subjetiva da motivação, segundo Bergamini (2018, p. 7). A motivação está conectada a fatores internos do ser humano, cada indivíduo é único e tem seus objetivos a trilhar, a motivação segue o mesmo raciocínio, cada pessoa tem seus motivos para fazer sua ação.

“Só quando as pessoas tiverem entusiasmo e forem capazes, as organizações poderão atingir alto desempenho. Só quando as pessoas tiverem uma sensação de satisfação pessoal em seu trabalho, será possível alto desempenho numa base contínua” (VIEIRA; VILA BOAS; ANDRADE; OLIVEIRA, 2011, p. 3).

<sup>16</sup> ALTOUNIAN, Cláudio Sarian; SOUZA, Daniel Luz de; LAPA, Leonard Renne Guimarães. *Gestão e governança pública para resultados: uma visão prática*. Belo Horizonte: Fórum, 2017. p. 59.

<sup>17</sup> ALTOUNIAN, Cláudio Sarian; SOUZA, Daniel Luz de; LAPA, Leonard Renne Guimarães. *Gestão e governança pública para resultados: uma visão prática*. Belo Horizonte: Fórum, 2017. p. 59.

<sup>18</sup> BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. *Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização: GesPública*. Brasília: Secretaria de Gestão, 2010. p. 18.

<sup>19</sup> ALTOUNIAN, Cláudio Sarian; SOUZA, Daniel Luz de; LAPA, Leonard Renne Guimarães. *Gestão e governança pública para resultados: uma visão prática*. Belo Horizonte: Fórum, 2017. p. 60.

Os processos de motivação humana são condicionados por estímulo, incentivo e provocação que culminam no surgimento de uma ação. Logo, o servidor se motiva de dentro para fora. Cada pessoa tem um potencial, e o que se pode fazer é criar estratégias para “oferecer meios de usar seus pontos fortes com maior frequência, proporcionando recursos que lhes permitam exercer suas atividades de maneira naturalmente eficaz”, direcionando-as aos objetivos da instituição (BERGAMINI, 2018; VERGARA, 2003).

Considerando que o comportamento de cada pessoa coincide com as forças internas de cada indivíduo, motivando-os ou não, é possível emanar energia positiva para o clima da instituição, proporcionando um ambiente alegre e de entusiasmo. E se a “sinergia é baixa, fica evidente a falta de energia do comportamento, caracterizado ‘pela apatia, pela inércia, pela rigidez e pelo cinismo’, que compõem o quadro típico da falta de motivação” (BERGAMINI, 2018, p. 2).

O sistema de cognição do ser evidencia aquilo que os indivíduos sabem a respeito de si, os atos são gerados pela sua cognição, pelo que sente, pensa e acredita, e a motivação está diretamente alinhada neste processo individualizado.

A palavra motivação deriva originalmente da palavra latina “movere”, que significa mover. [...] assim não faz mais sentido negar que, e condições favoráveis, cada pessoa exerça com naturalidade seu poder criativo, buscando aí seu próprio referencial de auto-identidade e auto-estima. A motivação é considerada atualmente como um aspecto intrínseco às pessoas; ninguém pode, por isso mesmo, motivar ninguém, sendo que a motivação específica para o trabalho depende do sentido que se dá a ele (BERGAMINI, 1993, p. 54, *ipsis litteris*).

Manter, portanto, essa chama que move as pessoas deve ser aspecto estratégico para as organizações na medida em que gera ganhos de produtividade e eficiência.

Eficiência não é um conceito jurídico, mas, sim, econômico, não determina normas, mas determina atividades. Em um contexto geral, eficiência é conseguir desempenhar atividades de maneira coerente, de acordo com que foi proposto ao menor custo possível. Esse princípio direciona as atividades administrativas a produzir e alcançar os melhores resultados com os recursos disponíveis a partir da escolha dos meios para alcançar os fins desejados, sob a ótica de racionalização e otimização dos recursos com intuito de reduzir os gastos públicos (SERESUELA, 2002).

Analisando a eficiência sob a ótica da busca por maximização dos objetivos da organização e minimização dos recursos, a entrega de melhores resultados através de processos racionais, essa relação também mostra como a motivação profissional é orientada pela busca por melhores resultados na prestação de serviços, e quando bem trabalhada os funcionários agem de forma mais eficiente.

## 5 Por que criar sistemas de incentivos e recompensas?

As pessoas são o ponto central no processo de aprimoramento das organizações. Para gerar o engajamento, inúmeras estratégias são implementadas para atrair, reter e, acima de tudo, incentivar as pessoas a gerar resultados. Para isso, inúmeras mudanças estão sendo implementadas na área de gestão de pessoas. Até a nomenclatura que era comumente conhecida como Recursos Humanos, ou simplesmente RH, passa a ter descrições diversas, como Gestão de Pessoas e Gestão do Talento Humano (CHIAVENATO, 2020, p. 2-3).

Essa profunda mudança na gestão de pessoas se deve ao fato de o principal termômetro da capacidade de entrega das organizações ser as pessoas. Os resultados organizacionais estão diretamente relacionados ao desenvolvimento das pessoas e do nível de comprometimento e engajamento delas nos processos e resultados organizacionais. Isso passa por entender o nível individual de satisfação, os fatores que geram essa satisfação e, acima de tudo, avaliar e reavaliar, constantemente, as estratégias organizacionais voltadas a gerar satisfação nas pessoas com o trabalho.

Dentro desse processo de mudança na gestão de pessoas, os mecanismos de incentivos financeiros e não financeiros têm sido uma das ações utilizadas para, acima de tudo, melhorar o desempenho das organizações públicas, a partir de políticas de desenvolvimento de pessoas e de vinculação de benefícios a resultados (SANTOS, 2012).

As organizações têm uma escolha a fazer, tratar as pessoas como recursos ou parceiras. Para Chiavenato (2020), no sentido de recursos, as pessoas são vistas como insumos padronizados, seu trabalho é isolado, e não em equipe. Nesse tipo de organização, as pessoas não têm iniciativa e só reagem a partir de um comando. Enquanto parceiras, as pessoas são vistas como o capital mais importante da organização. Assumem papel central, são proativas e provedoras de conhecimento, habilidades e atitudes capazes de pensar e tomar decisões rumo aos objetivos e resultados organizacionais.

Segundo Chiavenato, dentro da ideia das pessoas como parceiras das organizações:

As pessoas constituem o capital humano e intelectual da organização. Organizações bem-sucedidas tratam os seus talentos como parceiros do negócio e fornecedores de competências, e não como simples empregados contratados. São talentos que merecem programas permanentes de incentivos em desenvolvimento e capacitação, reconhecimento e incentivos pelas contribuições e resultados que oferecem ao negócio da organização. Representam a inteligência que ativa e põe os demais recursos da organização em pleno funcionamento e em direção aos objetivos organizacionais desejados (CHIAVENATO, 2020, p. 2-3).

É com base na percepção de pessoas como parceiras do negócio que a organização deve definir suas estratégias de gestão. Estruturar mecanismos que coloquem as pessoas como protagonistas de soluções e vetores de transformações e resultados organizacionais. Diante disso, fatores como a expectativa dos servidores por melhores condições de trabalho, implementação de sistemas de recompensas e benefícios e de progressão da carreira, e desenvolvimento profissional são aspectos constantemente na pauta das organizações nos dias atuais.

Os sistemas de recompensas financeiras ou não financeiras são um conjunto de benefícios concedidos às pessoas que transformam suas competências em produtos e resultados organizacionais, trata-se de ferramenta de comprometimento mútuo entre a organização, que oferece benefícios, e as pessoas, que desempenham suas funções e entregam valor à organização, como forma de incentivar, continuamente, a entrega dos resultados planejados. Miles ressalta que “o sistema de recompensas inclui o pacote total de benefícios que a organização coloca à disposição de seus membros, bem como os mecanismos e procedimentos pelos quais esses benefícios são distribuídos” (MILES 1975 *apud* CHIAVENATO, 2020, p. 292).

Os benefícios são diversos. Desde aumento de salários, férias, prêmios e promoção até viagens, cursos de capacitação, participação em congressos ou produtos e serviços. Além disso, vários aspectos podem ser considerados para concessão dos benefícios.

O Tribunal de Contas da União dispõe de um Programa de Reconhecimento dos Servidores (Programa Reconhe-Ser), que, por meio de um sistema de acúmulo de pontos, baseado na entrega de resultados e na demonstração de comportamentos desejáveis, oferece aos servidores um cardápio de benefícios.

O Banco do Brasil proporciona em seus programas de incentivos diferentes benefícios, dentre os quais a Participação no Lucro ou Resultado (PLR), por meio da qual o funcionário pode receber até três salários adicionais pagos duas vezes ao ano. Ascensão e desenvolvimento profissional, podendo chegar a cargos de chefia e gerência em curto prazo, além de outros benefícios legais e espontâneos, como auxílio-creche, programas de qualidade de vida no trabalho, plano de saúde e odontológico e previdência privada (BITTENCOURT; CANNABRAVA, 2015).

Já a Prefeitura de Goiânia possui um sistema de bonificação que compõem um conjunto de instrumentos monitorados por indicadores (resultado e desempenho) que mensura o alcance de metas pactuadas no Contrato de Resultados firmado entre as partes.

Indicadores de resultados abordam conceitos (excelente, 90% a 100%; muito bom, 80% a 89%; bom, 70% a 79%; regular, 60% a 69%; insuficiente, até 59%) em conformidade com o resultado do percentual alcançado para cada meta do



referido contrato. Os indicadores de desempenho aferem o percentual de redução das despesas de custeio e índices de satisfação dos clientes, cumprimento de prazo na entrega de balanços e balancetes e déficit corrente. Os critérios de monitoramento e avaliação e o acompanhamento para a apuração dos resultados são de responsabilidade da Superintendência de Planejamento Governamental da Secretaria Municipal de Finanças com o apoio da Comissão de Avaliação e um representante da Controladoria-Geral do Município.

Todos esses benefícios buscam reconhecer e retribuir as pessoas, como compensação pelos serviços prestados. “Deve funcionar como um reforço positivo ao elevado desempenho e sustentar, na medida do possível, a permanência e engajamento das pessoas. A motivação e o engajamento das pessoas são fundamentais nas organizações bem-sucedidas” (CHIAVENATO, 2020, p. 263).

Fator importante no desenvolvimento do sistema de incentivos é o alinhamento com a estratégia da organização, para que a força de trabalho adote atitudes e desempenhem suas atividades sem desviar de seus objetivos. Isso fará com que os objetivos das partes estejam sincronizados, na medida em que as pessoas buscam alcançar metas e objetivos organizacionais, em harmonia com seus objetivos individuais a partir dos benefícios e recompensas oferecidos, permitindo que tanto a organização quanto as pessoas permaneçam em sintonia de propósitos (CÂMARA, 2000 *apud* SANTOS, 2012).

Segundo Clark e Wilson (1961 *apud* CHIAVENATO, 2020), os principais objetivos das recompensas organizacionais estão relacionados a percepção e responsabilidade do indivíduo e da equipe diante de missão, visão e valores da organização. Esses três pilares estão relacionados com o planejamento estratégico da empresa e são como uma bússola para orientar a busca por resultados, bem como a relação de trabalho em equipe gera interdependência entre o indivíduo, equipe e organização. A união dessa relação traz a junção das habilidades, capacidades e talentos para produzir algo em comum e conquistar os objetivos almejados.

O fundamental disso, é que as organizações que adotam sistemas de incentivos associados a resultados deixam de remunerar seus funcionários apenas pelo cargo que ocupam e passam a valorizar as competências que possuem ou são desenvolvidas ao longo do tempo.

Uma pesquisa aplicada aos servidores do Banco do Brasil revelou o expressivo nível de 70% de satisfação de seus funcionários referente a benefícios oferecidos pela instituição, conforme apresenta o gráfico com índices de quantidade, qualidade e valor dos benefícios a seguir (SILVA, 2007).

Figura 1 – Quantidade, qualidade e valor dos benefícios oferecidos pelo Banco do Brasil



Fonte: Silva (2007, p. 52).

## 6 Características de um sistema de recompensas eficaz

Para alguns doutrinadores (CUNHA *et al.*, 2010; IVANCEVICH, 2007; MILKOVICH *et al.*, 2011), o sistema de recompensas está baseado em sete aspectos: ser adequado, justo, equilibrado, econômico, seguro, incentivador e aceitável.

O sistema de benefícios é adequado se estiver em conformidade com as exigências legais. É justo garantir que as pessoas sejam recompensadas em função de critérios justos que considerem o esforço, a capacidade e o desenvolvimento. O sistema é equilibrado caso os benefícios guardem razoabilidade com os valores gerados pelas pessoas. É econômico e sustentável ao longo do tempo de acordo com as circunstâncias financeiras e econômicas da organização. O sistema é seguro e atende às necessidades básicas para garantir segurança às pessoas. É incentivador se gerar nas pessoas engajamento para alavancar a produtividade. Por fim, é aceitável caso o sistema seja bom para as pessoas e para a organização.

Um bom sistema de recompensas precisa ser bem estruturado e trabalhado de acordo com a situação presente da organização e análise de circunstâncias futuras. Deve-se atender às necessidades de seus funcionários de modo equilibrado e em conformidade com as necessidades da organização, sem prejuízo para nenhuma das partes.

As recompensas podem ser classificadas como intrínsecas e extrínsecas, segundo Atkinson *et al.* (2000 *apud* MOÇAMBIQUE, 2017, p. 25); as recompensas intrínsecas estão relacionadas aos desafios enfrentados, ao prazer que as tarefas



desempenhadas trazem, estando ligadas à necessidade de reconhecimento e motivação. São recompensas classificadas como imateriais:

- *Mecanismo de reconhecimento*: reconhecimento ao colaborador que contribui com ações e atitudes para atingir os objetivos da organização, com a valorização da cultura do *feedback*. Assim, o indivíduo adquire seu reconhecimento e visibilidade dentro da instituição.
- *Autonomia e responsabilidade*: liberdade nas ações que o trabalhador toma em função de suas atividades executadas. A autonomia leva a ter maior responsabilidade e isso pode elevar a motivação e satisfação, com a obtenção de reconhecimento e confiança por parte dos seus superiores.
- *Desenvolvimento profissional*: trata-se da autorrealização, investir no desenvolvimento de pessoas está se tornando prioridade dentro das organizações, relaciona-se com a progressão da carreira do indivíduo, tendo em vista que um (servidor) depende do outro (instituição) para se realizarem.
- *Participação dos colaboradores na definição das estratégias e objetivos da organização*: proporciona boa relação entre os servidores e a organização, o envolvimento entre as partes é altamente motivador e pode levar a um desenvolvimento pessoal e profissional.

As recompensas extrínsecas, segundo Atkinson (2000, p. 719), estão relacionadas a “qualquer recompensa que uma pessoa fornece a outra pessoa por reconhecimento de uma tarefa bem feita” (*apud* MOÇAMBIQUE, p. 25), essas recompensas são adquiridas sob a forma de dinheiro, premiações, promoções etc.

De forma geral, as recompensas alinham-se às necessidades de satisfação, segurança, estabilidade e equidade e se bem administradas, tanto intrínsecas quanto extrínsecas, podem conduzir a um bom desempenho de organização e qualidade na relação entre a corporação e o indivíduo. Inclusive, a manutenção desse comportamento gera sustentáculos para a qualidade no convívio de compromisso mútuo (trabalho e pessoal).

## 7 Modelos de programas de incentivos na Administração Pública

Programas de incentivo são formas de recompensar, motivar e premiar os talentos e aqueles que apresentam um melhor desempenho e comprometimento com o trabalho dentro da organização e, conseqüentemente, trazem melhoria na produtividade da instituição.

As organizações públicas buscam esses instrumentos como forma de aprimorar e valorizar o desempenho dos servidores, prezando pela importância de uma organização reconhecer publicamente o desempenho profissional de seus servidores, conforme se verifica nos programas do Tribunal de Contas da União, do Banco do Brasil e da Prefeitura de Goiânia destacados a seguir.

## 7.1 Tribunal de Contas da União (TCU): Programa de Reconhecimento por Resultados dos Servidores (Reconhe-Ser)

O TCU instaurou, através da Portaria-TCU nº 140, de 9 de março de 2009 – e alterações –, o Programa de Reconhecimento por Resultados dos Servidores (Reconhe-Ser), no intuito de reconhecer servidores que ocupam cargos efetivos e trazem contribuições importantes para instituição ou para unidade a que pertencem, com o propósito de alcançar os objetivos estratégicos e os resultados esperados.

O Tribunal assegura a importância da valorização do desempenho profissional dos seus servidores, tendo a clareza de que as oportunidades de desenvolvimento estão relacionadas ao reconhecimento dos servidores pela instituição. O alcance dos resultados depende, primordialmente, de competência, motivação e comprometimento de seus servidores – e que esses fatores possam ser conduzidos por mecanismos de reconhecimento profissional das instituições.

O Reconhe-Ser sistematiza a contabilização de créditos com o acúmulo de pontos de forma contínua, calculados e baseados na entrega dos resultados individualmente que gera o direito de acesso a benefícios catalogados pela organização premiando servidores que, de forma individual ou trabalhando em equipe, contribuem com ações importantes para as “suas unidades, ao TCU, à Administração Pública ou à Sociedade”. Está fundamentado sob alguns princípios essenciais, dentre os quais a valorização do desempenho e do trabalho em equipe, o comprometimento com os objetivos organizacionais, disseminação de conhecimento, desenvolvimento profissional e transparência.

A pontuação varia de 1 (um) a 60 (sessenta) pontos por fonte de reconhecimento acumuláveis por 36 meses, como Avaliação Individual de Desempenho (AID) e do exercício de Funções de Confiança (FC) ou outras consideradas estratégicas, como coordenação de fiscalização, exercício de instrutoria, conteadista, tutoria e orientação em ações educacionais promovidas pelo Instituto Serzedello Corrêa (ISC). E, ainda, da aquisição e renovação de certificação profissional, publicação de artigos na *Revista do TCU* e do Prêmio Reconhe-Ser<sup>20</sup> (pós-graduação, curso em idioma estrangeiro, incentivos em educação corporativa e ausência ao serviço previamente compensado/APC).

Nas capacitações de idioma estrangeiro, o limite máximo de reembolso é de 80% do valor do curso; para pós-graduação, a concessão de 100% (bolsa integral), respeitando-se a base de custeio definida pelo ISC. Ademais, a Portaria-TCU

<sup>20</sup> O Prêmio Reconhe-Ser (regulamentado por edital da Secretaria de Gestão de Pessoas – Segep) objetiva distinguir publicamente servidores que trazem contribuições relevantes às suas unidades, ao TCU, à Administração Pública ou à sociedade.

nº 306, de 27 de setembro de 2019, dispõe de maiores detalhes sobre a matéria (BRASIL, 2019).

A implantação do programa foi realizada de forma gradual, em especial no que se refere à identificação corporativa de fontes de reconhecimento de incentivos institucionais, podendo ser usufruído simultaneamente com outros mecanismos de incentivos de recompensas e reconhecimento que estiverem em vigor na instituição, observando-se as regras estabelecidas.

Por meio de videoconferência (18.09.2020) com a equipe de Gestão de Pessoas do TCU, foram obtidas informações importantes de que o sistema trouxe considerável impacto positivo para a organização, ocasionando elevação no índice de análise de processos com expressiva satisfação dos servidores contemplados pelos benefícios.

No decorrer da aplicabilidade do sistema, entretanto, de acordo com a equipe do TCU, perceberam-se as necessidades de: simplificar o sistema e fazer ajustes nas regras, em especial, para reduzir a quantidade de pontos distribuídos, pois todos tinham acesso aos melhores benefícios; alterar os critérios da avaliação de desempenho (a grande maioria dos servidores era muito bem avaliada), para tornar mais justo o sistema e reconhecer de fato as pessoas com desempenho destacado.

Os parâmetros de avaliação de desempenho também foram modernizados (2006, 2009, 2012, 2018, 2019), com o resgate da condição de ferramenta subsidiária ao gestor na identificação do perfil do servidor, garantindo melhor visibilidade de competências individuais com vistas a enquadramento específico para o exercício de atividades, remanejamento de servidores e reunião de fatores importantes para a gestão voltada a resultados. Também houve melhoria no processo em geral, com clareza no detalhamento das fases da gestão do desempenho profissional (Portaria nº 307/2019, Capítulo II, Seção I), atualmente abordadas de maneira singular à frente das antigas regulamentações.

## **7.2 Banco do Brasil (BB): Programa de Reconhecimento e Sistema de Remuneração**

O Banco do Brasil possui um sistema de reconhecimento de incentivos financeiros por resultados que ocorre por meio de comissões adquiridas pela produtividade de cada servidor, como vendas de empréstimos ou vendas de seguros e do Programa de Participação nos Lucros ou Resultados (PLR).

A política salarial da instituição foi instituída em 1997 e funciona por meio do Vencimento Padrão (VP), que consiste no salário fixo mais as comissões, com a remuneração variável que é adquirida através da PLR, sendo fruto de acordos coletivos específicos entre o banco e as entidades representativas dos funcionários

e com programa que estimula a busca por melhores resultados na empresa, retribuindo aos funcionários parte do lucro alcançado no período.

### **7.2.1 Programa de Reconhecimento do BB**

O programa, criado em 2002, é voltado a atuar em duas frentes na empresa. A primeira tem o objetivo de melhorar e fortalecer o relacionamento da empresa com os seus funcionários, e a outra tem a finalidade de valorizar e reconhecer o desempenho de seus funcionários e equipes.

São diversas as ações praticadas pelo banco: destacam-se o Festival Cultural e o Concurso Ecoar Melhores Práticas. “O Festival foi concebido para reconhecer e divulgar os talentos artísticos dos funcionários e aposentados do Banco e o Ecoas tem como objetivo valorizar o trabalho desenvolvido por todas as Ecoas no país. Em 2010, foram realizadas a segunda edição do Festival e o 1º Concurso Ecoar Melhores Práticas” (BANCO DO BRASIL, 2010).

### **7.2.2 Programa de Ascensão Profissional do BB**

O objetivo do programa é dar apoio na gestão de carreira dos funcionários e identificar os funcionários com os melhores talentos e competências e que tenham potencial para ocuparem cargos gerenciais. Criado em 2006, teve seu início nas diversas redes de agências, sendo composto por três etapas: certificação, qualificação e comissionamento.

A certificação baseia-se em uma prova de conhecimento para atestar as qualificações técnicas dos funcionários. Podem ser internas e externas e têm de estar dentro do projeto de ascensão do funcionário. A qualificação é a avaliação dos candidatos para verificar se atende ao perfil definido para a função que pretende ocupar. Por fim, o comissionamento é quando o funcionário foi aprovado nas duas primeiras etapas podendo ocupar o cargo pretendido (DA ROCHA, 2007).

## **7.3 Prefeitura Municipal de Goiânia: Modelo de Gestão por Resultados – Gratificação de Desempenho Institucional (GDI)**

O modelo de gestão por resultados implantado na Prefeitura Municipal de Goiânia ocorreu em 2015 diante da oportunidade de melhoria da reforma administrativa, ocasionada pela crise financeira daquele ano, que trouxe incidência até na credibilidade municipal (causando a queda das principais receitas do município).

Diante desse panorama turbulento, percebeu-se a oportunidade de adoção do novo modelo de gestão. Em 3 de junho de 2015, foi sancionada a Lei

Complementar – LC nº 276, que instituiu o novo modelo de gestão, denominado “Modelo de Gestão por Resultados”, previsto no artigo 3º, e definiu uma nova estrutura organizacional do Poder Executivo Municipal: ajustada com as novas práticas gerenciais, alicerçada em resultados, com o objetivo de associar sistematicamente a ações dos órgãos e entidades públicas ao cumprimento de metas e resultados.

A LC também estabeleceu a introdução de instrumentos de incentivos, como a Gratificação por Desempenho Institucional (GDI), que proporcionou a operacionalização do Contrato de Resultados e a Remuneração Variável.

A intenção desse sistema é melhorar a produtividade, qualidade no atendimento dos cidadãos e as atividades executadas pelos servidores da Secretaria de Finanças, sendo a primeira das secretarias da municipalidade a atender ao modelo previsto na lei, com a execução do Contrato de Resultados nº 001/2015, submetida ao acompanhamento, controle e avaliação trimestral.

### **7.3.1 Principais instrumentos de operacionalização do Modelo de Gestão por Resultados regulamentado na Lei Complementar nº 276/2015**

#### **7.3.1.1 Contrato de Resultados**

O principal instrumento de operacionalização do modelo de gestão é o Contrato de Resultados, previsto no artigo 4º da LC. Instrumento manuseado entre o Poder Público e os administradores dos órgãos e das entidades do Poder Executivo Municipal, que em comum acordo estabelecem um compromisso de cumprimento de metas na aplicação de políticas públicas e critérios de avaliação de desempenho, tanto da entidade quanto dos servidores buscando a produção de resultados satisfatórios.

As especificações do Contrato de Resultados estão dispostas no artigo 6º, incisos I a III, com a previsão da estrutura e informações essenciais para implementação do modelo de gestão, destacando-se a previsão de metas e objetivos que serão de responsabilidade dos signatários; sanções aplicáveis quando não houver o cumprimento dos objetivos e metas por parte dos envolvidos; a definição de indicadores para o alcance dos resultados; o estímulo à valorização dos servidores públicos com o consentimento da GDI.

#### **7.3.1.2 Gratificação por Desempenho Institucional (GDI)**

A GDI é um mecanismo de incentivo financeiro destinado a compensar e estimular o servidor mediante sua participação no cumprimento das metas e alcance dos resultados estabelecidos no Contrato de Resultados na forma de

regulamento e é concedida mensalmente ao servidor. O artigo 49 e seus incisos institui a gratificação e descreve a sistemática.

O servidor que optar por ganhar a gratificação terá de cumprir uma jornada de trabalho obrigatória de 40 horas semanais, que acarretará o aumento da capacidade de trabalho e poderá trazer maiores resultados no cumprimento das entregas das atividades da instituição, conforme a regra do artigo 62.

### 7.3.1.3 Composição do cálculo para atribuição da Gratificação por Desempenho Institucional

A base do cálculo por média ponderada para a obtenção do valor (10) da Gratificação por Desempenho é realizada mediante percentual obtido na contagem de pontos do desempenho final do órgão (7), que são apurados por meio de Indicadores de Desempenho e dos pontos obtidos pelo servidor no Instrumento de Avaliação de Desempenho Individual (3) (SCARPA; SANTOS; TAVEIRA, 2017).

O acompanhamento do Contrato de Resultados ocorre por relatórios (periódicos e final) e parecer final de avaliação e execução do referido contrato, elaborados pela Superintendência de Planejamento Governamental pela Gerência de Avaliação, Controle e Gestão por Resultados e pela Comissão de Avaliação, Controle e Monitoramento dos Contratos de Resultados.

As informações incluem comparativos dos resultados programados, os alcançados pelos indicadores de desempenho, as justificativas em caso de não cumprimento das metas pactuadas e um parecer conclusivo sobre o cumprimento do contrato de gestão e o alcance dos resultados dos indicadores.

Os resultados obtidos a partir do 3º trimestre de 2015 até 3º trimestre de 2016 em relação às metas previstas e realizadas no final de cada ciclo trimestral da Secretaria Municipal de Finanças (Sefin) são apresentados adiante (Tabelas 1 a 5).

Tabela 1 – Consolidação de metas e atribuição de conceito (3º trimestre de 2015)

INDICADOR	PESO	VALOR REF.	META 30/09/2015		REALIZADO		RESULTADO META (%)	CONCEITO
			VALOR	%	VALOR	%		
Receita Tributária Própria per capita	3	828,38	921,57	11,25%	878,29	6,03%	53,56%	INSUFICIENTE
Despesas de Custeio	2	122.813.363	104.391.359	-15,00%	109.464.573,00	-10,87%	72,46%	BOM
Índice de Satisfação dos Clientes SEFIN	1	-	90%	90%	62,00%	62,00%	68,89%	REGULAR
Índice de Cumprimento de Prazo na Entrega de Balanços e Balancotes	2	-	100%	100,00%	100%	100,00%	100,00%	EXCELENTE
Índice de Déficit Corrente	1	>5%	<5%	<5%	0,47%	0,47%	100,00%	EXCELENTE
<b>MEDIA PONDERADA</b>	<b>5</b>		<b>CONCEITO FINAL</b>				<b>74,94%</b>	<b>BOM</b>

Fonte: Scarpa, Santos e Taveira (2017).



Tabela 2 – Consolidação de metas e atribuição de conceito (4º trimestre de 2015)

INDICADOR	PESO	VALOR REF.	META 31/12/2015		REALIZADO		RESULTADO META (%)	CONCEITO
			VALOR	%	VALOR	%		
Receita Tributária Própria per Capita	3	846,85	973,88	15,00%	943,82	11,45%	76,34%	BOM
Despesas de Custeio	2	123.713.995	105.156.896	-15,00%	121.378.193	-16,07%	100,00%	EXCELENTE
Índice de Satisfação dos Clientes SEFIN	1	-	90%	90%	66,30%	66,30%	73,67%	BOM
Índice de Cumprimento de Prazo na Entrega de Balanços e Balançetes	2	-	100%	100,00%	92,31%	92,31%	92,31%	EXCELENTE
Índice de Déficit Corrente	1	>5%	<5%	<5%	1,33%	1,33%	95,00%	EXCELENTE
<b>MEDIA PONDERADA</b>	<b>9</b>	<b>CONCEITO FINAL</b>					<b>86,92%</b>	<b>MUITO BOM</b>

Fonte: Scarpa, Santos e Taveira (2017).

Tabela 3 – Consolidação de metas e atribuição de conceito (1º trimestre de 2016)

INDICADOR	PESO	VALOR REF.	META 31/03/2016		REALIZADO		RESULTADO META (%)	CONCEITO
			VALOR	%	VALOR	%		
% de Aumento da Receita Tributária	3	362.455.797	398.701.377	10,00%	391.767.566	8,09%	80,87%	MUITO BOM
% de Redução das Despesas de Custeio	2	126.610.478	120.279.954	-5,00%	94.648.423	-25,24%	100,00%	EXCELENTE
Índice de Satisfação dos Clientes SEFIN	1	-	90%	90%	67,30%	67,30%	74,78%	BOM
Índice de Cumprimento de Prazo na Entrega de Balanços e Balançetes	2	-	100%	100,00%	70,59%	70,59%	70,59%	BOM
% de Aumento da Receita com IPTU	2	179.155.931	214.987.117	20,00%	197.558.546	10,27%	51,36%	INSUFICIENTE
<b>MEDIA PONDERADA</b>	<b>10</b>	<b>CONCEITO FINAL</b>					<b>76,13%</b>	<b>BOM</b>

Fonte: Scarpa, Santos e Taveira (2017).

Tabela 4 – Consolidação de metas e atribuição de conceito (2º trimestre de 2016)

INDICADOR	PESO	VALOR REF.	META 30/06/2016		REALIZADO		RESULTADO META (%)	CONCEITO
			VALOR	%	VALOR	%		
% de Aumento da Receita Tributária	3	586.530.438	645.183.482	10,00%	643.577.106	9,73%	97,25%	EXCELENTE
% de Redução das Despesas de Custeio	2	127.728.490	121.342.066	-5,00%	111.674.430	-12,57%	100,00%	EXCELENTE
Índice de Satisfação dos Clientes SEFIN	1	-	90%	90%	83,80%	83,80%	93,11%	EXCELENTE
Índice de Cumprimento de Prazo na Entrega de Balanços e Balançetes	2	-	100%	100,00%	47,06%	47,06%	47,05%	INSUFICIENTE
% de Aumento da Receita com IPTU	2	220.583.250	264.699.900	20,00%	264.955.079	20,12%	100,00%	EXCELENTE
<b>MEDIA PONDERADA</b>	<b>10</b>	<b>CONCEITO FINAL</b>					<b>87,90%</b>	<b>MUITO BOM</b>

Fonte: Scarpa, Santos e Taveira (2017).

Tabela 5 – Consolidação de metas e atribuição de conceito (3º trimestre de 2016)

INDICADOR	PESO	VALOR REF.	META 30/09/2016		REALIZADO		RESULTADO META (%)	CONCEITO
			VALOR	%	VALOR	%		
% de Aumento da Receita Tributária	3	828.690.211	911.559.232	10,00%	889.434.089	7,33%	73,30%	BOM
% de Redução das Despesas de Custeio	2	128.595.423	122.165.652	-5,00%	119.595.301	-7,00%	100,00%	EXCELENTE
Índice de Satisfação dos Clientes SEFIN	1	-	90%	90%	97,91%	97,91%	100,00%	EXCELENTE
Índice de Cumprimento de Prazo na Entrega de Balanços e Balançetes	2	-	100%	100,00%	73,68%	73,68%	73,68%	BOM
% de Aumento da Receita com IPTU	2	265.136.578	318.163.893	20,00%	317.348.523	19,69%	98,46%	EXCELENTE
<b>MEDIA PONDERADA</b>	<b>10</b>	<b>CONCEITO FINAL</b>					<b>86,42%</b>	<b>MUITO BOM</b>

Fonte: Scarpa, Santos e Taveira (2017).

Dados mais relevantes – comparação de resultados em relação às metas alcançadas –, de acordo com Scarpa, Santos e Taveira (2017):

- O Índice de Satisfação do Cliente obteve o resultado médio de 97,91% no último trimestre avaliado de 2016, percepção de aumento significativo comparado com o 3º trimestre de 2015, que atingiu o valor de 62%, garantindo uma melhora satisfatória.



- O Indicador de % de Redução das Despesas de Custeio do município alcançou a média de 11,51% dentre os ciclos trimestrais. O município economizou em torno de R\$218 milhões com as despesas de custeio durante os 15 meses de vigência do contrato.
- A média percentual (%) do Indicador de Aumento da Receita Tributária, foi de 8,38%, levando em consideração os três ciclos trimestrais de 2016 avaliados. O crescimento da receita foi de mais R\$147 milhões, somando os três ciclos trimestrais de vigência do contrato no ano de 2016.
- O Índice de Cumprimento de Prazo na Entrega de Balanços e Balancetes atingiu uma média de 73,04%, resultado positivo apesar de alguns problemas de sistemas internos que culminaram em atraso na entrega de documentos contábeis dentro do prazo legal.

Os resultados das metas alcançadas foram satisfatórios, e, a cada trimestre avaliado, observou-se melhora significativa em cada indicador de desempenho, o que pressupõe que a implementação do Contrato de Resultados contribuiu de forma positiva para a Administração Pública do Município. Um exemplo dessa melhoria é o Indicador de Satisfação do Cliente que obteve um bom desempenho durante as etapas de avaliação, tendo sido implantada uma pesquisa de satisfação com os clientes da Secretária (critérios pesquisados: “Tempo de Espera na Fila”, “Educação e Cordialidade dos Servidores”, “Existência de Serviços Disponíveis na Web”, dentre outros, com os conceitos de “Ótimo” e “Bom” para cada resposta do entrevistado, em virtude dos atendimentos realizados nos guichês da Sefin e serviços pela internet).

Dessa forma, conclui-se que o Modelo de Gestão por Resultados implantado na Sefin ocasionou resultados significativos para a gestão tanto da Prefeitura do Município quanto para a Secretaria, possibilitando a melhoria nos processos realizados pelas entidades.

## 8 Considerações finais

Os modelos de mecanismos de incentivos financeiros e não financeiros nas políticas para resultados da Administração Pública têm sido utilizados há mais de uma década pela maioria das instituições referenciadas neste artigo e, de modo geral, alcançam bons resultados.

Percebeu-se que a implementação e a eficiência desses instrumentos dependem de fatores que ultrapassam as barreiras burocráticas das organizações públicas. Ocupa espaço preponderante nesse processo a vontade, não apenas das lideranças em implantar a cultura de resultados, mas de todas as pessoas da organização, que precisam compreender, aceitar e perceber valor no mecanismo de incentivo.

Nesse cenário, os três modelos de programas de incentivos direcionados a resultados estudados demonstraram semelhanças na focagem motivacional, adotando-se critérios quantitativos, qualitativos ou ambos – observando-se suas singularidades que auxiliam nos processos de transformações e inovações defendidos por gestores públicos menos tradicionalistas.

A implementação satisfatória dos programas poderá ser valiosa e eficaz em razão das características identificadas e dos potenciais benefícios que podem ser somados na *performance* dos trabalhos. Aliás, na condição de propulsor do reconhecimento profissional, esses instrumentos apontam para o fortalecimento da justiça nos critérios estabelecidos para a progressão da carreira profissional do servidor.

Com isso, as análises revelam que mecanismos de incentivos, como as avaliações, podem agregar valor às organizações, desde que consigam chegar na harmonia entre os resultados estratégicos pretendidos pela organização e os anseios individuais das pessoas. Encontrar e manter o equilíbrio de vontades, portanto, é o ponto-chave para a sustentabilidade do sistema.

### **Incentive policies for results: financial and non-financial incentives mechanisms for Public Administration results**

**Abstract:** The research brings a study based on the mechanisms of financial and non-financial incentives focused on results in Public Administration and how these instruments are configured inside the organization with the purpose of retaining, attracting and motivating people. In this work, the analysis was restricted to developed incentive mechanisms on the Tribunal de Contas da União – TCU (Court of the Union) which instituted the Programa de Reconhecimento por Resultados dos Servidores – Reconhe-Ser (Recognition Program for Server Results), the Programa de Reconhecimento e Sistema de Remuneração do Banco do Brasil (Banco do Brasil Recognition Program and Remuneration System) and the Modelo de Gestão por Resultados da Prefeitura de Goiânia (Management Model for Results of the City Hall of Goiânia) with Gratificação de Desempenho Institucional – GDI (Institutional Performance Bonus). The methodology adopted was bibliographic research and field research that based on a survey of theoretical references and a videoconference interview, it enabled a better understanding about the functioning of the incentive systems in the institutions. As a result, the research found that the models of incentive programs are intended for professional recognition and appreciation with the intention of increasing the institution's productivity and efficiency, combining the achievement of organizational objectives with professional expectations.

**Keywords:** Recognition. Motivation. Rewards. Public Administration.

## **Referências**

BANCO DO BRASIL. Relatório anual, 2010. [2010]. Disponível em: <https://www45.bb.com.br/docs/ri/ra2010/port/ra/24.htm>. Acesso em: 3 nov. 2021.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. A difícil administração das motivações. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 38, n. 1, jan./mar. p. 6-17, 1998. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/thb4y4t48fghk4JNdVSBQ8M/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 3 nov. 2021.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Motivação nas organizações*. 7. ed. São Paulo: Grupo GEN, 2018.

BITTENCOURT, Bernardo Kaufman; CANNABRAVA, Marcos Provenzano. *Estudo de caso dos incentivos do setor bancário por meio da descrição do sistema elaborado pelo Banco do Brasil*. 2015. Projeto de Graduação em Engenharia de Produção – Escola Politécnica, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: <http://www.monografias.poli.ufrj.br/monografias/>. Acesso em: 3 nov. 2021.

BOUÇA-NOVA, Clara Alexandrina Ferreira. *A satisfação dos colaboradores com o sistema de recompensas: um estudo empírico em cooperativas agrícolas da Região Norte de Portugal*. 2013. Dissertação (Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos) – Instituto Politécnico do Porto, Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão, Vila do Conde, 2013. Disponível em: [https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/3165/1/DM\\_ClaraBouca-Nova\\_2013.pdf](https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/3165/1/DM_ClaraBouca-Nova_2013.pdf). Acesso em: 3 nov. 2021.

BRASIL. [Constituição (1988)]. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Brasília, DF: Presidência da República, [2020]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 3 nov. 2021.

BRASIL. *Portaria nº 140, de 9 de março de 2009*. Institui o Programa de Reconhecimento por Resultados dos Servidores do Tribunal de Contas da União (Reconhe-Ser). Brasília, DF: Tribunal de Contas da União, 2009. Disponível em: <https://contas.tcu.gov.br/reconhecer/Web/reconhecer/pages/tutorial/PRT2009-140.pdf>. Acesso em: 3 nov. 2021.

BRASIL. *Portaria nº 282, de 24 de julho de 2020*. Dispõe sobre a movimentação de servidores e empregados públicos federais para composição da força de trabalho de que trata o §7º do art. 93 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, e institui o Comitê de Movimentação – CMOV, no âmbito do Ministério da Economia. Brasília, DF: Ministério da Economia, 2020. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-282-de-24-de-julho-de-2020-268521327>. Acesso em: 3 nov. 2021.

BRASIL. *Portaria nº 306, de 27 de setembro de 2019*. Dispõe sobre o Programa de Reconhecimento dos Servidores do Tribunal de Contas da União (Reconhe-Ser). Brasília, DF: Tribunal de Contas da União, 2019. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881F6D40DF88016D832598625C5E&inline=1>. Acesso em: 3 nov. 2021.

BRASIL. *Portaria nº 307, de 27 de setembro de 2019*. Dispõe sobre a avaliação de desempenho profissional e a gratificação de desempenho dos servidores ocupantes dos cargos efetivos do Tribunal de Contas da União. Brasília, DF: Tribunal de Contas da União, 2019. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881E7197622F01719810E5590FC6&inline=1>. Acesso em: 3 nov. 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel da gestão do talento humano*. São Paulo: Grupo GEN, 2020.

GOIÂNIA. *Lei Complementar nº 276, de 3 de junho de 2015*. Dispõe sobre a organização administrativa do Poder Executivo Municipal, estabelece um novo modelo de gestão e dá outras providências. Goiânia, GO: Gabinete do Prefeito, 2015. Disponível em: [https://www.goiania.go.gov.br/html/gabinete\\_civil/sileg/dados/legis/2015/lc\\_20150603\\_000000276.pdf](https://www.goiania.go.gov.br/html/gabinete_civil/sileg/dados/legis/2015/lc_20150603_000000276.pdf). Acesso em: 3 nov. 2021.

GOIÂNIA. *Lei Complementar nº 293, de 30 de junho de 2016*. Altera a Lei Complementar nº 276, de 03 de junho de 2015, e as Leis nº 9.086, de 04 de outubro de 2011, nº 8.537, de 20 de junho de 2007, nº 8.487, de 06 de dezembro de 2006, nº 8.293, de 07 de dezembro de 2004, nº 8.075, de 27 de dezembro de 2001, nº 7.047, de 30 de dezembro de 1991, nº 7.494, de 31 de outubro de 1995, nº 7.526, de 22 de dezembro de 1995 e dá outras providências. Goiânia, GO: Gabinete do Prefeito, 2016. Disponível em: [https://www.goiania.go.gov.br/html/gabinete\\_civil/sileg/dados/legis/2016/lc\\_20160630\\_000000293.html#ART000001](https://www.goiania.go.gov.br/html/gabinete_civil/sileg/dados/legis/2016/lc_20160630_000000293.html#ART000001). Acesso em: 3 nov. 2021.

GOIÂNIA. Prefeitura. *Contrato de Resultados nº 001/2015*. Que entre si celebram o Prefeito do Município de Goiânia e a Secretaria Municipal de Finanças, com a finalidade de promover a Gestão por Resultados, atendendo ao modelo previsto na Lei Complementar nº 276, de 03 de junho de 2015 e as Diretrizes do Plano Plurianual 2014-2017. Goiânia, GO: Secretaria Municipal de Finanças, 2015. Disponível em: <https://www.goiania.go.gov.br/sefin/gestao-por-resultados-financas/>. Acesso em: 3 nov. 2021.

GOIÂNIA. Prefeitura. *Parecer final da comissão de avaliação, controle e monitoramento do Contrato de Resultados nº 001/2015*. Goiânia, GO: Secretaria Municipal de Finanças, 2015. Disponível em: <http://www4.goiania.go.gov.br/portal/Dados/uploads/arquivos/777/425246747916667.PDF>. Acesso em: 3 nov. 2021.

GOIÂNIA. Prefeitura. *Relatório final de acompanhamento do Contrato de Resultados nº 001/2015*. Goiânia, GO: Secretaria Municipal de Finanças, 2015. Disponível em: <https://www.goiania.go.gov.br/sefin/gestao-por-resultados-financas/>. Acesso em: 3 nov. 2021.

MOÇAMBIQUE, Rosa Pereira. *Impacto do sistema de recompensas na motivação laboral: um estudo de caso no ISLA Gaia*. 2017. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos) – Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia, Vila Nova de Gaia, 2017.

ROCHA, Joni Edson da. *Administração de carreiras: estratégia para compreender e melhorar a comunicação entre empresa e funcionário no programa de ascensão profissional do Banco do Brasil*. 2007. Trabalho de Conclusão de Curso (MBA) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/14153/000649427.pdf?sequence=1>. Acesso em: 3 nov. 2021.

SANTOS, Susana Maria Lopes dos. *Sistemas de incentivos: um estudo de caso*. 2012. Dissertação (Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos) – Faculdade de Economia, Universidade Porto, Porto, 2012. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/70899/2/25379.pdf>. Acesso em: 3 nov. 2021.

SCARPA, Eduardo Vieira; SANTOS, Jeovalter Correia; TAVEIRA, Márcia de Souza. O modelo de gestão por resultados na prefeitura municipal de Goiânia: a importância do contrato de resultados e da remuneração variável como fatores críticos de sucesso para implantação do programa. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 10., 5 a 7 jul. 2017, Brasília. *Anais [...]*. Brasília: Consad, 2017. Disponível em: [http://consad.org.br/wp-content/uploads/2017/05/Painel-15\\_02.pdf](http://consad.org.br/wp-content/uploads/2017/05/Painel-15_02.pdf). Acesso em: 3 nov. 2021.

SERESUELA, Nívea Carolina de Holanda. Princípios constitucionais da Administração Pública. *Revista Jus Navigandi [on-line]*, Teresina, ano 7, n. 60, 1º nov. 2002. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/3489>. Acesso em: 3 nov. 2021.

SILVA, Paulo Acácio Lopes da. *O nível de conhecimento e satisfação dos funcionários do Banco do Brasil S/A em relação aos benefícios oferecidos*. 2007. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Negócios Financeiros) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/14188>. Acesso em: 3 nov. 2021.

VIEIRA, Carolina Belli; VILAS BOAS, Ana Alice; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; OLIVEIRA, Elias Rodrigues de. Motivação na administração pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública. *Revista ADMpg Gestão Estratégica*, Minas Gerais, v. 4, n. 1, 2011. Disponível em: <http://www.admpg.com.br/revista2011/artigos/12.pdf>. Acesso em: 3 nov. 2021.

Informação bibliográfica deste texto, conforme a NBR 6023:2018 da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT):

PAULA, Felipe Mottin Pereira de; SILVA, Leila Alves Costa; SILVA, Stefany Diany de Carvalho e. Políticas de incentivos para resultados: mecanismos de incentivos financeiros e não financeiros voltados para resultados na Administração Pública. *Fórum de Contratação e Gestão Pública – FCGP*, Belo Horizonte, ano 20, n. 239, p. 81-104, nov. 2021.