

EDUARDO SOARES DA COSTA FARO

**ÂNCORAS DE CARREIRA E O MODELO DE
ADMINISTRAÇÃO GERENCIAL: UM ESTUDO DE
CASO DO TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO**

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE
SÃO PAULO**

SÃO PAULO
2007



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO

EDUARDO SOARES DA COSTA FARO

**ÂNCORAS DE CARREIRA E O MODELO DE
ADMINISTRAÇÃO GERENCIAL: UM ESTUDO DE
CASO DO TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO**

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

Dissertação apresentada à Banca Examinadora
da Pontifícia Universidade Católica de São
Paulo como exigência parcial para obtenção do
título de Mestre em Administração, sob a
orientação da Professora Dra. Maria Cristina
Sanches Amorim.

SÃO PAULO

2007

BANCA EXAMINADORA

Dedicatória

Ao meu amor Rosana Rosa, pelo apoio, carinho e amizade. Sem você este trabalho não seria possível.

*(...) "Só você...
Mais que tudo é só você;
Só você...
As coisas mais queridas você é:*

*Você pra mim é o sol da minha noite;
É como a rosa, luz de Pixinguinha;
É como a estrela pura aparecida,
A estrela a refulgir, do Poetinha;
Você, ó flor, é como a nuvem calma
No céu da alma de Luiz Vieira;
Você é como a luz do sol da vida
De Steve Wonder, ó minha parceira.*

*Só você,
Mais que tudo e todas, é só você;
Só você,
Que é todas elas juntas num só ser" (...)*

(Lenine e Carlos Rennó)

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, aos meus pais Arnaldo e Maria Luiza por terem proporcionado e orientado a minha formação.

À minha professora e orientadora Maria Cristina, pelo apoio que foi fundamental para que esta pesquisa fosse concluída.

Aos sócios da PricewaterhouseCoopers por me apoiarem nesta empreitada, acreditando que o investimento no conhecimento sempre vale a pena; particularmente à Olga Colpo e João Lins, por terem sido, também, meus professores e orientadores ao longo de minha carreira.

Ao colega Salvatore Palumbo, que não só contribuiu na obtenção das informações para o estudo de caso, como com dicas e conselhos valiosos.

Aos sócios da Ser Informática, Sérgio Falsarella e Renato Toi pela preciosa e eficiente parceria estabelecida durante a fase de levantamento de dados.

A todos os servidores do TCU que participaram desta pesquisa.

A todos aqueles que me apoiaram para que este trabalho pudesse ser concretizado: à Aline Alves pela eficiência e dedicação de tempo em ajudar; à Ivani Tristan por ter compartilhado as alegrias e o “lado sofrido” de um trabalho como este; à Barbara Demange pelo compartilhamento de conhecimentos; e às minhas irmãs, cunhados e sobrinhos por terem compreendido a minha ausência.

“A administração pública deve enfrentar o desafio da inovação mais do que confiar na imitação (...) a melhoria da gerência pública não é só uma questão de se estar em dia com o que está ocorrendo no setor privado: significa também abrir novos caminhos”.

(Metcalf e Richards, 1989)

RESUMO

Ao serem propostos os princípios do modelo de administração gerencial pouco se aprofundou sobre as necessidades e valores dos servidores públicos. Muitos concordaram que a administração gerencial seria um caminho viável para o aumento da eficiência e eficácia das organizações públicas, mas estariam os servidores dispostos a adotarem estas práticas, valores e comportamentos subjacentes? Reconheceriam eles o valor das recompensas que seriam oferecidas por estas novas carreiras? E ainda, estariam eles dispostos a abrir mão de recompensas tradicionais conquistadas após décadas em uma carreira burocrática? Estas questões nos levam à reflexão sobre as implicações das necessidades e valores presentes entre servidores públicos para a implementação de práticas gerenciais. Uma forma de compreendermos esta relação é por meio do estudo das âncoras de carreira e como elas se articulam com o modelo de gestão de carreiras. Para tal, foi realizado um estudo de caso no Tribunal de Contas da União (TCU) com o objetivo de aprofundarmos o estudo das implicações das âncoras de carreira dos servidores no contexto de implementação de práticas do modelo gerencial. Como conclusão da pesquisa foi identificado que a intenção de adotar estas práticas deverá enfrentar três obstáculos. O primeiro refere-se à incompatibilidade entre o desejo de superação de um modelo burocrático e a presença de um modelo de gestão de carreiras que, fundamentalmente, enfoca a satisfação das necessidades de indivíduos típicos de um modelo burocrático. Este obstáculo sugere a necessidade de que sejam efetivadas intervenções nas características do modelo de gestão de carreiras, de forma a recompensar comportamentos mais gerenciais e não somente associados à segurança. O segundo obstáculo refere-se à aparente incompatibilidade entre os comportamentos e valores preconizados pelo modelo de administração gerencial e as âncoras de carreira dos servidores. A superação deste obstáculo irá requerer algum grau de integração entre a necessidade do TCU em implementar estas práticas e as necessidades e valores dos servidores. O terceiro obstáculo está na incompatibilidade entre as âncoras de carreira dos servidores e as recompensas enfatizadas pelo modelo de gestão de carreiras. Este obstáculo sugere a presença de uma percepção de estagnação na carreira, podendo dificultar iniciativas de intervenção no modelo de gestão de carreiras do TCU. A compreensão destes obstáculos pode abrir caminhos para a reflexão sobre a construção destas novas carreiras e o papel dos servidores no contexto da modernização do setor público.

Palavras-chave: Âncoras de carreira. Motivação. Recompensas. Comportamentos. Modelo de gestão de carreiras. Modelo de administração gerencial. Administração pública.

ABSTRACT

While setting the principles of the public managerial model, little energy was deposited in understanding the needs and values of civil servants. Many agreed that the managerial model would be a feasible way to increase the efficiency of the public organizations, but would the civil servants be willing to adopt its practices and underlying values and behaviours? Would they recognize the value of the rewards offered by these new careers? And still, would they abdicate from the traditional rewards that were conquered after decades in a bureaucratic career? These questions lead us to the discussion of the implications of the needs and values of civil servants in the implementation of managerial practices. One way of understanding this relationship is through the study of the career anchors and how they relate to the organizational career management model. For such, a case study at the Brazilian Court of Auditors – Tribunal de Contas da União (TCU) – was conducted, with the objective of deepening the comprehension of the implications of civil servants' career anchors in the implementation of managerial practices. The result of the survey identified that the intention of adopting these practices will have to face three main obstacles. The first refers to the incompatibility between the desire of overcoming a bureaucratic model and the presence of a career management model that, fundamentally, satisfies the needs of typical bureaucratic individuals. This obstacle suggests the need for interventions in the career management model characteristics, so to reward managerial behaviours and not only those associated with security. The second obstacle refers to the apparent incompatibility between the behaviours and values advocated by the managerial model and the career anchors of TCU's civil servants. The overcoming of this obstacle will require some degree of integration between TCU's need to implement these practices and the needs and values of its civil servants. The third obstacle is in the incompatibility between the civil servants career anchors and the rewards emphasized by the current career management model. This obstacle suggests the presence of a perception of career stagnation among the civil servants, what could impact upcoming intervention initiatives in TCU's career management model. The understanding of these obstacles can contribute to the discussion about the construction of these new careers and the role of the civil servants in the context of the modernization of the public civil sector.

Key words: Careers anchors. Motivation. Rewards. Behaviours. Career management model. Public managerial model. Public management.

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	13
2.	AS ÂNCORAS DE CARREIRA.....	25
2.1.	A integração das necessidades individuais e organizacionais.	25
2.2.	As âncoras de carreira.	30
2.3.	Modelo de gestão de carreiras	38
2.4.	Estagnação na carreira	40
2.5.	Limites do estudo das carreiras.....	43
3.	O CONTEXTO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA	50
3.1.	A reforma do Estado	50
3.2.	O enfraquecimento do modelo burocrático e o modelo gerencial.....	53
3.3.	Visão geral das reformas administrativas no Brasil.....	57
3.4.	Características gerais do modelo de gestão de carreiras no setor público brasileiro	60
3.5.	O servidor e o modelo de gestão de carreiras.....	76
4.	O CONTEXTO DO TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO	86
4.1.	Funções, desafios e o modelo gerencial.....	86
4.2.	Estrutura organizacional	91
4.3.	Características gerais do modelo de gestão de carreiras.....	94
4.4.	O servidor e o modelo de gestão de carreiras.....	115
5.	ÂNCORAS DE CARREIRA DOS SERVIDORES DO TCU.	120
5.1.	Predominância das âncoras de carreira	120
5.2.	Relação entre âncoras e propensões comportamentais (OPQ)	125
6.	CONCLUSÕES	136
	BIBLIOGRAFIA	153
	ANEXOS	
	ANEXO I. Competências técnicas das <i>unidades</i> participantes da pesquisa.....	162
	ANEXO II. Características da amostra de empresas privadas do <i>Relatório de Gestão do Capital Humano</i> do Saratoga Institute do Brasil.	164
	ANEXO III. Características da amostra de empresas privadas da pesquisa <i>Reward Communities</i> da PricewaterhouseCoopers.	165
	ANEXO IV. Resultados do piloto: análise de relação entre âncoras de carreira e instrumento OPQ.....	166
	ANEXO V. Amplitudes salariais das carreiras do setor privado	177
	ANEXO VI. Amplitudes salariais das carreiras civis do setor público federal.....	178

ANEXO VII. Regimento Interno - Natureza, Competência e Jurisdição do TCU.....	183
ANEXO VIII. Mapa estratégico (BSC) do TCU.	185
ANEXO IX. Exemplo conteúdos exigidos na prova de conhecimentos específicos para a especialidade de apoio técnico e administrativo do TCU.	186
ANEXO X. Escala utilizada no mapeamento de competências do TCU.	187
ANEXO XI. Inventário de âncoras de carreira (questionário aplicado).	188
ANEXO XII. Média de pontos das questões do inventário de âncoras de carreira.....	192
ANEXO XIII. Base de dados de levantamento das âncoras.	194
ANEXO XIV. Descrição dos comportamentos levantados pelo instrumento OPQ.....	198
ANEXO XV. Exemplo de questões abordadas no instrumento OPQ	200
ANEXO XVI. Relatório OPQ	201

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Descrição das âncoras de carreira	35
Quadro 2. Sistemas e instrumentos do modelo de gestão de carreiras..	39
Quadro 3. Exemplos de comportamentos requeridos às competências pessoais e de liderança e gestão do TCU.....	90
Quadro 4. Agrupamento das funções de confiança (FCs) e seus respectivos níveis no TCU.....	95
Quadro 5. Delimitações de especialidades e orientações em concurso em 2007 no TCU.	99
Quadro 6. Fatores de avaliação de desempenho profissional do servidor no TCU.....	102
Quadro 7. Comportamentos levantados no instrumento OPQ	126
Quadro 8. Interpretação da escala do instrumento OPQ.	126
Quadro 9. Resumo das propensões comportamentais (OPQ) por âncora de carreira.....	133
Quadro 10. Propensões comportamentais que reforçam as descrições das âncoras de carreira.	134
Quadro 11. Descrição dos comportamentos levantados pelo OPQ	198

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Quantitativos de servidores ativos da União.	61
Tabela 2. Quantidade de servidores que ingressaram por concurso público.	64
Tabela 3. Quantitativos e despesas médias com servidores ativos da União.	71
Tabela 4. Custos médios com empregados em amostra de empresas privadas.	72
Tabela 5. Valor e peso percentual das gratificações DAS na remuneração global.	74
Tabela 6. Valores de salário-base e remuneração variável médios, pagos mensalmente, em amostra do setor privado.	74
Tabela 7. Distribuição % de escolaridades no setor público e em amostra do setor privado.....	79
Tabela 8. Quantitativos e % de servidores por <i>unidade</i> do TCU.	93
Tabela 9. Quantitativo de servidores por <i>função de confiança</i> (FC) e <i>cargo em comissão</i> (CC), tipo e unidade no TCU.....	96
Tabela 10. Quantidade de servidores que ingressaram por concurso público no TCU.....	98
Tabela 11. Tabela de vencimento básico e gratificação de controle externo.	108
Tabela 12. Tabela de vencimento básico, gratificação de controle externo e de desempenho.	109
Tabela 13. Valores de gratificação por exercício de <i>funções de confiança</i> (FCs) no TCU.....	112
Tabela 14. Valores e % de salário-base e remuneração variável médios, pagos mensalmente, em amostra do setor privado.	113
Tabela 15. Valores e % de vencimento básico, gratificação de controle externo e de desempenho.	113
Tabela 16. Distribuição % de escolaridades no TCU, setor público e em amostra do setor privado.....	115
Tabela 17. Quantidade (Qtde) e % de servidores por âncora de carreira.	122
Tabela 18. Média de pontos (PTOS) por âncora de carreira.	122

Tabela 19. Dez (10) questões do inventário de âncoras de carreira que obtiveram as maiores pontuações.	123
Tabela 20. Dez (10) questões do inventário de âncoras de carreira que obtiveram as menores pontuações.	124
Tabela 21. Médias, medianas e desvios padrões dos comportamentos do OPQ.	128
Tabela 22. Médias de pontos por comportamento do OPQ e por âncora de carreira.	130
Tabela 23. Índices de Correlações (Corr.) de <i>Pearson</i> e significâncias entre comportamentos levantados pelo OPQ e âncoras de carreira.	131
Tabela 24. Amplitudes salariais das carreiras do setor privado.	177
Tabela 25. Estrutura salarial e quantitativos das carreiras da administração pública federal.	178
Tabela 26. Pontuações médias e desvios padrões das questões do inventário de âncoras de carreira.	192
Tabela 27. Base de dados de levantamento das âncoras.	194

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Distribuição de faixas etárias na administração federal.	80
Gráfico 2. Evolução das notas médias das avaliações de desempenho profissional e do resultado institucional no TCU.	104
Gráfico 3. Distribuição das notas da avaliação de desempenho profissional dos servidores do TCU.	104
Gráfico 4. Distribuição das notas do mapeamento de competências dos servidores do TCU.	106
Gráfico 5. % de remuneração de risco sobre o pacote total de remuneração com e sem designação de <i>funções de confiança</i> (FCs) no TCU.	114
Gráfico 6. Distribuição de servidores por faixa etária no TCU.	116
Gráfico 7. Distribuição de servidores por tempo de casa no TCU.	116

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Estrutura organizacional (organograma) do TCU.	93
Figura 2. Exemplo de questão do questionário de levantamento de propensões comportamentais do OPQ.	200

1. INTRODUÇÃO

Problemática e justificativa

O papel do Estado nas sociedades tem se alterado de forma significativa a partir da segunda metade do século XX, principalmente devido ao desenvolvimento e disseminação do capitalismo global. Atuando em um ambiente de crescente escassez de recursos, complexidade nas transações comerciais, pressão pela desregulamentação de mercados e de restrições fiscais, o Estado passou a enfrentar cada vez mais a dicotomia da sua desconstrução *versus* a sua reforma. A tese da desconstrução prega um Estado mínimo, ou seja, aquele que se envolve somente nas questões básicas inerentes ao seu papel original. A tese da reforma defende que o Estado possui um papel relevante a cumprir, também, no que se refere à garantia das necessidades humanas básicas, ao fomento tecnológico, ao investimento no mercado local para atuação no mercado global e na regulação dos mercados para a garantia da competitividade interna. Segundo esta última tese, o Estado necessitaria reestruturar-se, o que envolveria se descentralizar, envolver-se menos na produção de bens e serviços para o mercado, ser mais orientado ao *cidadão-cliente* e, fundamentalmente, superar os entraves de um modelo de administração burocrático. Estas medidas contribuiriam para tornar o Estado uma organização mais eficiente e eficaz no cumprimento de seu papel (Beltrão, 1984; Holanda, 1993; Rezende, 2005; Bresser Pereira, 2006).

A partir da década de 1980, o modelo burocrático começou a se enfraquecer pela sua incapacidade de gerir um Estado cada vez mais complexo e caro, sendo identificado com lentidão, rotina, complicação de procedimentos e incompetência em satisfazer as necessidades dos cidadãos. O modelo burocrático é caracterizado pela concentração de decisões, pela presença excessiva de regras, normas e rotinas padronizadas, pela delimitação e divisão clara de funções e responsabilidades, pela hierarquização da estrutura organizacional e pela impessoalidade nas relações. Ao adotar estas características, o modelo burocrático parte do pressuposto de que o controle é um mecanismo fundamental de influência sobre os comportamentos dos indivíduos que, como proposto por McGregor (1999) quando expôs as limitações da *teoria X*, seriam de pouca iniciativa, falta de ambição, de apego à estabilidade e de fuga à responsabilidade.

Os defensores da tese da reforma propõem, então, que a superação do modelo de administração burocrático pelo Estado deveria adotar de uma série de práticas

inspiradas no setor privado, denominadas de modelo de administração gerencial. O modelo gerencial preconiza a descentralização, a delegação de autoridade, a autonomia aos servidores públicos, poucos níveis hierárquicos e controle a *posteriori* com foco em resultados. Estas características do modelo gerencial deveriam prover maior agilidade e flexibilidade para atender às necessidades do *cidadão-cliente*, partindo-se do pressuposto que as organizações do setor público deveriam funcionar dentro de padrões de eficiência do setor privado (Rezende, 2005).

O ambiente do modelo de administração gerencial preconiza, portanto, que os servidores públicos adotarão no contexto do trabalho comportamentos e valores distintos daqueles preconizados por um modelo de administração burocrático. O modelo gerencial pressupõe a adoção de políticas de pagamento por desempenho, de estímulo à maior competitividade, de desenvolvimento de competências gerenciais, de incentivo à inovação e de meritocracia. Este modelo, no limite, pressupõe que serão adotados pelos servidores comportamentos e valores que se aproximam daqueles esperados no setor privado, ou seja, indivíduos autônomos, competitivos, empreendedores, criativos, esforçados e que têm o trabalho como um valor central. Este protótipo do setor privado possui, na sua essência, inspiração no *self-made-man* (o homem que se faz por si mesmo) americano que, como sugeriu a antropóloga Lívia Barbosa (2001) é uma representação típica da ideologia neoliberal.

Contudo, poderíamos nos questionar até que ponto os servidores públicos estarão dispostos a adotar estes comportamentos e valores no contexto de trabalho. A simples incorporação de políticas gerenciais como, por exemplo, uma avaliação de desempenho ou uma estrutura menos piramidal, não garantirá que, efetivamente, o modelo de administração esteja se tornando gerencial. Como destacou Chanlat (1996) um modelo de administração possui componentes formais – políticas, estruturas, normas – e componentes informais que são determinados pelas práticas dos indivíduos. Em outras palavras, se os servidores quiserem, por exemplo, sabotar uma avaliação de desempenho, mesmo que ela seja formalmente estabelecida para promover a meritocracia, eles terão este poder. A adoção de comportamentos e valores gerenciais, portanto, não será dada pela mera introdução de componentes formais no modelo de administração; dependerá em alto grau de um comportamento motivado do servidor neste sentido.

McGregor (1999) já havia destacado a importância dos componentes informais de um modelo de administração quando defendeu a idéia da integração entre as

necessidades individuais e organizacionais. A integração viabilizaria a aproximação entre os componentes formais e informais do modelo de administração, fazendo com que as práticas dos indivíduos estivessem consistentes com as políticas, normas e procedimentos estabelecidos e planejados pela organização. Segundo o autor esta integração seria viabilizada pela satisfação das necessidades individuais no ambiente trabalho, principalmente daquelas de nível mais elevado, ou seja, as sociais, egoísticas e de auto-realização (ibid.).

Os teóricos da *instrumentalidade* destacaram que o comportamento motivado se dá em função do valor que o indivíduo atribui às recompensas que são oferecidas pelo seu trabalho tendo em vista, também, a satisfação de suas próprias necessidades. O bom desempenho, afirmou Vroom (1964), é uma resultante do produto entre a capacidade e a motivação do indivíduo; sem um destes dois elementos, o desempenho ficará comprometido. Se considerarmos que a caracterização de um bom desempenho preconiza que os indivíduos estão comportando-se em conformidade com a expectativa organizacional, no modelo gerencial ele será dado, fundamentalmente, pela adoção de comportamentos inspirados no protótipo do *self-made-man*. Em outras palavras, o contexto gerencial exigirá novos parâmetros de desempenho por parte dos servidores, diferentes daqueles exigidos por um modelo burocrático. Sendo a motivação um elemento fundamental para o bom desempenho, podemos afirmar que a adoção de um comportamento motivado dos servidores em relação ao modelo gerencial dependerá do quanto eles percebem que poderão satisfazer as suas necessidades neste novo contexto de trabalho.

Se considerarmos que, no limite, a relação dos servidores com os seus trabalhos é uma relação de troca, trabalho *versus* recompensas, podemos inferir que as recompensas oferecidas aos servidores pelo modelo gerencial serão determinantes para a satisfação das suas necessidades. Como Schein (1974b) afirmou, as recompensas têm o papel de satisfazer necessidades distintas dos indivíduos: dinheiro, uma sala maior, prestígio, participação em um grupo, o trabalho em si, liberdade e segurança seriam recompensas valorizadas em diferentes graus por diferentes indivíduos. Um conceito que ajuda a sistematizar o entendimento das recompensas é o de modelo de gestão de carreiras. Schein (1996) enfocou três sistemas centrais de um modelo de gestão de carreiras, o de alocação, de avaliação e de remuneração, relacionando-os a diferentes recompensas. Estes sistemas comportariam boa parte das características que determinam a satisfação das necessidades individuais. Adicionalmente, as características destes sistemas poderiam sofrer intervenções, de forma a alterar a

dinâmica de recompensas oferecidas, ocasionando impactos na satisfação das necessidades dos indivíduos e, por conseqüência, nos comportamentos adotados no contexto do trabalho.

Diversos autores, tais como Bresser Pereira (2006), Barbosa (2001), França (1993) e Ferrari (1981), têm destacado os impactos do modelo burocrático nas características do modelo de gestão de carreiras do setor público brasileiro. Estas características seriam, principalmente, percebidas pela ênfase nas recompensas às necessidades de segurança dos servidores e responsabilizadas por estimular comportamentos associados tal. A ineficiência, a baixa ambição, a busca pela estabilidade acima de tudo, a pouca inovação, a passividade e a desmotivação seriam comportamentos típicos estimulados por uma carreira burocrática, compondo uma espécie de retrato daqueles preconizados pelos administradores da *teoria X* no modelo de administração clássico: um indivíduo passivo e que vê o trabalho como um sofrimento.

Se for prevaiente este contexto no setor público, poderíamos afirmar que a efetiva implementação de práticas do modelo gerencial irá requerer que os modelos de gestão de carreiras das organizações públicas sofram intervenções. Estas intervenções alterariam a dinâmica de recompensas e, por conseqüência, da satisfação das necessidades destes servidores; enfatizando, não só recompensas à segurança, mas também, à inovação, ambição, competitividade, autonomia e liberdade, dentre outras. Estas recompensas buscariam uma maior congruência entre os comportamentos efetivamente adotados pelos servidores no contexto do trabalho e aqueles preconizados por uma administração gerencial.

Temos, portanto, de um lado o modelo de administração gerencial, como uma proposição da tese da reforma do Estado que preconiza a adoção de comportamentos, no limite, associados ao protótipo do setor privado (o *self-made-man*); e de outro, o modelo de gestão de carreiras como um dos principais intermediadores da satisfação das necessidades dos servidores por meio das recompensas que oferece. Se considerarmos que eventuais intervenções nos modelos de gestão de carreiras do setor público irão requerer algum grau de integração às necessidades dos servidores, pois o contrário significaria um considerável risco de que sejam sabotadas, torna-se relevante compreendermos quais os padrões de necessidades existentes entre estes indivíduos. Na perspectiva da *teoria Y* (McGregor, 1999) a administração deveria esforçar-se para conhecer estas necessidades a fim de prover as recompensas mais adequadas aos

indivíduos e estimular um comportamento motivado em relação ao trabalho. Um dos possíveis caminhos para a compreensão destas necessidades é o estudo das âncoras de carreira de Edgar Schein (1974a, 1974b, 1980, 1990, 1996).

Schein (ibid.) identificou oito grupos de necessidades, as quais ficaram conhecidas como âncoras de carreira. A âncora de carreira é reflexo de um conjunto de necessidades, valores e capacidades dos indivíduos, que influenciariam as suas escolhas profissionais: mudar de emprego, aceitar uma promoção, seguir uma especialidade, estudar para um concurso, dentre várias outras. Estas escolhas seriam determinadas pelas recompensas que os indivíduos mais buscam em seus trabalhos, tendo em vista, principalmente, a satisfação de suas necessidades de nível mais elevado. A compreensão das âncoras de carreira provê uma hierarquia de necessidades que, do ponto de vista da integração, pode apoiar o entendimento da propensão dos servidores em valorizar ou não as recompensas oferecidas por um modelo gerencial.

O diagnóstico das âncoras de carreira é útil na medida em que permite um maior isolamento das necessidades e valores dos comportamentos efetivamente adotados no contexto de trabalho, já que aspectos ambientais poderiam influenciá-los. Como Feldman e Weitz (1988) e Katz (1980) alertaram, a falta de integração entre as necessidades individuais e as recompensas oferecidas pode caracterizar percepção de estagnação na carreira, estimulando a adoção de comportamentos de resistência à mudança, de baixa inovação, de valorização excessiva de recompensas extrínsecas (salários e benefícios), de *homofilia* e de busca da segurança acima de tudo. O entendimento das âncoras de carreira dos servidores permite, portanto, a compreensão da predominância de suas necessidades e valores, com menor influência das características do modelo de gestão de carreiras e das recompensas que oferece aos servidores.

As âncoras de carreira poderão ajudar, ainda, na identificação das propensões dos servidores em adotar determinados comportamentos no ambiente de trabalho. Se o modelo gerencial preconiza a adoção de comportamentos e valores associados ao *self-made-man* – um servidor autônomo, competitivo, empreendedor, criativo, esforçado e que tem o trabalho como um valor central – torna-se relevante compreendermos quais as implicações das âncoras de carreira destes servidores para a implementação de práticas do modelo gerencial.

Ao serem propostos os princípios da administração gerencial pouco se aprofundou sobre as necessidades dos servidores. Muitos concordaram que a administração gerencial seria um caminho viável para o aumento da eficiência e eficácia das organizações públicas, mas estariam os servidores dispostos a adotar estas práticas e comportamentos subjacentes? Reconheceriam eles o valor das recompensas que seriam oferecidas por estas novas carreiras? E ainda, estariam eles dispostos a abrir mão de recompensas tradicionais conquistadas após décadas em uma carreira burocrática? A lentidão com que as reformas são efetivadas no Brasil pode sugerir algumas das respostas a estas questões. A intenção da introdução dos preceitos gerenciais no país já completa mais de uma década, e já há mais de duas discute-se a modernização do Estado nos países mais desenvolvidos, particularmente nos Estados Unidos e na Grã-bretanha. É certo que a reforma depende da habilidade e da vontade política dos nossos governantes, mas, uma vez que explícita a intenção de que seja implementada, dependerá, fundamentalmente, dos servidores públicos.

Entendemos, portanto, que não se deve, ao propor este novo modelo, incorrer no erro já apontado por Morgan (2002) quando acusou o modelo de administração clássico (taylorista-fordista-weberiano) de forçar a adequação dos indivíduos à engenharia organizacional como se eles fossem peças facilmente moldáveis; acreditamos que os servidores mais do que peças moldáveis serão aqueles que moldarão as características deste novo modelo. Compreender, portanto, suas necessidades por meio das âncoras de carreira torna-se relevante para que se abram campos de reflexão sobre a viabilidade da implementação efetiva de práticas da administração gerencial.

Para a compreensão deste fenômeno, optou-se por um estudo de caso no Tribunal de Contas da União (TCU). O TCU é uma organização pública peculiar, pois apesar de subordinada ao *Poder Legislativo*, deve atuar de maneira autônoma e independente. Sua função básica é exercer o *controle externo* aos três *Poderes* no que se refere ao uso recursos e bens públicos federais. Nos últimos anos o TCU vem agregando, também, às suas atividades uma função pedagógica. Esta função é oriunda da crença de que o Tribunal não só deve controlar e punir os administradores públicos por meio de suas fiscalizações e auditorias como, contribuir para a melhoria do desempenho da administração pública. Ao defender esta missão, o TCU reconhece a necessidade de modernização do setor público, o que não só abre implicações para a sua atuação enquanto órgão fiscalizador, como para a adoção de novos modelos, políticas e práticas de administração, com o objetivo de modernizar-se também. Como

resposta à necessidade de modernização, o Tribunal vem implementando nos últimos cinco anos uma série de intervenções em seu modelo de administração, deixando clara a sua intenção de superação de um modelo burocrático e de aproximação de práticas gerenciais.

Contudo, reconhece-se internamente na organização que muitas destas práticas não geram os resultados esperados: não existe alinhamento estratégico, os servidores não conhecem as suas metas, a avaliação do desempenho não propicia a meritocracia, existem problemas de engajamento presentes entre os servidores e críticas em relação à capacidade do TCU em, efetivamente, explicitar o valor que agrega para seus clientes. Um caminho para melhor compreendermos este contexto, que sugere uma falta de integração entre as necessidades do TCU e as dos servidores, é identificarmos suas âncoras de carreira. Acreditamos que a escolha pelo TCU nos ajudará aprofundar a relação entre âncoras de carreira e suas implicações para a implementação de práticas gerenciais no setor público brasileiro.

Objetivo

O objetivo geral desta dissertação será o estudo das implicações das âncoras de carreira de servidores do Tribunal de Contas da União no contexto de implementação de práticas do modelo de administração gerencial. A partir do objetivo geral, e de maneira a ampliar o alcance deste estudo, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a. Analisar a relação entre os comportamentos e valores preconizados por uma administração gerencial e aqueles que são recompensados pelo modelo de gestão de carreiras do TCU.
- b. Identificar a propensão dos servidores, por meio de suas âncoras de carreira, em adotar os comportamentos e valores preconizados por uma administração gerencial.
- c. Abrir caminhos de pesquisa para que eventuais intervenções no modelo de gestão de carreiras possam ser efetivadas, tendo em vista a importância da integração destas intervenções com as necessidades dos servidores e as demandas pela modernização do TCU e do setor público brasileiro.

Metodologia

A metodologia pode ser compreendida como uma estratégia do pesquisador que, articulando um conjunto de procedimentos em uma seqüência lógica, busca alcançar os objetivos do projeto (Morin, Ciurana e Motta, 2003). Este projeto iniciou-se com uma pesquisa exploratória, a fim de se obter maior conhecimento a respeito do tema modelo de administração gerencial. Ao serem abordadas as problemáticas envolvidas neste tema, identificou-se que uma das mais críticas estava relacionada à dificuldade em se implementar este modelo devido a um conjunto de características dos recursos humanos¹ do setor público. Optou-se, a partir desta problemática, pelo aprofundamento da questão da integração das necessidades dos servidores com as necessidades organizacionais em implementar um modelo gerencial. A partir desta escolha, foram consultados autores da denominada *escola das relações humanas* que pudessem enriquecer a pesquisa exploratória e optou-se pela abordagem das âncoras de carreira de Edgar Schein (1974a, 1974b, 1980, 1990, 1996). A revisão bibliográfica baseou-se na consulta a livros, periódicos, artigos, jornais, dissertações, sites da Internet, materiais disponíveis nos bancos de dados eletrônicos especializados (*Proquest e Ebsco*) e consultas a especialistas, com o objetivo de identificar e analisar as principais contribuições teóricas existentes.

A partir da fase de consulta às teorias que pudessem explicar o fenômeno a ser estudado, a abordagem exploratória foi aprofundada com um estudo de caso. A opção metodológica por uma pesquisa qualitativa por meio de um estudo de caso fundamenta-se pela necessidade de uma investigação empírica de fenômenos contemporâneos, dentro do seu contexto da vida real (Yin, 2001). Segundo Yin (ibid.), estudos de caso são preferidos quando o foco da pesquisa está relacionado a questões de “como” ou “por que” e não à mensuração dos fatos. Portanto, trata-se de um método de pesquisa quando se deseja entender um fenômeno complexo, pressupõe um maior nível de detalhamento das relações entre os indivíduos, organizações e os intercâmbios que se processam com o meio ambiente no qual estão inseridos. O método de estudo de caso configura-se como um procedimento voltado, não só para a descrição de fenômenos, mas, também, para análise e interpretação. Para tal, deve compilar as

¹ Vale ressaltar que o que está sendo considerado como “recurso humano do setor público” são aqueles indivíduos que ingressaram na carreira por meio de concurso público, e prestam serviços à administração direta, às autarquias e às fundações públicas, os denominados de “servidores públicos”. Nesta classificação, portanto, não estão incluídos os servidores públicos militares, os funcionários de empresas estatais e das sociedades de economia mista e os agentes políticos, ou seja, aqueles funcionários que exercem mandato eletivo ou dependem indiretamente de eleições – tais como: Deputados, Senadores, Assessores, Secretários e Ministros de Estado.

complexidades que interagem no ambiente, o que permite o entendimento dos fatores que regem as relações (Yin, 2001).

Yin (2001) acrescenta que o método de estudo de caso deve ser utilizado quando se pretende lidar com condições contextuais, acreditando que elas poderiam ser pertinentes ao fenômeno de estudo. Nesta pesquisa, as condições contextuais do TCU são em elevado grau relevantes para estudarmos a relação entre âncoras de carreira e o modelo de administração gerencial. Os desafios estratégicos do TCU, o seu posicionamento na estrutura do Estado, as particularidades do seu modelo de gestão de carreiras e a qualificação dos seus servidores, são todos aspectos contextuais que podem impactar a compreensão da relação que queremos estabelecer entre âncoras de carreira e a implementação de práticas gerenciais.

A escolha pelo TCU para a aplicação do estudo de caso foi privilegiada por ser uma organização pública que apresenta evidências da intenção de implementação de práticas do modelo gerencial. A escolha foi influenciada, também: pelo porte do TCU, sendo considerada como uma organização que demonstra certa complexidade no que se refere à gestão de recursos humanos; pelo fato de que o TCU não compõe o que Bresser Pereira (2006) denominou de *núcleo estratégico do governo*, sobre o qual não são aplicáveis alguns dos preceitos do modelo gerencial; e pela vivência do autor na organização como consultor externo, durante um período de dois anos e meio em projetos relacionados à gestão de recursos humanos.

Dentro do universo de servidores do TCU (2.401) a nossa população é composta por servidores de nível superior, no *cargo efetivo* de *analista*, que estão alocados nas *unidades de apoio estratégico* (ISC, SEPLAN e SETEC), ou seja, 136 servidores. A opção pelas *unidades de apoio estratégico* deve-se pela co-existência de duas características. A primeira refere-se à centralidade destas *unidades* para a implementação das práticas do modelo de administração gerencial. Estas *unidades* comportam atividades como gestão de recursos humanos, comunicação institucional, tecnologia da informação, gestão estratégica e planejamento, dentre outras, que são fundamentais para um modelo gerencial ser implementado com efetividade². Se estas *unidades* que, fundamentalmente, cuidam da gestão organizacional, não estiverem alinhadas às práticas do modelo gerencial, poderíamos afirmar que elas encontrariam pouco espaço para efetivamente serem implementadas: estas *unidades*, no limite, deveriam ser as principais propagadoras das práticas gerenciais. A segunda

² Ver competências requeridas por estas unidades no ANEXO I.

característica que influenciou a escolha pelas *unidades de apoio estratégico* é que se tratam atividades que estão presentes em boa parte das organizações do setor público. O fato de se tratarem de servidores que trabalham com tarefas e responsabilidades que se farão presentes em muitas organizações públicas pode viabilizar um maior grau de generalização das conclusões que chegaremos na pesquisa. A opção por enfocarmos os servidores de nível superior deve-se à possível limitação da aplicação do conceito de âncoras de carreira em grupos profissionais mais operacionais. Como sugerido por Schein (1980, 1990, 1996) em muitas profissões não existe flexibilidade suficiente no ambiente de trabalho para que a âncora de carreira seja expressa, pois lidam com atividades tão específicas, fragmentadas e inflexíveis, que não permitem que os indivíduos desenvolvam adequadamente suas auto-percepções em relação às suas capacidades, necessidades e valores.

Foram adotadas diversas técnicas de coleta de dados. No que se refere ao contexto do setor público, tanto em relação à sua estrutura, quanto às suas carreiras, foram feitos levantamentos na Internet de diversas regulamentações (emendas, leis, medidas provisórias, decretos, dentre outros³). Como o acesso a estas regulamentações é público, não se encontrou grande dificuldade para serem identificados os principais dispositivos legais que pudessem contribuir para a nossa descrição. Contribuiu, ainda, a coleta de dados secundários que estão disponíveis em sítios oficiais do governo brasileiro na Internet e oriundos de pesquisas periódicas realizada por consultorias especializadas, quando tratados dados sobre práticas de empresas do setor privado. Foram consultadas duas pesquisas: a pesquisa do *Relatório de Gestão do Capital Humano* realizada pelo Saratoga Institute do Brasil (2004) junto a empregados distribuídos em 105 empresas brasileiras; e a pesquisa *Reward Communities* realizada pela consultoria PricewaterhouseCoopers (2006) junto a empregados distribuídos em 93 empresas brasileiras. A escolha destas pesquisas deve-se pela credibilidade das instituições que a publicam e pelas características da amostra de empresas participantes, que possuem portes, em termos de número de empregados, semelhantes ao TCU – cerca de 2.500 empregados⁴.

Para a descrição do contexto do TCU, foram coletados dados em fontes primárias e secundárias. A coleta de dados nas fontes secundárias abrangeu o levantamento de documentos, estatísticas de pessoal, resultados de pesquisa de clima, políticas e regimentos internos do TCU. As fontes primárias tiveram origem em duas

³ Ver consultas a legislações nas referências bibliográficas.

⁴ Ver as características das amostras destas pesquisas nos ANEXOS II e III.

bases de dados. A primeira base de dados refere-se à aplicação de questionário estruturado baseado na metodologia de levantamento de âncoras de carreira elaborado por Schein (1996), o denominado inventário de âncoras de carreira (ibid.). A coleta de dados primários, por meio do inventário de âncoras de carreira, foi realizada em um dado momento para descrever o fenômeno na mesma ocasião, caracterizando uma abordagem interseccional. Foram convidados a preencher o questionário todos os servidores do *cargo efetivo de analista das unidades de apoio estratégico*. O questionário ficou disponível na Internet durante seis semanas entre o mês de junho e julho de 2007 e no total 83 servidores em 136 (61%) responderam ao inventário. De acordo com Gil (1991), este nível de resposta contém uma margem de erro de 6,7%, considerando-se um intervalo de confiança de 1,96 e *split* de 0,25.

A segunda base de dados foi oriunda da disponibilização do resultado do levantamento de propensões comportamentais dos servidores. Esta base de dados foi formada a partir da aplicação do instrumento OPQ (*occupational profile questionnaire*) pelo TCU em 2006, e disponibilizada para contribuir para esta pesquisa. Os dados primários que se referem às propensões comportamentais dos servidores (OPQ) foram coletados pelo TCU entre os meses de maio a novembro de 2006, sendo que este distanciamento em relação à aplicação do inventário não compromete a análise da relação com as âncoras de carreira; ambas as variáveis são caracterizadas pela perenidade, ou seja, não se alteram com frequência ao longo do tempo. No total 79 servidores em 136 (58%) responderam a ambos os instrumentos – o inventário das âncoras de carreira e o OPQ – o que representa uma margem de erro de 7,2%, considerando-se os mesmos parâmetros de intervalo de confiança e *split* (ibid.)

As fontes primárias de dados (âncoras de carreira e OPQ) permitiram que técnicas quantitativas fossem agregadas ao estudo de caso. O uso de técnicas quantitativas objetivou a identificação da predominância das âncoras de carreira entre os servidores e de possíveis correlações existentes entre as âncoras de carreira e as propensões comportamentais (OPQ). Estas correlações contribuíram para a compreensão dos comportamentos mais propensos a serem adotados no contexto de trabalho por tipo de âncora de carreira, sendo utilizado o SPSS como ferramenta principal de tabulação. Vale ressaltar que, durante a fase de exploração, foi realizado um teste piloto junto a sete servidores que pertenciam à nossa população. O teste piloto, no qual foi aplicado o inventário de levantamento de âncoras de carreira e utilizada a base de dados dos comportamentos do OPQ, teve o objetivo de identificar a validade e consistência da relação sugerida entre âncoras de carreira e propensões

comportamentais. O resultado do piloto confirmou a possibilidade de identificação de relações entre estas duas variáveis, sustentando a utilidade de aplicarmos a pesquisa em um público mais extenso⁵.

Deve-se acrescentar que como o autor teve vivência de dois anos e meio na organização estudada como consultor externo em projetos de gestão de recursos humanos, o qual envolveu intensa interação com os servidores e gestores do TCU, a técnica de observação participante, também, se fez presente. Como destacado por Minayo *et al.* (1994), esta técnica se realiza por meio do contato direto do pesquisador com o fenômeno observado para obter informações sobre a realidade dos atores sociais em seus próprios contextos. Esta técnica, portanto, foi bastante útil para a descrição do contexto do Tribunal, das características do seu modelo de gestão de carreiras e dos servidores. Acreditamos, finalmente, que a combinação de diversos métodos nesta pesquisa permitiu o enriquecimento das análises realizadas. Como defendeu Vieira (2004), a superação da falsa dicotomia entre os métodos qualitativos e quantitativos, o que ele denominou de monopólio monometodológico, pode abrir novos horizontes para a compreensão e análise dos fenômenos sociais, como é o caso da relação entre âncoras de carreira e modelo gerencial que queremos observar⁶.

⁵ Ver os resultados da aplicação do piloto no ANEXO IV.

⁶ No Capítulo 5, em que será apresentado o resultado da manipulação dos dados primários, constam notas metodológicas mais detalhadas acerca das amostras e dos instrumentos aplicados.

2. AS ÂNCORAS DE CARREIRA.

2.1. A integração das necessidades individuais e organizacionais.

Na década de 1960, Douglas McGregor (1906 – 1964) contribuiu significativamente para a escola das relações humanas da administração ao desenvolver a *teoria Y*. O autor enfocou em sua teoria as fragilidades do modelo de administração clássico – taylorista, fordista e weberiano – quanto aos pressupostos que assumia na gestão de recursos humanos. Esses pressupostos foram denominados como *teoria X* e admitiam que os indivíduos, por natureza, seriam pouco ambiciosos, buscariam a estabilidade acima de tudo e evitariam assumir responsabilidades; estes indivíduos apresentariam uma natural aversão ao trabalho, evitando-o sempre que possível. Por estas características, eles precisariam ser coagidos, controlados, dirigidos e ameaçados de punição para que desempenhassem bem suas tarefas. Estas pressuposições exerceram grande influência nos valores e filosofias de gestão adotadas pelas organizações, que enfocaram o controle como principal mecanismo de influência sobre os comportamentos dos indivíduos. A proposta de McGregor (ibid.) era de que seria necessária uma nova teoria organizacional, e que esta teoria deveria adotar valores diferentes daqueles que influenciaram as prescrições da administração clássica.

McGregor (1999) propôs, então, novos pressupostos que ficaram conhecidos como a *teoria Y*, defendendo que a energia empregada no trabalho é tão natural quanto o jogo ou o descanso e que, portanto, não há entre os indivíduos uma aversão natural pelo trabalho. O autor, baseado nas proposições dos psicólogos da realização do *eu*, como Abraham Maslow (1908 – 1970), argumentou que o trabalho tem o potencial de ser uma fonte de satisfação para os indivíduos, principalmente, das necessidades mais elevadas. McGregor (ibid.) propôs que as recompensas buscadas pelos indivíduos no ambiente de trabalho não seriam somente econômicas, como preconizado pela administração clássica na figura do *homem econômico*, mas seriam, fundamentalmente, ligadas à satisfação de necessidades sociais, egoísticas e de auto-realização. A ênfase no controle dos indivíduos e o uso da ameaça de punição, nem sempre seriam, portanto, os meios mais adequados de estimular comportamentos, pois os indivíduos têm, por natureza, e desde que no ambiente adequado, a predisposição de se auto-dirigir e se auto-controlar. A passividade dos indivíduos, na visão de McGregor (ibid.), seria mais um sintoma decorrente do modelo de administração clássico do que uma pressuposição válida acerca da natureza do comportamento humano no trabalho.

McGregor (1999), contudo, não pregava a falta de controle. Para ele, controle consiste em fazer com que os indivíduos se comportem segundo os nossos desejos, ou de acordo com os resultados que estamos esperando. A não ser que venhamos a viver um neo-artesianismo, no qual os indivíduos voltem a ser donos dos insumos, das ferramentas, do trabalho e do produto que fabricam, o controle sempre existirá; e os desejos prioritários a serem atendidos serão os de quem está “pagando as contas”: o controle, portanto, é um dado. Mas a forma como ele é exercido, isto sim defendia McGregor (1999), poderia ser mudada a partir de novos pressupostos sobre a natureza humana. McGregor (ibid) propôs, então, que as organizações deveriam conceder maior espaço para o autocontrole dos indivíduos, defendendo a participação ativa deles nas decisões organizacionais. Zarifian (2001), anos depois, reforçou o caminho do autocontrole. Sua definição de competência, assunto que explora em suas obras, é composta de várias partes, mas inicia assim: “o ‘tomar iniciativa’ e o ‘assumir responsabilidades’ do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara” (ibid. p. 68). Nesta definição, o autor destaca duas condições prévias: a diminuição da prescrição, ou do controle; e a abertura de espaço para a autonomia, ou para o autocontrole. Um indivíduo é considerado competente quando toma iniciativa e assume responsabilidades e, para tal, a abertura de espaço de autonomia e a diminuição do controle seriam condições básicas.

Um aspecto central enfocado por McGregor (1999) na *teoria Y*, foi a necessidade de que houvesse integração entre as necessidades organizacionais e as necessidades individuais. Para que os indivíduos adotassem comportamentos de autocontrole no trabalho seria necessário que a organização satisfizesse as suas necessidades, principalmente aquelas de nível mais elevado. Esta preocupação com as necessidades individuais e com a participação dos indivíduos nas decisões não significava, clarifica Schein (1974a) anos depois, que a *teoria Y* prescrevia algum estilo de administração leve, rosa ou participativa; mas que seriam abertas novas possibilidades de estilos de administração. McGregor (1999) foi bastante claro em sua mensagem no *O lado humano da empresa* (1999) de que não se tratava de uma exaltação às pessoas, de uma pregação para tornar os humanos mais felizes, mas sim de uma denúncia de que os humanos não estavam sendo bem aproveitados enquanto recursos e que havia um potencial de desempenho mal utilizado devido aos pressupostos valores e filosofias adotados pela administração – os da *teoria X*. A integração entre necessidades organizacionais e necessidades individuais garantiria não só a satisfação dos indivíduos, como a melhoria do desempenho.

Lévy-Leboyer (1994 p. 40) define desempenho como toda atividade cumprida tendo em vista a realização de uma tarefa ou a consecução de um fim, tendo relação com os resultados que são gerados pelo trabalho. No limite, a caracterização de um bom desempenho preconiza que os indivíduos estão comportando-se em conformidade com a expectativa organizacional, normalmente associada a um resultado: aumentar o faturamento, satisfazer o cliente, ser responsável socialmente, dentre outros possíveis. Vroom (1964), ao definir o desempenho, condicionou-o a dois fatores: que o indivíduo seja capaz de executar a tarefa – a capacidade, a aptidão, o talento, a habilidade; e que ele tenha vontade – motivação – para tal. O desempenho para o autor (ibid.) é, portanto, resultante da multiplicação da *capacidade* pela *motivação* do indivíduo. A capacidade pode ser dada pelo repertório de conhecimentos e experiências que o indivíduo construiu ao longo de sua vida, associado às suas habilidades cognitivas e intelectuais. A motivação já é um componente do desempenho mais complexo de ser definido, pois envolve elementos altamente subjetivos, não havendo consenso em relação a diversos aspectos de sua natureza. Questões como: é possível motivar alguém? Como se dá o processo de motivação? Que tipos de necessidades geram um comportamento motivado? Encontram-se em um campo de intensos embates, refutações e comprovações.

Genericamente motivação pode ser entendida como um movimento – deriva da palavra latina *movere*. O movimento se inicia a partir de um estado de carência interna do indivíduo, que por sua vez gera uma ou mais necessidades. A sensação de carência provoca no indivíduo um desconforto, que normalmente está associado a emoções negativas. O ato de se livrar destas emoções pode ser entendido como um comportamento motivado. O comportamento motivado é ativado, portanto, em função de necessidades oriundas de uma carência individual e pode ser compreendido como o esforço de eliminação dos desconfortos causados pela existência desta carência. Deve-se ressaltar, contudo, que esta lógica de causa e efeito não é tão evidente assim. Não foi possível, ainda, estabelecer com precisão, por exemplo, que carências geram que tipos de necessidades ou, que necessidades geram determinados comportamentos. Uma única necessidade, por exemplo, pode ativar comportamentos diferentes; ou ainda, um mesmo comportamento pode ter sido ativado por diferentes necessidades. Apesar de não haver consenso sobre estes aspectos, boa parte das teorias sobre motivação reconhecem o valor do conceito de necessidades (Bergamini, 1997).

Maslow (1974) contribuiu para a análise das necessidades ao categorizá-las e sugerir que existe uma dinâmica entre elas. A dinâmica consistiria em uma sucessão de necessidades, ou seja, quando uma determinada necessidade é satisfeita, outra aparece

em seu lugar e, ao mesmo tempo, haveria uma seqüência hierárquica entre elas. As necessidades foram classificadas por Maslow (1974) em ordem de prioridade, ou seja, aquelas que o indivíduo buscaria satisfazer primeiro até aquelas que seriam as últimas. A ordem ficou da seguinte forma: as necessidades fisiológicas e de segurança – as de nível baixo; e as necessidades sociais, egoísticas e de auto-realização – as de nível elevado. As necessidades fisiológicas estariam relacionadas à sobrevivência e ao bem estar físico do indivíduo, envolvendo as necessidades de alimentação, repouso, exercício, abrigo, proteção contra as intempéries, dentre outras. As necessidades de segurança teriam relação com a sua integridade física e com a necessidade de proteção contra o perigo e ameaça de privação. As sociais teriam relação com as necessidades de pertencimento, associação e aceitação pelo grupo. Satisfeitas estas necessidades, o indivíduo buscaria satisfazer as necessidades egoísticas, envolvendo a busca por auto-estima, auto-respeito, auto-confiança, autonomia, realização, competência e conhecimento; e as relacionadas com a própria reputação, como o status, reconhecimento, aprovação e merecido respeito da parte dos outros. Por fim, no topo das necessidades, estariam as de auto-realização, envolvendo a busca de praticar as próprias potencialidades, de se auto-desenvolver e de criar.

Uma das questões fundamentais na discussão sobre a motivação, de um ponto de vista organizacional, é a possibilidade ou não do comportamento ser estimulado. Os behavioristas afirmam que é possível. Ivan Pavlov (1849-1936), Edward Lee Thorndike (1874-1949) e Burrhus Frederic Skinner (1904-1990), principais expoentes da teoria behaviorista, entendiam que os indivíduos seriam fruto de um histórico de aprendizagem construído sobre estímulos ambientais. Estes estímulos atuariam ao longo da vida do indivíduo como reforçadores de comportamento, recompensando por determinados tipos de comportamento e punindo por outros, condicionando os indivíduos a adotarem determinados padrões comportamentais. Outras correntes enfatizaram que os estímulos do ambiente não seriam os únicos pontos de origem dos comportamentos motivados, mas que deveriam ser considerados, também, o consciente e o inconsciente do indivíduo. Para esta corrente, que ficou conhecida como *teoria cognitiva*, a origem do comportamento está na mente do indivíduo, ou seja, nas suas crenças, expectativas e antecipações em termos de eventos futuros (Bergamini, 1997). O comportamento motivado seria resultante de um processo de fixação consciente de objetivos. A decisão do indivíduo de desempenhar bem as suas tarefas estaria em função do valor que ele atribui às recompensas que são oferecidas pelo seu trabalho. O seu desempenho é, neste sentido, um instrumento para ele possa atingir seus próprios objetivos ou, em outras palavras, satisfazer suas próprias necessidades.

Logo, a pergunta que o indivíduo se faz ao decidir realizar um esforço, manter este esforço até que o objetivo seja alcançado e dedicar a ele a energia necessária, é: qual a vantagem que tirarei disto? (Lévy-Leboyer, 1994). Esta teoria ficou conhecida como *teoria da instrumentalidade*, que teve Vroom (1964) como seu principal representante.

No limite, a presença do indivíduo no trabalho está relacionada a uma relação de troca: trabalho *versus* recompensas. Segundo Schein (1974b), as recompensas têm o papel de satisfazer um conjunto de necessidades que o indivíduo visa a saciar. Portanto, dinheiro, uma sala maior, prestígio, participação em um grupo, o trabalho em si, liberdade, estabilidade no emprego, dentre outras, são recompensas que podem ou não satisfazer diferentes necessidades. McGregor (1999) sugere que um dos principais problemas dos sistemas de recompensas dos modelos de administração clássicos é que eles enfocam excessivamente os elementos extrínsecos, como salários e benefícios. Segundo o autor (ibid.), estas recompensas teriam o papel de satisfação de necessidades mais baixas dos indivíduos – fisiológicas e de segurança – satisfazendo-os até determinado ponto. Quando as recompensas extrínsecas já forem suficientes para satisfazer as necessidades mais básicas da hierarquia, os indivíduos tenderiam a buscar a satisfação das suas necessidades mais elevadas. Quando eles não encontram uma fonte de satisfação destas necessidades no ambiente de trabalho, voltam-se cada vez mais para a satisfação das necessidades materiais: os indivíduos nessas condições não de exigir mais dinheiro: “torna-se mais importante do que nunca comprar serviços e bens materiais que possam propiciar alguma satisfação das necessidades frustradas” (McGregor, 1999 p. 46).

Herzberg (1997), de certa forma, reforça a limitação das recompensas extrínsecas quando separa os *fatores higiênicos* dos *motivacionais*. Os *fatores higiênicos* envolveriam recompensas eminentemente extrínsecas como políticas e procedimentos, estilo de liderança, relações inter-pessoais, condições físicas do trabalho, salário e estabilidade no emprego. Segundo o autor (ibid.), estas recompensas não seriam capazes de motivar comportamentos, mas tão somente, garantir um nível mínimo de insatisfação. As recompensas intrínsecas, por sua vez, seriam voltadas para a satisfação de necessidades mais elevadas: sociais, egoísticas e de auto-realização. Herzberg (1997), ao descrever os *fatores motivacionais*, pode ajudar na identificação de algumas recompensas intrínsecas, como a realização, o reconhecimento, o próprio trabalho, o progresso, o desenvolvimento e o crescimento pessoal. Estas seriam as recompensas mais efetivas para o estímulo a um comportamento motivado no trabalho.

Vale, por último, ressaltar a contribuição de Adams (1963) em relação à *teoria da equidade*. O autor complementa que a efetividade das recompensas não estará somente em função da satisfação das necessidades individuais, mas também, em função da comparação da recompensa perante o grupo. Em outras palavras, se o indivíduo julga que houve uma má distribuição das recompensas entre os integrantes do grupo, ele não as valorizará na mesma proporção se caso julgasse a distribuição como justa. Como afirmou Durkheim (*apud* Barbosa, 2001 p. 35), em relação ao problema da equidade: o que é preciso para que os indivíduos “fiquem contentes não é que tenham mais ou menos, mas que se convençam de que não tem direito a mais ou menos”.

Se para que o indivíduo desempenhe bem seu trabalho é necessário que apresente um comportamento motivado, e este é obtido, principalmente, pela satisfação de suas necessidades mais elevadas, torna-se relevante, do ponto de vista da integração, compreender quais os padrões de necessidades existentes entre diferentes indivíduos. Na perspectiva da *teoria Y* a administração deveria esforçar-se para conhecer estas necessidades para prover as recompensas mais adequadas. Um dos possíveis caminhos para a compreensão destas necessidades é o estudo das âncoras de carreira de Edgar Schein (1974a, 1974b, 1980, 1990, 1996).

2.2. As âncoras de carreira.

Durante 12 anos, Schein (*ibid.*) estudou um grupo de 44 ex-alunos formados em diferentes anos na *Sloan School of Management* do MIT. Ao estudar as carreiras destes ex-alunos, Schein observou que quando eles tinham experiências profissionais que não eram adequadas do ponto de vista individual, eram levados de volta – como se atuasse uma força – a algo que se ajustasse melhor às suas necessidades; esta força foi denominada de âncora de carreira. O julgamento do que seria ou não adequado para cada aluno era feito com base nas suas auto-percepções em relação a três fatores: as suas capacidades, as suas necessidades e os seus valores. Schein (*ibid.*) observou, também, que à medida que estes alunos se movimentavam na dinâmica da carreira – que adquiriam maior experiência ou senioridade – tinham cada vez mais uma auto-percepção clara acerca destes três fatores, buscando o máximo de congruência entre eles em suas decisões e experiências profissionais. A partir destas constatações, Schein (*ibid.*) define âncora de carreira como aquele conjunto de fatores da auto-percepção do qual o indivíduo não abre mão diante das escolhas profissionais. A âncora de carreira

atua como uma força que traz o indivíduo para próximo daquilo que ele percebe como as suas capacidades, necessidades e valores.

Schein (1974a, 1974b, 1980, 1990, 1996) ao longo de suas pesquisas identificou que entre os ex-alunos existiam padrões de escolha de experiências profissionais em função das diferentes auto-percepções. Esta constatação de um padrão permitiu que Schein (ibid.) propusesse uma categorização de oito âncoras de carreira, abrangendo: *competência técnica, competência gerencial, autonomia e independência, segurança e estabilidade, criatividade empreendedora, vontade de servir ou dedicar-se a uma causa, puro desafio* e, finalmente, *estilo de vida*. Nos próximos parágrafos serão exploradas as características destas âncoras de carreira com base nos diversos textos publicados por Schein (ibid.), com o objetivo de compreendê-las em termos daquelas recompensas mais adequadas às necessidades e valores dos indivíduos que as apresentam.

O indivíduo que possui a âncora da *competência técnica* como predominante valoriza experiências profissionais que desafiem suas capacidades técnicas. Para ele, o conteúdo do trabalho é um valor em si – como uma moderna versão do artesanato. Como um bom nível de capacidade técnica é um valor positivo para ele, a aprendizagem e o aprofundamento técnico são valorizados. O sucesso para este indivíduo estará em função de ser reconhecido como um perito técnico ou especialista na área de competência em que atua. Habitualmente, valoriza recompensas de outros especialistas, pois eles dominam as especificidades da sua área de competência e, portanto, têm melhor capacidade para julgar o desempenho. Aprecia recompensas relacionadas a oportunidades de desenvolvimento e educação, liderança técnica de equipes e remuneração assegurada (fixa) com base no que julgam como mérito – a competência técnica. Para estes indivíduos, ter movimentação pela hierarquia organizacional não é necessariamente uma recompensa; somente o será, caso represente a oportunidade de exercer uma liderança técnica. Nas palavras de Schein (1980) “quem tem a habilidade técnica normalmente vê a gerência – geral – como sendo muito política, inter-pessoal, irracional, até mesmo uma ‘selva” (ibid. p. 15). Neste sentido, apreciam modelos de gestão de carreiras que viabilizem a denominada *carreira em Y*, na qual carreiras técnicas são tão ou mais valorizadas que as carreiras gerenciais.

A âncora da *competência gerencial* exerce uma força sobre o indivíduo na direção de ter oportunidade de liderar, estar no comando, tomar decisões e definir diretrizes de impacto organizacional. Ao valorizar estes aspectos, considera sucesso na

carreira o fato de estar em uma posição elevada na hierarquia organizacional e ter poder para influenciar os outros. Recompensas que partem de superiores hierárquicos são bem aceitas. Consideram como recompensas níveis mais elevados de responsabilidade combinados com mobilidade vertical – promoção – e uma remuneração elevada de acordo com princípios meritocráticos relacionados aos resultados da organização. Valorizam recompensas relacionadas a títulos, símbolos e *status* e, por conseqüência, um bom plano de benefícios. O fato de valorizarem a vinculação de sua remuneração aos resultados organizacionais, possui relação com o desejo de se sentirem proprietários. Esta vinculação é bem aceita nos moldes de uma remuneração de risco (variável), como programas de participações nos lucros ou resultados, *bônus* dos mais variados tipos e participações acionárias (*stock options*).

O indivíduo que apresenta a âncora da *autonomia e independência* valoriza experiências profissionais nas quais ele possa realizar seu trabalho à sua própria maneira, no seu próprio ritmo e dentro dos seus próprios padrões. Este indivíduo é, com freqüência, avesso a regras, normas, padrões, métodos criados por outros indivíduos e à supervisão rígida, pois valoriza a flexibilidade. Sucesso na carreira para esta âncora de carreira está relacionado ao grau com que o indivíduo conseguiu obter autonomia e independência em seu trabalho. Valoriza recompensas que permitam flexibilidade, tais como movimentações – horizontais ou verticais – na carreira que propiciem maior autonomia e independência; incentivos e reconhecimentos simbólicos móveis, tais como medalhas, cartas e prêmios; e benefícios flexíveis, pelos quais ele poderia optar.

A âncora da *segurança e estabilidade* traz como valor para o indivíduo a preferência por atuar em experiências profissionais que propiciem uma sensação de segurança. Neste sentido valoriza a estabilidade e a previsibilidade dos níveis de desempenho e das tarefas a serem executadas. É valorizado, também, o sentimento de lealdade para com a organização. Para ele, sucesso é ter trilhado uma carreira em uma organização que tenha imagem de ser forte e confiável, ou simplesmente, o sucesso é já ter alcançado o suficiente – demonstrando relativa falta de ambição. Valoriza recompensas previsíveis e que tragam conotação de estabilidade. Prefere ser remunerado por meio de remuneração assegurada (fixa) e não de risco (variável), utilizando, ao mesmo tempo, o desempenho e a maturidade – tempo de experiência – na determinação do que julgam como mérito. Valoriza, também, recompensas que destaquem o seu papel enquanto representante da organização. Schein (1980), define

este indivíduo como o *homem organizacional*, ou seja, aquele que tende a deixar a carreira nas mãos do empregador.

Indivíduos que possuem a âncora da *criatividade empreendedora* como predominante valorizam a possibilidade de estabelecer, criar e estruturar organizações, negócios, produtos e serviços. Valorizam, também, a oportunidade de enfrentar novos desafios criativos. Consideram que atingiram o sucesso profissional quando são identificados como empresários ou quando deixam suas marcas pessoais impressas na organização. Na posição de empresários, sucesso é, também, ter poder e capacidade de influenciar outros indivíduos. Valorizam recompensas públicas e que permitam comprovar o sucesso do empreendimento – sendo o dinheiro a medida do sucesso. Valorizam recompensas que viabilizem a oportunidade de criarem novos empreendimentos e que provenham a sensação de propriedade. Indivíduos que possuem esta âncora de carreira como predominante, com frequência, sentem dificuldades para se adaptarem em organizações, preferindo atuar como empreendedores de seus próprios negócios.

O indivíduo que possui a âncora da *vontade de servir ou dedicar-se a uma causa*, valoriza experiências profissionais que viabilizem o alinhamento entre os seus valores fundamentais e os valores do grupo ou da organização a qual pertence. Este indivíduo possui, acima de tudo, lealdade à causa que defende e não, necessariamente, ao grupo ou à organização. Sente-se bem sucedido quando conquista influência na organização ou nas suas políticas sociais, em consonância com seus próprios valores – sucesso pode ser resumido em se ter contribuído para um mundo melhor, se inter-relacionar, servir à humanidade, ajudar a nação, dentre outros. As recompensas que são mais valorizadas são aquelas que premiam pela contribuição e pela dedicação – não necessariamente pelo resultado. Não são valorizadas recompensas monetárias, mas preocupam-se com a equidade. Fundamentalmente, sentem-se recompensados quando colegas, superiores e a organização compartilham dos seus valores.

A âncora do *puro desafio* foi originalmente identificada por Derr (1986) em pesquisas realizadas junto a oficiais da marinha americana. O indivíduo que possui esta âncora de carreira como predominante valoriza a competição e experiências profissionais que viabilizem desafios cada vez maiores. Sucesso para ele é ser o melhor, ter transposto obstáculos e vencido adversários difíceis. Valoriza recompensas que provem sua superioridade em combate competitivo e que sejam em função do seu próprio mérito. Esta âncora de carreira, Schein (1996) acrescenta, aproxima-se da

criatividade empreendedora, mas se diferencia pelos valores relacionados à competitividade.

Finalmente, a âncora do *estilo de vida*, traz como valor para o indivíduo a preferência por atuar em experiências profissionais que permitam uma integração, ou equilíbrio, entre as necessidades pessoais, da família e as profissionais. Por valorizar o equilíbrio entre as diferentes necessidades, tende a buscar a estabilidade geográfica – se ela representar desequilíbrio – e a valorizar a flexibilidade no trabalho, para que possa dedicar tempo, não só às necessidades da carreira, como às demais. A percepção de sucesso está relacionada à conquista do equilíbrio, não sendo a carreira o seu objetivo principal. Valoriza recompensas que viabilizem condições de equilíbrio das necessidades e que demonstrem respeito pelos interesses pessoais e familiares, tais como licenças e horários flexíveis de trabalho. A âncora do *estilo de vida* não preconiza um indivíduo que negligencia o trabalho, mas apenas para o qual o trabalho não é o centro de sua existência (Schein, 1996).

Vale ressaltar que a âncora de carreira é composta pela auto-percepção em relação às capacidades, necessidade e valores do indivíduo, o que nem sempre irá coincidir com a atividade profissional exercida por ele. Contudo, para complementar a descrição das âncoras de carreira é didaticamente interessante identificarmos aquelas profissões, ou carreiras, que guardariam certa relação com cada âncora de carreira. Este exercício foi feito pelo próprio Schein (1980, 1996), mesmo reconhecendo que poderia não haver alinhamento entre a âncora de carreira e a atividade profissional. O resumo das âncoras de carreira e as respectivas atividades profissionais estão consolidados no Quadro 1:

Quadro 1. Descrição das âncoras de carreira.

Âncora de Carreira	Recompensas valorizadas	Profissões
Competência técnica	<p>O conteúdo do trabalho (uma moderna versão do artesão)</p> <p>Desafios às suas capacidades e aptidões técnicas</p> <p>Desenvolvimento, aprendizagem, aprofundamento técnico</p> <p>Ser reconhecido por suas aptidões e capacidades, como perito técnico ou especialista</p> <p>Atuar como líder técnico (e não <i>administrativo geral</i>)</p> <p>Ter oportunidades de desenvolvimento (cursos, vivências)</p> <p>Remuneração assegurada (fixa) com base na competência técnica</p> <p>Possibilidade de carreira em Y (não necessariamente querem subir na hierarquia gerencial)</p> <p>Baseadas na meritocracia da competência técnica</p> <p>Oriundas de colegas do mesmo nível de especialidade</p>	<p>Cientista</p> <p>Diretor, Gerente, Chefe, Líder Técnicos</p>
Competência gerencial	<p>Oportunidade de liderar, estar no comando, ter poder e influenciar outros indivíduos</p> <p>Tomar decisões e definir diretrizes de impacto organizacional</p> <p>Oriundas de superiores hierárquicos</p> <p>Estar em uma posição elevada na hierarquia</p> <p>Ter salário elevado</p> <p>Baseadas na meritocracia por resultados/ desempenho do negócio</p> <p>Se sentir proprietário</p> <p>Remuneração de risco (variável), como programas de participações nos lucros ou resultados, bônus dos mais variados tipos e participações acionárias (stock options).</p> <p>Títulos, símbolos de status e bons programas de benefícios</p>	<p>Diretor, Gerente, Chefe, Líder</p>
Autonomia e independência	<p>Fazer as coisas da sua própria maneira, no seu próprio ritmo e dentro dos seus padrões</p> <p>Avessos a regras, normas, padrões, métodos criados por outros indivíduos e à supervisão rígida</p> <p>Trabalhos claramente delineados, com prazos e metas definidas</p> <p>Reconhecimentos móveis: medalhas, cartas, prêmios. Não gosta de benefícios com conotação de estabilidade</p> <p>Remuneração por mérito e desempenho</p> <p>Benefícios flexíveis</p> <p>Flexibilidade no trabalho</p>	<p>Consultor</p> <p>Professor</p> <p>Profissional liberal</p>

Continua...

...continuação.

Âncora de Carreira	Recompensas mais efetivas	Profissões
Segurança e estabilidade	Atividades constantes Desempenhos previsíveis Estabilidade no emprego Ter feito carreira em uma organização que tenha a fama de ser forte e confiável em seu segmento Ter a sensação de que já alcançou o suficiente (pouca ambição) Aumentos constantes e previsíveis Meritocracia que agregue o fator tempo Benefícios: seguros e aposentadorias Ser um representante da organização Preferem remuneração assegurada a remuneração de risco	Funcionário público
Criatividade empreendedora	Poder canalizar seu impulso criativo na criação de novas organizações, negócios, produtos ou serviços Desafios novos e criativos Dinheiro: é medida do sucesso Oportunidade de criar empreendimentos Reconhecimento público Ter propriedade. Ser identificado como empresário Ter impresso sua marca pessoal Ter poder e capacidade de influenciar outros indivíduos	Empresário Consultor
Puro desafio	Competição Desafios cada vez maiores e mais complexos Prova de superioridade em combate competitivo. Ser o melhor em função da sua capacidade Ter transposto obstáculos e vencido adversários difíceis	Militar Vendedor Consultor de estratégia Atleta
Vontade de servir ou dedicar-se a uma causa	Alinhamento entre seus valores fundamentais e seu trabalho Lealdade à causa (e não à organização) Sentir que seus valores são compartilhados pelos colegas e superiores Valorização da contribuição/ dedicação e não só do resultado Ter influência na organização ou na política social, na direção de seus valores Ter contribuído para um mundo melhor Salário não é fundamental	Profissional de Recursos Humanos Assistente Social Funcionário público Médico Enfermeiro Sacerdote
Estilo de vida	Integração entre necessidades pessoais, família e da carreira Estabilidade geográfica Ter uma carreira equilibrada com interesses pessoais e da família (carreira não é o centro de sua existência) Licenças e horas flexíveis	

Fonte: adaptado de Schein (1974b, 1980, 1990 e 1996).

A classificação de Schein (1974b, 1980, 1990 e 1996) possui a função de agrupar uma série de necessidades que são comuns a determinados grupos de indivíduos. As âncoras de carreira não devem ser interpretadas como rótulos que classificam os indivíduos em oito tipos, pois, mesmo Schein (1974b) reconhece, existe uma certa sobreposição entre elas. Os indivíduos irão apresentar, portanto, necessidades que se aproximam às características de diversas âncoras de carreira. Necessidades como, por exemplo, as de autonomia e independência estão presentes, em diferentes graus, em todos os indivíduos. O que faz estas necessidades fortes influenciadoras da âncora de carreira é seu peso frente às outras: o indivíduo que possui a *autonomia e independência* como âncora de carreira não abre mão de determinadas características em suas experiências profissionais. Feldman e Bolino (1996) propõem que os indivíduos podem ter uma âncora de carreira primária e uma secundária, flexibilizando o conceito proposto por Schein (1974b) e reforçando a sobreposição já admitida. A compreensão das âncoras de carreira pode, portanto, prover uma hierarquia de necessidades e valores.

Schein (1974b) destaca, ainda, que a carreira de um indivíduo não só é determinada pelas suas âncoras de carreira, mas, também, por aspectos sociais e organizacionais. Os determinantes sociais são compostos pelas expectativas em relação a que tipos de carreiras irão resultar em determinadas recompensas, ou seja, são aquelas carreiras socialmente aceitas, pois satisfarão determinadas necessidades sociais (Schein, 1974b, 1980, 1990, 1996). A valorização social da agressividade das carreiras militares, da competitividade das carreiras esportivas, da popularidade das carreiras artísticas, e da solidariedade das carreiras assistenciais, dentre outros exemplos, é conseqüência, também, daquilo que se acredita obter como recompensas nestas carreiras. Os determinantes organizacionais são um reflexo, principalmente, do que Schein (1996) definiu como a *carreira externa*, ou seja, as “etapas concretas exigidas por uma organização para que se obtenha progresso ou sucesso na carreira” (ibid. p. 19). O progresso ou sucesso será medido, fundamentalmente, em função das recompensas que o indivíduo obtém na *carreira externa*. Schein (1996), apesar de ter enfatizado em sua teoria a perspectiva individual, destacou a importância de que as organizações viabilizassem carreiras que fossem congruentes com as âncoras de carreira. Estudos mais recentes têm comprovado que a falta de congruência entre a âncora de carreira e a *carreira externa* pode ocasionar insatisfação, baixo desempenho e rotatividade de pessoal (van Dam, 2004).

Se as âncoras de carreira apóiam o entendimento de diferentes padrões de necessidades, e diferentes necessidades valorizam distintas recompensas: autonomia, segurança, poder, desenvolvimento, dentre outras; torna-se relevante, do ponto de vista da integração, compreender quais as principais características de uma *carreira externa* que determinam a percepção de recompensas por parte dos indivíduos. Na perspectiva da *teoria Y* a administração deveria esforçar-se para prover recompensas que fossem adequadas às âncoras de carreira. Um dos possíveis caminhos para a compreensão de como as organizações podem prover determinadas recompensas na *carreira externa* é o estudo das características do modelo de gestão de carreiras.

2.3. Modelo de gestão de carreiras

Ao definirmos modelo de gestão de carreiras, optamos por nos apoiar na definição de modelo de administração proposta por Chanlat (1996). Um modelo de administração é composto por componentes formais – políticas, normas e procedimentos – e componentes informais – determinados pelas práticas dos grupos. Entendemos que um modelo de gestão de carreiras envolve, também, a coexistência de componentes formais e informais. Portanto, o que tradicionalmente entende-se por *carreira externa* (Schein, 1996), para descrever a carreira do ponto de vista organizacional, explica apenas parcialmente a realidade. As características de um modelo de gestão de carreiras serão dadas não só pela presença de políticas, normas e procedimentos formais, como pela dinâmica na qual os indivíduos utilizam estes componentes informais. É sabido, por exemplo, que instrumentos de avaliação de desempenho são com freqüência burlados para atender a objetivos particulares; da mesma maneira, aumentos salariais são concedidos por critérios outros que não os determinados pela organização – pelo esforço, pelo tempo, pela amizade ou pelo risco de perder o indivíduo para o mercado. O componente informal tem, portanto, sempre a possibilidade de manipular o componente formal em *prol* de interesses que não são, necessariamente, os organizacionais.

Do ponto de vista formal, Dutra (1996) propõe o conceito de *sistema de gestão de carreiras*. O *sistema de gestão de carreiras* é composto por: princípios – que garantem a consistência do sistema; estruturas concretas de carreira – contendo, normalmente, uma seqüência de postos de trabalho; um conjunto de instrumentos – que viabilizam a troca de informações entre a organização e os indivíduos, que suportam o planejamento de carreira e que apóiam a organização na identificação das características dos indivíduos para tomar decisões relacionadas às suas carreiras; e,

finalmente, a definição de papéis – que delimitam os campos de ação dos agentes envolvidos no sistema. Autores dedicaram esforços na categorização de instrumentos que compõem um modelo de gestão de carreiras. Kim (2005), com base nas contribuições de vários autores, propõe treze tipos de instrumentos que foram, ainda, agrupados em cinco sistemas: de alocação, de avaliação, de treinamento e desenvolvimento, de suporte ao desenvolvimento na carreira e de remuneração. O detalhamento das atividades envolvidas em cada grupo encontra-se no Quadro 2:

Quadro 2. Sistemas e instrumentos do modelo de gestão de carreiras.

Instrumento	Atividade
Sistemas de alocação	
Planejamento Sucessório	Identificação e sistematização do desenvolvimento de indivíduos de alto potencial para certas posições-chave.
Rotas de carreira	Estrutura seqüências de trabalhos ou posições relacionadas com objetivos de carreira específicos, como trilhas (<i>career paths</i>) de carreira gerencial e técnica.
Seleção interna	Anúncio interno de vagas e combinação/ comparação das preferências individuais em relação às exigências da vaga, prioritariamente ao recrutamento externo.
Promoção/ mobilidade vertical	Avanço para posições com maior salário, desafio, responsabilidade e autoridade.
Mobilidade para baixo	Movimentação para posições com um reduzido nível de responsabilidade e autoridade com a oportunidade de desenvolvimento de habilidades e atendimento de necessidades ou interesses pessoais.
Mobilidade lateral	Transferência lateral sistemática e planejada de indivíduos para outra função ou área ao longo do tempo, não necessariamente envolvendo aumento de responsabilidade ou remuneração.
Sistemas de avaliação	
Sistema de avaliação	Avaliação e coletar dados dos indivíduos para diagnosticar o seu desempenho e potencial, incluindo ações de feedback.
Sistemas de desenvolvimento	
<i>Mentoring/ Coaching</i>	Designação de mentores ou treinadores (com freqüência supervisores ou superiores) para os indivíduos para ajudá-los a se desenvolverem em suas carreiras.
Oportunidades de treinamento e desenvolvimento	Provimento de oportunidades de informação acerca da carreira; workshops ou treinamentos que lidam com planejamento de carreira ou períodos de transição, auto-avaliações ou outros tópicos acerca da carreira ou suporte ao esforço individual para a aprendizagem e desenvolvimento.
Sistemas de suporte ao desenvolvimento na carreira	
Aconselhamento de carreira/ discussões	Provimento de serviços de aconselhamento e guias por profissionais (internos ou externos), supervisores/ gerentes para atender às necessidades individuais de carreira dos indivíduos.
Sistema de informação de carreira	Construção de um sistema para compartilhamento de informações sobre oportunidades de carreira, com as várias rotas de carreira (<i>career paths</i>), vagas, programas e benefícios oferecidos, por meio de uma variedade de mídias.
Sistemas de remuneração	
Sistema de remuneração	Adoção de sistemas de remuneração por contribuições realizadas, incluindo aspectos como o pagamento por mérito, incentivos, participação acionária, prêmios, dentre outros.
Plano de benefícios	Oferta de benefícios e/ou alternativas de benefícios (benefícios flexíveis), tais como seguros, pensões, aposentadorias, horários flexíveis, trabalho em tempo parcial, creche, licenças paternidade e maternidade, dentre outras.

Fonte: adaptado e traduzido de Kim (2005).

Se compararmos as categorias de sistemas propostos por Kim (2005) com a descrição das necessidades das oito âncoras de carreira, percebemos que Schein (1974b, 1980, 1990, 1996) enfatiza, particularmente, três sistemas: o de alocação, avaliação e remuneração. Nas descrições das âncoras de carreira, Schein (ibid.) destaca, principalmente, as questões relacionadas à obtenção de recompensas associadas: à satisfação com o próprio trabalho – o que é fortemente influenciada pela forma como é feita a alocação dos indivíduos; à valorização de diferentes formas de reconhecimento – que são determinadas pelas características dos sistemas de remuneração; e à percepção dos indivíduos em relação à aplicação de critérios relacionados à meritocracia – questão determinada pelos sistemas de avaliação. McGregor (1999) ao analisar temas específicos sob a ótica da *teoria Y* – o que ele denominou de *teoria Y na prática* (ibid.) – enfocou, também, os sistemas de alocação, avaliação e remuneração. A escolha destes autores por estes três sistemas em específico deve-se, na nossa interpretação, ao considerável impacto que geram na dinâmica de satisfação das necessidades individuais e na integração entre indivíduos e organizações. Os sistemas menos explorados, tanto por Schein (1974b, 1980, 1990, 1996) quanto por McGregor (1999), foram os de treinamento e desenvolvimento e o de suporte ao desenvolvimento na carreira. Estes sistemas comportam aquelas variáveis do que popularmente se costuma denominar como o lado *light* – leve – da gestão de recursos humanos; comportam instrumentos, tais como: os programas de aconselhamento (*coaching*, *mentoring* e *counselling*), treinamento e desenvolvimento voltado para o desenvolvimento de carreira e o provimento de informação sobre oportunidades de carreira.

2.4. Estagnação na carreira

Vale a pena, antes de encerrarmos esta seção, abordarmos algumas possíveis conseqüências da falta de integração entre as recompensas oferecidas pelo modelo de gestão de carreiras e a âncoras de carreira. Lemire, Saba e Gagnon (1999), estudando carreiras no setor público canadense sugerem que a ausência ou inadequação de intervenções no modelo de gestão de carreiras podem ocasionar a percepção de estagnação. Feldman e Weitz (1988), adicionalmente, destacaram que a falta de integração entre necessidades individuais e as recompensas que são oferecidas podem ocasionar a percepção de estagnação na carreira por parte dos indivíduos. A estagnação poderia ser caracterizada como um estado em que os indivíduos não obtêm as recompensas adequadas às suas necessidades ocasionando uma série de alterações

comportamentais no contexto de trabalho, que seriam indesejáveis do ponto de vista da efetividade organizacional.

Algumas destas alterações comportamentais foram exploradas por Katz (1980), que estudando as conseqüências da longevidade na carreira, ou seja, o tempo em que o indivíduo permanece na mesma situação profissional, identificou alguns comportamentos típicos da estagnação na carreira. Um dos primeiros sintomas da estagnação é o crescimento da importância relativa que os indivíduos atribuem às recompensas extrínsecas, ou seja, salários, relações sociais, benefícios e outras variáveis que são exteriores ao trabalho em si. Outro efeito explorado por Katz (1980) é a crescente resistência à mudança dos indivíduos, que se tornam menos receptivos a novas demandas da organização. Como eles confiam nos modos de conduta já estabelecidos, percebem a incerteza e a mudança como uma ameaça ao *status quo*; buscam, portanto, a preservação das rotinas e condutas que lhes são familiares e que garantem conforto e segurança. Esta auto-proteção em relação ao novo cada vez mais desempenha um papel restritivo em relação à capacidade do indivíduo em solucionar problemas, pois adota na maioria das vezes a postura do “sempre fizemos assim”. O apego às suas próprias formas de solução de problemas restringe a sua capacidade. Outro efeito é a tendência de agregação do recurso humano em torno de semelhantes – o que Katz (1980) denominou de *homofilia* –, ou seja, a busca de aproximação com outros indivíduos que compartilham das mesmas idéias, interesses, necessidades e valores. Esta tendência faz com que o indivíduo, cada vez mais, fique isolado de fontes externas de informação, limitando seu repertório e capacidade de solucionar novos problemas que possam vir a surgir no contexto de trabalho. Finalmente, o próprio processo cognitivo do indivíduo fica prejudicado, pois ele não busca internalizar novos conhecimentos e perspectivas, ocasionando um efeito de deterioração progressiva. A ausência de exposição a novos contextos e problemas influencia negativamente a sua capacidade de inovação e de criatividade.

van Dam (2004) contribui para a compreensão dos efeitos da estagnação quando sugere que ela ocasiona uma espécie de ciclo vicioso. Segundo o autor, quanto mais estagnados os indivíduos se percebem, maior é a dificuldade de que as organizações efetivem intervenções nas características do modelo de gestão de carreiras. Esta dificuldade é determinada, em boa parte, pela resistência à mudança por parte dos indivíduos. Este contexto caracteriza um ciclo vicioso, pois, ao mesmo tempo em que a estagnação sinaliza a necessidade de que a organização intervenha nas

características do modelo de gestão de carreiras, cada vez menos os indivíduos estarão predispostos a enxergarem estas intervenções como uma possibilidade de integração.

Podemos inferir que, na maioria das vezes, as intervenções nas características de um modelo de gestão de carreiras irão alterar a dinâmica de satisfação das necessidades dos indivíduos. Portanto, eventuais intervenções ocorrem em um ambiente em que esta dinâmica poderá atuar como uma força potencializadora ou de resistência. Poderíamos especular que quanto maior a integração das intervenções, mais potencializadora, no sentido de apoiar a intervenção, será esta força. Por outro lado, as intervenções podem gerar o efeito contrário, indo contra as necessidades e expectativas dos indivíduos. Neste caso, a intervenção deverá enfrentar forças de resistência que tentarão impedir que a intervenção ocorra de fato, pois representa algum tipo de ameaça. Em uma situação destas, o princípio de integração parece virar do avesso, pois o que ocorre na realidade é uma falta de integração entre aquilo que os indivíduos e a organização necessitam e valorizam.

Podemos concluir com o reconhecimento de que qualquer intervenção nas características do modelo de gestão de carreiras será complexa e delicada. Se adotarmos a perspectiva da integração, torna-se fundamental a compreensão das âncoras de carreira, caso contrário, aumentaremos a lacuna existente entre aquilo que a organização formaliza e as práticas efetivas dos indivíduos que atuam na dinâmica da carreira. Os limites da integração, contudo, não são claros, portanto, deve-se ter especial atenção para os efeitos causados pelo modelo de gestão de carreiras vigente nos comportamentos individuais; ou seja, até que ponto as características do modelo de gestão de carreiras por si só não estimularam comportamentos resistentes às intervenções. O modelo de gestão de carreiras comporta um conjunto de características que possuem elevado impacto na satisfação das necessidades dos indivíduos e por conseqüência, os comportamentos que adotam no trabalho. Critérios adotados para a alocação, os atores envolvidos em um processo de avaliação, o nível de investimento no desenvolvimento de indivíduos, a diferenciação de salário em função de mérito, dentre várias outros; são exemplos de recompensas do modelo de gestão de carreiras que podem ser alteradas em função das necessidades organizacionais e individuais, caso se busque a integração.

A discussão da integração de necessidades por meio das recompensas oferecidas pelo modelo de gestão de carreiras é central para que sejam evitados os efeitos nocivos da estagnação. Na perspectiva da *teoria Y*, as organizações deveriam se

esforçar para estruturar ou realizar intervenções nos modelos de gestão de carreiras de forma a alinhar as recompensas oferecidas às âncoras de carreira. Este alinhamento garantiria a satisfação das necessidades individuais mais elevadas, promovendo um comportamento motivado em direção aos objetivos organizacionais e garantindo um bom desempenho. Contudo, é relevante considerarmos algumas limitações do estudo das carreiras que podem influenciar a predisposição das organizações em efetivamente buscarem a integração proposta por McGregor (1999).

2.5. Limites do estudo das carreiras

Lévy-Leboyer (1994) destaca uma limitação nos estudos das carreiras afirmando que as proposições de McGregor (1999), Herzberg (1997) e Schein (1996) foram desenvolvidas originalmente em um contexto de crescimento econômico. Segundo a autora (ibid.), na prosperidade, busca-se mobilizar as motivações dos indivíduos com o objetivo de elevação do desempenho, contudo, em um contexto de restrição econômica e crise de emprego, as questões de alinhamento às necessidades de nível mais elevado, tendem a serem consideradas como não prioritárias, uma vez que as necessidades que se sobrepõem são as de segurança. Neste sentido, a preocupação central é a manutenção do próprio emprego. Em momentos de crise, propõe Lévy-Leboyer (1994 p. 14-15), “não se trata tanto de canalizar e organizar a motivação existente, mas de lutar contra a corrosão que ataca os próprios valores do trabalho”. Para tal, a autora propõe, deve-se compreender as causas do que ela denominou como a *crise das motivações*.

Para Lévy-Leboyer (1994) a crise do emprego está na origem dos bloqueios que influenciam a motivação. Utilizando indicadores tais como a diminuição da produtividade, o aumento do absenteísmo e do desemprego e a redução no tempo de duração da jornada de trabalho, a autora propõe que estamos vivenciando um período de *crise das motivações*. A autora argumenta que o desemprego atua como um desestímulo à centralidade do trabalho, seja porque os efeitos psicológicos da inatividade profissional alteram a auto-estima do indivíduo ou porque o mesmo desloca sua atenção para experiências e atividades fora do ambiente de trabalho, como forma de preservar sua auto-estima. Além disto, como a carreira está em função de forças sobre as quais os indivíduos possuem pouca influência, ou seja, seus destinos profissionais escapam-lhe do controle, eles não percebem a instrumentalidade, no sentido proposto por Vroom (1964), do trabalho. Como Lévy-Leboyer (1994 p. 96) propõe:

“(…) não há razão para se preocupar, uma vez que o que importa atualmente – a segurança no emprego, as promoções, o salário, as responsabilidades – parece estar cada vez menos ligado a méritos individuais e cada vez mais condicionado a fatores externos sobre os quais não existe possibilidade de controle individual”.

Segundo Lévy-Leboyer (1994) um dos efeitos mais prejudiciais de uma possível *crise das motivações* está relacionado à busca da estabilidade. Muitos indivíduos simplesmente não abandonam seus empregos ou suas atividades temendo não encontrar outro no mercado de trabalho. Em momentos de crise, portanto, o número de indivíduos insatisfeitos com seu trabalho aumenta significativamente, pois eles se prendem aos seus empregos na busca de satisfazer, fundamentalmente, suas necessidades de segurança. Com isto, a longevidade na mesma atividade se eleva e, como já explorado, acarreta uma série de restrições em relação à prontidão para a mudança, à capacidade de solução de problemas e em relação ao próprio processo cognitivo do indivíduo (Katz, 1980).

Rifkin (2004), em seu livro *O fim do emprego*, propõe que após a 2ª guerra mundial iniciou-se uma terceira revolução industrial, a qual os efeitos estão se fazendo sentir agora. A introdução de novas tecnologias – robôs, computadores e softwares inteligentes – passaram a exercer uma competição cada vez mais acirrada com os indivíduos. Se na primeira e na segunda revolução industrial a eliminação de mão-de-obra estava relacionada à substituição da força física pela máquina, hoje o que se assiste é a substituição da própria mente humana: “adequadamente programadas, essas novas ‘máquinas inteligentes’ são capazes de realizar funções conceituais, gerenciais e administrativas e de coordenar o fluxo da produção” (ibid. p. 60). O desemprego, gerado a partir dos anos 1990, foi fruto da implementação maciça de tecnologias economizadoras de mão-de-obra, uma vez que estas novas tecnologias permitiram não só executar as mesmas tarefas em menos tempo, mas com menos indivíduos.

Se por um lado observa-se uma tendência em que as organizações dispensem trabalhadores em massa, por outro, nunca se falou tanto na intensificação do ritmo de trabalho, pelo menos para aqueles trabalhadores qualificados que conseguiram manter seus empregos. Rifkin (2004) alerta para o fato de que a introdução das novas tecnologias inteligentes ocasionou uma aceleração no fluxo de atividades no ambiente de trabalho, exigindo adaptação por parte dos indivíduos; como afirmou autor (ibid. p. 189):

“O cansaço físico gerado pelo ritmo acelerado da antiga economia industrial está sendo superado pela fadiga mental gerada pelo ritmo do nanossegundo da nova economia da informação. A hiper-eficiente economia high-tech está minando o bem-estar mental e físico de milhões de trabalhadores em todo mundo”.

Deve-se reconhecer que os movimentos pela qualidade de vida no trabalho, implementados com mais vigor a partir da segunda metade da década de 1990, contribuíram para, pelo menos, alertar sobre os riscos associados ao trabalho intensivo e à importância do equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional. As condições físicas e estruturais do ambiente de trabalho ao longo da industrialização, sem dúvida, melhoraram significativamente. Fábricas mal iluminadas, com ambientes insalubres e que representavam sérios riscos à integridade física do indivíduo não são tão comuns no cotidiano industrial. Contudo, no seu lugar, vemos um questionamento sobre a integridade mental e psicológica dos indivíduos devido à aceleração do ritmo e à constante insegurança no emprego.

A introdução de novas tecnologias de telecomunicações, celulares, *paggers*, *palm tops* e *black-berrys* invadem a rotina de trabalho dos profissionais mais qualificados. Se estas tecnologias, por um lado, ajudam a eliminar tarefas operacionais e o tempo que antes se despendia na comunicação, por outro, traz uma intensificação de ritmo e uma invasão da vida fora do ambiente de trabalho que nunca houve precedentes. Segundo pesquisa realizada junto a profissionais qualificados nos Estados Unidos, apesar de 72% ter afirmado que as novas tecnologias de comunicação ajudam a trabalhar melhor, 64% relatou o fenômeno como uma invasão de suas vidas fora do trabalho (Hewlett e Luce, 2006). Se podemos apontar que uma das grandes mudanças no contexto do trabalho na passagem de modelo de produção artesanal para o industrial foi a necessidade da co-presença nas fábricas – o que fez os indivíduos separarem a vida doméstica da vida no trabalho –, agora poderíamos especular se a mudança não reside em uma espécie de onipresença. Para estes trabalhadores qualificados, no sentido oposto à redução da jornada, parece haver uma ampliação do tempo dedicado ao trabalho. Segundo Kuhn e Lozano (2005) do *National Bureau of Economic Research*, entre os profissionais com formação de nível superior em ocupações de tempo integral nos EUA, a parcela que trabalha 50 horas por semana subiu de 22,2% para 30,5% entre 1980 e 2001.

Hewlett e Luce (2006) destacam, ainda, condições que exercem considerável pressão sobre estes profissionais, mencionando a intensa competição no mercado de trabalho, gerada pela combinação da onda de fusões e aquisições que se sucedeu a partir da segunda metade da década de 1990, pela diminuição de níveis hierárquicos nas organizações e pela entrada maciça das mulheres no mercado de trabalho. Neste cenário, destaca-se, ainda, o deslocamento do centro de gravidade social da comunidade para a organização, fenômeno explorado, também, por Robert Reich (2002) em seu livro *O futuro do sucesso*. O ambiente organizacional se tornou a principal fonte de relações sociais, resgatando de certa forma o que era a vida do artesão no sistema de produção doméstico séculos atrás. Como descrito por Albornoz (1986), o modo de subsistência do artesão impregnava todo o seu modo de viver, fazendo com que não houvesse a necessidade de um momento de lazer como evasão. Sob esta ótica, o trabalhador qualificado parece cada vez mais se aproximar do antigo artesão.

Uma das transformações significativas no modo de trabalhar, sentida particularmente a partir da segunda metade de século XX, foi a mudança na concepção de esforço no trabalho. Se nas revoluções industriais anteriores o esforço era basicamente relacionado ao físico, agora o esforço mental parece adquirir cada vez maior importância. Isto sugere que o trabalho é mais fundado no conhecimento e que se antes, ao final da jornada, os indivíduos simplesmente largavam suas ferramentas de trabalho, agora elas os acompanham, sejam nos dispositivos cada vez mais portáteis que as tecnologias de telecomunicações os viabiliza ou nas suas próprias mentes. O limite do que é a jornada de trabalho transcendeu o período em que estamos fisicamente no escritório, na fábrica ou no cliente. Levamos a solução dos problemas para casa, em nossas mentes, para cima dos nossos travesseiros. Como afirmou Richard Donkin (2003), “nossa vida de trabalho está tecida, entrelaçada com a textura de nossa existência doméstica”.

Uma limitação importante no estudo das carreiras refere-se a uma espécie de radicalização do conceito de ciclos de aprendizagem, na qual a carreira que é reinventada de tempos em tempos, como proposto por Hall (1996). Segundo Lévy-Leboyer (1994) os projetos profissionais são cada vez mais afetados pelas mudanças constantes, sejam elas decorrentes de mudanças de emprego ou, simplesmente, mudanças nas atividades profissionais: “as âncoras da vida profissional são constantemente remanejadas, de tal maneira que funções novas aparecem a cada dia” (ibid. p. 105). Este contexto foi identificado, também, por Richard Sennet (2004)

quando descreveu o que ele denominou como *Corrosão do caráter*, nome dado ao seu livro. O autor comparou as carreiras modernas ao conceito de destruição criativa de Schumpeter (1985), ressaltando que elas introduzem uma lógica na qual exige indivíduos que estejam à vontade em relação a não calcular as conseqüências da mudança. Sennet (2004), contudo, acusa esta lógica como responsável pela introdução de uma indiferença e de uma negligência no contexto de trabalho. O autor destaca que a ausência de compromisso de longo-prazo na relação entre a organização e os indivíduos, faz com que a confiança mútua seja em elevado grau comprometida. Frederick F. Reichheld (2001) em seu livro *The Loyalty effect – o efeito da lealdade –* já havia reforçado esta tendência quando propôs que havia uma crescente falta de lealdade e confiança entre as organizações e os indivíduos. Neste sentido, compromete-se cada vez mais a busca de resultados sustentáveis e de longo-prazo em *prol* de ganhos de curto-prazo.

Esta lógica das carreiras modernas pode ser interpretada como resultante do que denominaremos aqui de *ética do Você S.A.* Esta ética tira a carga de responsabilidade da organização pelas carreiras dos indivíduos, posicionando-os, diria Zarifian (2003), como *pseudo-empresários*. A *ética do Você S.A.* derivou do conceito de *empowerment* – em posse -, utilizado originalmente por Peter Drucker (1979) quando previu que o ambiente organizacional tenderia a ser composto por indivíduos que fossem donos dos seus próprios empregos. Esta tendência seria prevista, também, por Handy (1995), quando sugeriu que no seu universo de *organizações trevo*, o relacionamento entre as organizações e os indivíduos seria baseado no modelo da *carreira portfolio*, na qual o indivíduo colecionaria relacionamentos e contratos com diferentes organizações. Esta perspectiva do papel dos indivíduos como homens autônomos, auto-suficientes, auto-dirigidos, empreendedores do seu próprio capital, foi sugerido, também, pelos teóricos do capital humano. Schultz (1973) afirmava que o fato do indivíduo ser proprietário do seu *capital humano* faz com que ele se torne, também, um capitalista: “os trabalhadores transformam-se em capitalistas (...) pela aquisição de conhecimentos e de capacidades que possuem valor econômico” (ibid. p 35.). Marshall (1988), décadas depois, mantinha apoio às idéias de Schultz, quando se referiu aos riscos envolvidos nos investimentos em capital humano. Segundo o autor, o capitalista muitas vezes se encontra na “(...) posição idêntica ao arrendatário que, com uma posse incerta e nenhuma segurança de compensação pelos seus melhoramentos, enterra seu capital para aumentar o valor da propriedade do outro” (ibid. p. 169).

A *ética do Você S.A.* tem exercido considerável influência no desenvolvimento teórico e prático no campo da administração. Boa parte dos autores defende que a carreira se faz pela assunção por parte dos indivíduos dos rumos de suas próprias carreiras, tendo a organização um papel secundário neste processo. Hall (1996) propõe o conceito de *protean careers* – termo derivado do deus grego Proteus, que tinha a capacidade de mudar as formas em função da sua vontade: “seria uma carreira dirigida pela pessoa e não pela organização; e reinventada pela própria pessoa de tempos em tempos à medida que ela e o ambiente mudam” (ibid. p. 8). Arthur e Rousseau (1996), utilizam o termo *boundaryless* – sem fronteiras – para se referirem às *modernas carreiras do século XXI*, contestando as noções tradicionais de carreira dentro de uma organização. Na atual cultura de negócios, inclusive, lembra a antropóloga Barbosa (2001), um dos critérios adotados na avaliação das capacidades dos indivíduos é a quantidade de vezes que eles trocaram de emprego – ou, em outras palavras, venderam seu trabalho. O indivíduo que ficou a vida inteira na mesma organização, de saída, apresenta uma desvantagem na competição do mercado.

A ênfase no eu da *ética do Você S.A.* parece sofrer forte influência da disseminação da ideologia liberal. Como analisado por Barbosa (2001): “(...) ao combaterem o Estado do bem-estar e a atribuição de responsabilidade coletiva pelos destinos dos menos favorecidos, ao enfatizarem que ‘o mundo não deve nada a ninguém’ e que cada um deve receber na devida proporção de seu próprio esforço e capacidade (...)” (ibid. p. 26) a ideologia liberal sacralizou o protótipo do *self-made-man* (o homem que se faz por si mesmo). Este tipo social é autônomo, competitivo, empreendedor, criativo, esforçado e tem o trabalho como um valor central (ibid.). A ideologia liberal acredita que os homens nascem livres e iguais, mas admite que existem diferentes dons e talentos entre eles. Estas diferenças nas capacidades individuais seriam as responsáveis pelas diferenças sociais entre os indivíduos, pois aqueles que desenvolverem plenamente seus talentos auferirão uma renda maior e serão mais bem sucedidos na concorrência do mercado de trabalho. Além disto, o mercado é visto como um universo do qual sempre emana a justiça que, através da auto-regulação, aloca os recursos e as recompensas em função dos diferentes dons e talentos individuais (Barbosa, 2001). Devemos ressaltar, contudo, antes de assumirmos a *ética do Você S.A.*, que o protótipo do *self-made-man* articula suas ações em um universo ideal baseado na liberdade, igualdade e na meritocracia, universo este que existe de fato para poucos.

A idéia de focalizar a teoria no estímulo a um comportamento do tipo “corra atrás dos seus próprios interesses, pois ninguém fará isso por você” – por isso, *você S.A.* –, nos parece limitada e arriscada. Autores como McGregor (1999), Schein (1974b) e Katz (1980) foram mais ponderados nesta ênfase do *eu*, ressaltando o importante papel que as organizações têm na construção destas novas carreiras, ao propiciar ambientes mais flexíveis e abertos às necessidades dos indivíduos. Como afirmou Katz (1980, p. 2):

“(...) qualquer consideração séria acerca de carreiras deve explorar a dinâmica pela qual as preocupações, habilidades e experiências individuais dos empregados se entrelaçam com as demandas e necessidades do seu ambiente de trabalho”; como “(...) interagem com a necessidade da organização em garantir rentabilidade e inovação”.

3. O CONTEXTO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

3.1. A reforma do Estado

O papel que o Estado desempenha ao longo da sua evolução, desde a fundação dos primeiros Estados modernos na Europa dos séculos XV e XVI, vem se modificando. O modo de produção capitalista acentuou o seu papel enquanto instituição maior de proteção à propriedade, o que o posicionou como importante ator na valorização do capital. Com o desenvolvimento do capitalismo, em termos de expansão global e de complexidade das transações entre a produção e o consumo, o Estado passou a ter que enfrentar novas demandas no que se refere ao controle da propriedade. Este processo foi marcadamente acentuado na segunda metade do século XX e o forçou a desenvolver cada vez mais novas especializações, o que tornou suas operações muito mais complexas. O desenvolvimento acelerado do capitalismo exerceu enorme pressão sobre o papel do Estado nas sociedades, catalisando uma crise que se tornou marcante no pós-segunda-guerra (Abrucio, 2006).

Segundo Abrucio (2006), um conjunto de fatores sociais e econômicos contribuíram para a crise do Estado. A crise econômica mundial iniciada na década de 1970, e agravada na década de 1980, trouxe um cenário de recessão que gerou impacto direto na questão do equilíbrio fiscal, ou seja, o Estado passou a gastar mais do que arrecadava. Neste cenário de escassez de recursos, principalmente aqueles Estados calcados no modelo do *welfare state* (Estado do bem-estar), passaram a enfrentar significativos déficits fiscais diante de um cenário de baixo crescimento econômico. Soma-se a este cenário o fato de que o Estado passou a atuar, cada vez mais, em um ambiente de expansão econômica global e de intensas inovações tecnológicas, fenômenos estes que, não só transformaram a lógica do setor produtivo, mas influenciaram diretamente o volume e a complexidade das operações necessárias para que o Estado cumprisse o seu papel. Em um ambiente de concorrência global, a questão da diminuição dos custos trabalhistas, previdenciários e da carga tributária sobre o capital, passaram a ser focos de pressão por parte da sociedade; o Estado, enquanto o principal responsável pela elevação destes custos, passou a conviver com o dilema de, ao mesmo tempo, ter que promover a competitividade de empresas locais para atuar em um mercado global. Como consequência, as pressões pela diminuição de impostos e da participação do Estado na economia se tornaram crescentes.

Segundo uma das correntes de interpretação acerca das mudanças no papel do Estado, um dos impactos mais marcantes foi a sua tendência de enfraquecimento enquanto instituição. Segundo Abrucio (2006), um dos principais fatores que levou ao enfraquecimento do Estado foi a perda de poder em controlar os fluxos financeiros e comerciais em uma economia global e de alta tecnologia. Adiciona-se a este cenário o fato de que no final do século XX as grandes multinacionais cada vez mais absorveram este poder, exercendo, inclusive, influência nas políticas macro-econômicas: o Estado já não ditava estas políticas com total autonomia e independência. Segundo Rifkin (2004 p. 236) “(...) as empresas globais passaram a ofuscar e subordinar o poder das Nações”, fazendo com que cada vez mais o controle sobre os recursos globais, a mão-de-obra e o mercado estivessem nas mãos das grandes corporações. A transição para uma economia baseada na informação e no conhecimento contribuiu, também, para este enfraquecimento. Antes, em uma economia baseada no material, na energia e na mão-de-obra, o Estado conseguia desempenhar um papel essencial na garantia dos destinos dos mercados. Na *nova economia*, o Estado tem menos poder e mostra-se incapaz de reagir com agilidade às forças de mercado, refletindo a sua imutabilidade e histórica ligação física com a terra (Rifkin, 2004).

Um marco do enfraquecimento do Estado foram as políticas neoliberais vigentes nas principais economias mundiais durante os anos em que Ronald Regan (1981–1989), nos EUA, e Margareth Thatcher (1979 – 1990), no Reino Unido, governaram. As políticas conservadoras propagadas por estes governos, intelectualmente fundamentadas nos princípios da economia do *laissez-faire*, pregavam um papel minimalista do Estado na crença de que o mercado seria capaz de auto-regular-se. Segundo Joseph E. Stiglitz (2003), economista norte-americano, ganhador do prêmio Nobel de economia em 2001 e ex-executivo chefe do Banco Mundial, estas décadas foram marcadas por um desequilíbrio entre os poderes estatais e do mercado, ocasionando uma liberalização econômica excessiva que provou ser incapaz de corrigir as falhas e limitações do próprio mercado e em propiciar a justiça social. Em seu livro *Os exuberantes anos 90*, Stiglitz (2003) realiza uma forte crítica à excessiva liberalização econômica, ressaltando as conseqüências de cerca de uma década – marcadamente os anos 1980 – de falta de controle Estatal. O autor destaca que muitos dos problemas que assistimos durante a década de 1990, não por acaso, tiveram o ponto de origem em setores que haviam sofrido uma desregulamentação radical nos Estados Unidos, como foi o caso da Enron no setor Elétrico e da WorldCom no setor de telecomunicações. Desta forma, Stiglitz (ibid.) defende que, mesmo reconhecendo os mercados como o centro do sucesso da economia, eles não seriam

capazes por si próprios de resolver os problemas econômicos e sociais. Os governos seriam, portanto, importantes parceiros na resolução destes problemas, sendo o maior desafio atual, segundo o autor, o alcance do equilíbrio de poder e dos limites de atuação Estatal e privada (ibid.).

Se assumirmos a premissa de que, do ponto de vista econômico e social, a proposta de um Estado mínimo não é factível (Stiglitz, 2003; Rifkin, 2004; Bresser Pereira, 2006; Abrucio, 2006), a solução para a crise passa, então, pela questão da sua reforma. Segundo Bresser Pereira (2006) a reforma do Estado implicaria, inevitavelmente, a sua redução, principalmente no que se refere ao seu papel enquanto produtor de bens e serviços. Bresser Pereira (2006) defende que existem diferenças significativas entre as reformas que foram impressas pelos conservadores no início da década de 1980 e as reformas que, mais contemporaneamente, vem sendo realizadas pelas democracias sociais. Enquanto, segundo o autor, nas reformas conservadoras o objetivo era retirar o Estado da economia, nas reformas social-democratas o objetivo é elevar a sua governabilidade, provendo meios financeiros e administrativos para que eles possam intervir efetivamente nos mercados, quando estes últimos não forem capazes de resolver as suas imperfeições (ibid.).

Martins (2005) propõe esta mesma diferenciação definindo duas abordagens para a questão da reforma do Estado. Uma primeira abordagem consideraria o Estado como um problema, defendendo a tese da sua *desconstrução*. Nesta ótica, o Estado deveria se restringir às suas funções mínimas de defesa, arrecadação, diplomacia e polícia. Adotando um processo de reforma com baixo nível de participação e em busca de soluções rápidas para as imperfeições estatais, esta abordagem possuía uma forte orientação fiscal por meio da busca da eficiência e do controle excessivo. Isto significaria, na prática, a focalização das reformas na redução das despesas Estatais com o objetivo de equilibrar as contas públicas e na tentativa de fazer mais ou as mesmas atividades com menos recursos possíveis. Neste sentido, as reformas que se basearam na tese da *desconstrução* nem sempre garantiram mudanças efetivamente sustentáveis. A segunda abordagem proposta por Martins (2005), o que ele denominou não de reforma, mas de *revitalização*, enxerga o Estado com parte da solução dos problemas. Nesta ótica, o Estado deveria orientar-se para o desenvolvimento do bem-estar geral, equilibrando a sua função de fomentador do desenvolvimento econômico e da livre iniciativa com sua função de garantia da justiça social. De maneira diferente da primeira abordagem, o processo de reforma apresentaria elevado grau de participação da sociedade em busca de soluções sustentáveis – a longo-prazo – e com forte

orientação desenvolvimentista por meio da eficácia e efetividade, ou seja, um controle orientado aos *resultados* Estatais e não aos *procedimentos* (ibid.).

3.2. O enfraquecimento do modelo burocrático e o modelo gerencial

No processo de reforma do Estado, uma das questões centrais está relacionada ao argumento do enfraquecimento do modelo de administração burocrático. O modelo burocrático foi historicamente adotado em substituição ao modelo de administração patrimonialista, predominante a partir das monarquias absolutistas Européias. No *modelo patrimonialista* o Estado era considerado como patrimônio do monarca, portanto, havia uma confusão entre o que era patrimônio público e privado. Como o monarca era *dono* do Estado, o nepotismo, o empreguismo e a corrupção eram práticas constantes. Este modelo entrou em crise com o desenvolvimento do capitalismo industrial e das democracias parlamentares do século XIX, pois passaria a ser essencial, neste novo modelo econômico, a separação clara entre o Estado e o mercado (Bresser Pereira, 2006). Ao buscar a diferenciação entre o público e o privado, o modelo de administração burocrático utilizou-se de uma lógica racional-legal e separou a esfera política dos administradores públicos (Abrucio, 2006). Os administradores públicos seriam formados por um corpo neutro com a atribuição de garantir a impessoalidade, formalidade, racionalidade e legalidade de seus atos.

De acordo com definição de Chanlat (1996), um modelo de administração envolve diversos aspectos do contexto organizacional, abrangendo desde o estabelecimento das condições e da organização do trabalho, natureza das relações hierárquicas, tipos de estruturas organizacionais, sistemas de avaliação e controle dos resultados, políticas em matéria de gestão de recursos humanos, até os objetivos, valores e filosofia de gestão que os inspiram. Um modelo de administração é composto, portanto, por componentes formais – políticas, estruturas, normas – e componentes informais que são determinados, fundamentalmente, pelos valores e filosofias de gestão. Os princípios do modelo de administração burocrático, que tiveram em Max Weber (1864-1920) a sua principal inspiração, são oriundos dos modelos de administração clássicos, que como sugerido por McGregor (1999), adotavam os valores e filosofias de gestão da *teoria X*. O controle para o modelo burocrático seria, portanto, o principal mecanismo de influência sobre os comportamentos dos indivíduos. Esta elevada necessidade de controle caracteriza o modelo burocrático pela concentração de decisões, pela presença excessiva de regras, normas e rotinas padronizadas, pela

comunicação formal, pela delimitação e divisão clara de funções e responsabilidades, pela hierarquização da estrutura organizacional e pela impessoalidade nas relações (Ferrari, 1981). Estas características que, *a priori*, deveriam garantir a eficiência do sistema administrativo, ocasionariam o efeito contrário – a perda de eficiência. Como ressaltou Crozier (1974), devido ao distanciamento entre os meios e os fins, o modelo burocrático seria identificado com lentidão, rotina, complicação de procedimentos e incompetência em satisfazer as necessidades dos cidadãos.

Bresser Pereira (2006) complementa a descrição das características do modelo de administração burocrático identificando algumas de suas principais disfunções. Uma das características do modelo burocrático é que ele concentra suas atenções no processo e nos procedimentos, ou seja, focaliza a garantia da conformidade entre aquilo que foi estabelecido e o que efetivamente está sendo feito. Este foco na conformidade desvia a atenção dos resultados que devem ser alcançados pela organização, fazendo com que muitas vezes eles sejam negligenciados. O enfoque no controle estimula a multiplicação de normas, procedimentos e políticas formais, que visam a direcionar os comportamentos dos indivíduos. Esta preocupação excessiva com o controle, contudo, não foi capaz de evitar os principais problemas do *modelo patrimonialista*, ou seja, o nepotismo, empreguismo e a corrupção – no Brasil, basta que nos atentemos para qualquer meio de comunicação para termos esta comprovação. Outra característica citada por Bresser Pereira (2006) trata-se da falta de clareza dos objetivos organizacionais. Uma vez que o controle torna-se uma preocupação primária do modelo burocrático, ele torna-se um modelo auto-referido, ou seja, volta-se para a conformidade às regras em detrimento da conformidade às necessidades do *cidadão-cliente*. Como não há percepção das necessidades do *cidadão-cliente*, os objetivos organizacionais não são claros. Segundo o autor (ibid.) estas características seriam as principais responsáveis pela lentidão, elevado custo administrativo e pouca sensibilidade às necessidades dos cidadãos por parte do setor público.

A partir da segunda metade do século XX, o modelo de administração burocrático começou a se enfraquecer pela sua incapacidade de gerir um Estado cada vez mais complexo e caro. A influência da administração de empresas começou a se fazer presente no setor público, primeiramente agregando as práticas da descentralização de poder e flexibilização administrativa (Bresser Pereira, 2006). Existia, em boa parte da opinião pública, a crença de que o setor privado possuía o modelo ideal de administração, sendo evidente esta constatação pelo envolvimento de inúmeros indivíduos ligados a interesses empresariais no debate sobre as reformas das

administrações públicas nos EUA e na Grã-Bretanha (Abrucio, 2006). A partir da década de 1980, quando a crise do Estado tornou-se mais evidente, é que se iniciaram as principais reformas nas maiores economias mundiais. As reformas, além de outros aspectos, preconizavam um novo modelo de administração pública, o que representaria um repensar acerca da adoção dos princípios do modelo burocrático. Como proposto por Bresser Pereira (2006), este novo modelo pode ser definido como o modelo de administração gerencial.

O modelo gerencial pode ser definido como um “conjunto de argumentos e filosofias administrativas, aceitas em determinados contextos e propostas como um novo paradigma de gestão pública” (Martins, 2005 p. 43). Deste conjunto de argumentos e filosofias emanam valores que defendem práticas diametralmente opostas às preconizadas pelo modelo de administração burocrático. Com base em Beltrão (1984), Holanda (1993), Martins (2005), Rezende (2005) e Bresser Pereira (2006), podemos citar algumas delas: descentralização política, por meio da transferência de recursos e atribuições para os níveis estatais e locais; descentralização administrativa, por meio da delegação de autoridade e concessão de maior autonomia aos servidores públicos; organizações com poucos níveis hierárquicos e estruturas mais flexíveis; controle e cobrança *a posteriori* com foco em resultados; direcionamento estratégico claro e administração com foco nas necessidades do *cidadão-cliente*. Segundo Abrucio (2006), o modelo gerencial deveria prover maior agilidade e flexibilidade para o Estado, tanto no que se refere à sua dinâmica interna como em relação à sua habilidade para adaptar-se às mudanças externas. Esta flexibilidade seria obtida, basicamente, pela adoção de novas práticas inspiradas no setor privado. Práticas como administração por objetivos, *downsizing*, *empowerment*, pagamento por desempenho, qualidade total, descentralização e *balanced scorecards* seriam cada vez mais adotados pelo Estado, como um conjunto de medidas que visavam a superar os entraves e a ineficiência gerada por longos anos de vigência de um modelo burocrático (ibid.).

A inspiração nos modelos de administração do setor privado talvez se justifique pela relativa evolução das empresas no que se refere à superação das características do modelo de administração clássico. Como destacou Rifkin (2004), em meados da década de 1980, os modelos de administração das maiores empresas do setor privado, inspirados nos princípios clássicos (tayloristas-fordistas-weberianos), se mostraram incapazes de responder a um novo tipo de demanda, menos massificada e mais oscilante. A pressão por flexibilidade e a crescente competição no mercado forçou

as empresas a realizarem profundas mudanças em seus modelos de administração, o que significou a incorporação de novas tecnologias, a flexibilização de estruturas e da organização do trabalho e a adoção de novas práticas e valores. A elevação dos padrões de eficiência alcançada pelo setor privado serviu de inspiração para os defensores da necessidade de reforma. Como Rezende (2005) destacou, a idéia central seria que as organizações setor público deveriam funcionar dentro de padrões de eficiência das empresas privadas.

Segundo Bresser Pereira (2006), o modelo de administração gerencial, como no burocrático, deve preocupar-se, ainda, com o combate ao nepotismo, ao empreguismo e à corrupção; contudo, parte da premissa de que não é necessária a estruturação de um poderoso aparato de controle sobre os indivíduos para tal. Segundo o autor, um rígido controle sobre o desempenho, aferido por meio de indicadores e metas, seria uma forma mais efetiva de controle. Kettl (2006) complementa, ainda, que a avaliação do desempenho é a *pedra fundamental* da maioria das reformas em direção ao modelo gerencial; e que esta avaliação envolveria não só a avaliação de desempenho do Estado e de suas diversas organizações, como dos indivíduos que as compõem, os servidores públicos.

De modo geral, as reformas em direção ao modelo gerencial envolveram questões relacionadas à mudança no perfil e no modelo de gestão de carreiras dos servidores públicos. Como destacou Kettl (2006), “poucos servidores públicos poderiam efetuar tais mudanças sem considerável treinamento e reformas nos sistemas de pessoal” (ibid. p. 102). Segundo o autor (ibid.) as principais reformas envolveram aspectos como o estímulo a uma cultura organizacional alinhada ao novo modelo de administração, esforços para orientar os comportamentos dos servidores ao serviço ao *cidadão-cliente*, desenvolvimento de técnicas de avaliação de desempenho, implantação de remuneração de risco para promoção do desempenho e limitação da estabilidade no emprego. Segundo Bresser Pereira (2006), um dos maiores riscos envolvidos na implementação do modelo gerencial refere-se à possível hostilidade e falta de engajamento dos servidores públicos no processo de mudança. Na Grã-Bretanha, um dos países pioneiros das reformas, o problema relacionado à resistência dos servidores públicos foi – e continua sendo – o mais difícil de ser resolvido pelo Estado (ibid.).

Kettl (2006), contudo, pondera que, muitas vezes, as mudanças realizadas em direção ao modelo de administração gerencial são excessivamente influenciadas pela

administração do setor privado. O setor público, acrescenta o autor, não é uma simples função produtiva, pois o servidor deve, antes de tudo, ser atento aos interesses públicos. Citando um observador das reformas ocorridas na Grã-Bretanha, Kettl (2006) adverte que o “individualismo e a sobrevivência do mais apto pelos mecanismos de mercado não coincidem com o desejo de promover o bem público” (Tyson, 1987 *apud* Kettl, 2006 p. 105). A valorização do senso público e da vontade de servir à causa pública, ou seja, o desejo profundo de fazer a diferença, a capacidade de ter impacto em assuntos sociais e a responsabilidade e integridade, devem sempre ser reconhecidas e estimuladas pelo setor público (Mann, 2006). Autores como Azevedo e Loureiro (2003), Kettl (2006) e Bresser Pereira (2006) defendem que uma reforma efetiva deve buscar o equilíbrio entre os novos mecanismos privados de geração de eficiência e eficácia, sem se esquecer das eternas questões relativas à *res pública* – ou do bem público. O modelo gerencial deveria ser, portanto, construído sobre o modelo burocrático, ou seja, não se trata de eliminar por completo os seus preceitos, mas de modernizar aqueles que não contribuem para que o Estado compre o seu papel com efetividade.

3.3. Visão geral das reformas administrativas no Brasil

A primeira reforma administrativa no Brasil foi em 1936, por meio da criação do *Departamento Administrativo do Serviço Público* (Dasp), o qual disseminou os princípios do modelo de administração burocrático. Estes princípios reforçaram a centralização, a hierarquia e o controle rígido de procedimentos. Os primeiros sinais de uma reforma gerencial surgiram no final da década de 1960, por meio do Decreto Lei n. 200, de 25 de fevereiro de 1967, que promoveu a transferência das atividades de produção de bens e serviços para autarquias, fundações, empresas públicas e de economia mista. Com esta medida a intenção era prover maior autonomia para a administração descentralizada, exercendo-se menor controle sobre ela. Nestas atividades, o concurso para ingresso do servidor público, uma prerrogativa do modelo burocrático, foi eliminado e os servidores transformados em celetistas – seguindo as regras da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT). Com a não exigência do concurso público, acentuaram-se as práticas patrimonialistas e fisiológicas. O próprio governo utilizou-se intensivamente da contratação direta de servidores sem concurso por meio das empresas públicas para que atuassem na administração direta (Bresser Pereira, 2006).

A crise do modelo burocrático no Brasil iniciou na década de 1970, durante o regime militar. A sua incapacidade de eliminar o patrimonialismo, aliada ao fracasso do governo em desenvolver a eficiência e eficácia do setor público, foram elementos potencializadores da crise. Os efeitos desta política puderam ser sentidos a partir da década de 1980, na qual a ineficiência e a corrupção no setor público passaram a ser um tema de preocupação da sociedade. Segundo Bresser Pereira (2006), a coexistência de traços patrimonialistas e a excessiva burocratização do Estado foram as duas principais variáveis que ocasionaram o alto custo e a baixa qualidade do setor público brasileiro.

Na *Constituição Federal de 1988*, como uma resposta às brechas que foram abertas a partir da década de 1970, foram reforçados os princípios do modelo de administração burocrático. Esta reforma caracterizou-se por reforçar a centralização, a hierarquia e a rigidez, colocando seu foco na administração direta e negligenciando a administração indireta. Segundo Bresser Pereira (2006) a *Constituição Federal de 1988* simplesmente percebeu que a reforma burocrática iniciada na década de 1930 não havia se consolidado, esquecendo-se das novas orientações do setor público – como já vinha ocorrendo nos Estados Unidos e Grã-Bretanha desde o início da década de 1980. Foi instaurado o Regime Jurídico Único (RJU) da União para todos servidores civis da administração pública direta, autarquias e fundações, formalizando a igualdade de tratamento para categorias e carreiras totalmente distintas. A estabilidade rígida no emprego para todos os servidores públicos foi sacramentada, bem como um rígido sistema de concursos públicos, o qual não possibilitava mobilidade dos servidores entre as carreiras do Estado. Reforçaram-se, também, privilégios que na atualidade estão em plena discussão na sociedade brasileira, como o sistema previdenciário estatal que concedia aposentadoria integral sem relação direta com o tempo de serviço prestado pelo servidor. Na visão de Bresser Pereira (2006), a *Constituição Federal de 1988* trouxe um retrocesso em termos de enrijecimento burocrático.

No governo que se sucedeu, o de Fernando Collor de Mello (entre 1990 e 1992), houve uma tendência de radicalização na tentativa de se reduzir o aparelho do Estado, por meio da demissão massiva de servidores públicos e da extinção de autarquias, fundações e empresas públicas. O governo, contudo, não se preocupou com a legalidade dos seus atos e muitos destes servidores foram anistiados e voltaram à ativa, anos mais tarde, ocasionando um custo maior ainda para o Estado. Além da redução drástica da remuneração dos servidores públicos, os mesmos foram acusados de todos os males do país e identificados com o corporativismo – a defesa dos interesses do grupo como se fossem os da nação. Em 1993 foi divulgado um documento

bastante representativo da situação em que os servidores públicos acreditavam se encontrar:

“(...) os servidores públicos estão desmotivados, sem perspectivas profissionais ou existenciais atraentes no serviço: a maior parte deles não se insere num plano de carreira. Os quadros superiores não têm estabilidade funcional. As instituições de formação e treinamento não cumprem o seu papel. A remuneração é baixa (...)” (Andrade e Jacoud, 1993).

Em 1995, durante o governo de Fernando Henrique Cardoso (entre 1995 e 2002), foi publicado um documento que tratava da reforma administrativa do Estado brasileiro e cuja proposta básica seria transformar o modelo de administração pública de burocrática em gerencial. Este documento, denominado de *Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado* (1995), foi publicado pelo *Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado* (Mare) e sintetizava uma série de ações necessárias para uma reforma do Estado brasileiro, visando a um melhor ajuste das contas públicas. Segundo Bresser Pereira (2006), as reformas iniciadas a partir da segunda metade da década de 1990 no Brasil, que tiveram inspiração neste documento, poderão ser reconhecidas no futuro como a segunda grande reforma do setor público brasileiro.

Estas reformas colocaram em foco, mais do que nunca, a discussão acerca dos modelos de gestão de carreiras no setor público brasileiro. Barbosa (2001) destaca que, nesta discussão, um dos temas centrais se refere à adoção de princípios meritocráticos para a administração dos servidores públicos. Características tais como a estabilidade no emprego, a avaliação de desempenho, a adoção de mecanismos de recrutamento e seleção mais flexíveis e a mobilidade de servidores com base no mérito profissional – e não por antiguidade ou relações pessoais –, são polêmicas e têm feito parte de acaloradas discussões nos ambientes acadêmico e profissional. O argumento principal é que a delimitação de um Estado brasileiro baseado em um novo modelo de administração pública, o gerencial, não seria viável se estas características do modelo de gestão de carreiras não fossem modificadas. Contudo, antes de explorarmos estas características, é pertinente compreendermos como o setor público brasileiro está estruturado, pois é nele que as carreiras serão localizadas.

3.4. Características gerais do modelo de gestão de carreiras no setor público brasileiro

A estrutura do Estado brasileiro contempla uma enorme diversidade de organizações que atuam em diferentes funções. Estas diferentes organizações estão distribuídas entre três *Poderes*: o *Executivo*, o *Legislativo* e o *Judiciário*. Eles devem, de maneira geral, garantir as leis, a obediência à *Constituição Federal*, a execução dos planos governamentais e a solução de eventuais conflitos entre cidadãos, entidades e o próprio Estado. Além disto, eles têm o papel de exercer vigilância um sobre o outro e, por isso, mantêm-se independentes: de acordo com a *Constituição Federal de 1988*, os três Poderes devem ser independentes e harmônicos entre si. Esta estrutura básica de poderes ainda se replica em três esferas: a da União (ou Federal), a dos Estados, e a dos Municípios.

As organizações que estão no *Poder Executivo* possuem uma função administrativa e devem garantir o cumprimento das diretrizes políticas do Estado, por meio da execução de programas governamentais, prestação de serviços públicos e a aplicação da lei por meio da polícia. Estas organizações podem ser classificadas como pertencentes à administração *direta*, ou seja, aquelas que compõem a estrutura administrativa do próprio *Poder Executivo*, incluindo os *Ministérios*, *Secretarias* e *Assessorias*; e em administração *indireta*, abrangendo um conjunto de organizações públicas dotadas de personalidade jurídica própria, como as autarquias, as empresas públicas, as sociedades de economia mista e as fundações. O *Poder Judiciário* possui uma função jurisdicional (de julgamento), devendo garantir a resolução de conflitos na sociedade, baseando-se nas leis como o critério maior. As diversas instâncias do *Poder Judiciário* funcionam hierarquicamente, sendo que não há organizações judiciais no nível Municipal, somente no Federal e Estadual. Este *Poder* é organizado, também, por temas, tais como os de direito cível, penal, trabalhista, eleitoral e militar. O *Poder Legislativo*, no nível da União, é composto por dois principais órgãos, a Câmara dos Deputados e o Senado Federal. Esta estrutura é denominada de *bicameral*, compondo a base do *Congresso Nacional*. Estes dois órgãos, por meio de representantes eleitos, devem atuar na defesa dos interesses dos cidadãos por meio da elaboração e aprovação de leis. Subordinado ao *Poder Legislativo*, também, está o Tribunal de Contas da União (TCU), que deve garantir o *controle externo* dos *Poderes*.

Os servidores públicos da União somam mais de um milhão e estão, principalmente, concentrados no *Poder Executivo*, que contém cerca de 90% dos servidores. Estes servidores estão distribuídos entre diversas organizações da

administração direta, autarquias e fundações, empresas públicas, sociedades de economia mista e outras, como o Banco Central do Brasil e o Ministério Público. Se considerados somente os servidores civis – excluídos os servidores militares – a participação do *Poder Executivo* no total de servidores da União cai para cerca de 47% (528.124 servidores). Os servidores que se encontram alocados nos *Poderes Legislativo* e *Judiciário* representam, respectivamente, cerca de 3% (27.238) e 8% (91.025) do total de servidores públicos. A estrutura da União pode, ainda, ser visualizada como uma rede de organizações com autonomia de operação, mas que devem obedecer a um conjunto de regras e normas comuns, inclusive no que tange à administração de recursos humanos. Se considerarmos o porte destas organizações com base no número de servidores, verificamos uma média de 1.479 servidores nas autarquias, 2.586 nas fundações, 5.092 no Banco Central do Brasil e 8.384 no Ministério Público da União, conforme apresentado na Tabela 1:

Tabela 1. Quantitativos de servidores ativos da União.

Poder ou organização	Quantitativo de pessoal	% do Quadro total	Quantidade de organizações*	Quadro de pessoal médio
Executivo	997.739	89,40%	ND	SI
<i>Civil</i>	528.124	47,32%	ND	SI
Administração Direta	217.693	19,51%	ND	SI
Autarquias	206.998	18,55%	140	1.479
Fundações	103.433	9,27%	40	2.586
Banco Central do Brasil	5.092	0,46%	1	5.092
Ministério Público da União	8.384	0,75%	1	8.384
Empresas Públicas	19.243	1,72%	ND	SI
Sociedades de Economia Mi	12.498	1,12%	ND	SI
Militares	424.398	38,03%		SI
Legislativo	27.238	2,44%	ND	SI
Judiciário	91.025	8,16%	ND	SI
Total:	1.116.002	100,00%		

Fontes: *Boletim Estatístico de Pessoal* (2007), **Balanco-Geral da União* da Controladoria Geral da União (2006).

“N/D”: dado não disponível.; “SI”: sem informação.

O entendimento das características dos modelos de gestão de carreiras no setor público pode ser considerado um considerável desafio. Afirmamos isto tanto pela variedade de organizações e de suas características próprias – culturais, estruturais, de modelos de administração, dentre outras –, como pelo acesso, entendimento e interpretação das múltiplas normas jurídicas que regem estas carreiras. O primeiro elemento que torna o entendimento das carreiras no setor público complexo trata-se da relação jurídica estabelecida entre o Estado e seus recursos humanos. Enquanto no setor privado o regime jurídico que rege as relações entre os empregados e as empresas é baseado na *Consolidação das Leis Trabalhistas* (CLT), no Estado encontramos a

convivência entre dois regimes jurídicos: o baseado na CLT e baseado no *Estatuto dos Servidores Públicos*. As leis federais definem como *servidores públicos civis* aqueles indivíduos que, tendo ingressado na carreira por meio de concurso público, prestam serviços à administração direta, às autarquias e às fundações públicas – nesta classificação não estão incluídos os servidores públicos militares que possuem tratamento jurídico distinto. Da mesma forma, não são considerados servidores públicos os funcionários de empresas estatais e das sociedades de economia mista – estes últimos regidos pela CLT. Deve-se destacar, adicionalmente, que *agentes políticos*, ou seja, aqueles funcionários que exercem mandato eletivo ou dependem indiretamente de eleições – tais como: Deputados, Senadores, Assessores, Secretários e Ministros de Estado – não são considerados, também, como servidores públicos.

As relações jurídicas entre os servidores e o Estado são detalhadas em uma complexa rede de dispositivos legais, como emendas constitucionais, leis complementares, leis ordinárias, medidas provisórias, leis delegadas, decretos, dentre outros. Na esfera federal, a relação entre a União e os servidores públicos civis é, principalmente, regulamentada pela Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990, que estabeleceu o *Regime Jurídico Único dos Servidores Públicos Civis da União* e, posteriormente, pela Lei n. 9.527, de 10 de dezembro de 1997. Estas leis e mais uma enorme variedade de dispositivos legais compõem o *Estatuto dos Servidores Públicos*, que é filosoficamente baseado nos princípios constitucionais da legalidade, moralidade, impessoalidade e publicidade dos atos administrativos (Constituição Federal da República, 1988). Além disto, vale ressaltar que os preceitos legais do *Estatuto dos Servidores* são estabelecidos unilateralmente pelo setor público. A relação entre o Estado e o servidor, portanto, não é regida por contrato de trabalho individual ou coletivo, como no setor privado, mas por regras preestabelecidas nos moldes de um *contrato de adesão* – sem a possibilidade de negociação entre as partes (Marconi, 2003).

Para os fins desta dissertação, serão destacadas a seguir as características gerais do modelo de gestão de carreiras civis do setor público federal no que se refere aos sistemas de alocação, avaliação e remuneração. Mesmo que estejamos assumindo uma generalização excessiva, por abrangermos tal variedade de organizações, acreditamos que o entendimento destas características gerais já seja suficiente para descrevermos o ambiente geral no qual os servidores públicos federais civis desenvolvem suas carreiras. Deve-se destacar, ainda, que estas características são, na interpretação de autores como Ferrari (1981), França (1993), Azevedo e Loureiro

(2003), Marconi (2003) e Bresser Pereira (2006), fundamentalmente, reflexo da adoção dos preceitos do modelo de administração burocrático pelo Estado.

Sistema de ingresso e alocação

O ingresso do servidor público na carreira é feito mediante concurso público, que deve garantir a universalidade de acesso. Isto significa que ao recrutar e selecionar seus servidores, a organização pública deve propiciar oportunidades iguais para todos por meio de critérios abrangentes e impessoais, sem qualquer tipo de discriminação. Neste sentido, os critérios de recrutamento e seleção devem não só eliminar qualquer possibilidade de diferenciação por gênero, classe social ou raça, como, também, não devem diferenciar características que personalizam o candidato. Práticas de seleção que são comuns no setor privado, como testes psicométricos, entrevistas ou dinâmicas de grupo não são utilizadas pelas organizações públicas. Esta característica de universalidade é, inclusive, estabelecida pela *Constituição Federal de 1988*, que chega ao detalhe de especificar as práticas de seleção que podem ser usadas, tais como a aplicação de provas – orais ou escritas; ou a comprovação de títulos – por meio da apresentação pelo candidato de documentos que comprovem atividades reais, como diplomas, artigos, livros, curso, dentre outros.

Segundo Bresser Pereira (2006), o concurso público possui o importante papel de evitar o empreguismo público, ou seja, a contratação de servidores por razões relacionadas às mudanças no ambiente político ou pessoais. A *Constituição Federal de 1988* tornou, inclusive, o concurso público obrigatório para a admissão de todo funcionário público, abrangendo não só a administração direta, como as das autarquias, fundações, empresas públicas e de economia mista. Bresser Pereira (2006) sugere, contudo, que a extensão das regras do concurso público para todas as organizações Estatais significou uma rigidez desnecessária, uma vez que bastava que a seleção fosse feita de maneira pública e transparente. Com isto, o setor público, principalmente as empresas públicas e de economia mista que muitas vezes atuam em ambientes competitivos, sofreu com a falta de flexibilidade e velocidade para a contratação e demissão de mão-de-obra. Paralelo a isto, a necessidade de concurso não garantiu, ao longo do tempo, a adoção de fato do mérito enquanto principal mecanismo de ingresso na carreira pública, como destacou Barbosa (2001).

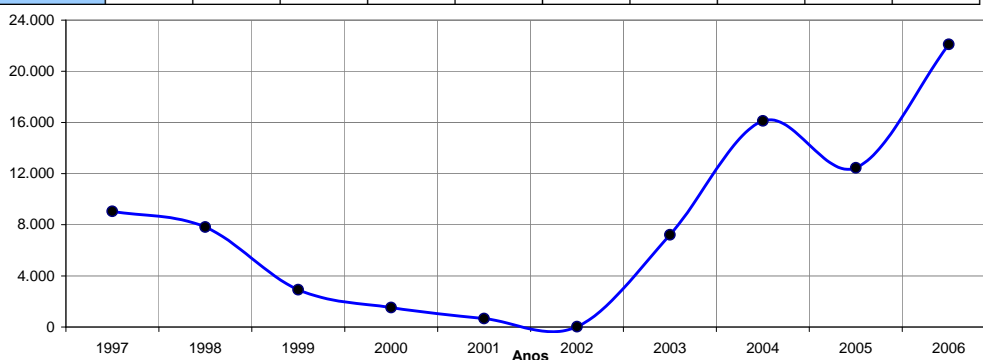
Bresser Pereira (2006) lembra, ainda, que do ponto de vista técnico-administrativo e ideológico, não é a aplicação do concurso público que garante que um

determinado sistema seja meritocrático. O autor exemplifica que nos Estados Unidos e na Inglaterra existem sistemas meritocráticos que não selecionam servidores por concursos, mas pelo desempenho já comprovado em determinadas atividades ou pela experiência profissional. Na prática, como Barbosa (2001) sugeriu, apesar de termos no Brasil, do ponto de vista formal e jurídico, a institucionalização de um sistema meritocrático para o acesso ao setor público – mesmo antes dos Estados Unidos (em 1883) e da Inglaterra (em 1857) –, a história tem demonstrado que existe um constante conflito entre critérios meritocráticos e os ligados às relações pessoais e à antiguidade – com a predominância destes dois últimos.

O ingresso de servidores públicos civis no setor público federal sofreu significativa variação ao longo dos últimos dez anos, concentrando-se a partir do ano de 2003, quando o governo de Luiz Inácio Lula da Silva retomou as contratações. A média de contratações por ano foi de oito mil (8.000) servidores, o que representa uma rotatividade média anual de menos de 2% do quantitativo de servidores, conforme pode ser observado na Tabela 2 e Gráfico representativo.

Tabela 2. Quantidade de servidores que ingressaram por concurso público.

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	Acumulado
Ingressos (admitidos)	9.055	7.815	2.927	1.524	660	30	7.220	16.122	12.453	22.112	79.918
Quantitativo de Pessoal (servidores ativos)	531.725	513.720	497.125	486.912	458.743	456.741	456.980	499.138	508.963	528.124	
Rotatividade*		3,3%	2,3%	1,4%	3,2%	0,2%	1,6%	-1,0%	1,5%	2,4%	



Fonte: *Boletim Estatístico de Pessoal (2007)*.

* A rotatividade é dada pela equação: $((n. \text{ total de admitidos} + n. \text{ total de demitidos}) / 2) / (\text{quantitativo de pessoal médio no período})$

Marconi (2003) destaca que quando existem concentrações excessivas na contratação de quantitativos de servidores, ocorrem significativas defasagens etárias em uma mesma organização, o que pode afetar negativamente a dinâmica de relacionamentos entre os servidores mais antigos e os mais novos, além de dificultar a consolidação de um quadro de pessoal identificado com a organização. Além disto, a

baixa rotatividade ou oxigenação de pessoal traz implicações no que se refere à inovação. Na prática, o que se observa é que os servidores recém ingressos, que entram na organização pública repletos de novos conceitos e paradigmas, com vontade para realizar ou transformar o ambiente organizacional, em pouco tempo percebem que as mudanças não são tão simples assim. Convivendo em um ambiente em que os pares possuem muito tempo de casa e que estão habituados a trabalharem de determinadas formas, acabam por enfrentar, muitas vezes, enormes resistências. A tendência é que estes servidores se conformem ao *status quo*. Vale a pena ressaltar que de acordo como o *Relatório de Gestão do Capital Humano* do Saratoga Institute do Brasil (2004), a rotatividade média de 105 empresas pesquisadas no setor privado era de 12,3%, um valor muito acima da prática do setor público⁷.

As regras estabelecidas na *Constituição Federal de 1988* para o ingresso do servidor público civil consideraram uma diferença significativa em relação à *Constituição* anterior. Na *Constituição Federal de 1969* era estabelecido que cargos públicos somente poderiam ser ocupados em função da aprovação em concurso público, sendo necessário para tal uma *primeira investidura*. Isto significava que os servidores poderiam, depois de aprovados no concurso, passar de um cargo para outro sem a necessidade de realizarem um outro concurso. Este entendimento foi modificado na *Constituição Federal de 1988*, sendo proibidos os denominados *concursos internos*. Os *concursos internos* possibilitavam a mobilidade dos servidores para outras carreiras, que não para as quais haviam se candidatado na fase do concurso. Esta regra baseou-se no pressuposto de que é fundamental a existência de um sistema formal de ascensão, que iniciaria no concurso público e envolveria um longo e estruturado processo de capacitação, de avaliação e de exames formais. Segundo Bresser Pereira (2006), este pressuposto burocrático, no Brasil, somente tomou forma efetiva nas carreiras militares. Na prática, a mobilidade funcional do servidor público acaba sendo restrita à sua carreira de ingresso, até a sua aposentadoria.

Sistema de avaliação

Desde a primeira reforma da administração pública brasileira, em 1936, fixaram-se as diretrizes para a classificação de cargos e de avaliação de desempenho dos servidores públicos. Os sistemas de avaliação que foram criados a partir destas diretrizes reafirmaram a meritocracia como critério principal de avaliação e condicionaram a promoção, ao mesmo tempo, à antiguidade e ao desempenho.

⁷ Ver as características da amostra desta pesquisa no ANEXO II.

Contudo, Barbosa (2001) destaca que, na prática, no setor público brasileiro os servidores são promovidos automaticamente, sendo os sistemas de avaliação de desempenho meras formalidades. Em pesquisa realizada pela autora junto a 432 funcionários da administração direta e indireta foi constatado que, apesar de todos concordarem que o desempenho deve ser o principal critério de avaliação, a grande maioria estava insatisfeita com o sistema corrente. Segundo concluiu Barbosa (2001), esta insatisfação não estava só relacionada com a inadequação dos instrumentos de avaliação de desempenho adotados, mas sim à ausência de uma ideologia meritocrática junto aos servidores.

Realizando em seu estudo uma comparação das culturas norte-americana, japonesa e brasileira, Barbosa (2001) demonstrou que a concepção de meritocracia pelos brasileiros, particularmente no setor público, é defendida no nível do discurso, mas que não há de fato uma ideologia meritocrática presente. A autora (ibid.) argumenta que uma ideologia meritocrática parte do princípio de que os indivíduos estão em igualdade de condições para a competição. No caso dos norte-americanos, o conceito de igualdade está na gênese da ideologia liberal, na qual a existência de iguais oportunidades para todos é uma condição primária. Os indivíduos irão prosperar em função dos seus diferentes talentos e as desigualdades de recompensas são conseqüências naturais destas diferenças. Por esta lógica, é responsabilidade do indivíduo, e somente dele, o sucesso ou o fracasso que obtém. Este é o protótipo do *self-made-man* americano, que considera que a igualdade é um atributo de partida e não um valor fim.

Os brasileiros, contudo, teriam uma concepção diferente de igualdade devido à sua formação histórica. Segundo propôs Barbosa (2001), as desigualdades entre os indivíduos são interpretadas pelos brasileiros, fundamentalmente, como oriundas das condições sociais. Como os indivíduos nascem em posições sociais distintas, a conseqüência natural é que desenvolvem talentos desiguais. Os talentos e as iniciativas individuais, portanto, não são tão valorizadas pelos brasileiros quanto para os norte-americanos, pois os méritos são atribuídos às condições históricas e sociais as quais os indivíduos têm pouco controle: na sociedade brasileira, “(...) desempenho é antes resultado do ambiente e das circunstâncias (...)” (Barbosa, 2001 p. 69). Sendo assim, uma vez que cada indivíduo vive uma circunstância própria, o que ocorre é que os desempenhos são analisados de maneira relativa, ou seja, em função das condições históricas e subjetivas de cada um. Por esta lógica, a igualdade deixa de ser somente um atributo de partida – de igualdade de condições iniciais – para se tornar, também, um

atributo de chegada, um fim em si mesmo. Como não há a percepção de condições de igualdade, a competição é vista como um mecanismo social negativo; a consequência, nas palavras da autora é que “(...) ou todos são avaliados positivamente, ou ninguém é avaliado” (ibid. p. 70). Barbosa (ibid), finalmente, sintetiza a sua concepção de *desempenho à brasileira* na frase: “no Brasil, desempenho não se avalia se justifica”.

Em sua pesquisa Barbosa (2001) constatou, ainda, que o concurso é mais aceito e reconhecido como prática legítima pelos funcionários públicos do que a avaliação de desempenho. O concurso é, principalmente, reconhecido como um importante instrumento para que se evite, por meio da adoção de critérios meritocráticos, práticas patrimonialistas. Contudo, quando há a tentativa de adoção de meritocracia para balizar critérios do modelo de gestão de carreiras: alocação, mobilidade, remuneração, dentre outros; surgem consideráveis resistências por parte dos servidores. É interessante observar que, de um ponto de vista metodológico, a avaliação de desempenho pode ser considerada como um instrumento superior ao concurso público, pois, enquanto o primeiro examina o histórico construído a partir da observação do servidor no ambiente de trabalho, o segundo, além de ser feito em um único momento, baseia-se em critérios que muitas vezes não garantem, por si só, o bom desempenho: como a escolaridade, formação, títulos e conhecimentos teóricos – e não necessariamente práticos – acerca de um conjunto de disciplinas.

A utilização de sistemas de avaliação de desempenho pelo setor público federal é bastante variada e muitas organizações públicas sequer os possuem implementados. Um dos instrumentos de avaliação formalmente aplicados por todo setor público é o denominado de *estágio probatório*. O estágio probatório é o período de 2 ou 3 anos no qual o servidor público recém-ingresso é avaliado por uma série de fatores, como a *assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade*. Depois de aprovado no estágio probatório, o servidor é recompensado com a estabilidade no emprego, possivelmente, uma das recompensas mais valorizadas por aqueles que buscam uma carreira no setor público.

Estabilidade no emprego

Aos servidores públicos aprovados no estágio probatório é garantida a estabilidade no emprego, ou seja, eles não podem ser demitidos, a não ser em circunstâncias muito especiais, como abandono de emprego ou insubordinação. Estas circunstâncias envolvem a instauração de um processo judicial ou administrativo, no

qual é assegurada a ampla defesa do servidor. Estes processos, quando ocorrem, se estendem por longos períodos de tempo, além de representarem um elevado custo para o Estado. Com a Emenda Constitucional nº 19 de 1998 abriu-se a possibilidade de demissão de servidores públicos estáveis, caso as despesas com pessoal ativo e inativo do Estado ultrapassem determinado patamar. Os critérios de identificação dos servidores estáveis a serem demitidos buscaram a impessoalidade e foram definidos pela Lei n. 9.801, de 14 de junho de 1999, na seguinte ordem: menos tempo de trabalho no setor público; maior remuneração; e menor idade. Nestes critérios não se estabeleceu qualquer parâmetro vinculado ao desempenho do servidor; na prática, isto significa que entre um servidor com excelente desempenho e com menos tempo de serviço, e um servidor com desempenho sofrível, mas com mais tempo de serviço, a escolha de quem será demitido recairá necessariamente sobre o primeiro.

A estabilidade no emprego pode ser interpretada como uma característica típica do modelo de administração burocrático, pois foi um mecanismo adotado para proteger os servidores e o próprio Estado de demissões em massa em função de mudanças no comando político. Bresser Pereira (2006), contudo, destaca que a estabilidade dos servidores implica em elevados custos, seja pela impossibilidade de adequação dos quantitativos de pessoal às necessidades da organização, como pela neutralização dos efeitos de mecanismos de punição e recompensas. Na visão de Bresser Pereira (ibid.), para que o Estado viabilize a implementação do modelo de administração gerencial, é necessária a flexibilização da estabilidade, de forma a diminuir a distância existente entre o mercado de trabalho dos setores público e privado.

Vale ressaltar, ainda, que a demissão, sob a ótica do servidor, representa uma perda significativa. Além de sofrer impactos na sua aposentadoria, pois, se não cumpridas determinadas exigências, ele não tem a possibilidade de aposentar-se proporcionalmente ao tempo trabalhado no setor público, sofre com o seu distanciamento do mercado de trabalho do setor privado – existem raras exceções quando se trata de servidores altamente especializados que não encontram dificuldades para se recolocarem. O servidor não conta, ainda, com a constituição do fundo de garantia por tempo de serviço (FGTS) e com multa de 40% paga pelo empregador no caso de sua demissão sem justa causa, como ocorre no setor privado.

Sistema remuneração

O pacote de remuneração dos servidores públicos civis é composto basicamente pelo *vencimento básico*, equivalente ao salário-base no setor privado; por um conjunto de benefícios, tais como assistências à saúde, auxílios e licenças diversas, pensões e aposentadoria; e uma série de retribuições, gratificações e adicionais, que são intensivamente utilizados pelas organizações públicas, compondo uma complexa rede de práticas, siglas, tabelas e legislações.

O *vencimento básico* é determinado pelo *cargo efetivo* do servidor, ou seja, aquele cargo para o qual ele ingressou por concurso público. Cada *cargo efetivo* possui uma faixa que estabelece o menor e o maior valor salarial. Quando o servidor ingressa na carreira é sempre remunerado pelo *vencimento básico* inicial, ou seja, pelo menor valor da faixa salarial. Ao longo do tempo, o servidor terá aumentos salariais, principalmente, com base no critério de tempo de serviço. A proporção percentual destes aumentos salariais irá variar em função da estrutura e das amplitudes salariais de cada carreira. De acordo como o *Boletim Estatístico de Pessoal* (2007), a média de amplitudes salariais de cada carreira civil de nível superior do setor público federal, ponderada pelos quantitativos de servidores de cada organização, é de aproximadamente 52%. Se partirmos da premissa de que o servidor trabalhará durante 35 anos no setor público, ingressando aos 32 anos⁸ e aposentando-se aos 67, para que ele alcance o maior salário da faixa salarial de sua carreira, seriam necessários aumentos anuais médios de 1,20% sobre o *vencimento básico*. Se analisadas as carreiras intermediárias (de nível de escolaridade técnica ou de 2º grau), este percentual cai para 0,81%.

Quando analisamos as amplitudes das carreiras de nível superior no setor privado, com base nos dados de pesquisa *Reward Communities* realizada pela consultoria PricewaterhouseCoopers (2006) junto a empregados distribuídos em 93 empresas brasileiras, observamos uma amplitude salarial média de cerca de 275%⁹. Se assumirmos, hipoteticamente, que a média etária de ingresso na carreira privada é de 23 anos e que o empregado irá se aposentar, também, após 35 anos de contribuição ao sistema previdenciário oficial – com 58 anos de idade – para que ele atinja o maior salário de sua carreira, são necessários aumentos anuais médios de 3,85%. Percebemos, portanto, que a análise destes dados sugere que os aumento salariais médios dos

⁸ Idade média de ingresso dos servidores públicos civis federais - Boletim Estatístico de Pessoal, 2007.

⁹ Ver as características da amostra desta pesquisa no ANEXO III.

servidores públicos é proporcionalmente menor do que os aumentos dos empregados do setor privado ao longo de suas carreiras¹⁰. Contudo, o que na prática ocorre é que os servidores públicos possuem aumentos percentuais mais elevados do que os apresentados acima e em pouco tempo (entre 10 a 15 anos) atingem o teto salarial (o máximo de *vencimento básico* de sua carreira). Atingido o teto, os servidores permanecem estagnados salarialmente até que se aposentem.

Uma outra característica do *vencimento básico* é a pouca diferenciação, no âmbito da organização, entre as faixas salariais das diversas carreiras de um mesmo nível de escolaridade. A diferenciação da escolaridade exigida pela carreira é inicialmente feita em três níveis: os cargos de nível superior, de nível intermediário e de nível auxiliar. Dentro de cada nível, a diferenciação entre as carreiras é feita, na maioria das vezes, com base na profissão (por exemplo: engenheiros e médicos) e na titulação (por exemplo: mestrado e doutorado). Existem, ainda, organizações que diferenciam carreiras de apoio administrativo das carreiras que atuam nas áreas diretamente ligadas às finalidades da organização (áreas fim), mas esta situação é mais rara. Pouco se observa no setor público a diferenciação de faixas salariais com base na complexidade e importância do cargo, como é praticado no setor privado. As empresas privadas, comumente, diferenciam os diversos cargos em função de critérios mais subjetivos como conhecimentos requeridos, habilidades gerenciais, habilidades de inter-relacionamento, complexidade do raciocínio, autonomia, influência do cargo em decisões econômicas e financeiras, dentre outros¹¹. De acordo com a análise dos dados da pesquisa *Reward Communities* realizada pela PricewaterhouseCoopers (2006), pode-se observar mais de 35 diferentes carreiras de nível superior, normalmente convivendo em uma única organização¹². Já nas organizações públicas, quando não se trata de uma única carreira, a média varia entre duas e três carreiras.

Quanto à competitividade dos salários do servidor público, podemos realizar uma análise comparativa com as práticas do setor privado para termos uma referência geral. Tendo como base a pesquisa *Reward Communities* publicada pela PricewaterhouseCoopers (2006), se considerarmos os menores e os maiores valores pagos a diversas carreiras de nível superior pelas empresas privadas, ponderadas pelo número de ocupantes, observamos médias mensais de R\$ 1.639 e R\$ 5.900, respectivamente. No setor público, a média dos menores valores das faixas salariais é igual a R\$ 5.689 e dos maiores valores de R\$ 8.026, para os cargos de nível superior. O

¹⁰ Ver a fonte de dados que subsidiou estes cálculos nos ANEXOS V e VI.

¹¹ Ver metodologia Hay de avaliação de cargos (www.hay.com.br) para referência.

¹² Ver carreiras de nível superior da pesquisa *Reward Communities* no ANEXO V.

menor salário no setor público representa cerca 350% do menor do setor privado; e o maior cerca de 136%, indicando que os salários praticados são competitivos. Vale ressaltar que ainda não estamos considerando nesta análise a possibilidade, normalmente concreta em tempos de crescimento econômico, de que o empregado do setor privado progrida salarialmente em uma carreira de gestão. Esta análise superficial dos dados nos sugere que, em se tratando de *vencimento básico*, na média, os servidores públicos civis de nível superior da União não possuem problemas de competitividade salarial quando comparados aos seus pares no setor privado¹³.

Se analisarmos a despesa média com pessoal no setor público federal, podemos perceber significativas variações entre os diversos *Poderes* e organizações públicas. Quando considerados os servidores públicos civis do *Poder Executivo*, a média mensal é de R\$ 5.595, diferenciando-se neste grupo as despesas médias com os servidores do Banco Central do Brasil (R\$ 12.886) e do Ministério Público (R\$ 14.739). As despesas médias dos *Poderes Legislativo* e *Judiciário* são, respectivamente, R\$ 11.564 e R\$ 13.025, ambas consideravelmente acima da média do *Poder Executivo*, conforme pode ser observado na Tabela 3.

Tabela 3. Quantitativos e despesas médias com servidores ativos da União.

Poder ou organização	Quantitativo de pessoal	Despesa anual de pessoal (R\$ milhões)	Despesa mensal de pessoal/ quantitativo de pessoal (R\$)
Executivo	997.739	45.096	3.766
<i>Civil</i>	528.124	35.460	5.595
Administração Direta	217.693	14.783	5.659
Autorquias	206.998	11.589	4.666
Fundações	103.433	4.440	3.577
Banco Central do Brasil	5.092	787	12.886
Ministério Público da União	8.384	1.483	14.739
Empresas Públicas	19.243	1.612	6.980
Sociedades de Economia Mista	12.498	766	5.109
<i>Militares</i>	424.398	9.636	1.892
Legislativo	27.238	3.780	11.564
Judiciário	91.025	14.227	13.025
Total:	1.116.002	63.103	4.712

Fonte: *Boletim Estatístico de Pessoal* (2007).

Ao compararmos as despesas médias com os servidores públicos federais com as despesas médias com os empregados no setor privado, podemos constatar que o Estado, considerando-se os servidores públicos civis ativos dos três *Poderes*, despense maiores recursos. De acordo com o *Relatório de Gestão do Capital Humano* do Saratoga Institute do Brasil (2004), o custo médio mensal com pessoal de 105 empresas

¹³ Ver dados que constam nos ANEXOS V e VI

de diversos segmentos foi de R\$ 4.882. Se consideradas somente as empresas classificadas como as de serviços, pois estas se aproximariam mais com a natureza do trabalho prestado pelo Estado, o custo médio cai para R\$ 3.730, conforme pode ser observado na Tabela 4. Estes dados nos sugerem, novamente, que este grupo de servidores analisados não aparenta apresentar problemas de competitividade salarial, quando comparado aos empregados do setor privado.

Tabela 4. Custos médios com empregados em amostra de empresas privadas.

Empresas Privadas	Quantitativo de pessoal total	Quantitativo de pessoal por empresa	Custo anual empregado (R\$)	Custo mensal por empregado (R\$)
Mercado Geral (105 empresas)	611.690	5.826	58.589	4.882
Empresas de Serviços*	61.169	5.561	44.761	3.730

Fonte: *Relatório de Gestão do Capital Humano* do Saratoga Institute do Brasil (2004).

* Estimado 10% da amostra da amostra da pesquisa.

Quando analisada a remuneração das carreiras gerenciais do setor público em comparação com as carreiras do setor privado, percebemos significativas diferenças quanto ao tratamento. No setor público não se pode afirmar de fato a existência de uma carreira gerencial, pois as funções de gerenciamento são transitórias por natureza, ou seja, o servidor pode estar exercendo uma função de gestão em determinado momento e, quando deixar de exercer, volta a ocupar seu *cargo efetivo*. Enquanto estiver exercendo a função, o servidor recebe uma gratificação, estando sujeito a perdê-la a qualquer momento. Esta dinâmica ocorre de maneira diferente no setor privado, pois o empregado ao assumir uma função de gestão muda de cargo, passando a se movimentar em outra faixa salarial; neste caso, de acordo com as regras da CLT, ele terá dois possíveis caminhos: aumentar ou manter o seu salário dentro do seu novo cargo e em outros que tenham equivalência salarial; ou ser desligado da empresa, pois sua remuneração não poderá ser reduzida. Do ponto de vista jurídico, não é sequer recomendado pela CLT que o empregado seja rebaixado de função, por exemplo: deixar de ser um gerente para ser um supervisor; mesmo que mantenha a sua remuneração, pois pode ser caracterizado um passivo. No setor público como o aumento salarial pelo exercício de funções de gerenciamento ou assessoramento não é dado sobre o *vencimento básico*, mas em forma de gratificações, a perda monetária ocasionada por um possível “rebaixamento” não é considerada como uma perda de direitos adquiridos – faz parte da dinâmica de carreira.

No *Boletim Estatístico de Pessoal* (2007) são listadas ao todo vinte e uma diferentes retribuições e gratificações no *Poder Executivo Federal*. Estas retribuições e

gratificações são concedidas para cerca de 71.200 servidores públicos civis federais, o que representa cerca de 14% do quantitativo de servidores públicos civis da União de 2006. As retribuições e gratificações mais freqüentemente concedidas são as pelo exercício de função de *direção e assessoramento superior* (DAS) e as *funções gratificadas* (FGs) ou *funções de confiança* (FCs), abrangendo a recompensa pelo exercício de funções especialistas, de assessoria e gerenciais. Se buscarmos uma equivalência para estas funções no setor privado, poderíamos identificar os grupos de cargos especialistas (aqueles para os quais são viabilizadas as carreiras em Y) e os cargos de gestão. Segundo o *Relatório de Gestão do Capital Humano* do Saratoga Institute do Brasil (2004), estas funções representavam, em média, 29,5% (cerca de 180.500) do quantitativo total de empregados das empresas pesquisadas (que era de 611.690).

Além destas gratificações, existem os denominados *cargos em comissão* (CC) ou de *natureza especial* (NES). Estes cargos podem ser ocupados por servidores públicos ou não, ou seja, por meio dos *cargos em comissão* (CC) o setor público pode contratar um determinado quantitativo de pessoal sem a necessidade do concurso público. Na visão de Bresser Pereira (2006), a utilização deste dispositivo representa, no contexto do modelo gerencial, uma possibilidade de propiciar uma carreira mais flexível e orientada pelo mérito. Se bem utilizados, os *cargos em comissão* (CC) ou de *natureza especial* (NES) possibilitam a atração e retenção de profissionais competentes para o setor público, preenchendo lacunas de competências que muitas vezes o próprio setor público não é capaz de preencher. Bresser Pereira (ibid.) defende que existe, na realidade, um mito de que estas funções são uma mal para o setor público, uma vez que eles propiciariam um espaço para contratações baseadas nas relações pessoais e não nas competências, minando o sistema de carreiras públicas. Na visão do autor, este dispositivo é um fator fundamental para o funcionamento do setor público, podendo ser considerado como um *instrumento estratégico de administração pública gerencial* (ibid. p. 256).

Se consideradas as remunerações médias referentes aos *cargos efetivos* que os servidores ocupam e as gratificações recebidas do tipo DAS, é possível constatar a relevância das gratificações no pacote de remuneração, que chegam a representar 50% da remuneração média global para os cargos de DAS-6, conforme pode ser observado na Tabela 5:

Tabela 5. Valor e peso percentual das gratificações DAS na remuneração global.

Tipo de gratificação	Remuneração média				
	Referente ao Cargo Efetivo		Referente à gratificação		Total (100%)
	R\$	%	R\$	%	
DAS1	2.605	77%	799	23%	3.404
DAS2	3.264	78%	909	22%	4.174
DAS3	3.291	74%	1.178	26%	4.468
DAS4	4.046	56%	3.171	44%	7.217
DAS5	4.802	54%	4.154	46%	8.956
DAS6	4.986	50%	4.989	50%	9.974
NES	4.562	44%	5.766	56%	10.328

Fonte: Boletim Estatístico de Pessoal (2007).

Contudo, quando comparadas as remunerações médias que são pagas aos servidores que exercem funções de gerenciamento no setor público aos salários-base pagos aos gestores do setor privado, começa-se a observar uma defasagem, principalmente nos níveis de gestão de 1º nível e de Direção. Quando somada a remuneração de risco (variável) em base mensal destes cargos, a defasagem torna-se mais nítida, conforme pode ser observado na Tabela 6. Esta observação reforça a proposição de Marconi (2003) na qual afirmou que, de modo geral, as remunerações pagas no setor público são maiores para os servidores que ocupam as posições mais baixas da hierarquia e são menores para as posições gerenciais. Como consequência, é comum ouvir no ambiente do setor público que o “bônus” pelo exercício de função gerencial não compensa o “ônus da responsabilidade”.

Tabela 6. Valores de salário-base e remuneração variável médios, pagos mensalmente, em amostra do setor privado.

Nível	Descrição do nível	Remuneração média				Remuneração média total (100%) (R\$)
		Referente ao cargo*		Variável**		
		R\$	%	R\$	%	
1	Presidente	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
2	Diretores	23.637	69%	7.257	31%	30.894
3	Gerentes 1o. Nível	12.523	81%	2.325	19%	14.848
4	Gerentes 2o. Nível	9.245	84%	1.436	16%	10.681
5	Supervisores	5.174	80%	1.018	20%	6.192
6	Nível Superior	3.145	87%	421	13%	3.566

Fonte: Pesquisa *Reward Communities* da PricewaterhouseCoopers (2006).

“N/A”: dado não disponível.

* Salário base mensal; ** Bônus, participações nos lucros ou resultados e comissionamentos mensalizados.

Além do *vencimento básico* e das retribuições e gratificações, os servidores contam em seus pacotes de remuneração com: gratificação natalina correspondente a um doze avos (1/12) da remuneração anual; adicional por tempo de serviço de 5% sobre

o *vencimento básico* a cada cinco anos de serviço, até o limite de 35% do *vencimento básico* do *cargo efetivo*; adicional pelo exercício de atividades insalubres, perigosas ou penosas; adicional pela prestação de serviço extraordinário; adicional noturno; adicional de férias de um terço da remuneração mensal; gratificação por encargo de curso ou concurso; e outros, relativos ao local ou à natureza do trabalho. Quanto ao pacote de benefícios os servidores públicos federais têm direito a auxílios (natalidade, funeral, reclusão, salário-família), assistência médica, licenças diversas – inclusive para capacitação equivalente a três meses a cada cinco anos e para tratar de interesses particulares –, aposentadoria integral – a partir dos trinta e cinco anos de serviço – e pensão, aos dependentes. As regras de aplicação e de cálculo destas gratificações, licenças e benefícios são diversas e complexas, não nos cabendo aqui o seu detalhamento. Queremos aqui sugerir que, de modo geral, a remuneração oferecida aos servidores públicos, quando comparada à oferecida aos empregados do setor privado, não parece sofrer defasagens; contudo, é evidente que existem defasagens marcantes em relação à competitividade da remuneração das funções de gestão mais elevadas, principalmente quando considerados alguns benefícios e remunerações de risco (variáveis) concedidas a executivos de empresas privadas.

Pode se perceber, ainda, que as organizações públicas, quando comparadas às empresas privadas, adotam uma filosofia de pouca discriminação não só entre indivíduos, como entre cargos e funções. Incentivos, tais como remuneração de risco (variável) e prêmios por boas idéias, são raramente utilizados – e quando o são, baseiam-se, em geral, em sistemas de avaliação que não diferenciam os desempenhos bons dos ruins, como observado por Barbosa (2001). Os critérios impessoais adotados para concessão de aumentos salariais, que são principalmente baseados no tempo de serviço, fazem com que todos tenham progressão salarial no mesmo ritmo – o que é comumente denominado de efeito “escada rolante”. As carreiras das organizações públicas parecem ser, também, excessivamente amplas, ou seja, elas contêm uma grande diversidade de atividades que lidam com complexidades muito distintas, no entanto, não há diferenciação salarial entre elas. É possível encontrar, por exemplo, dois *analistas* do Banco Central do Brasil que possuem a mesma remuneração, mas que executam atividades de complexidades inteiramente distintas: enquanto um executa atividades administrativas básicas, o outro, por meio de suas análises, subsidia importantes decisões macro-econômicas do país. Outra característica que reforça a não discriminação são os critérios adotados para a concessão de benefícios, que não diferenciam, por exemplo, os ocupantes de funções de gestão dos ocupantes de funções gerenciadas – algo comum no setor privado.

Não só as características dos sistemas de gestão de carreiras das organizações públicas e privadas são muito diferenciadas, como os próprios níveis de remuneração também. Como destacou Marconi (2004 p. 15), o distanciamento das práticas do setor público e do privado “(...) reduz a comunicação entre os mercados de trabalho de ambos e é prejudicial ao setor público, pois pode inibir o fluxo de pessoas para este último”; e acrescentamos, a saída de servidores públicos insatisfeitos com suas carreiras. Esta situação gera uma barreira entre os mercados de trabalho dos setores público e privado, fazendo com que, mais do que o empregado da empresa privada, o servidor público se sinta aprisionado, pois, no limite, o empregado do setor privado poderá realizar um concurso a qualquer momento e ingressar em uma carreira pública. O servidor público enfrenta maiores barreiras para redirecionar sua carreira para o setor privado, inclusive pelo preconceito existente em relação ao setor público no Brasil. Quando consideramos, ainda, o benefício da aposentadoria integral, este redirecionamento de carreira torna-se menos provável ainda, pois os sistemas previdenciários público e privado não se comunicam.

3.5. O servidor e o modelo de gestão de carreiras

É relevante concluirmos este capítulo com discussões acerca dos possíveis impactos das características dos modelos de gestão de carreiras públicas nos perfis dos servidores. Para tal, utilizaremos como principais referências as contribuições de França (1993) e Ferrari (1981). Ambos os autores enfocaram diferentes perspectivas do perfil dos servidores públicos. Enquanto o enfoque de França (1993) foi a interpretação da consciência política de servidores públicos de nível médio na esfera federal, Ferrari (1981) enfocou a relação entre o modelo de administração burocrático e comportamentos adotados por servidores públicos civis do Estado de São Paulo. Apesar de reconhecermos a existência de diferenças entre servidores de nível médio e de nível superior e, ainda, entre as administrações estaduais e federais¹⁴, entendemos que os dois autores contribuirão para a descrição de características que poderão nos ajudar a interpretar elementos do perfil dos servidores em geral. Não pretendemos aqui esgotar estas questões, mas sim explorar tópicos que poderão enriquecer futuras análises.

Ferrari (1981) e França (1993) contribuem para a descrição de dois determinantes das carreiras públicas enfocando, respectivamente: as características

¹⁴ Vale lembrar que o nosso foco de pesquisa são servidores públicos de nível superior da administração federal.

dos seus modelos de gestão e a valoração social destas carreiras. Como Schein (1974b, 1980, 1990, 1996) destacou, a carreira não só é resultante de determinantes individuais, como as âncoras de carreira, como de determinantes sociais e organizacionais. Os determinantes organizacionais são dados, principalmente, pelas características do modelo de gestão de carreiras, o que iremos explorar mais adiante. Os determinantes sociais são compostos pelas expectativas sociais em relação a que tipos de carreiras irão resultar em determinadas recompensas. Para explorarmos a perspectiva da valoração social da carreira pública, nos basearemos na análise da imagem do servidor público, descrita por França (1993) em seu livro *Barnabé*. Mesmo com imprecisões, podemos assumir que a imagem do servidor pode, indiretamente, nos caracterizar elementos da valoração social destas carreiras.

Como França (1993) destacou, até mesmo manifestações culturais como a literatura, música, cinema e televisão, contribuíram para a formação da imagem dos servidores públicos. As referências mais constantes ora os batizam como os *barnabés* e ora como os *marajás*. A imagem dos *barnabés* está associada ao pequeno servidor público ou servidor de baixo escalão (normalmente de nível médio ou técnico). A autora (ibid.) descreveu as características destes servidores referindo-se a eles como os *pobres diabos*. Esta personagem foi proposta originalmente por Paes (1990) que, analisando romances da literatura brasileira, sugeriu a existência de um *romance de pobre-diabo* desde os tempos do império que, como reforçado por França (1993), retrataria uma espécie de *anti-herói* da literatura brasileira. Segundo os autores, fisicamente os *pobres-diabos* seriam sujeitos de “(...) cabeça baixa, espinha curva e voz branda (...)”; psicologicamente seriam “(...) infelizes, desprotegidos, dignos de lástima, ingênuos, com sentimentos de inferioridade, que querem as coisas contínuas e imutáveis, resignados às injustiças, conformistas e fracassados”. Estes sujeitos teriam poucas aspirações e submeter-se-iam às imposições sociais, pois se satisfariam com pouco. Atuariam em um “(...) cotidiano cinzento, sem heroísmos, privado do necessário, à beira do naufrágio econômico” (França, 1993 p. 81).

O *marajá*, outra personagem associada ao servidor público, é caracterizado como o *bon vivant*, que super-remunerado ganha bem acima da média da população, sem grandes esforços para tal (França, 1993) – por vezes, acrescentamos, com condutas éticas questionáveis. Durante o governo de Fernando Collor (1990-1992), esta personagem esteve constantemente presente na mídia e foi alvo de ataques do governo e da opinião pública. Na época, buscava-se corrigir distorções ocasionadas pela falta de controle dos governos anteriores na contratação e gerenciamento de pessoal. Como

conseqüência, existiam na estrutura do governo servidores denominados “fantasmas” que, com salários elevadíssimos, sequer compareciam ao ambiente de trabalho. Poderíamos afirmar que, ainda hoje, a imagem do servidor público enquanto *marajá* se faz presente: o *marajá*, em uma conotação mais branda, seria sinônimo de servidor público que trabalha pouco e ganha muito.

Segundo França (1993 p. 11), a imagem do servidor público está, principalmente, associada à “(...) rotina, ineficiência, desinteresse, complicação de procedimentos, burocracia, parasitismo e conformismo (...)”. Ferrari (1981) complementa, afirmando que o aspecto mais marcante da imagem do servidor é a acomodação, já que ele optou por trocar o risco do setor privado pela segurança da carreira pública. Se valores – como os associados ao protótipo do *self-made-man* – tais como os relacionados à obtenção de uma evolução profissional constante, a aumentos salariais estimulantes, à competição e à assunção de riscos, forem considerados como socialmente positivos, a acomodação adquire uma conotação marcadamente pejorativa. Como destacou Ferrari (1981 p. 39), existe prevalecente uma imagem de que o setor público está dissociado de valores socialmente aceitos pelo setor privado: “na base destes valores existiriam indivíduos independentes, com iniciativa e com ‘personalidade forte’ para a realização profissional”.

A aceitação desta imagem do servidor público deve ser analisada com bastante cautela. Mesmo que admitamos que parte das características do perfil destes servidores seja de fato verdadeira, seja pela nossa experiência enquanto contribuintes ao sermos atendidos pela rede de serviços públicos; ou, ainda, pelas informações que nos são transmitidas – muitas vezes preconceituosamente – pela mídia; não é possível discernir até que ponto o servidor público moldou uma possível ineficiência e ineficácia do setor público, ou foi moldado por esta. Com frequência, transplanta-se o problema da administração para o servidor, mas deve-se ter cuidado para não serem confundidas as causas com as conseqüências. Sem pretendermos esgotar estas questões, seria pertinente observarmos alguns dados objetivos acerca do perfil dos servidores públicos civis da União.

De acordo com o *Boletim Estatístico de Pessoal* (2007), em 2006, o quantitativo de servidores públicos civis da União continha cerca de 42% de carreiras de nível superior, 52% de nível intermediário (técnicos ou de segundo grau) e 5% de carreiras de nível auxiliar (nível de primeiro grau ou abaixo). Quando analisamos a escolaridade efetiva, ou seja, independente da carreira ocupada, verificamos que 55%

dos servidores possuem pelo menos o nível superior (graduação ou acima), sendo mais de 10% pós-graduados (especialização, mestrado, doutorado ou pós-doutorado), indicando uma super-qualificação dos servidores em relação às exigências de escolaridade de suas carreiras. Quando comparamos estes dados como o setor privado, constatamos que os servidores públicos civis federais apresentam um maior nível de escolaridade. O *Relatório de Gestão do Capital Humano* do Saratoga Institute do Brasil (2004) indicou que, dentre as 105 empresas pesquisadas, cerca de 36% dos empregados possuem pelo menos o nível superior; e somente 6,6% dos empregados possuem pós-graduação (especialização, mestrado, doutorado ou pós-doutorado) – ambos abaixo dos percentuais encontrados no setor público federal. Se analisarmos as empresas de serviços, os níveis de escolaridade são mais elevados, mas, ainda assim, permanecem abaixo do setor público. Considerando-se a diversidade de operações do governo federal, pode-se sugerir que o nível de escolaridade é elevado. A comparação entre as escolaridades dos setores público e privado está expressa na Tabela 7:

Tabela 7. Distribuição % de escolaridades no setor público e em amostra do setor privado.

Escolaridade	Servidores civis do Poder Executivo Federal	Empregados do setor privado	
		Mercado Geral	Empresas de Serviços
Até primeiro grau incompleto	7,0%	4,1%	0,7%
Primeiro grau	7,7%	9,6%	3,7%
Segundo grau ou técnico	30,4%	50,2%	49,8%
Superior ou acima	55,1%	36,1%	45,7%
Superior	43,7%	29,5%	37,2%
Aperfeiçoamento / Especialização / Pós-Graduação/ Mestrado	5,6%	6,4%	8,3%
Doutorado	5,5%	0,2%	0,2%
Não Classificada	0,3%	0,0%	0,0%

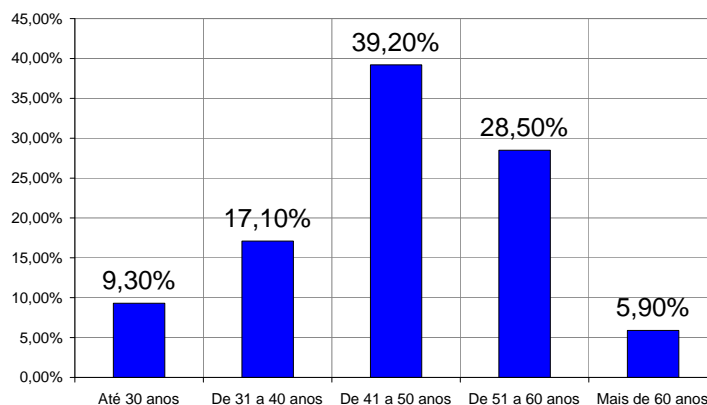
Fontes: *Boletim Estatístico de Pessoal* (2007), *Relatório de Gestão do Capital Humano* do Saratoga Institute do Brasil (2004).

Deve-se acrescentar que os servidores públicos, na maioria das vezes, passaram por um processo seletivo criterioso, mesmo que mais baseado no conhecimento teórico do que no prático. É sabido que um candidato a uma carreira no setor público prepara-se durante anos, freqüentando, muitas vezes, a “indústria” de cursos preparatórios para concursos em determinadas carreiras. A quantidade de candidatos por vaga é elevada: segundo noticiado no site UOL (2005), dentre 41 concursos realizados para o preenchimento de 8.597 vagas em 2005, candidataram-se mais de seiscentos mil indivíduos – quase 70 por vaga; em 2006, segundo a revista Veja

(2007), foram promovidos no Brasil cerca de trezentos concursos públicos, para os quais se candidataram cerca de cinco milhões de indivíduos. Além do nível de escolaridade elevado e da competição para o ingresso, os servidores, ao longo de suas carreiras, são submetidos, em geral, a um ambiente rico em treinamentos e capacitações. Deve-se considerar, também, as políticas de subsídio à educação – por meio do custeamento de cursos de extensão, especialização, mestrado e doutorado – e de licenças para capacitação.

Em média, os servidores públicos são mais velhos que os empregados do setor privado. De acordo com o *Relatório de Gestão do Capital Humano* do Saratoga Institute do Brasil (2004), a média etária entre as empresas pesquisadas era de 36 anos enquanto, de acordo com o *Boletim Estatístico de Pessoal* (2007), no setor público civil federal a média é de 46 anos de idade. Se analisarmos a distribuição etária dos servidores públicos da União, podemos perceber, ainda, que 73% dos servidores já possuem 41 anos ou mais, caracterizando uma população mais velha, conforme pode ser observado no Gráfico 1:

Gráfico 1. Distribuição de faixas etárias na administração federal.



Fonte: *Boletim Estatístico de Pessoal* (2007).

O fato de que, na média, os servidores públicos são mais velhos, quando comparados aos empregados do setor privado, pode nos sugerir – de maneira bem simplificada – que estes servidores são sujeitos que possuem uma maior experiência de vida. Mesmo reconhecendo que a riqueza da experiência não necessariamente acompanha a idade, e que estes servidores poderiam estar de fato desatualizados tecnologicamente, viciados em suas rotinas de trabalho, enfim, estagnados em suas carreiras, a idade média dos servidores, isoladamente, poderia ser considerada até como um fator de qualificação dos servidores frente aos seus pares no setor privado. Mesmo com a excessiva simplificação, este argumento seria mais fácil de sustentar do

que o seu contrário, ou seja, que a maior faixa etária dos servidores públicos os desqualifica.

As informações apresentadas até aqui nos sugerem que apesar dos servidores atuarem em uma carreira que, de acordo com a imagem do servidor público brasileiro descrita, é socialmente pouco valorizada, de fato, estes servidores não aparentam ter problemas marcantes de qualificação. Afirmamos isto com base nas informações sobre a competição para o ingresso na carreira; pela escolaridade média; ou, porque não, pela experiência de vida. Portanto, se interpretarmos a imagem do servidor público como um reflexo da valoração social das carreiras públicas, percebemos que os dados objetivos não sustentam o argumento da desqualificação; pelo contrário, eles sugerem até uma maior qualificação dos servidores quando comparados aos seus pares do setor privado.

Se considerarmos os determinantes organizacionais das carreiras públicas, podemos levar em consideração as características dos seus modelos de gestão de carreiras para nos ajudar na análise de possíveis impactos destas características no perfil dos servidores públicos. Ferrari (1981) identificou em sua pesquisa que a principal recompensa oferecida por uma carreira pública está relacionada à satisfação das necessidades de segurança dos servidores. Segundo o autor (*ibid.*), as necessidades de segurança seriam satisfeitas pela presença de três características: pela relativa *permissividade* da organização; pela *impessoalidade* do empregador; e pela *estabilidade* do emprego.

Em relação à *permissividade*, Ferrari (1981), em sua pesquisa, detectou que os servidores sentiam-se com uma liberdade relativa no ambiente profissional, o que permitira, por exemplo, que eles faltassem ou chegassem atrasados no trabalho sem qualquer punição por isto. Adicionalmente, a *permissividade* abria espaço para freqüentes licenças e para o exercício de outras atividades pessoais pelo servidor que se sobrepunham ao horário de trabalho. A permissividade seria sentida, também, em relação às exigências do próprio trabalho, já que não havia um controle da qualidade ou da quantidade de produção. Estas características, segundo Ferrari (1981), não só satisfaziam as necessidades de segurança dos servidores como seriam atrativos para aqueles que ingressam no setor público em busca de menos trabalho ou de uma renda complementar.

A *impessoalidade* do empregador seria outra característica presente no modelo de gestão de carreiras do setor público. Como grande parte do controle na administração é exercido por regras, normas e leis impessoais, que se entrelaçam em uma complexa rede burocrática, o poder dos gestores torna-se altamente diluído. Se considerarmos, ainda, que estes gestores nada mais são do que servidores alocados temporariamente em uma função, esta *impessoalidade* torna-se mais evidente: os gestores do setor público sabem que, a qualquer momento, um dos seus subordinados poderá vir a se tornar seus próprios superiores. A *impessoalidade*, portanto, pode tornar-se uma estratégia de auto-proteção. Como sugeriu Ferrari (1981), esta característica dificulta a aplicação de reforços positivos ou negativos e a aplicação efetiva de critérios de avaliação do desempenho. A *impessoalidade* não só supre necessidades de segurança como pode se tornar um atrativo para as carreiras públicas, encontrando-se presente desde o ingresso do servidor, devido à forma como o Estado faz a sua seleção. Poderíamos, no limite, resumir esta característica como aquela que leva à questão: “quem é, afinal, o patrão?”.

A *estabilidade* foi definida na pesquisa realizada por Ferrari (1981) como uma característica dos modelos de gestão de carreiras públicas bastante ambígua. Se, por um lado, a *estabilidade* seria desejada pelos servidores, pois se constituía como um dos principais atrativos para o seu ingresso na carreira; por outro, ao longo do tempo, ela seria percebida como uma característica desqualificante pelo próprio servidor. Como a estabilidade no emprego pode ser imediatamente associada às necessidades de segurança, esta associação, como destacado pelo autor (ibid.), pode tornar-se socialmente negativa, uma vez que se contrapõe a valores e comportamentos típicos do protótipo do *self-made-man*. A necessidade de segurança, neste sentido, é interpretada como a assunção de um perfil de acomodação por parte dos servidores. Bresser Pereira (2006 p. 252), ao criticar a estabilidade no emprego, sugere que ela estimula comportamentos de “ineficiência, desmotivação e falta de disposição para o trabalho”. Segundo o autor (ibid.), como, no limite, os servidores não podem ser punidos com a demissão, a cobrança por desempenho torna-se inviável.

Outra perspectiva de recompensas oferecidas pelas carreiras públicas foi desenvolvida por Mann (2006). O autor, estudando o setor público norte-americano, identificou que a vontade de servir ao bem público seria uma das motivações presentes entre os servidores. Mann (ibid.) descreve a motivação por servir (*motive to serve*) como caracterizada pelo desejo do servidor em “(...) fazer a diferença, de ter impacto em assuntos públicos, de possuir um senso de responsabilidade e de integridade” (ibid.

p. 33). A satisfação destas necessidades poderia ser encontrada tanto em uma carreira no Estado, como em organizações não governamentais (ONGS) – a pesquisa realizada pelo autor identificou, inclusive, que estas motivações encontravam-se mais presentes entre os empregados das ONGS do que entre os servidores. Poderíamos, ainda, interpretar as motivações descritas por Mann (2006) como aquelas determinadas pelos valores e necessidades descritas por Schein (1996) na âncora de carreira da *vontade de servir ou dedicar-se a uma causa*.

Ferrari (1981) destaca que em sua pesquisa pôde ser constatado que existia entre os servidores públicos a predominância da percepção de falta de evolução profissional; além das oportunidades de mobilidade salarial e funcional serem percebidas como raras, havia um desconhecimento geral dos critérios que as regiam, ocasionando uma percepção de desconfiança e de injustiça por parte dos servidores. A consequência, segundo Ferrari (ibid.), seria a interpretação da mobilidade como resultado de protecionismos e de fatores não vinculados ao desempenho. A mobilidade hierárquica estaria, particularmente, sujeita à ausência de critérios de escolha do ocupante – até mesmo porque, muitas vezes, ela é viabilizada, principalmente para os *cargos em comissão* (CC) ou de *natureza especial* (NES), em função de motivações políticas, e não técnicas ou gerenciais. A alocação temporária dos ocupantes de funções de gestão seria, ainda, segundo Ferrari (1981), uma característica da carreira no setor público que ocasionaria uma instabilidade para o servidor, do ponto de vista financeiro, psicológico e comportamental. Uma vez que o servidor pode, a qualquer momento, ser destituído da função independentemente do seu desempenho, comportamentos como a busca excessiva de conformidade às regras burocráticas, ao baixo engajamento na função e à baixa cobrança por resultados da equipe, por exemplo, poderiam se fazer presentes.

Ferrari (1981) nos alerta em sua pesquisa que, ao mesmo tempo em que as carreiras públicas são atrativas devido a um conjunto de características dos seus modelos de *gestão*, elas passariam a ser percebidas pelos servidores, ao longo do tempo, como repleta de características não positivas. A segurança, os critérios de seleção e remuneração, a impessoalidade, a falta de discriminação de desempenhos, dentre muitas outras, seriam características que seriam negativamente associadas à ausência de mobilidade funcional e salarial, a benefícios insuficientes ou ambíguos e ao excesso de burocracia (ibid.). Sob esta ótica, o emprego estável se transforma, também, na carreira imóvel, sem perspectivas de progresso; a impessoalidade, prerrogativa do concurso público, passa, também, a ser causa da falta de discriminação de

desempenhos; e a relativa permissividade provocaria sentimentos de inutilidade por parte do servidor – aquela peça que não faz falta na engrenagem burocrática. Enfim, características inicialmente tidas como absolutamente positivas, passariam a se mesclar com atributos negativos que poderiam ocasionar percepções de estagnação na carreira.

Como sugerido por Ferrari (1981), o excessivo apego aos valores do modelo de administração burocrático, e a transposição destes valores para a gestão de carreiras, podem gerar impactos indesejáveis nos comportamentos dos servidores. Como no modelo burocrático a multiplicação de normas e procedimentos intermediários acaba por distanciar o esforço do servidor dos fins, a tendência é que ele diminua este esforço ao longo do tempo – argumento que se encontrava, também, nas críticas à alienação inerente aos modelos tayloristas e fordistas. Ao descobrir as disfunções do modelo burocrático, o servidor acabaria naturalmente se acomodando, adaptando o seu perfil às expectativas da burocracia. Ferrari (1981 p. 29) identificou diferentes formas de acomodação dos servidores:

“(...) aceitando a situação e produzindo o mínimo necessário para manter o emprego; tendo fantasias de sair do serviço público; criando expectativas de mudanças da instituição; criticando violentamente a instituição; ou passando a aguardar a aposentadoria como objetivo de vida”.

Ferrari (1981) sugere que as características dos modelos de gestão de carreiras do setor público trariam como consequência uma menor responsabilidade dos servidores pelos rumos de suas próprias carreiras. Os servidores acabariam por depositar toda a responsabilidade sobre a organização, incorporando, em certo sentido, o *homem organizacional* descrito na âncora de carreira da *segurança e estabilidade*, proposta por Schein (1996): aquele indivíduo que deixa a carreira nas mãos do empregador – um comportamento que distancia-se do preconizado pela *ética do Você S.A.*, como já abordado.

Vale acrescentar que, pelas características do modelo de gestão de carreiras públicas, quanto mais tempo o servidor permanece na carreira, menor é a possibilidade de que ele, eventualmente, mude de carreira em busca de recompensas que se integrem melhor aos seus valores e necessidades. Deve-se destacar, ainda, que a mudança de área ou de organização por parte do servidor, mesmo que isto implique a sua atuação em um outro *Poder* ou esfera do setor público (Federal, Estadual ou Municipal), não significa na prática deixar a “organização pública”: o servidor continuaria atuando em

uma carreira pública, estando sujeito ao conjunto características que descrevemos até aqui. Na prática, “deixar a organização pública” significaria deixar o setor público e trabalhar no setor privado.

Neste sentido, pode-se afirmar que as características das carreiras no setor público gerariam uma espécie de “aprisionamento” do servidor. Ferrari (1981) identificou que os fatores de retenção dos servidores em suas carreiras estariam mais relacionados às possíveis perdas que estes teriam ao migrar para o setor privado, do que em função das recompensas que obtêm. Estas perdas, como a da estabilidade no emprego, a da pouca exigência de desempenhos, da aposentadoria integral e, até, dos laços afetivos – devido à longa permanência do servidor na carreira –, seriam suficientes para que o servidor, mesmo tendo a percepção de estagnação, permanecesse na carreira até a sua aposentadoria. Se considerarmos, ainda, a valoração social das carreiras públicas, como já descrito, seria possível imaginar as barreiras que estes servidores enfrentariam ao se candidatarem a um cargo no setor privado. Como Ferrari (1981) destacou, em geral, o setor privado não aceitaria com facilidade a experiência do servidor público como adequada ou suficiente.

4. O CONTEXTO DO TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO

4.1. Funções, desafios e o modelo gerencial.

O Tribunal de Conta da União (TCU) foi criado em 1890 por iniciativa do então ministro da fazenda Rui Barbosa. Trata-se de uma organização ligada ao *Poder Legislativo*, sendo considerado como um órgão auxiliar e de orientação. Apesar de estar subordinado ao *Congresso Nacional*, deve atuar de maneira independente e autônoma. Sua função primordial é a de fiscalizar, julgar e vigiar a utilização de bens e recursos públicos federais. A *Constituição Federal de 1988*, em seu artigo nº 71, estabelece que o TCU tem como atribuição a “fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta”. Em sua atuação, o TCU deve garantir a legalidade, legitimidade e economicidade dos atos da administração pública que fazem uso de recursos da União, exercendo o *controle externo* aos três *Poderes*. A função de fiscalização é executada por meio de auditorias e inspeções nas contas daqueles que fazem uso de recursos públicos federais¹⁵. Destaca-se, além da função fiscalizadora, a função *judicante* do TCU. A organização é responsável por julgar as contas dos administradores, podendo condená-los ao pagamento de eventuais dívidas. Vale ressaltar que, nesta função, eventuais ações cíveis ou penais são encaminhadas ao *Ministério Público*, não cabendo ao TCU a sua apreciação. Outra função relevante do Tribunal é a *sancionadora*, abrangendo a aplicação de punições àqueles que forem julgados culpados. Estas punições podem abranger a aplicação de multas, impedimento de exercício de *cargos em comissão* (CC) ou *função comissionada* e na participação em licitações públicas.

Nos últimos anos o TCU vem agregando, cada vez mais, uma função *pedagógica*. Esta função dedica-se a orientar e informar sobre procedimentos e práticas de gestão por meio de publicação de manuais e cartilhas, seminários, reuniões e recomendações nas atividades de auditoria. Destaca-se nesta função, iniciativas como o *Diálogo Público*, nas quais a organização promove seminários voltados, principalmente, ao incentivo da participação da sociedade no *controle externo* e ao aprimoramento do desempenho dos administradores públicos. O Tribunal ressalta, inclusive, em sua visão, a sua função *pedagógica*, sentenciando o desejo de ser reconhecida, não só, como uma organização voltada para a *excelência no controle*, mas

¹⁵ Ver trecho do Regimento Interno do TCU no ANEXO VII.

para a contribuição ao “aperfeiçoamento da administração pública” (*Relatório de Atividades do TCU*, 2007 p. 5).

Esta última função tem crescido em termos de importância na crença de que a efetividade do *controle externo* será maior se forem empreendidas ações educativas e preventivas na orientação dos administradores públicos. O objetivo destas ações é fazê-los, pró-ativamente, cumprirem as leis e alcançarem os objetivos a que se propõem e, por conseqüência, contribuir para a melhoria do desempenho do setor público. Esta é uma orientação estratégica, inclusive, expressa no *Plano Estratégico do TCU* (PET 2006-2010), que reconhece a complexidade do ambiente em que a organização se encontra. Dentre outros aspectos, o documento cita as “transformações tecnológicas, na própria administração pública, na demanda por melhores serviços e transparência por parte dos cidadãos e na exigência por maior agilidade na administração pública” (ibid. p. 9). Neste sentido, para contribuir para a melhoria do desempenho, o Tribunal deve orientar, recomendar e disseminar boas práticas de gestão; como citado no documento: “(...) controlar é, acima de tudo, prevenir, orientar, avaliar, recomendar melhorias, agir preventivamente e não apenas punir (...)” o TCU deve “(...) contribuir para que a administração pública ofereça serviços que agreguem efetivo valor para a sociedade” (ibid. p. 13).

Em um contexto em que os modelos de administração adotados pelas organizações públicas sofrem críticas em relação à sua adequação ao novo ambiente em que o Estado atua, particularmente, em relação à necessidade de superação de um modelo de administração burocrático, o TCU enfrenta, pelo menos, dois grandes desafios. O primeiro refere-se às implicações que a adoção de novos modelos de administração irá trazer para a atividade de controle e fiscalização. De certa forma, o TCU é um dos principais garantidores da aplicação de regras e normas oriundas de um pensamento administrativo burocrático. A organização deve encontrar caminhos para exercer o controle em um contexto em que a delegação de autoridade, a concessão de maior autonomia aos administradores públicos, o controle e cobrança a *posteriori* e a focalização nos resultados são práticas cada vez mais freqüentes. A adaptação do *controle externo* a este novo contexto da administração pública é fundamental para que o TCU cumpra a sua missão e seja efetivamente uma organização que atue no aperfeiçoamento da administração pública e não somente na fiscalização e punição. O equilíbrio entre estes aspectos é delicado e amplamente discutido nos diversos fóruns existentes no Tribunal. O desafio, neste sentido, é o como equilibrar este papel

fiscalizador e punitivo com o papel de potencializador do desempenho do setor público, considerando-se as novas orientações da administração pública.

O segundo desafio é o da adoção de novos modelos, procedimentos, políticas e práticas de administração pelo próprio TCU. Em seu *Plano Estratégico* (PET 2006-2010) o TCU deixa clara a sua intenção de modernizar-se de forma a prover resultados mais efetivos para a sociedade, reconhecendo a necessidade de avaliação contínua das capacidades, recursos e habilidades do órgão para que o mesmo alcance sua visão, missão e objetivos (ibid.). O documento do *Plano Estratégico* (PET 2006-2010) reconhece a necessidade de que a organização empreenda uma série de melhorias, abrangendo aspectos tais como: a clarificação do impacto – ou dos resultados – das suas ações; a redução do excesso de formalidade e de apego à burocracia; a otimização do processo de comunicação interna e externa – com a sociedade e agentes públicos; a adequação da política de recursos humanos; a promoção da transparência da administração pública e da sua avaliação com base em resultados; a redefinição de processos de trabalho; e o desenvolvimento de produtos alinhados às expectativas e necessidades dos clientes.

As ações de melhorias empreendidas pelo TCU deixam claras as suas intenções de superação de um modelo burocrático. Apesar de não ser mencionado nos documentos oficiais a intenção de que seja implementado um modelo de administração gerencial, algumas evidências de aproximação com este modelo podem ser observadas – além dos termos já utilizados no PET 2006-2010 como: “excesso de apego à burocracia”, “avaliação com base em resultados” e “necessidades dos clientes”. Pode-se, inicialmente, acrescentar que a própria iniciativa de reflexão estratégica e de divulgação de um documento que explicita os desafios estratégicos, já pode ser considerada como uma evidência. Como explicitado no *Relatório de Atividades do TCU* (2007), o planejamento estratégico visa a “(...) estabelecer prioridades e melhor atender as expectativas e demandas da sociedade e do Congresso Nacional” (ibid. p. 58), demonstrando uma preocupação da organização com seus principais clientes. O mesmo relatório acrescenta: “o estabelecimento de metas desafiadoras de desempenho, alinhadas às estratégias institucionais, tem contribuído para melhoria dos resultados, aperfeiçoamento da gestão de recursos e desenvolvimento progressivo da organização” (ibid.). Esta vinculação entre a estratégia institucional e a avaliação de resultados pode ser caracterizada como uma preocupação típica de um modelo gerencial.

Adicionalmente, o TCU, a partir do PET 2006-2010, construiu o seu mapa estratégico com base na metodologia adaptada do *balanced scorecard* (BSC). Esta metodologia é extensivamente aplicada no setor privado, sendo considerada como uma boa prática de gestão. A metodologia do BSC (Kaplan e Norton, 1997) estabelece, a partir de uma visão estratégica, uma série de objetivos que são mensurados por meio de indicadores de desempenho. Para estes indicadores são estabelecidas metas que são divulgadas e acompanhadas pela administração. O TCU estabelece, portanto, a partir de sua missão, um conjunto de objetivos que são desdobrados em indicadores de desempenho mensuráveis, considerando três dimensões: de resultados; de processos internos; e de pessoas, orçamento e logística. Como expresso no *Relatório de Atividades do TCU* (2007), o BSC¹⁶:

“(...) constitui importante instrumento de inserção institucional que possibilita a dirigentes e servidores a real percepção de sua parcela de contribuição no alcance dos resultados desejados e no cumprimento da missão do TCU” (ibid. p. 58).

Contudo, reconhece-se internamente que o desenvolvimento desta metodologia, tanto no que se refere ao desdobramento nas diversas *unidades*, quanto à utilidade para que efetivamente atue como um mecanismo de acompanhamento e controle dos resultados, encontra-se, ainda, em passos lentos, apresentando muitas oportunidades de melhorias. Em pesquisa de clima organizacional, realizada no início de 2007, somente 39,2% dos servidores concordaram ou concordaram totalmente que conhecem as metas e os indicadores de desempenho utilizados para avaliar o resultado da sua própria unidade. Este conhecimento seria uma prerrogativa de Kaplan e Norton (1997) quando propuseram a metodologia do BSC.

Uma outra evidência de aproximação do TCU ao modelo de administração gerencial pode ser observada na adoção da prática de avaliação de desempenho dos servidores. O TCU vincula parcela da remuneração dos servidores ao alcance de resultados institucionais e a uma avaliação individual, na qual o desempenho de cada servidor é analisado. Esta prática, apesar de se reconhecer internamente que existem diversos pontos de melhorias, explicita a intenção do TCU em melhorar a efetividade de seus servidores por meio de um processo de identificação de pontos de melhorias e aplicação de mecanismos de recompensas pelos melhores desempenhos.

¹⁶ Veja Mapa Estratégico do TCU no ANEXO VIII.

Além disto, a partir de 2005, o TCU iniciou a implementação de um modelo de gestão de pessoas por competências. O desenho deste modelo abrangeu o levantamento de competências de natureza comportamental e técnica de cerca de 1.600 servidores, vinculando os resultados a processos de treinamento e desenvolvimento. As competências mapeadas junto aos servidores subdividiram-se em três tipos: as *pessoais* (aplicadas aos servidores que não ocupam *funções de confiança de gestão*), as de *liderança e gestão* (aplicadas aos servidores que ocupam *funções de confiança de gestão*) e as *técnicas* (aplicadas a todos os servidores). Algumas competências *pessoais* e de *liderança e gestão*, estabelecidas em fóruns de discussão internos junto aos gestores do TCU, explicitam a intenção de que servidores e gestores adotem comportamentos tipicamente requeridos por um modelo gerencial, como pode ser observado no Quadro 3:

Quadro 3. Exemplos de comportamentos requeridos às competências pessoais e de liderança e gestão do TCU.

Competências pessoais	Competências de liderança e gestão
Foco no cliente: apresenta disposição para identificar, compreender e atender as necessidades do cliente.	Alcance de resultados: gerencia as atividades e o desempenho da equipe de modo a cumprir prazos e metas dentro dos padrões técnicos e de gestão exigidos.
Visão sistêmica: reconhece de forma ampla o impacto de sua atuação e de terceiros alcançados por seu processo de trabalho nos resultados da <i>unidade</i> , da organização e da administração pública.	Gestão de recursos: gerencia eficazmente a aplicação dos recursos materiais, financeiros e tecnológicos disponíveis para o trabalho.
Criatividade: estabelece novas relações, gera novas idéias e avalia sua aplicabilidade em situações rotineiras ou inusitadas.	Reconhecimento: reconhece, celebra e divulga os resultados obtidos e as contribuições relevantes de seus colaboradores.
Flexibilidade: adapta-se, quando cabível, às diferentes exigências do ambiente e revê a própria postura diante de argumentações convincentes.	Ambiente externo: considera, para o estabelecimento de prioridades, os possíveis impactos de oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo ao Tribunal.
	Visão sistêmica: estabelece relações entre ações e decisões das áreas ou processos do TCU e seus impactos dentro e fora da Instituição.
	Foco no cliente: identifica e atende as necessidades e expectativas de seus clientes, bem como avalia a satisfação dos clientes com relação aos produtos e serviços oferecidos.
	Incentivo à inovação: influencia as pessoas a lidar com o processo de inovação de forma positiva, adotando uma atitude de incentivo ao desenvolvimento de novas habilidades e comportamentos.
	Adaptabilidade na mudança: adapta-se com facilidade a novas situações de trabalho, propondo, em conjunto com a equipe, as soluções necessárias.

Fonte: Tribunal de Contas da União (2007).

Destacam-se, na iniciativa de implementação do modelo de gestão por competências, parcerias estabelecidas entre o TCU e agentes da iniciativa privada. Para apoiar o desenho do modelo e o mapeamento das competências, a organização contratou uma consultoria internacional especializada; e para dar continuidade ao

desenvolvimento dos servidores, contratou uma instituição de ensino de renome. Estas e diversas outras iniciativas fazem parte de um amplo projeto que foi iniciado em 2003 que visa à modernização do Tribunal e que conta com financiamento parcial do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID). De acordo com o *Relatório de Atividades do TCU (2007)*, até 2008 estão previstos investimentos de dez milhões de dólares, sendo a contrapartida do TCU equivalente a 50% deste valor.

Vale ressaltar, novamente, que estas evidências de aproximação com o modelo de administração gerencial não são expressas oficialmente na organização. Não se declara nos documentos oficiais, tão pouco no discurso dos gestores e servidores, a intenção de adoção deste modelo. Contudo, se retomarmos algumas de suas características, descritas por autores como Martins (2005), Bresser Pereira (2006), Rezende (2005), Beltrão (1984) e Holanda (1993), podemos perceber uma aproximação, mesmo que parcial, de práticas gerenciais, tais como: o controle *a posteriori* focalizado em resultados, foco nas necessidades do *cidadão-cliente*, pagamento aos servidores com base nos seus desempenhos, direcionamento estratégico claro, desenvolvimento de habilidades gerenciais e incentivo à criatividade e inovação (ibid.).

4.2. Estrutura organizacional

A estrutura organizacional do TCU é composta por três extratos organizacionais: os *colegiados*, as *autoridades* e as *unidades*. O TCU é uma organização colegiada cujas decisões são tomadas por um *Plenário* e por duas *Câmaras*. O *Plenário* é composto por nove *Ministros* e presidido pelo *Presidente* do TCU e as *Câmaras* são compostas por quatro *Ministros*. Os nove *Ministros* são indicados, sendo três pelo *Presidente da República* e seis pelo *Congresso Nacional*. Participam dos *colegiados*, também, três *Auditores* – sendo estes indivíduos “de carreira”, ou seja, ingressam no TCU por meio concurso público. Os *colegiados* e *autoridades* são responsáveis por deliberar sobre assuntos diversos, abrangendo a concessão de pareceres, atendimento a solicitações do *Congresso Nacional*, julgamentos e aprovações. Fundamentalmente, os *colegiados* podem ser compreendidos como instâncias de decisões sobre assuntos que estão relacionados à natureza, competência e jurisdição do TCU. Os assuntos de natureza administrativa ou de operação da organização, somente são analisadas pelos *colegiados* quando encaminhado pelo *Presidente* do TCU, o que ocorre em poucas situações. As *unidades* são compostas pelos *Gabinetes* e *Secretarias* e são responsáveis por apoiar as

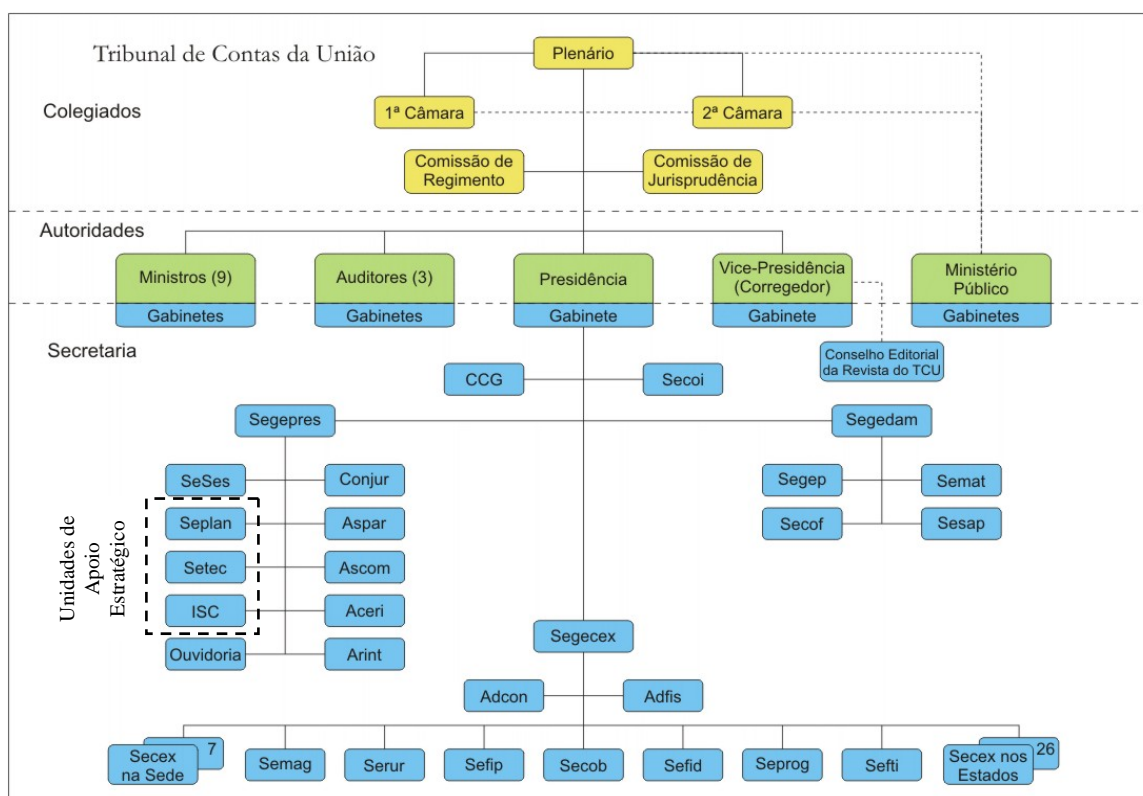
atividades dos *colegiados* e pela administração e execução das atividades da organização. Nesta configuração de extratos, destaca-se o distanciamento entre as *autoridades*, inclusive seus respectivos *Gabinetes*, das demais *unidades* do TCU, como se existissem duas diferentes realidades organizacionais.

As diversas *unidades* do TCU podem ser agrupadas em quatro tipos: as *básicas* (SGS, Segecex, e Segedam); as de *apoio estratégico* (ISC, Seplan e Setec); as de *assessoramento especializado* (Secoi, Conjur, Aspar, Aceri, Arint, Ascom); e as de *apoio e assessoramento técnico a autoridades* (*Secretaria da Presidência, Gabinete do Presidente, Gabinetes de Ministros, Gabinetes de Membros do Ministério Público, Gabinete do Corregedor, Gabinetes de Auditores*). As *unidades*, com exceção das de *apoio e assessoramento técnico a autoridades*, são compostas por diversas subunidades compondo uma hierarquia especializada por função¹⁷. Ver organograma geral do TCU na Figura 1.

O primeiro nível de subunidade é o de *Secretaria Geral*. A *Secretaria Geral da Presidência* (Segepres) é responsável pelas *unidades de apoio estratégico* e de *assessoramento especializado*. A *Secretaria Geral de Controle Externo* (Segecex) abrange as *unidades básicas* que são diretamente responsáveis pelo *controle externo*. Estas *unidades* são denominadas, também, de *finalísticas* e compõem boa parte do quadro de pessoal do Tribunal. A Segecex está presente em vinte e seis Estados, sendo esta descentralização necessária à fiscalização de recursos federais que são repassados aos Estados e Municípios. A *Secretaria Geral de Administração* (Segedam) abrange as atividades administrativas e de suporte à operação do TCU, tais como gestão de pessoas (Segep), materiais e logística (Semat) e orçamento e finanças (Secof). Na maioria dos casos as *Secretarias Gerais* são, ainda, compostas por outras subunidades como *Secretarias, Assessorias, Diretorias* e *Serviços*, havendo uma relação de subordinação entre elas. Ao todo são 345 diferentes subunidades, com uma média de 6,3 servidores, o que caracteriza uma estrutura altamente segmentada.

¹⁷ Ver Resolução - TCU n. 140, de 13 de dezembro de 2000.

Figura 1. Estrutura organizacional (organograma) do TCU.



Fonte: Tribunal de Contas da União (2007).

Em dezembro de 2006 o TCU contava com 2401 servidores concursados. Estes servidores concentram-se na sede do Tribunal, no Distrito Federal, e representam cerca de 74% do efetivo total. Cerca de 26% dos servidores encontram-se distribuídos em 26 representações das *Secretarias de Controle Externo* nos Estados. A Segecex (*Secretaria Geral de Controle Externo*) comporta 41% do efetivo, sendo a mais representativa em termos de quantitativo de pessoal. Os gabinetes comportam somente 10% do efetivo total, conforme é demonstrado na Tabela 8:

Tabela 8. Quantitativos e % de servidores por unidade do TCU.

Componente da estrutura	Servidores	
	Quantitativo	% do Total
Gabinetes	237	10%
Presidência	353	15%
SEGEPRES	345	14%
SEGEDAM	468	19%
SEGECEX-DF	363	15%
SEGECEX-Estados	631	26%
NI	4	0%
TOTAL	2401	100%

Fonte: Tribunal de Contas da União (2006).

Com exceção dos *Gabinetes*, nas *unidades* existe uma hierarquia gerencial composta, na maioria das vezes, por um *Secretário Geral* (3) e um grupo de *Secretários* (50), *Diretores* (113) e *Chefes de Serviço* (112) subordinados. O nível de gestão é sempre composto por servidores de carreira, ou seja, que ingressaram por meio de concurso público. Os ocupantes dos *cargos em comissão* (CC) ou de *natureza especial* (NES) encontram-se concentrados nos *Gabinetes*, podendo ser estes servidores efetivos ou indicados por outras autoridades. Esta característica, em que os indivíduos externos à organização – que não são “de carreira” – não participam da gestão, com frequência, é reconhecida internamente pelos servidores como positiva, que vêem nela um fator que reduz o risco de descontinuidade da gestão – um problema comum em boa parte das organizações públicas federais, que mudam de liderança com frequência. O TCU possui 26 vagas de *cargos em comissão*, o que representa cerca de 1% do efetivo total e todas estas vagas estão localizadas nos *Gabinetes*, o que as distanciam da administração e da operação do Tribunal.

4.3. Características gerais do modelo de gestão de carreiras

Os servidores do TCU são todos estatutários, ou seja, seguem as regras do *Estatuto dos Servidores Civis da União*. A principal carreira no TCU é a de *Especialista do Tribunal de Contas da União*. Esta carreira se subdivide em outras três, que são denominadas de *cargos efetivos*: o de *analista*, o de *técnico* e o de *auxiliar de controle externo*¹⁸. Estas carreiras diferenciam-se, basicamente, pela complexidade das atividades que devem ser executadas e pela formação exigida para o ingresso: nível superior, nível médio e nível básico de escolaridade, respectivamente. A carreira de gestão, assim como em todo setor público, é tratada como uma função provisória, ou seja, os servidores podem ser designados como gestores e exercerem estas funções até que ocorra nova designação. Além das funções de gestão, o TCU conta com uma série de outras designações especiais ou, como definido na organização, *funções de confiança* (FCs) que estão voltadas a diferentes objetivos. As *funções de confiança* (FCs) são, também, temporárias e somam ao todo 24 diferentes tipos, incluindo as funções de gestão, com diferentes níveis de gratificação (retribuição salarial). Estas funções podem ser agrupadas em três tipos: as *técnicas e administrativas*, contemplando atividades mais rotineiras de administração geral; as de *gestão*, contemplando as atividades de gerenciamento das *unidades* do TCU; e as de *assessoramento técnico*, contemplando a assessoria prestada por especialistas às

¹⁸ Ver Lei n. 10.356, de 27 de dezembro de 2001.

autoridades ou gestores do TCU. O Quadro 4 mostra o agrupamento das funções e seus respectivos níveis:

Quadro 4. Agrupamento das funções de confiança (FCs) e seus respectivos níveis.

Tipo de Função	Função	Nível
Assessoramento Técnico	Assessor de Auditor	FC 05
	Assessor de Ministro	
	Assessor de Procurador-Geral	
	Assessor do Presidente	
	Consultor Jurídico	FC 04
	Assessor de Secretário-Geral	
	Assessor	FC 03
	Oficial de Gabinete	
Oficial de Gabinete - CC		
Gestão	Secretário-Geral	FC 06
	Chefe de Assessoria	FC 05
	Chefe de Gabinete	
	Diretor-Geral	
	Secretário	
	Secretário Adjunto	FC 04
	Diretor	
	Gerente de Projeto	
	Subsecretário	FC 03
	Coordenador de Projeto	
Chefe de Serviço		
Técnico e Administrativo	Assistente Técnico	FC 02
	Assistente - CC	FC 01
	Assistente Administrativo	
	Auxiliar de Gabinete	

Fonte: Tribunal de Contas da União (2007).

Cerca de 650 (27%) servidores são detentores de *funções de confiança* (FCs). Apesar de boa parte destas funções encontrarem-se localizadas nas *Secretarias* do TCU (aplicadas a 455 servidores), proporcionalmente ao efetivo, é nos *Gabinetes* que se localizam a maior parte das funções: cerca de 82% dos servidores lotados nos *Gabinetes* possuem algum tipo de designação. Estas funções existentes nos *Gabinetes* são na maioria de *apoio técnico e administrativo* ou de *assessoramento técnico*, havendo uma única voltada à gestão – a de *Chefe de Gabinete*. As funções gerenciais concentram-se nas *unidades* (*Secretarias Gerais, Secretarias, Diretorias e Chefias de Serviço*), que se utilizam, também, de funções de *apoio técnico e administrativo* ou de *assessoramento técnico*. Estas últimas comportam servidores que assessoram a gestão, pois são detentores de conhecimentos especializados; ou, em alguns casos, são utilizadas para acomodar situações específicas, como, por exemplo, ex-detentores de funções de gestão. Em relação aos *cargos em comissão* (CC) ou de *natureza especial* (NES), apenas 18 (0,75% do efetivo total) são ocupados por indivíduos externos ao TCU, sendo as demais (7) ocupadas por servidores de carreira. A Tabela 9 consolida as informações apresentadas:

Tabela 9. Quantitativo de servidores por *função de confiança* (FC) e *cargo em comissão* (CC), tipo e unidade no TCU

		Quantitativo de servidores			Cargos em Comissão	
Funções	Tipo de Função	Gabinetes	Unidades	Total		
FC 01	Assistente - CC	Técnico e Administrativo	3		3	10
	Assistente Administrativo	Técnico e Administrativo		61	61	
	Auxiliar de Gabinete	Técnico e Administrativo	26	9	35	
FC 02	Assistente Técnico	Técnico e Administrativo	46	10	56	
FC 03	Assessor	Assessoramento Técnico	0	69	69	8
	Oficial de Gabinete	Assessoramento Técnico	23		23	
	Oficial de Gabinete - CC	Assessoramento Técnico	4		4	
	Coordenador de Projeto	Gestão		11	11	
	Chefe de Serviço	Gestão		112	112	
FC 04	Assessor de Secretário-Geral	Assessoramento Técnico		7	7	
	Gerente de Projeto	Gestão		1	1	
	Subsecretário	Gestão		3	3	
	Diretor	Gestão		113	113	
FC 05	Assessor de Auditor	Assessoramento Técnico	12		12	
	Assessor de Ministro	Assessoramento Técnico	44		44	
	Assessor de Procurador-Geral	Assessoramento Técnico	17		17	
	Assessor do Presidente	Assessoramento Técnico		1	1	
	Consultor Jurídico	Assessoramento Técnico		1	1	
	Chefe de Assessoria	Gestão		3	3	
	Chefe de Gabinete	Gestão	20		20	
	Secretário Adjunto	Gestão		2	2	
	Diretor-Geral	Gestão		1	1	
Secretário	Gestão		48	48		
FC 06	Secretário-Geral	Gestão		3	3	
TOTAL			195	455	650	18
Quantitativo de pessoal			237	2164	2401	0,75%
% do quantitativo de pessoal			82%	21%	27%	

Fonte: Tribunal de Contas da União (2007).

"CC": cargo em comissão.

Sistema de ingresso e alocação

Com exceção dos *cargos em comissão* (CC), o ingresso em uma carreira do TCU ocorre mediante aprovação em concurso público. Como em todo setor público, o concurso segue o princípio da universalidade (oportunidades iguais para todos por meio de critérios abrangentes e impessoais) e, no TCU, é composto por duas etapas¹⁹. A primeira etapa possui caráter eliminatório (deve-se tirar uma nota mínima) e classificatório (comparação entre as notas dos candidatos), envolvendo a aplicação de provas objetivas e uma prova discursiva. As provas objetivas incluem questões teóricas referentes a disciplinas gerais como língua portuguesa e direitos constitucional, administrativo, civil e processual civil; e disciplinas específicas como administração financeira e orçamentária, contabilidade e auditoria, controle externo da gestão pública, dentre outras. Na prova discursiva, os candidatos devem dissertar sobre dois temas relacionados ao conteúdo programático de determinadas disciplinas, por

¹⁹ Ver edital no 01/ACE de 21 de novembro de 2005, para provimento de cargo de analista.

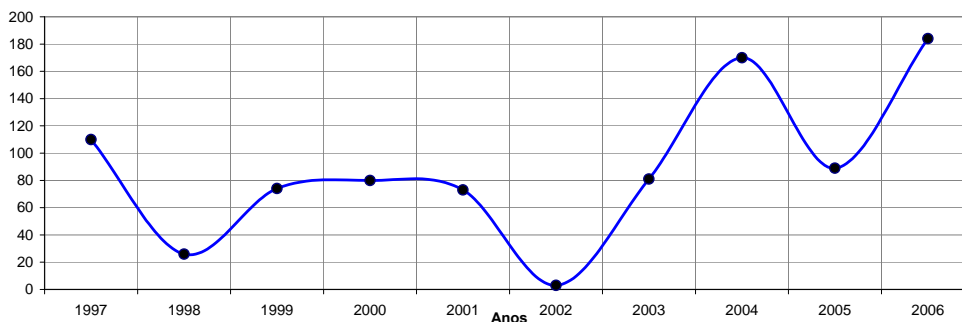
exemplo: sobre direito constitucional, direito administrativo ou controle externo da gestão pública. Somente são corrigidas provas dissertativas de candidatos que são classificados nas provas objetivas, que possuem o maior peso no cômputo da nota final do candidato, somando 75%. A prova discursiva, em que existe maior subjetividade, possui peso de 25% da nota total.

A segunda etapa do processo seletivo envolve a participação dos candidatos, que foram aprovados e classificados na primeira etapa, em um *programa de formação*. Este programa envolve uma série cursos em sala de aula que, na maioria dos casos, são ministrados por servidores do próprio TCU e em que os candidatos são avaliados por meio de provas objetivas e discursivas. Estas avaliações constituem critérios de seleção, sendo de caráter eliminatório. Na prática, contudo, é bastante raro um candidato ser reprovado nesta etapa.

O ingresso de servidores por concurso no TCU demonstrou significativas variações ao longo dos últimos dez anos, elevando-se a partir do ano de 2003, seguindo a tendência de todo governo federal. A média de contratações por ano foi de 89 servidores, o que representa uma rotatividade média anual de cerca de 3% do quantitativo de servidores, conforme pode ser observado na Tabela 10 e Gráfico representativo. Quando as curvas de contratação do TCU e do governo federal são comparadas, observa-se que, apesar delas seguirem a mesma tendência, houve proporcionalmente ao quantitativo de servidores ativos um maior número de contratações no TCU, contudo observa-se o mesmo comportamento de concentração de contratações ao longo do tempo.

Tabela 10. Quantidade de servidores que ingressaram por concurso público no TCU.

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	Acumulado
Ingressos (admitidos)	110	26	74	80	73	3	81	170	89	184	890
Quantitativo de Pessoal (servidores ativos)*	2.027	1.972	1.999	2.041	2.070	2.018	2.032	2.167	2.235	2.379	
Rotatividade*		2,7%	3,0%	2,9%	2,8%	1,4%	3,6%	4,7%	2,5%	4,7%	



Fonte: Tribunal de Contas da União (2006).

*Em 31 de dezembro.

* A rotatividade é dada pela equação: $((n. \text{ total de admitidos} + n. \text{ total de demitidos}) / 2) / (\text{quantitativo de pessoal médio no período})$

Outra característica das carreiras no TCU é a impossibilidade de mobilidade de servidores entre os *cargos efetivos*. Os concursos são realizados para o preenchimento de um dos três cargos, não sendo possível que qualquer servidor mude para outro a não ser que preste um novo concurso. Esta impossibilidade é uma característica comum a todas as carreiras que são regidas pelo *Estatuto dos Servidores Públicos da União*, e constitui-se em um marcante fator de insatisfação para os servidores, principalmente, daqueles que ocupam o *cargo efetivo* de *técnico* e que já possuem escolaridade superior – o que comumente ocorre.

Um aspecto relevante do ingresso no TCU refere-se à alocação de servidores nas localidades em que existem representações e nas diferentes *unidades*. Ao inscreverem-se no concurso ou na segunda etapa do processo seletivo, os candidatos explicitam as suas ordens de preferência em termos de localidade para alocação. Os servidores melhor classificados na primeira etapa têm preferência na escolha, sendo que esta dependerá do número de vagas disponibilizadas pelo TCU. Uma vez alocado em determinada localidade, o servidor não poderá mudar durante cinco anos, a não ser por desejo da administração. Em relação à alocação nas diversas *unidades* do TCU, não é dada opção para que o servidor recém ingresso faça sua escolha. Como existem os três *cargos efetivos* em praticamente todas as *unidades*, o indivíduo pode ser alocado em qualquer uma, em função das necessidades de reposição de pessoal do Tribunal.

Em 2007 o TCU, contudo, está empreendendo uma mudança significativa em relação à realização do concurso para contratação de *analistas*²⁰. Com o objetivo de minimizar o problema de alocação de servidores em *unidades* com as quais não se identificam e direcionar a contratação de servidores já detentores de conhecimentos específicos em determinadas áreas, o Tribunal passou a delimitar previamente o que denominou de *especialidades e orientações* de forma a melhor especificar o conteúdo exigido no concurso. Com esta delimitação, o TCU pode estabelecer requisitos de formação diferenciados, como é o caso da *especialidade medicina e orientação psiquiatria*, na qual exige-se que o candidato comprove ter título de *pós-graduação ou residência médica credenciada pelo MEC em Psiquiatria*; além de exigir do candidato, na prova do concurso, conhecimentos específicos pertinentes a cada uma das *especialidades e orientações*. No Quadro 5 são apresentadas as delimitações aplicadas no referido concurso²¹:

Quadro 5. Delimitações de especialidades e orientações em concurso em 2007.

Área	Especialidade	Orientação
APOIO TÉCNICO E ADMINISTRATIVO	APOIO TÉCNICO E ADMINISTRATIVO	COMUNICAÇÃO SOCIAL
		EDUCAÇÃO CORPORATIVA
		RELAÇÕES INTERNACIONAIS
	MEDICINA	PSIQUIATRIA
		MEDICINA DO TRABALHO
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO		
CONTROLE EXTERNO	CONTROLE EXTERNO	AUDITORIA GOVERNAMENTAL
		AUDITORIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
		AUDITORIA DE OBRAS PÚBLICAS

Fonte: Tribunal de Contas da União (2007).

Adicionalmente, em 2006 o TCU, por meio do *Instituto Serzedello Corrêa* (ISC), uma espécie de universidade corporativa da organização, aplicou uma avaliação em servidores que participavam do programa de formação, com o objetivo de levantar as suas propensões comportamentais. Foi utilizado o instrumento OPQ (*occupational profile questionnaire*) e realizadas entrevistas individuais com estes servidores. Esta iniciativa visava à identificação de determinadas características comportamentais que indicassem as alocações mais adequadas do ponto de vista do alinhamento entre o perfil individual e as vagas a serem preenchidas nas diversas *unidades*. A efetividade da utilização deste instrumento foi reconhecida pela maioria dos participantes do

²⁰ Ver edital no 01/ACE/TCE de 20 de julho de 2007.

²¹ Ver detalhamento, a título de exemplo, dos conteúdos exigidos na prova de conhecimentos específicos para a especialidade de apoio técnico e administrativo e orientação gestão de pessoas e educação corporativa, no ANEXO IX.

programa de formação e pelos gestores das *unidades* que receberam os novos servidores. Contudo, ocorreram casos de resistência e em que questionamentos foram levantados em relação à adoção de critérios excessivamente subjetivos na análise dos perfis. Aparentemente, como o programa de formação é considerado como uma das etapas do concurso, alguns candidatos temiam que os resultados da avaliação comportamental pudessem ser utilizados como algum critério de eliminação. O objetivo, contudo, não foi este, mas sim orientar o desenvolvimento de carreira destes novos servidores e melhor aloca-los, tendo em vista os objetivos do Tribunal.

É evidente no TCU, principalmente por meio do ISC, a intenção de, cada vez mais, garantir que os novos servidores entrem com os perfis adequados à organização e às *unidades* em que serão alocados. Esta preocupação com o alinhamento das necessidades individuais e as necessidades organizacionais é facilmente justificada. No limite, uma seleção mal feita no TCU e em todo o setor público, ao contrário do que ocorre no setor privado, dificilmente poderá ser resolvida por meio da demissão do servidor. Este servidor, possivelmente, permanecerá no TCU até a sua aposentadoria. É pertinente destacarmos que em pesquisa de clima organizacional realizada no início de 2007, somente 29% dos servidores concordaram ou concordaram totalmente que suas habilidades e conhecimentos poderiam ser mais bem aproveitados em outra *unidade*, demonstrando que a maioria dos servidores (cerca de 70%) encontra-se satisfeita com a sua alocação. O fato das carreiras serem amplas (*analista, técnico e auxiliar*), por um lado, facilita a mobilidade dos servidores, sendo comum que após passados os cinco anos de alocação inicial, eles peçam transferência para outras *unidades* do TCU. Este processo de transferência, contudo, não é formalizado por meio de critérios de análise de perfil dos servidores, sendo determinado, muitas vezes, pelas relações estabelecidas entre o servidor que deseja a transferência e o gestor da *unidade* que precisa do servidor.

Sistema de avaliação

Após a aprovação nas etapas do concurso (provas e programa de formação), os servidores passam pelo *Estágio Probatório*²². Durante 24 meses os servidores são avaliados semestralmente pela chefia imediata, considerando-se cinco critérios: *assiduidade e pontualidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e qualidade e responsabilidade*. Se na média das três primeiras avaliações o servidor

²² Como exigido pela Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990 do Estatuto dos Servidores Públicos da União e regulamentado pela Portaria - TCU n. 165, de 28 de julho de 2006.

obtiver, pelo menos, 75% dos pontos válidos, é aprovado no estágio probatório e em troca, lhe é concedida a estabilidade no emprego – ou seja, ele não poderá ser demitido a não ser em circunstâncias especiais. Este processo de avaliação é sujeito a recursos por parte do servidor, caso não concorde com a avaliação feita pela chefia. Na prática são processos longos e desgastantes, expondo, de certa forma, a chefia ao questionamento de sua autoridade e, até mesmo, de sua falta de “camaradagem” em relação aos novos colegas.

Passado o estágio probatório, os servidores são submetidos a avaliações de desempenho quadrimestrais²³. As avaliações consideram dois critérios: o *resultado institucional*, que é calculado com base no alcance de metas gerais do TCU e estabelecidas pela *Presidência no Plano Anual de Diretrizes*; e o *desempenho profissional*, calculado com base em critérios subjetivos que são julgados pelos chefes imediatos para cada um dos servidores. Cada um destes critérios representa 50% da pontuação final da avaliação.

O *resultado institucional* é calculado em função do alcance da meta estabelecida em quatro indicadores de desempenho: *número de processos apreciados de forma conclusiva*, *número de recursos apreciados*, *número de atos de pessoal apreciados* e *custo-benefício do controle* (apurado somente no último quadrimestre do exercício). Cada indicador possui um peso diferenciado e o *resultado institucional* é calculado por meio da média ponderada destes indicadores e em função do percentual da meta alcançada. Entre 2003 e 2006, a média do *resultado institucional* aproxima-se de 90% e em 2007, segundo informações da Seplan (*Secretaria de Planejamento*), até o primeiro quadrimestre, foi de 99%. Existe uma discussão interna acerca da efetividade dos indicadores institucionais em refletir os resultados propiciados pelo TCU. Questiona-se, por exemplo, se o que a sociedade espera do TCU é, realmente, a apreciação de “x” processos ou que garanta que os recursos da União estejam sendo bem empregados. A mensuração da contribuição ou dos resultados do TCU muitas vezes não consegue capturar, por exemplo, o que o Estado economizou ou deixou de gastar pela identificação de eventuais irregularidades; ou ainda, qual o valor agregado de uma orientação dada a um administrador público, dado o papel *pedagógico* que o Tribunal assume. Vale ressaltar, ainda, a discordância dos próprios servidores de que as metas e os indicadores de desempenho são adequados para avaliar os resultados do TCU: somente 28,8% concordou ou concordou totalmente com esta afirmativa.

²³ Ver Resolução - TCU n. 146 de 28 de dezembro de 2001.

O *desempenho profissional* é composto por três fatores de avaliação: *qualidade, produção e prazo*. A qualidade é definida como a *exatidão dos trabalhos realizados* pelo servidor; a produção é dada pela *contribuição individual do avaliado para o alcance do resultado da unidade*; e o prazo pela *rapidez no cumprimento das tarefas atribuídas ao servidor*. Cada um destes fatores é avaliado em uma escala de quatro (4) pontos, que descrevem diferentes evidências e comportamentos observáveis. Para cada ponto da escala é sugerida uma nota, que pode variar de zero (0) a cem (100), como pode ser observado no Quadro 6. O *desempenho profissional* é calculado por meio da média aritmética simples das notas atribuídas aos fatores.

Quadro 6. Fatores de avaliação de desempenho profissional do servidor.

Fator	Descrição	Critério	Parâmetro
Qualidade	Exatidão dos trabalhos a cargo do avaliado.	Os trabalhos executados pelo avaliado são plenamente adequados à finalidade a que se destinam e destacam-se como referência de qualidade.	Maior que 90 pontos e menor ou igual a 100 pontos
		Os trabalhos executados pelo avaliado são adequados à finalidade a que se destinam.	Maior que 70 pontos e menor ou igual a 90 pontos
		Os trabalhos executados pelo avaliado eventualmente necessitam de reparos a fim de tornarem-se adequados à finalidade a que se destinam.	Maior que 40 pontos e menor ou igual a 70 pontos
		Os trabalhos a cargo do avaliado freqüentemente necessitam de reparos a fim de tornarem-se adequados à finalidade a que se destinam, ou são executados por outro servidor.	Maior ou igual a 0 ponto e menor ou igual a 40 pontos
Produção	Contribuição individual do avaliado para o alcance do resultado da unidade.	O avaliado é reconhecido pela iniciativa e/ou pela execução de tarefas em quantidade superior àquelas que lhe são atribuídas, sem prejuízo da qualidade, razão pela qual contribui especialmente para o cumprimento dos encargos de sua unidade.	Maior que 90 pontos e menor ou igual a 100 pontos
		O avaliado executa integralmente as tarefas que lhe são atribuídas, sem prejuízo da qualidade, razão pela qual contribui regularmente para o cumprimento dos encargos de sua unidade.	Maior que 70 pontos e menor ou igual a 90 pontos
		O avaliado não executa ou tem grande dificuldade para executar parte das tarefas que lhe são atribuídas, razão pela qual não contribui do modo esperado para o cumprimento dos encargos de sua unidade.	Maior que 40 pontos e menor ou igual a 70 pontos
		O avaliado não executa grande parte das tarefas que lhe são atribuídas, razão pela qual pouco contribui para o cumprimento dos encargos de sua unidade.	Maior ou igual a 0 ponto e menor ou igual a 40 pontos

Continua...

...continuação.

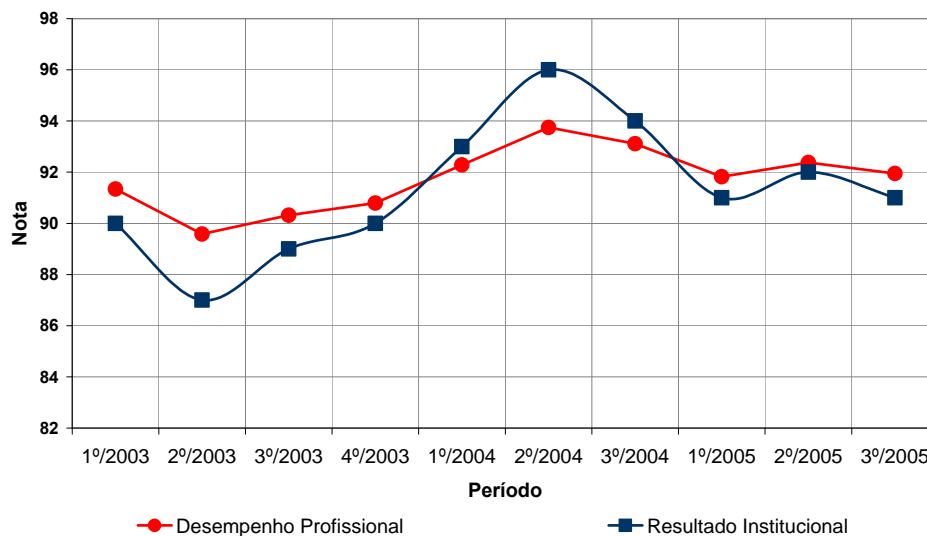
Fator	Descrição	Critério	Parâmetro
Prazo	Rapidez no cumprimento das tarefas atribuídas ao avaliado.	O avaliado freqüentemente conclui seus trabalhos antes dos prazos estimados, sem prejuízo da qualidade, dispondo-se prontamente a iniciar outras tarefas.	Maior que 90 pontos e menor ou igual a 100 pontos
		O avaliado normalmente conclui seus trabalhos nos prazos estimados, sem prejuízo da qualidade.	Maior que 70 pontos e menor ou igual a 90 pontos
		O avaliado eventualmente excede os prazos estimados para conclusão de seus trabalhos.	Maior que 40 pontos e menor ou igual a 70 pontos
		O avaliado freqüentemente excede os prazos estimados para conclusão de seus trabalhos.	Maior ou igual a 0 ponto e menor ou igual a 40 pontos

Fonte: Tribunal de Contas da União (2006).

Vale ressaltar que estes fatores são aplicados a todos os servidores, independente do *cargo efetivo*, da atividade exercida ou do nível hierárquico. O avaliador, o chefe imediato, pode estabelecer critérios relacionados aos fatores que permitam a aferição das notas dentro de sua *unidade*; por exemplo, um servidor que é responsável pela atualização do orçamento de despesas da *unidade* até determinada data, poderia ter seu fator prazo mal avaliado se atrasasse em x dias esta atualização. Na prática, contudo, este detalhamento é raramente utilizado de maneira formal, cabendo a cada chefia o estabelecimento de seus próprios critérios informais, o que leva à conseqüente subjetividade, principalmente nas *unidades* mais administrativas.

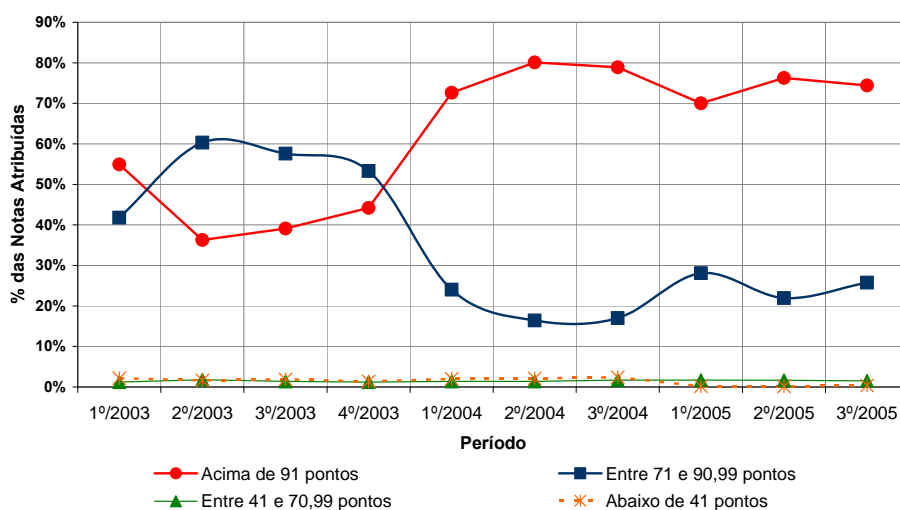
A avaliação de desempenho dos servidores, neste formato, é adotada desde o ano de 2002. Nos últimos 10 períodos avaliativos (desde 2003), a média obtida no *desempenho profissional* é de cerca de 92%, próxima à média do resultado institucional. Observa-se nas avaliações uma elevada concentração de notas maiores que 90 pontos ou entre 70 e 90 pontos: cerca de 97% das notas obtidas localizaram-se nestas duas faixas de pontuação; sendo que, em média, cerca de 63% das notas enquadram-se acima de 90 pontos. Na média, abaixo de 3% das notas localizaram-se nas faixas menores de pontuação (abaixo de 70 pontos). Os gráficos 2 e 3, respectivamente, apresentam a evolução das médias das avaliações e a distribuição das notas nos últimos 10 períodos avaliativos:

Gráfico 2. Evolução das notas médias das avaliações de desempenho profissional e do resultado institucional no TCU.



Fonte: Tribunal de Contas da União (2006).

Gráfico 3. Distribuição das notas da avaliação de desempenho profissional dos servidores do TCU.



Fonte: Tribunal de Contas da União (2006).

Vale a pena destacar o reconhecimento dos próprios servidores de que não existe clareza e adequação dos indicadores de desempenho utilizados para a avaliação tanto do *resultado institucional* quanto dos resultados das *unidades*. Em pesquisa de clima organizacional realizada no início de 2007, somente 29% e 38% dos servidores, respectivamente, concordaram ou concordaram totalmente que os indicadores de desempenho definidos são claros e adequados à realidade do Tribunal e das *unidades*. Estes percentuais sugerem um possível desconhecimento dos resultados a serem alcançados por parte dos servidores e a possível falta de aderência entre a estratégia do TCU e as métricas utilizadas para acompanhar a sua consecução. É interessante

observar, também, que na mesma pesquisa de clima, os servidores explicitaram a baixa concordância de que o processo de avaliação de desempenho reflita as reais diferenças entre eles: somente 21% concordou ou concordou totalmente com esta afirmativa; ou, ainda, que a aplicação da avaliação de desempenho estimule a *melhoria do desempenho dos servidores*: menos de 25% concordou ou concordou totalmente com esta afirmativa. Estas duas questões foram, respectivamente, a quarta (4^a) e a oitava (8^a) piores avaliadas no instrumento aplicado, que continha 103 questões.

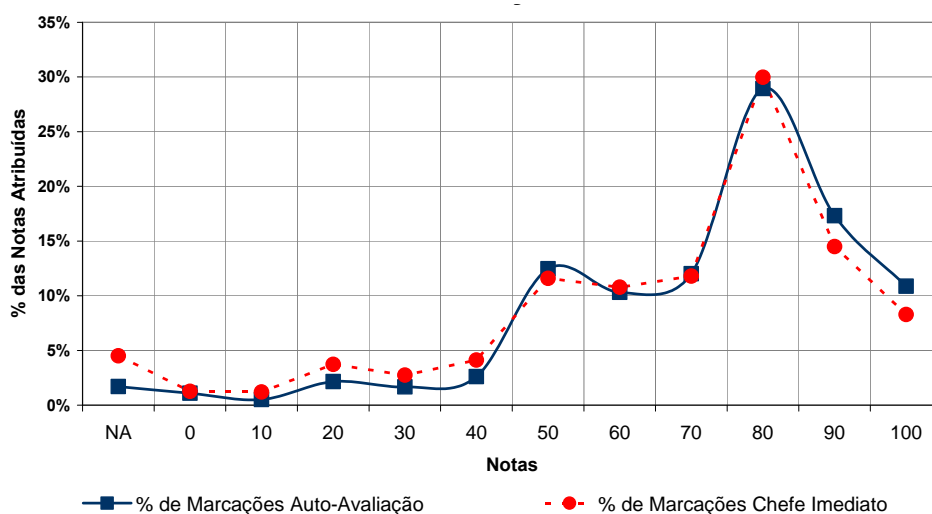
A concentração das notas é reconhecida internamente no TCU como um aspecto negativo. O *Relatório gerencial da avaliação de desempenho dos servidores nos anos de 2003 a 2005* (2006), documento publicado internamente em 2006, chama atenção para este fato e reconhece que ações devem ser tomadas para uma maior diferenciação dos desempenhos dos servidores. O relatório sugere que parte do motivo para a concentração das notas pode estar relacionado ao fato de que a média final de cada servidor determina o pagamento de uma *gratificação de desempenho*, na qual o servidor recebe uma retribuição salarial mensal pelo desempenho apresentado. Uma possível interpretação é que a vinculação entre a avaliação e a remuneração dos servidores acaba por fazer com que as chefias sejam mais condescendentes ao atribuir as notas, de forma a “não prejudicar ninguém”. Esta característica da avaliação de desempenho no TCU já fora prevista por Barbosa (2001) quando analisou a adoção de princípios meritocráticos no Brasil e, em especial, no setor público. Como a autora já havia destacado, todos são avaliados de maneira positiva, pois não existe entre os brasileiros a percepção de igualdade de condições de competição devido à nossa formação histórica, como já explorado nesta dissertação. Poderíamos sugerir que, aparentemente, o fato da avaliação ser adotada como um critério remuneratório, pode atuar como um agravante da situação descrita, mas não se pode atribuir a ele, isoladamente, toda a “culpa”. O fato que reforça este argumento pode ser observado quando o TCU implementou o processo de mapeamento de competências.

O mapeamento de competências foi uma das etapas do projeto de implementação do modelo de gestão por competências que se iniciou em 2005. Este modelo, desde a sua concepção, enfocou o desenvolvimento dos servidores, não havendo qualquer relação com aspectos remuneratórios. O mapeamento das competências foi, inclusive, denominado desta forma para que se desvinculasse da política de avaliação de desempenho, que muitas vezes é encarada como uma mera formalidade para a concessão de gratificações. Os resultados do mapeamento seriam utilizados inicialmente para a estruturação de programas de treinamento e

desenvolvimento e, posteriormente, para subsidiar alocação e mobilidade funcional de servidores. Desde a sua concepção, o modelo de gestão por competências deixava clara a sua intenção de alinhar as necessidades organizacionais às necessidades individuais, de forma que contribuísse para os resultados do TCU e satisfação profissional dos servidores, ajudando-os a encontrar o melhor “espaço” na organização: a pessoa certa no lugar certo. Contudo, mesmo com o enfoque voltado ao desenvolvimento e a desvinculação com a avaliação de desempenho, observou-se, novamente, uma concentração de notas elevadas. De maneira diferente da avaliação de desempenho, no mapeamento de competências foi adotada uma escala conceitual que definia qual o grau de domínio da competência em determinadas situações de trabalho. Para cada nível da escala estavam associadas notas que poderiam variar de 0 (zero) a 100 (cem)²⁴.

Nas competências *pessoais*, um dos três tipos definidos pelo TCU, o mapeamento dos servidores considerou a auto-percepção e a percepção do chefe imediato. Em ambas as percepções, acima de 64% das notas atribuídas localizaram-se em uma faixa igual ou superior a 70 pontos, ou seja, os servidores consideram que, na média, *aplicam com sucesso as competências em situações de trabalho de maior complexidade*. Se considerada somente a auto-percepção este percentual eleva-se para 69%. Apesar das notas médias das auto-percepções terem sido um pouco acima das notas da percepção dos chefes imediatos (73 pontos e 69 pontos, respectivamente), observou-se um comportamento da curva de distribuição das notas muito semelhante, como pode ser observado no Gráfico 4:

Gráfico 4. Distribuição das notas do mapeamento de competências dos servidores do TCU.



Fonte: Tribunal de Contas da União (2006).

²⁴ Ver escala do mapeamento de competências no ANEXO X.

Enquanto a *avaliação de desempenho profissional* no TCU apresentou, em média, 92% da pontuação total, o *mapeamento de competências* apresentou entre 69% (na opinião dos chefes imediatos) e 73% (na opinião dos próprios mapeados). Esta menor condescendência no mapeamento de competências pode ter relação com o fato de que não há vínculos remuneratórios envolvidos. Contudo, podemos interpretar que este comportamento na atribuição das notas reforça o argumento de que a vinculação com a remuneração somente agrava a concentração das notas, mas, por si só, não é suficiente para a compreensão do porquê todos são muito bem avaliados. Mesmo não apresentado vínculo com a remuneração, o mapeamento de competências apresentou, ainda assim, elevada concentração de notas.

Outra característica que vale a pena ser mencionada trata-se da ausência de critérios utilizados para a designação de *funções de confiança* (FCs). Como a avaliação de desempenho não propicia diferenciação entre os servidores, a decisão de quais serão aqueles que ocuparão *funções de confiança* (FCs) se apóia, principalmente, em critérios subjetivos. Esta falta de critérios abre precedentes para que designações sejam feitas – ou interpretadas como – sem bases meritocráticas, ou seja, a designação muitas vezes é percebida como decorrente de relações pessoais e “apadrinhamentos” e não pelo mérito pessoal.

Sistema de remuneração

Como em todo o setor público federal, o pacote de remuneração dos servidores do TCU é composto por um *vencimento básico*, um conjunto de benefícios, tais como assistências à saúde, auxílios e licenças diversas, pensões e aposentadoria; e algumas retribuições, gratificações e adicionais. O *vencimento básico* do servidor do TCU é determinado em função do seu *cargo efetivo, auxiliar, técnico* ou *analista*²⁵. Ao ingressar na carreira o servidor é sempre remunerado pelo salário inicial do seu *cargo efetivo*, podendo ter aumentos salariais anualmente de acordo com dois tipos de movimentações: a *progressão funcional* e a *promoção*. No caso do cargo de *analista*, a *progressão funcional*, ou mudança de *padrão* salarial, proporciona, anualmente, aumentos salariais automáticos de 3% sobre o *vencimento básico*. Na *promoção*, ou mudança de *classe salarial*, o aumento é de 9%, condicionado à avaliação de desempenho do servidor. Como, na prática, quase a totalidade dos servidores são bem avaliados, esta movimentação acaba por ocorrer, também, de maneira automática. São,

²⁵ Ver Lei n. 10.930, de 2 de agosto de 2004.

ao todo, treze (13) *padrões* salariais que se subdividem em três (3) *classes*, conforme pode ser observado na Tabela 11.

A amplitude salarial total no cargo de *analista* é de 60%, valor um pouco acima da média das carreiras civis de nível superior do setor público federal (52%). Se considerarmos que as progressões serão automáticas ao longo de 13 anos, em média, o servidor terá aumentos de cerca de 4%. Se considerarmos as gratificações fixas que são concedidas aos servidores, como a *gratificação de controle externo*, os aumentos médios anuais caem para 2,43%. A *gratificação de controle externo* é concedida a todos os servidores que ocupam o cargo de *analista* e é fixa em 50% do maior *vencimento básico* do cargo, não variando em função do tempo ou qualquer outro critério.

Tabela 11. Tabela de vencimento básico e gratificação de controle externo.

Classe	Padrão	Vencimento básico		Gratificação de Controle Externo (R\$)*	Vencimento básico + Gratificação (R\$)	% de aumento
		R\$	% de aumento			
ESPECIAL	13	6.411	3,00%	3.206	9.617	2,00%
	12	6.224	3,00%	3.206	9.430	2,00%
	11	6.043	3,00%	3.206	9.249	1,90%
	10	5.867	9,00%	3.206	9.073	5,60%
B	9	5.383	3,00%	3.206	8.588	1,90%
	8	5.226	3,00%	3.206	8.431	1,80%
	7	5.074	3,00%	3.206	8.279	1,80%
	6	4.926	9,00%	3.206	8.131	5,30%
A	5	4.519	3,00%	3.206	7.725	1,70%
	4	4.387	3,00%	3.206	7.593	1,70%
	3	4.260	3,00%	3.206	7.465	1,70%
	2	4.136	3,00%	3.206	7.341	1,70%
	1	4.015		3.206	7.221	

Fonte: Tribunal de Contas da União (2006).

* Fixa em 50% do maior valor (teto) do *vencimento básico*.

Como os servidores ingressam neste cargo com, na média, 32 anos de idade (fonte: TCU), ocorrendo progressões anuais automáticas, aos 45 anos terão alcançado o “teto” de seus *vencimentos básicos*. Estagnados no teto salarial, permanecerão mais 22 anos até poderem se aposentar (com 35 anos de serviço). Esta característica é um dos principais focos de insatisfação dos servidores, que vêm na falta de progressão salarial um desestímulo. Outra característica do *vencimento básico* no TCU é a falta de diferenciação de servidores ocupantes de um mesmo *cargo efetivo* em função da atividade exercida. Desta forma, os *vencimentos básicos* que são concedidos aos servidores são independentes da área de atuação e da complexidade das tarefas ou conhecimentos exigidos. Por isso, não é nada incomum que um *analista* que realiza trabalhos administrativos sem grande complexidade tenha um salário igual, ou maior,

de que outro que atua em atividades complexas como, por exemplo, a realização de auditorias em organizações governamentais de grande porte.

Uma outra gratificação concedida aos servidores do TCU é a denominada *gratificação de desempenho*²⁶, paga proporcionalmente à avaliação de desempenho quadrimestral, podendo representar até 50% do maior *vencimento básico* (padrão 13) do cargo de *analista*. O TCU pode fixar percentuais mínimos e máximos de gratificação em função das atividades exercidas pelo servidor, contudo esta não é uma prática corrente. Se considerarmos que os servidores no cargo de *analista* recebem além do *vencimento básico* as *gratificações de controle externo* e a de *desempenho*, a remuneração pode chegar ao dobro do *vencimento básico* – e normalmente é isto que acontece. Os valores finais podem ser observados na Tabela 12:

Tabela 12. Tabela de vencimento básico, gratificação de controle externo e de desempenho.

Classe	Padrão	Vencimento básico	Gratificação de Controle Externo (R\$)*	Gratificação de Desempenho (R\$)**	Vencimento Básico + Gratificações (R\$)
		(R\$)			
ESPECIAL	13	6.411	3.206	R\$ 3.206	12.822
	12	6.224	3.206	R\$ 3.206	12.635
	11	6.043	3.206	R\$ 3.206	12.454
	10	5.867	3.206	R\$ 3.206	12.278
B	9	5.383	3.206	R\$ 3.206	11.794
	8	5.226	3.206	R\$ 3.206	11.637
	7	5.074	3.206	R\$ 3.206	11.485
	6	4.926	3.206	R\$ 3.206	11.337
A	5	4.519	3.206	R\$ 3.206	10.930
	4	4.387	3.206	R\$ 3.206	10.799
	3	4.260	3.206	R\$ 3.206	10.671
	2	4.136	3.206	R\$ 3.206	10.547
	1	4.015	3.206	R\$ 3.206	10.426

Fonte: Tribunal de Contas da União (2006).

* Fixa em 50% do maior valor (teto) do *vencimento básico*.

** Variável até 50% do maior valor (teto) do *vencimento básico*.

Deve-se acrescentar, ainda, que os servidores do TCU possuem a opção, desde que de acordo com os interesses da administração, de trabalharem em jornada de trabalho reduzida. A jornada normal de trabalho é de 40 horas semanais, e os servidores podem optar por trabalhar 30 horas, com redução proporcional de seus *vencimentos básicos*. É bastante comum no TCU, servidores optarem por trabalhar a partir das 10 horas da manhã, descontando 2 horas diárias de forma a completar a jornada de 30 horas semanais. Esta política proporciona flexibilidade horária para que os servidores possam conciliar as suas atividades no TCU com outras do seu interesse pessoal.

²⁶ Ver Lei n. 10.356, de 27 de dezembro de 2001.

Analisando a competitividade salarial, pode-se afirmar que o TCU possui uma das remunerações mais atrativas do setor público brasileiro. De acordo com o *Relatório de Atividades do TCU* (2007), a despesa anual de pessoal ativo foi de R\$ 460.473.387, o que representa cerca de R\$ 15.982 mensais por servidor (considerando-se 2.401 servidores ativos). Esta média encontra-se acima das maiores médias da União, como é o caso do Banco Central do Brasil (R\$ 12.886) e do Ministério Público (R\$ 14.739). Mesmo reconhecendo que nas despesas de pessoal existem outros componentes que não só os de remuneração dos servidores e que o perfil do quadro de pessoal exerce influência nestes números, podemos admitir, com segurança, que não há presente entre os servidores do TCU, pelo menos aqueles que ocupam o cargo de *analista*, problema de remuneração baixa.

Um outro componente relevante no pacote de remuneração dos servidores são as *funções de confiança* (FCs). Como já explorado no início deste capítulo, existem diversas *funções de confiança* (FCs) que estão agrupadas em seis diferentes níveis. A cada nível corresponde um valor de gratificação em função da complexidade das atividades exercidas. Quando comparado com o setor público federal, o TCU possui mais servidores com designação de *funções de confiança* (FCs): 27% no TCU contra 14% do quantitativo de servidores públicos civis da União. Esta prática pode ser considerada como a mais efetiva em termos de diferenciação salarial entre os servidores, uma vez que, tanto no que se refere ao *vencimento básico*, quanto às *gratificações de controle externo* e de *desempenho*, não há diferenciações significativas.

Como nas demais organizações do setor público federal, a remuneração concedida aos gestores do TCU pode ser considerada, em alguns casos, como pouco competitiva e utilizando-se de uma lógica diferenciada, quando comparada aos seus pares no setor privado. Para ilustrar este argumento, podemos supor um servidor, no cargo de *analista*, que se encontra no último *padrão de vencimento básico* (R\$ 6.411) e que recebe as *Gratificações de controle externo* (R\$ 3.206) e a de *desempenho* na íntegra (R\$ 3.206). Somando-se estes valores, este servidor terá um ganho total de R\$ 12.822. Caso este servidor seja designado como secretário geral do TCU (abaixo do *Presidente*) e responsável por entre 344 e 630 subordinados, o seu ganho total irá para R\$ 15.625. De acordo a pesquisa *Reward Communities* publicada pela PricewaterhouseCoopers (2006), o segundo nível do setor privado (*Diretores*) percebia remuneração média mensal de R\$ 30.894, quase o dobro da praticada pelo TCU neste

nível hierárquico. Caso este mesmo servidor fosse designado como *Secretário*, cargo de terceiro nível no TCU (abaixo do *Presidente* e dos *Secretários Gerais*), o seu ganho total seria de R\$ 14.922, o que, de acordo com pesquisa publicada pela PricewaterhouseCoopers (2006), localiza-se pouco acima da remuneração média paga ao nível gerencial no setor privado: R\$ 14.848 (sem considerar aqui benefícios importantes como carro e opções de ações da empresa, como comumente é praticado).

Esta lógica da remuneração se replica à medida que os níveis hierárquicos decrescem no TCU, ou seja, quanto menor o nível hierárquico, mais competitiva é a remuneração. Deve-se lembrar, como já apresentado, que a remuneração média dos cargos de nível superior no setor privado em 2006 foi de R\$ 3.566 (*Reward Communities*, 2006), enquanto que o salário inicial de um *analista* do TCU é de R\$ 10.426 (incluindo as *gratificações de desempenho* e de *controle externo*), 292% acima. Mesmo que com algumas imprecisões, a análise destes dados nos sugere que as recompensas obtidas pelos servidores não são proporcionais à responsabilidade assumida. Por isso, é comum ouvir junto dos gestores do TCU, como em praticamente todo setor público, que o bônus pelo exercício de função gerencial não compensa o ônus da responsabilidade. Um dado que reforça esta constatação foi o resultado da aplicação de uma pesquisa conduzida durante o mapeamento de competências no TCU em 2006 junto a 1.724 servidores, na qual foram questionadas as prioridades de trajetória profissional dos gestores e servidores. Ao responderem qual seria a prioridade número 1 (um) de trajetória profissional, cerca de 35% dos gestores demonstrou interesse em mudar para uma trajetória técnica e somente 14% dos servidores demonstrou interesse em se desenvolver para assumir posições gerenciais; o que pode sugerir a pouca atratividade da carreira gerencial no TCU. A Tabela 13 apresenta os valores concedidos para as *funções de confiança* (FCs) no TCU:

Tabela 13. Valores de gratificação por exercício de *funções de confiança* (FCs) no TCU.

	Funções	Tipo de Função	Valor (R\$)
FC 01	Assistente - CC	Técnico e Administrativo	R\$ 580
	Assistente Administrativo	Técnico e Administrativo	
	Auxiliar de Gabinete	Técnico e Administrativo	
FC 02	Assistente Técnico	Técnico e Administrativo	R\$ 780
FC 03	Assessor	Assessoramento Técnico	R\$ 1.160
	Oficial de Gabinete	Assessoramento Técnico	
	Oficial de Gabinete - CC	Assessoramento Técnico	
	Coordenador de Projeto	Gestão	
	Chefe de Serviço	Gestão	
FC 04	Assessor de Secretário-Geral	Assessoramento Técnico	R\$ 1.560
	Gerente de Projeto	Gestão	
	Subsecretário	Gestão	
	Diretor	Gestão	
FC 05	Assessor de Auditor	Assessoramento Técnico	R\$ 2.100
	Assessor de Ministro	Assessoramento Técnico	
	Assessor de Procurador-Geral	Assessoramento Técnico	
	Assessor do Presidente	Assessoramento Técnico	
	Consultor Jurídico	Assessoramento Técnico	
	Chefe de Assessoria	Gestão	
	Chefe de Gabinete	Gestão	
	Secretário Adjunto	Gestão	
	Diretor-Geral	Gestão	
Secretário	Gestão		
FC 06	Secretário-Geral	Gestão	R\$ 2.830

Fonte: Tribunal de Contas da União (2006).

Outro aspecto relevante na remuneração destes servidores refere-se à proporção entre o que podemos denominar de remuneração assegurada (fixa) e remuneração de risco (variável). A remuneração assegurada trata-se daquela que o servidor possui certeza que irá receber ao final do mês, dependendo de variáveis internas: fazer o seu trabalho ou, simplesmente, esperar o tempo passar. A remuneração de risco depende, fundamentalmente, de variáveis externas, seja o alcance de uma meta ou a percepção de outros em relação ao seu desempenho. Se considerarmos os componentes formalmente assegurados do pacote de remuneração dos servidores do TCU, são pagos o *vencimento básico* e a *gratificação de controle externo*. Esta parcela fixa representa entre 69% e 75% de toda a remuneração em dinheiro que o servidor percebe (sem considerar os benefícios). No setor privado, de acordo com pesquisa *Reward Communities* da PricewaterhouseCoopers (2006), este percentual representa, em média, entre 69% e 87%, sendo que quanto mais elevado o nível hierárquico, menor é a parcela assegurada da remuneração. Se considerarmos nesta análise os programas de distribuição de ações, comuns nos níveis hierárquicos mais elevados do setor privado, a parcela fixa, proporcionalmente ao pacote total, seria menos representativa ainda. A lógica adotada no setor privado na remuneração de sua mão-de-obra é a da elevação da remuneração de risco em função da aquisição de maiores responsabilidades de gestão. No TCU e, poderíamos arriscar, em todo setor

público civil federal, à medida que o servidor progride na carreira, em seu cargo ou na função de gestão, a parcela de remuneração de risco torna-se cada vez menos relevante no pacote de remuneração, uma lógica oposta à adotada no setor privado, conforme pode ser observado nas Tabelas 14 e 15, e Gráfico 5:

Tabela 14. Valores e % de salário-base e remuneração variável médios, pagos mensalmente, em amostra do setor privado.

Nível	Descrição do nível	Remuneração média				
		Referente ao cargo*		Variável**		Remuneração média total (100%) (R\$)
		R\$	%	R\$	%	
1	Presidente	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
2	Diretores	23.637	69%	7.257	31%	30.894
3	Gerentes 1o. Nível	12.523	81%	2.325	19%	14.848
4	Gerentes 2o. Nível	9.245	84%	1.436	16%	10.681
5	Supervisores	5.174	80%	1.018	20%	6.192
6	Nível Superior	3.145	87%	421	13%	3.566

Fonte: Pesquisa *Reward Communities* da PricewaterhouseCoopers (2006).

“N/A”: dado não disponível.

* Assegurada: salário base mensal; ** De risco: bônus, participações nos lucros ou resultados e comissionamentos mensalizados.

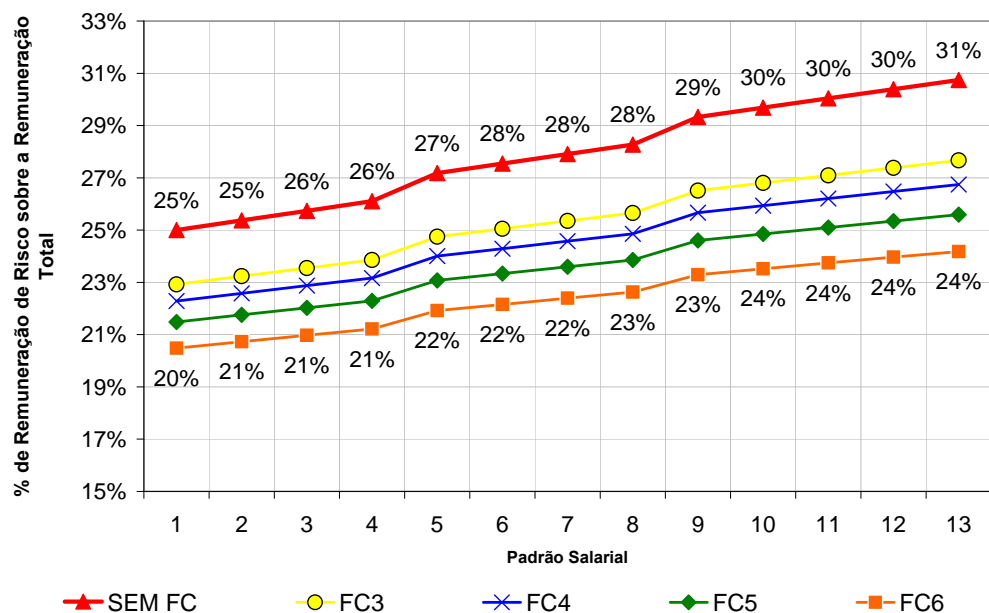
Tabela 15. Valores e % de vencimento básico, gratificação de controle externo e de desempenho.

Classe	Padrão	Vencimento básico (R\$)	Gratificação de Controle Externo (R\$)	Vencimento básico + Gratificação (R\$)	Remuneração Assegurada*	Gratificação de Desempenho (R\$)	Remuneração de Risco*	Vencimento Básico + Gratificações (R\$)
ESPECIAL	13	6.411	3.206	9.617	75%	3.206	25%	12.822
	12	6.224	3.206	9.430	75%	3.206	25%	12.635
	11	6.043	3.206	9.249	74%	3.206	26%	12.454
	10	5.867	3.206	9.073	74%	3.206	26%	12.278
B	9	5.383	3.206	8.588	73%	3.206	27%	11.794
	8	5.226	3.206	8.431	72%	3.206	28%	11.637
	7	5.074	3.206	8.279	72%	3.206	28%	11.485
	6	4.926	3.206	8.131	72%	3.206	28%	11.337
A	5	4.519	3.206	7.725	71%	3.206	29%	10.930
	4	4.387	3.206	7.593	70%	3.206	30%	10.799
	3	4.260	3.206	7.465	70%	3.206	30%	10.671
	2	4.136	3.206	7.341	70%	3.206	30%	10.547
	1	4.015	3.206	7.221	69%	3.206	31%	10.426

Fonte: Tribunal de Contas da União (2006).

* Sem considerar valores de gratificação por exercício de *funções de confiança* (FCs).

Gráfico 5. % de remuneração de risco sobre o pacote total de remuneração com e sem designação de *funções de confiança* (FCs) no TCU.



Fonte: Tribunal de Contas da União (2006).

Deve-se ponderar, contudo, que o que é considerado como remuneração de risco no TCU, na prática – e não formalmente –, poderia ser considerado como uma remuneração tacitamente assegurada. O fato que sugere esta interpretação é, conforme apresentado, a recorrência de avaliações positivas nos últimos três anos. Foi paga uma média mensal de 92% do valor da *gratificação de desempenho*, sendo que cerca de 75% dos servidores receberam acima de 91% da gratificação e 22% entre 71% e 90,99%. Somente cerca de 3% dos servidores receberam gratificações mensais abaixo de 71%. Analisando-se objetivamente a prática do TCU, pode-se afirmar a quase inexistência de uma remuneração de fato que envolva riscos.

Deve-se acrescentar, ainda, a existência de algumas recompensas que são oferecidas aos servidores, como o recesso e licenças. O recesso abrange um (1) mês ao ano – entre dezembro e janeiro. O servidor pode ausentar-se durante o recesso mantendo a sua remuneração e, ainda, com o direito de um (1) mês de férias ao ano: na prática, os servidores trabalham 10 meses ao ano. As licenças são concedidas em diversas situações, sendo a mais comum a denominada licença-capacitação, na qual o servidor pode ausentar-se, mantendo sua remuneração, para participar de ações de capacitação às suas expensas por três meses a cada cinco anos trabalhados. Existe, ainda, a possibilidade de redução da jornada de trabalho em 20 ou 40 horas ao mês para que o servidor curse pós-graduação *lato sensu* ou *stricto sensu*, respectivamente;

além da concessão de bolsas, distribuídas por meio de concursos internos. Está, ainda, em discussão no Tribunal, a possibilidade de que um certo quantitativo de servidores (entre 10 e 20) possa afastar-se integralmente para cursar mestrado ou doutorado. Além do recesso e das licenças, os servidores contam com importantes benefícios, tais como: auxílios (natalidade, funeral, reclusão, salário-família), assistência médica, aposentadoria integral e pensão aos dependentes.

4.4. O servidor e o modelo de gestão de carreiras

Os servidores do TCU, assim como na maioria do setor público civil federal, possuem um elevado nível de qualificação. Mais de 80% dos servidores possuem pelo menos o nível superior ou acima, existindo, ainda, vários mestres e especialistas (796 servidores, 33,2% do quantitativo de pessoal), e doutores (estima-se, 17 servidores ou 0,7% do quantitativo de pessoal); a Tabela 16 compara a escolaridade do TCU com o setor público federal e setor privado.

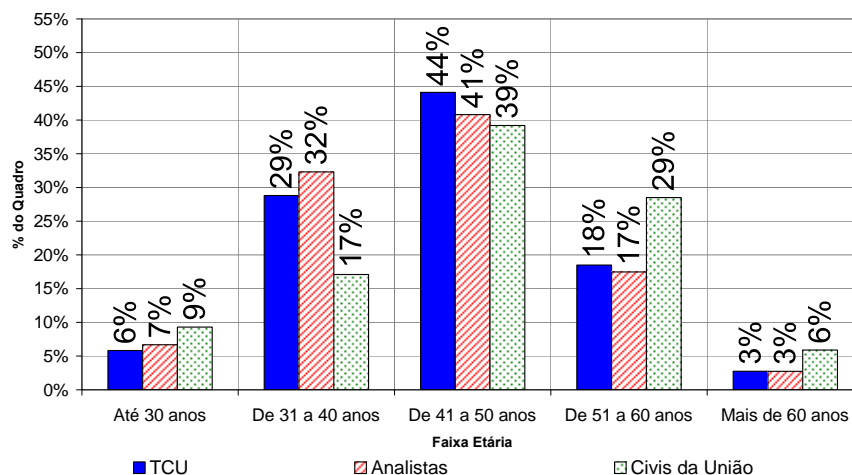
Tabela 16. Distribuição % de escolaridades no TCU, setor público e em amostra do setor privado.

Escolaridade	TCU	Servidores civis do Poder Executivo Federal	Empregados do setor privado	
			Mercado Geral	Empresas de Serviços
Até primeiro grau incompleto	0,9%	7,0%	4,1%	0,7%
Primeiro grau	2,1%	7,7%	9,6%	3,7%
Segundo grau ou técnico	12,8%	30,4%	50,2%	49,8%
Superior ou acima	83,4%	55,1%	36,1%	45,7%
Superior	49,1%	43,7%	29,5%	37,2%
Aperfeiçoamento / Especialização / Pós-Graduação/ Mestrado	33,2%	5,6%	6,4%	8,3%
Doutorado	0,7%	5,5%	0,2%	0,2%
Não Classificada	0,4%	0,3%	0,0%	0,0%

Fontes: Tribunal de Contas da União (2006), *Boletim Estatístico de Pessoal* (2007) e *Relatório de Gestão do Capital Humano* do Saratoga Institute do Brasil (2004).

A média etária é de 43 anos, havendo uma concentração de servidores acima de 40 anos de idade (cerca de 65%). Esta característica é percebida, também, no setor público civil federal, sendo que a concentração é ainda maior: a média etária é de 46 anos, sendo que 73% possuem acima de 40 anos. Em relação ao cargo de *analista*, observa-se que os servidores são um pouco mais jovens, conforme representado no Gráfico 6:

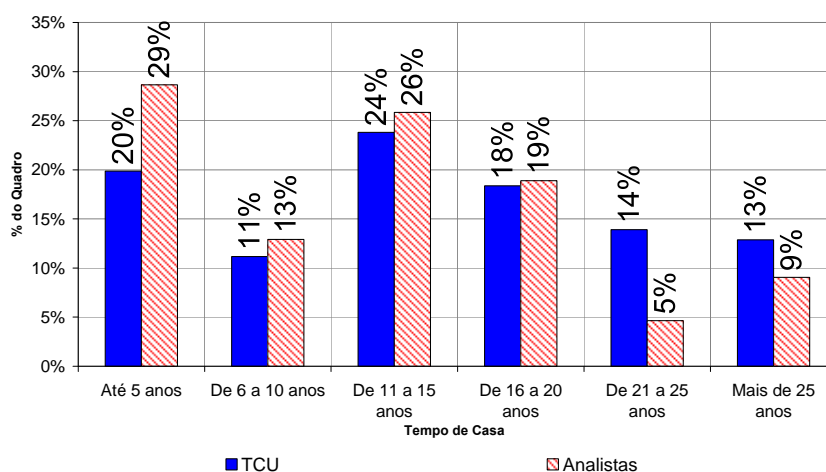
Gráfico 6. Distribuição de servidores por faixa etária no TCU.



Fonte: Tribunal de Contas da União (2006).

Os servidores do TCU possuem, em média, 14 “anos de casa” (tempo de trabalho na organização). Como houve contratações de quantitativos maiores de *analistas* nos últimos 5 anos, existe uma concentração de servidores com até 5 anos de casa neste cargo: 29% contra 20% do quantitativo total. A média de tempo de casa dos *analistas* é de 12 anos, caracterizando uma população com menos tempo de casa e idade. No Gráfico 7 são apresentadas as distribuições de tempo de casa:

Gráfico 7. Distribuição de servidores por tempo de casa no TCU.



Fonte: Tribunal de Contas da União (2006).

Os *analistas* possuem, de modo geral, um bom nível cultural e de formação, tendo cursado boas universidades e sofrido uma intensa concorrência para o ingresso no Tribunal. Não há uma estatística sobre os cursos de formação destes servidores, sendo estes dos mais variados, já que, o requisito de participação no concurso, na grande maioria das vezes, é somente de nível superior, sem especificação do curso de

graduação. Portanto, não é incomum serem encontrados servidores formados em odontologia, comunicação, biologia ou artes trabalhando no TCU. Naturalmente que as formações mais comuns acabam sendo as de direito, administração e contabilidade, que são mais afins aos conteúdos exigidos nas provas de seleção e aos trabalhos que serão posteriormente realizados.

Em pesquisa de clima organizacional aplicada no início de 2007, os servidores que participaram demonstraram o reconhecimento de que consideram o TCU como um bom lugar para se trabalhar: 88,6% afirmaram que recomendariam o TCU como um *bom lugar para se trabalhar* e 86,2% possuem *orgulho* de trabalhar na organização. Contudo, quando questionados sobre parcela do tempo em que os colegas encontram-se motivados, somente 50,6% dos servidores concordaram ou concordaram totalmente que os colegas estão *motivados na maior parte do tempo*. O mesmo percentual (50,6%) pode ser observado quando se pergunta se os colegas estão dispostos a *ir além das suas atribuições* para ajudar o Tribunal a alcançar suas metas, demonstrando oportunidades de melhorias no que se refere ao engajamento dos servidores, na percepção dos próprios colegas.

Se considerarmos as características das carreiras públicas descritas por Ferrari (1981), ou seja, a *estabilidade*, a *impessoalidade* e a *permissividade*; podemos observar que no TCU elas estão presentes em diferentes medidas. A *estabilidade* é a mais óbvia, pois faz explicitamente parte do contrato de adesão ao emprego no setor público. Não há o que se destacar em relação a esta característica que não tenha sido feito no capítulo que disserta sobre as características gerais do modelo de gestão de carreiras. A característica da *impessoalidade* no TCU é percebida, mais evidentemente, nas relações entre servidores e suas respectivas chefias. Deve-se destacar que o TCU é uma organização de auditoria que fornece pareceres que validam ou invalidam práticas da administração pública. Muitas vezes, contudo, os pareceres dos *analistas* não coincidem com os das chefias, fazendo com que ambos tenham que expressar opiniões contrárias. A chefia não tem o poder de vetar ou alterar pareceres dos *analistas*, podendo no máximo prover os seus próprios comentários. Esta prática visa à manutenção da independência de quem analisa os processos e, de certa forma, está permeada na cultura organizacional, mesmo nas *unidades* mais administrativas. Uma interpretação possível é que os servidores e gestores, assumindo esta premissa de independência, fazem com que a impessoalidade nas relações entre chefe e subordinado se faça presente com mais intensidade. Ferrari (1981) havia destacado a diluição do poder dos gestores como uma conseqüência da *impessoalidade*; e no TCU,

percebe-se, que não só a natureza transitória das funções de gestão, como a cultura de independência, favorece esta diluição.

Uma possível evidência da impessoalidade poderia ser observada na excessiva condescendência dos gestores na avaliação do *desempenho profissional* dos servidores. É difícil aceitar que o desempenho médio de qualquer grupo que tenhamos participado em nossas vidas tenha sido de 92%, bem como, que 97% deste grupo tenha mais de 70% dos pontos possíveis em uma avaliação qualquer – provavelmente, não foi assim nas nossas escolas e universidades e, raramente, o é no setor privado. A personalização da avaliação de desempenho pode, na prática, trazer complicações para vida do gestor, envolvendo problemas como os relativos às suas relações com os subordinados, à falta de engajamento, a possíveis sabotagens conseqüentes de uma má avaliação e, até mesmo, ao receio de que amanhã aquele servidor mal avaliado venha a se tornar o novo chefe. Estas complicações, quando associadas à quase impossibilidade de demissão dos servidores, faz com que *impessoalidade*, naturalmente, torne-se uma estratégia de fuga destes conflitos.

A *permissividade* é uma característica menos evidente. Os servidores já contam com um horário de trabalho flexível, podendo optar por trabalhar 30 horas semanais. Desta forma, acabam conciliando atividades domésticas e pessoais com o horário de trabalho. É bastante comum que servidores, por exemplo, almoçem com as suas famílias durante a semana de trabalho, sem um horário rígido para sair e voltar do almoço; ou ainda, que servidores optem por trabalhar somente no período da tarde, completando 6 horas diárias até 19hrs. Não se observa com freqüência a realização de horas extras de trabalho, sendo estas mais freqüentes quando se trata dos ocupantes de *funções de confiança* (FCs). Contudo, a existência destas características não caracteriza, por si só, a presença da *permissividade*, pois se tratam de políticas formais adotadas pelo TCU e não de liberdades assumidas pelos servidores. Apesar disto, em pesquisa de clima organizacional conduzida no início de 2007 na organização, somente 66% dos servidores afirmaram concordar ou concordar totalmente com a afirmação de que os servidores da *unidade* se dedicam prioritariamente ao trabalho durante o expediente, o que pode indicar a presença de certo grau de *permissividade*. A permissividade poderia estar presente em abusos destas políticas, ou seja, faltas ou descumprimento do horário mínimo de trabalho, mas não há evidências suficientes que indiquem estas práticas. Uma possível evidência estaria, novamente, relacionada às avaliações de desempenho dos servidores. De fato seria possível que as médias de avaliação tenham sido elevadas e concentradas, desde que o que esteja sendo exigido

como desempenho seja fácil de ser alcançado. Deve-se lembrar que a *permissividade* pode ser percebida, também, em relação às exigências do próprio trabalho, como destacado por Ferrari (1981).

5. ÂNCORAS DE CARREIRA DOS SERVIDORES DO TCU.

5.1. Predominância das âncoras de carreira

Notas metodológicas sobre o levantamento das âncoras de carreira

O questionário aplicado é baseado na metodologia de levantamento de âncoras de carreira elaborado por Schein (1996). Esta metodologia prevê a aplicação de um questionário estruturado por perguntas objetivas seguido de uma entrevista individual na qual o indivíduo é submetido a um conjunto de questões qualitativas. O questionário e as questões abordadas na entrevista levariam o indivíduo a refletir sobre os principais fatores que o fizeram tomar determinadas decisões ao longo de sua carreira e, a partir desta reflexão, a fazer a escolha da sua âncora de carreira.

O questionário proposto por Schein (1996), também, denominado de inventário de âncoras de carreira, é composto por um conjunto de quarenta (40) questões fechadas nas quais o indivíduo, com base em uma escala de avaliação, define o quanto cada questão se aplica à sua auto-percepção em relação aos seus valores, necessidades e capacidades. Cada questão está relacionada a uma âncora de carreira e cada âncora possui cinco (5) questões relacionadas. Quanto mais frequentemente a questão se aplica ao indivíduo, maior a pontuação obtida pela questão. A escala prevê as seguintes alternativas para a pergunta “*O quanto cada questão se aplica a você?*”: jamais/ nunca (1 ponto); ocasionalmente (-) (2 pontos); ocasionalmente (+) (3 pontos); frequentemente (-) (4 pontos); frequentemente (+) (5 pontos); e sempre (6 pontos). A âncora de carreira, por meio da aplicação do inventário, é identificada pelo cálculo da média aritmética simples das cinco (5) questões de cada âncora, e a que obtiver a maior média será, *a priori*, a do indivíduo²⁷.

Deve-se observar que quando Schein (1996) definiu o conceito de âncora de carreira, ele a considerou como aquele conjunto de valores, necessidades e capacidades que o indivíduo acredita possuir (auto-percepção) e que não abre mão diante de escolhas profissionais. Este conjunto seria definido como a âncora de carreira do indivíduo e determinaria decisões como mudar de um emprego, aceitar uma promoção, seguir determinada especialidade, estudar para um concurso, dentre várias outras possíveis. Contudo, mesmo Schein (1974b) admite, existe uma sobreposição entre as

²⁷ Ver inventário de âncoras de carreira no ANEXO XI.

“várias âncoras” do indivíduo, apesar desta afirmação não ser coerente com o conceito posterior de âncora de carreira (aquela que puxa o indivíduo para determinada escolha). Os indivíduos podem ter, portanto, capacidades, necessidades e valores que se aproximam às características de diversas âncoras de carreira, o que foi defendido por Feldman e Bolino (1996) quando propuseram a existência de uma âncora de carreira primária e uma secundária. A compreensão das âncoras de carreira pode, portanto, prover uma hierarquia de necessidades e valores.

O questionário provê esta hierarquia de âncoras de carreira, relacionando-as em ordem de pontuação em função das respostas que o indivíduo assinalou. A âncora de carreira que obtiver a maior pontuação (que varia de 1 a 6), seria a âncora do indivíduo, que deveria, ainda, fazer uma reflexão sobre este resultado durante a entrevista. O procedimento da entrevista é particularmente útil quando mais de uma âncora de carreira é indicada como a principal, ou seja, quando há empate na pontuação máxima final. A necessidade de escolha forçada de uma âncora de carreira, no momento de entrevista, é particularmente útil no que se refere à orientação profissional de um indivíduo isolado. No experimento conduzido por Schein (1974b), poucos casos (11,36%, cinco em quarenta e quatro) ocorreram em que o indivíduo apresentou mais de uma âncora de carreira, sendo necessária uma escolha forçada. Como o objetivo desta pesquisa é a identificação da predominância das âncoras de carreira, de forma que possa ser observada uma hierarquia entre elas, será aplicada uma simplificação do método proposto por Schein (1996). Esta simplificação representa a focalização no método quantitativo por meio da aplicação do inventário de âncoras de carreira.

Resultados

Dos 83 servidores participantes²⁸, 64 (77%) não apresentaram empate na âncora de carreira, sendo que 16 (19,3%) tiveram duas âncoras empatadas, 4 (4,8%) tiveram três âncoras e 1 (1,2%) apresentou quatro âncoras. Se considerados somente aqueles servidores que não apresentaram empate na âncora principal (64), a âncora que mais se fez presente foi a de *estilo de vida* (31%), seguida de *vontade de servir ou dedicar-se a uma causa* (27%) e, depois, e *segurança e estabilidade* (20%). Estas três âncoras de carreira, juntas, representam a maioria (78%) dos servidores pesquisados que não apresentaram empate na âncora principal; os demais (22%) estão distribuídos

²⁸ Como já apresentado na seção de Metodologia, dentro do universo de servidores do TCU (2.401) a nossa população é composta por servidores de nível superior, no cargo efetivo de *analista*, que estão alocados nas *unidades de apoio estratégico* (ISC, SEPLAN e SETEC), ou seja, 136 servidores.

nas âncoras do *puro desafio*, *competência técnica*, *autonomia e independência* e *competência gerencial*. A âncora da *criatividade empreendedora* não se fez presente entre estes os servidores, conforme pode ser observado na Tabela 17:

Tabela 17. Quantidade (Qtde) e % de servidores por âncora de carreira.

Âncora	Qtde	%
Estilo de vida	20	31%
Vontade de servir ou dedicar-se a uma causa	17	27%
Segurança e estabilidade	13	20%
Puro desafio	5	8%
Competência técnica	4	6%
Autonomia e independência	3	5%
Competência gerencial	2	3%
Criatividade empreendedora	0	0%
Total:	64	100%

n = 64 servidores.

Considerando-se, ainda, os 19 servidores que apresentaram empate em mais de uma âncora, em 12 casos o empate envolveu a âncora de *vontade de servir ou dedicar-se a uma causa* e em 10 o empate foi com a âncora de *estilo de vida*, o que reforça a predominância geral destas duas âncoras entre os servidores pesquisados.

Quando consideradas as médias de pontos (PTOS) obtidos por âncora de carreira de todos os 83 servidores respondentes, observa-se o mesmo comportamento de predominância das âncoras de *estilo de vida* (4,55), seguida de *vontade de servir ou dedicar-se a uma causa* (4,41) e, depois, de *segurança e estabilidade* (4,16). A pontuação média da âncora da *competência técnica* (4,08) aproxima-se mais das três predominantes. Apesar de haver uma menor dispersão entre as notas das âncoras de carreira, destaca-se, novamente, a não predominância das âncoras de *puro desafio*, *autonomia e independência*, *competência gerencial* e *criatividade empreendedora*, conforme pode ser observado na Tabela 18.

Tabela 18. Média de pontos (PTOS) por âncora de carreira.

Âncora	Qtde	PTOS
Estilo de vida	20	4,55
Vontade de servir ou dedicar-se a uma causa	17	4,41
Segurança e estabilidade	13	4,16
Competência técnica	4	4,08
Puro desafio	5	3,93
Autonomia e independência	3	3,75
Criatividade empreendedora	0	2,96
Competência gerencial	2	2,87

n = 83 servidores.

Quando analisadas as dez questões que maiores pontuações obtiveram, percebe-se, novamente, a predominância das âncoras de *estilo de vida* e da *vontade de servir ou dedicar-se a uma causa*: sete entre as dez mais pontuadas referem-se a estas âncoras. Destaca-se, ainda, a presença de três questões relacionadas à *competência técnica, autonomia e independência* e *segurança e estabilidade*. Coincidentemente, as duas questões com maiores pontuações apresentaram os dois menores desvios padrões, 0,93 na *competência técnica* e 0,96 no *estilo de vida*, indicando maior consenso da amostra de servidores em relação à importância destes aspectos para suas carreiras: eles, predominantemente, desejam *carreiras que permitam a conciliação entre necessidades pessoais, familiares e profissionais* e que sejam *capazes de utilizar suas aptidões e talentos* no trabalho. A Tabela 19 consolida hierarquicamente as dez questões com maiores pontuações e os seus respectivos desvios padrões.

Tabela 19. Dez (10) questões do inventário de âncoras de carreira que obtiveram as maiores pontuações.

RNK	PTO	Questão	Âncora	Desvio Padrão
1	5,36	Sonho com uma carreira que me permita conciliar minhas necessidades pessoais, familiares e profissionais	Estilo de vida	0,96
2	5,14	Sinto-me mais realizado em meu trabalho quando sou capaz de utilizar minhas aptidões e talentos	Competência técnica	0,93
3	4,96	Somente acho que minha vida está sendo bem-sucedida quando consigo contrabalançar exigências pessoais, familiares e profissionais	Estilo de vida	1,17
5	4,78	Sinto-me mais realizado em relação à minha carreira quando coloco minha capacidade a serviço de meus semelhantes	Vontade de servir ou dedicar-se a uma causa	1,05
5	4,78	Para mim é mais importante conciliar as demandas de minha vida pessoal e profissional do que alcançar um alto cargo	Estilo de vida	1,10
6	4,77	Acho mais importante utilizar minhas aptidões para fazer deste mundo um lugar melhor para se viver e trabalhar do que para alcançar um alto cargo	Vontade de servir ou dedicar-se a uma causa	1,14
7	4,73	Sonho em ter uma carreira que me dê a liberdade de executar meu trabalho a meu modo e dentro do meu horário	Autonomia e independência	1,19
8	4,69	Procuro empregos em organizações que me proporcionem uma sensação de segurança e estabilidade	Segurança e estabilidade	1,12
9	4,57	Sonho em ter uma carreira que dê uma verdadeira contribuição para a humanidade e a sociedade	Vontade de servir ou dedicar-se a uma causa	1,29
10	4,48	Somente considerarei minha carreira um sucesso se achar que contribuí verdadeiramente para o bem-estar da sociedade	Vontade de servir ou dedicar-se a uma causa	1,14

“RNK”: posicionamento no *ranking* de maiores pontos (PTOS).

“PTO”: média de pontos na questão (de 1 a 6).

n = 83 servidores.

Na perspectiva inversa, quando analisadas as dez questões que menores pontuações obtiveram, percebe-se a predominância das âncoras da *competência*

gerencial e da criatividade empreendedora: seis questões entre as dez referem-se a estas âncoras. Destaca-se, ainda, a presença de questões relacionadas à *autonomia e independência e competência técnica*. É interessante perceber que as questões que afirmam a preferência do servidor por sair da organização em prol de alguma necessidade, busca de autonomia e independência, área de especialidade ou carreira gerencial, estão entre as de notas mais baixas, sugerindo a pouca disposição dos servidores em, eventualmente, largarem seus empregos na busca de maior satisfação profissional por estas razões. A Tabela 20 consolida hierarquicamente as dez questões com menores pontuações e os seus respectivos desvios padrões²⁹.

Tabela 20. Dez (10) questões do inventário de âncoras de carreira que obtiveram as menores pontuações.

RNK	PTO	Questão	Âncora	Desvio Padrão
31	3,23	Mais do que ter segurança, considero importante a oportunidade de realizar o trabalho a meu modo, livre de regras e limitações	Autonomia e independência	1,21
32	2,94	Somente vou achar que minha carreira é um sucesso se conseguir criar ou construir algo que seja uma produção ou uma idéia inteiramente minha	Criatividade empreendedora	1,25
33	2,90	Estou sempre à procura de idéias que me permitam dar início a um empreendimento próprio	Criatividade empreendedora	1,20
34	2,89	Prefiro sair da organização onde estou a aceitar um cargo que reduza minha autonomia e liberdade	Autonomia e independência	1,30
35	2,72	Prefiro sair da organização onde estou a aceitar um cargo em esquema rotativo que me afaste da minha área de especialidade	Competência técnica	1,32
36	2,70	Sonho em começar e fazer crescer meu próprio negócio	Criatividade empreendedora	1,26
37	2,55	Tornar-me gerente geral é mais interessante para mim do que ocupar o cargo de gerente técnico na minha área de especialidade	Competência gerencial	1,43
38	2,52	Somente vou achar que minha carreira é um sucesso se me tornar um gestor geral de alguma organização	Competência gerencial	1,32
39	2,36	Acho mais importante tocar minha própria empresa do que ocupar um alto cargo em uma empresa alheia	Criatividade empreendedora	1,19
40	2,02	Prefiro sair da organização onde estou a aceitar um cargo que me afaste da carreira administrativa ou de gerência geral	Competência gerencial	1,15

“RNK”: posicionamento no *ranking* de maiores pontos.

“PTO”: média de pontos na questão (de 1 a 6).

n = 83 servidores.

O conjunto de dados apresentados indica que existe uma predominância de duas âncoras de carreira em específico: a de *estilo de vida* e a da *vontade de servir ou dedicar-se a uma causa*. Estas duas âncoras apresentam, inclusive, os menores desvios médios entre as questões abordadas no questionário, o que sugere um maior consenso

²⁹ Ver Tabela completa no ANEXO XII.

entre os servidores que as assinalaram. As âncoras da *competência técnica* e da *segurança e estabilidade* encontram-se em posições intermediárias nas análises, e podem ser consideradas de média relevância para este grupo de servidores pesquisados. Por outro lado, destaca-se a baixa predominância das âncoras da *competência gerencial* e da *criatividade empreendedora*, indicando pouco interesse dos servidores por carreiras gerenciais ou por atuarem e em serem identificados como empresários e empreendedores³⁰.

5.2. Relação entre âncoras e propensões comportamentais (OPQ)

Notas metodológicas sobre o instrumento OPQ

A relação entre as âncoras de carreira e as propensões comportamentais dos servidores pode ser útil para complementarmos as nossas análises por meio do entendimento de comportamentos que são mais propensos de serem adotados por tipo de âncora. O objetivo principal desta análise é reforçar ou não algumas expectativas em relação a determinados comportamentos esperados em função da descrição das âncoras de carreira de Schein (1996) e enriquecer as nossas conclusões. Os dados resultantes da aplicação deste questionário foram disponibilizados como dados primários para esta pesquisa e levantados em 2006 pelo TCU junto aos mesmos servidores que preencheram o inventário de âncoras de carreira. Foi utilizado o instrumento OPQ (*occupational profile questionnaire*) da empresa de origem britânica SHL. O OPQ é um teste psicométrico baseado na teoria dos traços, que mapeia, por meio da auto-percepção do indivíduo, trinta e duas (32) propensões comportamentais, conforme pode ser observado no Quadro 7³¹:

³⁰ Ver banco de dados completo que subsidiou as análises no ANEXO XIII.

³¹ Ver descrição detalhada das propensões comportamentais no ANEXO XIV.

Quadro 7. Comportamentos levantados no instrumento OPQ.

ID	Comportamento OPQ	ID	Característica do OPQ
1	Persuasivo	17	Atraído pela variedade
2	Controlador	18	Adaptável
3	Franco	19	Visão de longo prazo
4	Independente	20	Consciente dos detalhes
5	Extrovertido	21	Perseverante
6	Sociável	22	Segue as regras
7	Socialmente seguro de si	23	Descontraído
8	Modesto	24	Preocupado
9	Democrático	25	Não é suscetível
10	Atencioso	26	Otimista
11	Racional com dados	27	Não é desconfiado
12	Avaliador	28	Emocionalmente controlado
13	Comportamental	29	Vigoroso
14	Convencional	30	Competitivo
15	Conceitual	31	Ambicioso
16	Inovador	32	Decisivo

Fonte: SHL.

Estas propensões comportamentais são identificadas por meio das respostas assinaladas em uma combinação de cento e quatro (104) questões de múltipla escolha. Cada questão é composta por um conjunto de quatro (4) comportamentos, os quais o indivíduo deve selecionar dois: aquele com o qual ele “*mais se identifica*” e aquele com o qual ele “*menos se identifica*”³². Os comportamentos são classificados individualmente de acordo com uma escala de 10 pontos que inicia no ponto (PTO) um (1), ou seja, um comportamento *extremamente improvável* de ser adotado; e termina no ponto (PTO) dez (10), expressando um comportamento *extremamente provável* de ser adotado (veja Quadro 8).

Quadro 8. Interpretação da escala do instrumento OPQ.

Ponto	Termos para descrever as escalas...
10	Extremamente provável, propenso, característico
9	Muito provável, preferência muito forte
8	Altamente provável, preferência forte
7	Leve tendência para, preferência para
5 ou 6	Se comporta como a maioria, típico dos outros
4	Levemente menos provável
3	Altamente improvável, fraco
2	Muito improvável, forte preferência contrária
1	Extremamente improvável, sem propensão

Fonte: SHL.

A escala do instrumento OPQ é ipsativa, ou seja, expressa a intensidade de um comportamento relativo a outros, desta forma, à medida que o ponto (PTO) de um

³² Ver exemplo do questionário no ANEXO XV.

determinado comportamento sobe, o de outro tende a descer automaticamente³³. Vale ressaltar que, o instrumento OPQ não fornece, necessariamente, comportamentos adotados no ambiente de trabalho, mas as propensões comportamentais por meio dos comportamentos com os quais o respondente mais ou menos se identifica.

A relação entre perfis comportamentais e âncoras de carreira já foi abordada por autores tais como Barrik e Mount (1991), Tokar *et al.* (1998), Nordvik (1996) e van Dam (2004). Dulewics e Hebert (1999), especificamente, utilizaram o instrumento OPQ para estabelecer a relação entre características comportamentais e status de carreira de gestores; Robertson e Kinder (1993) identificaram relações entre o desempenho e características levantadas pelo instrumento OPQ; e Robertson, Gibbons, Baron, MacIver e Nyfield (1999) identificaram que determinados comportamentos do OPQ apresentariam correlações com competências gerenciais específicas³⁴.

Resultados

Dos 83 servidores que tiveram suas âncoras de carreira levantadas, somente quatro não tiveram suas propensões comportamentais levantadas pelo instrumento OPQ. Portanto, a amostra de servidores que preencheram ambos os questionários é de 79. No universo pesquisado de 136 servidores, este nível de resposta contém uma margem de erro de 7,2%, considerando-se um intervalo de confiança de 1,96 e *split* de 0,25 (Gil, 1991). É relevante, antes de prosseguirmos, analisarmos os dados oriundos do levantamento de propensões comportamentais (OPQ) junto a esta amostra de 79 servidores. A Tabela 21 consolida as informações das médias, medianas e desvios padrões encontrados em cada um dos comportamentos do OPQ.

³³ Ver o relatório completo do OPQ no ANEXO XVI.

³⁴ Ver maiores detalhes sobre o instrumento OPQ no sítio da Internet da SHL (<http://www.shl.com>).

Tabela 21. Médias, medianas e desvios padrões dos comportamentos do OPQ.

ID	Comportamento OPQ	Média	Mediana	Desvio Padrão
1	<i>Persuasivo*</i>	3,03	3,00	1,98
2	<i>Controlador*</i>	4,49	5,00	2,46
3	Franco	5,73	6,00	2,21
4	<i>Independente**</i>	6,66	7,00	2,34
5	Extrovertido	5,25	5,00	2,49
6	Sociável	5,53	5,00	2,21
7	Socialmente seguro De Si	5,35	5,00	2,33
8	Modesto	6,19	7,00	2,26
9	Democrático	5,39	6,00	2,22
10	Atencioso	5,51	6,00	2,28
11	Racional Com Dados	5,24	5,00	2,28
12	Avaliador	5,95	6,00	2,09
13	Comportamental	5,77	6,00	2,09
14	<i>Convencional**</i>	6,41	6,00	2,29
15	<i>Conceitual**</i>	7,03	7,00	2,52
16	Inovador	5,92	6,00	2,34
17	<i>Atraído pela Variedade**</i>	6,56	7,00	2,61
18	Adaptável	5,56	5,00	2,27
19	Visão De Longo Prazo	6,22	6,00	2,31
20	Consciente dos Detalhes	6,25	6,00	2,37
21	Perseverante	5,84	6,00	2,69
22	Segue as Regras	5,41	5,00	2,15
23	Descontraído	5,57	5,00	2,51
24	Preocupado	6,10	6,00	2,32
25	Não É Suscetível	5,20	5,00	2,09
26	Otimista	5,76	6,00	2,48
27	<i>Não É Desconfiado**</i>	6,38	6,00	2,07
28	Emocionalmente Controlado	6,05	6,00	2,52
29	<i>Vigoroso*</i>	4,81	5,00	2,29
30	<i>Competitivo*</i>	2,89	3,00	1,81
31	<i>Ambicioso*</i>	3,62	3,00	2,10
32	Decisivo	5,53	5,00	2,29

Fonte: Tribunal de Contas da União (2006).

* Comportamentos que tiveram as menores pontuações (menor propensão de serem adotados)

** Comportamentos que tiveram as maiores pontuações (maior propensão de serem adotados)

Os três comportamentos que obtiveram as menores pontuações médias foram: *competitividade*, *persuasão* e *ambição*; notas: 2,89; 3,03; e 3,62; respectivamente. De acordo com a descrição destes comportamentos, a baixa *competitividade* indica que os servidores não gostam de competir uns com os outros, na crença de que participar é mais importante que vencer; a baixa *persuasão* indica a ausência de uma propensão do servidor em pressionar os outros para que mudem suas opiniões, em vender uma idéia ou negociar seu ponto de vista; e a falta de *ambição* indica que os servidores, na média, são pouco concentrados na progressão de carreira e que gostam de trabalhar com objetivos e alvos possíveis ao invés de altamente ambiciosos e que exijam muito de si. Destaca-se, também, que o resultado do levantamento indicou um baixo *vigor* (4,81)

destes servidores, indicando a preferência por trabalhos em ritmos constantes e que não exijam demais.

Os três comportamentos que tiveram as maiores pontuações foram: *conceitual*, *independente* e *convencional*; notas: 7,03, 6,66, e 6,41, respectivamente (em 10 pontos possíveis). Este grupo de servidores, até mesmo pela sua qualificação, demonstra interesse por teorias e conceitos. A experiência de conduzir reuniões em grupo junto a estes servidores é uma evidência a mais que reforça esta característica: é comum que discussões conceituais e abstratas ocupem mais espaço do que as discussões práticas, voltadas ao “como fazer”. Se por um lado esta característica, algumas vezes, entrava determinadas iniciativas práticas, pois se gasta muito tempo na discussão conceitual; por outro, provê considerável consistência às decisões que são tomadas. Este traço pode ter relação com a própria natureza do Tribunal, que deve garantir a realização análises bastante fundamentadas para o julgamento das contas dos administradores públicos. O comportamento de *independência*, por sua vez, sugere a propensão destes servidores por seguirem seus próprios métodos, não levando em consideração as decisões da maioria. Esta última característica pode ser um reflexo da dinâmica de independência existente nos trabalhos de auditoria e análise de processos. O *convencionalismo* indica a preferência dos servidores por métodos bem estabelecidos e abordagens mais convencionais para a solução de problemas.

Foram realizados dois tipos de análises por meio do cruzamento das pontuações obtidas nas âncoras de carreira e as pontuações obtidas nos comportamentos do OPQ. O primeiro tipo de análise tem o objetivo de identificar a predominância de determinados comportamentos (maiores ou menores pontos no OPQ) por âncora de carreira. Esta análise foi ser feita com base dois parâmetros: (a) o ponto (PTO) do comportamento e o seu significado, dada a escala utilizada pelo instrumento OPQ (de 1 a 10); e (b) o ponto (PTO) do comportamento relativo a cada âncora de carreira, ou seja, quais comportamentos apresentam pontos mais ou menos elevados em determinadas âncoras de carreira. Para realizamos esta primeira análise foram expurgados os servidores que apresentaram empate na âncora principal (19) ou que não preencheram o instrumento OPQ (4), o que representa uma amostra total de 61 servidores. No universo pesquisado de 136 servidores, este nível de resposta contém uma margem de erro de 9,4%, considerando-se um intervalo de confiança de 1,96 e *split* de 0,25 (Gil, 1991). A Tabela 22 apresenta as médias de pontos no OPQ por âncora de carreira.

Tabela 22. Médias de pontos por comportamento do OPQ e por âncora de carreira.

		Âncora							
		Competência técnica	Competência gerencial	Autonomia e independência	Segurança e estabilidade	Criatividade empreendedora	Vontade de servir ou dedicar-se a uma causa	Puro desafio	Estilo de vida
Número de Servidores		4	2	3	12	0	16	5	19
ID	Comportamento OPQ	PTO	PTO	PTO	PTO	PTO	PTO	PTO	PTO
1	Persuasivo	4,00	**5,50	4,67	2,67	N/A	3,06	2,60	*2,57
2	Controlador	6,00	**7,50	6,67	4,25	N/A	4,81	4,60	*3,84
3	Franco	7,50	**8,50	5,00	5,50	N/A	5,94	8,20	*4,89
4	Independente	6,75	**10,00	8,33	6,17	N/A	7,44	*6,00	6,05
5	Extrovertido	5,00	**6,50	5,33	*4,75	N/A	5,19	6,00	5,74
6	Sociável	*4,25	5,50	5,67	5,58	N/A	5,56	5,20	**5,94
7	Socialmente seguro De Si	**6,75	5,50	5,33	*5,16	N/A	5,63	5,20	5,21
8	Modesto	4,75	**7,50	*3,00	5,42	N/A	6,13	5,80	6,68
9	Democrático	5,50	*3,50	5,00	5,42	N/A	**5,87	4,60	5,53
10	Atencioso	4,00	4,50	**6,33	5,08	N/A	6,31	*3,60	5,84
11	Racional Com Dados	*3,75	4,00	**5,66	5,00	N/A	5,19	5,00	5,37
12	Avaliador	5,75	*4,50	8,33	5,50	N/A	6,75	5,40	5,53
13	Comportamental	*4,50	6,00	6,00	6,08	N/A	5,81	5,60	**6,47
14	Convencional	*5,00	7,00	5,67	**7,16	N/A	5,94	5,60	6,47
15	Conceitual	*4,00	7,00	**8,66	7,00	N/A	8,19	7,20	7,26
16	Inovador	6,25	5,00	**8,00	*4,75	N/A	6,69	7,80	5,47
17	Atraído pela Variedade	8,25	7,00	8,33	*5,00	N/A	6,19	**8,40	6,79
18	Adaptável	6,25	**7,00	*5,00	5,42	N/A	5,31	5,20	6,16
19	Visão De Longo Prazo	6,75	*5,50	**8,66	6,67	N/A	5,69	5,80	6,26
20	Consciente dos Detalhes	*4,25	5,50	5,67	6,42	N/A	**6,87	5,40	6,37
21	Perseverante	*4,00	*4,00	5,33	**7,58	N/A	5,50	6,80	5,95
22	Segue as Regras	4,25	*3,00	4,33	**6,08	N/A	5,38	4,40	5,42
23	Descontraído	**6,75	*4,50	4,67	6,00	N/A	4,69	4,60	5,95
24	Preocupado	5,75	*4,00	5,00	**6,66	N/A	5,25	5,20	6,47
25	Não É Suscetível	5,75	4,50	4,67	**6,41	N/A	5,44	*4,00	4,74
26	Otimista	**6,25	3,50	*3,33	6,17	N/A	6,06	5,20	6,16
27	Não É Desconfiado	5,75	*3,50	5,33	6,33	N/A	6,06	5,40	**6,73
28	Emocionalmente Controlado	**7,25	6,50	*2,66	6,08	N/A	5,81	5,00	6,05
29	Vigoroso	5,25	*3,50	4,00	5,17	N/A	4,44	**6,20	4,37
30	Competitivo	**4,75	4,50	*2,00	2,75	N/A	2,19	3,20	2,47
31	Ambicioso	**6,00	5,00	5,67	4,00	N/A	*3,12	3,20	3,26
32	Decisivo	5,75	5,50	6,00	*4,83	N/A	4,88	**8,60	5,84

n = 61

N/A: sem informação.

* menor média de pontuação do comportamento, entre as âncoras de carreira.

** maior média de pontuação do comportamento, entre as âncoras de carreira.

O segundo tipo de análise envolve a correlação entre os pontos atribuídos às âncoras de carreira e os pontos atribuídos aos comportamentos do OPQ. Nesta análise foram considerados todos os servidores que preencheram ambos os questionários, ou seja, 79 servidores. Para a análise de correlação foi utilizado o coeficiente de *pearson*. A aplicação deste coeficiente tem o objetivo de verificar a existência de dependência entre a variável dependente “âncora de carreira” e a variável independente “comportamento do OPQ”, podendo variar de $-1,000$ (máximo de correlação negativa) a $+1,000$ (máximo de correlação positiva). Quando mais próximos desses valores, mais forte a relação entre as variáveis em estudo; a pontuação zero neste coeficiente indica a total ausência de correlação.

Deve-se observar, também, a significância (Sig.) das correlações entre estas variáveis, que é medida por meio do valor do *nível-p*. O valor do *nível-p* representa um índice decrescente da confiabilidade do resultado, ou seja, quanto mais alto o *nível-p*, menos se pode acreditar que a relação observada entre âncoras de carreira e comportamentos seja um indicador confiável. Este índice representa a probabilidade de erro envolvida em aceitar o resultado observado como válido, isto é, como representativo da população. Na Tabela 23 são apresentadas as correlações de *pearson* (Corr. Pearson) encontradas entre as variáveis e seus respectivos índices de significância (Sig.). As regiões da Tabela que se referem às significâncias estão hachuradas quando os valores são menores que 0,05, ou em outras palavras, quando a probabilidade de erro for de até 5%. Esta probabilidade de erro, normalmente, é aceita como estatisticamente aceitável.

Tabela 23. Índices de Correlações (Corr.) de *Pearson* e significâncias entre comportamentos levantados pelo OPQ e âncoras de carreira.

ID	Comportamento OPQ	Medidas Estatísticas	Âncora							
			Competência técnica	Competência gerencial	Autonomia e independência	Segurança e estabilidade	Criatividade empreendedora	Vontade de servir ou dedicar-se a uma causa	Puro desafio	Estilo de vida
1	Persuasivo	Corr. Pearson	0,143	**0,460	0,253	*-0,046	0,264	0,042	0,209	0,034
		Sig. (2-caudas)	0,209	0,000	0,024	0,689	0,019	0,715	0,064	0,763
2	Controlador	Corr. Pearson	-0,027	**0,381	0,057	-0,124	0,018	-0,042	-0,038	*-0,160
		Sig. (2-caudas)	0,812	0,001	0,618	0,274	0,877	0,714	0,739	0,160
3	Franco	Corr. Pearson	-0,086	**0,093	-0,061	-0,105	-0,190	-0,196	-0,043	*-0,227
		Sig. (2-caudas)	0,450	0,414	0,596	0,356	0,093	0,083	0,705	0,044
4	Independente	Corr. Pearson	-0,018	0,006	**0,254	-0,049	0,143	0,135	0,045	*-0,193
		Sig. (2-caudas)	0,876	0,958	0,024	0,667	0,207	0,236	0,693	0,088
5	Extrovertido	Corr. Pearson	**0,064	0,032	0,025	-0,013	*-0,062	0,017	0,022	0,052
		Sig. (2-caudas)	0,573	0,778	0,825	0,909	0,589	0,879	0,844	0,647
6	Sociável	Corr. Pearson	-0,059	-0,132	*-0,179	**0,084	-0,114	0,053	-0,123	0,047
		Sig. (2-caudas)	0,603	0,248	0,115	0,461	0,318	0,643	0,280	0,678
7	Socialmente Seguro De Si	Corr. Pearson	0,042	**0,186	-0,081	-0,102	*-0,106	0,026	-0,032	0,104
		Sig. (2-caudas)	0,712	0,101	0,480	0,372	0,352	0,820	0,783	0,363
8	Modesto	Corr. Pearson	-0,078	*-0,260	-0,233	0,004	-0,232	**0,158	-0,117	-0,031
		Sig. (2-caudas)	0,494	0,021	0,039	0,974	0,040	0,165	0,303	0,786
9	Democrático	Corr. Pearson	-0,053	0,076	-0,066	0,151	-0,041	**0,257	*-0,121	0,179
		Sig. (2-caudas)	0,643	0,506	0,564	0,183	0,718	0,022	0,289	0,115
10	Atencioso	Corr. Pearson	0,025	*-0,218	-0,015	0,020	0,065	**0,323	-0,086	0,202
		Sig. (2-caudas)	0,826	0,054	0,897	0,863	0,570	0,004	0,449	0,075
11	Racional Com Dados	Corr. Pearson	-0,067	*-0,068	0,097	0,056	**0,129	-0,046	-0,011	0,104
		Sig. (2-caudas)	0,556	0,552	0,393	0,625	0,257	0,686	0,922	0,363
12	Avaliador	Corr. Pearson	0,081	0,041	0,131	0,051	0,168	**0,199	0,122	*-0,028
		Sig. (2-caudas)	0,479	0,721	0,251	0,654	0,138	0,079	0,283	0,810
13	Comportamental	Corr. Pearson	*-0,251	**0,167	0,000	-0,046	0,020	0,138	-0,122	0,157
		Sig. (2-caudas)	0,026	0,142	1,000	0,686	0,860	0,224	0,283	0,167
14	Convencional	Corr. Pearson	-0,078	-0,132	-0,191	**0,184	*-0,241	-0,015	-0,149	0,123
		Sig. (2-caudas)	0,492	0,246	0,092	0,104	0,033	0,893	0,189	0,282
15	Conceitual	Corr. Pearson	-0,090	0,180	0,284	*-0,142	**0,302	0,271	0,174	-0,082
		Sig. (2-caudas)	0,429	0,113	0,011	0,211	0,007	0,016	0,126	0,474
16	Inovador	Corr. Pearson	0,039	0,159	0,144	*-0,313	0,181	0,036	**0,276	-0,226
		Sig. (2-caudas)	0,733	0,161	0,205	0,005	0,110	0,752	0,014	0,045

Continua...

...continuação.

ID	Comportamento OPQ	Medidas Estatísticas	Âncora							
			Competência técnica	Competência gerencial	Autonomia e independência	Segurança e estabilidade	Criatividade empreendedora	Vontade de servir ou dedicar-se a uma causa	Puro desafio	Estilo de vida
17	Atraído Pela Variedade	Corr. Pearson	0,126	-0,085	0,189	*-0,229	**0,220	-0,035	0,205	0,001
		Sig. (2-caudas)	0,270	0,457	0,095	0,042	0,051	0,758	0,070	0,992
18	Adaptável	Corr. Pearson	-0,164	-0,026	*-0,289	**0,029	-0,121	-0,080	-0,076	-0,011
		Sig. (2-caudas)	0,149	0,817	0,010	0,800	0,287	0,481	0,507	0,922
19	Visão De Longo Prazo	Corr. Pearson	*-0,098	0,227	**0,305	0,043	0,302	0,042	0,096	0,134
		Sig. (2-caudas)	0,388	0,044	0,006	0,708	0,007	0,710	0,400	0,238
20	Consciente Dos Detalhes	Corr. Pearson	-0,185	*-0,358	-0,079	0,114	-0,177	0,070	-0,339	**0,170
		Sig. (2-caudas)	0,102	0,001	0,488	0,317	0,119	0,538	0,002	0,133
21	Perseverante	Corr. Pearson	-0,126	-0,281	-0,245	**0,153	-0,286	-0,160	*-0,296	0,035
		Sig. (2-caudas)	0,269	0,012	0,030	0,178	0,011	0,159	0,008	0,760
22	Segue As Regras	Corr. Pearson	-0,127	*-0,337	-0,065	**0,148	-0,165	0,000	-0,175	0,079
		Sig. (2-caudas)	0,265	0,002	0,569	0,192	0,146	0,998	0,123	0,486
23	Descontraído	Corr. Pearson	**0,203	0,088	-0,048	-0,004	-0,076	*-0,189	0,028	0,007
		Sig. (2-caudas)	0,073	0,440	0,674	0,970	0,507	0,094	0,807	0,954
24	Preocupado	Corr. Pearson	-0,115	-0,254	-0,114	**0,164	-0,034	-0,022	*-0,274	0,012
		Sig. (2-caudas)	0,313	0,024	0,316	0,150	0,768	0,847	0,014	0,919
25	Não É Suscetível	Corr. Pearson	0,088	**0,156	0,097	0,149	0,117	*-0,007	0,005	0,030
		Sig. (2-caudas)	0,439	0,169	0,395	0,189	0,304	0,951	0,965	0,791
26	Otimista	Corr. Pearson	**0,177	-0,090	-0,018	0,073	*-0,096	0,100	0,077	0,126
		Sig. (2-caudas)	0,119	0,431	0,874	0,521	0,400	0,380	0,499	0,269
27	Não É Desconfiado	Corr. Pearson	0,076	-0,128	-0,206	0,052	*-0,209	0,020	-0,101	**0,113
		Sig. (2-caudas)	0,508	0,260	0,069	0,646	0,064	0,860	0,376	0,320
28	Emocionalmente Controlado	Corr. Pearson	-0,011	-0,102	*-0,115	-0,045	**0,056	-0,051	-0,025	-0,080
		Sig. (2-caudas)	0,924	0,369	0,312	0,696	0,624	0,655	0,826	0,486
29	Vigoroso	Corr. Pearson	**0,132	*-0,225	-0,099	0,081	-0,015	-0,170	0,043	-0,093
		Sig. (2-caudas)	0,247	0,046	0,386	0,479	0,897	0,134	0,704	0,414
30	Competitivo	Corr. Pearson	0,348	0,071	0,192	0,062	0,212	*-0,274	**0,348	-0,068
		Sig. (2-caudas)	0,002	0,534	0,090	0,588	0,060	0,015	0,002	0,554
31	Ambicioso	Corr. Pearson	0,282	**0,330	0,070	-0,008	0,113	*-0,201	0,289	-0,056
		Sig. (2-caudas)	0,012	0,003	0,541	0,945	0,322	0,076	0,010	0,622
32	Decisivo	Corr. Pearson	-0,091	**0,094	0,001	-0,283	0,001	*-0,320	0,068	-0,306
		Sig. (2-caudas)	0,425	0,409	0,993	0,012	0,994	0,004	0,553	0,006

n = 79

Sig. (2-caudas): correlação é significativa até o nível 0,050.

* Maior correlação negativa do comportamento entre as oito âncoras de carreira.

** Maior correlação positiva do comportamento entre as oito âncoras de carreira.

A partir das duas análises, ou seja, a da predominância de determinados comportamentos (maiores ou menores pontos no OPQ) por âncora de carreira e correlação entre os pontos atribuídos às âncoras de carreira e os pontos atribuídos aos comportamentos do OPQ, é possível estabelecermos algumas relações entre as variáveis em estudo. Como o nosso objetivo é identificar eventuais comportamentos que sejam mais propensos de serem adotados por âncora de carreira, será verificado, ao mesmo tempo, a presença de comportamentos que tenha obtido uma maior ou menor pontuação no OPQ e comportamentos que tenham demonstrado correlações significativas com as âncoras. Deve-se ressaltar, contudo, que as correlações encontradas não foram elevadas, variando entre um coeficiente de *pearson* de -0,384 e +0,419. Estas correlações sugerem que a variável “comportamento do OPQ” explica parcialmente a variável “âncora de carreira”, contudo, é possível, mesmo assim, identificarmos aqueles comportamentos que apresentaram maiores correlações ou que explicam melhor âncoras de carreira estudadas. Como proposto por Babbie (1999), o

comportamento de um indivíduo não pode ser descrito de forma absoluta, portanto, nos interessa destacar aqueles comportamentos do OPQ mais propensos por âncora de carreira quando comparada às demais. No Quadro 9 estão consolidadas as análises realizadas e as respectivas indicações de comportamentos mais propensos de serem adotados por âncora de carreira (em regiões hachuradas do Quadro):

Quadro 9. Resumo das propensões comportamentais (OPQ) por âncora de carreira.

Âncora	Menos propenso a ser...	A	B	Mais propenso a ser...	C	D
Competência técnica	Comportamental*	✓	✓	Competitivo*	✓	✓
	Sociável	✓		Ambicioso*	✓	✓
	Racional com dados	✓		Socialmente seguro de si	✓	
	Convencional	✓		Descontraído	✓	
	Conceitual	✓		Otimista		
	Perseverante	✓		Emocionalmente controlado	✓	
Competência gerencial	Segue as Regras*	✓	✓	Persuasivo*	✓	✓
	Vigoroso*	✓	✓	Controlador*	✓	✓
	Perseverante*	✓	✓	Conceitual*	✓	✓
	Preocupado*	✓	✓	Visão de Longo Prazo*	✓	✓
	Consciente dos Detalhes		✓	Ambicioso		✓
	Democrático	✓		Franco	✓	
	Avaliador	✓		Independente	✓	
	Descontraído	✓		Extrovertido	✓	
Autonomia e independência	Adaptável*	✓	✓	Independente*	✓	✓
	Modesto*	✓	✓	Visão de Longo Prazo*	✓	✓
	Perseverante		✓	Conceitual*	✓	✓
	Otimista	✓		Persuasivo		✓
	Emocionalmente controlado	✓		Atencioso	✓	
	Competitivo	✓		Racional com dados	✓	
Segurança e estabilidade	Inovador*	✓	✓	Convencional*	✓	✓
	Decisivo*	✓	✓	Perseverante	✓	
	Atraído pela Variedade*	✓	✓	Segue as regras	✓	
	Extrovertido	✓		Preocupado	✓	
	Socialmente seguro de si	✓		Não é suscetível	✓	
Criatividade empreendedora	Modesto		✓	Persuasivo		✓
	Não é desconfiado		✓	Conceitual		✓
	Convencional		✓	Visão de Longo Prazo		✓
	Perseverante		✓			
Vontade de servir ou dedicar-se a uma causa	Ambicioso*	✓	✓	Democrático*	✓	✓
	Competitivo*	✓	✓	Atencioso*	✓	✓
	Decisivo*	✓	✓	Conceitual	✓	✓
				Consciente dos Detalhes	✓	
Puro desafio	Consciente dos detalhes		✓	Conceitual*	✓	✓
	Perseverante		✓	Inovador*	✓	✓
	Preocupado		✓	Ambicioso		✓
	Independente	✓		Competitivo		✓
	Atencioso	✓		Atraído pela variedade	✓	
	Não é suscetível	✓		Vigoroso	✓	
Estilo de vida	Franco*	✓	✓	Sociável	✓	
	Decisivo		✓	Comportamental	✓	
	Inovador		✓	Não é desconfiado	✓	
	Controlador	✓				
	Persuasivo	✓				

* Comportamentos que se destacam como os mais propensos de serem adotados por âncora de carreira

A coluna "A" do Quadro indica a ocorrência de ponto no OPQ baixo (<5,00) ou mais baixo entre as âncoras; a coluna "B" do Quadro indica a ocorrência de correlação negativa significativa (< ou igual a 0,05); a coluna "C" do Quadro indica a ocorrência de ponto no OPQ alto (>5,00) ou mais alto entre as âncoras; e a coluna "D" do Quadro indica a ocorrência de correlação positiva significativa (< ou igual a 0,05).

Apesar, como já exposto, dos índices de correlação não terem sido elevados, a análise dos dados apresentados pode sugerir a existência de algumas coerências. Se considerarmos a descrição de Schein (1996) das necessidades dos indivíduos que possuem determinadas âncoras de carreira, podemos identificar algumas relações congruentes, conforme é apresentado no Quadro 10. Para duas âncoras, *competência técnica* e *criatividade empreendedora*, não foi possível a identificação de comportamentos do OPQ que reforçassem a descrição de Schein (ibid).

Quadro 10. Propensões comportamentais que reforçam as descrições das âncoras de carreira.

Âncora	Descrição das características	Propensões comportamentais (OPQ)
Competência técnica	O conteúdo intrínseco do trabalho (uma moderna versão do artesanato); Desafios às suas capacidades e aptidões técnicas; Desenvolvimento, aprendizagem, aprofundamento técnico.	N/A
Competência gerencial	Oportunidade de liderar, estar no comando; Tomar decisões e definir diretrizes de impacto organizacional; Competência analítica, competência inter-pessoal e competência emocional; Ter poder e capacidade de influenciar outras pessoas.	> PERSUASIVO : gosta de vendas, à vontade usando negociação, gosta de mudar as opiniões das outras pessoas. > CONTROLADOR : gosta de estar no comando, assume a liderança, diz aos outros o que fazer, assume o controle. > VISÃO DE LONGO PRAZO : tem uma visão de longo prazo, define objetivos para o futuro, é mais provável que assuma uma perspectiva estratégica. > AMBICIOSO : ambicioso e concentrado na carreira, gosta de trabalhar com objetivos e alvos que exijam de si.
Autonomia e independência	Fazer as coisas da sua própria maneira, no seu próprio ritmo e dentro dos seus padrões; Aversão a regras, normas, padrões, métodos criados por outras pessoas e à supervisão rígida; Trabalhos claramente delineados, com prazos e metas definidas.	> INDEPENDENTE : prefere seguir seu próprio método, preparado para não levar em consideração as decisões da maioria. < ADAPTÁVEL : comporta-se de forma consistente em todas as situações, é pouco provável que se comporte de forma diferente com pessoas diferentes.
Segurança e estabilidade	Atividades constantes; Desempenhos previsíveis; Segurança no emprego; Lealdade à organização.	< INOVADOR : é mais provável que aprimore do que gere idéias, menor tendência a ser criativo e engenhoso. < ATRAÍDO PELA VARIEDADE : prefere a rotina, preparado para fazer trabalho repetitivo, não busca a variedade. > CONVENCIONAL : prefere métodos bem estabelecidos, prefere uma abordagem mais convencional. > SEGUE AS REGRAS : segue as regras e regulamentos, prefere diretrizes claras, tem dificuldade em desobedecer as regras.

Continua...

...Continuação.

Âncora	Descrição das características	Propensões comportamentais (OPQ)
Criatividade empreendedora	Canalizar seu impulso criativo na criação de novas organizações, negócios, produtos ou serviços; Desafios novos e criativos; Ter a sensação de que já alcançou o suficiente.	N/A
Vontade de servir ou dedicar-se a uma causa	Alinhamento entre seus valores fundamentais e seu trabalho; Lealdade à causa (e não à organização); Valorização da contribuição/ dedicação e não só do resultado; Ter contribuído para um mundo melhor.	<p>< AMBICIOSO: vê o avanço da carreira como menos importante, procura alvos possíveis ao invés de alvos altamente ambiciosos.</p> <p>< COMPETITIVO: não gosta de competir com os outros, acha que participar é mais importante que vencer.</p> <p>> DEMOCRÁTICO: faz consultas amplas, envolve os outros no processo de tomada de decisões, menos provável que tome decisões sozinho.</p> <p>> ATENCIOSO: solidário e obsequioso com os outros, oferece ajuda e apoio, envolve-se com os problemas dos outros.</p>
Puro desafio	Competição; Desafios cada vez maiores e mais complexos; Ter poder e capacidade de influenciar outras pessoas; Ter transposto obstáculos e vencido adversários difíceis.	<p>> AMBICIOSO: ambicioso e concentrado na carreira, gosta de trabalhar com objetivos e alvos que exijam de si.</p> <p>> COMPETITIVO: tem necessidade de vencer, gosta de atividades competitivas, não gosta de perder.</p> <p>> ATRAÍDO PELA VARIEDADE: prefere a variedade, tenta coisas novas, gosta de mudanças na rotina, pode ficar entediado com trabalho repetitivo.</p> <p>> VIGOROSO: sente-se revigorado em meio a atividades, gosta de estar ocupado e de ter muita coisa para fazer.</p>
Estilo de vida	Integração entre necessidades pessoais, família e carreira; Estabilidade geográfica; Flexibilidade; Ter uma carreira equilibrada com interesses pessoais e da família (carreira não é o centro de sua existência).	<p>> SOCIÁVEL: gosta de companhia, de estar rodeado de gente, pode sentir falta da companhia de outras pessoas.</p> <p>> COMPORAMENTAL: tenta entender motivos e comportamentos, gosta de analisar as pessoas.</p>

“<“: comportamento menos propenso de ser adotado.

“>“: comportamento mais propenso de ser adotado.

“N/A”: não apresentou propensões comportamentais (OPQ) que reforçam as descrições das âncoras de carreira.

6. CONCLUSÕES

A efetiva adoção de práticas gerenciais pelo TCU irá requerer que componentes complexos da realidade organizacional sofram intervenções. A transição de um modelo de características burocráticas para um modelo gerencial trará não só a necessidade de adoção de novas políticas e procedimentos, os componentes formais do modelo de administração, como a necessidade de que componentes informais sejam alterados. Estes componentes informais são em alto grau determinados pelas práticas dos servidores, ou seja, como eles realmente lidam com as políticas e procedimentos. Podemos afirmar que caso o componente informal do modelo de administração não seja devidamente tratado, haverá poucas chances de que as práticas do modelo gerencial sejam efetivamente implementadas. Esta dimensão informal envolve, dentre outros aspectos, mudanças comportamentais e de valores por parte dos servidores, o que dependerá em elevado grau da satisfação de suas necessidades neste novo contexto gerencial.

Devemos recordar que o modelo burocrático, como proposto por McGregor (1999) quando expôs as limitações da *teoria X*, preconiza indivíduos sem iniciativa, pouco ambiciosos, que buscam a estabilidade acima de tudo e que evitam assumir responsabilidades. Para gerenciar estes indivíduos o modelo burocrático adota uma lógica racional-legal, na qual os comportamentos são guiados por procedimentos rígidos e forte hierarquia. Neste sentido, a autonomia aos servidores é limitada e o controle torna-se o principal mecanismo de influência sobre os comportamentos. Este enfoque no controle estimula que os indivíduos busquem, acima de tudo, a conformidade com as regras, negligenciando, muitas vezes, comportamentos mais voltados à inovação, assunção de riscos e iniciativa. Como, na maioria das vezes, os mecanismos de punição são mais efetivos que os de recompensa, os servidores tendem a buscar comportamentos cada vez mais voltados à segurança: diz-se, inclusive, no setor público que “o erro custa mais caro que o acerto”.

O modelo gerencial, por outro lado, adota práticas de administração que preconizam um ambiente no qual predomina a autonomia, a inovação, o controle com foco em resultados, a priorização das necessidades do *cidadão-cliente* e a meritocracia. Este ambiente, com forte inspiração no setor privado, pressupõe que os servidores adotarão no contexto do trabalho comportamentos distintos daqueles preconizados por um modelo burocrático. No limite, como sugerido, estes comportamentos estarão associados ao protótipo do *self-made-man*, ou seja, um indivíduo autônomo,

competitivo, empreendedor, criativo, esforçado e que tem o trabalho como um valor central (Barbosa, 2001). Neste sentido, poderíamos afirmar que a efetiva adoção de práticas do modelo gerencial irá requerer mudanças no perfil dos servidores, o que pressupõe a adoção de novos comportamentos e valores no contexto de trabalho: que se aproximariam daqueles associados ao protótipo do *self-made-man* e se distanciariam daqueles preconizados por um modelo burocrático.

No caso do TCU, a pesquisa indica que esta mudança deverá enfrentar pelo menos três obstáculos. O primeiro relaciona-se com o distanciamento entre os comportamentos preconizados pela administração gerencial e aqueles que são recompensados pelo modelo de gestão de carreiras do TCU. Podemos compreender o modelo de gestão de carreiras como um componente do modelo de administração que comporta boa parte das recompensas que são oferecidas aos servidores. No caso do TCU observamos que as recompensas que são oferecidas estão voltadas, fundamentalmente, à satisfação das necessidades de segurança dos servidores, podendo estimular comportamentos associados a tal. O segundo obstáculo relaciona-se com o distanciamento entre os comportamentos preconizados pela administração gerencial e as âncoras de carreira dos servidores pesquisados. As âncoras de carreira são uma referência para o entendimento das necessidades e valores dos servidores e podem sugerir a propensão para que adotem ou não determinados comportamentos. O último obstáculo está relacionado à falta de integração entre as âncoras de carreira dos servidores e as recompensas do modelo de gestão de carreiras do TCU. Esta falta de integração pode trazer conseqüências para a implementação efetiva de práticas *gerenciais*, uma vez que pode ser caracterizado um contexto de estagnação de carreira, no qual há a predominância de comportamentos de resistência à mudança, baixa inovação e apego à segurança acima de tudo.

Em relação ao primeiro obstáculo, ou seja, o distanciamento entre os comportamentos preconizados pela administração gerencial e aqueles que são estimulados pelo modelo de gestão de carreiras do TCU, podemos destacar características que suportam o argumento de que as recompensas oferecidas enfatizam as necessidades de segurança dos servidores, podendo estimular comportamentos associados a tal. A estabilidade no emprego talvez seja a característica mais evidente. Após a aprovação no concurso os servidores dificilmente são demitidos, o que requer instauração de um processo longo e moroso. As demissões se concentram nos casos de insubordinação ou abandono de emprego, não havendo relação estreita com o desempenho. A segurança de que a demissão é uma alternativa pouco provável de ser

utilizada como um mecanismo extremo de punição, pode estimular comportamentos de baixo engajamento dos servidores que, no limite, tem a opção por fazer o mínimo necessário para manterem seus empregos. Ao contrário do que ocorre na iniciativa privada, na qual, na maioria das vezes, a segurança, quando existente, é uma recompensa conquistada ao longo do tempo, em função do esforço ou do desempenho, na carreira pública esta recompensa é concedida na partida, independente do desempenho. Mesmo que se argumente que o servidor passa por dois anos de estágio probatório, na prática, constitui-se em mais uma formalidade uma vez que a não aprovação no estágio somente ocorre em casos extremos.

Se por um lado existe a falta do mecanismo de punição extrema, como é o caso da demissão, por outro, faltam mecanismos de recompensas que diferenciem os “bons” e os “maus” servidores, ou ainda, aqueles que contribuem mais ou menos para os resultados. Não há presente a diferenciação da remuneração de cargos em função da contribuição ou complexidade envolvida nas atividades executadas ou, ainda, a diferenciação, na prática, da remuneração de indivíduos por critérios relacionados ao desempenho. Os salários são, basicamente, definidos em função do tempo de serviço, abrindo, de certa forma, espaço para que servidores, simplesmente, desacelerem o ritmo – afinal não há nada mais seguro do que esperar o tempo passar. Esta característica, que pode ser denominada de “efeito escada rolante”, faz com que todos progridam salarialmente no mesmo passo, independente do desempenho.

Vale destacar que, além desta característica prover uma segurança para os servidores, ao mesmo tempo, pode ocasionar problemas no que se refere à percepção de equidade da remuneração. Devemos lembrar que as recompensas só são vistas como tal quando quem a recebe considera que houve uma distribuição justa (Adams, 1963). Portanto, se o servidor que demonstra baixo desempenho percebe remuneração igual ou acima daquele servidor que efetivamente desempenha bem, a tendência é que este último, ao longo do tempo, comece a questionar se o esforço adicional lhe traz alguma recompensa. Em se tratando de remuneração, esta recompensa, provavelmente, não surtirá grande efeitos devido à pouca diferenciação de salários. A ausência destes fatores discriminatórios pode estimular comportamentos de acomodação, fazendo com que os servidores questionem a motivação para um esforço adicional, “se no final do dia todos vão ser recompensados da mesma forma”.

Outro fator que reforça o enfoque nas recompensas associadas à segurança, é a baixa amplitude salarial das carreiras. Uma vez que os aumentos salariais são

automáticos, em função do tempo, a baixa amplitude faz com que o servidor em pouco tempo alcance o teto salarial (o maior salário). A partir deste ponto, ele não terá mais perspectivas de aumento, permanecendo longos anos até a aposentadoria com o mesmo salário. No limite, a mensagem que é transmitida ao servidor é que a organização, a partir deste ponto, não está mais disposta a reconhecer a sua contribuição ou esforço; ou ainda, que toda a contribuição ou esforço que o servidor poderia dar já está sendo reconhecido pela organização. Se por um lado esta situação sugere uma injustiça para com os servidores, por outro, poderia ser interpretada como uma recompensa associada à segurança de que em pouco tempo eles alcançarão o teto salarial. Deve-se reforçar que a amplitude salarial é dada pela diferença entre o maior e o menor salário; e ela poder ser baixa porque o maior salário é baixo, o menor salário é elevado ou ambas as condições ao mesmo tempo. No caso dos servidores pesquisados, os dados analisados sugerem que o problema está no elevado salário inicial; e que a recompensa principal é a segurança de que o teto salarial seja alcançado rapidamente.

Outra característica da remuneração dos servidores que deve ser destacada está na quase não utilização de componentes de risco. Como abordado, no TCU, a parcela de remuneração que está sujeita a risco, na prática, é tida como tacitamente garantida: todos no final a recebem. Uma interpretação a ser considerada é que o fato da remuneração de risco, por meio da *gratificação de desempenho*, ser paga em uma base mensal, pode abrir algumas implicações para a forma como os servidores utilizam este instrumento. Um dos princípios de uma remuneração de risco é que ela pode ocorrer ou não – por isso é um risco. Em sendo um risco, o bom senso sugere que o servidor não deveria contar com ela para manter o seu padrão de vida comum, ou seja, aquele que atende às suas necessidades do dia-a-dia. É comum no setor privado que este tipo de gratificação, normalmente em forma de bônus ou participações nos lucros ou resultados (PLR), seja paga anualmente ou, no mínimo, semestralmente – inclusive, existe lei³⁵ que regulamenta a periodicidade de pagamento. Os empregados, na maioria das vezes, utilizam os seus bônus ou participações anuais para quitarem prestações, realizarem investimentos ou consumirem algum bem de valor mais elevado. No TCU, o pagamento mensal da *gratificação de desempenho*, pode estimular que a remuneração recebida seja incorporada aos gastos mensais do servidor e sua família, sendo percebida como uma necessidade básica para a manutenção do seu padrão de vida. O que seria uma remuneração de risco torna-se uma remuneração tacitamente assegurada. Se considerarmos, ainda, importantes componentes do pacote remuneração destes servidores, como a assistência médica, aposentadoria integral e as

³⁵ Ver Lei n. 10.101, de 19 de dezembro de 2000.

pensões, a ênfase na remuneração assegurada – ou de segurança – configura-se mais ainda, neutralizando qualquer elemento de risco.

Uma outra característica relevante no modelo de gestão de carreiras do TCU refere-se à lógica de recompensas concedidas para aqueles servidores que ocupam funções gerenciais. Para sustentarmos o argumento do enfoque nas recompensas associadas à segurança, poderíamos interpretar uma função gerencial como aquela que traz para o indivíduo um maior grau de risco. Afirmamos isto pela própria natureza da função gerencial que, fundamentalmente, depende de outros indivíduos para que os resultados sejam alcançados. Enquanto uma função técnica depende prioritariamente do próprio indivíduo, o que o proporciona maior controle do resultado final do trabalho, uma função gerencial deve garantir que os outros estejam realizando seus trabalhos de acordo com os parâmetros de desempenho estabelecidos – o desempenho do gestor depende, no limite, do desempenho de outros. Contudo, quando analisamos a lógica do modelo de gestão de carreiras do TCU, percebemos que o que é oferecido em termos de recompensas em troca deste maior risco se mostra desproporcional, pelo menos no que se refere à comparação com a prática do setor privado. Na prática, a curva salarial do TCU é invertida quando comparada ao setor privado, ou seja, enquanto os servidores no início da carreira são muito bem remunerados, os gestores, à medida que a hierarquia cresce, são cada vez mais mal remunerados. Como conseqüência, é predominante a percepção de que o bônus pelo exercício de função gerencial não compensa o ônus da responsabilidade, o que fica evidente pelo desinteresse pela carreira gerencial. No limite, a mensagem que é passada aos servidores é que a opção mais segura provê, proporcionalmente, as melhores recompensas.

O argumento de que o modelo de gestão de carreiras enfoca recompensas associadas à segurança pode trazer algumas implicações para a implementação de práticas do modelo de administração gerencial no TCU. Enquanto a intenção de implementar este modelo transmite a mensagem que o TCU necessita de servidores inovadores, com iniciativa e ambiciosos em relação às suas carreiras, o modelo de gestão de carreiras transmite uma mensagem contrária, vinculando boa parte das recompensas às necessidades de segurança dos servidores: pouca perspectiva de crescimento salarial, falta de diferenciação em função do desempenho, estabilidade no emprego, ênfase na remuneração assegurada e desestímulo para a carreira gerencial. Esta ênfase pode estimular comportamentos associados à segurança, como a pouca iniciativa, a falta de ambição, o apego à estabilidade e a fuga à responsabilidade. Esta

falta de congruência entre o modelo gerencial e o modelo de gestão de carreiras pode ser considerado como um obstáculo a ser superado. Esta superação poderia implicar intervenções em componentes do modelo de gestão de carreiras, de forma a recompensar comportamentos mais voltados à inovação, criatividade, ambição e competitividade dos servidores.

Contudo, é relevante, neste momento, explorarmos até que ponto os servidores efetivamente estariam dispostos a adotarem comportamentos e valores preconizados pela administração gerencial. Esta questão relaciona-se com o segundo obstáculo que sugere um distanciamento entre os comportamentos preconizados pela administração gerencial e as âncoras de carreira dos servidores do TCU. O diagnóstico das âncoras de carreira é útil na medida em que ajuda um maior isolamento das necessidades e valores dos servidores dos comportamentos que efetivamente adotam no ambiente de trabalho. Como aspectos ambientais podem influenciar os comportamentos, como, por exemplo, a ênfase nas recompensas associadas à segurança, nos interessa aqui compreendermos as âncoras de carreira destes servidores que podem sugerir a propensão ou não para que adotem comportamentos e valores preconizados pelo modelo de administração gerencial, no limite associados ao protótipo do *self-made-man*.

Schein (1996) define a âncora de carreira como aquele conjunto de fatores dos quais os indivíduos não abrem mão diante das escolhas profissionais. Estes fatores são em elevado grau determinados pelas suas necessidades e valores, portanto, indivíduos com diferentes âncoras tenderiam a valorizar diferentes recompensas. Uma das âncoras de carreira descritas por Schein (1996), a da *segurança e estabilidade*, foi relacionada à profissão de funcionário público, pois proveria recompensas principalmente associadas à segurança. Estas recompensas envolveriam aspectos como a previsibilidade dos níveis de desempenho e das tarefas, a estabilidade no emprego, uma carreira longa em uma organização forte e confiável, aumentos salariais constantes e previsíveis, meritocracia com base no tempo, benefícios relacionados a seguros e aposentadorias e preferência por remuneração assegurada à remuneração de risco. Quando analisamos as recompensas que os indivíduos que possuem a âncora de *segurança e estabilidade* mais valorizam frente às características do modelo de gestão de carreiras do TCU, percebemos uma considerável aproximação: a ênfase que o TCU coloca nas recompensas associadas à segurança reforça este argumento.

O estudo de caso revelou, ainda, que existe nas propensões comportamentais destes servidores, levantadas por meio do instrumento OPQ, a predominância de comportamentos que se aproximam da âncora *da segurança e estabilidade* e, ao mesmo tempo, distanciam-se daqueles preconizados por um modelo gerencial. Particularmente, três comportamentos se destacaram: a baixa *ambição*, indicando que os servidores são pouco concentrados na progressão de carreira e que gostam de trabalhar com objetivos e alvos possíveis ao invés de altamente ambiciosos e que exijam muito de si; a baixa *competitividade*, indicando que os servidores não gostam de competir uns com os outros, na crença de que participar é mais importante que vencer; e o baixo *vigor*, indicando uma preferência por trabalhos em ritmos constantes e que não exijam demais. Quando confrontamos estas propensões comportamentais com a descrição de Schein (1996), percebemos que existe uma nítida aproximação com a âncora da *segurança e estabilidade*. Schein (1996) descreveu estes indivíduos como aqueles que demonstram falta de *ambição* em relação às suas carreiras, deixando-as nas mãos do empregador; teriam, ainda, necessidade de previsibilidade dos níveis de desempenho e das tarefas, o que sugere indivíduos que possuem baixos níveis de *vigor* no trabalho; e demonstrariam preferência por uma meritocracia que considera o fator tempo, sugerindo uma baixa propensão para a *competitividade* entre os servidores.

Estas propensões comportamentais poderiam ajudar a compreensão das dificuldades envolvidas no processo de avaliação de desempenho do TCU. O estudo de caso é particularmente interessante, pois, apesar de existir formalizada uma política de avaliação, uma vez que todos são super-avaliados, ela pode ser considerada como quase que *pro forma*. Não seria difícil argumentar, por exemplo, que uma das possíveis razões para as super-avaliações esteja relacionada à baixa propensão dos servidores em aceitar metas exigentes, em competir com os colegas por uma melhor nota, ou em demonstrar *vigor* – “esforço extra” – no trabalho. Neste caso, o enfoque às recompensas associadas à segurança não estaria na não adoção de uma política de avaliação, como ocorre em muitas organizações do setor público, mas na forma como os servidores utilizam a política na prática. A avaliação de desempenho no TCU é um caso típico de distanciamento entre o componente formal do modelo de administração – a política de avaliação de desempenho – e o componente informal – como os servidores utilizam a política na prática, sugerindo uma falta de integração de necessidades. A recompensa associada à segurança poderia ser interpretada como sendo desejada pelos próprios servidores, uma vez que a recorrente super-avaliação assegura a manutenção do *status quo*, não expondo ninguém ao “risco do baixo desempenho”, sendo, portanto, a alternativa mais segura.

Se assumirmos que é o suprimento das necessidades de segurança que os servidores prioritariamente buscam como recompensas no trabalho, encontrariam na carreira um campo fértil; em outras palavras, se a âncora de carreira predominante nos servidores fosse a da *segurança e estabilidade*, eles possivelmente encontrariam a satisfação de boa parte de suas necessidades. A interpretação de que as recompensas oferecidas pelo TCU enfatizam as necessidades de segurança dos servidores pode reforçar este argumento. Seria provável, portanto, que encontrássemos muitos servidores motivados, pois suas necessidades estariam em alto grau sendo satisfeitas no trabalho. Ocorre que quando observamos a realidade do TCU, não é bem este o cenário que encontramos. Não só a *segurança e estabilidade* não é a âncora predominante, como são observados indícios de baixa motivação por parte dos servidores.

Devemos ponderar que a opção de um indivíduo pela carreira pública pode se dar em função de diversas motivações, que não, necessariamente, estão somente voltadas à satisfação das necessidades de segurança. Quando analisamos o perfil dos servidores pesquisados, percebemos que se tratam de indivíduos com elevado nível de qualificação e que, provavelmente, não encontrariam grandes dificuldades de inserirem-se no mercado de trabalho, sejam como empregados do setor privado ou trabalhadores autônomos. Podemos arriscar dizer que, de modo geral, estes servidores fizeram a opção por ingressar no TCU pela crença de que obteriam um conjunto de recompensas e não por que não tinham alternativas no mercado de trabalho.

Duas recompensas se destacam como, particularmente, atrativas no TCU: a elevada remuneração e a estabilidade no emprego. Em relação à remuneração, os dados analisados confirmam que ela localiza-se acima da média do governo federal e de muitas empresas privadas, o que faz o emprego no TCU ser bastante atrativo. Contudo, a valorização de uma remuneração elevada não indica, por si só, que necessidades de segurança estão sendo priorizadas. Schein (1996), ao descrever as âncoras de carreira, destacou esta recompensa como relevante para várias âncoras; duas delas, inclusive, a da *competência gerencial* e a da *criatividade empreendedora*, distanciam-se consideravelmente dos comportamentos e valores adotados por quem busca a segurança acima de tudo.

A outra recompensa bastante atrativa é a estabilidade no emprego. Esta recompensa é tipicamente valorizada por indivíduos que possuem a âncora da *segurança e estabilidade*. Schein (1996) os descreveu como aqueles indivíduos que

buscam, acima de tudo, atuar em experiências profissionais que propiciem uma sensação de segurança: a estabilidade no emprego representaria para eles, portanto, o ápice da satisfação profissional. Contudo, devemos considerar a interpretação de que a escolha pelo emprego público, represente mais do que só a garantia de um emprego eterno. Uma interpretação possível é que a estabilidade é atrativa para estes indivíduos, também, pela segurança que proporciona, mas fundamentalmente, devido a uma certa rejeição ao novo contrato de emprego baseado na *ética do Você S.A.* Se explorarmos as contribuições de Richard Sennett (2004) e Jeremy Rifkin (2004) sobre as perspectivas de crescente precariedade do emprego, ou as críticas de Zarifian (2003) à noção de *pseudo-empresário*, podemos facilmente identificar motivações para a carreira pública que não têm relação direta com a busca de segurança acima de tudo. Estas motivações por parte dos servidores do TCU parecem estar mais relacionadas à busca do equilíbrio entre vida pessoal e profissional, representando a possibilidade de uma vida em que o trabalho não seja o centro de suas existências.

A predominância da âncora do *estilo de vida* junto a estes servidores, de certa forma, reforça este argumento. De acordo com a descrição de Schein (1996) os indivíduos que possuem esta âncora são motivados pela possibilidade do equilíbrio entre necessidades pessoais, da família e profissionais. As recompensas mais efetivas para estes indivíduos estão relacionadas à flexibilidade de horário, licenças e respeito às necessidades pessoais. Schein (1996) sugeriu, inclusive, que a carreira, para quem tem a âncora do *estilo de vida*, não é considerada como a prioridade número um. A segunda âncora de carreira predominante, depois da âncora do *estilo de vida*, foi a da *vontade de servir ou dedicar-se a uma causa*. Esta âncora é característica de indivíduos que valorizam empregos que viabilizem o alinhamento entre os seus valores os valores do grupo e da organização. As recompensas buscadas por eles estão relacionadas ao sentimento de pertencimento e à sensação de que contribuem para um mundo melhor ou para uma causa em que acreditam, portanto, tendem a valorizar mais a contribuição e a dedicação ao trabalho do que os resultados alcançados. A *segurança e estabilidade* foi a terceira âncora predominante, indicando que as recompensas associadas à segurança possuem, sim, um peso relevante, mas limitado no que se refere à satisfação destes servidores.

Quando refletimos sobre as implicações destas âncoras de carreira para a implementação de práticas do modelo de administração gerencial, podemos identificar sinais de distanciamento entre os comportamentos preconizados por este modelo e as necessidades e valores dos servidores. Se considerarmos a descrição de Schein (1996)

das características dos indivíduos que possuem determinadas âncoras de carreira, percebemos que aqueles comportamentos e valores que são preconizados pela administração gerencial podem ser, particularmente, encontrados em três âncoras de carreira: a da *competência gerencial*, a do *puro desafio* e a da *criatividade empreendedora*. Estas três âncoras de carreira descrevem indivíduos que valorizam acima de tudo a ambição, a independência, a meritocracia, a inovação e a competitividade. Quando analisamos a predominância das âncoras de carreira dos servidores do TCU, percebemos que duas destas âncoras – a da *competência gerencial* e a da *criatividade empreendedora* – são as menos priorizadas pelos servidores, sendo, respectivamente, a última e penúltima colocadas; e que a âncora do *puro desafio* apresentou baixa relevância na percepção dos servidores, sendo a quarta âncora menos pontuada, dentre as oito existentes. A pouca ênfase nestas âncoras de carreira pode sugerir a baixa propensão de que comportamentos gerenciais sejam adotados.

Quando analisamos a correlação entre as propensões comportamentais levantadas pelo instrumento OPQ (*occupational profile questionnaire*) com as âncoras de carreira, percebemos que a presença dos comportamentos preconizados pelo modelo gerencial concentra-se nas âncoras da *competência gerencial* e do *puro desafio*. Os servidores que apresentaram estas âncoras de carreira como mais predominantes se mostraram mais *ambiciosos*, *competitivos* e *vigorosos* que os demais. Por outro lado, percebe-se nas âncoras predominantes – *estilo de vida*, *vontade de servir e dedicar-se a uma causa* e *segurança e estabilidade* – a propensão por comportamentos que se distanciam daqueles preconizados pelo modelo gerencial: eles não só tendem a ser menos *ambiciosos* e *competitivos*, como se mostram menos *inovadores* e *atraídos pela variedade*. É interessante observar que o exercício de correlação entre as propensões comportamentais do OPQ e as âncoras de carreira, revelaram que as duas âncoras predominantes, a do *estilo de vida* e a da *vontade de servir e dedicar-se a uma causa*, enfatizam propensões comportamentais muito ligadas a aspectos relacionais; os servidores que possuem estas duas âncoras demonstraram serem mais *democráticos*, *atenciosos*, *sociáveis* e *comportamentais*. Estas observações podem sugerir que há um distanciamento entre os comportamentos e valores preconizados pela administração gerencial, no limite associados ao *self-made-man*, e as âncoras de carreira dos servidores; o que, conforme propomos, representa um segundo obstáculo a ser superado na implementação de práticas gerenciais.

O último obstáculo está relacionado à falta de integração entre as âncoras de carreira dos servidores e as recompensas do modelo de gestão de carreiras do TCU. O

fato das âncoras do *estilo de vida* e da *vontade de servir e dedicar-se a uma causa* serem predominantes sugere que a satisfação das necessidades de segurança possui um papel limitado na motivação destes servidores. Se considerarmos que o modelo de gestão de carreiras do TCU enfatiza, fundamentalmente, recompensas associadas à segurança, uma interpretação possível é que se faz presente um problema de falta de integração entre necessidades e valores individuais e organizacionais. Ao buscarem recompensas associadas ao *estilo de vida* e à *vontade de servir*, os servidores encontrariam no contexto de trabalho recompensas, principalmente, associadas à segurança, caracterizando uma tensão entre aquelas necessidades que desejam satisfazer e aquelas que são recompensados pelo TCU. Esta interpretação não elimina a importância das recompensas associadas à segurança, mas a torna relativa em termos de efetividade para a satisfação e motivação dos servidores. Uma possível interpretação para o papel destas recompensas, é que elas satisfazem os servidores até determinado ponto; e uma vez satisfeitas, como previa Maslow (1974), os servidores buscariam a satisfação de necessidades mais elevadas, principalmente as egoísticas e de auto-realização.

Considerando-se esta interpretação, de que os servidores não encontram em seus trabalhos a satisfação destas necessidades mais elevadas, pode-se afirmar que haverá uma considerável probabilidade de que eles se sintam estagnados na carreira. Como Feldman e Weitz (1988) destacaram, falta de integração entre necessidades individuais e as recompensas que são oferecidas podem afetar os comportamentos adotados pelos indivíduos. Estes comportamentos envolveriam aspectos como a valorização excessiva das recompensas extrínsecas (salários, benefícios e outras variáveis que são exteriores ao trabalho em si), a resistência à mudança, o baixo engajamento, a *homofilia* e a reduzida capacidade de inovação e criatividade (Katz, 1980). Ao adotarem estes comportamentos no trabalho os servidores estariam, de certa forma, reforçando que o que mais buscam em suas carreiras são recompensas associadas à segurança, enquanto, na verdade, eles poderiam ser uma consequência da percepção de estagnação na carreira.

Esta confusão entre causa e consequência é uma interpretação a ser considerada, pois se servidores adotam comportamentos de pouca iniciativa, falta de ambição, de apego à estabilidade e de fuga à responsabilidade no trabalho, estas características poderiam indicar uma percepção de estagnação e não, necessariamente, que refletem as necessidades por segurança destes servidores. Esta interpretação implica que a implementação do modelo gerencial enfrente um terceiro obstáculo, que

é caracterizado, principalmente, pela força de resistência à mudança por parte dos servidores. Como van Dam (2004) sugeriu, quanto mais estagnados os indivíduos se percebem, maior é a dificuldade de que as organizações efetivem intervenções nas características do modelo de gestão de carreiras.

Podemos, então, caracterizar três obstáculos, que na nossa interpretação, deveriam ser superados pelo TCU, caso haja a intenção de implementação de práticas gerenciais. O primeiro refere-se à incompatibilidade entre a intenção de superação de um modelo burocrático e a presença de um modelo de gestão de carreiras que, fundamentalmente, enfoca a satisfação das necessidades de indivíduos típicos de um modelo burocrático, ou seja, sem iniciativa, pouco ambiciosos e que buscam a estabilidade e a segurança acima de tudo. Este obstáculo sugere que serão requeridas intervenções nas características do modelo de gestão de carreiras, de forma a recompensar comportamentos mais gerenciais e não somente associados à segurança. O segundo obstáculo refere-se à aparente incompatibilidade entre os comportamentos preconizados pelo modelo de administração gerencial e as âncoras de carreira dos servidores. A superação deste obstáculo irá requerer que sejam tratados componentes informais do modelo de administração, o que implicará algum grau de integração entre a necessidade do TCU em implementar práticas gerenciais e as necessidades e valores dos servidores. O terceiro obstáculo está na incompatibilidade entre as necessidades e valores dos servidores e as recompensas enfatizadas pelo modelo de gestão de carreiras do TCU. Este obstáculo sugere que possa se fazer presente entre os servidores uma percepção de estagnação na carreira, dificultando qualquer iniciativa de intervenção no modelo de gestão de carreiras do TCU.

Os três obstáculos que foram sugeridos abrem uma problemática no que se refere ao conceito de integração. Por um lado, a intenção de que sejam implementadas práticas gerenciais sugere que deverá haver intervenções nas características do modelo de gestão de carreira do TCU, de forma a recompensar comportamentos mais gerenciais; por outro, a predominância das âncoras de carreira dos servidores sugere que haverá uma baixa propensão para que eles adotem comportamentos gerenciais e valorizem as recompensas oferecidas por este novo contexto de trabalho. Neste sentido, compreendemos que a implementação de práticas gerenciais poderá considerar duas abordagens.

Uma primeira abordagem efetuará intervenções nas características do modelo de gestão de carreiras, sem considerar a preocupação com a integração às necessidades

dos servidores. Esta abordagem aprofundaria a implementação de práticas gerenciais, por meio da imposição e, muito provavelmente, encontraria pela frente toda sorte de resistências e sabotagens por parte dos servidores. A opção por este caminho poderia representar a necessidade de que houvesse substituição de servidores, de maneira a diminuir a resistência à mudança – prática usada com frequência no setor privado. Sem a estabilidade no emprego os servidores não teriam mais um refúgio seguro e, ameaçados pela demissão, passariam a adequar-se, pouco a pouco, ao contexto gerencial.

Por outro lado, esta abordagem, acarretaria um custo difícil de ser mensurado. As conseqüências da queda na motivação destes servidores, por não encontrarem mais no trabalho a satisfação de suas necessidades, seriam difíceis de serem quantificadas, mas facilmente percebidas. As quedas nos níveis de desempenho, principalmente nos primeiros anos, possivelmente, seriam seguidas da perda massiva de conhecimento organizacional, pois servidores que estão a décadas na organização a deixariam. Como boa parte dos conhecimentos não são explícitos, esta perda de servidores poderia trazer implicações severas no que se refere à sustentabilidade dos resultados. Se considerarmos as implicações pessoais para os servidores, as conseqüências, pelo menos do ponto de vista moral, seriam mais severas ainda. A interpretação do aprisionamento do servidor, pela distância existente entre o mercado de trabalho do setor privado e do setor público, justifica este argumento. No limite, o emprego público representa para o servidor a assinatura de um contrato de adesão que, praticamente, o retira do mercado de trabalho privado. A abordagem da imposição representaria lançar estes servidores em um mercado de trabalho privado que dificilmente os absorveria.

A segunda abordagem consideraria a implementação de práticas gerenciais por meio da integração com as necessidades dos servidores. Esta abordagem deveria buscar a conciliação entre a necessidade do TCU em implementar práticas gerenciais e as âncoras de carreira dos servidores, mesmo que elas indiquem a baixa propensão para que comportamentos e valores gerenciais sejam adotados no trabalho. Esta abordagem deverá enfrentar o desafio de, ao mesmo tempo, estimular comportamentos que se aproximam do protótipo do *self-made-man*, mas sem negligenciar as necessidades e valores destes servidores. Contudo, apesar de, aparentemente, as âncoras de carreira indicarem uma baixa aderência às práticas do modelo gerencial, podem ser abertos alguns caminhos de pesquisa para que eventuais intervenções no modelo de gestão de carreiras possam ser efetivadas.

Devemos admitir que os comportamentos gerenciais, aqueles associados ao protótipo do *self-made-man*, são um referencial e, como tal, podem ser adotados em diferentes graus. Sendo assim, o *self-made-man* é um protótipo ideal que será assumido em diferentes proporções e, ainda, sujeito à combinação com outras propensões comportamentais e valores dos servidores. Com isto, pode-se questionar, por exemplo, se eventuais intervenções no modelo de gestão de carreiras não poderiam ser efetivadas no sentido de, simplesmente, estimular que os servidores fossem mais, e não absolutamente, competitivos, ambiciosos, empreendedores, inovadores e esforçados; sem abrir mão, contudo, de necessidades e valores que garanta a satisfação no ambiente de trabalho. Neste sentido, uma possibilidade a ser investigada é a da intervenção em algumas características do modelo de gestão de carreiras, de forma a estimular comportamentos mais gerenciais e, ao mesmo tempo, vincular as recompensas oferecidas à satisfação de necessidades mais elevadas destes servidores. Este caminho implicaria um aumento na ênfase das recompensas associadas ao *estilo de vida* e à *vontade de servir e dedicar-se a uma causa*; e uma diminuição na ênfase das recompensas associadas à segurança.

A necessidade de diminuição da ênfase nas recompensas à segurança justificar-se-ia não só pela distância entre os comportamentos que estimula e os que são preconizados pelo modelo gerencial, como pela própria distância que apresenta em relação às âncoras predominantes nos servidores. Como a segurança é uma recompensa valorizada até certo limite pelos servidores, pode-se questionar se não haveria um espaço para que intervenções fossem feitas com o objetivo de diminuir a sua ênfase, sem que estas intervenções ocasionassem problemas de falta de integração. Para exemplificar, no limite, poderíamos até questionar o quanto de estabilidade no emprego – a recompensa à segurança mais evidente – é necessária para que as necessidades dos servidores sejam satisfeitas? Estariam estes servidores, que optaram pela carreira no TCU, em busca de um emprego eterno, ou uma estabilidade parcial seria suficiente para satisfazê-los? Este exemplo extremo serve para ilustrar a possível limitação da ênfase das recompensas associadas à segurança, podendo ser aplicado para todos os sistemas do modelo de gestão de carreiras. Estas intervenções não teriam, contudo, a intenção de eliminação de todas as recompensas associadas à segurança, pois elas seriam, ainda, valorizadas pelos servidores.

Estas intervenções alterariam as características dos sistemas de ingresso, alocação, avaliação e remuneração dos servidores, podendo envolver práticas como: a utilização efetiva da demissão como mecanismo de punição; o estabelecimento de

políticas de progressão e promoção menos vinculadas ao fator tempo e mais vinculadas ao desempenho; adoção de remuneração “de fato” de risco; distribuição de recompensas em função do mérito pessoal; intensificação do uso de gratificações para diferenciar *funções de confiança* (FCs) com complexidades e impactos estratégicos distintos; critérios precisos de avaliação de desempenho que cheguem o mais perto possível das atividades do servidor; concessão de maior poder e reconhecimento para as carreiras gerenciais; aumentos salariais proporcionalmente maiores e em função do mérito; rotatividade periódica de pessoas (*job rotation*) com base em critérios formalizados; sucessão para *funções de confiança* (FCs) que adotassem o mérito como critério principal; utilização efetiva do *programa de formação* para avaliar os candidatos, do ponto de vista técnico e comportamental, para a seleção de servidores com os perfis adequados a um modelo gerencial, dentre outras práticas que poderiam ser aprofundadas.

Se considerarmos este caminho, ou seja, que a diminuição da ênfase nas recompensas à segurança pode estimular a adoção de comportamentos e valores mais gerenciais no contexto de trabalho, é relevante abrirmos reflexões sobre caminhos para a integração destas práticas com outras recompensas que os servidores esperam obter no trabalho. Estas recompensas, além de algum grau de segurança, poderiam estar associadas às necessidades de equilíbrio entre vida profissional e pessoal e à vontade de servir a uma causa. Quando analisamos o estudo de caso percebemos que a predominância da âncora de *estilo de vida* já sugere uma integração com recompensas que são oferecidas pelo modelo de gestão de carreiras do TCU. As alternativas de redução de jornada de trabalho, as políticas de licenças e a flexibilidade de horário são recompensas, aparentemente, integradas às necessidades dos servidores. A interpretação de que há integração sugere que estas recompensas deveriam ser mantidas. Vale ressaltar que a predominância do *estilo de vida* não se contrapõe, necessariamente, aos comportamentos e valores preconizados pelo modelo gerencial. O fato dos servidores buscarem o equilíbrio entre vida profissional e pessoal não significa que adotarão comportamentos de negligência em relação ao trabalho, como destacou Schein (1996): apenas, o trabalho não é para eles o centro de suas existências.

Podemos sugerir, contudo, que as recompensas associadas *vontade de servir e dedicar-se a uma causa* possuem um potencial que poderia ser aprofundado em estudos posteriores. Estas recompensas, como já havia identificado Mann (2006), estariam voltadas para a valorização do senso público, para a possibilidade de servir ao cliente, de fazer a diferença e de ter impacto em assuntos sociais. O TCU, enquanto

organização que se propõe, não só a fiscalizar, mas a auxiliar a modernização do setor público, possui uma *causa* de extrema relevância na sociedade brasileira. O potencial que mencionamos poderia estar na associação entre as intervenções necessárias para a implementação de um modelo gerencial e a adoção de recompensas que valorizem a *causa*. Neste sentido, as características dos sistemas de ingresso, alocação, avaliação e remuneração poderiam agregar práticas, tais como: a verificação da propensão do servidor em defender a *causa* durante o processo seletivo; a adoção de uma meritocracia que combine não só resultados, mas o esforço do servidor em defender a *causa*; a diminuição da ênfase na avaliação do desempenho individual e a adoção de avaliação do grupo ao qual o servidor pertence – já que, estes servidores enfatizam propensões comportamentais ligadas a aspectos relacionais; a designação de servidores para *funções de confiança* (FCs) como recompensa para aqueles que defendem a *causa*, associada à concessão de autonomia para que o servidor tenha cada vez mais impacto na *causa*, dentre outras que poderiam ser aprofundadas.

Vale ressaltarmos, ainda, o papel do terceiro obstáculo, o qual sugere a possibilidade de que se faça presente, entre os servidores, a percepção de estagnação na carreira. Se considerada esta interpretação, ao intervir nas características dos sistemas do modelo de gestão de carreiras, o TCU enfrentará um ambiente no qual predomina a resistência à mudança, a baixa inovação e a valorização excessiva de recompensas extrínsecas. Este ambiente atuaria como um obstáculo às intervenções, pois, provavelmente os servidores tenderiam a perceber as mudanças mais como uma ameaça do que como um ganho, particularmente, pela perda de recompensas à segurança. Se considerarmos, ainda, o contexto de baixa rotatividade média, no qual ingressam somente cerca de 3% do quadro de novos servidores por ano, a percepção de estagnação torna-se uma questão mais preocupante ainda. No limite, existirão cerca de 33 servidores para cada novo servidor; e uma vez que o servidor novo ingressa na mesma carreira dos servidores mais antigos, é possível que exista forte influência da predominância da percepção de estagnação dos servidores mais antigos na percepção dos novos servidores. Poderíamos sugerir que não tardaria muito para que estes novos servidores tenham percepções semelhantes. Neste sentido, parece relevante que sejam aprofundadas intervenções no modelo de gestão de carreiras que estimulem a oxigenação, o que não significaria, necessariamente, perdas de direitos adquiridos dos servidores. Muitas organizações públicas privatizadas, empresas públicas ou de capital misto, no passado recente, utilizaram-se deste tipo de intervenção por meio da adoção de planos de demissão incentivada. Estes planos, quando bem utilizados, seriam uma alternativa para propiciar, ao mesmo tempo, a oxigenação de pessoal e oportunidades

para que os servidores redirecionem suas carreiras, normalmente associadas empreendimentos próprios.

Associada à oxigenação, deve-se ressaltar a importância de que sejam efetuadas as intervenções necessárias no modelo de gestão de carreiras para que os novos servidores ingressem em um novo contexto em que as recompensas à segurança cederiam lugar a recompensas associadas comportamentos gerenciais, preservando, ao mesmo tempo, as âncoras de carreiras dos servidores. Neste contexto, parece relevante reconhecermos a importâncias dos sistemas do modelo de gestão de carreiras, que denominamos, do lado *light* – leve – da gestão de recursos humanos. A adoção de instrumentos voltados a programas de aconselhamento e desenvolvimento de carreira poderiam prover um suporte para que os servidores antigos e novos compreendam e se engajem nas mudanças necessárias. O desafio do TCU, neste aspecto, poderá estar na comunicação das vantagens da migração para estas novas carreiras.

Finalmente, parece relevante que sejam aprofundados os limites da adoção do setor privado como uma referência – um *benchmark* – para a implementação de práticas no setor público. Acreditamos que o aprofundamento deste limite está sujeito a uma discussão mais ampla, que invade o campo ideológico, onde se questiona a própria efetividade da adoção de valores capitalistas para viabilização de um mundo melhor. Em sendo uma discussão ideológica, realidades poderão coexistir. Portanto, quando Metcalfe e Richards (1989) chamam a atenção para o cuidado do setor público com o apego excessivo às práticas do setor privado, não se exclui as empresas como boas referências de comparação, somente abre caminhos para que o setor público busque, também, as suas próprias inovações. Sendo assim, estes limites, acreditamos, deveriam reconhecer a possibilidade de que exista uma “via do meio” na qual o setor público adota práticas setor privado, mas preservando aqueles que estão relacionados à sua missão de fazer um uso ético do dinheiro dos contribuintes, de preocupar-se com o social, de ser sensível às necessidades do cidadão, de ser efetivo no uso de recursos públicos, de ser um importante empregador e de *servir à causa* nacional.

BIBLIOGRAFIA

- ABRUCIO, F. L. (2006). “Os avanços e os dilemas do modelo pós-burocrático: a reforma da administração pública à luz da experiência internacional recente” em BRESSER PEREIRA, L.C. e SPINK, P. (orgs.). “Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial”. Rio de Janeiro, FGV.
- ADAMS, J. S. (1963). “Toward an understanding of inequity”. *Journal of Abnormal Social Psychology*, v. 67, pp. 422–436.
- ALBORNOZ, S. (1986). “O que é trabalho?”. São Paulo, Brasiliense.
- ANDRADE, R. C. e JACOUD, L. (orgs.) (1993). “Estrutura e Organização do Poder Executivo - Administração Pública Brasileira”. ENAP-CEDEC, v. 2, pp. 23-32.
- ARTHUR, M. B. e ROUSSEAU, D. M. (1996). “The Boundaryless Careers: A New Employment Principle for a New Organizational Era”. New York, Oxford University Press.
- AZEVEDO, C. B. e LOUREIRO, M. R. (2003). “Carreiras públicas em uma ordem democrática: entre os modelos burocrático e gerencial”. *Revista do Serviço Público*, v. 54 (1) (jan.), pp. 45-58.
- BABBIE, E (1999). “Métodos de pesquisa de survey”. Belo Horizonte, UFMG.
- Balanco-Geral da União da Controladoria Geral da União (2006). Brasília. Disponível em: <http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/BGU/2006/Apresentacao.asp>. Acesso em: 01 setembro 2007.
- BARBOSA, L. (2001). “Igualdade e meritocracia: a ética do desempenho nas sociedades modernas”. Rio de Janeiro, FGV.
- BARRICK, M. R. e MOUNT, M. K. (1991). “The Big Five personality dimensions and job performance: a meta-analysis”. *Personnel Psychology*, v. 44 (1) (mar.), pp. 1–26.
- BELTRÃO, H. (1984). “Descentralização e Liberdade”. Rio de Janeiro, Record.
- BERGAMINI, C.W. (1997). “Motivação nas organizações”. São Paulo, Atlas.
- Boletim Estatístico de Pessoal (2007). Brasília. Disponível em: www.servidor.gov.br/publicacao/index.htm. Acesso em: 01 setembro 2007.

- BRESSER PEREIRA, L.C. e SPINK, P. (orgs.) (2006). "Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial". Rio de Janeiro, FGV.
- CHANLAT, J.F. (1996). "O ser humano, um ser simbólico" em CHANLAT, J. F. (org.). "O indivíduo nas organizações: dimensões esquecidas". São Paulo, Atlas.
- CROZIER, M. (1974). "El Fenómeno Burocrático". Trad. Eugênio Abril. Buenos Aires, Amarrótu.
- DERR, C.B. (1986). "Managing the new careerist". San Francisco, Jossey-Bass.
- DONKIN, R. (2003). "Sangue, Suor e Lágrimas - a Evolução do Trabalho". São Paulo, M. Books do Brasil Editora Ltda.
- DRUCKER, P. (1979). "Adventures of a bystander". New York, Harper & Row.
- DULEWICZ, V. e HERBERT, P. (1999). "Predicting advancement to senior management from competencies and personality data: a seven-year follow-up study". *British Journal of Management*, v. 10, pp. 13-22.
- DUTRA, J. (1996). "Administração de carreira: uma proposta para repensar a gestão de pessoas". São Paulo, Atlas.
- FELDMAN, D. C. e BOLINO, M. C. (1996). "Careers within careers: Reconceptualizing the nature of career anchors and their consequences". *Human Resources Management Review*, v. 6, n. 2, pp. 89-112(24).
- FELDMAN, D. C. e WEITZ, B. (1988). "Careers plateaus reconsidered". *Journal of Management*, v.14, n. 1, pp. 69-80.
- FERRARI, L. (1981). "Burocratas e Burocracias". São Paulo, Semente.
- FRANÇA, B. H. (1993). "O Barnabé: consciência política do pequeno funcionário público". São Paulo, Cortez.
- GIL, A. C. (1991). "Métodos e Técnicas de Pesquisa Social". São Paulo, Atlas.
- HALL, D. T. (1996). "Protean careers of the 21st century". *Academy of Management Executive*, v. 10 n.4, pp. 8-16.
- HANDY, C. (1995). "A era do paradoxo". São Paulo, Makron Books.

- HERZBERG, Frederick (1997). “Novamente: Como se faz para motivar funcionários” em BERGAMINI, C.W. e CODA R. (orgs.). “Psicodinâmica da vida organizacional”. São Paulo, Atlas.
- HEWLETT, S. A. e LUCE, C. B. (2006). “Trabalho radical: a perigosa atração da semana de mais de 70 horas”. *Harvard Business Review*, v.84, n. 84 (dez.), pp. 25-35.
- HOLANDA, N. (1993). “A Crise Gerencial do Estado Brasileiro” em João Paulo VELLOSO, Reis (org). “Brasil: a Superação da Crise”. São Paulo, Nobel.
- IVAN, R.; GIBBONS, P. e BARON, H. (1999). “Understanding Management Performance”. *British Journal of Management*, n. 10, pp. 5-12.
- KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P. (1997). “A estratégia em ação – balanced scorecard”. Rio de Janeiro, Campus.
- KATZ, R. (1980). “Managing Careers: the influence of job and group longevities”. Working paper (Sloan School of Management); 1151-80. Alfred P. Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology. Disponível em: <http://hdl.handle.net/1721.1/1970>. Acesso em 01 de setembro de 2007.
- KETTL, D. F. (2006). “A revolução global: reforma da administração do setor público” em BRESSER PREIRA, L.C. (org.). “Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial”. Rio de Janeiro, FGV.
- KIM, N. (2005). “Organizational interventions influencing employee career development preferred by different career success orientations”. *International Journal of Training and Development*, n. 9 (1), pp. 47-61.
- KUHN, P. e LOZANO, F. (2005). “The expanding workweek? Understanding trends in long work hours Among U.S. men, 1979-2004”. Working Paper 11895. NATIONAL BUREAU OF ECONOMIC RESEARCH. Disponível em: <http://papers.nber.org/papers/w11895.pdf>. Acesso em 01 de setembro de 2007.
- LEMIRE, L.; SABA, T. e GANGNON, Y. C. (1999). “Managing careers plateauing in the Quebec public sector”. *Public Personnel Management*, v.28, n. 3, pp. 375-391.
- LÉVY-LEBOYER, C. (1994). “A crise das motivações”. São Paulo, Atlas.

- MANN, G. A. (2006). "A motive to serve: public service motivation in human resource management and the role of PSM in the nonprofit sector". *Public Personnel Management*, v. 35, n. 1 (Spring), pp. 33-48.
- MARCONI, N. (2003). "Diagnóstico do sistema de serviço civil do governo federal no Brasil" em VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública", 28 a 31 out. Panamá. Disponível em: <http://www.clad.org.ve/fulltext/0047409.pdf>. Acesso em: 01 setembro 2007.
- _____ (2004). "Gestão de recursos humanos nas organizações sociais" em IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, 2 a 5 nov. Madrid. Disponível em: <http://www.clad.org.ve/fulltext/0049824.pdf>. Acesso em: 01 setembro 2007.
- MARSHALL, A. (1988). "Princípios de economia: tratado introdutório Volume I". São Paulo, Nova Cultural.
- _____ (1988). "Princípios de economia: tratado introdutório Volume II". São Paulo, Nova Cultural.
- MARTINS, H. F. (2005). "Administração para o desenvolvimento: a relevância em busca da disciplina" em LEVY, E. e DRAGO, P. A. (orgs.). "Gestão pública no Brasil Contemporâneo". São Paulo, FUNDAP: Casa Civil.
- MASLOW, A. H. (1974). "Introdução à Psicologia do Ser". Rio de Janeiro, Eldorado.
- MCGREGOR, D. (1999). "O lado humano da empresa". São Paulo, Martins Fontes.
- METCALFE, L. e RICHARDS, S. (1989). "La modernización de la gestión pública". Madrid, Inap.
- MINAYO, M. C. S. (org.) (1994). "Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade". Petrópolis, Vozes.
- MORGAN, G. (2002). "Imagens da organização: edição executiva". São Paulo, Atlas.
- MORIN, E., CIURANA, E. R. e MOTTA, R. D. (2003). "Educar na era planetária: o pensamento complexo como método de aprendizagem pelo erro e incerteza humana". São Paulo, Cortez.

- NORDVIK, H. (1996). "Relationship between Holland's vocational typology, Schein's career anchors and Myers - Briggs' types". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, n. 69, pp. 263-275.
- PAES, J. P. (1990). "O pobre diabo no romance brasileiro" em "A aventura literária - ensaios sobre ficção e ficções". São Paulo, Companhia das Letras.
- Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (1995). Brasília. Disponível em: http://www.planejamento.gov.br/gestao/conteudo/publicacoes/plano_diretor/portugues.htm. Acesso em: 01 setembro 2007.
- PRICEWATERHOUSECOOPERS (2006) "Reward Communities". São Paulo.
- REICH, R.B. (2002). "O futuro do sucesso: o equilíbrio entre trabalho e qualidade de vida". Barueri, Manole.
- REICHHELD, F. F. (1996). "The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value". Boston, Harvard Business School Press.
- REZENDE, F. C. (2005). "Tendências da gestão pública nos países da OCDE" em LEVY, E. e DRAGO, P. A. (orgs.). "Gestão pública no Brasil Contemporâneo". São Paulo, FUNDAP: Casa Civil.
- RIFKIN, J. (2004). "O Fim dos Empregos: O Contínuo Crescimento do Desemprego em Todo o Mundo". São Paulo, M. Books do Brasil Editora Ltda.
- ROBERTSON, I. T. e KINDER, A. (1993). "Personality and job competences: The criterion-related validity of some personality". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, n. 66, pp. 225- 244.
- SARATOGA INSTITUTE DO BRASIL (2004) "Relatório de Gestão do Capital Humano". São Paulo.
- SCHEIN, E. H. (1974a). "Career anchors and career paths: a panel study of management school graduates". Working paper (Sloan School of Management); 707-74. Alfred P. Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology. Disponível em: <http://hdl.handle.net/1721.1/1878>. Acesso em 01 de setembro de 2007.
- _____ (1974b). "The Hawthorne group studies revisited: a defense of theory Y". Working paper (Sloan School of Management); 756-74. Alfred P. Sloan School of

- Management, Massachusetts Institute of Technology. Disponível em: <http://hdl.handle.net/1721.1/1888>. Acesso em 01 de setembro de 2007.
- _____ (1980). “Developing your career - know your career anchors and develop your options”. Working paper (Sloan School of Management); 1148-80. Alfred P. Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology. Disponível em: <http://hdl.handle.net/1721.1/1968>. Acesso em 01 de setembro de 2007.
- _____ (1990). “Career anchors and job/ role planning: the links between career pathing and career development”. Working paper (Sloan School of Management); 3192-90. Alfred P. Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology. Disponível em: <http://hdl.handle.net/1721.1/2315>. Acesso em 01 de setembro de 2007.
- _____ (1996). “Identidade profissional. Como ajustar suas inclinações a suas opções de trabalho”. São Paulo, Nobel.
- SCHULTZ, T. W. (1973). “O capital humano”. Rio de Janeiro, Zahar Editores.
- SCHUMPETER, J. A. (1985). “A Teoria do Desenvolvimento Econômico”. São Paulo, Coleção os Economistas.
- SENNETT, R. (2004). “A corrosão do caráter: conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo”. Rio de Janeiro, Record.
- STIGLITZ, J. E. (2003). “Os exuberantes anos 90: Uma nova interpretação da década mais próspera da história”. São Paulo, Editora Schwarcz.
- TOKAR, D. M.; FISCHER, A. R. e SUBICH, L. M. (1998). “Personality and vocational behavior: A selective review of the literature, 1993 – 1997”. *Journal of Vocational Behavior*, n. 53, pp. 115–153.
- UOL/ APRENDIZ (2005). “Setor público oferece estabilidade de carreira”. Disponível em: <http://www2.uol.com.br/aprendiz/guiadeempregos/primeiro/noticias/ge250505.htm#1>. Acesso em 01 de setembro de 2007.
- VAN DAM, K. (2004). “Antecedents and consequences of employability orientation”. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, v. 13 (mar.), pp. 29-51.

- VEJA (2007). “Cinco milhões querem o governo como patrão”. Edição 2013 - ano 40 - nr. 24, pp. 88-96.
- VIEIRA, M. e ZOUAIN, D. (orgs.) (2004). “Pesquisa qualitativa em administração”. Rio de Janeiro, FGV.
- VROOM, V. (1964). “Work and motivation”. New York, John Wiley.
- YIN, R. (2001). “Estudo de caso: planejamento e métodos”. Porto Alegre, Bookman.
- ZARIFIAN, P. (2001). “Objetivo competência: por uma nova lógica”. São Paulo, Atlas.
- _____ (2003). “O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas”. São Paulo, SENAC.

CONSULTAS À LEGISLAÇÃO

- BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 5 de outubro de 1988. Organização do texto: Juarez de Oliveira. 14 ed. São Paulo: Saraiva.
- _____ Decreto Lei n. 200, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil/Decreto-Lei/Delo200.htm>. Acesso em: 01 setembro 2007.
- _____ Emenda Constitucional n. 19, de 4 de junho de 1998. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm. Acesso em: 01 setembro 2007.
- _____ Lei n. 10.101, de 19 de dezembro de 2000. Dispõe sobre a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L10101.htm. Acesso em: 01 setembro 2007.

_____ Lei n. 10.356, de 27 de dezembro de 2001. Dispõe sobre o Quadro de Pessoal e o Plano de Carreira do Tribunal de Contas da União e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/110356.htm. Acesso em: 01 setembro 2007.

_____ Lei n. 10.930, de 2 de agosto de 2004. Altera dispositivos da Lei no 10.356, de 27 de dezembro de 2001 - Plano de Carreira do Tribunal de Contas da União, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil/_Ato2004-2006/2004/Lei/L10.930.htm. Acesso em: 01 setembro 2007.

_____ Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil/Leis/L8112cons.htm>. Acesso em: 01 setembro 2007.

_____ Lei n. 9.527, de 10 de dezembro de 1997. Altera dispositivos das Leis n.ºs 8.112, de 11 de dezembro de 1990, 8.460, de 17 de setembro de 1992, e 2.180, de 5 de fevereiro de 1954, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/Leis/L9527.htm>. Acesso em: 01 setembro 2007.

_____ Lei n. 9.801, de 14 de junho de 1999. Dispõe sobre as normas gerais para perda de cargo público por excesso de despesa e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil/LEIS/L9801.htm>. Acesso em: 01 setembro 2007.

CONSULTAS A DOCUMENTOS DO TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO

TCU. Plano Estratégico (PET 2006-2010). Disponível em: <http://www2.tcu.gov.br/pls/portal/url/ITEM/0C71125DDB16AF9DE040010A70001Foo>. Acesso em: 01 setembro 2007.

_____ Portaria - TCU n. 165, de 28 de julho de 2006. Dispõe sobre estágio probatório e avaliação especial para fins de aquisição de estabilidade no âmbito do Tribunal de Contas da União. Disponível em: <http://www.tcu.gov.br/publicacoes/SGS-SA/Portarias/PRT2006-165.doc>. Acesso em: 01 setembro 2007.

_____ Regimento Interno do TCU - Aprovado pela Resolução Administrativa n. 15, de 15 de junho de 1993. Disponível em: <http://www.tcu.gov.br/Institucional/Legislacao/Regimento/Tit1Cap1.html>. Acesso em: 01 setembro 2007.

_____ Relatório de Atividades 2006. Disponível em: <http://www2.tcu.gov.br/pls/portal/url/ITEM/2DD3EF91A5E7081DE040010A70000446>. Acesso em: 01 setembro 2007.

_____ Relatório gerencial da avaliação de desempenho dos servidores nos anos de 2003 a 2005 (2006).

_____ Resolução - TCU n. 140, de 13 de dezembro de 2000. Dispõe sobre estrutura e competências das unidades da Secretaria do Tribunal de Contas da União. Disponível em: <http://www.tcu.gov.br/publicacoes/SGS-SA/Resoluções/RES2000-140.doc>. Acesso em: 01 setembro 2007.

_____ Resolução - TCU n. 146 de 28 de dezembro de 2001. Dispõe sobre a implementação da Gratificação de Desempenho dos integrantes da Carreira de Especialista do Tribunal de Contas da União. Disponível em: http://www.tcu.gov.br/publicacoes/SGS-SA/Resolu%C3%A7%C3%B5es/RES2001_146.doc. Acesso em: 01 setembro 2007.

_____ Resolução - TCU n. 147 de 28 de dezembro de 2001. Dispõe sobre a aplicação da Lei n.º 10.356, de 27 de dezembro de 2001 ao Quadro de Pessoal do Tribunal de Contas da União e regulamenta o Plano de Carreira de seus servidores.. Disponível em: http://www.tcu.gov.br/publicacoes/SGS-SA/Resolu%C3%A7%C3%B5es/RES2001_147.doc. Acesso em: 01 setembro 2007.

ANEXOS

ANEXO I. Competências técnicas das *unidades* participantes da pesquisa

Unidade	Competência Técnica
ISC	Acesso a informação
	Alocação de servidores
	Análise de perfis profissionais
	Análise de processos e rotinas de trabalho
	Análise de solicitações de participação em ações educacionais
	Análise e instrução de processos administrativos
	Apoio administrativo a ações educacionais
	Apoio logístico a ações educacionais
	Atendimento ao público
	Avaliação de Ações Educacionais
	Comunicação Institucional
	Consultoria em Autodesenvolvimento (Coaching)
	Consultoria em Gestão de Pessoas
	Contratação de prestadores de serviços profissionais
	Controle de documentação
	Coordenação executiva de ações educacionais
	Editoração de publicações
	Gestão de contratos de serviços de comunicação
	Gestão de Projetos
	Gestão de TI em Educação
	Gestão do Modelo de Competências
	Incentivo ao compartilhamento de conhecimento
	Integração de servidores
	Mapeamento de competências
	Pesquisa e produção de conhecimento
	Planejamento e Avaliação de Resultados
	Programação de ações educacionais
	Projeto Instrucional
	Prospecção de produtos e serviços educacionais
	Prospecção e divulgação de ações educacionais
	Realização de eventos culturais
	Seleção de facilitadores de aprendizagem
	Seleção de novos servidores
Seleção de participantes para ações educacionais	
Sistematização de Conhecimento	
SEPLAN	Administração de base de dados
	Análise estatística de gestão
	Consultoria em gestão de processos
	Consultoria em gestão de projetos
	Elaboração de relatórios
	Gestão de estrutura
	Gestão de excelência
	Gestão de indicadores de desempenho
	Gestão de portfólio de projetos
	Gestão estratégica
	Planejamento estratégico
	Planejamento operacional

Continuação...

Unidade	Competência Técnica
SETEC	Análise de Requisitos de Sistemas de Gestão de Conteúdo
	Análise de Requisitos de Sistemas de Informação
	Análise de Requisitos de Sistemas de Suporte a Decisão
	Apoio ao uso de softwares e sistemas externos ao Tribunal
	Atendimento a Solicitações em TI
	Bancos de Dados - Administração
	Bancos de Dados - Desenvolvimento e Implantação
	Colaboração eletrônica - Administração
	Colaboração eletrônica - Desenvolvimento e Implantação
	Design de interfaces Web
	Documentação de Sistemas
	Execução de Testes Funcionais de Sistemas de Informação
	Execução de Testes Funcionais de Sistemas de Suporte a Decisão
	Fiscalização de contratos de TI
	Gestão do conhecimento sobre o ambiente computacional
	Implementação da camada OLAP
	Implementação de ETL
	Implementação de Sistemas de Informação
	Melhoria de Processos de Trabalho de TI
	Melhoria de Soluções de Atendimento
	Operação do ambiente computacional corporativo
	Projeto de bases de dados multidimensionais
	Projeto de Sistemas de Informação
	Projeto de Testes Funcionais de Sistemas de Informação
	Projeto e implementação de Sistemas de Gestão de Conteúdo
	Provimento de acesso a sistemas externos
	Provimento de soluções de estação para usuários
	Segurança de TI - Administração
	Segurança de TI - Desenvolvimento e Implantação
	Serviços Centralizados de Aplicação e Sites Web - Administração
	Serviços Centralizados de Aplicação e Sites Web - Desenvolvimento e Implantação
	Solicitação de contratação de bens e serviços de TI
	Soluções de armazenamento - Administração
	Soluções de armazenamento - Desenvolvimento e Implantação
	Telecomunicações - Administração
	Telecomunicações - Desenvolvimento e Implantação
	Usabilidade de soluções de TI

Fonte: Tribunal de Contas da União (2007).

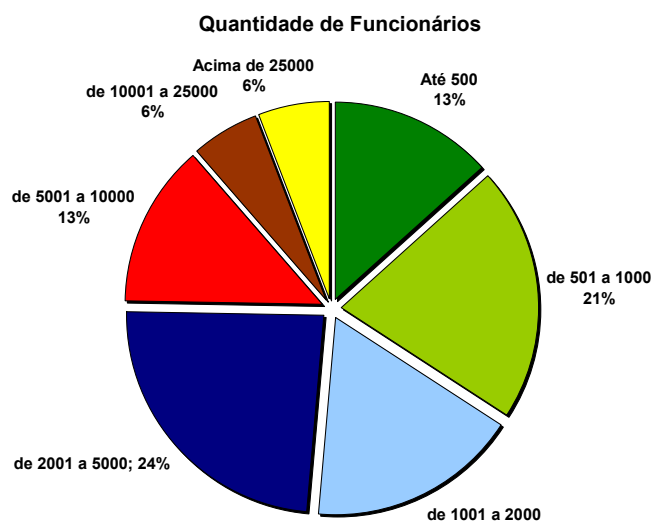
ANEXO II. Características da amostra de empresas privadas do *Relatório de Gestão do Capital Humano* do Saratoga Institute do Brasil.

Empresas Participantes: 105.

Doze (12) ramos de atividade.

Total de empregados das empresas participantes: 611.690

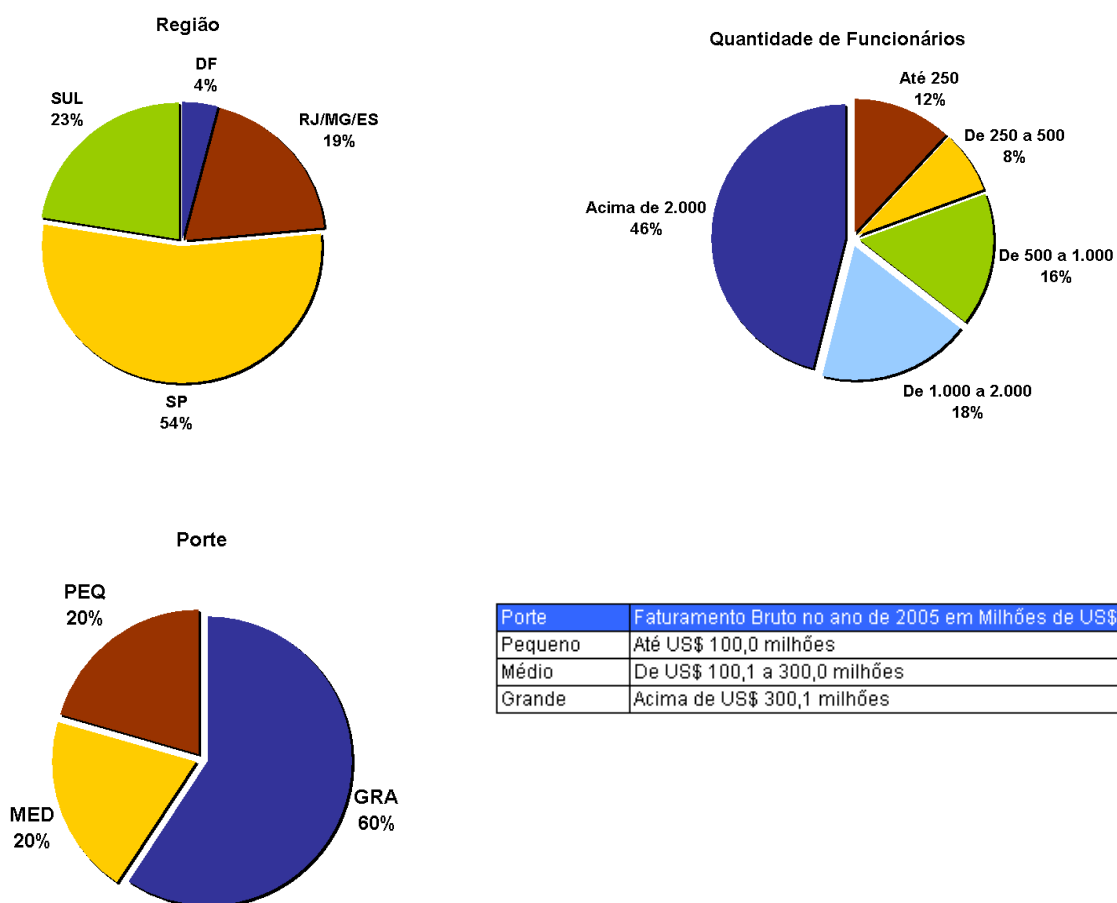
Faturamento bruto anual das empresas participantes: US\$ 231.997.790.861,50
(taxa a R\$2,00).



Fonte: *Relatório de Gestão do Capital Humano* - Saratoga Institute do Brasil (2004)

ANEXO III. Características da amostra de empresas privadas da pesquisa
Reward Communities da PricewaterhouseCoopers.

Empresas Participantes: 93.



Fonte: Pesquisa *Reward Communities* da PricewaterhouseCoopers (2006).

ANEXO IV. Resultados do piloto: análise de relação entre âncoras de carreira e instrumento OPQ

Foram pesquisados sete (7) da área de apoio estratégico da organização.

- **Âncoras de carreira predominantes**

Como definido por Schein (1996), a âncora de carreira é composta por aquelas necessidades, valores e capacidades as quais o indivíduo não abre mão diante de escolhas profissionais. Sendo assim, cada indivíduo apresentará uma única âncora de carreira. O levantamento realizado junto aos servidores, por meio da aplicação do inventário de âncoras de carreira, revelou a seguinte predominância:

- 3 servidores apresentaram a âncora de vontade de servir ou dedicar-se a uma causa;
- 2 servidores apresentaram a âncora de puro desafio;
- 1 servidor apresentou a âncora de segurança e estabilidade;
- 1 servidor apresentou empate entre a âncora vontade de servir ou dedicar-se a uma causa e estilo de vida.

Se analisarmos as respostas atribuídas pelos servidores nas diversas questões abordadas pelo inventário de âncoras de carreira, podemos observar uma hierarquia entre as oito âncoras propostas por Schein (1996). Se agruparmos estas respostas, podemos realizar uma análise do grupo de servidores, identificando quais as âncoras que foram indicadas com as mais relacionadas às suas necessidades, valores e capacidades. A Tabela 1 nos mostra que:

- A âncora de vontade de servir ou dedicar-se a uma causa foi a que obteve a maior média geral, seguida de estilo de vida.
- Apesar destas duas âncoras terem obtido as maiores médias, as mesmas apresentaram desvios padrões mais elevados (1,182 e 1,0761, respectivamente), quando comparados com as outras âncoras, indicando maiores discrepâncias de percepção entre os servidores mapeados.

- O mesmo ocorreu com a âncora de segurança e estabilidade, a terceira maior média, contudo com o maior desvio padrão da amostra (1,200).
- A âncora menos predominante foi a da *competência gerencial*, que apresentou a menor média e, além disto, sugere maior consenso entre os servidores – com o menor desvio padrão da amostra (0,5521).

Tabela 1

		Statistics							
		Habilidade Técnica	Competência gerencial	Autonomia e independência	Segurança e estabilidade	Criatividade empreendedora	Vontade de servir ou dedicar-se a uma causa	Puro desafio	Estilo de vida
N	Valid	7	7	7	7	7	7	7	7
	Missing	2	2	2	2	2	2	2	2
Mean		3,800	2,514	3,400	4,000	2,743	4,34	3,457	4,086
Median		3,800	2,600	3,000	4,200	2,800	4,40	3,600	3,800
Mode		2,2 ^a	2,2	4,4	2,4 ^a	2,0 ^a	3 ^a	3,0	2,8 ^a
Std. Deviation		,8718	,5521	,9661	1,2000	,6997	1,182	,5968	1,0761

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

- **Comportamentos predominantes**

Quando analisamos as médias dos comportamentos indicados pelos servidores observamos que se destacam como comportamentos pouco priorizados:

- Persuasivo, controlador, franco, racional com dados, adaptável, segue as regras, competitivo e ambicioso.

Se focalizarmos os comportamentos mais acentuadas, destacam-se:

- Independente, sociável, atencioso, comportamental, conceitual, atraído pela variedade, preocupado e não é desconfiado.

Considerando os desvios padrões encontrados, podemos perceber que os seguintes comportamentos apresentam menor consenso (ou maiores desvios):

- Franco, modesto, atencioso, racional com dados, inovador, visão de longo prazo, perseverante, preocupado, vigoroso e decisivo.

Os menores desvios padrões encontrados indicam aqueles comportamentos que apresentam maior consenso entre os servidores:

- Persuasivo, extrovertido, sociável, socialmente seguro de si, convencional, conceitual, otimista, competitivo.

Finalmente, analisando os dados estatísticos da amostra, podemos inferir que os comportamentos que mais representam o perfil dos servidores participantes do piloto são:

- Comportamentos menos acentuados: persuasivo e competitivo.

- Comportamentos mais acentuados: atencioso e preocupado.

A Tabela 2 resume as medidas estatísticas obtidas por cada comportamento³⁶:

Tabela 2

	Mean	Median	Mode	Std. Deviation
Persuasivo	<i>2,00</i>	<i>2,00</i>	1,00	<i>1,15</i>
Controlador	<i>3,86</i>	<i>4,00</i>	2,00	2,27
FRANCO	<i>4,43</i>	<i>5,00</i>	5,00	3,05
Independente	<i>6,71</i>	<i>7,00</i>	3,00	2,56
Extrovertido	5,14	<i>5,00</i>	5,00	<i>1,86</i>
SOCIÁVEL	<i>7,14</i>	<i>7,00</i>	6,00	<i>1,57</i>
SSeguro de Si	5,57	6,00	6,00	<i>1,72</i>
MODESTO	6,00	6,00	6,00	2,77
Democrático	6,43	<i>7,00</i>	8,00	2,15
Atencioso	<i>6,71</i>	<i>7,00</i>	2,00	2,69
Racional com Dados	<i>4,43</i>	<i>3,00</i>	1,00	3,41
Avaliador	4,71	<i>5,00</i>	1,00	2,56
Comportamental	6,86	<i>7,00</i>	7,00	2,12
Convencional	6,29	6,00	5,00	<i>1,38</i>
Conceitual	<i>7,29</i>	<i>7,00</i>	5,00	<i>1,89</i>
INOVADOR	5,14	6,00	3,00	3,02
Atraído pelo Variedade	<i>7,29</i>	8,00	4,00	2,43
Adaptável	<i>4,43</i>	<i>4,00</i>	3,00	2,30
Visão de Longo Prazo	6,00	6,00	3,00	2,58
Consciente dos Detalhes	6,00	6,00	7,00	2,31
Perseverante	6,43	<i>7,00</i>	7,00	3,05
Segue as Regras	<i>4,57</i>	<i>5,00</i>	3,00	1,90
Descontraído	5,43	6,00	6,00	1,99
Preocupado	<i>7,00</i>	<i>7,00</i>	7,00	2,58
Não é Sucetível	5,43	6,00	3,00	2,23
OTIMISTA	6,14	6,00	6,00	<i>1,21</i>
Não é Desconfiado	<i>7,57</i>	8,00	9,00	2,07
Emocionalmente Controlado	5,86	6,00	3,00	2,54
VIGOROSO	5,00	<i>5,00</i>	5,00	2,58
Competitivo	<i>2,71</i>	<i>2,00</i>	1,00	<i>1,70</i>
Ambicioso	<i>3,86</i>	<i>4,00</i>	4,00	2,12
DECISIVO	5,29	6,00	3,00	2,69

- **Correlação entre âncora de carreira e comportamentos**

Para realizarmos a análise de correlação entre as âncoras de carreira e os comportamentos, foi utilizado o coeficiente de Pearson. O coeficiente de Pearson pode variar de -1 a $+1$ e quanto mais próximos desses valores, mais forte a associação das variáveis em estudo (âncoras e comportamento). A pontuação zero desse coeficiente indica ausência de correlação. A probabilidade de significância do teste (p-valor) corresponde ao menor nível de significância que pode ser assumido para rejeitar a hipótese nula. Diz-se que há significância estatística quando p – valor é menor que o nível de significância adotado. Normalmente o nível de significância adotado para o p-valor é $p \leq 0,05$.

³⁶ Na Tabela estão indicadas com fontes vermelhas e em itálico as pontuações nas características que fazem parte do primeiro quartil (que estão localizadas entre as 25% menores pontuações); e com fonte azul e em negrito as pontuações nas características que fazem parte do terceiro quartil (que estão localizadas entre as 25% maior pontuações)

Os comportamentos apresentados abaixo apresentaram correlações – positivas ou negativas – mais significativas por âncora de carreira³⁷:

Habilidade Técnica	
Correlação Positiva (comportamentos mais intensos)	Correlação Negativa (comportamentos menos intensos)
<ul style="list-style-type: none"> • Preocupado • Atencioso • Comportamental • Emocionalmente Controlado • Adaptável • Consciente dos detalhes • Segue as regras 	<ul style="list-style-type: none"> • Decisivo • Persuasivo • Descontraído • Franco

Competência Gerencial	
Correlação Positiva (comportamentos mais intensos)	Correlação Negativa (comportamentos menos intensos)
<ul style="list-style-type: none"> • Franco • Controlador • Atraído pela variedade • Avaliador • Independente • Persuasivo • Decisivo 	<ul style="list-style-type: none"> • Não é suscetível • Segue as regras • Não é desconfiado • Convencional • Emocionalmente controlado • Atencioso • Preocupado

Autonomia e Independência	
Correlação Positiva (comportamentos mais intensos)	Correlação Negativa (comportamentos menos intensos)
<ul style="list-style-type: none"> • Adaptável • Comportamental • Independente • Socialmente seguro de si 	<ul style="list-style-type: none"> • Ambicioso • Visão de longo prazo • Vigoroso • Convencional

Segurança e Estabilidade	
Correlação Positiva (comportamentos mais intensos)	Correlação Negativa (comportamentos menos intensos)
<ul style="list-style-type: none"> • Emocionalmente controlado • Preocupado • Modesto • Segue as regras • Atencioso • Democrático • Não é suscetível • Consciente dos detalhes 	<ul style="list-style-type: none"> • Decisivo • Franco • Persuasivo • Atraído pela variedade • Descontraído • Inovador

Criatividade Empreendedora	
Correlação Positiva (comportamentos mais intensos)	Correlação Negativa (comportamentos menos intensos)
<ul style="list-style-type: none"> • Conceitual • Atencioso 	<ul style="list-style-type: none"> • Decisivo • Extrovertido • Franco • Vigoroso • Ambicioso

Vontade de Servir ou Dedicar-se a uma Causa

³⁷ Ordenadas por grau de correlação.

Correlação Positiva (comportamentos mais intensos)	Correlação Negativa (comportamentos menos intensos)
<ul style="list-style-type: none"> • Comportamental • Atencioso • Adaptável • Preocupado 	<ul style="list-style-type: none"> • Decisivo • Ambicioso • Descontraído • Racional com dados

Puro desafio	
Correlação Positiva (comportamentos mais intensos)	Correlação Negativa (comportamentos menos intensos)
<ul style="list-style-type: none"> • Perseverante • Ambicioso • Democrático • Competitivo 	<ul style="list-style-type: none"> • Conceitual • Inovador • Atencioso • Não é suscetível

Estilo de Vida	
Correlação Positiva (comportamentos mais intensos)	Correlação Negativa (comportamentos menos intensos)
<ul style="list-style-type: none"> • Comportamental • Preocupado • Adaptável • Emocionalmente controlado • Atencioso 	<ul style="list-style-type: none"> • Decisivo • Descontraído • Persuasivo • Ambicioso • Visão de longo prazo • Franco • Racional com dados

A Tabela 3 apresenta os índices de correlação encontrados³⁸:

³⁸ Na Tabela estão indicadas com fontes brancas e em células azul escuro as correlações positivas mais significativas (acima de 0,5000); com fontes pretas e em células azul claro as correlações negativas mais significativas (abaixo de -0,5000); e com fontes cinzas as correlações desprezíveis ($\leq 0,05$ ou $\geq -0,05$).

Tabela 3

OPQ/ Âncora	Habilidade Técnica	Competência gerencial	Autonomia e independência	Segurança e estabilidade	Criatividade empreendedor a	Vontade de servir ou dedicar-se a uma causa	Puro desafio	Estilo de vida
Persuasivo	-0,762	0,575	-0,179	-0,746	-0,165	-0,293	-0,290	-0,644
Controlador	-0,472	0,787	-0,320	-0,282	0,015	-0,302	0,278	-0,336
FRANCO	-0,678	0,858	-0,034	-0,811	-0,581	-0,427	0,333	-0,531
Independente	0,089	0,592	0,646	-0,314	0,119	0,489	-0,314	0,204
Extrovertido	-0,246	0,435	0,296	-0,343	-0,657	0,080	0,171	0,026
SOCIÁVEL	-0,121	-0,060	0,439	0,088	-0,203	0,131	-0,010	0,247
SSeguro de Si	-0,401	0,271	0,562	-0,485	-0,107	0,052	-0,330	-0,121
MODESTO	0,235	-0,371	-0,050	0,692	0,172	0,132	0,161	0,425
Democrático	0,231	-0,301	-0,193	0,595	-0,136	-0,094	0,549	0,327
Atencioso	0,767	-0,693	0,385	0,640	0,610	0,749	-0,632	0,643
Racional com Dados	-0,337	-0,455	-0,466	-0,114	0,208	-0,539	-0,145	-0,511
Avaliador	0,030	0,616	0,040	-0,347	0,324	0,148	-0,184	-0,147
Comportamental	0,687	-0,126	0,832	0,460	0,016	0,623	-0,124	0,870
Convencional	0,083	-0,750	-0,525	0,443	0,089	-0,295	0,098	-0,064
Conceitual	0,061	-0,196	0,402	0,044	0,771	0,471	-0,963	0,117
INOVADOR	-0,341	0,328	0,365	-0,505	0,461	0,068	-0,633	-0,281
Atraído pelo Variedade	-0,031	0,618	0,256	-0,537	-0,302	-0,202	0,470	-0,164
Adaptável	0,599	-0,150	0,960	0,230	0,059	0,673	-0,167	0,710
Visão de Longo Prazo	-0,370	0,117	-0,722	-0,226	0,258	-0,350	-0,216	-0,576
Consciente dos Detalhes	0,546	0,105	-0,134	0,505	0,268	0,464	0,048	0,443
Perseverante	0,013	0,422	-0,430	0,182	-0,205	-0,288	0,791	0,007
Segue as Regras	0,523	-0,803	-0,200	0,672	-0,097	0,150	0,143	0,395
Descontraído	-0,712	-0,234	-0,434	-0,517	-0,363	-0,697	-0,052	-0,737
Preocupado	0,903	-0,655	0,361	0,818	0,332	0,546	0,022	0,792
Não é Sucetível	0,378	-0,969	0,124	0,549	0,339	0,340	-0,549	0,344
OTIMISTA	0,031	-0,327	-0,369	0,114	-0,381	0,007	-0,013	-0,036
Não é Desconfiado	-0,018	-0,767	0,150	0,228	0,279	0,029	-0,489	0,049
Emocionalmente Controlado	0,661	-0,698	-0,027	0,840	-0,043	0,407	0,116	0,650
VIGOROSO	-0,222	0,164	-0,695	-0,097	-0,535	-0,350	0,433	-0,312
Competitivo	0,179	0,076	-0,061	0,049	0,124	-0,291	0,510	-0,021
Ambicioso	-0,380	0,273	-0,783	-0,394	-0,524	-0,710	0,615	-0,623
DECISIVO	-0,810	0,513	-0,372	-0,898	-0,751	-0,791	0,424	-0,827

- **Predominância de comportamentos por âncora**

Outra análise que se mostra relevante é a identificação das predominâncias dos comportamentos frente às âncoras de carreira, ou seja, em que âncora cada comportamento apresenta maior correlação positiva ou negativa. Desta forma, na Tabela 4 (abaixo), foi identificado, considerando somente aqueles comportamentos que apresentaram índices de correlação relevantes (ver Tabela 3), o *ranking* de correlações em cada âncora de carreira; por exemplo: se o posicionamento no *ranking* é 1, significa que esta foi a maior correlação positiva encontrada entre o comportamentos e a âncora; da mesma forma, se o posicionamento no *ranking* é 8, significa que esta foi a maior correlação encontrada entre o comportamento e a âncora.

A análise da Tabela 3 permite que identifiquemos aqueles comportamentos que são predominantes em cada âncora de carreira:

Tabela 4

OPQ/ Âncora	Habilidade Técnica	Competência gerencial	Autonomia e independência	Segurança e estabilidade	Criatividade empreendedor a	Vontade de servir ou dedicar-se a uma causa	Puro desafio	Estilo de vida
Persuasivo	8	1		7				6
Controlador		1						
FRANCO	7	1		8	6			5
Independente		2	1					
Extrovertido					8			
SOCIÁVEL								
SSeguro de Si			1					
MODESTO				1				
Democrático				1			2	
Atencioso	1	8		4	5	2	7	3
Racional com Dados						8		7
Avaliador		1						
Comportamental	4		2			3		1
Convencional		8	7					
Conceitual					1		8	
INOVADOR				7			8	
Atraído pelo Variedade		1		8				
Adaptável	4		1			3		2
Visão de Longo Prazo			8					7
Consciente dos Detalhes	1			2				
Perseverante							1	
Segue as Regras	2	8		1				
Descontraído	7			5		6		8
Preocupado	1	8		2		4		3
Não é Sucetível		8		1			7	
OTIMISTA								
Não é Desconfiado		8						
Emocionalmente Controlado	2	8		1				3
VIGOROSO			8		7			
Competitivo							1	
Ambicioso			8		5	7	1	6
DECISIVO	6	1		8	4	5		7

Nos quadros abaixo os comportamentos que estão com fontes em cinza não mostraram as correlações mais fortes (positiva, igual a 1 ou 2; negativa igual a 7 ou 8) com a respectiva âncora. Ao lado de cada comportamento está indicado o posicionamento no *ranking* quando este é relevante (1, 2, 7 ou 8).

Habilidade Técnica	
Correlação Positiva (comportamentos mais intensos)	Correlação Negativa (comportamentos menos intensos)
<ul style="list-style-type: none"> Preocupado (1) Atencioso (1) Comportamental Emocionalmente Controlado (2) Adaptável Consciente dos detalhes (1) Segue as regras (2) 	<ul style="list-style-type: none"> Decisivo Persuasivo (8) Descontraído (7) Franco (7)

Competência Gerencial	
Correlação Positiva (comportamentos mais intensos)	Correlação Negativa (comportamentos menos intensos)
<ul style="list-style-type: none"> Franco (1) Controlador (1) Atraído pela variedade (1) Avaliador (1) Independente (2) Persuasivo (1) Decisivo (1) 	<ul style="list-style-type: none"> Não é suscetível (8) Segue as regras (8) Não é desconfiado (8) Convencional (8) Emocionalmente controlado (8) Atencioso (8) Preocupado (8)

Autonomia e Independência

Correlação Positiva (comportamentos mais intensos)	Correlação Negativa (comportamentos menos intensos)
<ul style="list-style-type: none"> • Adaptável (1) • Comportamental (2) • Independente (1) • Socialmente seguro de si (1) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ambicioso (8) • Visão de longo prazo (8) • Vigoroso (8) • Convencional (7)

Segurança e Estabilidade	
Correlação Positiva (comportamentos mais intensos)	Correlação Negativa (comportamentos menos intensos)
<ul style="list-style-type: none"> • Emocionalmente controlado (1) • Preocupado (2) • Modesto (1) • Segue as regras (1) • Atencioso • Democrático (1) • Não é suscetível (1) • Consciente dos detalhes (2) 	<ul style="list-style-type: none"> • Decisivo (8) • Franco (8) • Persuasivo (7) • Atraído pela variedade (8) • Descontraído • Inovador (7)

Criatividade Empreendedora	
Correlação Positiva (comportamentos mais intensos)	Correlação Negativa (comportamentos menos intensos)
<ul style="list-style-type: none"> • Conceitual (1) • Atencioso 	<ul style="list-style-type: none"> • Decisivo • Extrovertido (8) • Franco • Vigoroso (7) • Ambicioso

Vontade de Servir ou Dedicar-se a uma Causa	
Correlação Positiva (comportamentos mais intensos)	Correlação Negativa (comportamentos menos intensos)
<ul style="list-style-type: none"> • Comportamental • Atencioso (2) • Adaptável • Preocupado 	<ul style="list-style-type: none"> • Decisivo • Ambicioso (7) • Descontraído • Racional com dados (8)

Puro desafio	
Correlação Positiva (comportamentos mais intensos)	Correlação Negativa (comportamentos menos intensos)
<ul style="list-style-type: none"> • Perseverante (1) • Ambicioso (1) • Democrático (2) • Competitivo (1) 	<ul style="list-style-type: none"> • Conceitual (8) • Inovador (8) • Atencioso (7) • Não é suscetível (7)

Estilo de Vida	
Correlação Positiva (comportamentos mais intensos)	Correlação Negativa (comportamentos menos intensos)
<ul style="list-style-type: none"> • Comportamental (1) • Preocupado • Adaptável (2) • Emocionalmente controlado • Atencioso 	<ul style="list-style-type: none"> • Decisivo (7) • Descontraído (8) • Persuasivo • Ambicioso • Visão de longo prazo (7) • Franco • Racional com dados (7)

- **Conclusões**

Após a análise das descrições das âncoras propostas por Schein (1996), eram esperadas as correlações com os comportamentos que estão especificados na Tabela abaixo. Na Tabela as características estão indicadas com: (N/A), quando não foi observada correlação significativa; (OK), quando foi observada correlação significativa e consistente com o ponto esperado no comportamento; (Ñ), quando foi observada correlação significativa, mas inconsistente com o ponto esperado no comportamento.

Inclinação/ âncora	O que valoriza	(Ponto) Comportamento (Constatação)
Competência técnica	O conteúdo intrínseco do trabalho (uma moderna versão do artesanato) Desafios às suas capacidades e aptidões técnicas Desenvolvimento, aprendizagem, aprofundamento técnico	(+) Avaliador (N/A) (+) Conceitual (N/A) (-) Atraído pela Variedade (N/A) (-) Adaptável (N/A) (+) Consciente dos Detalhes (OK)
Competência gerencial	Oportunidade de liderar, estar no comando Tomar decisões e definir diretrizes de impacto organizacional Competência analítica, competência inter-pessoal e competência emocional.	(+) Persuasivo (OK) (+) Controlador (OK) (+) Avaliador (OK) (+) Comportamental (N/A) (+) Atraído pela Variedade (OK) (+) Adaptável (N/A) (+) Visão de Longo Prazo (N/A) (-) Consciente dos Detalhes (N/A) (+) Emocionalmente Controlado (Ñ) (+) Ambicioso (N/A) (+) Decisivo (OK)
Autonomia e independência	Fazer as coisas da sua própria maneira, no seu próprio ritmo e dentro dos seus padrões Avessos a regras, normas, padrões, métodos criados por outras pessoas e à supervisão rígida Trabalhos claramente delineados, com prazos e metas definidas	(+) Independente (OK) (-) Adaptável (Ñ) (-) Segue as regras (N/A)
Segurança e estabilidade	Atividades constantes Desempenhos previsíveis Estabilidade no emprego Lealdade à organização	(-) Independente (N/A) (+) Modesto (OK) (+) Convencional (Ñ) (-) Inovador (OK) (-) Atraído pela Variedade (OK) (-) Perseverante (N/A) (+) Segue as regras (OK) (-) Vigoroso (N/A) (-) Competitivo (N/A) (-) Ambicioso (N/A)
Criatividade empreendedora	Canalizar seu impulso criativo na criação de novas organizações, negócios, produtos ou serviços	(+) Independente (-) Conceitual (Ñ) (+) Inovador (N/A) (+) Vigoroso (Ñ) (+) Competitivo (N/A)

	Desafios novos e criativos	(+) Ambicioso (N)
Vontade de servir ou dedicar-se a uma causa	Alinhamento entre seus valores fundamentais e seu trabalho Lealdade à causa (e não à organização)	(+) Atencioso (OK) (+) Comportamental (OK) (-) Ambicioso (OK)
Puro desafio	Competição Desafios cada vez maiores e mais complexos	(+) Independente (N/A) (+) Perseverante (OK) (+) Vigoroso (N/A) (+) Competitivo (OK) (+) Ambicioso (OK)
Estilo de vida	Integração entre necessidades individuais, família e carreira Estabilidade geográfica Flexibilidade	(+) Independente (N/A) (+) Atencioso (OK) (-) Adaptável (OK) (-) Vigoroso (N/A) (-) Ambicioso (OK)

A análises envolvendo a correlação entre os comportamentos e as âncoras de carreira, nos permitem constatar que:

- Dois comportamentos apresentaram correlações nulas com todas as âncoras analisadas: sociável e otimista.
- Os comportamentos que apresentaram maior número de correlações foram: franco, atencioso, preocupado, ambicioso e decisivo.
- Determinados comportamentos se mostraram mais adequados para a identificação de determinadas âncoras de carreira. Esta adequação foi interpretada aqui pela quantidade de situações em que foi observada uma correlação significativa e consistente entre a âncora e o comportamento, em relação ao ponto esperado no comportamento. As seguintes âncoras encontraram-se nesta situação:
 - Competência gerencial.
 - Segurança e estabilidade.
 - Vontade de servir ou dedicar-se a uma causa.
 - Puro desafio.
 - Estilo de vida.
- Os comportamentos não se mostraram adequados para a identificação das âncoras: habilidade ou competência técnica, autonomia e

independência (apesar da característica “independente” ter reforçado os valores e necessidades desta âncora) e criatividade empreendedora.

- A amostra reduzida de servidores talvez não tenha possibilitado a identificação mais precisa de correlações.
- Como conclusão, entendemos que o instrumento de levantamento de comportamentos pode ser utilizado para o prognóstico de âncoras de carreira, sendo que este prognóstico será mais preciso para determinadas âncoras, conforme explicitado acima.

ANEXO V. Amplitudes salariais das carreiras do setor privado

Tabela 24. Amplitudes salariais das carreiras do setor privado.

<i>Amplitudes (Ampl.) das Carreiras da Administração Privada</i>						
Carreira	Carreira (detalhamento) Junção do JR, PL e SR	Salário-fixo		Ampl.	% Aumento	Quantitativo da Pesquisa
		Menor	Maior			
Manutenção	Engenheiro Elétrico	2.648	7.864	197%	3,25%	135
Administrativa	Advogado	1.835	7.804	325%	4,35%	173
Tecnologia de Informação	Analista de Sistemas de Informação	1.840	7.503	308%	4,22%	87
Recursos Humanos	Consultor de Recursos Humanos	1.293	7.321	466%	5,23%	82
Telecomunicações	Engenheiro de Telecomunicações	2.353	7.137	203%	3,32%	40
Manutenção	Engenheiro Mecânico	2.769	7.126	157%	2,82%	32
Tecnologia de Informação	Analista de Desenvolvimento de Sistemas	1.935	7.077	266%	3,89%	343
Industrial	Engenheiro de Projetos	2.230	6.948	212%	3,40%	368
Industrial	Engenheiro de Processos	2.461	6.771	175%	3,02%	165
Manutenção	Engenheiro Civil	2.386	6.604	177%	3,04%	96
Industrial	Engenheiro de Desenvolvimento de Produtos	2.771	6.356	129%	2,47%	81
Comercial	Analista Desenvolvimento de Negócios	1.322	6.315	378%	4,71%	137
Administrativa	Auditor Interno	1.307	6.282	381%	4,73%	81
Tecnologia de Informação	Analista de Suporte Técnico	1.430	6.103	327%	4,36%	212
Tecnologia de Informação	Administrador de Rede	1.550	6.017	288%	4,07%	27
Financeira	Analista Contábil	1.404	5.705	306%	4,21%	291
Suprimentos/Logística	Analista de Logística	1.263	5.647	347%	4,50%	208
Financeira	Analista de Tesouraria	1.513	5.617	271%	3,93%	78
Marketing	Analista de Marketing	1.186	5.590	371%	4,67%	159
Suprimentos/Logística	Comprador	1.202	5.535	360%	4,59%	224
Financeira	Analista de Custos e Orçamento	1.781	5.496	209%	3,37%	163
Financeira	Analista Financeiro	1.393	5.459	292%	4,10%	281
Industrial	Analista de Qualidade	1.468	5.443	271%	3,93%	131
Recursos Humanos	Analista de Recursos Humanos	1.020	5.435	433%	5,04%	144
Recursos Humanos	Analista de Desenvolvimento Organizacional	1.703	5.257	209%	3,37%	76
Suprimentos/Logística	Analista de Importação e Exportação	1.231	5.093	314%	4,27%	63
Marketing	Analista de Pesquisa de Mercado	2.372	4.991	110%	2,21%	32
Financeira	Analista Fiscal	1.623	4.989	207%	3,36%	173
Recursos Humanos	Analista de Remuneração	1.288	4.949	284%	4,04%	41
Suprimentos/Logística	Analista de Materiais	1.498	4.756	217%	3,46%	104
Industrial	Analista de Laboratório	1.352	4.557	237%	3,64%	138
Recursos Humanos	Analista de Folha de Pagamento	1.161	4.489	287%	4,06%	139
Industrial	Analista de PCP	1.344	4.443	231%	3,58%	91
Recursos Humanos	Analista de Benefícios	1.589	4.414	178%	3,05%	41
Financeira	Analista de Crédito e Cobrança	1.120	4.362	289%	4,08%	144
Marketing	Analista de Atendimento ao Cliente	1.700	4.349	156%	2,80%	126
Suprimentos/Logística	Analista de Exportação	1.534	4.121	169%	2,95%	12
Recursos Humanos	Analista de Recrutamento e Seleção	1.447	4.089	183%	3,10%	42

Fonte: Pesquisa *Reward Communities* da PricewaterhouseCoopers (2006).

A carreira foi considerada com a junção dos cargos dos níveis: júnior (JR), pleno (PL) e Sênior (SR). Os menores e maiores valores de salário-fixo são, respectivamente, os mínimos e máximos identificados na tabulação salarial de cada cargo (JR, PL ou SR). Somente foram considerados cargos que apresentaram tabulação nos três níveis (JR, PL e SR).

A “amplitude” é equivalente à proporção entre o maior valor de salário-fixo e o menor [(maior ÷ menor)-1].

O “percentual de aumento” é equivalente ao aumento percentual anual necessário para que o empregado alcance o maior valor de salário-fixo até a aposentadoria (aos 35 anos de serviço).

ANEXO VI. Amplitudes salariais das carreiras civis do setor público federal

Tabela 25. Estrutura salarial e quantitativos das carreiras da administração pública federal.

Nível	Carreira	Carreira (detalhamento)	Vencimento Básico		Ampl.	% Aumento	Quantitativo de Servidores Ativos
			Inicial	Final			
Superior	Advocacia-Geral da União-AGU		2.851,77	3.690,74	29%	0,76%	133
Superior	ANA - Agência Nacional de Água	Especialista	3.547,86	10.104,32	185%	3,13%	120
Superior	ANA - Agência Nacional de Água	Analista Administrativo	3.257,20	8.043,92	147%	2,69%	25
Superior	ANEEL, ANP, ANSS, ANTAQ, ANTT, ANVISA	Especialistas	4.797,73	10.104,32	111%	2,21%	1.398
Superior	ANEEL, ANP, ANSS, ANTAQ, ANTT, ANVISA	Analista Administrativo	3.257,20	8.043,92	147%	2,69%	833
Superior	Auditoria		10.155,32	13.382,26	32%	0,81%	15.842
Superior	Banco Central do Brasil - BACEN / MF	Procurador	9.500,00	11.850,00	25%	0,65%	
Superior	Banco Central do Brasil - BACEN / MF	Analista	7.082,40	11.206,89	58%	1,36%	
Superior	Comissão de Valores Mobiliário - CVM	Inspetor e Analista	8.160,42	11.325,09	39%	0,97%	267
Superior	Departamento Nacional de Infra-Estrutura de Transportes - DNIT	Plano Especial Nível Superior (previsto art. 3º da Lei 11.171/2005)	2.483,31	4.727,08	90%	1,91%	201
Superior	Departamento Nacional de Infra-Estrutura de Transportes - DNIT	Plano Especial Nível Superior (previsto art. 15º da Lei 11.171/2005)	2.674,89	6.029,68	125%	2,42%	201
Superior	Departamento Nacional de Infra-Estrutura de Transportes - DNIT	Analista de Infra-Estrutura de Transportes	3.299,08	5.268,38	60%	1,39%	201
Superior	Departamento Nacional de Infra-Estrutura de Transportes - DNIT	Analista Administrativo	2.551,57	4.226,68	66%	1,50%	201
Superior	Departamento Nacional de Produção Mineral - DNPM / MME	Plano Especial Nível Superior (previsto art. 3º da Lei 11.046/2005)	2.483,31	4.727,08	90%	1,91%	38
Superior	Departamento Nacional de Produção Mineral - DNPM / MME	Plano Especial Nível Superior (previsto art. 15º da Lei 11.046/2004)	2.674,89	6.029,68	125%	2,42%	244
Superior	Departamento Nacional de Produção Mineral - DNPM / MME	Especialista em Recursos Minerais	3.547,86	8.043,92	127%	2,44%	172
Superior	Departamento Nacional de Produção Mineral - DNPM / MME	Analista Administrativo	2.966,53	6.241,07	110%	2,21%	11
Superior	EMBRATUR	Plano Especial de Cargos - referidos no art. 8º da Lei 11.356 de 19.10.2006 - NS	2.388,96	4.727,08	98%	2,03%	30
Superior	FIOCRUZ	Tecnologista/Analista da FIOCRUZ - sem adicional titulação - NS	3.238,09	5.494,10	70%	1,57%	95
Superior	FIOCRUZ	Tecnologista/Analista da FIOCRUZ - com mestrado - NS	4.736,31	7.396,08	56%	1,32%	95
Superior	FIOCRUZ	Tecnologista/Analista da FIOCRUZ - com especialização ou aperfeiçoamento - NS	3.747,70	6.472,26	73%	1,62%	95
Superior	FIOCRUZ	Tecnologista/Analista da FIOCRUZ - com doutorado - NS	6.681,78	9.298,06	39%	0,98%	95
Superior	FIOCRUZ	Quadro de Pessoal da FIOCRUZ - sem adicional titulação - NS	2.900,99	5.494,10	89%	1,90%	95
Superior	FIOCRUZ	Quadro de Pessoal da FIOCRUZ - com mestrado - NS	3.755,75	7.396,08	97%	2,01%	95
Superior	FIOCRUZ	Quadro de Pessoal da FIOCRUZ - com doutorado - NS	4.610,52	9.298,06	102%	2,08%	95
Superior	FIOCRUZ	Quadro de Pessoal da FIOCRUZ - com aperfeiçoamento ou especialização - NS	3.340,58	6.472,26	94%	1,96%	95
Superior	FIOCRUZ	Pesquisador em Saúde Pública da FIOCRUZ - com mestrado - NS	4.756,31	5.096,93	7%	0,20%	95
Superior	FIOCRUZ	Pesquisador em Saúde Pública da FIOCRUZ - com doutorado - NS	6.681,78	9.298,06	39%	0,98%	95
Superior	FIOCRUZ	Especialista com doutorado - NS	9.298,06	9.298,06	0%	0,00%	95
Superior	FNDE	Plano Especial de Cargos - referidos no art. 42º da Lei 11.357 de 19.10.2006 - NS	2.131,62	5.422,00	154%	2,78%	78
Superior	FNDE	Especialista em Financiamento e Execução de Programas e Projetos Educacionais - NS	3.327,10	8.043,92	142%	2,63%	78
Superior	Gestão		8.160,50	11.325,09	39%	0,97%	3.769
Superior	IBGE	Cargos referidos no art. 84 da Lei 11.355/2006 - IBGE- com doutorado	3.019,56	6.019,18	99%	2,05%	410
Superior	IBGE	Cargos referidos no art. 84 da Lei 11.355/2006 - IBGE -com aperf. ou especialização	2.733,94	5.292,43	94%	1,96%	410
Superior	IBGE	Cargos referidos no art. 84 da Lei 11.355/2006 - IBGE - sem adicional de titulação	2.619,69	5.001,74	91%	1,92%	410
Superior	IBGE	Cargos referidos no art. 84 da Lei 11.355/2006 - IBGE - com mestrado	2.848,19	5.583,13	96%	2,00%	410

Continuação...

Nível	Carreira	Carreira (detalhamento)	Vencimento Básico		Ampl.	% Aumento	Quantitativo de Servidores Ativos
			Inicial	Final			
Superior	Imprensa Nacional		3.439,87	4.000,04	16%	0,44%	43
Superior	INEP	Plano Especial de Cargos referidos no art. 55º da Lei 11.357 de 19.10.2006 NS	1.566,40	7.380,16	371%	4,66%	39
Superior	INEP	Pesquisador-Tecnologista em Informações e Avaliações Educacionais NS	1.842,53	7.380,16	301%	4,17%	39
Superior	INMETRO	Quadro de Pessoal do INMETRO- sem adicional titulação	3.731,43	7.083,97	90%	1,90%	54
Superior	INMETRO	Quadro de Pessoal do INMETRO - com mestrado	4.157,81	7.926,86	91%	1,92%	54
Superior	INMETRO	Quadro de Pessoal do INMETRO - com doutorado	4.560,50	8.722,92	91%	1,93%	54
Superior	INMETRO	Quadro de Pessoal do INMETRO - cert.de aperf.ou especialização	3.897,25	7.411,76	90%	1,91%	54
Superior	INMETRO	Pesquisador-Tecnologista e Analista Executivo em Metrologia e Qualidade - com mestrado	5.656,40	8.303,60	47%	1,14%	54
Superior	INMETRO	Pesquisador-Tecnologista e Analista Executivo em Metrologia e Qualidade - com doutorado	6.206,35	10.361,88	67%	1,52%	54
Superior	INMETRO	Pesquisador-Tecnologista e Analista Executivo em Metrologia e Qualidade - cert.de aperf.ou especialização	3.975,73	6.298,62	58%	1,36%	54
Superior	INMETRO	Especialista em Metrologia e Qualidade Sênior com doutorado	9.846,77	11.392,07	16%	0,43%	54
Superior	INPI	Pesquisador em Propriedade Industrial INPI NS com mestrado	6.217,92	10.361,88	67%	1,51%	41
Superior	INPI	Pesquisador em Propriedade Industrial INPI NS com doutorado	4.864,60	9.565,81	97%	2,01%	41
Superior	INPI	Especialista Sênior em Propriedade Intelectual INPI NS com doutorado	9.846,77	11.392,07	16%	0,43%	41
Superior	INPI	Cargos referidos no § 3º do art. 153 da Lei 11.355/2006 -INPI NS sem adicional de titulação	3.731,43	8.722,92	134%	2,53%	41
Superior	INPI	Cargos referidos no § 3º do art. 153 da Lei 11.355/2006 -INPI NS com mestrado	4.157,81	9.565,81	130%	2,48%	41
Superior	INPI	Cargos referidos no § 3º do art. 153 da Lei 11.355/2006 -INPI NS com doutorado	4.560,50	10.361,88	127%	2,44%	41
Superior	INPI	Cargos referidos no § 3º do art. 153 da Lei 11.355/2006 -INPI NS com aperf. ou especialização	3.897,25	9.050,71	132%	2,51%	41
Superior	INPI	Analista de Planej., Gestão e Infra-Estrutura eTec.em Propriedade Industrial INPI NS sem adicional de titulação	3.982,98	8.722,92	119%	2,33%	41
Superior	INPI	Analista de Planej., Gestão e Infra-Estrutura eTec.em Propriedade Industrial INPI NS com aperf. ou especialização	4.149,57	9.050,71	118%	2,32%	41
Superior	INPI	Analista de Planej., Gestão e Infra-Estrutura eTecem Propriedade Industrial INPI NS com mestrado	4.991,79	9.565,81	92%	1,93%	41
Superior	INPI	Analista de Planej., Gestão e Infra-Estrutura eTec.em Propriedade Industrial INPI -NS com doutorado	5.463,93	10.361,88	90%	1,90%	41
Superior	Jurídica		9.500,00	11.850,00	25%	0,65%	7.151
Superior	Meio-Ambiente - MAA	Quadro de Pessoal do Ministério do Meio Ambiente e do IBAMA	1.591,47	1.843,41	16%	0,43%	1
Superior	Meio-Ambiente - MAA		3.921,15	7.013,72	79%	1,72%	0
Superior	Pesquisa em Ciência & Tecnologia - C&T	Tecnologista/Analista - Sem Titulação	2.578,28	4.365,92	69%	1,56%	1.048
Superior	Pesquisa em Ciência & Tecnologia - C&T	Tecnologista/Analista - Com Mestrado	3.781,30	5.873,04	55%	1,30%	1.048
Superior	Pesquisa em Ciência & Tecnologia - C&T	Tecnologista/Analista - Com Doutorado	5.307,03	7.380,16	39%	0,97%	1.048
Superior	Pesquisa em Ciência & Tecnologia - C&T	Tecnologista/Analista - Com Aperfeiçoamento ou Especialização	2.982,09	5.141,01	72%	1,61%	1.048
Superior	Pesquisa em Ciência & Tecnologia - C&T	Pesquisador - com mestrado	3.781,30	5.873,04	55%	1,30%	726
Superior	Pesquisa em Ciência & Tecnologia - C&T	Pesquisador - com doutorado	5.307,03	7.380,16	39%	0,97%	726
Superior	Plano Especial de Cargos da Agência Brasileira de Inteligência - ABIN	Grupo Informações	5.540,14	7.842,73	42%	1,03%	NI
Superior	Plano Especial de Cargos da Agência Brasileira de Inteligência - ABIN	Grupo Apoio	3.191,48	4.248,83	33%	0,85%	NI
Superior	Plano Especial de Cargos da Cultura		1.898,86	3.580,44	89%	1,88%	1.315
Superior	Plano Geral de Cargos do Poder Executivo - PGPE	Engenheiro Agrônomo (exceto INCRA) Farmacêutico e Químico	2.055,99	2.975,66	45%	1,09%	0

Continuação...

Nível	Carreira	Carreira (detalhamento)	Vencimento Básico		Ampl.	% Aumento	Quantitativo de Servidores Ativos
			Inicial	Final			
Superior	Plano Geral de Cargos do Poder Executivo - PGPE	Cargos de Nível Superior	1.942,67	2.860,04	47%	1,14%	7.589
Superior	Previdência - MPAS		1.744,23	2.591,85	49%	1,17%	48
Superior	Previdência, Saúde e Trabalho		1.588,67	2.528,72	59%	1,38%	4.251
Superior	Reforma Agrária	Plano de Carreira dos Cargos de Reforma e Desenvolvimento Agrário	2.838,05	5.030,04	77%	1,70%	1.349
Superior	Reforma Agrária	Engenheiro Agrônomo da Carreira de Perito Federal Agrário	3.710,88	6.403,59	73%	1,62%	874
Superior	Secretaria do Patrimônio da União - SPU / MP		2.439,87	3.130,04	28%	0,74%	156
Superior	Seguridade Social e do Trabalho		1.588,67	2.482,85	56%	1,32%	2.635
Superior	Seguro Social		1.959,26	3.312,16	69%	1,56%	4.176
Superior	SUFRAMA	Plano Especial de Cargos - referidos no art. 1º da Lei 11.356 de 19.10.2006 - NS	2.388,96	4.727,08	98%	2,03%	40
Superior	Superintendência de Seguros Privados - SUSEP		8.160,42	11.325,09	39%	0,97%	168
Intermediária	Advocacia-Geral da União-AGU		1.966,17	2.210,31	12%	0,34%	1.052
Intermediária	ANA - Agência Nacional de Água	Técnico Administrativo	1.598,88	3.509,53	119%	2,34%	0
Intermediária	ANEEL, ANP, ANSS, ANTAQ, ANTT, ANVISA	Técnico em Regulação	2.340,40	4.531,65	94%	1,96%	572
Intermediária	ANEEL, ANP, ANSS, ANTAQ, ANTT, ANVISA	Técnico Administrativo	1.598,88	3.509,53	119%	2,34%	1.900
Intermediária	Auditoria		5.299,91	6.974,87	32%	0,81%	7.824
Intermediária	Banco Central do Brasil - BACEN / MF	Técnico	3.546,11	5.598,50	58%	1,35%	
Intermediária	Comissão de Valores Mobiliário - CVM	Agente Executivo	3.759,80	5.200,71	38%	0,96%	108
Intermediária	Departamento Nacional de Infra-Estrutura de Transportes - DNIT	Técnico Administrativo	1.339,36	2.040,54	52%	1,25%	666
Intermediária	Departamento Nacional de Infra-Estrutura de Transportes - DNIT	Plano Especial Nível Intermediário (previsto art. 3º da Lei 11.171/2005)	1.466,29	2.333,94	59%	1,38%	666
Intermediária	Departamento Nacional de Infra-Estrutura de Transportes - DNIT	Plano Especial Nível Intermediário (previsto art. 15º da Lei 11.171/2005)	1.490,95	2.934,54	97%	2,01%	666
Intermediária	Departamento Nacional de Produção Mineral - DNPM / MME	Técnico Administrativo	1.458,97	2.615,17	79%	1,73%	28
Intermediária	Departamento Nacional de Produção Mineral - DNPM / MME	Plano Especial Nível Intermediário (previsto art. 3º da Lei 11.046/2006)	1.466,29	2.333,94	59%	1,38%	403
Intermediária	Departamento Nacional de Produção Mineral - DNPM / MME	Plano Especial Nível Intermediário (previsto art. 15º da Lei 11.046/2004)	1.490,95	2.934,54	97%	2,01%	76
Intermediária	EMBRATUR	Plano Especial de Cargos - referidos no art. 8º da Lei 11.356 de 19.10.2006 - NI	1.603,38	2.540,94	58%	1,36%	46
Intermediária	FIOCRUZ	Quadro de Pessoal da FIOCRUZ - sem adicional titulação - NI	1.588,32	2.782,76	75%	1,66%	248
Intermediária	FIOCRUZ	Quadro de Pessoal da FIOCRUZ - com mestrado - NI	2.058,96	3.735,77	81%	1,77%	248
Intermediária	FIOCRUZ	Quadro de Pessoal da FIOCRUZ - com doutorado - NI	2.529,60	4.688,78	85%	1,83%	248
Intermediária	FIOCRUZ	Quadro de Pessoal da FIOCRUZ - com aperfeiçoamento ou especialização - NI	1.830,36	3.272,88	79%	1,72%	248
Intermediária	FIOCRUZ	Assistente/Técnico da FIOCRUZ - sem adicional titulação - NI	1.773,93	2.782,76	57%	1,33%	248
Intermediária	FIOCRUZ	Assistente/Técnico da FIOCRUZ - com especialização ou aperfeiçoamento - NI	2.054,53	3.272,88	59%	1,38%	248
Intermediária	FNDE	Técnico em Financiamento e Execução de Programas e Projetos Educacionais - NI	1.680,49	3.509,53	109%	2,19%	109
Intermediária	FNDE	Plano Especial de Cargos - referidos no art. 42º da Lei 11.357 de 19.10.2006 - NI	1.241,63	2.733,77	120%	2,35%	109
Intermediária	Gestão		3.759,80	5.200,71	38%	0,96%	1.801
Intermediária	IBGE	Técnico em Planej., Gestão e Infra-Estrutura e Técnico em Inf. Geográficas e Estatísticas - IBGE-NI Com aperf. ou especialização	1.837,86	2.827,05	54%	1,27%	1.486

Continuação...

Nível	Carreira	Carreira (detalhamento)	Vencimento Básico		Ampl.	% Aumento	Quantitativo de Servidores Ativos
			Inicial	Final			
Intermediária	IBGE	Técnico em Planej., Gestão e Infra-Estrutura e Técnico em Inf. Geográficas e Estatísticas - IBGE-NI Sem adicional titulação	1752,344	2673,314	53%	1,25%	1.486
Intermediária	IBGE	Cargos referidos no art. 84 da Lei 11.355/2006 - IBGE-NI Sem adicional titulação	1.451,76	2.613,44	80%	1,74%	1.486
Intermediária	IBGE	Cargos referidos no art. 84 da Lei 11.355/2006 - IBGE-NI Com aperf. ou especialização	1.837,86	2.827,05	54%	1,27%	1.486
Intermediária	Imprensa Nacional		3.232,87	3.329,41	3%	0,09%	297
Intermediária	INEP	Técnico em Informações Educacionais NI	1.027,20	2.605,84	154%	2,78%	19
Intermediária	INEP	Plano Especial de Cargos referidos no art. 55º da Lei 11.357 de 19.10.2006 NI	875,16	2.605,84	198%	3,26%	19
Intermediária	INMETRO	Técnico e Assistente Executivo em Metrologia e Qualidade - sem adicional titulação	1.564,07	3.255,87	108%	2,18%	87
Intermediária	INMETRO	Técnico e Assistente Executivo em Metrologia e Qualidade - cert.de aperf.ou especialização	1.661,11	3.443,87	107%	2,17%	87
Intermediária	INMETRO	Quadro de Pessoal do INMETRO- sem adicional titulação	1.703,46	3.255,87	91%	1,92%	87
Intermediária	INMETRO	Quadro de Pessoal do INMETRO - cert.de aperf.ou especialização	1.809,50	3.443,87	90%	1,91%	87
Intermediária	INPI	Técnico em Planejamento, Gestão e Infra-Estrutura e Técnico em Propriedade Ind.em Saúde PúblicaINPI-NI Sem adicional titulação	1.806,85	3.537,87	96%	2,00%	84
Intermediária	INPI	Técnico em Planej.,Gestão e Infra-Estrutura e Técnico em Propriedade Ind.em Saúde PúblicaINPI - NI Com aperf. ou especialização	1.883,14	3.669,47	95%	1,98%	84
Intermediária	INPI	Cargos referidos no § 3º do art. 153 da Lei 11.355/2006 INPINI Sem adicional titulação	1.703,46	3.255,87	91%	1,92%	84
Intermediária	INPI	Cargos referidos no § 3º do art. 153 da Lei 11.355/2006 INPI -NI Com aperf. ou especialização	1.777,69	3.387,47	91%	1,91%	84
Intermediária	Meio-Ambiente - MAA	Quadro de Pessoal do Ministério do Meio Ambiente e do IBAMA	1.317,87	1.404,87	7%	0,19%	0
Intermediária	Meio-Ambiente - MAA		1.726,37	3.059,57	77%	1,70%	82
Intermediária	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - MAPA		3.228,27	4.010,20	24%	0,64%	2.290
Intermediária	Pesquisa em Ciência & Tecnologia - C&T	Assistente/Técnico - sem Certificado	1.418,09	2.217,47	56%	1,32%	3.582
Intermediária	Pesquisa em Ciência & Tecnologia - C&T	Assistente/Técnico - com aperfeiçoamento ou especialização	1.640,43	2.605,84	59%	1,37%	3.582
Intermediária	Plano Especial de Cargos da Agência Brasileira de Inteligência - ABIN	Grupo Informações	2.269,00	3.337,12	47%	1,14%	NI
Intermediária	Plano Especial de Cargos da Agência Brasileira de Inteligência - ABIN	Grupo Apoio	1.408,17	1.906,47	35%	0,90%	NI
Intermediária	Plano Especial de Cargos da Cultura		1.690,98	2.109,81	25%	0,65%	1.003
Intermediária	Plano Geral de Cargos do Poder Executivo - PGPE	Cargos de Nível Intermediário	1.547,47	1.902,41	23%	0,61%	40.245
Intermediária	Previdência - MPAS		1.487,87	1.694,68	14%	0,38%	451
Intermediária	Previdência, Saúde e Trabalho		1.357,07	1.646,09	21%	0,57%	43.124
Intermediária	Reforma Agrária	Plano de Carreira dos Cargos de Reforma e Desenvolvimento Agrário	1.730,87	2.658,41	54%	1,27%	3.928
Intermediária	Secretaria do Patrimônio da União - SPU / MP		1.919,87	2.016,41	5%	0,14%	381
Intermediária	Seguridade Social e do Trabalho		1.357,07	1.614,60	19%	0,51%	23.198
Intermediária	Seguro Social		1.487,87	2.186,68	47%	1,14%	29.426
Intermediária	SUFRAMA	Plano Especial de Cargos - referidos no art. 1º da Lei 11.356 de 19.10.2006 - NI	1.603,38	2.540,94	58%	1,36%	217
Intermediária	Superintendência de Seguros Privados - SUSEP		3.759,80	5.200,71	38%	0,96%	131

Fonte: *Boletim Estatístico de Pessoal (2007)* – tabelas 2.22 e 3.4.

▼ Quantitativos assinalados com este símbolo indicam a realização de uma estimativa de número de servidores por carreira em função do número total de servidores da organização.

Para que fosse viabilizada a comparação com as carreiras do setor privado, foram excluídas da amostra aquelas carreiras públicas que são muito específicas, não apresentando correlatas significativas com as carreiras privadas que constam no banco de dados utilizado (Pesquisa da PricewaterhouseCoopers, 2006), tais como: ANVISA

(Médico, Plano Especial de Cargos da Agência Nacional de Vigilância Sanitária); DACTA (Grupo de Defesa Aérea e Controle do Tráfego Aéreo); Diplomacia – MRE, Docente – MEC; Fiscalização (Médico do Trabalho, Fiscal Federal Agropecuário e Perito Médico da Previdência Social); Polícia Federal – DPF, Polícia Rodoviária Federal; Previdência, Saúde e Trabalho (Sanitarista, Médico); Procuradores da Procuradoria Especial da Marinha – NS; Saúde - Opção art. 1º § 3º Lei 10.483 de 03.07.2002 (Médico, Sanitarista); Seguridade Social e do Trabalho (Médico, Sanitarista, DENASUS); Técnico-Administrativos e Técnico-Marítimos das Instituições Fed. de Ensino – IFES e Tecnologia Militar.

A “amplitude” é equivalente à proporção entre o maior valor de *vencimento básico* e o menor [(maior ÷ menor)-1].

O “percentual de aumento” é equivalente ao aumento percentual anual necessário para que o servidor alcance o maior valor de *vencimento básico* até a aposentadoria (aos 35 anos de serviço).

ANEXO VII. Regimento Interno - Natureza, Competência e Jurisdição do TCU.

TÍTULO I

Natureza, Competência e Jurisdição

CAPÍTULO I

Natureza e Competência

Art. 1º Ao Tribunal de Contas da União, órgão de controle externo, compete, nos termos da Constituição Federal e na forma da legislação vigente, em especial da Lei nº 8.443, de 16 de julho de 1992:

I - julgar as contas dos administradores e demais responsáveis por dinheiros, bens e valores públicos das unidades dos Poderes da União e das entidades da administração indireta, incluídas as fundações e sociedades instituídas e mantidas pelo Poder Público federal, e as contas daqueles que derem causa a perda, extravio ou outra irregularidade de que resulte dano ao Erário;

II - proceder, por iniciativa própria ou por solicitação do Congresso Nacional, de suas Casas e das respectivas Comissões técnicas ou de inquérito, a inspeções e auditorias de natureza contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial nas unidades administrativas dos Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário e nas demais entidades referidas no inciso anterior;

III - prestar as informações solicitadas pelo Congresso Nacional, por qualquer de suas Casas, ou por suas Comissões, sobre a fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial e sobre resultados de inspeções e auditorias realizadas;

IV - emitir, no prazo previsto no parágrafo único do art. 183 deste Regimento, pronunciamento conclusivo sobre matéria que seja submetida a sua apreciação pela Comissão mista permanente de Senadores e Deputados, nos termos do § 1º do art. 72 da Constituição Federal;

V - auditar, por solicitação da Comissão a que se refere o § 1º do art. 166 da Constituição Federal, ou de Comissão técnica de qualquer das Casas do Congresso Nacional, projetos e programas autorizados na Lei Orçamentária Anual, avaliando os seus resultados quanto à eficácia, eficiência e economicidade;

VI - apreciar as contas prestadas anualmente pelo Presidente da República, nos termos do art. 172 deste Regimento;

VII - acompanhar a arrecadação da receita a cargo da União e das entidades referidas no inciso I deste artigo, mediante inspeções e auditorias, ou por meio de demonstrativos próprios, na forma estabelecida no art. 202 deste Regimento;

VIII - apreciar, para fins de registro, na forma estabelecida na Seção III do Capítulo II do Título IV deste Regimento, a legalidade dos atos de admissão de pessoal, a qualquer título, na administração direta e indireta, incluídas as fundações instituídas e mantidas pelo Poder Público federal, excetuadas as nomeações para cargo de provimento em comissão, bem como a das concessões de aposentadorias, reformas e pensões, ressalvadas as melhorias posteriores que não alterem o fundamento legal do ato concessório;

IX - fiscalizar a aplicação dos recursos do Fundo Partidário recebidos pelo Diretório Nacional, pelos Diretórios Regionais e pelos Diretórios Municipais dos partidos políticos no exercício anterior;

X - efetuar, observada a legislação pertinente, o cálculo das quotas referentes aos fundos de participação a que alude o parágrafo único do art. 161 da Constituição Federal, fiscalizando a entrega dos respectivos recursos, conforme previsto no inciso I do art. 198 e no art. 244 deste Regimento;

XI - fiscalizar a aplicação dos recursos provenientes da compensação financeira pela exploração do petróleo, do xisto betuminoso e do gás natural, devida aos Estados, Distrito Federal e Municípios e ao Ministério da Marinha, nos termos da legislação vigente, conforme previsto no inciso III do art. 198 deste Regimento;

XII - efetuar, observada a legislação pertinente, o cálculo das quotas dos recursos provenientes do produto da arrecadação do Imposto sobre Produtos Industrializados destinados aos Estados e ao Distrito Federal, proporcionalmente ao valor das respectivas exportações de produtos industrializados, de que tratam o inciso II do art. 159 e o parágrafo único do art. 161 da Constituição Federal;

XIII - emitir, nos termos do § 2º do art. 33 da Constituição Federal, parecer prévio sobre as contas do Governo de Território Federal, no prazo de sessenta dias, a contar de seu recebimento, conforme previsto no art. 279 deste Regimento;

XIV - representar ao Poder competente sobre irregularidades ou abusos apurados, indicando o ato inquinado e definindo responsabilidades, inclusive as de Ministro de Estado ou autoridade de nível hierárquico equivalente;

XV - aplicar aos responsáveis as sanções e adotar as medidas cautelares previstas no Título V deste Regimento;

XVI - alterar este Regimento, na forma estabelecida nos seus arts. 255 e 256;

XVII - eleger seu Presidente e seu Vice-Presidente, e dar-lhes posse;

XVIII - conceder licença, férias e outros afastamentos aos Ministros, Auditores e membros do Ministério Público junto ao Tribunal, dependendo de inspeção por junta médica a licença para tratamento de saúde por prazo superior a seis meses;

XIX - propor ao Congresso Nacional a fixação de vencimentos dos Ministros, Auditores e membros do Ministério Público junto ao Tribunal;

XX - organizar sua Secretaria, na forma estabelecida nos arts. 121 a 130 deste Regimento, e prover-lhe os cargos, observada a legislação pertinente;

XXI - propor ao Congresso Nacional a criação, transformação e extinção de cargos e funções do Quadro de Pessoal de sua Secretaria, bem como a fixação da respectiva remuneração;

XXII - decidir sobre denúncia que lhe seja encaminhada por qualquer cidadão, partido político, associação ou sindicato, na forma prevista nos arts. 212 a 215 deste Regimento;

XXIII - decidir sobre consulta que lhe seja formulada por autoridade competente, a respeito de dúvida suscitada na aplicação de dispositivos legais e regulamentares concernentes à matéria de sua competência, na forma estabelecida nos arts. 216 e 217 deste Regimento.

Parágrafo único. No julgamento de contas e na fiscalização que lhe compete, o Tribunal decidirá sobre a legalidade, a legitimidade e a economicidade dos atos de gestão e das despesas deles decorrentes, bem como sobre a aplicação de subvenções e a renúncia de receitas.

Art. 2º Ao Tribunal de Contas da União assiste o poder regulamentar, podendo, em consequência, expedir atos e instruções normativas sobre matérias de sua competência e sobre a organização dos processos que lhe devam ser submetidos, obrigando ao seu cumprimento aqueles que lhe estão jurisdicionados, sob pena de responsabilidade.

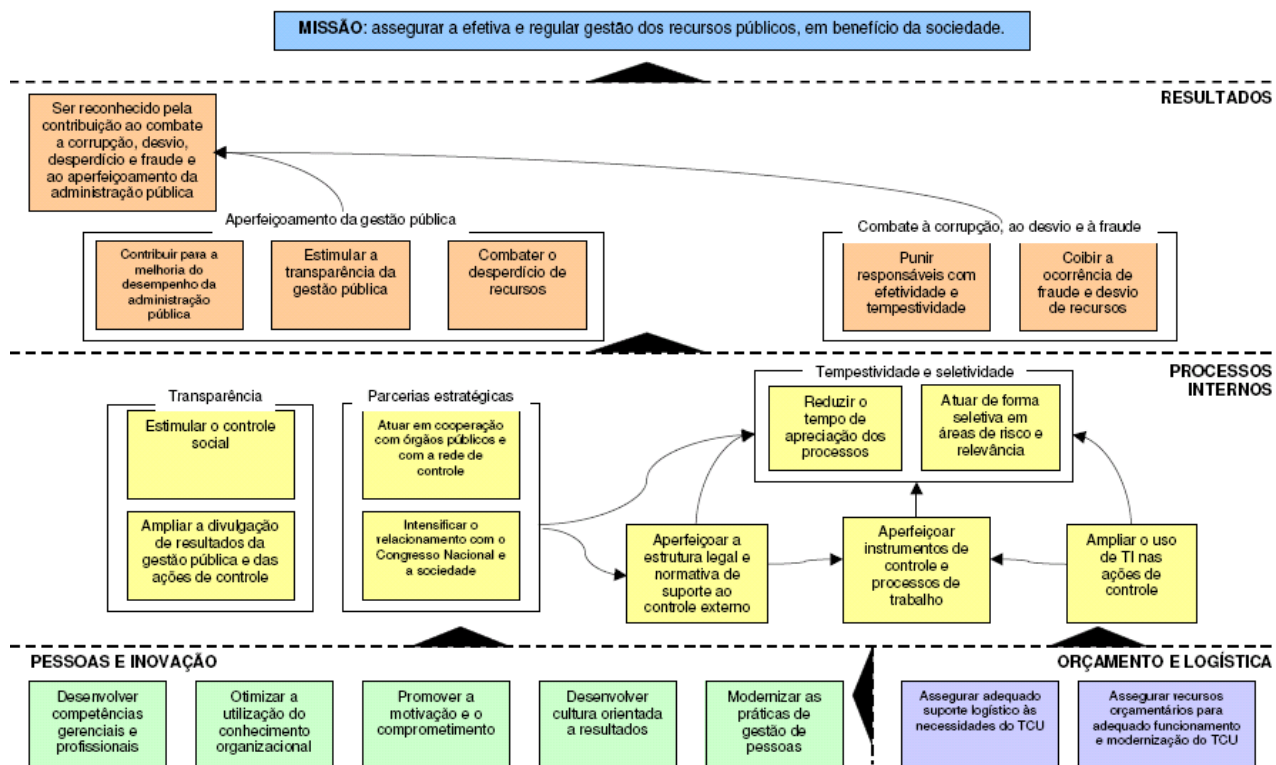
Art. 3º O órgão de Controle Interno competente encaminhará ou colocará à disposição do Tribunal, em cada exercício, por meio de acesso a banco de dados informatizado, o rol de responsáveis e suas alterações, com a indicação da natureza da responsabilidade de cada um, além de outros documentos ou informações necessários, na forma prescrita em instrução normativa.

Parágrafo único. O Tribunal poderá solicitar ao Ministro de Estado a quem incumbe a supervisão de órgão ou entidade da área de sua atuação, ou à autoridade de nível hierárquico equivalente, outros elementos considerados indispensáveis.

Art. 4º No exercício de sua competência, o Tribunal terá irrestrito acesso a todas as fontes de informações disponíveis em órgãos e entidades da Administração Federal, inclusive a sistemas eletrônicos de processamento de dados.

Fonte: <http://www.tcu.gov.br/Institucional/Legislacao/Regimento/Tit1Cap1.html>

ANEXO VIII. Mapa estratégico (BSC) do TCU.



Fonte: Tribunal de Contas da União (2006).

ANEXO IX. Exemplo conteúdos exigidos na prova de conhecimentos específicos para a especialidade de apoio técnico e administrativo do TCU.

Orientação: GESTÃO DE PESSOAS:

I COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL. 1 Teorias da motivação. Motivação e recompensas intrínsecas e extrínsecas. Motivação e contrato psicológico. 2 Percepção, atitudes e diferenças individuais. 3 Comunicação interpessoal. Barreiras à comunicação. Comunicação formal e informal na organização. 4 Comportamento grupal e intergrupal. Processo de desenvolvimento de grupos. Administração de conflitos. 5 Liderança e poder. Teorias da liderança. Gestão de equipes. Gestão participativa. 6 Desempenho e suporte organizacional. 7 Desenvolvimento Organizacional. 8 Qualidade de Vida no trabalho. 9 Clima organizacional. 10 Cultura organizacional. 11 Métodos e técnicas de pesquisa organizacional.

II MODELOS DE GESTÃO PESSOAS. 1 Mudanças no mundo do trabalho desde o século XX. 2 Evolução dos modelos de gestão de pessoas. Fatores condicionantes de cada modelo. 3 Gestão Estratégica de Pessoas. 4 Conceito e tipologia de competências. Conceitos de complexidade da atividade e de espaço ocupacional. Gestão de Pessoas por Competências. Competência como elo entre indivíduo e organização. Modelo Integrado de Gestão por Competências. 5 Possibilidades e limites da gestão de pessoas como diferencial competitivo para o negócio. 6 Possibilidades e limites da gestão de pessoas no setor público.

III PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES. 1 Identificação e priorização de competências importantes para o negócio. 2 Mapeamento de perfis profissionais por competências. Avaliação 360°. Avaliação de perfil comportamental (MBTI, PI, DISC, OPQ). Reunião devolutiva de resultados. 3 Recrutamento e Seleção. Seleção por competências. 4 Planejamento de Carreira. Orientação profissional. Coaching. 5 Critérios de reconhecimento e recompensa. Remuneração por Competências. 6 Gestão do desempenho. 7 Gestão de clima e cultura organizacional. 8 Planejamento de RH. Uso do Balanced Scorecard. 9 Planejamento da sucessão. 10 Consultoria interna.

IV GESTÃO DE MUDANÇAS. 1 Conceito de mudança. Mudança e inovação organizacional. 2 Dimensões da mudança: estratégia, cultura organizacional, estilos de gestão, processos, estrutura e sistemas de informação. 3 Diagnóstico organizacional. Ambientes interno e externo. Stakeholders. 4 Gestão de processos de mudança organizacional. 5 Estratégias para obter sustentação ao processo de mudança. O papel da alta administração. Formação de agentes de mudança. Comunicação ativa. 6 Formas de lidar com as configurações de poder.

V A FUNÇÃO RECURSOS HUMANOS. 1 Evolução da função de Recursos Humanos nas organizações. RH estratégico. 2 Papéis do profissional de RH. Competência técnica e política do profissional de RH.

Orientação: EDUCAÇÃO CORPORATIVA

I APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E EDUCAÇÃO CORPORATIVA. 1 Educação Corporativa: conceitos, princípios, práticas e tendências. 2 Universidade Corporativa: origem, objetivos, funcionamento. 3 Gestão do Conhecimento. O trabalhador do conhecimento. 4 Aprendizagem individual e aprendizagem organizacional. Estratégias para estimular a gestão do autodesenvolvimento e a aprendizagem organizacional. 5 Processos de criação de conhecimento organizacional segundo Nonaka & Takeuchi. 6 Conceito de aprendizagem de ciclo duplo segundo Argyris & Schon. 7 Tecnologia de informação e comunicação aplicadas à aprendizagem. Educação a distância: conceito, estratégias. Comunidades de prática. 8 Gestão de instituições de ensino superior. 9 Gestão de *unidades* de educação corporativa. 10 Projeto pedagógico. 11 Psicologia da educação no contexto do ensino superior. 12 Fundamentos epistemológicos da educação. 13 Fundamentos da educação de adultos. 14 Perfil e características do profissional de educação nas organizações.

II ORGANIZAÇÃO E INSTRUMENTALIZAÇÃO DO PROCESSO EDUCACIONAL: 1 Teorias de aprendizagem. Modelo de Aprendizagem Vivencial de Kolb. A Teoria da Aprendizagem Significativa segundo Ausubel. Processo e condições de aprendizado segundo Gagné. A Teoria de Inteligências Múltiplas de Gardner. 2 Métodos, estratégias e tendências em treinamento, desenvolvimento e educação. Taxonomia de objetivos educacionais. Especificação e avaliação de objetivos educacionais. 3 Aplicação das teorias de aprendizagem ao desenho/projeto instrucional. Abordagens de desenho/projeto instrucional: aprendizagem pela ação (Schank, Berman e Macpherson); ambiente aberto de aprendizagem (Hannafin, Land e Oliver); ambientes construtivistas de aprendizado (Jonassen); resolução colaborativa de problemas (Nelson). 4 Didática, currículo e organização do trabalho docente. 5 Pesquisa e avaliação em educação. Diagnóstico de necessidades de aprendizagem. 6 Elaboração de projetos educacionais. Recursos didáticos e tecnológicos. 7 Planejamento do processo 24 educacional nas organizações. Planejamento de programas e currículos educacionais. 8 Sistemas de avaliação. Avaliação de reação, de aprendizagem e de impacto no trabalho.

ANEXO X. Escala utilizada no mapeamento de competências do TCU.

Competência Pessoal (exemplo de 1 fator avaliado)

Foco no Cliente: apresenta disposição para identificar, compreender e atender às necessidades do cliente.

Conceitos da escala do instrumento de mapeamento	Nota
Não tenho subsídios para opinar	N/A
Não apresenta esta competência	0
Aplica com dificuldades esta competência em situações de trabalho de menor complexidade	10
	20
	30
	40
Aplica adequadamente esta competência em situações de trabalho de menor complexidade	50
	60
	70
Aplica com sucesso esta competência em situações de trabalho de maior complexidade	80
	90
Domina esta competência com maestria, aplicando-a em situações de trabalho complexas e inusitadas e contribuindo ativa e eficazmente para o desenvolvimento dessa competência na organização.	100

Escala de mapeamento de competências.
Fonte: Tribunal de Contas da União (2007).

ANEXO XI. Inventário de âncoras de carreira (questionário aplicado).

Inventário de Inclinações Profissionais (Âncoras de Carreira*)

Prezado(a) Servidor(a) agradecemos a sua visita a esta página!

Este questionário está sendo aplicado por Eduardo Faro**, aluno do mestrado em Administração da PUC de São Paulo sob orientação da Profa. Maria Cristina Sanches Amorim Ph.D. e com apoio da Chefia de Serviço de Seleção, Integração e Gestão de Competências do Instituto Serzedello Corrêa.

Você levará de 10 a 20 MINUTOS para completá-lo.

O "inventário" faz parte de um projeto de pesquisa que tem o objetivo de compreender melhor as questões relacionadas à carreira do servidor público civil da União.

Ele é baseado na teoria das âncoras de carreira do Prof. Edgar H. Schein Ph.D.(1996) do MIT e tem sido extensivamente aplicado em diversas pesquisas, sendo reconhecido como bastante útil para a compreensão das necessidades, valores e capacidades que estão em jogo quando tomamos uma decisão de carreira.

O inventário ajuda na identificação da sua âncora de carreira***

Mas o que é âncora de carreira?

Schein (1996) define a âncora de carreira como o conjunto de necessidades e valores que não abrimos mão quando tomamos uma decisão de carreira (por exemplo: mudar ou largar de emprego, aceitar uma promoção, ser transferido para outra área, prestar um concurso etc.)

Qual a utilidade da âncora de carreira para mim?

A identificação da âncora de carreira pode elevar o seu autoconhecimento daqueles tipos de trabalhos, profissões, atividades e recompensas que mais valoriza, pois atendem às suas necessidades, valores e capacidades.

Qual a utilidade da âncora de carreira para a organização?

A âncora de carreira permite que a organização conheça suas necessidades e valores, e possa apoiar o seu desenvolvimento na carreira por meio de aconselhamento, desenvolvimento, mobilidade entre áreas etc.

**O seu resultado individual NÃO será compartilhado com terceiros,
permanecendo em total CONFIDENCIALIDADE.**

—

Após consolidarmos o seu resultado, enviaremos um email para você com a identificação da âncora de carreira pelo inventário.

notas de rodapé:

*Schein (1996)

**Caso queira entrar em contato com Eduardo Faro envie um email para ancoradecarreira@terra.com.br.

***A metodologia completa envolve, também, a realização de entrevista individual.

—

**Caso tenha alguma dúvida ou dificuldade com este questionário envie um email para:
ancoradecarreira@terra.com.br**

Continuação...

Instruções para o Preenchimento

Para cada uma das perguntas a seguir, avalie o quanto cada uma se aplica a você aplicando uma pontuação de 1 a 6.

Quanto maior a pontuação, mais aquela pergunta reflete o que você verdadeiramente pensa a seu respeito.

Evite pontuações extremas (muito baixas ou altas) se não tiver certeza ao responder a uma pergunta.

		Jamais/ Nunca Ocasionalmente (-) Ocasionalmente (+) Frequentemente (-) Frequentemente (+) Sempre					
		1	2	3	4	5	6
1	Sonho em ser tão bom no que faço que minha opinião de especialista será sempre solicitada						
2	Sinto-me mais realizado em meu trabalho quando consigo integrar e dirigir o trabalho de outras pessoas						
3	Sonho em ter uma carreira que me dê a liberdade de executar meu trabalho a meu modo e dentro do meu horário						
4	Considero segurança e estabilidade mais importantes do que liberdade e autonomia						
5	Estou sempre à procura de idéias que me permitam dar início a um empreendimento próprio						
6	Somente considerarei minha carreira um sucesso se achar que contribuí verdadeiramente para o bem-estar da sociedade						
7	Sonho com uma carreira que me possibilite solucionar problemas ou vencer em situações extremamente desafiadoras						
8	Prefiro sair da organização onde estou a ocupar um cargo que prejudique a possibilidade de satisfazer meus interesses pessoais e familiares						
9	Só vou achar que minha carreira é um sucesso se puder aperfeiçoar minha capacidade técnica ou funcional até o mais alto nível de competência						
10	Sonho em estar à frente de uma organização complexa e tomar decisões que afetam muitas pessoas						
11	Sinto-me mais realizado em meu trabalho quando tenho inteira liberdade de definir minhas tarefas, horários e métodos						
12	Prefiro sair da organização onde estou a aceitar um cargo que coloque em risco a minha segurança no emprego						
13	Acho mais importante tocar minha própria empresa do que ocupar um alto cargo em uma empresa alheia						

Continuação...

		Jamais/Nunca Ocasionalmente (-) Ocasionalmente (+) Frequentemente (-) Frequentemente (+) Sempre					
		1	2	3	4	5	6
14	Sinto-me mais realizado em relação à minha carreira quando coloco minha capacidade a serviço de meus semelhantes						
15	Somente vou considerar minha carreira um sucesso se enfrentar e superar situações muito difíceis						
16	Sonho com uma carreira que me permita conciliar minhas necessidade pessoais, familiares e profissionais						
17	Tornar-me um gestor técnico na área de minha especialidade me atrai mais do que tornar-me um gestor geral						
18	Somente vou achar que minha carreira é um sucesso se me tornar um gestor geral de alguma organização						
19	Somente vou achar que minha carreira é um sucesso se conseguir total autonomia e liberdade						
20	Procuro empregos em organizações que me proporcionem uma sensação de segurança e estabilidade						
21	Sinto-me mais realizado em minha carreira, quando consigo construir algo que seja inteiramente resultado de minhas idéias e esforços						
22	Acho mais importante utilizar minhas aptidões para fazer deste mundo um lugar melhor para se viver e trabalhar do que para alcançar um alto cargo						
23	Sinto-me mais realizado em relação à minha carreira quando resolvo problemas aparentemente insolúveis ou venço em situações muito adversas						
24	Somente acho que minha vida está sendo bem-sucedida quando consigo contrabalançar exigências pessoais, familiares e profissionais						
25	Prefiro sair da organização onde estou a aceitar um cargo em esquema rotativo que me afaste da minha área de especialidade						
26	Tornar-me gerente geral é mais interessante para mim do que ocupar o cargo de gerente técnico na minha área de especialidade						

Continuação...

		Jamais/Nunca Ocasionalmente (-) Ocasionalmente (+) Frequentemente (-) Frequentemente (+) Sempre					
		1	2	3	4	5	6
27	Mais do que ter segurança, considero importante a oportunidade de realizar o trabalho a meu modo, livre de regras e limitações						
28	Sinto-me mais realizado em meu trabalho quando acho que tenho inteira segurança financeira e estabilidade no emprego						
29	Somente vou achar que minha carreira é um sucesso se conseguir criar ou construir algo que seja uma produção ou uma idéia inteiramente minha						
30	Sonho em ter uma carreira que dê uma verdadeira contribuição para a humanidade e a sociedade						
31	Procuo oportunidades profissionais que desafiem minha capacidade de solucionar problemas ou minha competitividade						
32	Para mim é mais importante conciliar as demandas de minha vida pessoal e profissional do que alcançar um alto cargo						
33	Sinto-me mais realizado em meu trabalho quando sou capaz de utilizar minhas aptidões e talentos						
34	Prefiro sair da organização onde estou a aceitar um cargo que me afaste da carreira administrativa ou de gerência geral						
35	Prefiro sair da organização onde estou a aceitar um cargo que reduza minha autonomia e liberdade						
36	Sonho em seguir uma carreira que me permita sentir segurança e assegure estabilidade						
37	Sonho em começar e fazer crescer meu próprio negócio						
38	Prefiro sair da organização onde estou a aceitar um cargo que prejudique minha habilidade de ser útil aos outros						
39	Acho mais importante solucionar problemas quase insolúveis do que alcançar um alto cargo						
40	Sempre procurei oportunidades profissionais que interferissem o mínimo possível em meus interesses pessoais ou familiares						

Fonte: adaptado de Schein (1996).

ANEXO XII. Média de pontos das questões do inventário de âncoras de carreira

Tabela 26. Pontuações médias e desvios padrões das questões do inventário de âncoras de carreira

RNK1	PTO	Questão	Âncora	Desvio Padrão
1	5,36	Sonho com uma carreira que me permita conciliar minhas necessidades pessoais, familiares e profissionais	Estilo de vida	0,96
2	5,14	Sinto-me mais realizado em meu trabalho quando sou capaz de utilizar minhas aptidões e talentos	Competência técnica	0,93
3	4,96	Somente acho que minha vida está sendo bem-sucedida quando consigo contrabalançar exigências pessoais, familiares e profissionais	Estilo de vida	1,17
5	4,78	Sinto-me mais realizado em relação à minha carreira quando coloco minha capacidade a serviço de meus semelhantes	Vontade de servir ou dedicar-se a uma causa	1,05
5	4,78	Para mim é mais importante conciliar as demandas de minha vida pessoal e profissional do que alcançar um alto cargo	Estilo de vida	1,10
6	4,77	Acho mais importante utilizar minhas aptidões para fazer deste mundo um lugar melhor para se viver e trabalhar do que para alcançar um alto cargo	Vontade de servir ou dedicar-se a uma causa	1,14
7	4,73	Sonho em ter uma carreira que me dê a liberdade de executar meu trabalho a meu modo e dentro do meu horário	Autonomia e independência	1,19
8	4,69	Procuro empregos em organizações que me proporcionem uma sensação de segurança e estabilidade	Segurança e estabilidade	1,12
9	4,57	Sonho em ter uma carreira que dê uma verdadeira contribuição para a humanidade e a sociedade	Vontade de servir ou dedicar-se a uma causa	1,29
10	4,48	Somente considerarei minha carreira um sucesso se achar que contribuí verdadeiramente para o bem-estar da sociedade	Vontade de servir ou dedicar-se a uma causa	1,14
11	4,46	Sinto-me mais realizado em meu trabalho quando tenho inteira liberdade de definir minhas tarefas, horários e métodos	Autonomia e independência	1,16
12	4,43	Sinto-me mais realizado em meu trabalho quando acho que tenho inteira segurança financeira e estabilidade no emprego	Segurança e estabilidade	1,17
13	4,42	Sonho em seguir uma carreira que me permita sentir segurança e assegure estabilidade	Segurança e estabilidade	1,23
14	4,37	Sonho em ser tão bom no que faço que minha opinião de especialista será sempre solicitada	Competência técnica	1,23
15	4,18	Só vou achar que minha carreira é um sucesso se puder aperfeiçoar minha capacidade técnica ou funcional até o mais alto nível de competência	Competência técnica	1,13
16	4,17	Sinto-me mais realizado em relação à minha carreira quando resolvo problemas aparentemente insolúveis ou venço em situações muito adversas	Puro desafio	1,32
17	4,06	Sonho com uma carreira que me possibilite solucionar problemas ou vencer em situações extremamente desafiadoras	Puro desafio	1,31
18	4,04	Procuro oportunidades profissionais que desafiem minha capacidade de solucionar problemas ou minha competitividade	Puro desafio	1,24
19	3,98	Tornar-me um gestor técnico na área de minha especialidade me atrai mais do que tornar-me um gestor geral	Competência técnica	1,47
20	3,95	Sempre procurei oportunidades profissionais que interferissem o mínimo possível em meus interesses pessoais ou familiares	Estilo de vida	1,27

Continuação...

RNK1	PTO	Questão	Âncora	Desvio Padrão
21	3,94	Considero segurança e estabilidade mais importantes do que liberdade e autonomia	Segurança e estabilidade	1,19
22	3,92	Sinto-me mais realizado em meu trabalho quando consigo integrar e dirigir o trabalho de outras pessoas	Competência gerencial	1,23
23	3,88	Sinto-me mais realizado em minha carreira, quando consigo construir algo que seja inteiramente resultado de minhas idéias e esforços	Criatividade empreendedora	1,33
24	3,80	Acho mais importante solucionar problemas quase insolúveis do que alcançar um alto cargo	Puro desafio	1,30
25	3,69	Prefiro sair da organização onde estou a ocupar um cargo que prejudique a possibilidade de satisfazer meus interesses pessoais e familiares	Estilo de vida	1,42
26	3,61	Somente vou considerar minha carreira um sucesso se enfrentar e superar situações muito difíceis	Puro desafio	1,16
27	3,43	Prefiro sair da organização onde estou a aceitar um cargo que prejudique minha habilidade de ser útil aos outros	Vontade de servir ou dedicar-se a uma causa	1,34
28	3,42	Somente vou achar que minha carreira é um sucesso se conseguir total autonomia e liberdade	Autonomia e independência	1,32
29	3,35	Sonho em estar à frente de uma organização complexa e tomar decisões que afetam muitas pessoas	Competência gerencial	1,45
30	3,34	Prefiro sair da organização onde estou a aceitar um cargo que coloque em risco a minha segurança no emprego	Segurança e estabilidade	1,45
31	3,23	Mais do que ter segurança, considero importante a oportunidade de realizar o trabalho a meu modo, livre de regras e limitações	Autonomia e independência	1,21
32	2,94	Somente vou achar que minha carreira é um sucesso se conseguir criar ou construir algo que seja uma produção ou uma idéia inteiramente minha	Criatividade empreendedora	1,25
33	2,90	Estou sempre à procura de idéias que me permitam dar início a um empreendimento próprio	Criatividade empreendedora	1,20
34	2,89	Prefiro sair da organização onde estou a aceitar um cargo que reduza minha autonomia e liberdade	Autonomia e independência	1,30
35	2,72	Prefiro sair da organização onde estou a aceitar um cargo em esquema rotativo que me afaste da minha área de especialidade	Competência técnica	1,32
36	2,70	Sonho em começar e fazer crescer meu próprio negócio	Criatividade empreendedora	1,26
37	2,55	Tornar-me gerente geral é mais interessante para mim do que ocupar o cargo de gerente técnico na minha área de especialidade	Competência gerencial	1,43
38	2,52	Somente vou achar que minha carreira é um sucesso se me tornar um gestor geral de alguma organização	Competência gerencial	1,32
39	2,36	Acho mais importante tocar minha própria empresa do que ocupar um alto cargo em uma empresa alheia	Criatividade empreendedora	1,19
40	2,02	Prefiro sair da organização onde estou a aceitar um cargo que me afaste da carreira administrativa ou de gerência geral	Competência gerencial	1,15

“RNK”: posicionamento no *ranking* de maiores pontos (PTOS).

“PTO”: média de pontos na questão (de 1 a 6).

n = 83 servidores.

ANEXO XIII. Base de dados de levantamento das âncoras.

Tabela 27. Base de dados de levantamento das âncoras

Respostas do Questionário																												
id	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
5	6	5	5	4	2	4	5	3	3	4	4	3	1	4	3	5	6	2	2	5	3	4	4	5	2	5	2	4
6	5	4	5	4	2	3	6	2	3	6	4	5	2	4	3	6	2	3	2	5	3	5	5	2	2	5	2	4
7	5	4	6	3	2	5	6	5	3	2	4	5	1	6	5	5	2	3	5	3	5	6	6	4	2	1	3	5
8	2	1	4	4	2	4	1	6	2	2	5	3	4	5	3	6	2	1	3	4	2	5	4	5	3	2	3	3
9	5	5	5	3	5	6	6	4	4	2	5	4	5	6	5	6	5	3	5	5	6	5	5	5	2	3	5	5
10	5	4	5	2	3	4	4	3	4	2	6	3	3	6	3	5	5	2	6	4	5	5	2	5	3	2	5	4
11	5	4	2	4	2	3	2	5	3	2	2	2	1	6	4	5	2	3	2	5	4	5	3	6	1	5	3	4
12	4	2	4	5	2	3	2	5	3	1	5	4	1	4	3	6	5	2	4	5	5	4	2	5	3	2	3	4
13	6	6	6	2	2	6	6	3	5	3	6	4	1	6	5	6	5	2	5	2	6	6	5	6	3	1	4	1
14	5	3	5	4	2	5	5	3	5	5	5	3	2	5	4	5	5	2	4	4	3	5	5	5	5	3	5	4
15	5	5	5	2	3	4	5	4	5	5	4	3	5	5	4	6	5	5	4	4	4	4	5	5	2	4	2	5
16	4	4	5	6	5	3	4	3	4	4	5	3	3	5	4	5	3	5	5	6	5	3	4	6	3	4	3	6
17	2	5	2	2	2	2	2	1	2	3	2	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2
18	6	5	6	4	5	4	5	6	6	5	5	6	2	5	6	5	5	1	1	5	5	5	6	6	6	1	5	5
19	6	4	6	5	4	6	5	5	6	3	6	2	1	5	4	6	6	2	5	6	5	6	5	6	1	1	3	6
20	5	2	5	3	2	4	5	6	6	2	3	1	1	5	5	6	6	3	3	5	4	3	6	5	6	2	3	4
21	5	4	5	4	3	6	6	2	4	5	3	1	1	5	5	5	4	2	1	4	2	5	5	5	1	2	2	3
24	5	3	6	3	2	5	5	6	4	4	6	2	1	5	4	6	2	3	5	5	5	6	5	6	2	2	6	4
25	6	5	5	5	2	4	2	6	4	5	4	6	2	5	4	6	5	3	3	6	3	5	5	6	3	3	1	6
26	5	3	5	4	3	4	4	5	5	3	4	6	4	5	4	6	5	3	4	5	4	4	5	5	3	2	4	5
27	4	3	3	5	2	2	2	4	5	3	3	5	3	5	3	5	5	3	2	5	4	5	4	4	1	2	4	5
28	4	5	3	2	5	4	5	2	5	5	5	2	2	5	5	4	4	4	6	4	5	5	4	3	2	3	5	3
29	3	4	6	4	4	6	4	1	6	6	5	1	4	6	5	6	1	6	4	6	4	4	5	6	1	6	2	4
30	4	5	5	4	3	5	5	4	4	5	5	3	2	5	5	6	5	3	4	5	4	6	5	6	3	3	5	4
31	5	4	5	5	2	5	5	2	4	2	4	2	2	4	4	5	4	2	3	5	5	4	3	6	4	2	2	5
32	5	5	6	3	2	2	3	5	4	3	6	6	2	4	4	6	6	2	4	5	4	5	5	6	1	2	4	3
33	4	3	5	3	3	5	4	4	5	4	5	4	3	5	4	5	5	3	4	4	5	5	5	5	4	3	4	5
34	6	4	6	4	2	6	4	5	5	2	4	2	2	6	5	6	5	1	4	5	5	6	6	5	1	1	4	6
35	2	5	6	3	4	6	5	5	3	1	5	3	1	6	2	6	2	1	4	5	2	6	4	6	1	4	4	5
36	4	2	3	5	2	4	4	5	4	2	3	4	3	5	3	5	6	1	3	4	5	5	6	6	3	1	2	6
38	5	5	4	4	3	5	5	3	5	5	4	4	2	6	5	4	5	4	3	5	5	5	4	5	4	3	4	5
39	4	4	5	5	2	4	4	3	4	2	5	4	2	5	2	5	4	2	4	5	5	4	5	5	4	3	4	5
40	5	3	6	6	2	5	4	6	4	4	4	5	2	5	3	6	2	2	4	6	3	5	4	6	2	5	1	6
41	4	4	5	5	2	3	4	5	3	3	3	3	2	4	3	4	4	3	2	5	3	3	4	3	3	2	2	5
42	4	4	5	6	3	5	4	1	4	4	6	1	2	5	5	5	4	3	3	5	5	3	4	4	4	2	5	6
43	3	2	6	3	3	6	4	6	3	1	6	6	3	6	4	6	6	1	4	6	5	6	5	6	6	1	5	6

Continuação...

Respostas do Questionário (continuação 2)														Âncora de Carreira							Âncora Principal
id	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	Técnica	Gerencial	Autonomia	Segurança	Criatividade	Servir	Desafio	Estilo de vida	
5	2	2	5	5	6	1	3	5	2	3	2	2	4,6	3,4	3,2	4,2	2	3,4	3,8	4	Competência técnica
6	1	6	4	5	5	2	4	5	3	2	1	2	3,4	4	3,4	4,6	2,2	4	3,8	3,4	Segurança e estabilidade
7	4	6	5	3	5	1	5	5	1	5	5	4	3,4	2,2	4,6	4,2	2,6	5,6	5,4	4,2	Vontade de servir ou dedi
8	3	5	2	5	5	2	5	4	4	3	4	4	2,8	1,6	4	3,6	3	4,4	2,8	5,2	Estilo de vida
9	3	6	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	4,2	3	5	4,4	4,8	5,6	5,2	5	Vontade de servir ou dedi
10	5	5	3	5	6	1	3	3	4	4	3	4	4,6	2,2	5	3,2	4	4,8	3	4,4	Autonomia e independênc
11	2	5	4	5	5	1	1	2	2	5	3	2	3,2	3	2	3,4	2,2	4,8	3,2	4,6	Vontade de servir ou dedi
12	4	3	3	5	5	2	3	5	3	3	4	5	4	1,8	3,8	4,6	3	3,4	2,8	5,2	Estilo de vida
13	6	6	5	4	6	1	1	1	2	6	4	3	5	2,6	4,4	2	3,4	6	5	4,4	Vontade de servir ou dedi
14	3	6	5	4	5	2	3	5	2	4	4	3	5	3	4,4	4	2,4	5	4,6	4	
15	2	3	5	5	4	2	3	3	3	4	3	5	4,2	4,2	3,6	3,4	3,4	4	4,4	5	Estilo de vida
16	4	3	3	5	5	4	4	6	5	3	3	3	3,8	4,2	4,4	5,4	4,4	3,4	3,6	4,4	Segurança e estabilidade
17	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	4	3	1,8	2,2	1,6	1,8	1,8	1,8	2,4	2	Puro desafio
18	1	5	6	5	6	1	1	5	3	1	6	4	5,8	2,6	3,6	5	3,2	4	5,8	5,2	
19	4	6	5	5	6	1	3	6	1	5	5	4	5	2,2	4,6	5	3	5,6	4,8	5,2	Vontade de servir ou dedi
20	3	3	5	4	5	1	3	4	1	4	6	4	5,6	2	3,4	3,4	2,2	3,8	5,4	5	Competência técnica
21	3	5	5	4	6	1	1	4	2	2	4	4	4	2,8	2,4	3,2	2,2	4,6	5	4	Puro desafio
24	3	5	5	6	6	2	2	4	2	2	2	4	3,8	2,8	5	3,6	2,6	4,6	4,2	5,6	Estilo de vida
25	1	4	5	5	6	1	1	6	2	2	1	5	4,8	3,4	2,8	5,8	2	4	3,4	5,6	Segurança e estabilidade
26	3	4	4	5	5	2	3	5	2	4	4	4	4,6	2,6	4	5	3,2	4,2	4,2	5	
27	3	4	3	5	5	2	3	6	3	3	3	5	4	2,6	3	5,2	3	3,8	3	4,6	Segurança e estabilidade
28	5	5	5	3	6	5	6	5	3	5	4	3	4,2	4,4	5	3,2	4	4,8	4,6	3	Autonomia e independênc
29	4	6	5	4	5	1	1	4	4	1	4	4	3,2	4,6	3,6	3,8	4	4,6	4,6	4,2	
30	4	5	5	5	5	2	4	5	2	5	4	6	4,2	3,6	4,6	4,2	3	5,2	4,8	5,4	Estilo de vida
31	4	5	5	5	5	3	3	5	2	3	2	5	4,4	2,6	3,4	4,4	3	4,2	3,8	4,6	Estilo de vida
32	3	5	5	6	6	1	3	6	3	2	2	5	4,4	2,6	4,6	4,6	2,8	3,6	3,8	5,6	Estilo de vida
33	3	5	3	5	5	3	3	4	5	4	5	5	4,6	3,2	4,2	4	3,8	4,8	4,2	4,8	
34	4	5	4	5	6	2	3	6	2	5	6	4	4,6	2	4,2	4,6	3	5,6	5	5	Vontade de servir ou dedi
35	2	6	4	5	5	1	3	5	4	5	4	5	2,6	2,4	4,4	4,2	2,6	5,8	3,8	5,4	Vontade de servir ou dedi
36	3	4	5	6	6	1	2	5	3	3	6	5	4,6	1,4	2,6	4,8	3,2	4,2	4,8	5,4	Estilo de vida
38	4	6	5	5	6	2	2	5	2	3	4	4	5	3,8	3,4	4,6	3,2	5	4,6	4,2	
39	4	4	4	5	5	4	4	5	2	4	5	5	4,2	3	4,4	4,8	3	4,2	4	4,6	Segurança e estabilidade
40	2	4	4	6	5	2	2	6	2	4	4	4	3,6	3,2	3,4	5,8	2,2	4,6	3,8	5,6	Segurança e estabilidade
41	3	3	4	3	5	3	3	5	2	3	3	4	3,8	3	3	4,6	2,4	3,2	3,6	3,8	Segurança e estabilidade
42	3	5	4	5	5	1	1	4	4	1	2	3	4,2	2,8	4	4,4	3,4	3,8	3,8	3,6	Segurança e estabilidade
43	4	6	6	6	6	1	3	3	3	6	6	6	4,8	1,2	4,8	4,8	3,6	6	5	6	

Continuação...

Respostas do Questionário (continuação 3)																												
id	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
44	6	5	6	4	5	6	5	5	6	3	5	4	2	6	5	6	3	3	5	5	5	5	5	6	2	3	4	5
45	4	4	6	5	3	3	4	3	4	4	5	3	2	4	3	6	3	4	4	4	4	3	5	5	3	5	2	3
46	4	6	6	5	6	4	4	3	4	5	6	5	4	5	4	6	2	6	6	5	3	5	5	6	2	6	4	4
47	6	4	5	4	3	2	5	4	5	6	4	3	3	2	5	5	5	3	4	2	4	2	6	4	4	2	3	3
48	4	2	5	4	2	4	4	4	4	3	5	3	2	3	4	3	5	2	4	4	4	5	3	5	3	1	4	4
49	5	6	3	5	2	6	4	5	4	3	5	3	2	6	4	6	4	4	4	5	5	6	4	6	3	5	3	5
50	4	5	4	5	1	3	1	5	3	2	4	5	2	4	1	6	3	3	2	5	4	5	1	6	2	4	2	5
51	5	5	3	4	2	4	3	3	3	5	3	5	1	5	3	5	3	5	2	5	4	5	2	4	5	5	2	5
52	6	6	6	3	5	6	5	4	6	5	6	3	4	6	5	6	3	5	6	4	6	5	6	5	3	4	4	4
53	4	4	4	6	2	4	3	2	2	2	4	1	1	4	2	4	4	2	3	6	4	5	3	5	2	1	1	5
54	4	5	4	2	3	4	3	3	4	2	4	3	2	5	3	5	5	3	4	3	4	5	3	4	3	2	4	4
55	5	5	4	4	4	5	5	1	6	4	4	1	4	5	3	6	5	4	3	6	3	3	4	5	3	4	2	5
56	5	3	5	5	3	4	3	5	4	2	4	5	4	5	3	6	5	2	2	5	2	5	2	5	2	2	2	5
57	4	3	3	3	2	3	4	3	4	2	4	4	3	4	2	6	3	2	3	3	2	5	3	4	2	2	3	3
58	2	3	5	5	2	5	2	5	3	1	5	5	2	5	3	5	2	1	5	5	5	5	3	6	2	1	5	5
59	5	4	5	4	2	6	5	3	5	5	5	5	2	6	5	5	5	2	3	5	4	6	5	5	2	2	4	5
60	5	4	3	5	2	4	4	1	5	1	3	1	1	4	3	5	4	1	2	5	4	5	3	5	1	1	2	5
61	3	4	5	2	5	4	4	5	4	3	3	3	5	5	4	5	2	5	4	2	5	5	3	4	2	5	4	3
63	5	5	6	4	2	6	1	3	4	5	5	2	2	6	2	5	5	1	1	5	3	6	3	3	2	1	3	5
64	3	2	5	5	1	5	1	2	3	1	5	3	1	6	2	5	2	1	2	5	2	6	1	6	1	1	2	2
66	4	4	5	3	5	5	5	2	6	5	4	2	2	5	4	6	4	2	2	5	5	6	4	5	3	3	2	3
67	1	2	3	6	1	3	1	3	1	1	4	6	1	3	1	6	2	2	4	6	2	2	2	6	1	2	1	6
68	3	2	3	6	3	6	5	2	5	2	2	5	2	6	4	6	4	2	2	6	5	6	6	6	3	1	2	6
69	6	4	6	4	3	5	4	2	3	3	5	2	3	4	3	6	5	3	3	5	5	5	4	3	2	2	3	4
70	4	3	5	3	3	3	4	5	3	4	5	5	3	4	4	5	5	3	4	5	3	3	4	6	5	2	3	5
71	4	3	3	5	4	5	5	4	5	4	4	5	3	5	4	5	5	2	3	5	4	5	4	4	2	2	3	5
72	5	6	4	3	4	5	5	5	6	5	5	5	1	5	4	6	5	1	5	3	3	6	5	5	5	2	3	4
73	3	5	6	4	3	5	5	6	5	2	5	3	1	5	5	6	2	1	2	6	1	6	5	6	2	2	3	5
74	3	3	2	4	3	5	3	3	4	1	2	2	2	5	2	2	2	1	1	6	1	5	3	2	2	2	2	5
75	5	5	3	3	5	6	5	2	4	5	4	3	3	5	4	6	5	1	3	4	3	4	5	5	3	2	3	4
76	3	3	4	4	3	4	3	5	4	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	5
77	4	2	4	4	3	3	3	5	3	3	4	3	3	4	3	6	4	1	3	4	3	5	4	5	3	2	4	4
78	6	5	6	4	3	5	6	2	5	3	6	1	2	5	1	6	4	3	3	5	3	6	5	6	1	3	3	4
79	4	4	6	5	3	6	5	2	5	3	5	5	2	6	4	6	6	2	4	6	4	5	5	6	2	1	2	6
80	6	2	6	5	2	5	5	2	6	5	5	2	2	5	4	4	6	4	3	5	6	5	6	3	2	1	3	5
81	6	6	6	1	5	5	5	5	5	6	6	2	3	4	5	6	3	4	4	4	5	4	5	6	2	2	4	3
82	4	5	6	5	5	6	4	4	5	4	6	5	6	5	3	6	2	4	6	5	3	5	4	6	3	5	4	5
83	5	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	2	4	4	6	6	2	3	6	5	6	6	5	5	2	4	6
84	2	5	3	2	2	4	5	2	2	3	4	2	2	3	3	4	2	2	2	3	2	4	3	3	2	4	3	3
85	4	3	3	4	2	4	4	2	4	5	4	2	2	3	5	5	4	2	3	4	4	3	4	5	3	2	3	5
86	5	2	6	4	1	3	5	3	5	5	6	1	1	2	5	4	3	1	5	6	6	3	6	3	5	1	6	3
87	4	4	6	4	3	5	4	5	3	2	5	2	2	5	3	5	5	1	5	5	2	4	3	6	5	1	3	3
88	5	4	5	4	3	5	5	3	5	4	5	4	5	4	4	6	5	4	5	6	5	5	6	5	4	4	5	6
89	3	3	5	3	4	3	4	3	5	3	5	3	3	4	3	6	5	2	3	4	5	5	3	5	3	3	4	4
90	5	4	4	3	2	5	5	5	4	5	4	4	2	5	4	6	2	2	1	4	3	6	5	6	2	4	2	5
91	2	4	4	2	2	5	4	4	3	3	2	3	2	5	2	6	2	2	2	3	2	5	2	3	2	2	2	2
93	5	4	6	4	4	6	2	4	5	2	6	5	5	6	1	6	6	1	3	5	2	6	1	6	4	1	5	4

Continuação...

Respostas do Questionário (continuação 4)														Âncora de Carreira							Âncora Principal
id	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	Técnica	Gerencial	Autonomia	Segurança	Criatividade	Servir	Desafio	Estilo de vida	
44	5	6	5	6	6	3	5	5	2	5	5	4	4,6	3,4	5	4,6	3,8	5,6	5	5,4	Vontade de servir ou dedi
45	3	3	3	3	4	2	3	4	2	2	2	2	3,6	3,8	4	3,8	2,8	3	3,4	3,8	Autonomia e independênc
46	3	5	4	5	5	4	4	4	5	4	3	4	3,4	5,4	5,2	4,6	4,2	4,6	4	4,8	Competência gerencial
47	3	2	6	3	6	2	3	2	4	1	3	3	5,2	3,4	3,8	2,8	3,4	1,8	5	3,8	Competência técnica
48	4	4	3	5	4	3	3	4	2	4	4	4	4	2,2	4,2	3,8	2,8	4	3,6	4,2	
49	3	5	5	5	6	3	3	5	2	5	6	2	4,4	4,2	3,6	4,6	2,8	5,6	4,6	4,8	Vontade de servir ou dedi
50	1	4	4	6	5	2	2	5	1	4	1	5	3,4	3,2	2,8	5	1,8	4	1,6	5,6	Estilo de vida
51	2	5	4	2	4	5	2	5	1	4	2	4	4	5	2,4	4,8	2	4,6	2,8	3,6	Competência gerencial
52	5	6	5	4	6	2	4	5	6	5	4	3	4,8	4,4	5,2	3,8	5,2	5,6	5	4,4	Vontade de servir ou dedi
53	2	2	2	5	5	1	1	5	2	5	4	5	3,4	2	2,6	4,6	2,2	4	2,8	4,2	Segurança e estabilidade
54	2	4	3	4	5	2	3	2	2	3	3	2	4,2	2,8	3,8	2,8	2,6	4,2	3	3,6	
55	3	4	5	5	5	1	1	5	3	1	4	3	4,8	3,6	2,8	4,2	3,4	3,6	4,2	4	Competência técnica
56	2	5	2	6	5	1	4	5	3	3	3	6	4,2	2	3,4	5	2,8	4,4	2,6	5,6	Estilo de vida
57	2	5	3	3	4	3	3	3	2	3	4	2	3,4	2,4	3,2	3,2	2,2	4	3,2	3,6	Vontade de servir ou dedi
58	3	5	3	6	5	2	5	5	2	3	3	5	2,8	1,6	5	5	2,8	4,6	2,8	5,4	Estilo de vida
59	4	6	5	5	5	2	2	5	2	5	5	5	4,4	3	3,8	4,8	2,8	5,8	5	4,6	Vontade de servir ou dedi
60	3	4	3	6	4	1	1	5	1	2	4	4	3,8	1,6	2,2	4,2	2,2	3,8	3,4	4,2	
61	4	5	4	4	5	4	5	3	5	5	4	5	3,2	4,2	4,2	2,6	4,8	4,8	3,8	4,6	
63	1	6	1	5	6	1	2	5	2	3	2	5	4,4	2,6	3,4	4,2	2	5,4	1,8	4,2	Vontade de servir ou dedi
64	1	6	2	6	5	1	2	5	1	5	3	6	2,8	1,2	3,2	4	1,2	5,6	1,8	5	Vontade de servir ou dedi
66	2	5	5	5	5	2	2	5	3	5	4	2	4,4	3,2	3	3,6	3,4	5,2	4,4	4	Vontade de servir ou dedi
67	1	2	2	6	4	2	2	6	1	2	2	4	1,8	1,8	2,8	6	1,2	2,4	1,6	5	Segurança e estabilidade
68	1	6	4	6	6	2	2	6	3	3	5	4	4,2	1,8	2,2	5,8	2,8	5,4	4,8	4,8	Segurança e estabilidade
69	3	5	3	6	6	2	3	5	3	3	4	5	4,4	2,8	4	4	3,4	4,4	3,6	4,4	
70	2	3	4	5	5	5	3	4	3	2	4	4	4,4	3,4	4	4,4	2,8	3	4	5	Estilo de vida
71	3	5	4	3	5	3	3	5	4	4	3	3	4,2	2,8	3,2	5	3,6	4,8	4	3,8	Segurança e estabilidade
72	1	6	5	5	6	3	5	3	1	5	6	2	5,4	3,4	4,4	3,6	2	5,4	5	4,6	
73	1	6	4	6	5	2	2	6	2	6	3	6	3,4	2,4	3,6	4,8	1,6	5,6	4,4	6	Estilo de vida
74	2	5	4	3	4	2	2	5	3	3	2	4	3	1,8	1,8	4,4	2,2	4,6	2,8	2,8	Vontade de servir ou dedi
75	3	4	3	5	5	1	3	4	6	3	4	4	4,4	2,8	3,2	3,6	4	4,4	4,2	4,4	
76	3	4	3	5	4	3	3	5	3	4	3	4	3,4	3	3,2	4,2	3	3,8	3,2	4,6	Estilo de vida
77	3	4	4	6	6	1	2	3	4	4	4	3	4	1,8	3,4	3,6	3,2	4	3,6	5	Estilo de vida
78	3	2	1	5	5	1	1	3	3	1	2	3	4,2	3	3,8	3,4	2,8	3,8	3	4,4	Estilo de vida
79	4	6	5	6	6	2	2	6	2	1	6	6	4,6	2,4	3,8	5,6	3	4,8	5	5,2	Segurança e estabilidade
80	4	4	5	3	5	1	2	4	2	2	5	2	5	2,6	3,8	4,2	3,2	4,2	5	2,8	
81	5	4	5	5	6	3	6	3	4	3	3	4	4,4	4,2	5,2	2,6	4,4	4	4,6	5,2	
82	3	5	2	6	4	3	4	5	5	4	4	5	3,6	4,2	5,2	5	4,4	5	3,4	5,4	Estilo de vida
83	3	4	5	5	5	3	3	5	2	3	6	5	5	2,6	3,6	4,8	3,2	4,2	5	4,8	
84	2	3	4	3	3	2	3	2	2	2	3	2	2,2	3,2	3	2,4	2	3,2	3,6	2,8	Puro desafio
85	4	4	5	5	5	2	2	5	2	3	4	4	4	2,8	3	4	2,8	3,4	4,4	4,2	Puro desafio
86	6	3	6	4	6	1	4	3	1	2	6	2	4,8	2	5,4	3,4	3	2,6	5,6	3,2	Puro desafio
87	2	5	4	4	4	1	3	5	4	4	5	5	4,2	1,8	4,4	3,8	2,6	4,6	3,8	5	Estilo de vida
88	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	4,8	4,2	5	5	4,2	4,6	5	4,8	
89	3	5	5	5	5	2	3	3	3	3	4	3	4,2	2,6	4	3,4	3,6	4	3,8	4,4	Estilo de vida
90	2	6	5	6	6	1	4	4	2	5	5	6	3,8	3,2	3	4	2,2	5,4	4,8	5,8	Estilo de vida
91	2	2	2	4	6	2	2	2	2	2	2	2	3	2,6	2,4	2,4	2	3,8	2,4	3,8	
93	1	6	2	5	5	1	5	4	4	5	5	3	5	1,8	5	4,4	3,2	5,8	2,2	4,8	Vontade de servir ou dedi

“id”: identificação do servidor.
n = 83 servidores.

ANEXO XIV. Descrição dos comportamentos levantados pelo instrumento OPQ

Quadro 11. Descrição dos comportamentos levantados pelo OPQ.

		Descrição dos comportamentos do OPQ-32 quando...	
Cód.	Comportamento OPQ-32	comportamento é extremamente improvável (1)	comportamento é extremamente provável (10)
1	Persuasivo	raramente pressiona as outras pessoas para que mudem suas opiniões, vender lhe desagradava, menos à vontade usando negociação	gosta de vendas, à vontade usando negociação, gosta de mudar as opiniões das outras pessoas
2	Controlador	contente em deixar que outros assumam o comando, não gosta de dizer aos outros o que fazer, pouco provável que assuma a liderança	gosta de estar no comando, assume a liderança, diz aos outros o que fazer, assume o controle
3	Franco	evita criticar os outros, pode não expressar suas opiniões, não está pronto para contribuir expressando suas próprias opiniões	expressa opiniões abertamente, quando discorda o faz claramente, preparado para criticar os outros
4	Independente	aceita as decisões da maioria, preparado para seguir o consenso	prefere seguir seu próprio método, preparado para não levar em consideração as decisões da maioria
5	Extrovertido	quieto e reservado em grupos, não gosta de ser o centro das atenções	espontâneo e animado em grupos, falante, gosta de atenção
6	Sociável	à vontade quando fica um tempo longe de pessoas, dá valor ao tempo que passa sozinho, raramente sente falta da companhia de outras pessoas	gosta de companhia, de estar rodeado de gente, pode sentir falta da companhia de outras pessoas
7	Socialmente seguro de si	sente-se mais à vontade em situações menos formais, pode se sentir inadequado quando conhece alguém	sente-se à vontade quando conhece alguém e em situações formais
8	Modesto	divulga seus sucessos e pontos fortes, fala sobre suas conquistas pessoais	não gosta de discutir sucessos, não fala sobre suas conquistas pessoais
9	Democrático	preparado para tomar decisões sem fazer consultas, prefere tomar decisões sozinho	faz consultas amplas, envolve os outros no processo de tomada de decisões, menos provável que tome decisões sozinho
10	Atencioso	seletivo ao ser solidário e obsequioso, desinteressado nos problemas pessoais dos outros	solidário e obsequioso com os outros, oferece ajuda e apoio, envolve-se com os problemas dos outros
11	Racional com dados	prefere lidar com opiniões e sentimentos e não com fatos e números, é pouco provável que use estatísticas	gosta de trabalhar com números e de analisar informações estatísticas, fundamenta suas decisões em fatos e números
12	Avaliador	não se concentra nas limitações potenciais, não gosta de analisar informações criticamente, raramente procura os erros ou enganos	avalia criticamente as informações, procura as limitações potenciais, concentra-se nos erros
13	Comportamental	não questiona os motivos para o comportamento das pessoas, tem uma tendência a não analisar as pessoas	tenta entender motivos e comportamentos, gosta de analisar as pessoas
14	Convencional	prefere mudanças a métodos de trabalho, prefere novas abordagens, menos convencional	prefere métodos bem estabelecidos, prefere uma abordagem mais convencional
15	Conceitual	prefere lidar com questões práticas a lidar com questões teóricas, não gosta de lidar com conceitos abstratos	interessado em teorias, gosta de discutir conceitos abstratos
16	Inovador	é mais provável que aprimore do que gere idéias, menor tendência a ser criativo e engenhoso	Gera novas idéias, gosta de ser criativo, concebe soluções originais

Continuação...

		Descrição dos comportamentos do OPQ-32 quando...	
Cód.	Comportamento OPQ-32	comportamento é extremamente improvável (1)	comportamento é extremamente provável (10)
17	Atraído pela variedade	prefere a rotina, preparado para fazer trabalho repetitivo, não busca a variedade	prefere a variedade, tenta coisas novas, gosta de mudanças na rotina, pode ficar entediado com trabalho repetitivo
18	Adaptável	comporta-se de forma consistente em todas as situações, é pouco provável que se comporte de forma diferente com pessoas diferentes	muda de comportamento de acordo com a situação, adapta a abordagem de acordo com a pessoa
19	Visão de longo prazo	é mais provável que se concentre nas questões imediatas que nas de longo prazo, menos provável que assuma uma perspectiva estratégica	tem uma visão de longo prazo, define objetivos para o futuro, é mais provável que assuma uma perspectiva estratégica
20	Consciente dos detalhes	é pouco provável que se preocupe com detalhes, menos organizado e sistemático, não gosta de tarefas que envolvam detalhes	concentra-se nos detalhes, gosta de ser metódico, organizado e sistemático, pode vir a preocupar-se com os detalhes
21	Perseverante	considera os prazos flexíveis, preparado para deixar algumas tarefas inacabadas	concentra-se em terminar as coisas, persiste até que o trabalho esteja feito
22	Segue as regras	não se deixa restringir por normas e procedimentos, preparado para desobedecer as regras, tem uma tendência a não gostar de burocracia	segue as regras e regulamentos, prefere diretrizes claras, tem dificuldade em desobedecer as regras
23	Descontraído	tem uma tendência a ficar tenso, tem dificuldade em relaxar, pode ter dificuldade em descontraír depois do trabalho	tem facilidade em relaxar, raramente fica tenso, geralmente calmo e tranquilo
24	Preocupado	fica calmo antes de ocasiões importantes, menos afetados por eventos importantes, despreocupado	fica nervoso antes de ocasiões importantes, preocupa-se que as coisas possam dar errado
25	Não é suscetível	sensível, magoa-se facilmente com as críticas, irrita-se com comentários injustos ou insultos	não se ofende com facilidade, consegue ignorar insultos, pode ser insensível a críticas pessoais
26	Otimista	preocupado com o futuro, acha que as coisas vão dar errado, concentra-se no aspecto negativo de uma situação	acha que as coisas vão sair bem, procura os aspectos positivos de uma situação, tem uma visão otimista do futuro
27	Não é desconfiado	desconfiado das intenções dos outros, tem dificuldade em confiar nos outros, é pouco provável que seja enganado pelas pessoas	confia nas pessoas, vê nos outros confiança e honestidade, acredita no que os outros dizem
28	Emocionalmente controlado	expressa abertamente seus sentimentos, tem dificuldade em esconder o que está sentindo, exhibe suas emoções claramente	consegue esconder dos outros o que está sentindo, raramente exhibe suas emoções
29	Vigoroso	gosta de levar as coisas em um ritmo constante, não gosta de trabalhos que exijam demais	sente-se revigorado em meio a atividades, gosta de estar ocupado e de ter muita coisa para fazer
30	Competitivo	não gosta de competir com os outros, acha que participar é mais importante que vencer	tem necessidade de vencer, gosta de atividades competitivas, não gosta de perder
31	Ambicioso	vê o avanço da carreira como menos importante, procura alvos possíveis ao invés de alvos altamente ambiciosos	ambicioso e concentrado na carreira, gosta de trabalhar com objetivos e alvos que exijam de si
32	Decisivo	tem uma tendência a ser cauteloso ao tomar decisões, não gosta de se apressar a chegar a conclusões	toma decisões rapidamente, chega logo a conclusões, menos cauteloso

Fonte: SHL.

ANEXO XV. Exemplo de questões abordadas no instrumento OPQ

Figura 2. Exemplo de questão do questionário de levantamento de propensões comportamentais do OPQ.

Instrument - Microsoft Internet Explorer

File Edit View Favorites Tools Help

Address <http://www.shlsolutions.com/Instrument.asp?IIID=2582662&TID=4479665&PPID=2658248&FPID=2658248&SID=62581C76-A200-4C9B-A499-EA87ACA2C438&AID=11200>

SHLSolutions.com

Página 2 de 108

Avaliação de Eduardo Soares da Costa Faro

Instruções

Blocos de quatro afirmações vão ser-lhe apresentados. Sua tarefa é escolher qual afirmação é a **mais** verdadeira ou típica no seu caso e qual é q **menos** provável no seu caso.

	Menos	Mais
Gosto de falar com novas pessoas	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Raramente mantenho as coisas organizadas	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gosto de ajudar os outros	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Preocupo-me com os prazos	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

Basta selecionar a opção relevante para escolher qual afirmação mais, e qual a menos, se parece consigo. Caso deseje alterar sua resposta, clique em uma opção diferente.

Neste exemplo, *Gosto de falar com novas pessoas* foi escolhida como a afirmação mais verdadeira (ou típica) pela pessoa que está preenchendo o questionário e *Preocupo-me com os prazos* como a menos verdadeira (ou típica).

Para ver estas instruções novamente em qualquer ponto do questionário, selecione o link *Instruções* antes do botão Avançar no final da tela.

Próximo

Selecionar a seta (abaixo das afirmações) para continuar quando houver terminado todas as afirmações na página.

Options
[Leave Assessment](#)

Done Internet

Fonte: SHL.

ANEXO XVI. Relatório OPQ

RELACIONAMENTOS COM AS PESSOAS		Stens												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
4	raramente pressiona as outras pessoas para que mudem suas opiniões, vender lhe desagradava, menos à vontade usando negociação											Persuasivo	gosta de vendas, à vontade usando negociação, gosta de mudar as opiniões das outras pessoas	INFLUÊNCIA
4	contente em deixar que outros assumam o comando, não gosta de dizer aos outros o que fazer, pouco provável que assumira a liderança											Controlador	gosta de estar no comando, assume a liderança, diz aos outros o que fazer, assume o controle	
4	evita criticar os outros, pode não expressar suas opiniões, não está pronto para contribuir expressando suas próprias opiniões											Franco	expressa opiniões abertamente, quando discorda o faz claramente, preparado para criticar os outros	
5	aceita as decisões da maioria, preparado para seguir o consenso											Independente	prefere seguir seu próprio método, preparado para não levar em consideração as decisões da maioria	SOCIABILIDADE
2	quieto e reservado em grupos, não gosta de ser o centro das atenções											Extrovertido	espontâneo e animado em grupos, falante, gosta de atenção	
5	à vontade quando fica um tempo longe de pessoas, dá valor ao tempo que passa sozinho, raramente sente falta da companhia de outras pessoas											Sociável	gosta de companhia, de estar rodeado de gente, pode sentir falta da companhia de outras pessoas	EMPATIA
4	sente-se mais à vontade em situações menos formais, pode se sentir inadequado quando conhece alguém											Socialmente Seguro de Si	sente-se à vontade quando conhece alguém e em situações formais	
9	divulga seus sucessos e pontos fortes, fala sobre suas conquistas pessoais											Modesto	não gosta de discutir sucessos, não fala sobre suas conquistas pessoais	ANÁLISE
1	preparado para tomar decisões sem fazer consultas, prefere tomar decisões sozinho											Democrático	faz consultas amplas, envolve os outros no processo de tomada de decisões, menos provável que tome decisões sozinho	
4	seletivo ao ser solidário e obsequioso, desinteressado nos problemas pessoais dos outros											Atencioso	solidário e obsequioso com os outros, oferece ajuda e apoio, envolve-se com os problemas dos outros	ESTRUTURA
ESTILO DE RACIOCÍNIO		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
7	prefere lidar com opiniões e sentimentos e não com fatos e números, é pouco provável que use estatísticas											Racional com Dados	gosta de trabalhar com números e de analisar informações estatísticas, fundamenta suas decisões em fatos e números	EMOÇÃO
9	não se concentra nas limitações potenciais, não gosta de analisar informações criticamente, raramente procura os erros ou enganos											Avaliador	avalia criticamente as informações, procura as limitações potenciais, concentra-se nos erros	
5	não questiona os motivos para o comportamento das pessoas, tem uma tendência a não analisar as pessoas											Comportamental	tenta entender motivos e comportamentos, gosta de analisar as pessoas	DINAMISMO
1	prefere mudanças a métodos de trabalho, prefere novas abordagens, menos convencional											Convencional	prefere métodos bem estabelecidos, prefere uma abordagem mais convencional	
9	prefere lidar com questões práticas a lidar com questões teóricas, não gosta de lidar com conceitos abstratos											Conceitual	interessado em teorias, gosta de discutir conceitos abstratos	ESTRUTURA
8	é mais provável que aprimore do que gere idéias, menor tendência a ser criativo e engenhoso											Inovador	Gera novas idéias, gosta de ser criativo, concebe soluções originais	
10	prefere a rotina, preparado para fazer trabalho repetitivo, não busca a variedade											Atraído pela Variedade	prefere a variedade, tenta coisas novas, gosta de mudanças na rotina, pode ficar entediado com trabalho repetitivo	ESTRUTURA
10	comporta-se de forma consistente em todas as situações, é pouco provável que se comporte de forma diferente com pessoas diferentes											Adaptável	muda de comportamento de acordo com a situação, adapta a abordagem de acordo com a pessoa	
9	é mais provável que se concentre nas questões imediatas que nas de longo prazo, menos provável que assuma uma perspectiva estratégica											Visão de Longo Prazo	tem uma visão de longo prazo, define objetivos para o futuro, é mais provável que assuma uma perspectiva estratégica	ESTRUTURA
8	é pouco provável que se preocupe com detalhes, menos organizado e sistemático, não gosta de tarefas que envolvam detalhes											Consciente dos Detalhes	concentra-se nos detalhes, gosta de ser metódico, organizado e sistemático, pode vir a preocupar-se com os detalhes	
10	considera os prazos flexíveis, preparado para deixar algumas tarefas inacabadas											Perseverante	concentra-se em terminar as coisas, persiste até que o trabalho esteja feito	ESTRUTURA
1	não se deixa restringir por normas e procedimentos, preparado para desobedecer as regras, tem uma tendência a não gostar de burocracia											Segue as Regras	segue as regras e regulamentos, prefere diretrizes claras, tem dificuldade em desobedecer as regras	
SENTIMENTOS E EMOÇÕES		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
4	tem uma tendência a ficar tenso, tem dificuldade em relaxar, pode ter dificuldade em descontraír depois do trabalho											Descontraído	tem facilidade em relaxar, raramente fica tenso, geralmente calmo e tranquilo	EMOÇÃO
7	fica calmo antes de ocasiões importantes, menos afetado por eventos importantes, despreocupado											Preocupado	fica nervoso antes de ocasiões importantes, preocupa-se que as coisas possam dar errado	
2	sensível, magoa-se facilmente com as críticas, irrita-se com comentários injustos ou insultos											Não é suscetível	não se ofende com facilidade, consegue ignorar insultos, pode ser insensível a críticas pessoais	
4	preocupado com o futuro, acha que as coisas vão dar errado, concentra-se no aspecto negativo de uma situação											Otimista	acha que as coisas vão sair bem, procura os aspectos positivos de uma situação, tem uma visão otimista do futuro	DINAMISMO
4	desconfiado das intenções dos outros, tem dificuldade em confiar nos outros, é pouco provável que seja enganado pelas pessoas											Não é Desconfiado	confia nas pessoas, vê nos outros confiança e honestidade, acredita no que os outros dizem	
5	expressa abertamente seus sentimentos, tem dificuldade em esconder o que está sentindo, exibe suas emoções claramente											Emocionalmente Controlado	consegue esconder dos outros o que está sentindo, raramente exibe suas emoções	DINAMISMO
8	gosta de levar as coisas em um ritmo constante, não gosta de trabalhos que exijam demais											Vigoroso	sente-se revigorado em meio a atividades, gosta de estar ocupado e de ter muita coisa para fazer	
3	não gosta de competir com os outros, acha que participar é mais importante que vencer											Competitivo	tem necessidade de vencer, gosta de atividades competitivas, não gosta de perder	
6	vê o avanço da carreira como menos importante, procura alvos possíveis ao invés de alvos altamente ambiciosos											Ambicioso	ambicioso e concentrado na carreira, gosta de trabalhar com objetivos e alvos que exijam de si	
5	tem uma tendência a ser cauteloso ao tomar decisões, não gosta de se apressar a chegar a conclusões											Decisivo	toma decisões rapidamente, chega logo a conclusões, menos cauteloso	
10	respondeu com menor consistência ao questionário											Consistência	respondeu com maior consistência ao questionário	

Relatório de comportamentos do OPQ.

Fonte: SHL.