

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA PARA O
DESENVOLVIMENTO DO NORDESTE

MÔNICA MARIA DE SOUZA MONTEIRO

**INFLUÊNCIA DE UMA POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL NA
GOVERNANÇA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO: na percepção
dos servidores**

Recife
2015

MÔNICA MARIA DE SOUZA MONTEIRO

**INFLUÊNCIA DE UMA POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL NA
GOVERNANÇA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO: na percepção
dos servidores**

*Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em
Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste
da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito
para a obtenção do grau de Mestre.*

Orientadora: Prof. Dra. Mônica Maria Barbosa Gueiros

Recife
2015

Catálogo na Fonte
Bibliotecária Ângela de Fátima Correia Simões, CRB4-773

M775i

Monteiro, Mônica Maria de Souza

Influência de uma política de remuneração variável na governança de tecnologia da informação: na percepção dos servidores / Mônica Maria de Souza Monteiro. - Recife: O Autor, 2015.
152 folhas : il. 30 cm.

Orientadora: Prof^a. Dra. Mônica Maria Barbosa Gueiros.
Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Universidade Federal de Pernambuco, CCSA, 2015.
Inclui referências, apêndices e anexos.

1. Administração de pessoal. 2. Metas em administração de pessoal. 3. Motivação no trabalho. 4. Padrões de desempenho. 5. Serviço público – administração de pessoal.
I. Gueiros, Mônica Maria Barbosa (Orientadora). II. Título.

351 CDD (22.ed.)

UFPE (CSA 2015 – 083)

MÔNICA MARIA DE SOUZA MONTEIRO

**INFLUÊNCIA DE UMA POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL NA
GOVERNANÇA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO: na percepção
dos servidores**

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito para a obtenção do grau de Mestre.

DATA DE APROVAÇÃO 26 /05 / 2015

Prof. Dra. Mônica Maria Barbosa Gueiros/UFPE
Universidade Federal de Pernambuco – UFPE
Presidente

Prof. Denílson Bezerra Marques
Universidade Federal de Pernambuco – UFPE
Examinador Interno

Profa. Denise Clementino de Souza
Universidade Federal de Pernambuco – UFPE
Examinadora Externa

*Aos meus pais, Augusta e Fernando,
aos meus avós Antônia e Antônio,
que me inspiraram com seus exemplos.
Aos meus filhos, Guilherme e Mariana,
fontes de amor, alegria e aprendizado.*

AGRADECIMENTOS

A Deus, pelas pessoas, oportunidades e desafios que tem colocado em minha vida.

À minha mãe Augusta, pelo exemplo de otimismo e por seu incondicional apoio em todos os momentos da minha caminhada.

Ao meu filho Guilherme, por seu companheirismo, incentivo e ajuda durante esta caminhada. À minha filha Mariana, por sua meiguice e pela compreensão pelos muitos momentos de ausência.

Ao meu marido Ilton, por sua compreensão e apoio.

Às minhas irmãs Adriana e Fernanda, pela preciosa ajuda em todo o período de realização do mestrado.

À minha orientadora Profa. Dra. Mônica Maria Barbosa Gueiros, por compartilhar comigo os seus conhecimentos e nortear a elaboração desta pesquisa com serenidade, paciência e seriedade.

Aos professores da banca examinadora, Prof. Dr. Denilson Bezerra Marques e Profa. Dra. Denise Clementino de Souza pela participação e colaboração no aprimoramento desta dissertação.

Às Profa. Dra. Rezilda Rodrigues e Profa. Dra. Tânia Nobre Amorim, que participaram da qualificação desta pesquisa, pelas sugestões e críticas construtivas.

Aos professores e colegas da Turma XII do MGP, pelos ensinamentos e pela saudável e harmoniosa convivência nestes dois anos.

Aos amigos Carla Muniz, Elias de Souza, Maria Helena Ribeiro e Walter Bataglia que se dispuseram a ler este trabalho e me brindaram com valiosas sugestões e críticas.

Aos presidentes do TRE-PE, TRF5 e TRT6 pela autorização para realização da pesquisa de campo.

Aos servidores do TRE-PE, TRF5 e TRT6 que me apoiaram ao longo deste mestrado e generosamente dedicaram seu tempo para participar desta pesquisa.

*Meta, a gente busca
Caminho, a gente acha
Desafio, a gente enfrenta
Vida, a gente inventa
Saudade, a gente mata
Sonho, a gente realiza*

autor desconhecido

RESUMO

Esta pesquisa visou identificar a percepção de servidores públicos, lotados em unidades de Tecnologia da Informação (TI) de instituições do Poder Judiciário Federal, acerca da adoção de uma política de remuneração variável, cujo pagamento seria condicionado ao alcance de metas, associadas aos objetivos estratégicos da TI. O estudo focaliza as possíveis influências de uma política dessa natureza no desempenho dos servidores com relação à consolidação do uso de boas práticas de Governança de Tecnologia da Informação (GTI). Além disso, o estudo contextualiza a adoção do modelo gerencial no Judiciário brasileiro a partir da criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), órgão de controle interno que instituiu programas de metas de desempenho para os tribunais e publicou normas que determinam a implantação e o fomento de processos que possibilitem a boa GTI. Dentre as normas estudadas, o estudo destaca aquelas que tratam do Planejamento Estratégico Institucional (PEI) e o Planejamento Estratégico de TI (PETI), no qual os órgãos formalizam seus objetivos estratégicos de TI e os respectivos indicadores de desempenho. Trata-se de uma pesquisa de caráter exploratório com um enfoque qualitativo e quantitativo, com pesquisa documental e bibliográfica. O levantamento de dados foi realizada por meio da aplicação de questionário eletrônico, composto por questões abertas e fechadas. contou com a participação de 88 servidores públicos, dentro do universo dos 190 funcionários lotados nas unidades de TI dos tribunais federais sediadas em Recife/PE. A análise dos dados sugere que nas três instituições existem lacunas com relação ao conhecimento dos servidores de TI sobre o direcionamento estratégico da instituição e da própria unidade de TI, sinalizando que políticas de incentivo à governança e gestão estratégica seriam bem-vindas nesses órgãos. O estudo constatou, ainda, que na visão dos servidores os indicadores estratégicos de TI são adequados para a mensuração do trabalho de equipes. Verificou-se que uma política de remuneração variável do tipo bônus de desempenho vinculado ao alcance de metas de equipes influenciaria positivamente a motivação dos servidores e contribuiria para a consolidar as práticas de GTI, bem como aumentaria o incentivo para o trabalho e traria uma maior percepção de justiça na remuneração.

Palavras-chave: Governança de TI. Gestão de pessoas. Motivação. Remuneração por desempenho. Indicadores de desempenho.

ABSTRACT

This research was developed looking for to know the perception of public employees, that work at Information Technology (IT) departments of the Federal Judiciary institutions, about the adoption of a performance-related pay policy, which a payment would be contingent upon the achievement of goals associated with institutional IT strategic objectives. This study focuses on the possible influences of such a policy on the employees performance and its effect to the consolidation of good practices of Information Technology Governance (ITG). Besides that, the study contextualizes the adoption of the New Public Management (NPM) model in the Brazilian judiciary since the National Justice Council (CNJ) creation, whose role is to do a Judiciary internal control by executing programs that sets performance goals for all the institutions that compose the Judiciary. The CNJ also publishes norms to order the ITG processes implantation and the promotion of the processes to enable a good ITG in the institutions. Among the studied norms, this research highlights those deal with the Institutional Strategic Planning (ISP) and the IT Strategic Planning (ITSP), in this last planning the institutions declare their IT strategic objectives and their performance indicators. This study is an exploratory research with a qualitative and a quantitative focus, documentary and bibliographic research. The data collection was accomplished by the electronic forms application. In the universe of 190 IT departments Federal Judiciary public employees who received the e-form, 88 participated. All of them work for Federal Courts at Recife/PE. The data analysis suggests that in the three researched institutions, there are employees knowledge gaps about strategic companies directions (ISP and ITSP), this situation signals that policies to encourage the governance and strategic management will be welcome for this institutions. The research finds that in the employees view the ITSP indicators are suitable to measure a time work. Besides that, the research looked up that a team performance related pay policy can positively influence in the employees motivation and it can contribute to consolidate good ITG practices, improves the incentive to work, and can bring more justice perception about the remuneration in these three courts.

Keywords: IT Governance. People management. Motivation. Performance Related Payment. Performance indicators.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Instituições avaliadas pelo TCU em 2014.....	86
Gráfico 2 - Conhecimento sobre o PEI	97
Gráfico 3 - Conhecimento sobre o PETI.....	97
Gráfico 4 - Conhecimento sobre as Práticas de GTI	99
Gráfico 5 - iGovTI por segmento na APF	100
Gráfico 6 - Indicadores x Atividade do Pesquisado	102
Gráfico 7 – Adequação dos Indicadores x Desempenho Individual	104
Gráfico 8 – Adequação dos Indicadores x Desempenho de Equipes	105
Gráfico 9 - Periodicidade do Bônus de Desempenho.....	112
Gráfico 10 - Importância de Fatores Motivacionais	117

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Delimitação temática	21
Figura 2 - Influência da Remuneração Variável	23
Figura 3 – Modelos de Boas Práticas de TI.....	41
Figura 4 – Teoria da Determinação de Metas	70
Figura 5 - Influência do Bônus.....	119
Figura 6 - Questionário: Introdução	136
Figura 7 - Questionário: Perguntas de 1 a 6.....	137
Figura 8 - Questionário: Perguntas de 7 a 9.....	138
Figura 9 - Questionário: Perguntas 10 a 12.....	139
Figura 10 - Questionário: Perguntas de 13 a 17.....	140
Figura 11 - Questionário: Perguntas de 18 a 20.....	141
Figura 12 - Questionário: Perguntas de 21 a 24.....	142
Figura 13 - Questionário: Perguntas de 25 a 27.....	143
Figura 14 Questionário: Perguntas de 28 a 32.....	143

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Questões sobre Gerenciamento de Projetos do iGovTI.....	45
Quadro 2 – Questões sobre Gerenciamento de Serviço de iGovTI	46
Quadro 3 - Questões sobre Segurança da Informação - iGovTI.....	50
Quadro 4 - Cálculo do iGovTI.....	87
Quadro 5 - Indicadores Estratégicos do TRE-PE	134
Quadro 6 - Indicadores Estratégicos de TI do TRF5.....	135
Quadro 7 - Indicadores Estratégicos de TI do TRT6.....	135

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Respondentes por Instituição	83
Tabela 2 – Representatividade por Instituição	91
Tabela 3 – Faixa Etária.....	91
Tabela 4 – Gênero.....	92
Tabela 5 – Estado Civil.....	92
Tabela 6 –Vínculo com a sua Instituição	93
Tabela 7 – Tempo de Trabalho	93
Tabela 8 – Nível Hierárquico	94
Tabela 9 - Escolaridade.....	95
Tabela 10 – Atuação Principal na TI.....	95
Tabela 11 - Compreensão dos Indicadores do PETI.....	101
Tabela 12 - Periodicidade dos Indicadores do PETI	102
Tabela 13 – Atividades Associadas com Vários Indicadores	103
Tabela 14 - Estabelecimento de Metas	108
Tabela 15 – Avaliação de Desempenho Individual e de Equipes	109
Tabela 16 - Bônus por Desempenho x Contribuição GTI.....	113
Tabela 17 - Fatores de Motivação no Trabalho.....	116
Tabela 18 - Influência do Bônus por Desempenho	118

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APF	Administração Pública Federal
BSC	<i>Balance Scorecard</i>
CMMI	Modelo de maturidade em desenvolvimento <i>de software</i> , tradução para a sigla do termo que em língua inglesa é <i>Capability Maturity Model Integration</i>
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
COBIT	Objetivos de controle para tecnologia da informação e áreas relacionadas tradução para a sigla do termo que em língua inglesa é <i>Control Objectives for Information and Related Technology</i> .
CSJT	Conselho Superior da Justiça do Trabalho
GC	Governança Corporativa
GTI	Governança de Tecnologia da Informação
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
IT BSC	<i>Balanced Scorecard</i> para Tecnologia da Informação
ITIL	Biblioteca de Infraestrutura de Tecnologia da Informação, tradução para a sigla do termo que em língua inglesa é <i>Information Technology Infrastructure Library</i> .
NPM	Sigla para o termo em inglês <i>New Public Management</i> , cuja tradução é nova administração pública.
MPOG	Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão
PDTI	Plano Diretor de Tecnologia da Informação
PEI	Plano Estratégico Institucional
PETI	Plano Estratégico de Tecnologia da Informação
PETIC	Plano Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicação
PJ	Poder Judiciário
PMBok	Guia de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos, tradução para a sigla do termo <i>Project Management Body of Knowledge</i>
PMI	Instituto de Gerenciamento de Projetos, tradução para a sigla do termo <i>Project Management Institute</i>
PRP	Pagamento relacionado com performance, tradução da sigla para o termo em inglês <i>Performance-Related Pay</i>
STI	Secretaria de Tecnologia da Informação
STIC	Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação
TI	Tecnologia da Informação
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação

TRE-PE Tribunal Regional Eleitoral de Pernambuco
TRF5 Tribunal Regional Federal da 5ª. Região
TRT6 Tribunal Regional do Trabalho da 6ª. Região – Pernambuco

Sumário

1	INTRODUÇÃO	16
1.1	Delimitação Temática	20
1.2	Justificativa	25
1.3	Problematização	27
1.4	Objetivos	29
2	REFERENCIAL TEÓRICO	31
2.1	Modelo Gerencial na Administração Pública	31
2.2	Governança de Tecnologia da Informação - GTI	34
2.2.1	<i>Information Technology Balanced Scorecard (IT BSC)</i>	38
2.2.2	Modelo COBIT	40
2.2.3	Gerência de Projetos	42
2.2.4	Biblioteca de Infraestrutura de TI	45
2.2.5	Processo de Desenvolvimento de Software	48
2.2.6	Normas de Segurança da Informação	49
2.2.7	Indicadores e a GTI	52
2.3	Remuneração variável	56
2.3.1	Motivação Profissional	61
2.3.2	Desempenho no Contexto da Remuneração Variável	70
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	76
3.1	Classificação da pesquisa	76
3.2	Etapas da Pesquisa	79
3.3	Lócus da Pesquisa	82
3.4	Modelo Gerencial e a GTI no Poder Judiciário	84
3.5	Bônus por Desempenho no Judiciário	88
4	ANÁLISE DOS DADOS	90
4.1	Caracterização dos Pesquisados	91
4.2	GTI – Planejamento Estratégico e Principais Práticas	96
4.3	Indicadores do PETI e a Remuneração Variável	101
4.4	Forma do Bônus por Desempenho	107
4.5	Influência do Bônus por Desempenho na Motivação	115
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	121
	REFERÊNCIAS	124
	APÊNDICE A – Modelo do Questionário Eletrônico	134
	APÊNDICE B – Modelo do Pedido de Autorização de Pesquisa	145
	ANEXO A – Mapa Estratégico do Poder Judiciário	146
	ANEXO B – Macrodesafios do Poder Judiciário	147
	ANEXO C – Mapa Estratégico de TI do Poder Judiciário	148
	ANEXO D – Base Legal da Remuneração Variável no TJ-SE e TJ-PE	149

1 INTRODUÇÃO

A remuneração variável para funcionários públicos é uma realidade há mais de vinte anos em boa parte dos países que integram a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), como demonstra relatório, publicado por essa instituição em 2004, no qual se têm uma visão geral das políticas de pagamento por performance (PRP¹) no serviço público de países como Alemanha, Canadá, Chile, Coréia, Dinamarca, Espanha, Finlândia, França, Hungria, Itália, Nova Zelândia, Suécia, Suíça e Reino Unido (OCDE, 2005).

No Brasil, a implementação dessa forma de remuneração no serviço público vem crescendo e podem ser enumeradas experiências como por exemplo: o choque de gestão do governo mineiro, que instituiu acordos de resultado e prêmio por produtividade (REIS NETO; ASSIS, 2010); a gratificação por produtividade do Tribunal de Contas do Estado do Ceará (JUCÁ; LIMA, 2010); a gratificação instituída para premiar o desempenho de servidores lotados na área-fim do Tribunal de Justiça do Estado de Sergipe (ALESE, 2008; ALESE, 2009); e a mais recentemente publicada Lei nº 15.310/14 que instituiu o bônus de desempenho no Tribunal de Justiça de Pernambuco (ALEPE, 2014).

Ressalta-se que as duas últimas iniciativas, no âmbito do Poder Judiciário, implementam uma modalidade da remuneração variável que consiste no pagamento de um bônus anual, cujo valor pode chegar a 100% dos vencimentos do servidor, conforme regulamentação interna desses dois tribunais de justiça, como pode ser constatado no Anexo D.

Diante deste panorama e considerando que a remuneração variável atrelada ao desempenho é uma estratégia de modernização do serviço público (PACHECO, 2009), esta pesquisa aborda a gradual implantação do modelo gerencial na Administração Pública brasileira, com o intuito de contextualizar as mudanças que estão em curso nos órgãos do Poder Judiciário que passaram a ser instados a atuar visando o cumprimento de metas de produtividade, desde a criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) como afirma SENA (2012) .

¹ Sigla para *performance-related pay*

Segundo Matias-Pereira (2012, p. 60) a nova administração pública (*New Public Management* - NPM) busca ajustar-se às reais necessidades do cidadão, para tanto incentiva a criatividade, inovação e uma estratégia gerencial com ênfase na descentralização e delegação de autoridade. Esse autor afirma ainda que:

Nesse sentido, o marco referencial da nova administração pública é estimular nos servidores públicos um compromisso com a estruturação de uma sociedade mais preparada para atender a crescentes demandas da sociedade, num contexto de fortes mudanças. Nesse esforço deve procurar rever a forma de prestação dos serviços buscando maior eficiência, eficácia e efetividade (MATIAS-PEREIRA, 2012, p. 60).

O modelo da administração pública gerencial tem como base pressupostos de descentralização das decisões e funções do Estado, o que implica em autonomia quanto à realização da gestão de pessoas, recursos materiais e financeiros. Além disso, grande relevância passou a ser atribuída à qualidade e produtividade dos serviços prestados (MATIAS-PEREIRA, 2012, p. 61).

No âmbito do Poder Judiciário, este estudo concentra o seu foco nas demandas do CNJ para as unidades de Tecnologia da Informação (TI) dos tribunais, que são consideradas áreas estratégicas para o enfrentamento dos macrodesafios do Poder Judiciário para o sexênio 2015-2020 e o alcance de diversos objetivos do Planejamento Estratégico do Poder Judiciário (BRASIL, 2009a, 2014). O mapa estratégico do Poder Judiciário encontra-se no Anexo A e o diagrama dos macrodesafios do Judiciário está disponível no Anexo B.

Em consequência do reconhecimento da importância da TI no Judiciário, o CNJ instituiu o Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação (PETI) e estabeleceu treze objetivos estratégicos, distribuídos em oito temas, a saber: a) eficiência operacional; b) acesso ao sistema de justiça; c) responsabilidade social; d) alinhamento e integração; e) atuação institucional; f) gestão de pessoas; g) infraestrutura e tecnologia; h) orçamento (BRASIL, 2009b). No Anexo C encontra-se o mapa estratégico de TI do Judiciário.

Objetivos estratégicos que focam a satisfação do cliente de TI, a disponibilidade de sistemas de TI essenciais ao judiciário, e a garantia da adequada

gestão e execução dos recursos orçamentários de TI dependem diretamente da adoção de algumas das boas práticas de Governança de Tecnologia da Informação (GTI) que serão apresentadas ao longo deste estudo (BRASIL, 2009b).

A vivência profissional no Tribunal Regional Eleitoral de Pernambuco (TRE-PE), bem como a troca de experiência com servidores de outros tribunais, possibilita a esta pesquisadora identificar que o alcance dos treze objetivos estratégicos, elencados na Resolução CNJ 99/09 (BRASIL,2009c), tem se mostrado um grande desafio para os profissionais de TI dos tribunais.

Ciente da dificuldade de inserção das práticas de governança nas áreas (secretarias, subsecretarias, diretorias ou departamentos) de informática, atualmente denominadas de unidades de TI, o Tribunal de Contas da União (TCU) realiza auditorias operacionais para fiscalizar a GTI com foco na avaliação da entrega de resultados e na gestão de riscos. Ratificando a importância da GTI para a Administração Pública Federal (APF), esse órgão de controle externo realiza levantamentos sobre o tema, como detalhado a seguir:

O primeiro levantamento, realizado em 2007, contou com a participação de 255 instituições, resultando no Acórdão 1.603/2008-TCU-Plenário. O segundo levantamento, organizado em 2010, avaliou 301 instituições, culminando no Acórdão 2.308/2010-TCU Plenário, que apresentou, pela primeira vez, a evolução da situação de governança de TI na APF. Por fim, o terceiro levantamento, realizado em 2012, avaliou 350 instituições, dando origem ao Acórdão 2.585/2012-TCU Plenário (TCU, 2014).

Neste contexto, no qual os servidores públicos de TI são compelidos a trabalhar por resultados, implantando metodologias baseadas em boas práticas, em geral, oriundas da iniciativa privada, surge então a discussão acerca do desempenho desses servidores que precisam aprimorar o exercício das suas atividades, ao mesmo tempo em que devem continuar mantendo os serviços de TI já existentes nas instituições. Alia-se a esta discussão o fato de que, no serviço público brasileiro, a isonomia salarial nivela todos os servidores, independentemente de seus desempenhos individuais, trazendo um efeito nocivo para o desempenho geral do serviço público (BARBOSA, 1996).

Diante deste panorama, existente nas unidades de TI dos tribunais, este estudo visou identificar a percepção dos servidores lotados nessas unidades nos tribunais regionais sediados na cidade do Recife/PE, acerca da possível influência que a adoção de uma política de remuneração variável teria no desempenho, em face aos desafios para a implantação das boas práticas de GTI.

Neste estudo, considera-se que a remuneração variável é uma forma de alavancar o desempenho dos profissionais, como afirma MARRAS (2009, p. 273):

Essa é a forma mais praticada pelas organizações no mercado brasileiro da atualidade. Objetiva vincular o desempenho à produtividade e à qualidade dos resultados organizacionais, estimulando o trabalhador na busca da otimização do seu trabalho e das metas a que se propôs alcançar conjuntamente com a empresa.

Todavia, verificou-se que para tratar o tema da remuneração variável e do desempenho, faz-se necessário buscar nas teorias cognitivas de motivação, com especial ênfase no modelo da expectativa, do psicólogo Victor Vroom (1995), o vínculo que existe entre motivação e desempenho (MARRAS, 2009), o que será visto no Capítulo 2.

Além disso, no Capítulo 2 tem-se uma visão geral de diversas formas de implementação da remuneração variável, bem como de alguns dos obstáculos mais comuns ao êxito de uma política desta natureza, como por exemplo situações nas quais os trabalhadores aprendem “a regra do jogo” e passam a jogá-lo em busca do interesse próprio e não do interesse da instituição ou quando ocorre um deslocamento da motivação intrínseca em função de uma maior ênfase na motivação extrínseca devido à remuneração adicional (HANASHIRO, 2008).

Milkovich e Boudreau (2010) destacam que em uma política de remuneração variável é relevante a existência de um relacionamento construtivo e de mútua confiança com os empregados, bem como a adoção de critérios claros e justos para a avaliação de desempenho. Nesse sentido, verificou-se a importância da criação/utilização de indicadores de desempenho que possuam propriedades, tais como transparência metodológica e comunicabilidade, entre outras. De modo que

tais indicadores ofereçam confiabilidade para todos os envolvidos no processo de definição de metas (JANNUZZI, 2005).

A pesquisa de campo, cuja metodologia encontra-se descrita no Capítulo 3, levantou informações sobre a percepção dos servidores a respeito de instrumentos de governança corporativa (GC), práticas de GTI, características dos indicadores estratégicos de TI, eventual utilização destes indicadores para o estabelecimento de metas, formas de condução dos processos de avaliação de desempenho e possíveis influências de um bônus na motivação.

Ademais, a pesquisa de campo teve questionamentos específicos acerca da possibilidade de uma remuneração variável mensal e, também, sobre a modalidade conhecida como bônus de desempenho, que consiste no pagamento, em parcela única anual, de um montante cujo valor pode ser de até 100% do salário. Ambas as modalidades seriam calculadas em função do percentual de alcance das metas, como sugerem Assis e Reis Neto (2011).

No capítulo 4 são apresentados os resultados da pesquisa de campo, realizada junto aos servidores das unidades de Tecnologia da Informação do Tribunal Regional Eleitoral de Pernambuco (TRE-PE), Tribunal Regional Federal da 5ª. Região (TRF5) e Tribunal Regional do Trabalho da 6ª. Região (TRT6).

Por fim, o Capítulo 5 apresenta as considerações finais desta pesquisa, suas limitações e sugestões de estudos futuros a respeito deste tema.

1.1 Delimitação Temática

De início, parte-se dos conhecimentos do macro ambiente da APF, abordando a introdução do modelo da administração pública gerencial no Poder Judiciário para, posteriormente, mostrar o reflexo deste modelo nas unidades de TI dos tribunais, como apresentado, a seguir, na Figura 1.

Figura 1 - Delimitação temática

Fonte: Elaborada pela pesquisadora (2015)

Ao abordar as unidades de TI, apresentam-se as principais práticas de GTI oriundas, em sua maioria, da iniciativa privada as quais se encontram em processo de implantação e/ou consolidação nos tribunais de todo o país, em consonância com as determinações emanadas pelo CNJ e pelo Tribunal de Contas da União (TCU).

Conforme Weill e Ross (2006, p. 1-8), o termo Tecnologia da Informação (TI), deve ser entendido de maneira ampla, abrangendo todas as formas de investimento de uma empresa para gerar valor para o negócio, a partir dos recursos tecnológicos, seja cortando despesas, automatizando ou suportando processos de negócio, ganhando vantagem competitiva, em conformidade com normas e regulamentos, seja utilizando a informação para administrar, vender, contabilizar, controlar, compartilhar informações com clientes, fornecedores, consumidores, embutir em produtos e assim por diante.

Para fins de uniformização das referências ao termo Tecnologia da Informação utiliza-se a sigla TI, que pode se referir tanto aos recursos tecnológicos que envolvem equipamentos de informática, aplicativos e sistemas, conhecidos pelas denominações genéricas de *hardware* e *software*, quanto àqueles recursos que provêm as estruturas de comunicação de dados e voz das instituições, os quais, muitas vezes, também são geridos pelas unidades de TI.

No âmbito dos órgãos do Judiciário, o entendimento respeito da definição da TI é similar ao apresentado por Weill e Ross (2006) naquilo que é pertinente a um órgão público, ou seja, apesar de não vender produtos, nem mesmo precisar obter vantagem competitiva, as instituições públicas tem por obrigação legal atender ao princípio da eficiência, o que faz com que os recursos tecnológicos sejam um importante ferramental para a obediência a este princípio constitucional (BRASIL, 1988).

Nesse sentido, a missão da TI consiste em prover soluções tecnológicas efetivas para que o Judiciário cumpra sua função institucional e contribua para propiciar à sociedade celeridade, modernidade, acessibilidade, transparência, responsabilidade social e ambiental, imparcialidade, ética e probidade (BRASIL, 2009c).

A GTI trata das estruturas de relacionamentos e processos para dirigir e controlar a organização no alcance de seus objetivos, agregar valor a esses objetivos e ao mesmo tempo equilibrar os riscos em relação ao retorno prometido pela TI e seus processos (VANNI, 2005, p.52). Ainda, de acordo com o *Information Technology Governance Institute* (ITGI), a GTI é de responsabilidade dos executivos e da alta direção, consistindo em aspectos de liderança, estrutura organizacional e processos que garantam que a área de TI suporte e aprimore os objetivos e as estratégias da organização (ITGI, 2007).

A Governança Corporativa (GC) e a GTI estão intimamente ligadas, uma vez que a última é um fator facilitador para que uma empresa realize suas ações alinhadas com a visão, missão e as metas estratégicas da organização (TCU, 2014).

Embora os conceitos de GC e GTI sejam oriundos da iniciativa privada, no contexto dos órgãos públicos, tais conceitos só devem ser efetivamente aplicados se estiverem vinculados ao princípio da eficiência (TCU, 2012).

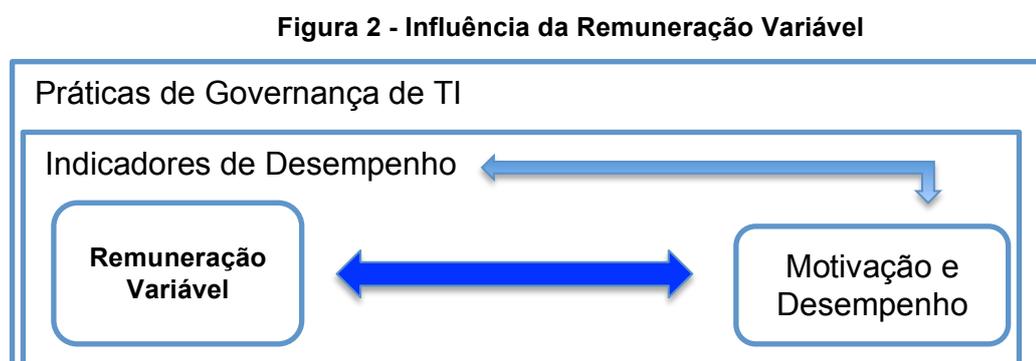
Segundo Souza (2010, p. 34):

O Princípio da Eficiência foi inserido no texto constitucional, através da Emenda Constitucional n.º. 19/98, que o agregou aos originariamente contidos no art. 37 da Carta Magna: legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade. A eficiência na Administração Pública sempre foi, e continua sendo, um desafio de solução inconclusa, desde a Reforma Burocrática da década de 30 do século passado.

A boa CG possibilita que as organizações, tanto públicas como privadas, trabalhem com eficiência e de forma produtiva, no sentido de minimizar abusos de poder e garantir a transparência das decisões gerenciais, cujas ações devem ser pautadas pela ética e responsabilidade social para a obtenção de bons resultados empresariais (AKABANE, 2012, p. 49-51).

Matias-Pereira (2012, p. 83) destaca que em similitude com a GC, a boa governança pública deve se apoiar em quatro princípios: “relações éticas; conformidade, em todas as suas dimensões; transparência e prestação responsável de contas”.

Considerando este panorama, a temática desta pesquisa concentrou-se na GTI, indicadores de desempenho e a influência da remuneração variável na motivação e no desempenho dos servidores, como apresentado esquema da Figura 2, a seguir:



Fonte: Elaborada pela pesquisadora (2015)

Em uma retrospectiva histórica acerca da remuneração variável, Xavier *et al.* (1999) informam que já em 1794, o Secretário de Tesouro dos Estados Unidos sugeriu a divisão de lucros de sua empresa de vidros e, em 1812, Napoleão I baixou o primeiro ato oficial sobre a participação nos lucros. Os autores salientam que nos anos 30 a empresa Lincoln Electric Company adotou política de participação nos resultados, passou 60 anos sem apresentar prejuízos e 30 anos sem realizar demissões, caso que foi bastante estudado pela Universidade de Harvard uma vez que esta indústria possuía uma produtividade três vezes maior que a média do setor e seus produtos eram reconhecidos como de boa qualidade. Tais fatos mostram que

em outros países iniciativas no sentido de melhorar o desempenho dos funcionários já existiam antes do início da industrialização no Brasil.

Ao longo deste estudo, constatou-se que boa parte artigos e livros que abordam a temática da remuneração variável, apresentam diversas teorias acerca da motivação no trabalho, dentre as quais se observou o destaque para a importância da teoria da expectativa ou teoria da expectância, como também é denominada essa teoria (VROOM, 1995; p. 157–162).

Vroom (1995, p. 8-10) ao reescrever a introdução do livro *Work and Motivation*², após trinta anos da publicação de sua teoria da expectativa, afirma que com pequenas alterações, os conceitos originais dessa teoria foram incorporados por outros pesquisadores e “são poucos os estudantes de psicologia organizacional e industrial que escaparam dos conceitos de valência, instrumentalidade e expectativa, que se popularizam como Teoria VIE”.

De acordo com Vroom (1995, p. 10) “a teoria da expectativa afirma que a escolha humana é subjetivamente racional. As pessoas nem sempre tomam ótimas decisões, porém elas tomam as decisões que acreditam ser ótimas no momento que as realizam”³.

Snell e Bohlander (2010, p. 376-377) corroboram a relevância do estudo da motivação para a compreensão da influência da remuneração variável, afirmando que: “Quando os incentivos estão vinculados aos resultados, os funcionários aplicam cada vez mais suas habilidades e seu conhecimento na realização de suas funções e são encorajados a trabalhar em conjunto, como uma equipe.” Os autores destacam que vários estudos demonstraram a “relação considerável entre programas de incentivo e o desempenho organizacional melhorado.”

² Tradução minha: Trabalho e Motivação

³ Original: *Expectancy theory asserts that human choice is subjectively rational. People do not always make optimal decisions but they do make decisions that they believe to be optimal at the time they make them.*

1.2 Justificativa

Em todos os setores da economia, a informação e a TI tornaram-se ativos estratégicos para as empresas comerciais. Com isso, a evolução do papel da TI nas organizações é notória e perceptível nos diversos níveis hierárquicos das organizações. Sua disseminação dentro das empresas gerou uma dependência significativa do negócio em relação aos serviços prestados pelas unidades de TI. (REZENDE, 2007). Essa situação encontrada em empresas privadas ocorre de forma similar no setor público, em especial no Poder Judiciário, dado o grande número de soluções de TI que suportam as operações cotidianas dos tribunais.

Diversos regulamentos, normas e recomendações, como COBIT 5⁴ (ISACA, 2007), NBR 27002⁵ (ABNT, 2005), NBR 38500⁶ (ABNT, 2008), dentre outros, surgiram no cenário internacional e nacional como decorrência da necessidade de minimização dos impactos vinculados aos riscos provenientes de indisponibilidade da tecnologia, por esta razão as empresas privadas passaram a adotar modelos de boas práticas que se consolidaram ao longo dos anos. No âmbito dos órgãos públicos e, em particular, no Poder Judiciário, o CNJ impôs o uso de alguns desses modelos através da publicação de diversas resoluções (BRASIL, 2009a, 2009c, 2009d, 20014).

Ainda nesse sentido, o Acórdão n.º 749/2014 do TCU, em seu item 22, ratifica as orientações do CNJ e destaca:

Além de dispositivos constitucionais, legais e infralegais, foram utilizados como critérios das decisões do TCU relacionadas à governança e à gestão de TI, em especial o Acórdão 1.233/2012-TCU-Plenário. Também foram utilizados como critérios o guia COBIT 5, da Information System Audit and Control Association (Isaca); as normas NBR ISO/IEC 27002:2005 (NBR 27002), 20000-2:2008 (NBR 20000-2) e 38500:2009 (NBR 38500); o Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBCG); e o Guia de Elaboração de Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI) do Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação (Sisp) (TCU, 2014a).

⁴ Sigla para o modelo *Control Objectives for Information and Related Technology*.

⁵ Norma ABNT com diretrizes para práticas de gestão de segurança da informação.

⁶ Norma ABNT com princípios para orientar os dirigentes das organizações no uso eficaz, eficiente e aceitável da TI.

Por outro lado, em sua análise a respeito das mudanças realizadas na gestão de pessoas no período de 1995-2002, Pacheco (2002b) sustenta que a reforma gerencial na administração pública tem inúmeros desafios a enfrentar com relação à implantação de políticas que modifiquem a isonomia na remuneração dos servidores públicos, por meio de incentivo à meritocracia:

Este tema — a força de trabalho do setor público — como vários outros objetos das políticas públicas e das reformas em curso no Brasil — traz à tona questões profundas como a natureza do federalismo brasileiro, a relação entre poderes, as desigualdades regionais, as injustiças sociais e os privilégios, a bandeira fácil da isonomia — que por trás da aparência de “tratamento igual a todos” esconde a falta de coragem para avaliar e recompensar os desempenhos diferentes; as dificuldades em entender e aceitar o sentido profundo da meritocracia etc (PACHECO, 2002b, p. 97).

Acredita-se que, no âmbito das unidades de TI dos tribunais regionais sediados em Recife/PE, esta pesquisa é inédita e poderá representar um avanço no conhecimento a respeito da percepção dos servidores acerca da GTI e sobre sua percepção com relação a uma política de remuneração com a previsão de pagamento de bônus por desempenho, pois se trata de uma área de conhecimento ainda pouco explorada.

Para a área acadêmica a pesquisa se configura como uma oportunidade de compreensão dos desafios que estão sendo enfrentados para a evolução da GTI em órgãos do Judiciário e da percepção dos servidores de TI com relação às questões polêmicas como o estabelecimento de metas e a mensuração de desempenho profissional, em instituições que estão sendo instadas a realizar uma gestão por resultados.

Ademais, a pesquisa documental, realizada aqui, indica a importância que a GTI vem recebendo nos diversos segmentos do Poder Judiciário, trazendo informações sobre os planejamentos estratégicos de TI em tribunais regionais da Justiça Eleitoral, Justiça Federal e Justiça do Trabalho nos quais foi possível constatar a adoção de diversos indicadores para a mensuração de desempenho relacionada com a introdução do uso de práticas de GTI difundidas mundialmente.

A despeito das controvérsias que envolvem o uso no serviço público de modelos oriundos da iniciativa privada, espera-se que esta pesquisa contribua para

a compreensão das mudanças que se encontram em curso no Judiciário brasileiro e se traduzem no aprimoramento de serviços oferecidos para a sociedade, os quais são agilizados por meio dos mais variados sistemas de informação, dentre eles tem-se o Sistema do Processo Judicial Eletrônico e o Sistema de Estatísticas do Poder Judiciário (BRASIL, 2012, 2013).

1.3 Problematização

No intuito de impulsionar a consolidação da GTI nos órgãos públicos, desde 2007, o TCU realiza levantamentos de dados em instituições públicas, por meio de questionários eletrônicos e avaliações sobre a GTI na APF. Pretendendo identificar oportunidades de melhorias e formular recomendações os integrantes da APF, foram compiladas e analisadas as respostas provenientes das 337 instituições que atenderam à solicitação do órgão de controle. Tais questionários, compostos de 36 questões, subdivididas em 494 itens, contemplam as oito dimensões do *GesPública*⁷, a saber: liderança, estratégias e planos, cidadãos, sociedade, informações e conhecimento, pessoas e processos, e resultados (TCU, 2012a; TCU, 2014b).

Por outro lado, a adoção de práticas voltadas para a gestão por resultados, com o implemento de procedimentos estatísticos para a mensuração do desempenho tem enfrentado fortes resistências culturais, no Poder Judiciário. Posto que, de acordo com estudo realizado pelo Banco Mundial (2004, p. 18-19), há uma baixa percepção de que esses dados possam ser utilizados para facilitar a tomada de decisão dos gestores. Além disso, existe uma visão equivocada acerca do uso de indicadores de produtividade, exclusivamente, para a concessão de recompensas ou punições para os indivíduos.

Acerca da adoção de procedimentos e sistemas para a monitoramento e avaliação de desempenho no Judiciário, Nogueira *et al.* (2010, p. 19) enfatizam que a presença de uma forte burocracia profissional, a ênfase na gestão externa em prejuízo da gestão interna e “a tradicional deficiência na formação e na prática

⁷ *GesPública*: Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (BRASIL, 2005)

formal do Magistrado para o exercício da função de administrador” são fatores que juntamente com uma ação atípica de *accountability* vertical reforçam a existência de uma estrutura, em geral, refratária à práticas de mensuração de desempenho e planejamento estratégico.

A despeito das resistências culturais e buscando caminhos para fazer frente às exigências da sociedade com relação à melhoria dos indicadores de produtividade, recentemente o Tribunal de Justiça do Estado de Pernambuco (TJ-PE), identificou na remuneração variável uma alternativa para fomentar o desempenho das Varas de Justiça. Em 11 de junho de 2014, foi publicada a Lei nº. 15.310 que instituiu, no âmbito do Poder Judiciário do Estado de Pernambuco, o Bônus de Desempenho Jurisdicional – BDJ (ALEPE, 2014). Situação similar é vivenciada há seis anos pelo Tribunal de Justiça do Estado de Sergipe que estabeleceu uma gratificação para premiação de desempenho de seus servidores (ALESE, 2008).

Quanto a GTI e os aspectos vinculados à remuneração, Weill e Ross (2006, p. 232) salientam a importância de sistemas de incentivos e recompensas nas empresas, afirmando que:

[...] um problema comum que encontramos ao estudar a Governança de TI foi a falta de alinhamento entre esses sistemas de incentivos e recompensas e os comportamentos que os arranjos de Governança de TI foram concebidos para estimular. A preocupação típica: “Como podemos esperar que a governança funcione quando os sistemas de incentivo e recompensa motivam comportamentos diferentes?”. Esse desajuste transcende as questões de Governança de TI. Como quer que seja, a governança é menos eficaz, quando os sistemas de incentivo e recompensa não se alinham com as metas organizacionais.

As unidades de TI dos regionais pesquisados, de forma análoga às áreas fim do TJ-PE, têm a necessidade de cumprir metas associadas a indicadores estratégicos. Apesar desta similaridade, sabe-se que boa parte das atividades de TI é de natureza distinta das demandas operacionais da área fim do TJ-PE, suscitando dúvidas sobre a repercussão de uma medida desta natureza na área de TI. Além do mais, cabe salientar que, pelo fato de ser uma lei publicada recentemente, não se

tem conhecimento, ainda, da sua repercussão no desempenho dos servidores do TJ-PE.

Portanto, diante das dificuldades que existem para a consolidação da GTI na APF (TCU, 2012a; TCU, 2014a; TCU, 2014b) e de iniciativas que estão em curso para o pagamento de uma remuneração variável para servidores públicos, como é o caso do TJ-SE e TJ-PE (ALESE, 2008; ALEPE, 2014), considera-se que a implantação de um bônus de desempenho pode contribuir para o enfrentamento deste desafio. Portanto, esta pesquisa busca responder a seguinte questão:

Qual a influência que o pagamento de uma remuneração variável poderia trazer para a GTI, na percepção dos servidores públicos, lotados nas unidades de TI de tribunais regionais federais sediados em Recife/PE?

1.4 Objetivos

Esta pesquisa tem como objetivo geral conhecer e analisar a percepção dos servidores públicos, lotados nas unidades de TI de tribunais regionais federais sediados em Recife/PE, com relação à influência que o pagamento de uma remuneração variável poderia trazer para a GTI.

Para tanto, procurou-se atingir os seguintes objetivos específicos:

- a) identificar se há necessidade de incentivar a adoção/uso das boas práticas de GTI nas instituições pesquisadas;
- b) identificar se os indicadores estratégicos poderiam ser utilizados como instrumento de mensuração do desempenho para fins de pagamento de bônus, na percepção dos servidores;
- c) conhecer a percepção dos servidores sobre qual forma de implementação de um bônus por desempenho, seria mais adequada para incentivar o incremento de boas práticas de GTI nas instituições pesquisadas.;
- d) sondar possíveis influências que o bônus traria para a motivação dos servidores.

No capítulo seguinte será apresentado o referencial teórico que serviu de base para a compreensão das ações que estão ocorrendo no Poder Judiciário visando consolidar a GTI nos tribunais. Além disso, nesse capítulo é feito um apanhado sobre formas de implementação de políticas de remuneração variável e das teorias mais difundidas sobre a motivação para o trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Modelo Gerencial na Administração Pública

As mudanças que estão ocorrendo no Poder Judiciário Brasileiro, no que se refere à adoção de metas de produtividade, podem ser compreendidas quando se tem o conhecimento das transformações que estão em curso na Administração Pública Brasileira, com o entendimento acerca dos modelos de estruturas administrativas denominados de Estado Patrimonial, Estado Burocrático e Estado Gerencial, este último também conhecido como a Nova Gestão Pública (NGP). Bresser Pereira (2005) afirma que:

O Estado moderno começou com uma **administração patrimonial**, na qual se confundia o patrimônio público com o privado; na segunda metade do Século XIX os principais países europeus realizaram a primeira grande reforma do sistema – a **reforma burocrática** ou reforma do serviço público, que tornou o aparelho do Estado mais profissionalizado e mais efetivo, mas não particularmente mais eficiente; o Brasil iniciou essa reforma nos anos 30, no primeiro governo Vargas. Nos anos 1980 começa na Grã-Bretanha a segunda grande reforma administrativa da história capitalista – a **reforma da gestão pública**, que buscou tornar o aparelho do Estado mais eficiente (BRESSER-PEREIRA, 2005, p.11, sem grifos no original).

Ainda no tocante ao Modelo Gerencial, de acordo com Matias-Pereira (2012), o advento da Nova Gestão Pública (NGP), que surgiu no Reino Unido, com Margareth Thatcher e, posteriormente, passou a ser utilizado nos Estados Unidos no Governo de Ronald Reagan, ampliou-se para diversos outros países, sendo o Chile o primeiro país da América Latina a adotá-lo.

No Brasil, a implantação de uma administração voltada para resultados ocorreu no governo Fernando Henrique Cardoso (FHC), por meio das ações realizadas pelo Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE), sob o comando de Luiz Carlos Bresser Pereira. A iniciativa enfrentou diversas dificuldades, dentre as quais Abrucio (2007) destaca que:

Os parlamentares temiam a implantação de um modelo administrativo mais transparente e voltado ao desempenho, pois isso diminuiria a capacidade de a classe política influenciar a gestão dos órgãos públicos, pela via da manipulação de cargos e verbas (p.4).

A reforma da gestão pública, ademais, enfrentou um problema estrutural: boa parte do sistema político tem um cálculo de carreira que bate de frente com a modernização administrativa. Profissionalizar a burocracia e avaliá-la constantemente por meio de metas e indicadores são ações que reduziram a interferência política sobre a distribuição de cargos e verbas públicas. Esta situação só pode ser mudada com a conscientização da sociedade e de uma elite da classe política sobre os efeitos negativos do nosso “patrimonialismo profundo” (p.5).

Em sua análise sobre os obstáculos enfrentados pela reforma administrativa, do qual foi protagonista, Bresser-Pereira (2004, p. 15) destaca que:

Já se tornou claro que a reforma da gestão pública visa aprofundar a profissionalização dos servidores públicos e valorizá-los, inclusive no plano da remuneração. A dificuldade tem origem, principalmente, na falta de informação e de conhecimento por parte de boa parte dos dirigentes governamentais, que assimilou apenas parcialmente a nova cultura da gestão pública.

Apesar de já terem se passado quase vinte anos da reforma iniciada no Governo FHC, o modelo gerencial ainda tem pouca predominância na administração pública brasileira, pois como afirma Matias-Pereira (2012, p.119):

Tendo como base de apoio uma estrutura pesada, burocrática e centralizada, a administração pública brasileira não tem sido capaz de responder, enquanto organização, às demandas e desafios da modernidade. As evidências disponíveis revelam como resultado dessas deficiências e distorções: uma reconhecida incapacidade de satisfazer, de forma eficaz e tempestiva, às necessidades dos cidadãos; uma forma de funcionamento que prejudica a concorrência e a competitividade internacional do país e das empresas; falta de coerência do modelo de organização global; processos de decisão demasiado longos e complexos, que impedem a resolução em tempo útil, dos problemas dos cidadãos e que criam desconfiança em matéria de transparência e de legalidade; e falta de motivação dos funcionários e desvalorização do próprio conceito de missão de serviço público.

Como se observa, dentre os problemas encontrados na administração pública brasileira, as questões vinculadas à gestão de pessoas estão sempre presentes, principalmente àquelas vinculadas com motivação, avaliação e monitoramento de desempenho que estão fortemente atreladas aos pobres resultados apresentados pelo serviço público para os cidadãos, os quais, na ótica da NGP, passaram a ser vistos como clientes ou consumidores dos serviços ou produtos gerados pelas instituições públicas.

De acordo com Souza (2010, p. 37), a inserção, em 1996, do Princípio da Eficiência no texto constitucional importa em duas consequências: o dever da Administração Pública em cumprir com tal mandamento; e o direito do cidadão administrado em exigir do poder público a eficiência na prestação dos serviços públicos.

Além do que, a Carta Magna brasileira contém disposições expressas no sentido de garantir o profissionalismo na administração pública, tanto por meio da instituição do concurso público, como pela aprovação da Emenda Constitucional nº. 19 de 4/6/98 que instituiu a exigência do preparo técnico para o servidor, tornando obrigatória a avaliação de desempenho para a aquisição da estabilidade e responsabilizando o servidor por seu desempenho insuficiente por meio do parágrafo único, do Art. 247 da referida emenda. Por outro lado, a impossibilidade de mobilidade vertical, senão por meio da admissão em outro concurso público e a inexistência de um sistema de mérito comprometem severamente a motivação e conseqüentemente, o desempenho dos servidores públicos (BACELLAR-FILHO, 2002, p. 26).

Juntamente com este panorama no serviço público, testemunhou-se em meados de 2002 a eclosão de escândalos corporativos, como aqueles ocorridos nas empresas Enron, WorldCom e Tyco, os quais contribuíram fortemente para ressaltar a importância da GC nas empresas. A gravidade e impacto financeiro para os acionistas provocaram uma grave crise de confiança nos investidores, de modo que o governo americano interveio criando uma nova legislação que passou a atribuir aos ocupantes da alta administração a responsabilidade pela exatidão das contas da empresa. Neste contexto, verificou-se a necessidade das empresas realizarem uma eficaz governança de seus principais ativos: humanos, financeiros, físicos, de

informação e TI, de propriedade intelectual e de relacionamentos (WEILL; ROSS, 2006, p. 4-7).

De acordo com o IBCG (2009, p. 19) os princípios básicos da CG são: a) transparência, que consiste mais no desejo de divulgar as informações para os interessados do que na obrigação fazê-lo; b) equidade, que se caracteriza pelo tratamento justo para todos os sócios e partes interessadas; c) prestação de contas (*accountability*) prestação de contas de suas ações com integral responsabilidade por seus atos e omissões; d) responsabilidade corporativa, que é a obrigação dos agentes da governança de realizar a gestão, visando a longevidade da empresa, com responsabilidade social e ambiental.

2.2 Governança de Tecnologia da Informação - GTI

O dinamismo e a permanente evolução da TI é fato indiscutível no cotidiano das pessoas e das empresas públicas e privadas. O atual estágio de uso das diversas ferramentas de TI guindaram os departamentos responsáveis pela informática a uma posição estratégica de modo que, atualmente, exige-se uma mudança na atuação da gestão da TI que passa a ter como foco a contribuição da gestão dos recursos tecnológicos propriamente ditos (hardware e seus dispositivos periféricos, software e seus recursos, sistemas de telecomunicações, gestão de dados e informações) para os negócios, processos e atividades das empresas (REZENDE; ABREU, 2010, p. 53-55).

Esses autores afirmam, ainda, que:

Ao atuar na definição da estratégia sobre o ambiente competitivo e sobre a organização, a informação auxilia os executivos a identificar tanto ameaças como oportunidades para a empresa e cria o cenário para uma resposta competitiva mais eficaz (REZENDE; ABREU, 2010, p. 89).

De acordo com a Norma ISO/IEC 38500 (ABNT, 2008), a TI é definida como os recursos necessários para aquisição, processamento, armazenamento e disseminação da informação, incluindo-se nesse conjunto de recursos aqueles voltados para a tecnologia da comunicação, de modo que comumente utiliza-se o termo TIC para se referir à Tecnologia da Informação e Comunicação (ABNT, 2008, p. 6).

Essa norma indica que a boa GTI fundamenta-se em seis princípios, que são aplicáveis à maioria das organizações:

- a) responsabilidade – refere-se aos indivíduos ou grupos que tem autoridade para a tomada de decisões a respeito da TI;
- b) estratégia – princípio que vincula a estratégia de TI com a estratégia da organização;
- c) aquisições – trata da transparência do processo de tomada de decisão acerca de contratações, no qual devem-se avaliar benefícios, oportunidades, custos e riscos;
- d) desempenho – refere-se à qualidade dos serviços oferecidos pela TI em relação ao atendimento das necessidades da organização;
- e) conformidade com a legislação e regulamentos;
- f) comportamento humano – princípio que engloba as políticas de TI, práticas e decisões que demonstram o respeito com o ser humano.

Ainda nesse sentido, a respeito da GTI, Akabane (2012, p. 52) considera que:

[...] a governança de TI é composta pela estrutura e processos para garantir que as organizações possam implantar adequadamente os investimentos de TI e que os programas, projetos e operações possam ser realizados corretamente para que os resultados desejados sejam alcançados.

A GTI está diretamente relacionada com o objetivo de se obter melhorias no desempenho da informática no âmbito corporativo, envolvendo a adoção de uma série de guias para influenciar o comportamento empresarial e direcionar as atividades de TI. Além de responder à demanda dos acionistas por maior transparência e atender às exigências das novas legislações, a GTI traz também

traz benefícios como excelência operacional, efetivo alinhamento entre TI e negócios e redução de custos (STREIT *et al.*, 2004, p.56-58).

Sabe-se, ainda, que poucas empresas conseguem determinar o retorno sobre o investimento realizado ou o custo total de propriedade decorrentes de investimentos em TI e, com isso, avaliar de maneira consistente os benefícios obtidos pela área de negócios, caracterizando assim uma carência na governança (TAROUCO; GRAEML, 2011, p. 7-9).

Weill e Ross (2006, p. 87-96) apresentam mecanismos de implementação da GTI identificados em 253 empresas de 23 países, por meio da qual os autores constataram que a GTI encontra-se inserida dentro da Governança Corporativa (GC) e se utiliza dos seguintes mecanismos:

- a) estruturas de tomadas de decisão – comitês, equipes de executivos, equipes formadas por gerentes de negócio e gestores de TI;
- b) processos de alinhamento – processos formais para garantir que tanto os investimentos em TI como as atividades cotidianas de TI sejam realizadas de acordo com as decisões estratégicas da organização;
- c) abordagens de comunicação – canais de comunicação, portais, vezes utilizados para disseminar os princípios e políticas de GTI dentro da organização. Portais no ambiente *internet/intranet* têm sido largamente utilizados com esta finalidade.

A gestão de riscos, fiscalização e comunicação clara são peças integrantes da GTI, a qual efetivamente deve ser tratada como parte da GC sendo esta última responsável pela escolha da estratégia de negócio. Também compete à estratégia de TI definir quais informações, sistemas de informação e arquitetura de TI são necessários para suportar os negócios e como a infraestrutura e os serviços devem ser entregues. A GTI é um processo contínuo de planejamento e monitoramento do alcance dos objetivos estratégicos de TI, verificação do desempenho da TI e avaliação da contribuição de TI para os resultados da organização (TURBAN; VOLONINO, 2013, p. 362-367).

A implementação da GTI ocorre com o desenvolvimento de um *framework*⁸ organizacional específico. Para tanto, devem ser utilizadas, em conjunto, as melhores práticas de mercado tais como o IT BSC, COBIT, PMBOK, ITIL, Processo de Desenvolvimento de *Software* e Normas de Segurança da Informação, de onde devem ser extraídos os pontos que contribuam para o alcance dos objetivos do programa de governança da organização. Além disso, é imprescindível levar em conta os aspectos culturais e estruturais da empresa, devido à mudança que provocará nos paradigmas existentes (GONÇALVES, 2012, p. 57 - 61).

Corroborando este entendimento, Tarouco e Graeml (2011, p. 9) afirmam que:

A governança de TI ganha força no atual cenário de competitividade do mundo dos negócios, em que é cada vez maior a necessidade de adoção, pelas áreas de TI, de mecanismos que permitam estabelecer objetivos, avaliar resultados e examinar, de forma detalhada e concreta, se as metas foram alcançadas. O foco da governança de TI está em permitir que as perspectivas de negócios, de infraestrutura de pessoas e de operações sejam levadas em consideração no momento de definição das ações de TI, garantindo o que mais interessa à empresa, que é o atingimento dos seus objetivos estratégicos.

Nesta pesquisa verificou-se que dentre mecanismos de governança recomendados pelos órgãos de controle das instituições pesquisadas, a elaboração do Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação (PETI) foi objeto de normatização específica, por meio das Resoluções do CNJ números 90 e 99/2009 dada a sua relevância (CNJ, 2009).

Com relação ao PETI, Turban e Volonino (2013, p. 374-378) ensinam que existem várias ferramentas e metodologias para apoiar a realização desse plano, dentre elas:

- a) o gerenciamento de serviços de negócios - abordagem que liga os objetivos da empresa aos indicadores chave de desempenho da TI (KPI⁹), visando determinar impacto da TI sobre os negócios da organização;

⁸ O termo *framework* é utilizado para indicar um conjunto de processos e procedimentos formalizados pela organização.

⁹ Sigla para o termo em inglês *Key Performance Indicators*

- b) planejamento de sistemas de negócio - consiste em um modelo, desenvolvido pela IBM¹⁰, no qual processos de negócio são vinculados à classes de dados, alicerces para a arquitetura de informação da organização;
- c) modelo de fatores críticos de sucesso, desenvolvido para ajudar na identificação das necessidades de informação sobre o que é considerado essencial ou que deve ser rastreado de perto para garantir a sobrevivência da empresa;
- d) planejamento de cenários - metodologia na qual são criados vários cenários para os quais compila-se o maior número possível de eventos futuros que poderiam influenciar o resultado de cada cenário;
- e) indicadores de desempenho balanceado (*balanced scorecard*), cujo detalhamento é apresentado a seguir, uma vez que esta metodologia foi escolhida pelo CNJ, CSJT e diversos outros órgãos públicos, dentre eles o TRT6, TRF5 e TRE-PE, onde foram realizadas as coletas de dados deste estudo.

Não faz parte do escopo deste estudo um aprofundamento sobre os *frameworks* mais comumente utilizados nas empresas públicas e privadas. Por essa razão, tem-se, nos tópicos a seguir, uma breve descrição dos modelos mais difundidos nas organizações e frequentemente citados por órgãos de controle como o CNJ e TCU.

2.2.1 Information Technology Balanced Scorecard (IT BSC)

O IT BSC é derivado do *Balanced Scorecard (BSC)* original, criado em 1992, pelos professores Kaplan e Norton da Universidade de Harvard para medição do desempenho corporativo (NORTON; KAPLAN, 1997).

¹⁰ IBM – *International Business Machine* – Fabricante de computadores e soluções de TI com atuação mundial. Fonte: <http://www.ibm.com/br/ibm/history/?lnk=fsi-hdib-brpt>

O BSC possui quatro perspectivas (financeira, cliente, processo interno, aprendizagem e crescimento). Já o IT BSC trabalha com as perspectivas: contribuição para o negócio (como as gerências das áreas de negócios avaliam a TI?), orientação ao cliente (como os usuários da empresa avaliam os serviços de TI?), excelência operacional (quão eficientes e eficazes são os processos de TI?) e orientação ao futuro (a TI está preparada para atender as necessidades futuras do negócio?). O mapa estratégico e o *Balanced Scorecard* constituem uma poderosa ferramenta para realizar o alinhamento da TI ao negócio e desdobrar os objetivos estratégicos de TI em iniciativas que contribuam para o atendimento dos objetivos (FERNANDES; ABREU, 2010, p. 139).

De acordo com Turban e Volonino (2013, p.375-376), a metodologia do BSC (NORTON; KAPLAN, 1997) complementa os indicadores tradicionais tangíveis pois contemplam quatro perspectivas intangíveis (cliente, processos de negócios internos, aprendizado e crescimento, financeira). Esses autores afirmam, ainda, que:

O indicador de desempenho balanceado ajuda os gestores a clarificar e atualizar a estratégia, alinhar a estratégia de TI com a estratégia de negócios, vincular objetivos estratégicos a metas de longo prazo e orçamentos anuais, identificar e alinhar iniciativas estratégicas e realizar análises periódicas de desempenho para melhorar a estratégia (TURBAN; VOLONINO, 2013, p.376).

Nesse sentido, Tarouco e Graeml (2011, p.11-15) consideram que o IT BSC (NORTON; KAPLAN, 1997) possibilita a criação de um mapa estratégico de TI, define métrica para aferição dos resultados das iniciativas previstas no mapa, as quais englobam fatores críticos de sucesso e indicadores-chave de desempenho (KPIs). Todavia, os autores constataram que, a despeito de seus benefícios quanto ao alinhamento da TI com a área de negócios, o IT BSC é utilizado em apenas 33% das empresas pesquisadas. Esses autores acreditam que uma das razões para sua baixa utilização desse modelo consiste na falta de mecanismos de controle da qualidade de serviço.

Por outro lado, o simples fato de realizar medições financeiras e não-financeiras nas empresas não significa que o BSC foi implementado, pois conforme

afirma Robert Kaplan em entrevista à HSM Management, é necessário incorporar um conjunto de relações de causa e efeito entre as medições e os fatores impulsionadores de desempenho (JÚLIO; SALIBI NETO, 2002, p. 181-186).

No tocante ao desempenho da governança, Weill e Ross (2006, p. 123) avaliam a GTI por meio de quatro objetivos: a) uso da TI com boa relação custo/benefício; b) uso eficaz da TI para a utilização de ativos; c) uso eficaz da TI para o crescimento; e d) uso eficaz da TI para a flexibilidade dos negócios.

2.2.2 Modelo COBIT

O modelo COBIT (*Control Objectives for Information and Related Technology*), desenvolvido na década de 90 pelo *Information Systems Audit and Control Foundation* (ISACF), atualmente é mantido pela *Information Systems Audit and Control Association* (ISACA), pode ser traduzido literalmente para Objetivos de Controle para Tecnologia da Informação e Áreas Relacionadas. Esse modelo possui recursos para a gestão da TI, tais como um sumário executivo, um conjunto de objetivos de controle, mapas de auditoria, ferramentas para a sua implementação e um guia com técnicas de gerenciamento. A sua estrutura baseia-se em indicadores de performance, os quais têm a função de monitorar o quanto a TI está agregando valor aos negócios da organização. O COBIT fornece um detalhado conjunto de procedimentos e diretrizes que devem ser aplicados na auditoria dos processos de TI, bem como uma avaliação dos riscos (ISACA, 2008).

Dentre os *frameworks* mais frequentemente utilizados, o COBIT tem sido referenciado pelos órgãos de controle das instituições públicas em seus processos de auditoria e de levantamento de informações sobre o nível de maturidade de GTI na APF, como se comprova pelo disposto nos tópicos 78 e 79 do Acórdão 3.177/2014:

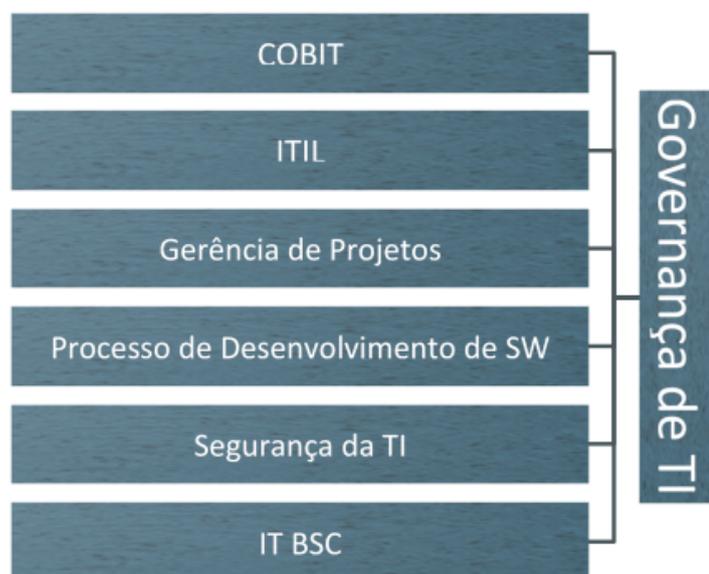
O Cobit 5 (prática APO01.02 – Estabelecer papéis e responsabilidades) recomenda que papéis e responsabilidades relacionadas com TI sejam estabelecidas e comunicadas, de forma alinhada com os objetivos e necessidades de negócio. As responsabilidades devem ser claramente

delineadas, especialmente quanto à tomada de decisão e aprovação (TCU, 2014, p. 11).

Recomenda também (na prática APO01.01 – Definir estrutura organizacional) que seja estabelecido um comitê executivo de TI composto por representantes das áreas de negócio e de TI, com objetivo de determinar prioridades dos investimentos de TI, de acordo com as estratégias e prioridades do negócio, e monitorar os projetos e níveis de serviços (TCU, 2014, p. 11).

O *framework* COBIT sistematiza os processos que devem ser realizados para promover a integração da GC com a GTI, definindo os mecanismos voltados para a tomada de decisão em relação à TI, direcionamento e priorização das ações de TI em prol dos interesses das instituição, minimização dos riscos, otimização do uso de recursos e transparência na divulgação de informações para os interessados (*stakeholders*). A Figura 3, a seguir, mostra como se relacionam os mais conhecidos modelos de boas práticas para as principais funções da TI, a saber: operações, projetos, desenvolvimento de software e segurança da informação abordados nesta pesquisa pelos *frameworks* ITIL, PMBOK, CMMI, Normas ISO/EIC para segurança da informação (ISACA, 2008).

Figura 3 – Modelos de Boas Práticas de TI



Fonte: Elaborada pela pesquisadora (2015)

Gonçalves (2011, p.57) corrobora este entendimento acerca do uso e adaptação dos diversos modelos de práticas de GTI:

Existe uma diversidade de modelos de governança de TI disponíveis para serem adotados pelas organizações, sendo a maioria deles modelos de boas práticas cuja adesão é voluntária e adaptações às necessidades das organizações são aceitas e bem-vindas. Embora haja uma sobreposição entre os modelos, na maior parte dos casos não há conflitos entre eles, podendo até se complementarem (GONÇALVES, 2011, p. 57).

De acordo com Akabane (2012, p. 82-83), o COBIT pode ser descrito como uma guia de gestão de TI que tem como base os seguintes domínios: a) planejamento e organização que compreende os níveis tático e estratégico; b) aquisição e implementação cujo principal objetivo é entregar a estratégia da TI; c) entrega e suporte é o domínio que trata das necessidades e expectativas dos usuários com relação à TI; d) monitoramento e avaliação abrange os processos que monitoram as ações de TI com relação à eficiência qualitativa.

2.2.3 Gerência de Projetos

As demandas recebidas pelas unidades de TI das organizações podem ser agrupadas em duas categorias: operações e projetos. Aquelas que se enquadram na primeira categoria, em geral, são atendidas por meio de operações cotidianas de TI, tais como o atendimento a requisições de serviço como, por exemplo, a manutenção de um equipamento. Já demandas como a aquisição, implantação ou desenvolvimento de sistemas são consideradas como projetos, “empreendimento temporário para criar um produto, serviço com resultado único” (FOINA, 2009, p. 221-224; PMI, 2012).

De acordo com Carvalho e Rabechini Jr. (2011, p. 55) a gestão de projetos evoluiu em duas ondas, a primeira teve como foco a gestão de projetos em si, ocorreu na década de 90 com o surgimento de guias de conhecimento (*Body of Knowledge – Boks*) que estruturaram o gerenciamento de projetos com base nas boas práticas. Já a segunda onda focou mais as questões de cunho organizacional,

levando em conta a integração das áreas de conhecimento em uma perspectiva sustentável, englobando, também, a gestão de *portfólio* de projetos, o que estruturalmente é viabilizado nos escritórios de projeto.

O *Project Management Institute* (PMI) produziu o mais antigo e mais utilizado dos conjuntos de conhecimentos em gerenciamento de projetos: o PMBok – *Project Management Body of Knowledge* (guia para o conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos) que aborda a gestão de projetos em dez áreas de conhecimento: integração, escopo, tempo, custos, qualidade, recursos humanos, comunicações, riscos, aquisições e gerenciamento das partes interessadas, para as quais são definidos 47 processos. Para o PMI, o Guia PMBok é a base para a profissionalização do gerenciamento de projetos, devendo ser utilizado como material de apoio aos programas acadêmicos e de credenciamento para instituições de ensino (DINSMORE, 2009, p. 30; PMI, 2012, 2014).

Além do PMBok, o IPMA *Competence Baseline* (ICB) é também bastante difundido. Trata-se de um guia elaborado pelo *International Project Management Association*¹¹ (IPMA), conhecido como a abordagem europeia para gestão de projetos uma vez que sintetiza as visões do Reino Unido, Suíça, Alemanha e França sobre o tema. Outro guia de referência, que possui uma estrutura voltada para os processos e saídas gerenciais, é o PRINCE 2 – *Projects in Controlled Environments*¹² – *Office of Government Commerce*¹³ (OGC), que tem um recorte setorial, pois foi desenhado para os processos de TI. Esse guia é um padrão de gestão para processos governamentais no Reino Unido e sua metodologia é de domínio público desde 1989 (CARVALHO; RABECHINI JR, 2011, p. 56-58).

Em sua pesquisa, Tarouco e Graeml (2011, p. 15) constataram que 87% das empresas utilizam o modelo do PMBok como base para a gestão de projetos. Os autores observaram, ainda, que o modelo PRINCE 2 não foi identificado por nenhuma das organizações pesquisadas. Esses autores acreditam que os resultados obtidos com relação ao PMBok decorrem do fato de que:

¹¹ Associação Internacional de Gerenciamento de Projetos (tradução minha)

¹² Projetos em Ambiente Controlado (tradução minha)

¹³ Escritório Comercial do Governo (tradução minha)

Sua utilização nas empresas justifica-se por ser um modelo que busca aumentar o controle dos projetos realizados pela área de TI, por ser um modelo de fácil adaptação e por ser dedicado às necessidades dos gerentes de projetos nas situações mais diversas (TAROUCO; GRAEML, 2011, p. 15).

A relevância da adoção de uma metodologia de gestão de projetos e da adequada priorização dos projetos objetivando o alcance das metas da organização é corroborada por Padovani (2013), em sua pesquisa realizada com profissionais que atuavam na direção e na média e alta gerência de empresas situadas no Brasil, América Latina, Estados Unidos e Europa, nesse estudo a autora concluiu que:

[...] empresas que tenham seus processos de gestão estruturados, com escritórios de projetos e sistemas de gestão de maturidade em projetos implementados têm maiores chances de melhorar o seu desempenho. Além disso, foi possível verificar que a infraestrutura de TI impacta diretamente o desempenho organizacional na medida em que é uma ferramenta chave para a comunicação adequada entre os envolvidos nos projetos, auxilia na gestão do conhecimento e proporciona uma melhor visão aos gestores para a tomada de decisões (PADOVANI, 2013, p. 244).

Ciente da importância da gerência de projetos, o TCU coleta informações detalhadas sobre o nível de adoção de práticas de gerenciamento de projetos de TI nos órgãos da APF, por meio da aplicação de questionário eletrônico, em seu levantamento de dados anual denominado iGovTI.

No Quadro 1, a seguir, são apresentadas as questões do levantamento iGovTI com relação à este tema. Para cada pergunta as instituições pesquisadas indicam o nível de adoção da prática de gerenciamento selecionando uma das cinco opções de resposta: a) não se aplica; b) não adota; c) iniciou plano para adotar; d) adota parcialmente; e) adota integralmente (TCU, 2014).

Quadro 1 - Questões sobre Gerenciamento de Projetos do iGovTI

5.6. Com relação ao gerenciamento de projetos de TI:
a organização possui portfólio de projetos de TI.
a organização executa processo de gerenciamento de projetos de TI.
o processo de gerenciamento de projetos de TI é acompanhado por meio de mensurações, com indicadores quantitativos e metas de processo a cumprir.
o processo de gerenciamento de projetos de TI é periodicamente revisado e melhorado com base nas mensurações obtidas.
o processo de gerenciamento de projetos de TI está formalmente instituído, como norma de cumprimento obrigatório.
a organização possui um escritório de projetos, ao menos para projetos de TI.

Fonte: Questões extraídas da Planilha Cálculo do iGovTI2014¹⁴

O posicionamento do TCU sinaliza para a relevância da existência de processos formais para a gestão do portfólio de projetos e gerenciamento dos projetos.

2.2.4 Biblioteca de Infraestrutura de TI

A *Information Technology Infrastructure Library* (ITIL), biblioteca de infraestrutura de Tecnologia da Informação, é a abordagem mais difundida mundialmente para o gerenciamento de serviços de TI, foi criada em 1980 pela *Central Computer and Telecommunications Agency*¹⁵ e sua custódia foi transferida em abril de 2001 para o *Office of Government Commerce*¹⁶ britânico. A biblioteca reúne um conjunto de recomendações divididas em dois blocos: no primeiro denominado de suporte de serviços tem-se a descrição dos processos associados ao suporte do dia-a-dia e atividades de manutenção necessárias para a provisão dos serviços de TI, o segundo bloco de recomendações trata da entrega de serviços, englobando os processos necessários para o planejamento e fornecimento de serviços de TI com qualidade (MAGALHÃES; PINHEIRO, 2007).

¹⁴ Planilha do Cálculo iGovTI disponível em <http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/comunidades/tecnologia_informacao/pesquisas_governanca/>. Acesso em mar/2015.

¹⁵ Agência Central de Computadores e Telecomunicação (minha tradução)

¹⁶ Escritório Comercial do Governo (minha tradução)

A ITIL é uma biblioteca composta por cinco livros que abordam: estratégia, desenho, transição e operação dos serviços de TI nas organizações, os quais são complementados pelo livro que trata de melhoria contínua destes serviços (GONÇALVES, 2012, p. 58).

A ampla utilização deste framework para formalização dos procedimentos relacionados com as operações de TI nas organizações é corroborada por Tarouco e Graeml (2011, p. 15). Esses autores constataram que:

A utilização do modelo ITIL – biblioteca de infraestrutura de TI, definida como uma estrutura de padrões e melhores práticas para gerenciar os serviços e a infraestrutura de TI – ocorre em 100% das empresas respondentes que declararam utilizar algum modelo de melhores práticas. Do total de respondentes, 7% afirmaram utilizar plenamente, 78% afirmaram fazer muita utilização e 15% fazem utilização moderada desse modelo.

No âmbito das instituições públicas federais, o TCU tem sinalizado para a importância do gerenciamento dos serviços de TI, de modo que a adoção de práticas embasadas na ITIL vem sendo acompanhada por este órgão de controle em seu levantamento iGovTI, como se verifica pelo conteúdo das questões apresentadas no Quadro 2 que trata dos processos: a) desenho de serviço; b) transição de serviço; c) operação do serviço e d) gerenciamento do nível de serviço.

Quadro 2 – Questões sobre Gerenciamento de Serviço de iGovTI

5.1. Com relação aos processos de gerenciamento de serviços de TI: Obs.: conceitos baseados na biblioteca ITIL v.3	(continua)
<i>Desenho de serviço</i>	
a organização executa processo de gerenciamento do catálogo de serviços.	
o processo de gerenciamento do catálogo de serviços está formalmente instituído, como norma de cumprimento obrigatório.	
a organização executa processo de gerenciamento da continuidade dos serviços de TI.	
o processo de gerenciamento de continuidade dos serviços de TI está formalmente instituído, como norma de cumprimento obrigatório.	
<i>Transição de serviço</i>	
a organização executa processo de gerenciamento de mudanças.	
o processo de gerenciamento de mudanças está formalmente instituído, como norma de cumprimento obrigatório.	

(continuação)
a organização executa processo de gerenciamento de configuração e ativos.
o processo de gerenciamento de configuração e ativos está formalmente instituído, como norma de cumprimento obrigatório.
a organização executa processo de gerenciamento de liberação e implantação.
o processo de gerenciamento de liberação e implantação está formalmente instituído, como norma de cumprimento obrigatório.
<i>Operação de serviço</i>
a organização executa processo de gerenciamento de incidentes.
o processo de gerenciamento de incidentes está formalmente instituído, como norma de cumprimento obrigatório.
a organização executa processo de gerenciamento de problemas.
o processo de gerenciamento de problemas está formalmente instituído, como norma de cumprimento obrigatório.
5.2. Com relação ao gerenciamento de nível de serviço de TI:
a organização mantém um catálogo publicado e atualizado dos serviços de TI oferecidos às áreas clientes, incluindo os níveis de serviço definidos.
os níveis de serviço são formalmente definidos entre a área de TI e as áreas clientes (Acordo de Nível de Serviço - ANS).
os ANS incluem, como indicador de nível de serviço, o grau de satisfação dos usuários, apurado mediante a avaliação dos serviços de TI pelas áreas clientes.
a área de TI monitora o alcance dos níveis de serviço definidos.
a área de TI implementa ações corretivas em caso de não alcance dos níveis de serviço definidos.
a área de TI comunica periodicamente o resultado desse monitoramento às áreas clientes.

Fonte: Questões extraídas da Planilha Cálculo do iGovTI2014

As práticas investigadas pelo TCU demonstram a necessidade das unidades de TI ofertarem para os seus clientes internos e externos um catálogo dos serviços de TI disponíveis, o nível de serviço deve ser realizado e o tratamento que deve ser adotado pelas equipes de TI para atender as requisições de serviço e encaminhar os incidentes e problemas. Esses processos, previstos na ITIL permitem o monitoramento da qualidade da prestação dos serviços de TI.

2.2.5 Processo de Desenvolvimento de Software

Dentre as áreas de atuação de uma unidade de TI, o desenvolvimento de software, comumente designados de sistemas de informação, ocupa uma função estratégica uma vez que é por meio do desenvolvimento de sistemas específicos que muitas organizações obtêm diferenciais que possibilitam o seu destaque no mercado competitivo no qual se encontram. Por este motivo, a adoção de processos formalmente instituídos para este fim se constitui em um dos pilares para a existência de uma boa governança nas empresas. Justifica-se o desenvolvimento de sistemas (projetos) com o uso de uma metodologia para que: a) a equipe técnica possa fornecer uma visão do estado do projeto a qualquer instante; b) exista mecanismo de comunicação entre os envolvidos no projeto; c) exista um histórico documental do projeto, sistema ou software (REZENDE; ABREU, 2010, p. 209-210).

Segundo Foina (2009, p. 157), o desenvolvimento de sistemas pode ser realizado por equipes de analistas e programadores pertencentes ao próprio quadro da instituição como também podem ser viabilizados por meio da contratação de empresas dedicadas especificamente para este fim, que são denominadas de *software houses* ou fábricas de software.

Nos dois casos, seja no desenvolvimento com quadro próprio ou com o desenvolvimento contratado, as empresas necessitam de métricas para aferir a qualidade do serviço realizado. Foina (2009, p. 204) exemplifica algumas dessas métricas: a) desvio médio entre os prazos prometidos e aqueles efetivamente realizados; b) desvio médio entre o valor orçado e o realizado; c) quantidade de vezes que o sistema foi rejeitado pelo usuário.

Para contemplar a necessidade de um processo de desenvolvimento de software e aferir o grau de maturidade no qual se encontram as organizações quanto a este aspecto, vários modelos de maturidade foram desenvolvidos na década de 1980, quando o Departamento de Defesa americano contratou a Universidade *Carnegie Mellon* para fundar o *Software Engineering Institute* (SEI) com o objetivo de aprimorar as aplicações desenvolvidas para fins de defesa. Em 1991, o SEI publicou o modelo *Capability Maturity Model for Software* (CMM-SW), posteriormente divulgou vários outros modelos, culminando com o - *Capability Maturity Model Integration* (CMMI) em 2002. Tais modelos provêm suporte a

processos de comparação e aprimoramento contínuos pela definição de cinco níveis de maturidade no desenvolvimento de sistemas de informação (MCKINNEY, 2005, p. 10).

O TCU, ao formalizar o levantamento sobre o nível de GTI em instituições da APF, corrobora o entendimento acerca da importância da existência de um processo formal para o desenvolvimento de software, conforme disposto em seu Acórdão 2.585/2012:

O processo de software, em suma, é um conjunto de atividades, métodos e procedimentos a serem seguidos no desenvolvimento e manutenção do software, que visa monitorar e mitigar os riscos associados às atividades, garantindo a entrega do produto projetado em nível de qualidade aceitável (TCU, 2012, p. 19).

Salienta-se, ainda, que pela sua relevância para as organizações, o processo de desenvolvimento é objeto de disciplinamento pela ABNT na norma ISO/IEC 15.504/2008 na qual há um modelo para avaliação de processo de ciclo de vida de sistemas.

2.2.6 Normas de Segurança da Informação

Em 1987, o Departamento de Comércio e Indústria do Reino Unido (DTI) criou um centro de segurança de informações denominado de *Commercial Computer Security Centre* (CCSC), que dentre suas atribuições tinha a tarefa de criar uma norma de segurança da informação para o Reino Unido, objetivando proteger as transações comerciais realizadas por meio de recursos de informática. A partir de 1989, vários documentos preliminares foram publicados por esse Centro, até que, em 1995, surgiu a BS7799 (*British Standard 7799*). Esse documento foi disponibilizado em duas etapas para consulta pública, a primeira em 1995 e a segunda em 1998. Em dezembro de 2000, após incorporar diversas sugestões e alterações, a norma BS7799 ganhou status internacional com sua publicação na forma da ISO/IEC 17799:2000. Por fim, em setembro de 2001, a ABNT homologou a

versão brasileira da norma, denominada NBR ISO/IEC 17799 – Código de Prática para a Gestão da Segurança da Informação (TAROUCO; GRAEML, 2011).

A norma ISO/IEC 17999:2005 foi sucedida pela norma ISO/IEC 27002:2005 em decorrência da necessidade de adequação à nova nomenclatura da *International Organization for Standardization* (ISO), não havendo alteração em seu conteúdo. Esta norma é utilizada como referência para o levantamento realizado pelo TCU quanto à adoção de processos que tratam da segurança da informação, dentre os quais se destacam a política de controle de acesso à informação, políticas de cópias de segurança análise de riscos e planos de continuidade de negócio (TCU, 2012, p.9).

A adoção de procedimentos eficazes para a segurança da informação e o contínuo monitoramento de sua obediência são requisitos fundamentais para a disponibilidade, confiabilidade e integridade dos sistemas de informação, os quais são cruciais para a sobrevivência das organizações no ambiente competitivo (TURBAN; VOLONINO, 2013, p. 123).

O Quadro 3, extraído da Planilha iGovTI2014, demonstra a relevância do tema segurança da informação para os órgãos públicos.

Quadro 3 - Questões sobre Segurança da Informação - iGovTI

5.4. Com relação à gestão corporativa da segurança da informação:	(continua)
<i>Políticas e Responsabilidades</i>	
a organização dispõe de uma política de segurança da informação formalmente instituída, como norma de cumprimento obrigatório.	
a organização dispõe de comitê de segurança da informação formalmente instituído, responsável por formular e conduzir diretrizes para a segurança da informação corporativa, composto por representantes de áreas relevantes da organização.	
a organização possui gestor de segurança da informação formalmente designado, responsável pelas ações corporativas de segurança da informação.	
a organização dispõe de política de controle de acesso à informação e aos recursos e serviços de TI formalmente instituída, como norma de cumprimento obrigatório.	
a organização dispõe de política de cópias de segurança (<i>backup</i>) formalmente instituída, como norma de cumprimento obrigatório.	
<i>Controles e Atividades</i>	

(continuação)
a organização executa processo de gestão de ativos, assegurando a definição de responsabilidades e a manutenção de inventário dos ativos.
o processo de gestão de ativos está formalmente instituído, como norma de cumprimento obrigatório.
a organização executa processo para classificação e tratamento de informações.
o processo para classificação e tratamento de informações está formalmente instituído, como norma de cumprimento obrigatório.
a organização implementa controles para garantir a proteção adequada ao grau de confidencialidade de cada classe de informação.
a organização executa processo de gestão de riscos de segurança da informação.
o processo de gestão de riscos de segurança da informação está formalmente instituído, como norma de cumprimento obrigatório.
a organização executa processo de gestão de vulnerabilidades técnicas de TI, com objetivo de reduzir o risco de exploração de vulnerabilidades conhecidas.
o processo de gestão de vulnerabilidades técnicas de TI está formalmente instituído, como norma de cumprimento obrigatório.
a organização executa processo de monitoramento do uso dos recursos de TI, com objetivo de detectar atividades não autorizadas.
o processo de monitoramento do uso dos recursos de TI está formalmente instituído, como norma de cumprimento obrigatório.
a organização executa processo de gestão de incidentes de segurança da informação.
o processo de gestão de incidentes de segurança da informação está formalmente instituído, como norma de cumprimento obrigatório.
a organização possui equipe de tratamento e resposta a incidentes de segurança em redes computacionais, formalmente instituída.
a organização realiza, de forma periódica, ações de conscientização, educação e treinamento em segurança da informação para seus colaboradores.
a organização utiliza sistema criptográfico, aderente ao processo de certificação digital da ICP-Brasil, para garantir a autenticidade (autoria e integridade) das informações.

Fonte: Questões extraídas da Planilha Cálculo do iGovTI2014

Do exposto sobre os processos que dão suporte à implementação da boa GTI, verifica-se que a tomada de decisão acerca do direcionamento da TI é facilitada pela existência de um planejamento estratégico de TI e pela existência de processos formalmente instituídos para a execução de operações e projetos. Nesse sentido, Weill e Ross (2006, p. 121) ensinam que:

O desempenho da governança consistirá, portanto, na eficácia com que os arranjos de governança estimulam comportamentos desejáveis e, em última instância, em quão bem a firma atinge suas metas de desempenho desejadas.

Nas seções seguintes, aborda-se a possibilidade de vinculação de uma política de remuneração variável com os indicadores de desempenho associados aos objetivos estratégicos das organizações.

2.2.7 Indicadores e a GTI

A mensuração do desempenho das unidades de TI é uma das atribuições da GTI, obtida por meio da definição e monitoramento de indicadores, o que ocorre tanto em organizações públicas como privadas. Cabe ressaltar, que o monitoramento do desempenho de TI está inserido dentro do contexto da gestão por resultados nas instituições públicas, como nos ensina Pacheco (2009):

Mensurar resultados é uma ferramenta que vem sendo parte de um conjunto abrangente de mudanças que incluem a revisão da macroestrutura do Estado e a criação de “*arm’s length organizations*” (agências e organizações públicas não-estatais), a definição prévia de resultados a alcançar, a concessão de flexibilidades à organização que se compromete previamente com resultados, o reconhecimento do papel do *public manager* a quem é concedida maior autonomia e imputada nova responsabilização pelos resultados visados; tais mudanças são acompanhadas portanto de uma nova distribuição de responsabilidades, ou *accountability* por resultados (PACHECO, 2009, p. 3).

Nos países onde o Modelo Gerencial vem sendo adotado, as políticas públicas têm o seu desempenho mensurado por meio de indicadores quantitativos e qualitativos (TROSÁ, 2001, p.52).

Pacheco (2009, p. 4) afirma que “essa inovadora forma de gestão requer o recurso ao planejamento estratégico a fim de que sejam clareados os objetivos e fixados os resultados visados”.

Nessa direção, verificou-se que a implementação da GTI no Poder Judiciário é avaliada por meio de indicadores, os quais devem estar alinhados com o

planejamento estratégico da instituição, em atendimento às determinações da Resolução CNJ n.º. 99/2009 (BRASIL, 2009).

A necessidade do uso de métricas para a implementação da boa GTI foi constatada pela ampla pesquisa realizada por Weill e Ross (2006) embasada em análises realizadas em mais de 300 empresas, em 20 países, no período de 1999-2003. Esses autores ensinam que:

A mensuração e as responsabilidades são críticas para qualquer modelo de governança. Articular quem é responsável pelo quê e como essas pessoas serão avaliadas proporciona clareza, relações de posse e ferramentas para avaliar o desempenho da governança (WEILL; ROSS, 2006, p. 158).

A GTI abrange a gestão de desempenho de TI e verifica o cumprimento dos de objetivos estratégicos da TI, de modo a mensurar a contribuição da TI para o negócio, o que pode ser realizado por meio do uso de indicadores chave de desempenho que são métricas que medem o desempenho e disponibilidade de sistemas críticos. Já com relação aos projetos, em geral são utilizadas métricas que indicam o status de projetos críticos, o seu controle orçamentário e a alocação do tempo da equipe envolvida em sua realização (TURBAN; VOLONINO, 2013, p. 367-375).

Com relação aos critérios para definição de indicadores, Jannuzzi (2005, p.140-142) discorre sobre doze propriedades desejáveis para indicadores, dentre as quais destacam-se a seguir aquelas que podem ser aplicadas mais diretamente ao ambiente organizacional:

- a) “transparência metodológica” – atributo fundamental para que o indicador seja considerado legítimo por todos os integrantes da organização;
- b) “comunicabilidade” – indicadores que podem ser compreendidos com maior facilidade por todos da organização envolvidos no processo de gestão por resultados;
- c) “periodicidade de sua atualização” – os indicadores devem ser obtidos, dentro de custos módicos, com uma periodicidade adequada às

demandas estratégicas da organização e ao modelo de remuneração variável adotado.

Outro aspecto a ser considerando, quando se trata do uso de indicadores, é a clareza com a qual esses indicadores devem ser classificados e utilizados no ambiente empresarial. Para tanto, Jannuzzi (2005, p. 144-145) ensina que os indicadores podem ser de insumo, processo, resultado e impacto. O primeiro está associado aos recursos disponíveis para a execução das atividades, o segundo apresenta o nível de esforço dispendido para a obtenção do produto/serviço esperado, o terceiro é aquele que está diretamente vinculado aos objetivos da instituição. E, por fim, os indicadores de impacto referem-se aos desdobramentos mais gerais que os produtos/serviços realizados geraram ao longo de um dado período de tempo.

Com relação aos indicadores, Pacheco (2009, p. 7) destaca as dificuldades na mensuração de indicadores de impacto:

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

Enfatizando a abordagem de Jannuzzi (2005), Xavier *et al.* (1999, p. 46) afirmam que “um programa de remuneração variável nasce a partir dos principais objetivos estratégicos da empresa” e asseguram que a experiência mostrou a importância de as empresas utilizarem indicadores de resultados qualitativos, quantitativos e estratégicos para estruturarem suas políticas desta natureza. Esses autores salientam, ainda, que os indicadores devem “ser aceitos por quem estará sendo medido por eles, ser confiáveis, precisos, objetivos e simples, de fácil apuração, mensuráveis e abrangentes”.

Por outro lado, dificuldades na implementação de uma política de remuneração variável no Poder Judiciário poderão ocorrer, pois, de acordo com Marconi (2003), é plausível ventilar-se a hipótese de que um adicional na

remuneração não se mostre atraente para boa parte dos servidores, uma vez que os salários que estes servidores recebem são, em média, superiores aos valores pagos na iniciativa privada. O estudo realizado sobre o perfil do funcionalismo público e a sua evolução salarial na década de 1990 informa que:

[...] considerando diversos critérios que possibilitam comparar trabalhadores com características semelhantes –, os salários no setor público são superiores aos pagos no setor privado. [...] Os dados indicam que a questão do nível salarial dos funcionários públicos foi relativamente equacionada ao longo da década de 1990, principalmente se considerarmos que a comparação com as remunerações pagas no setor privado é um parâmetro satisfatório de análise da adequação dos salários praticados no setor público (MARCONI, 2003, p. 30).

Além disto, o mesmo estudo reforça as dificuldades existentes no sistema de avaliação de desempenho, como se vê a seguir:

Apesar desses diversos avanços, ainda existem pontos que merecem maior atenção dos gestores da política de recursos humanos. O primeiro refere-se à questão da progressão nas carreiras, a qual sempre resulta em melhoria salarial, mas somente em alguns casos implica aquisição de número maior de atribuições e responsabilidades, pois, na maioria das situações, está vinculada ao tempo de serviço, e não ao desempenho, fazendo com que o servidor não seja incentivado a perseguir seu aperfeiçoamento (MARCONI, 2003, p.32).

Rodrigues *et al.* (2014, p.269-270) em pesquisa realizada com 333 servidores públicos no Estado de Minas Gerais concluíram que:

Os resultados confirmaram a influência das metas e recompensas na motivação para o trabalho, o que está de acordo com as principais teorias sobre o assunto (Locke e Latham, 2002; Porter e Lawler III, 1968; Vroom, 1964; Wright, 2001, 2007). Isto significa que as metas e as recompensas têm efeitos válidos sobre a motivação dos funcionários do setor público mineiro. Em termos práticos, este estudo mostra que a gestão com metas e recompensas tem potencial para elevar a motivação dos servidores públicos mineiros.

Todavia, faz-se necessário salientar que a definição e adoção de indicadores requer cautela, pois, conforme Souza (2010, p. 128–129):

Alguns cuidados devem ser tomados, porém, na eleição dos indicadores. Evita-se o seu excesso, pois esse excesso pode tornar infrutífera a avaliação e estabelecer um procedimento longo e de difícil compreensão. Poucos indicadores, de fácil manipulação e obtenção, vão favorecer a sua utilização pelos gestores, no dia a dia da administração. Os indicadores precisam ser utilizados continuamente, uma vez que só assim poderão ser tomadas as providências que importem a melhoria da qualidade dos serviços, com rapidez e clareza. Outra cautela relevante é que os indicadores devem refletir o grau de atendimento aos objetivos da atividade administrativa. Não interessa a ninguém indicadores que não representem um fator de obtenção do resultado perseguido.

A definição de um conjunto de indicadores que reflitam o desempenho da unidade de TI, em relação ao alcance de metas estratégicas, pode ser compreendida como uma condição favorável a adoção de um modelo de remuneração variável em uma organização. Esse entendimento é corroborado pela OCDE (2005) que constatou maior efetividade das políticas PRP nos países onde houve o alinhamento dos indicadores de desempenho com o planejamento estratégico das instituições.

2.3 Remuneração variável

A remuneração variável atrelada ao desempenho individual, ou desempenho de equipes, vem ganhando espaço na Administração Pública no mundo todo. No Brasil a situação não é diferente, uma vez que tanto o princípio legal da eficácia quanto o controle social empurram, de maneira definitiva, as instituições públicas para uma administração voltada para resultados. Realidade já vivenciada em empresas privadas, como afirmam Freitas *et al.* (2009, p. 278):

Na iniciativa privada, essa forma de alinhamento é usada largamente e está intimamente ligada à administração contemporânea. O movimento do *New Public Management*, iniciado na década de 1980, defende a adesão das entidades públicas a uma maior orientação de mercado e busca por eficiência na gestão de custos. Nesse sentido a adoção de modelos de desempenho vem crescendo na administração pública em função da demanda de melhorias efetivas nos serviços públicos.

Xavier *et al.* (1999, p. 35) definem a remuneração variável como “um sistema de remuneração do resultado cuja premissa básica para reconhecimento e recompensa é o alcance dos objetivos desejados”.

Marras (2009, p. 273) apresenta vantagens para a remuneração variável tais como o “incentivo à busca da qualidade total”, “otimização da qualidade”, “reforço para os valores culturais dos grupos”, “incentivo à participação individual e grupal”. O autor afirma, ainda, que esta forma de remuneração “alavanca uma redução geométrica dos custos”.

Snell e Bohlander (2010) compartilham da mesma opinião quando afirmam que “programas de incentivo dão ênfase a um foco compartilhado nos objetivos organizacionais”. Os autores enumeram as características que políticas de remuneração variável devem ter para serem bem-sucedidas: a) incentivos financeiros vinculados ao comportamento valorizado; b) os funcionários devem ter a percepção de que a política é justa; c) as metas devem ser desafiadoras, mas atingíveis; d) as fórmulas para distribuição devem ser simples e de fácil compreensão pelos envolvidos.

Hanashiro (2008, p.188-191) afirma que, desde 1994, com a edição da Medida Provisória que dispõe sobre a participação nos lucros e resultados (PLR) no Brasil, a remuneração variável vem sendo cada vez mais utilizada nas empresas brasileiras. A autora apresenta as diversas formas de remuneração variável que podem ser implantadas nas empresas:

- a) Participação nos lucros (*Profit sharing*) que possibilita aos empregados compartilhar dos lucros auferidos pela empresa. De uma forma geral, não vincula o desempenho individual com o resultado obtido pela empresa, desta forma, não se mostra uma boa forma de estimular ou motivar o comportamento dos funcionários;
- b) Participação nos resultados (*Gain sharing*) é realizada por uma remuneração adicional para o funcionário em função do atingimento de metas. Esta política de remuneração exige a definição e o monitoramento de indicadores normalmente associados a qualidade, redução de custos ou outros aspectos que sejam estratégica ou operacionalmente relevantes para a empresa;

- c) Pagamento de mérito em parcela única (*Lump-sum Award*) é feito a partir de um pagamento adicional único em função do desempenho do funcionário. Aplica-se, em geral, para aqueles empregados que tem uma faixa salarial alta. Esta forma de remuneração mantém a motivação pelo benefício periódico e não incorpora o prêmio pago aos custos mensais dos funcionários;
- d) Remuneração de equipes, segundo Hanashiro (2008), é uma forma de remuneração pouco frequente mas que deverá crescer nas empresas, pois objetiva fortalecer e tornar o trabalho em equipe mais produtivo;
- e) Prêmio especial de reconhecimento é concedido individualmente ou para equipes, e visa reconhecer desempenhos que excederam as expectativas;
- f) *Stock options* são normalmente destinadas aos executivos, e possibilitam que os empregados comprem ações das empresas por um preço preestabelecido e dentro de um certo prazo.

Dentre as formas de remuneração variável, o incentivo individual por mérito é um das mais praticadas, mas apresenta a desvantagem de reforçar a individualidade; o que se mostra um aspecto negativo desta modalidade de pagamento, uma vez que, no contexto empresarial, a maior parte dos trabalhos exige a atuação de equipes. Em decorrência disso há uma tendência para implantação de planos grupais de incentivo ao desempenho como afirmam Milkovich e Boudreau, (2010). Os dois autores demonstram, ainda, que há diversas dificuldades para a definição de um padrão ideal de desempenho, sendo, inclusive, difícil se tratar desta questão individualmente, principalmente nas situações em que para atingir um padrão de excelência existe a necessidade da contribuição dos integrantes de uma equipe.

A participação nos resultados é considerada, por seus defensores, como uma filosofia empresarial e pode ser concedida aos funcionários quando ocorre ganho de produtividade, melhoria na qualidade ou economia de suprimentos. A principal intenção desse tipo de remuneração é vincular os objetivos individuais aos objetivos da organização. Apesar de existirem poucos estudos controlados acerca deste tipo de remuneração, existem alguns que mostram ganhos de produtividade, diminuição

dos custos de pessoal e de demandas trabalhistas. Verificou-se, ainda, que a existência de problemas de relacionamento sindical e o pouco envolvimento dos funcionários no estabelecimento dos planos prejudicam o êxito dessa forma de remuneração. Observaram-se, também, casos em que os funcionários menos produtivos melhoraram seus desempenhos, mas por outro lado, os mais produtivos aparentemente reduziram os seus esforços. Além disso, o não pagamento de bônus quando inexistir o lucro tem sido um problema em algumas empresas, pois em muitos casos os empregados alegam que não contribuíram para esta situação, que pode ter ocorrido como consequência de uma situação externa à empresa ou de uma decisão da cúpula da organização. Salienta-se que uma das características mais importantes para o êxito de uma remuneração variável é a “justiça dos procedimentos” que se aplica quando “os planos são consistentes para todos os funcionários, incluem a participação ou representação dos empregados na sua definição, oferecem procedimentos para apelação e usam dados precisos” (MILKOVICH; BOUDREAU, 2010, p. 424).

Em sua síntese a respeito da evolução do estudo das organizações e os ganhos de produtividade obtidos por meio da padronização dos procedimentos necessários à execução de uma tarefa, Hampton (1992) apresenta os estudos realizados por Mayo (1954) nos quais foi reconhecida a importância do lado emocional e social das pessoas na execução do trabalho. Assim, Hampton (1992, p. 20) afirma que:

A administração bem-sucedida, tal como reformulada por Mayo e seus seguidores, deve prover as condições que permitam a cooperação espontânea dos grupos ao executarem as atividades.

Hampton (1992) esclarece que as principais diferenças entre a abordagem da administração científica de Taylor (1978) e a abordagem das relações humanas de Mayo (1954), estão fundamentadas nas hipóteses sobre a natureza humana:

Taylor achava que os empregados eram apáticos por natureza, que tinham uma tendência a vadiar ou amolecer o corpo, comportamento a que chamava de “soldiering” (“fazer cera”). Acreditava que essa tendência era estimulada quando os empregados trabalhavam em grupos. [...] Por outro lado, a abordagem das relações humanas entendia que as pessoas não nasciam preguiçosas, mas sim que os sinais visíveis de apatia dos trabalhadores tinha origens diferentes. (HAMPTON, 1992, p. 21).

Hampton (1992) afirma que as radicais diferenças entre as duas abordagens foi modelada por McGregor (1973) com a denominação de Teoria X, para aquela ligada aos conceitos defendidos por Taylor (1978) e de Teoria Y para a teoria atrelada aos conhecimentos das ciências comportamentais. Dentre as premissas apresentadas por Hampton (1992) destaca-se aquela associada à Teoria Y que trata sobre o compromisso com objetivos e a recompensa do trabalho:

O compromisso com os objetivos é função das recompensas associadas à sua realização. As mais significativas dessas recompensas, por exemplo, a satisfação do ego e das necessidades de auto-realização, podem ser resultado direto do esforço dirigido para os objetivos organizacionais. (HAMPTON, 1992, p. 22).

Além dos aspectos voltados para o estímulo da motivação para o trabalho e aumento do desempenho, uma política de remuneração variável deve ter regras claras, as quais devem ter ampla divulgação para os envolvidos, conforme ensina o Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBCG (2009, p. 57-58):

As metas e as premissas de eventual remuneração variável devem ser mensuráveis, passíveis de serem auditadas e publicadas. As regras inerentes às políticas de remuneração e benefícios dos administradores, incluindo os eventuais incentivos de longo prazo pagos em ações ou nelas referenciados, devem ser divulgadas e explicadas.

No intuito de ampliar o conhecimento acerca de como a remuneração variável pode influenciar a motivação dos profissionais e conseqüentemente o desempenho o tópico a seguir apresenta teorias sobre a motivação no ambiente de trabalho.

2.3.1 Motivação Profissional

A motivação das pessoas é um tema estudado tanto sob a ótica da Psicologia como da Economia. Acerca do primeiro aspecto, Todorov e Moreira (2005, p. 128) fazem um apanhado das diversas teorias e concluem afirmando que:

Conhecer os “porquês das mazelas humanas” é algo que fascina a todos, psicólogos ou não. Àqueles que não são psicólogos é reservado o direito de “dar qualquer tipo de explicação psicológica” sobre o ser humano (sobre os porquês de seus comportamentos), aos psicólogos não. O comportamento humano (ou processos psicológicos, ou cognição, ou mente, ou psique ou psicodinâmica, etc.) é extremamente complexo. Um grande erro da Psicologia tem sido tentar explicar toda essa complexidade, quando o mais adequado seria tentar descrever sob quais circunstâncias tais comportamentos complexos ocorrem. Quando a Psicologia assim o faz, ela sempre corre o risco de se aproximar da “psicologia do senso comum”. Descobrir sob que circunstâncias tais processos ocorrem é um caminho bem mais seguro e efetivo.

Diante da dificuldade do tema, esta seção tem o intuito de apresentar algumas das teorias já desenvolvidas acerca da motivação no ambiente de trabalho, objetivando identificar aquela que possa oferecer o respaldo para a suposição de que a remuneração variável pode influenciar positivamente a motivação das pessoas e esta por sua vez pode impulsionar o desempenho profissional.

Bergamini (2008, p. 32) aponta que “a palavra motivação deriva originalmente da palavra latina *movere*, que significa *mover*. Essa origem da palavra encerra a noção de dinâmica ou ação, que é a principal tônica dessa função particular da vida psíquica”.

Vroom (1995, p. 21) ressalta a importância da definição dos termos trabalho e motivação, dada a diversidade de acepções existentes para eles na literatura. O autor argumenta que para evitar confusão do uso coloquial do termo trabalho e seu significado científico, em sua pesquisa o termo trabalho foi substituído por papel do trabalho (*work role*) definido como:

[...] o “conjunto de funções a ser realizadas pelo ocupante do *work role*, o desempenho com o qual contribui para a produção de bens e serviços.

Significa grosseiramente a mesma coisa que o termo “*job*”, como é usado coloquialmente e na psicologia industrial” (VROOM, 1995, p. 21).

Já com relação ao termo motivação, Vroom (1995, p. 21) utiliza-o para se referir ao “processo de governança de escolhas feitas pelas pessoas entre as formas alternativas de realização da ação voluntária”. O autor esclarece que exclui da definição comportamentos motivados por reflexos involuntários, isto é aqueles decorrentes de reações do sistema nervoso autônomo, como a salivação e frequência de batimentos cardíacos.

No sentido de ampliar o entendimento acerca do desafio da necessidade das empresas para “induzir as pessoas a contribuir com seu esforço para o desempenho de uma atividade”, Hampton (1992, p. 50) afirma que os administradores que desejem motivar suas equipes tem mais chance de fazê-lo “se compreenderem as necessidades, as crenças e expectativas das pessoas com relação ao trabalho”.

Segundo Hampton (1992) a teoria da hierarquia das necessidades, de A. H. Maslow (2000), afirma que “as pessoas são motivadas por cinco tipos distintos de necessidades: fisiológicas, de segurança, de afeto, de estima e de auto-realização.” Hampton (1992, p. 50) destacou que:

O que tornou a teoria de Maslow tão importante e instrutiva para a administração não foi simplesmente a sua lista específica de necessidades humanas (a maioria já havia sido estudada também por outros) mas, antes, o que é verdadeiramente importante, o seu reconhecimento da inabilidade das necessidades já satisfeitas em motivar o comportamento. Esta constituía uma lei da natureza humana nunca revelada de modo tão simples como até então, e que parecia apresentar as condições que os administradores deveriam obedecer se quisessem motivar as pessoas em seu trabalho.

Dando continuidade a sua análise acerca das teorias sobre a motivação no ambiente de trabalho, Hampton (1992) apresenta a teoria da motivação/higiene de Herzberg *et al.* (1959), originada de uma pesquisa realizada com 200 contadores e engenheiros, que permitiu a compreensão de que existem fatores intrínsecos ao trabalho como “realização, reconhecimento, o trabalho em si, responsabilidade, avanço e crescimento” denominados motivadores, de acordo com esses autores. Na mesma pesquisa, foi possível a identificação de condições que deixavam as

peças insatisfeitas como “administração e política da companhia, supervisão, relacionamento com o superior, condições de trabalho, salário, relacionamento com os colegas, vida pessoal, relacionamento com os subordinados, *status* e segurança” que foram chamados de fatores de *higiene* ou *manutenção* (HAMPTON, 1992).

Hampton (1992) salienta que a hierarquia das necessidades de Maslow (2000) tem variações de acordo com a cultura local. O autor afirma, ainda, que ocorreram tentativas de refinamento da teoria de Maslow, como foi o caso da teoria de Lyman Porter que inseriu a necessidade de autonomia imediatamente abaixo da necessidade autorrealização (STEERS; PORTER, 1987).

A teoria de David McClelland (1972) originou-se a partir da teoria de Maslow, é aquela que identificou as três necessidades secundárias ou adquiridas socialmente: poder (pessoal ou social), realização (estabelecimento de metas desafiadoras para si próprio) e afiliação (aquele que procura dar-se bem com os outros e aprecia a companhia alheia). A compreensão destas necessidades permite que os gerentes criem um ambiente com “políticas, recompensas, liderança, deveres, controles e outras condições que ajudem a desenvolver as necessidades apropriadas e encorajem a convicção de que o desempenho eficaz pode levar a resultados satisfatórios” (HAMPTON, 1992, p. 53).

Fiorelli (2004) aborda a motivação apresentando, inicialmente, os conceitos de “*comportamento respondente*” como sendo aquele resultado da execução de procedimentos em conformidade com instruções recebidas e como “*comportamento operante*” aquele que é realizado objetivando a obtenção de determinados estímulos como, por exemplo, o salário e a permanência no cargo. O autor esclarece que estes dois conceitos não explicam a razão pela qual um funcionário ora se desdobra para realizar determinada atividade, ora executa apenas o mínimo necessário. Fiorelli atribui esta diferença de comportamentos a uma energia interior, intrínseca ao ser humano, que o impele a espontaneamente exceder o papel que lhe foi requerido e denomina esta energia como motivação. O autor afirma que:

Quando ela acontece, as pessoas tornam-se mais produtivas, atuam com maior satisfação e produzem efeitos multiplicadores. Despertá-la, mantê-la e canalizá-la para os objetivos da Organização tem sido preocupação constante dos Administradores (FIORELLI, 2004, p. 119).

Amorim (2005, p. 27) afirma que “A motivação intrínseca ou motivação de cada um se exprime a partir de nossas carências e expectativas, que irão conduzir à ação. Ação esta que é resultado de nossas escolhas pessoais”. A autora assegura que a motivação extrínseca está associada aos estímulos do ambiente externo, e depende, inclusive, da liderança existente no ambiente de trabalho. Porém, salienta que essa motivação “não se dá apenas por recompensas físicas, mas também por desafios, abertura para participar de decisões e projetos, novos ambientes e tarefas, e muito mais.”

Ao longo deste estudo, verificou-se que a remuneração variável encontra embasamento em teorias cognitivas de motivação, com destaque para a teoria da expectativa e para a teoria da definição de metas. Bergamini (2008, p. 109) define que as teorias cognitivas “buscam explicar o comportamento humano, consideram o homem como um ser racional e que tem consciência dos próprios desejos, bem como é capaz de conhecer a sua capacidade de satisfazê-los”.

Em contraponto, Bergamini (2008) aborda a adoção de uma política de remuneração variável como um instrumento para o condicionamento humano e não para a motivação, como descrito a seguir:

Em nenhum outro ambiente como aquele das organizações o condicionamento é tão frequentemente concebido como se fosse um tipo de motivação. Esse uso recebe títulos dos mais variados, tais como prêmios de produtividade, planos de incentivo, participação nos lucros, elogios, remuneração variável, participação acionária, campanhas de qualidade, convenções anuais de resultado, e assim por diante (BERGAMINI, 2008, p. 60-61).

A autora, ainda, adverte que “antes de iniciar uma campanha que vise recompensar qualquer esforço no trabalho, é indispensável ter em mente as dificuldades inesperadas que podem aparecer e que não aconteciam anteriormente à sua implantação” (BERGAMINI, 2008, p. 61).

Nadler *et al.* (1983, p. 43-46) consideram que “As pessoas pensam no futuro e escolhem como se comportar”. Nesse sentido, os autores argumentam que a teoria da expectativa é a explicação mais comumente aceita sobre as escolhas feitas

pelas pessoas dentre um conjunto de alternativas de comportamento. Todavia, salientam que o modelo da expectativa não diz que as pessoas vão se comportar sempre de uma determinada forma. Além disso, os autores ponderam que as pessoas limitam a análise das possíveis escolhas e param quando encontram uma alternativa que lhes parece moderadamente satisfatória, uma vez que essa análise em geral demanda tempo e esforço.

Ao investigar a inter-relação entre o trabalho e a motivação, Vroom (1995, p. 21) enumera três fenômenos para a compreensão dos efeitos das variáveis motivacionais no comportamento das pessoas no trabalho e vice-versa: a) as escolhas realizadas pelas pessoas entre os papéis de trabalho; b) a extensão da satisfação com as escolhas feitas; e c) o nível de desempenho e efetividade do trabalho escolhido. De acordo com o autor, cada um desses fenômenos pode ser tratado, pelo menos em parte, como uma função da relação entre a motivação das pessoas e as reais e conscientes propriedades do seu trabalho.

De acordo com Vroom (1995, p. 26), o termo valência, utilizado na teoria da expectativa refere-se à orientação afetiva para um particular resultado. A valência de um resultado (*outcome*) pode ter um valor positivo, nulo ou negativo, de acordo com a preferência com relação ao alcance do resultado: a) valência é positiva quando a pessoa prefere alcançar o resultado ao invés de não alcançá-lo; b) valência zero ocorre quando para a pessoa é indiferente alcançar ou não o resultado; e c) a valência é negativa caso a pessoa prefira não alcançar o resultado.

Existem muitos resultados para os quais a força com que são desejados ou rejeitados não tem base nas propriedades desses resultados em si, mas na satisfação ou aversão antecipada com relação a outros resultados que se espera levar junto. Por exemplo: pessoas desejam participar de grupos de voluntários porque acreditam que ser um membro desses grupos melhorará o seu *status* na sua comunidade (VROOM, 1995, p. 26)

Vroom (1994, p. 26) esclarece que há uma distinção entre o conceito de valência, que consiste na “satisfação antecipada de um resultado” e o conceito de valor que é “a real satisfação que o resultado produz”, posto que muitas vezes pode haver uma grande discrepância entre eles.

Em sua teoria, Vroom (1995, p. 27) enuncia da seguinte forma a sua Proposição 1:

A valência de um resultado é uma função monotônica crescente da soma algébrica do produto das valências de todos os outros resultados e suas concepções de sua instrumentalidade para alcançar esses outros resultados.¹⁷

Em termos de equação, a proposição é lida da seguinte forma:

$$V_j = f_j \left[\sum_{k=1}^n (V_k I_{jk}) \right] \quad (j = 1 \dots n)$$

$$f_j > 0; I_{jj} = 0$$

onde V_j é a valência do resultado j

I_{jk} corresponde à instrumentalidade consciente do resultado j para o alcance do resultado k .

Para Griffin e Moorhead (2006, p. 114) “o resultado é qualquer coisa gerada de um desempenho. Os autores salientam que a força das valências dos resultados varia de pessoa para pessoa e exemplificam que o estresse e a fadiga decorrentes do trabalho podem ser um fator negativo de peso (valência negativa) para um trabalhador e apenas um incômodo para outro. Do mesmo modo, uma remuneração adicional (bônus) pode ter forte valência para uma pessoa que está iniciando a carreira e baixa para outra mais experiente.

Com relação ao conceito de *instrumentalidade*, Vroom (1995, p. 27) esclarece que consiste no esforço empreendido para o alcance do resultado final; e por último a *expectativa ou expectância* é a probabilidade subjetiva de que o comportamento e esforço conduzirão ao alcance dos objetivos individuais.

Vroom (1995, p. 27) conceitua a expectativa como uma associação ação-resultado. Ela varia de zero, quando não há uma probabilidade subjetiva de que uma ação será seguida de um resultado e pode chegar a um, quando há certeza de que a ação será seguida pelo resultado.

¹⁷ Original: *The valence of an outcome to a person is a monotonically increasing function of the algebraic sum of the products of the valences of all other outcomes and his conceptions of its instrumentality for the attainment of these other outcomes*

Por outro lado, a instrumentalidade é uma associação resultado-resultado. Pode variar de -1, quando o indivíduo acredita que a realização do segundo resultado é certa sem que o primeiro resultado ocorra e impossível com ele, pode chegar ao valor 1 para indicar que existe a crença de que o primeiro resultado é condição necessária e suficiente para o alcance do segundo resultado (VROOM, 1995, p. 27).

De acordo com Vroom (1995, p. 28), a força motivacional é uma combinação da valência e expectativa, como enunciado na Proposição 2:

A força de uma pessoa para realizar uma ação é uma função monotônica crescente da soma do produto da valência de todos os resultados e a força da expectativa de que a ação será seguida pela obtenção desse resultado.
18

O que pode ser representado pela equação:

$$F_i = f_i \left[\sum_{j=1}^n (E_{ij} V_j) \right] \quad (i = n + 1 \dots m)$$

$$f_i > 0; \quad i \cap j = \phi, \phi \text{ é um conjunto nulo}$$

O autor esclarece que as duas proposições são altamente relacionadas uma com a outra. Porém na prática é útil manter a separação posto que permite a definição do conjunto de ações e do conjunto de resultados de forma independente (VROOM, 1995, p. 28)

Por outro lado, conforme Robbins (2006), a teoria da expectativa ou teoria da expectância afirma que o nível de produtividade dos indivíduos depende do esforço que gera o desempenho, este por sua vez, possibilita o alcance das recompensas, cujo valor é diferente para cada pessoa. Sobre isso, diversos autores afirmam que o dinheiro tem grande valor para criar a expectativa que mobiliza os esforços para o alcance dos resultados finais.

Robbins (2009, p. 60) afirma que:

¹⁸ Original: *The force on a person to perform an act is a monotonically increasing function of the algebraic sum of products of the valences of all outcomes and the strength of his expectancies that the act will be followed by the attainment of these outcomes* (VROOM, 1995, p.28).

[...] a teoria da expectativa sustenta, essencialmente, a intensidade da tendência para agir de uma determinada maneira depende da intensidade da expectativa de que essa ação trará um dado resultado e da atração que este resultado exerce sobre o indivíduo.

Robbins (2009) detalha as três variáveis associadas com a teoria da expectativa: atração que é a importância que a pessoa dá ao resultado, relação desempenho-recompensa que consiste no nível de desempenho que o indivíduo acredita ser necessário para atingir o objetivo e a relação esforço-desempenho que trata da probabilidade de que determinada quantidade de esforço permitirá que se chegue ao desempenho.

Acerca da teoria da expectativa, Bergamini (2008, p.79) afirma que Vroom (1995) desenvolveu uma fórmula estatística na qual “o desempenho individual é função multiplicativa da habilidade e da motivação”. A autora salienta que:

A teoria da expectativa propõe que o indivíduo, por meio do conhecimento que tem, escolhe determinado curso de ação, que proporcione o maior grau possível de prazer, e conseqüentemente produza o menor grau possível de sofrimento (BERGAMINI, 2008, p. 79).

Ainda sobre a teoria da expectativa, a autora detalha que “o pagamento pode ser considerado como uma força de influência positiva ou negativa, com relação ao esforço individual”. A percepção do indivíduo com relação ao seu pagamento, tanto com relação ao que espera receber quanto com relação ao que os seus pares recebem é um fator crítico para determinar como será a retribuição do comportamento no ambiente de trabalho (BERGAMINI, 2008, p. 79).

Acerca da Teoria VIE, Griffin e Moorhead (2006, p. 112-116) comentam que pesquisas indicam que essa teoria explica o funcionamento da motivação mais nos Estados Unidos do que em outros países, em decorrência da cultura americana que é orientada por metas e pela crença dos americanos de que cada um pode influenciar o próprio sucesso. Os autores defendem que, em decorrência de sua complexidade, é difícil aplicar essa teoria no local de trabalho, posto que ela demandaria uma identificação da atratividade das recompensas para os funcionários e as suas expectativas com relação a elas. Os autores afirmam que “a premissa

básica da teoria da expectativa sustenta que a motivação depende de quanto queremos algo e de quão provável achamos que é consegui-lo”.

De acordo com Fiorelli (2004), o “elemento modulador”, associação entre a expectativa e a aptidão do indivíduo, sugere que pessoas com expectativas elevadas tendem a assumir os riscos decorrentes de mudanças, já as pessoas com “expectativas limitadas levam à estabilização em torno das reflexões básicas, fixando-as nas tarefas para as quais o indivíduo percebe-se com maior aptidão”. Por fim, este autor afirma que aquelas organizações que não oferecem desafios para os profissionais com elevadas expectativas tendem a ter uma alta rotatividade de pessoal.

O equilíbrio entre os fatores que influenciam a motivação intrínseca e a extrínseca é salientado por Reis Neto e Marques (2003, p. 2):

As pessoas podem ser motivadas tanto pelas recompensas dadas pela organização quanto por recompensas intrínsecas que cada um dá a si próprio. Há uma grande motivação quando simultaneamente as pessoas realizam tarefas que lhes recompensam intrinsecamente, há um bom desempenho e há reconhecimento e dinheiro como recompensa. Este é o caminho para que as pessoas consigam satisfazer suas necessidades sob a ótica do trabalho.

Neste sentido, corroboram Rodrigues *et al.* (2014, p.255):

Para Lawler III (2000:79), que ampliou o trabalho de Vroom, a motivação no trabalho foi também definida por Schermerhorn (1999) e colaboradores: “é função da importância da recompensa e do grau que as recompensas estão vinculadas a um desempenho ou comportamento específico”.

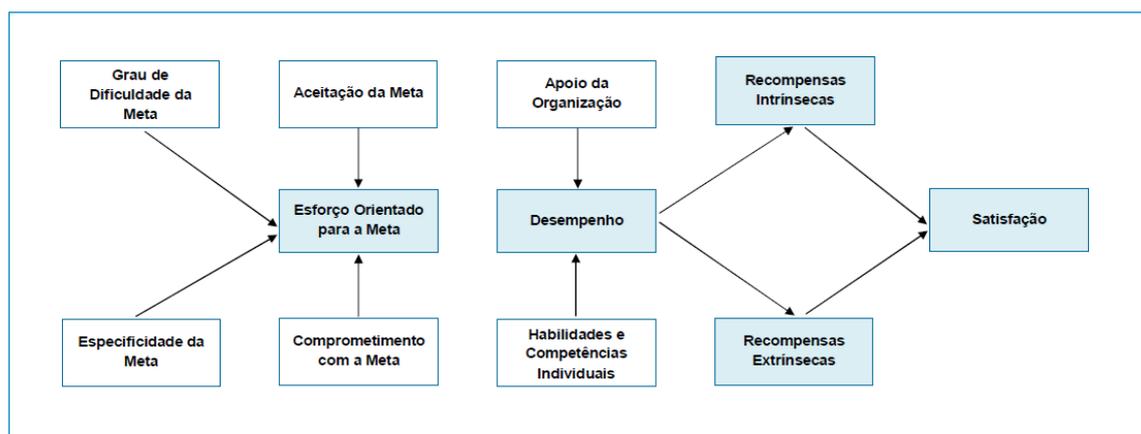
Como se vê, a motivação está intimamente ligada às necessidades individuais, sendo, portanto difícil prever a influência de políticas de gestão de pessoas. Por esta razão, é pertinente que uma empresa pesquise junto aos seus funcionários os prováveis efeitos de modelos de remuneração que pretenda adotar.

2.3.2 Desempenho no Contexto da Remuneração Variável

A experiência de mais de duas décadas de existência de políticas de pagamento por desempenho, para servidores públicos em muitos países que integram a OCDE, mostrou que o impacto do incentivo financeiro foi superestimado quanto ao aumento de desempenho. Além disso, constatou-se que condições como transparência dentro da organização, mecanismos claros de promoção e confiança nos gestores são elementos essenciais para a obtenção de ganhos em termos de desempenho dos servidores (OCDE, 2005). Não obstante esta constatação faz-se necessário apresentar, neste estudo, teorias acerca do desempenho profissional, como se verá a seguir.

Para o entendimento dos mecanismos vinculados ao desempenho profissional, pode-se recorrer a teoria da determinação de metas, proposta por Latham e Locke (1979), segundo a qual metas específicas podem causar bom desempenho, desde que sejam metas exequíveis, que poderão ser gradativamente ampliadas até um ponto limite, proporcionando um crescimento no desempenho, como apresentado na Figura 4, a seguir:

Figura 4 – Teoria da Determinação de Metas



Fonte: Griffin e Moorhead (2006, p. 159)

De acordo com Reis Neto e Marques (2003, p. 6), estudos mostram que metas negociadas, que atendem tanto aos interesses pessoais quanto aos

interesses da organização, são as mais eficazes para os ganhos de resultado pretendidos pelas empresas. Portanto, a implantação de uma política de remuneração variável poderia, em tese, ser a panaceia para o êxito na obtenção dos resultados almejados pelas empresas.

Nesse sentido, Rodrigues *et al.* (2014, p. 258) *apud* Latham e Locke (1979) destacam três grupos de fatores que afetam o desempenho:

[...] O primeiro grupo é composto pelos fatores que atuam como moderadores. São eles: o comprometimento do empregado com a meta, a importância que os funcionários atribuem às metas, o feedback recebido pelo empregado sobre seu desempenho com as metas, o nível de complexidade da tarefa e a autoeficácia [...]. O segundo grupo contempla as questões centrais das metas, como a especificidade, a dificuldade e a natureza. [...] O terceiro grupo é composto por outros mecanismos, como escolha da tarefa, direção, esforço do empregado na execução, persistência e estratégia utilizada.

Ainda a respeito da teoria da determinação de metas, Robbins *et al.* (2010, p. 205) afirmam que “As pessoas trabalham melhor quando recebem *feedback* com relação a seu progresso, pois isso as ajuda a perceber as discrepâncias entre o que fizeram e o que precisava ser realizado para alcançar o objetivo”.

A mensuração de desempenho e o estabelecimento de metas no serviço público são temas polêmicos como destacou Pacheco (2009, p. 7). Em sua análise a autora sinaliza que apesar das dificuldades identificadas na escolha de indicadores, a contratualização de resultados é um dos pilares da agenda de modernização da Administração Pública, dessa forma, conclui afirmando que:

[...] as dificuldades relativas à mensuração de desempenho no setor público são substantivas, tanto no Brasil como nas experiências internacionais em curso. Não se trata de atitudes intencionais voltadas à manipulação de dados ou falseamento dos resultados; são antes dificuldades ligadas à natureza das atividades desempenhadas pelo Estado e ao fato de estarmos diante de um grande empreendimento reformador, do qual a mensuração de resultados é apenas um dos instrumentos – isolá-la do conjunto das reformas em curso é uma distorção que pode comprometer seus resultados (PACHECO, 2009, p. 15).

Estudos acerca da remuneração variável mostram que existe um fenômeno também conhecido como *crowding-out effect*¹⁹ que pode ocorrer quando já existe a motivação intrínseca para a realização do trabalho, e mesmo assim é introduzida uma recompensa extrínseca, provocando uma redução de desempenho, como se ocorresse um deslocamento ou expulsão da motivação intrínseca. Por esse motivo, alguns defendem que a remuneração variável deve ser utilizada principalmente em atividades operacionais, para as quais a motivação intrínseca normalmente não é alta (ASSIS; REIS NETO, 2011, p. 597).

O *crowding-out effect* deve ser analisado com cuidado em proposições de implementação de remuneração variável no serviço público brasileiro, uma vez que estudos realizados em outros países mostram que os servidores públicos teriam uma motivação intrínseca alta realizando suas tarefas por dever de lealdade e prazer, como destacam Assis e Reis Neto (2011) apud Weibel *et al.* (2010).

Robbins *et al.* (2010) nos mostram que o efeito *crowding-out* é analisado na teoria da avaliação cognitiva, a qual sustenta que:

[...] a introdução de recompensas externas, como pagamento, para trabalhos que eram anteriormente gratificantes apenas por seu conteúdo, tendem a reduzir a motivação intrínseca para realizá-los (ROBBINS *et al.*, 2010, p. 203).

Fiorelli (2004) afirma que as metas de desempenho são ferramentas para fomentar o trabalho de equipes de trabalho, ressaltando que o grau de dificuldade das metas não pode crescer de modo a se chegar a uma meta demasiadamente difícil que provocará a desistência do grupo. O autor acrescenta que:

As metas de desempenho constituem um artifício simples e inteligente de criar expectativas. Sem elas, as pessoas encontram-se desprovidas de referências – trabalham sem ter informações a respeito do resultado daquilo que realizam. As metas lhes permitem criar expectativas de desempenho a atingir (FIORELLI, 2004, p. 130).

O mesmo autor descreve as características que as metas devem ter para que gerem motivação nos indivíduos: a) devem ser percebidas como realizáveis; b) exigir

¹⁹ Efeito de empurrão por estar lotado ou congestionamento (tradução minha)

esforço para serem alcançadas; e c) relacionar-se com variáveis sobre as quais os profissionais possam efetivamente atuar.

Assis e Reis Neto (2011, p. 602) alertam, ainda, sobre a possibilidade de ocorrência de *gaming* nas instituições onde existe a remuneração variável:

A palavra *gaming* se refere à situação em que os controlados aprendem “a regra do jogo” e passam a “jogar” em busca do seu interesse, mesmo que isso vá de encontro aos objetivos do sistema. Trata-se de uma manipulação e mau uso do sistema, especialmente por parte dos controlados (agentes). Qualquer modelo de incentivo que se baseie na avaliação de indicadores e metas está sujeito a esse fenômeno que representa um risco para os sistemas de remuneração variável.

Portanto, a definição de metas e as formas de aferição dos indicadores de resultados são fatores essenciais para evitar ou minimizar o *gaming* que pode se apresentar, conforme os especialistas, de três formas distintas, conhecidas como efeito bola de neve (*ratchet effect*), nivelamento por baixo (*threshold effect*) e a distorção dos objetivos (*hitting the target and missing the point*). No primeiro caso, o desempenho atual condiciona as metas futuras, nesta situação um bom desempenho em um período implicará o estabelecimento de uma meta maior no futuro, com isto os trabalhadores entendem que quanto mais produzirem mais se prejudicarão no futuro, pois terão metas mais difíceis para atingir, passando a produzir pouco no presente para não inflar as metas futuras. No segundo caso, também conhecido como efeito do limite mínimo, existe a definição de metas iguais para todos, o que pode propiciar a acomodação e a ausência de motivação para busca de melhoria de desempenho. Já na terceira situação, pode-se atingir a meta sem necessariamente atingir outros requisitos de qualidade (ASSIS; REIS NETO, 2011).

Assis e Reis Neto (2011) sugerem, ainda, que o êxito do modelo de remuneração variável será facilitado quando as empresas:

- a) definirem um planejamento estratégico para toda a organização;
- b) utilizarem, para fins de remuneração variável, indicadores de resultados baseados em produtos ou serviços;

- c) utilizarem um modelo baseado em metas por equipe em detrimento do uso de metas individuais;
- d) atribuírem a uma equipe específica a negociação de metas ousadas, objetivando minimizar a ocorrência de *gaming*;
- e) utilizarem um processo formal de contratualização, com regras claras e amplamente divulgadas;
- f) definirem as metas, levando em consideração as características das atividades, evitando desta forma uma padronização para todas as áreas da empresa.

A orientação para o uso de remuneração variável atrelada ao desempenho de equipes, objetiva fortalecer a cooperação e a sinergia entre os profissionais. Porém, em função das características do serviço público, no tocante às garantias de estabilidade, é possível existir uma maior probabilidade de ocorrência do efeito “carona”, no qual tanto os servidores que se empenharam quanto aqueles que pouco se envolveram nas metas propostas serão premiados com a remuneração variável (ASSIS; REIS NETO, 2011).

Ainda no que se refere a ocorrência do efeito “carona” acima mencionado, Freitas *et al.* (2009, p. 283-284), em seu estudo sobre a remuneração variável, que foi implantada na Secretaria de Fazenda do Estado do Rio Grande do Sul, nos mostram que:

Como o prêmio é dividido pela equipe, independentemente do nível de esforço do funcionário, o efeito redutor de incentivo pela dispersão do pagamento ocorre, pois há espaço para o efeito carona (WIDENER, 2006). Embora não exista mecanismo formal instituído de punição ao efeito carona, as entrevistas apontam a existência de punição social aos funcionários e gerentes que puxam a média de consecução das metas para baixo; afinal, todos têm permissão de consulta aos indicadores de desempenho e seu responsável.

Milkovich e Boudreau (2010), discorrendo sobre a remuneração variável, salientam que as três características principais desta política: alavancagem (proporção entre o pagamento variável e a base salarial), risco (probabilidade do empregado obter um pagamento compatível com seu esforço) e, por fim, a justiça

nos procedimentos. Estes autores destacam que um risco negativo é o fato de que muitos empregados não conseguem gerenciar de forma adequada a sua vida financeira e passam a contar com a bonificação variável, mesmo sem ter certeza de seu recebimento. Os autores ressaltam, ainda, que apesar das pesquisas demonstrarem que quando bem administrados, os planos de remuneração são benéficos para as organizações, existem condições críticas para o sucesso:

[...] um relacionamento construtivo e de mútua confiança com os empregados; critérios claros e justos para a avaliação do desempenho; um plano para dar aos empregados um retorno honesto das informações; mecanismos simples e compreensíveis para os pagamentos (ou não pagamentos); e algumas soluções para administrar as mudanças inevitáveis que acabam sendo necessárias (MILKOVICH; BOUDREAU, 2010, p. 425).

Reis Neto (2004, p. 247-254) conclui, após a realização de estudos de múltiplos casos, realizado em 2003, com funcionários de empresas privadas, que quando comparada à remuneração fixa, um plano de remuneração variável foi avaliado como o melhor sistema para o empregado, muito embora as respostas aos questionários tenham indicado que em todos os casos pesquisados o plano adotado foi criticado. De acordo com a citada pesquisa, “com um plano de remuneração variável existe, ainda, mais vontade e disposição para se esforçar no trabalho”. O pesquisador constatou, também, que a comunicação interna é de importância fundamental para o êxito de políticas desta natureza, afirmando que “comunicar bem não é o bastante: é preciso ter uma comunicação interna excelente”.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo, composto por cinco seções, tem a intenção de apresentar os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa.

Na primeira seção é apresentada a classificação da pesquisa, na segunda seção encontram-se descritas as etapas da pesquisa de campo, a terceira seção descreve como *lôcus* da pesquisa, na quarta seção tem-se um breve panorama do modelo gerencial e da governança de TI no Judiciário, já na quinta e última seção há um breve levantamento de informações sobre bônus por desempenho no Poder Judiciário.

O *lôcus* desta pesquisa é formado pelas áreas de TI de tribunais do Poder Judiciário Federal, cujas unidades de TI estão sediadas na cidade de Recife/PE.

3.1 Classificação da pesquisa

A pesquisa foi classificada com base na taxionomia apresentada por Vergara (2011, p. 41-43) no tocante aos fins e aos meios. De acordo com a autora, uma “pesquisa exploratória é aquela realizada em uma área onde há pouco conhecimento acumulado e sistematizado”. Entende-se, portanto, que se trata de uma pesquisa exploratória porque não foram identificados outros estudos sobre políticas de remuneração variável em função do alcance de metas vinculadas à indicadores estratégicos, no âmbito dos servidores públicos de TI do Poder Judiciário Federal.

Ratifica-se o entendimento de que este trabalho, quanto aos fins, é de natureza exploratória porque, embora de acordo com a OCDE (2005) a remuneração variável no serviço público seja uma realidade em muitos países, no Brasil e, especificamente, no Poder Judiciário, verificou-se em levantamento realizado para esta pesquisa que foram identificados apenas dois casos, a saber:

- a) Gratificação por Desempenho no Tribunal de Justiça de Sergipe (TJ-SE, 2008;

b) Bônus de Desempenho Jurisdicional (BDJ) instituído recentemente pelo Tribunal de Justiça de Pernambuco (ALEPE, 2014).

De acordo com a legislação, disponível no Anexo D, nos dois casos acima citados, a gratificação não se estende aos demais servidores dos Tribunais restringem-se àqueles lotados nas varas de justiça. De forma similar, esta pesquisa visou estudar o bônus por desempenho apenas no contexto dos servidores de TI.

Já em relação a forma de abordagem do problema, entende-se que a pesquisa é do tipo qualitativa e quantitativa, uma vez que buscou-se uma complementariedade do estudo com a adoção dessas duas metodologias, visto que, de acordo com Bauer e Gaskell (2002, p. 24) “é incorreto assumir que a pesquisa qualitativa possui o monopólio da interpretação, com o pressuposto paralelo de que a pesquisa quantitativa chega a suas conclusões quase que automaticamente”. Esses autores afirmam que “não há quantificação sem qualificação” e “não há análise estatística sem interpretação”.

Verificou-se que no aspecto quantitativo, a análise dos dados coletados em campo utilizou a técnica da estatística descritiva, que consistiu na construção de tabelas e gráficos para a sumarização, organização, análise e interpretação dos dados (MARTINS e THEÓPHILO, 2009, p. 106). A ferramenta usada foi o software Microsoft Excel.

Considerando, ainda, que o objetivo principal desta pesquisa é conhecer a percepção dos servidores sobre a influência de uma política de remuneração diferenciada da existente atualmente na grande maioria dos órgãos públicos, compreende-se, ainda, que se trata de um estudo do conhecimento das pessoas, caracterizando-se, também, como uma pesquisa qualitativa.

Creswell (2010, p. 206-214) afirma sobre a pesquisa qualitativa que os pesquisadores qualitativos coletam os dados em campo e no local onde os participantes vivenciam a questão estudada. Tais dados são coletados por meio de entrevistas, questionários, pesquisa documental, isto é, na maioria das vezes são utilizadas múltiplas fontes de dados. Realiza-se, neste estudo, conforme esse autor, uma investigação interpretativa, na qual é feita uma interpretação daquilo que o pesquisador qualitativo enxerga, ouve e entende.

Reis Neto (2004) analisou a influência da remuneração variável na motivação e desempenho, na percepção de empregados de empresas privadas. Esse pesquisador realizou, inicialmente, entrevistas não estruturadas, piloto de pesquisa e, posteriormente, elaborou um detalhado questionário que foi respondido por funcionários de 44 empresas privadas, nas quais políticas de remuneração variável são praticadas há alguns anos. Em decorrência da sintonia do referido estudo com a presente pesquisa, o formulário eletrônico usado para a coleta de dados deste trabalho foi adaptado do questionário utilizado por Reis Neto (2004, p. 276-283).

Martins e Theóphilo (2009, p. 93–98) destacam que o questionário é um instrumento de coleta de dados importante, muito utilizado, que pode conter questões abertas (totalmente desestruturadas, associação de palavras, complemento de frases) ou questões fechadas (dicotômicas, múltipla escolha, ordenação hierárquica das opções oferecidas ao pesquisado, classificação das opções em notas, uso de escalas do tipo Likert²⁰). Os autores salientam que o questionário eletrônico, instrumento escolhido para coleta de dados de campo, nesta pesquisa, oferece vantagens como menores custos, maior velocidade e possibilidade de envio a um maior número de respondentes. Esses autores citam como desvantagem, o fato de que para participar da pesquisa, o indivíduo precisa ter acesso à internet.

Neste estudo, considerou-se que essa limitação é reduzida, pois a pesquisa foi aplicada exclusivamente para os servidores públicos lotados em unidades de TI, isto é, trata-se de um público que obrigatoriamente utiliza a internet como ferramenta de trabalho, para desenvolver suas atividades profissionais cotidianas, possuindo natural familiaridade com este ambiente tecnológico.

O questionário eletrônico, apresentado no Apêndice A, contém questões de múltipla escolha que também oferecem a possibilidade do pesquisado externar a sua opinião de forma mais detalhada, permitindo, dessa maneira, a realização de uma análise das respostas descritivas. Essa forma de estruturação do questionário possibilitou a realização de uma análise dos dados que combinou resultados qualitativos e quantitativos (CRESWELL, 2010, p. 255).

²⁰ Conjunto de itens apresentados em forma de afirmações para que o pesquisado escolha um dos cinco, ou sete pontos, de uma escala. A cada ponto associa-se um valor numérico. Fonte: Martins e Theóphilo (2009, p. 96).

Ainda quanto aos meios, a pesquisa será bibliográfica, uma vez que realizou-se um estudo bibliográfico para contextualizar a implantação do modelo gerencial no Poder Judiciário como forma de possibilitar um melhor entendimento deste modelo nas demandas vinculadas com a GTI nos Tribunais pesquisados.

No tocante aos meios, trata-se, também, de uma pesquisa documental, uma vez que foi feito um exame da documentação relativa à GTI publicada nos sítios eletrônicos dos tribunais regionais pesquisados, bem como foi realizada pesquisa na legislação dos órgãos de controle (CNJ e TCU) e em relatórios divulgados por estes órgãos em seus respectivos portais eletrônicos²¹. Esta classificação é corroborada por Martins e Theóphilo (2009, p. 88):

A pesquisa documental se assemelha à pesquisa bibliográfica, todavia, não levanta material editado – livros, periódicos etc. – mas busca material que foi editado, como cartas, memorandos, correspondências de outros tipos, avisos, agendas, propostas, relatórios, estudos, avaliações etc.

A pesquisa nos sítios eletrônicos do TRE-PE, TRF5 e TRT6 possibilitou a consulta aos planos estratégicos de TI desses Tribunais, de onde foi possível extrair os indicadores apresentados na Pergunta 10 do questionário eletrônico.;

3.2 Etapas da Pesquisa

Vergara (2011, p. 43) afirma que a pesquisa de campo consiste em “uma investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo”.

Nesta pesquisa, o principal instrumento de coleta de dados utilizado foi o questionário eletrônico, aplicado por meio do *software* Formulário do Google, mais conhecido como Google Forms²².

Com relação ao uso desse instrumento, observou-se que a familiaridade dos envolvidos com o ambiente de informática revelou-se um elemento que facilitou a

²¹ Portal eletrônico do CNJ: www.cnj.jus.br. Portal eletrônico do TCU: www.tcu.gov.br.

²² Informações detalhadas sobre o uso do software Google Forms para coleta de dados encontram-se disponíveis em <<https://support.google.com/docs/answer/87809?hl=pt-BR>>. Acesso em set/2014.

participação do público alvo. Verificou-se, ainda, que funcionalidades do Google Forms como acompanhamento *on-line* das respostas e a rapidez na compilação dos resultados favoreceram a realização da coleta de dados em campo.

Além disso, no processo de construção do questionário de pesquisa, foi realizada uma entrevista não estruturada com a gestora da Secretaria de Gestão de Pessoas do TJ-PE, órgão pioneiro, no Poder Judiciário no Estado de Pernambuco, na institucionalização de uma política de remuneração variável vinculada ao alcance de metas de desempenho jurisdicional, de acordo com a Lei Estadual 15.310 (ALEPE, 2014) transcrita no Anexo D.

Salienta-se que, embora a pesquisa de campo não tenha sido realizada junto aos servidores de TI do TJ-PE, em decorrência de dificuldades vinculadas à acessibilidade, a mencionada entrevista buscou conhecer a motivação desse Tribunal para implementação da política de bonificação e eventuais dificuldades enfrentadas para a sua adoção. Acredita-se que essa entrevista contribuiu para a pesquisa, ampliando a visão desta pesquisadora acerca da necessidade contextualizar do bônus por desempenho e sua possível vinculação com os indicadores estratégicos, inspirando a elaboração do terceiro bloco de perguntas do questionário.

Neste estudo, a pesquisa de campo foi realizada nas seguintes etapas:

- a) elaboração da primeira versão do questionário eletrônico, o qual foi composto, naquela ocasião, por quarenta e uma questões;
- b) realização de pré-teste do questionário, procedimento que contou com a participação de servidores que atuavam em quatro áreas distintas em uma das unidades de TI pesquisadas. Os participantes do pré-teste foram escolhidos de modo que se tivesse uma variedade de perfil em termos de atividades desempenhadas (desenvolvimento de sistemas, suporte remoto, suporte presencial e atividades de apoio administrativo), tempo de trabalho na instituição, nível hierárquico e faixa etária.
- c) após a autorização formal da Presidência dos tribunais, mensagens eletrônicas (*e-mails*) com o *link* para o questionário foram enviadas para todos os servidores lotados nas unidades de TI pesquisadas. No

Apêndice B encontra-se disponível o modelo do pedido de autorização encaminhado à presidência dos tribunais pesquisados.

O questionário foi composto por trinta e duas questões foi dividido em cinco blocos: caracterização do pesquisado, governança institucional e governança de tecnologia da informação e comunicação; contexto da pesquisa - bônus por desempenho; motivação e desempenho; e fatores para motivação no trabalho.

A partir do segundo bloco, em diversas questões da pesquisa foi utilizada a escala Likert, variando de um a cinco. Acerca do uso dessa escala, Martins e Theóphilo (2009) relatam que:

Foi desenvolvida por Rensis Likert, no início dos anos 30. Trata-se de um enfoque muito utilizado nas investigações sociais. Consiste em um conjunto de itens apresentados em forma de afirmações, ante os quais se pede ao sujeito que externar sua reação, escolhendo um dos cinco, ou sete pontos, de uma escala. A cada ponto associa-se um valor numérico. Assim, o sujeito obtém uma pontuação para cada item, e o somatório desses valores (ponto) indicará sua atitude favorável, ou desfavorável, em relação ao objeto, ou representação simbólica que está sendo medida (MARTINS; THEÓPHILO, 2009, p. 96).

No intuito de verificar uma possível utilização dos indicadores estratégicos de TI numa política de remuneração variável foram elaboradas questões acerca das propriedades desses indicadores. Acredita-se que a apresentação da lista contendo os indicadores do PETI e seus respectivos períodos de medição, detalhados na Questão n.º. 10, pode ter contribuído para que os pesquisados pudessem selecionar, em uma escala de um a cinco, a sua opinião sobre características dos indicadores do PETI de sua instituição. Tal entendimento foi reforçado durante a realização do pré-teste, ocasião em que se constatou que um eventual desconhecimento dos indicadores estratégicos, por parte dos pesquisados, poderia trazer dificuldades para eles responderem várias perguntas do questionário.

Para tanto, o teor da Questão n.º. 10 foi adaptado para cada instituição, como pode ser verificado no Apêndice A.

Observou-se que foi importante para o sucesso da coleta de dados a possibilidade do questionário ser respondido em qualquer momento e lugar.

Além disso, foi possível contar com o apoio dos gestores das unidades de TI, que incentivaram os seus subordinados a participar da pesquisa, por meio do envio de mensagem eletrônica.

Para análise dos dados coletados nas perguntas onde foi utilizada a escala Likert, considerou-se, neste estudo, que os valores um e dois indicariam um conceito baixo sobre o tema da questão, o valor três corresponderia ao conceito médio e os valores quatro e cinco corresponderiam ao conceito alto.

3.3 Lócus da Pesquisa

Esta pesquisa teve como *lócus* as unidades de TI de órgãos do Poder Judiciário Federal, sediadas na cidade de Recife/PE, a saber: Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação (STIC) do TRE-PE, Subsecretaria de Tecnologia da Informação (STI) TRF5, Secretaria de Tecnologia da Informação do TRT6.

A escolha desses órgãos ocorreu durante a realização da pesquisa documental, uma vez que foi possível identificar que as unidades de TI desses tribunais vivenciam situações similares em termos de atendimento às exigências dos órgãos de controle interno (CNJ) e externo (TCU) para implantação e consolidação da GTI. Além disso, constatou-se a elaboração tanto das estratégias institucionais quanto das estratégias de TI desses tribunais são realizadas em consonância com os planos estratégicos definidos para o Poder Judiciário, apresentados nos Anexos A e B.

Numa pesquisa qualitativa, Martins e Theóphilo (2009, p. 142) salientam que “[...] o pesquisador interage intensamente com o ambiente e com seus atores, e em todo o processo se depara com questões éticas, metodológicas e políticas capazes de influenciar os resultados e a validade da pesquisa”. Essas possibilidades foram consideradas, principalmente quanto às eventuais influências de questões políticas neste estudo. Para tanto, com a finalidade de minimizar os riscos de prejuízos na coleta e análise de dados, optou-se por ampliar o número de instituições pesquisadas, utilizando-se o critério de similaridade de contexto organizacional. Compreendeu-se que as instituições pesquisadas fazem parte da mesma esfera do

poder público (Judiciário Federal) e estão sujeitas às mesmas normas com relação à GTI.

Ademais, constatou-se a semelhança das unidades de TI das três instituições pelo fato de que os seus integrantes desempenham suas atividades na mesma cidade (Recife/PE), estando sujeitos às mesmas normas de avaliação de desempenho funcional, progressão salarial e mesma tabela de vencimentos e gratificações, uma vez que obedecem à Lei Federal 11.416/06 (BRASIL, 2006), a qual dispõe sobre as carreiras dos servidores do Poder Judiciário da União.

Justifica-se, ainda, que a escolha destas unidades de TI considerou o critério da acessibilidade aos respondentes. Foram enviados questionários eletrônicos para 190 servidores dos quais obteve-se 88 respostas que correspondeu a 46% de participação.

No que concerne à participação dos respondentes por instituição, os dados da Tabela 1, a seguir, mostram como se deu a participação dos servidores por instituição.

Tabela 1 - Respondentes por Instituição

Instituição Pesquisada	Quantidade Absoluta de Participantes	% de Participação dentro da Instituição
TRIB-A	40	68%
TRIB-B	14	54%
TRIB-C	34	32%
TOTAL	88	

Fonte: Pesquisa de Campo

Neste estudo todos os servidores públicos, lotados nas unidades de TI pesquisadas, foram convidados a responder o questionário, englobando tanto aqueles que atuam na área técnica quanto os que desempenham atividades de cunho administrativo, pois considerou-se que as organizações devem realizar ações no sentido de valorizar equipes e não apenas desempenhos individuais, optando, sempre que possível, pelo uso de metas coletivas (ASSIS; REIS NETO, 2011).

Todavia, como se trata de uma pesquisa cujo objetivo é captar a percepção de servidores públicos de TI com relação às possíveis influências de uma política de remuneração variável não fizeram parte aquelas pessoas, que embora trabalhem nas unidades de TI, são prestadores de serviços, estagiários ou quaisquer outros que não tenham vínculo com o serviço público regulamentado pela Lei 8.112/90, a qual dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais (BRASIL, 1990).

Ressalta-se que neste estudo, a pesquisa de campo foi precedida de um levantamento de dados secundários e bibliográficos.

3.4 Modelo Gerencial e a GTI no Poder Judiciário

No Brasil, a Reforma do Estado iniciou-se, na década de 90 no âmbito do Poder Executivo, com o Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado, apoiada nos princípios da flexibilidade, ênfase em resultados, foco no cliente e controle social (BRESSER-PEREIRA, 2007).

No Poder Judiciário, as ações vinculadas ao modelo gerencial, passaram a ocorrer a partir da Emenda Constitucional n.º. 45 de 2004, conhecida como “Reforma do Judiciário”, na qual se destaca a criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) com poderes para zelar pela observância do Art. 37 da Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988). A declaração de sua missão versa em : “contribuir para que a prestação jurisdicional seja realizada com moralidade, eficiência e efetividade, em benefício da sociedade”. Além disso, cabe a esse Conselho a função de controle interno do Judiciário, prerrogativa que permite a sua atuação no planejamento estratégico e gestão administrativa dos tribunais, além do controle disciplinar e correccional das atividades dos magistrados.²³

O modelo de gestão por resultados no Judiciário é materializado pelo Programa Metas Nacionais²⁴, cujo início se deu por meio da criação de um conjunto

²³ Fonte: <<http://www.ibrajus.org.br/revista/artigo.asp?idArtigo=69>>

²⁴ Fonte: < <http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/metass>>

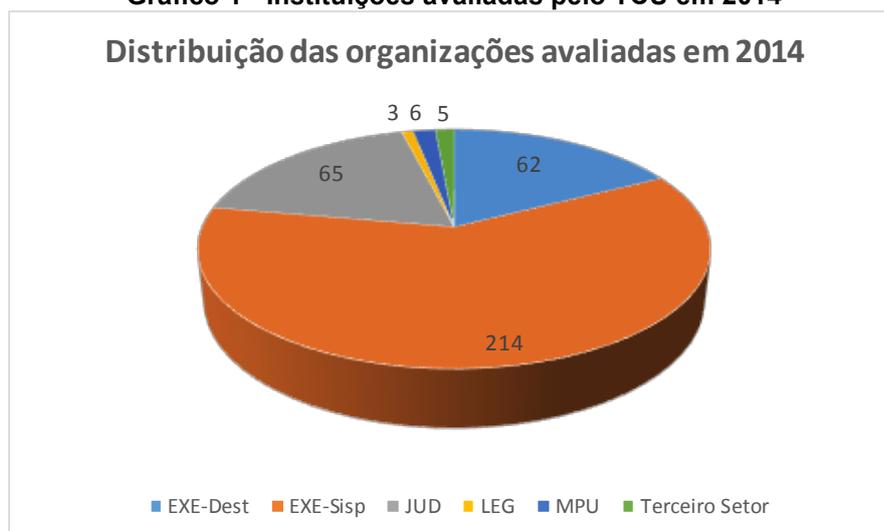
de metas de nivelamento, por ocasião da realização do Encontro Nacional do Judiciário em 2009 (NOGUEIRA; GÓIS; PACHECO, 2010).

Considerando que, em termos históricos, a existência do CNJ é relativamente recente, a sua atuação como órgão de controle interno ainda não é plenamente aceita pelos tribunais que enxergam neste Conselho uma afronta a sua autonomia. A despeito deste contexto, ano a ano o CNJ avança na gestão por resultados, aprimorando os seus sistemas de informação para coleta dos dados referentes à produtividade dos tribunais (SENA, 2012).

A caminhada rumo ao modelo gerencial está sendo fortemente incentivada, e por que não dizer compulsoriamente demandada, pelos órgãos de controle, dentre os quais destaca-se a ação do CNJ que determina a implantação de modelos de governança nos tribunais como um todo e especificamente nas unidades de TI desses tribunais. Exigência que também é proveniente de órgãos de controle externo, como o Tribunal de Contas da Anual que, como se verá adiante, tem realizado levantamentos periódicos sobre o panorama da GTI na APF. (TCU, 2012, 2014).

Compreendendo que as unidades de TI desempenham papel estratégico na estrutura administrativa dos tribunais, o CNJ traçou um plano com ações voltadas diretamente para prover uma melhor infraestrutura de TI, nos órgãos do Poder Judiciário, isso se materializou com a publicação das Resoluções nº. 90/2009 e nº. 99/2009 e instituiu a obrigatoriedade de elaboração e monitoramento do PETI, normatizando aspectos chave da governança de TI (BRASIL, 2009b, 2009c).

Em sintonia com a atuação do CNJ, o TCU realizou nos anos de 2007, 2010, 2012 e 2014 um detalhado levantamento de informações objetivando identificar o perfil de GTI de organizações da APF. A coleta de dados, que em 2007 contou com 255 organizações públicas federais, atingiu, em 2014, o quantitativo de 355 organizações da APF, dentre elas 65 órgãos do Poder Judiciário (JUD), conforme se constata no Gráfico 1:

Gráfico 1 - Instituições avaliadas pelo TCU em 2014

No intuito de obter uma maior precisão na aferição do perfil da GTI na APF, em 2010 esse órgão de controle externo criou o índice *iGovTI*:

Com o objetivo de induzir a melhoria da governança de TI na APF, o TCU criou, no âmbito do levantamento de 2010, um índice que busca refletir, de forma geral, a situação de governança de TI de cada organização avaliada, denominado de índice de governança de TI (*iGovTI*) (TCU, 2014, p.1).

De acordo com informações disponíveis no sítio eletrônico²⁵ do TCU, o índice *iGovTI* é mensurado em função das respostas que são divididas em seis dimensões, como apresentado no Quadro 4, no qual verifica-se que a dimensão denominada liderança é aquela de maior peso (21), demonstrando a intenção desse órgão em fomentar o envolvimento da alta administração na gestão da TI.

A segunda dimensão de maior importância trata da existência de processos formalmente instituídos para as principais áreas de atuação das unidades de TI.

Observa-se, ainda, no Quadro 4 que o TCU está monitorando as ações que as instituições da APF estão realizando com relação à implantação de práticas difundidas no mercado como o ITIL, o uso de metodologias para gerenciamento de projetos e os processos vinculados ao planejamento estratégico.

²⁵ Fonte: www.portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/comunidades/tecnologia_informacao/pesquisa_governanca/

Quadro 4 - Cálculo do iGovTI

Dimensão	Temas Abordados nas Questões	Peso
Liderança	Governança corporativa, sistema de GTI, entrega de resultados da TI, riscos da TI, pessoal da TI, transparência da gestão e uso da TI, monitoramento da GTI e auditoria interna	21
Estratégias e Planos	Processos vinculados à elaboração do PEI e PETI	16
Informações	Informatização dos processos organizacionais, transparência das informações relacionadas à gestão e uso da TI	16
Pessoas	Desenvolvimento de competências de TI, desempenho do pessoal de TI, força de trabalho	16
Processos	Gerenciamento de serviço (biblioteca ITIL v. 3), gerenciamento de nível de serviço de TI, gestão de riscos de TI, gestão corporativa da segurança da informação, processo de software, gerenciamento de projetos de TI, planejamento e gestão de contratos	19
Resultados	Cumprimento de metas dos objetivos de TI, projetos em andamento, projetos encerrados, cumprimento das metas associadas aos serviços de TI, inclusive sistemas de informação, que sustentam as atividades da organização, carta de serviços para o cliente/cidadão.	12

Fonte: Planilha Cálculo do iGovTI2014²⁶ – adaptada pela autora

A pesquisa documental, realizada nos acórdãos publicados pelo TCU que tratam sobre a governança no serviço público federal juntamente com as normas, emanadas pelo CNJ, que regulamentam diversos aspectos da GTI no Poder Judiciário norteou a elaboração de boa parte das questões que compõem do segundo bloco de perguntas do questionário eletrônico utilizado para a coleta de dados em campo.

²⁶ Fonte: www.portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/comunidades/tecnologia_informacao/pesquisa_governanca/

3.5 Bônus por Desempenho no Judiciário

Nesta seção tem-se um apanhado de informações acerca das duas experiências de bonificação por desempenho, no âmbito do Poder Judiciário, que foram identificadas durante a realização desta pesquisa.

No Poder Judiciário, identificou-se a experiência do Tribunal de Justiça do Estado de Sergipe (TJ-SE) que objetivando “estimular a eficiência dos servidores mediante aferição de indicadores objetivos de desempenho funcional” e, ainda, “estimular a criatividade dos servidores, voltada a práticas e projetos inovadores e que repercutam em bons resultados para a melhoria da qualidade” instituiu a premiação por desempenho, para os servidores lotados nas unidades judiciais por meio da publicação Lei Estadual nº. 6.351, publicada em 07 de janeiro de 2008, (ALSE, 2008) regulamentada pelas Resoluções publicadas pelo TJ-SE de números 11/2008, 23/2009, 18/2010, 28/2011.

A política de premiação por desempenho do Poder Judiciário sergipano, em vigor desde 2008, vem sofrendo aprimoramentos, conforme previsto em sua regulamentação. O que pode ser comprovado por notícias, divulgadas no sítio eletrônico daquele Tribunal Estadual, onde se constata o chamamento para o envio de sugestões para a criação ou revisão de indicadores, que devem atender os critérios de possibilitar a mensuração anual, por meio de sistema informatizado, mostrar a evolução do processo judicial e, também, mostrar a evolução do indicador para os setores²⁷.

A regulamentação da Lei Estadual nº. 6.351/08, definiu critérios objetivos para mensuração de indicadores de desempenho, como índice de congestionamento e índice de produtividade dentre outros critérios que podem ser obtidos por meio de sistema informatizado de acompanhamento processual. Reduzindo, dessa maneira, a subjetividade da avaliação do desempenho (TJ-SE, 2008).

No Poder Judiciário pernambucano, o Tribunal de Justiça do Estado de Pernambuco (TJ-PE) instituiu o Bônus de Desempenho Jurisdicional – BDJ para os

²⁷ Fonte: <http://www.tjse.jus.br/agencia/avisos/item/6161-premiacao-dos-servidores-sugestoes-de-melhoria>

servidores lotados nas áreas fim, em 11 de junho de 2014, com a publicação da Lei nº. 15.310 (ALEPE, 2014).

Essa norma vinculou o bônus ao alcance de metas diretamente relacionadas com a prestação jurisdicional, determinando que os resultados sejam aferidos por indicador global e/ou por indicadores específicos, sinalizando para a possibilidade de realização de uma mensuração do desempenho que envolveria metas para equipes. Além disso, essa Lei determina o que o valor do bônus anual poderá corresponder a até 100% da remuneração mensal dos servidores das unidades jurisdicionais.

O levantamento das informações acima contribuiu para a elaboração das questões que compõem do terceiro bloco de perguntas do questionário eletrônico utilizado para a coleta de dados em campo, no qual se buscou associar um bônus por desempenho com indicadores estratégicos de TI.

Os dados coletados na pesquisa de campo serão apresentados no próximo capítulo. Na análise destes dados serão consideradas as informações divulgadas pelo TCU acerca do índice de governança na APF, como se verá a seguir.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo, que é composto por cinco seções, serão apresentados e analisados os dados coletados por meio do questionário eletrônico, cujo teor encontra-se disponível no Apêndice A.

Na seção inicial será feita a caracterização dos respondentes quanto à faixa etária, gênero, estado civil, tipo de vínculo empregatício, tempo de trabalho, nível hierárquico, escolaridade e, por fim, tipo de atuação dos pesquisados na unidade de TI da respectiva instituição.

A segunda seção relata o nível de conhecimento que os participantes julgam possuir a respeito das práticas que contribuem para a boa GTI, a saber: planejamento estratégico de TI (TCU, 2014; WEILL; ROSS, 2006; FERNANDES e ABREU, 2010), *framework* COBIT (ISACA, 2008), gerência de projetos (PMI, 2014), *framework* ITIL (GONÇALVES, 2012), processo de desenvolvimento de software ((MCKINNEY, 2005) e normas de segurança de tecnologia da informação (ABNT, 2008) e tem como objetivo identificar se nas instituições pesquisadas existe a necessidade de incentivar a GTI.

Na terceira seção são analisados os dados sobre a percepção dos pesquisados acerca dos indicadores estratégicos de TI, visando identificar se esses indicadores seriam adequados para a mensuração de desempenho individual e/ou de equipes que condicionaria o pagamento da remuneração variável (TROSA, 2001; PACHECO, 2009; JANNUZZI, 2005).

A quarta seção analisa a percepção dos respondentes sobre a forma de implementação do bônus por desempenho de acordo que seria mais adequada para as instituições pesquisadas (FREITAS *et al.*, 2009; MARRAS, 2009; SNELL; BOHLANDER, 2010; HANASHIRO, 2008; MILKOVICH; BOUDREAU, 2010).

A quinta seção conclui a análise dos dados trazendo a percepção dos servidores com relação à possível influência de uma política de pagamento de bônus por desempenho, com relação à motivação dos servidores de TI (VROOM, 1995; HAMPTON, 1992; TODOROV; MOREIRA, 2005; BERGAMINI, 2008; FIORELLI, 2004; AMORIM, 2005).

4.1 Caracterização dos Pesquisados

Nesta subseção tem-se o perfil dos pesquisados com relação à faixa etária, gênero, estado civil, tipo de vínculo empregatício, tempo de trabalho, nível hierárquico, escolaridade e por fim tipo de atuação na unidade de TI da respectiva instituição.

Visando o entendimento da representatividade de cada uma unidades de TI pesquisadas, tem-se na Tabela 2 a quantidade e o percentual de questionários respondidos por instituição.

Tabela 2 – Representatividade por Instituição

Instituição Pesquisada	Quantidade de Participantes	% de Respondentes	Período Realização da Pesquisa
TRIB-A	40	45%	14/12/2014 a 04/02/2015
TRIB-B	14	16%	18/12/2014 a 06/02/2015
TRIB-C	34	39%	19/12/2014 a 06/02/2015
TOTAL	88	1,00	

Fonte: Pesquisa de Campo

Quanto à faixa etária, os pesquisados estão distribuídos como apresentado na Tabela 3, a seguir, na qual se constata que 78% deles possuem entre 31 e 50 anos de idade.

Tabela 3 – Faixa Etária

Faixa Etária	TRIB-A		TRIB-B		TRIB-C		TOTAL	
	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%
18 a 30 anos	2	5%	0	0%	3	9%	5	6%
31 a 40 anos	14	35%	4	29%	14	41%	32	36%
41 a 50 anos	19	48%	5	36%	13	38%	37	42%
51 a 60 anos	4	10%	5	36%	4	12%	13	15%
Mais de 60 anos	1	3%	0	0%	0	0%	1	1%
Total	40	100%	14	100%	34	100%	88	100%

Fonte: Pesquisa de Campo – Questão 1

A distribuição dos respondentes quanto ao gênero, ocorreu da seguinte forma:

Tabela 4 – Gênero

Gênero	TRIB-A		TRIB-B		TRIB-C		TOTAL	
	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%
Feminino	13	33%	6	43%	3	9%	22	25%
Masculino	27	68%	8	57%	31	91%	66	75%
Total	40	100%	14	100%	34	100%	88	100%

Fonte: Pesquisa de Campo – Questão 2

A participação dos pesquisados por gênero revela o que se observa na composição das unidades de TI, ou seja, há uma larga predominância de pessoas do gênero masculino nas instituições pesquisadas, onde 75% dos participantes são do sexo masculino, como se vê na Tabela 4 acima.

Já quanto ao estado civil, a Tabela 5, a seguir, mostra que 74% dos pesquisados são casados.

Tabela 5 – Estado Civil

Estado Civil	TRIB-A		TRIB-B		TRIB-C		TOTAL	
	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%
solteiro	7	18%	3	21%	8	24%	18	20%
casado	29	73%	10	71%	26	76%	65	74%
separado ou divorciado	4	10%	1	7%	0	0%	5	6%
viúvo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Total	40	100%	14	100%	34	100%	88	100%

Fonte: Pesquisa de Campo – Questão 3

Com relação ao vínculo empregatício, na Questão 4 dividiu-se os participantes em dois grupos: servidores concursados e participantes com vínculo

temporário. Dessa forma, verificou-se que 89% dos respondentes são servidores do quadro permanente da instituição, conforme dados da Tabela 6, a seguir:

Tabela 6 – Vínculo com a sua Instituição

Tipo de Vínculo com a Instituição	TRIB-A		TRIB-B		TRIB-C		TOTAL	
	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%
Integrante do Quadro	38	95%	9	64%	31	91%	78	89%
Servidor Requisitado	1	3%	5	36%	2	6%	8	9%
Servidor Comissionado	1	3%	0	0%	1	3%	2	2%
Total	40	100%	14	100%	34	100%	88	100%

Fonte: Pesquisa de Campo – Questão 4

Quanto ao tempo de trabalho dos respondentes na instituição, constatou-se que 57% deles atuam em seu respectivo Tribunal há mais de dez anos. Neste aspecto, os dados mostraram uma diferenciação no perfil dos respondentes no Tribunal A, uma vez que de acordo com a Tabela 7, nesse Tribunal 75% dos participantes trabalham na instituição há mais de dez anos, já no caso dos outros dois tribunais este percentual foi de 43% e 41% dos pesquisados.

Tabela 7 – Tempo de Trabalho

Tempo de Serviço na Instituição	TRIB-A		TRIB-B		TRIB-C		TOTAL	
	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%
até 2 anos	1	3%	2	14%	2	6%	5	6%
de 2 a 5 anos	2	5%	2	14%	17	50%	21	24%
de 5 a 10 anos	7	18%	4	29%	1	3%	12	14%
mais de 10 anos	30	75%	6	43%	14	41%	50	57%
Total	40	100%	14	100%	34	100%	88	100%

Fonte: Pesquisa de Campo – Questão 5

Os dados apresentados na Tabela 8, a seguir, mostram que com relação ao desempenho ou não de funções gerenciais a participação dos servidores foi equilibrada, 49% dos pesquisados ocupam funções comissionada (FC) ou cargo em comissão e 51% deles não ocupam essas funções.

Tabela 8 – Nível Hierárquico

Nível Hierárquico	TRIB-A		TRIB-B		TRIB-C		TOTAL	
	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%
Ocupante de FC/CJ	15	38%	14	100%	14	41%	43	49%
Não ocupante FC/CJ	25	63%	0	0%	20	59%	45	51%
Total	40	100%	14	100%	34	100%	88	100%

Fonte: Pesquisa de Campo – Questão 6

Considerou-se que as siglas utilizadas na Questão 6 são de amplo conhecimento do público alvo. Contudo, não foi alvo desta pesquisa, distinguir os participantes de acordo com o nível da sua função gerencial, embora os valores das gratificações recebidas pelos ocupantes de cargos em comissão (CJ-1, CJ-2, CJ-3 e CJ-4) sejam significativamente maiores do que aqueles pagos aos ocupantes de função comissionada (FC-1, FC-2, FC-3, FC-4, FC5 e FC6), conforme dados disponível no sítio eletrônico www.tre-pe.jus.br²⁸. Além da diferença no aspecto financeiro, o ocupante de cargo em comissão possui a prerrogativa legal de ser nomeado sem concurso público, isto é, os cargos em comissão são de livre provimento. Salieta-se, portanto, que esta pesquisa não teve como objetivo identificar diferenças de percepção, motivação e desempenho entre servidores concursados e não concursados, ocupantes de cargos de livre nomeação.

Com relação ao nível de escolaridade dos participantes, verificou-se que embora a pesquisa de campo tenha sido destinada a todos os servidores lotados na unidade de TI dos Tribunais, sejam eles técnicos (cargo de nível médio) ou analistas judiciários (cargo que exige formação superior), grande parte deles, ou seja, 87% dos participantes possuem curso superior, especialização ou mestrado. Este resultado enseja que boa parte dos ocupantes de cargos de nível médio possui formação superior, conforme a Tabela 9, a seguir:

²⁸ <http://www.tre-pe.jus.br/transparencia/relatorios-cnj/recursos-humanos-e-remuneracao-1/remuneracao-dos-cargos-em-comissao-e-funcoes-comissionadas>

Tabela 9 - Escolaridade

Escolaridade	TRIB-A		TRIB-B		TRIB-C		TOTAL	
	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%
Ensino médio	4	10%	1	7%	7	18%	12	13%
Ensino superior	6	15%	3	21%	7	18%	16	17%
Especialização	23	58%	6	43%	18	46%	47	51%
Mestrado	7	18%	4	29%	7	18%	18	19%
Doutorado	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Total	40	100%	14	100%	39	100%	93	100%

Fonte: Pesquisa de Campo – Questão 7

Quanto à área de atuação dentro da unidade de TI, verificou-se que 35% dos pesquisados atuam predominantemente com projetos de TI e 16% deles trabalham tanto com operações de TI como com projetos, conforme apresentado na Tabela 10.

Tabela 10 – Atuação Principal na TI

Principal Atuação do Pesquisado	TRIB-A		TRIB-B		TRIB-C		TOTAL	
	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%
Projetos de TI	8	20%	7	50%	16	47%	31	35%
Operações de TI	11	28%	3	21%	10	29%	24	27%
Projetos e Operações	11	28%	1	7%	2	6%	14	16%
Atividades Administrativas	7	18%	3	21%	1	3%	11	13%
Atuação não indicada	2	5%	0	0%	4	12%	6	7%
Outros	1	3%	0	0%	1	3%	2	2%
Total	40	100%	14	100%	34	100%	88	100%

Fonte: Pesquisa de Campo – Questão 17

Em vista dos dados acima apresentados, conclui-se que o público pesquisado neste trabalho foi formado, na sua maioria, por servidores do gênero masculino, casados, integrantes do quadro próprio das respectivas instituições, admitidos por meio de concurso público, possuidores de formação superior e que se encontram na faixa dos 31 a 50 anos de idade. Não foi objeto deste estudo analisar a eventual vinculação que possa existir entre essas características e a percepção dos

participantes a respeito da influência de uma política de remuneração variável na GTI.

4.2 GTI – Planejamento Estratégico e Principais Práticas

No segundo bloco do questionário eletrônico, composto por 10 questões, foram coletadas informações acerca do conhecimento dos participantes a respeito da estratégia institucional e, mais detalhadamente, sobre a GTI com intuito de identificar se existe a necessidade de incentivar as práticas de GTI nas instituições pesquisadas. A seguir serão analisados os resultados obtidos nesse bloco de perguntas.

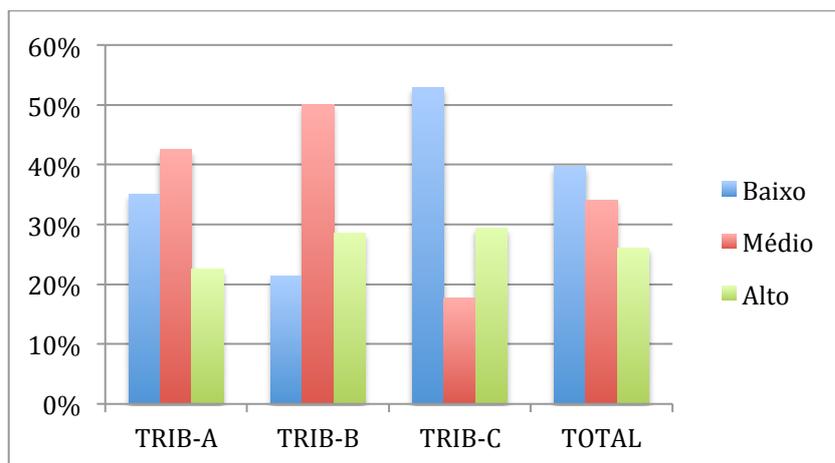
Como apresentado no Gráfico 2, a seguir, verificou-se que 39% dos respondentes informam que seu conhecimento sobre o PEI é baixo (Notas 1 e 2), por sua vez 26% deles consideram possuir um bom conhecimento sobre esse plano (Notas 4 e 5). Como as instituições já estão no seu 2º ciclo de planejamento estratégico, posto que se verificou que o planejamento inicial foi feito para o período 2009-2015, no caso do TRT6²⁹, para o período 2010 – 2014 no TRF5³⁰ e para o período 2006-2011 no TRE-PE³¹, as respostas obtidas sugerem que, apesar do PEI ser formalmente um direcionamento de ações para a instituição, no tocante aos servidores das unidades de TI, o percentual de desconhecimento acerca deste instrumento de gestão institucional parece ser significativo.

²⁹ Fonte: <http://www.trt6.jus.br/portal/planejamento-estrategico>

³⁰ Fonte:

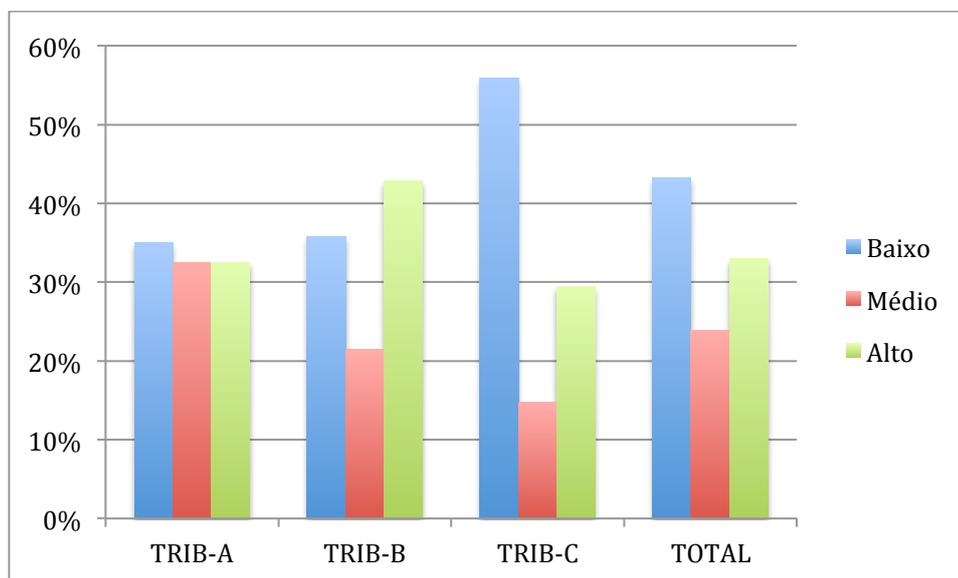
http://www.trf5.jus.br/index.php?option=com_content&view=article&id=512&Itemid=242&Itemid=437

³¹ Fonte: <http://www.tre-pe.jus.br/institucional/planejamento-e-gestao/planejamento-estrategico>

Gráfico 2 - Conhecimento sobre o PEI

Fonte: Pesquisa de Campo – Questão 8

Com relação ao PETI, de acordo com o apresentado no Gráfico 3, constatou-se que 43% dos respondentes consideram que possuem um nível baixo de conhecimento e 33% deles acreditam possuir um bom nível de conhecimento sobre esse plano estratégico.

Gráfico 3 - Conhecimento sobre o PETI

Fonte: Pesquisa de Campo – Questão 9

De acordo com Rezende (2008, p 4-9), o PEI e o PETI estabelecem, por meio da missão, visão de futuro, valores e seus indicadores estratégicos, um direcionamento para as ações que devem ser realizadas na instituição e na unidade de TI, respectivamente. Ainda nesse sentido, Rezende e Abreu (2010, p. 322) reforçam a importância da GTI realizar o planejamento estratégico de TI alinhado com o PEI contemplando, assim, os conceitos de qualidade, produtividade, efetividade, modernidade, perenidade, *accountability* e inteligência organizacional.

Todavia, para que estes instrumentos de gestão produzam os efeitos desejados, existe a necessidade de que o corpo funcional detenha conhecimento sobre eles, motivo pelo qual as instituições devem ter canais de comunicação e porta-vozes para disseminar os princípios e as políticas de GTI para os seus integrantes (WEILL; ROSS; 2006, p. 87-96).

Corroborando a importância do conhecimento dos planos estratégicos institucional e de TI Turban e Volonino (2013, p. 367) destacaram que o alinhamento da TI com os objetivos da organização demanda a existência de: um entendimento do planejamento de negócio e de TI, um processo de comunicação aberto, frequente e eficaz; e elos multiníveis entre os planos de negócios e os planos de TI nos níveis estratégico, tático e operacional.

De acordo com o Guia para Elaboração do PDTI publicado pelo Ministério do Planejamento, esses dois planos estratégicos são definidos da seguinte forma:

[...] o PEI é um modelo de decisão que determina o propósito organizacional em termos de missão, objetivos, estratégias, metas, ações e valores, de forma a ordenar a alocação dos recursos, definindo prioridades. O PEI é um documento que delimita os domínios de atuação do Órgão, descrevendo o ambiente interno e a forma com que o mesmo responde ao ambiente externo, com o objetivo de cumprir a função social do Órgão. [...] (MP/SLTI, 2012, p. 16).

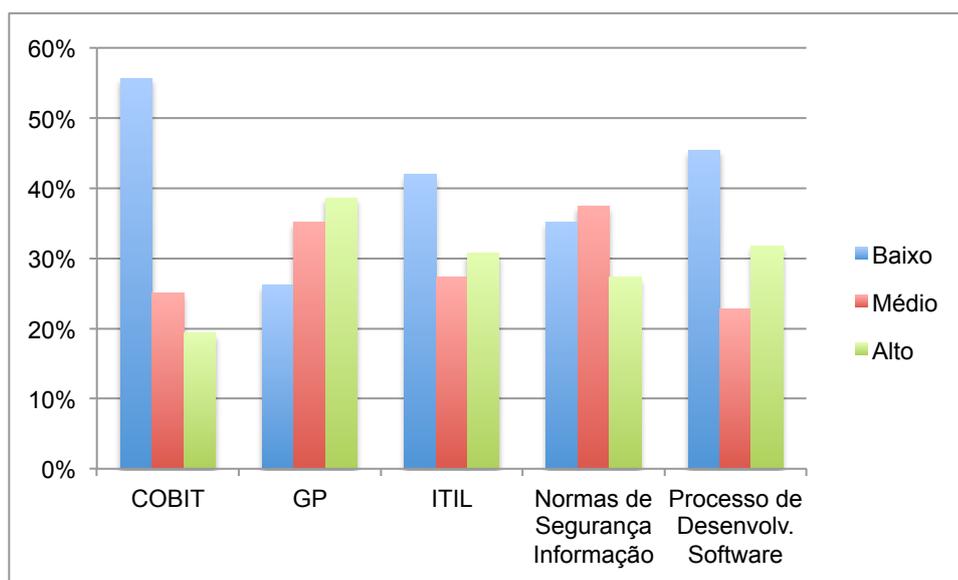
O PETI, situado no nível estratégico, é um documento que complementa o Planejamento Estratégico Institucional, por meio do planejamento de sistemas de informação, conhecimentos e informática, possibilitando a definição de objetivos específicos para a área de TI. Ele estabelece as diretrizes e as metas que orientam a construção do Planejamento de TI do Órgão (MP/SLTI, 2012, p. 16).

Nesse sentido, considerou-se neste estudo que o conhecimento dos planos estratégicos PEI e PETI e sua utilização no direcionamento das ações da TI

contribuem para a realização de uma boa GTI. Acredita-se que os dados apresentados nos Gráficos 2 e 3 sugerem que há necessidade de incremento da comunicação interna e de incentivo ao uso do PETI como um instrumento para apoiar a realização da GTI nas instituições pesquisadas.

No Gráfico 4, a seguir, são apresentadas as respostas obtidas sobre o nível de conhecimento que os pesquisados declaram possuir sobre cinco pilares da GTI mais difundidos nas organizações: COBIT, gerência de projetos, ITIL, normas de segurança da informação e processo de desenvolvimento de software. Observou-se que com exceção da área de gerência de projetos, em todas as outras o percentual de participantes que consideraram possuir pouco conhecimento sobre essas práticas é sempre superior aos que julgaram que conhecem bem esses modelos e normas.

Gráfico 4 - Conhecimento sobre as Práticas de GTI



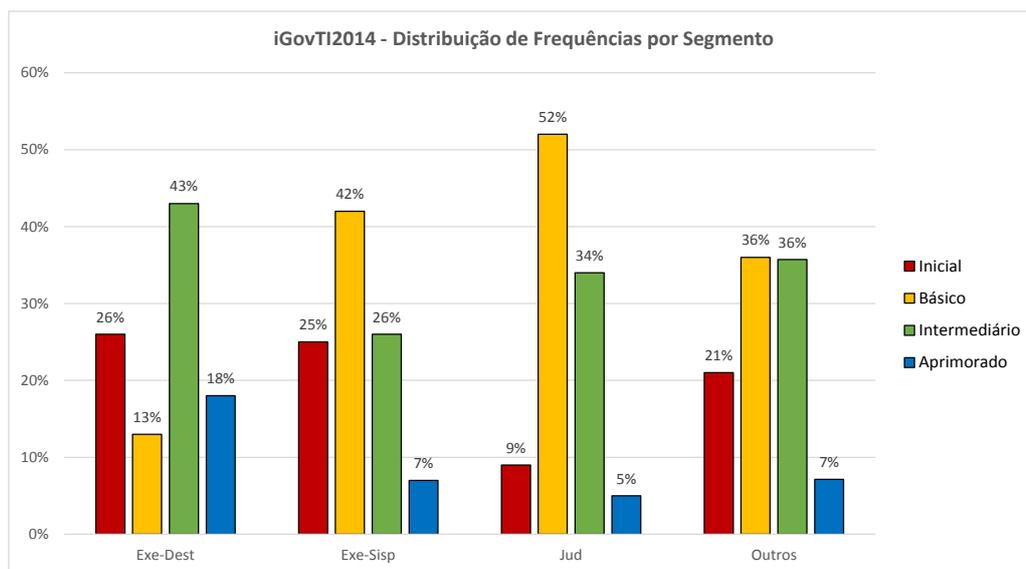
Fonte: Compilação das respostas obtidas nas questões 16 a 20

Corroborando esses dados, a pesquisa documental mostrou que conforme o levantamento sobre o perfil de Governança de TI na APF, formalizado por meio do Acórdão TCU 3.177/2014 tem-se que:

A compilação dos dados coletados, por sua vez, demonstrou, em geral, uma tendência de evolução da situação, reforçando a importância da continuidade das ações de indução de melhoria da governança de TI promovidas pelos órgãos governantes superiores e pelo TCU. A situação, todavia, ainda está distante do ideal, haja vista o nível de adoção insuficiente de muitas práticas fundamentais para que a TI agregue o valor devido aos resultados organizacionais (TCU, 2014).

Ainda de acordo com o Acórdão 3.177/2014 (TCU, 2014), dos 65 órgãos do Poder Judiciário pesquisados pelo TCU em 2014, apenas 5% deles encontram-se no nível “aprimorado” de GTI, conforme se vê no Gráfico 5, abaixo apresentada. No bloco identificado pela sigla “Jud”. Esse percentual corresponde a aproximadamente quatro instituições.

Gráfico 5 - iGovTI por segmento na APF



Fonte: Acórdão TCU 3.117/2014

Portanto, conclui-se esta seção com a compreensão de que os achados da pesquisa de campo juntamente com a pesquisa documental sinalizam que há necessidade de incentivar o uso das práticas que apoiem a realização de uma boa GTI nas instituições pesquisadas.

4.3 Indicadores do PETI e a Remuneração Variável

Nesta seção buscou-se conhecer a percepção dos participantes acerca dos indicadores estratégicos de TI das instituições pesquisadas visando sua utilização em um processo de mensuração de desempenho para pagamento de uma remuneração variável do tipo bônus por desempenho. Para tanto, este estudo levantou a percepção dos respondentes sobre acerca das seguintes propriedades dos indicadores do PETI: facilidade de compreensão, periodicidade de medição e validade.

Os achados apresentados na Tabela 11, a seguir, indicam que para 56% dos respondentes (soma das notas 4 e 5), os indicadores estratégicos do PETI são de fácil compreensão, e apenas 17% (soma da notas 1 e 2) mostraram opinião contrária.

Tabela 11 - Compreensão dos Indicadores do PETI

Grau de Compreensão dos Indicadores PETI	TRIB-A		TRIB-B		TRIB-C		TOTAL	
	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%
Muito difícil	2	5%	0	0%	4	12%	6	7%
Difícil	6	15%	1	7%	2	6%	9	10%
Média	9	23%	7	50%	8	24%	24	27%
Fácil	12	30%	5	36%	10	29%	27	31%
Muito fácil	11	28%	1	7%	10	29%	22	25%
Total	40	100%	14	100%	34	100%	88	100%

Fonte: Pesquisa de Campo – Questão 20

Com relação à periodicidade de aferição, 47% (soma das notas 4 e 5) dos respondentes entenderam que os indicadores são medidos em um bom intervalo de tempo, em contraposição com apenas 19% (soma das notas 1 e 2) dos que consideraram que o espaço de tempo entre medições é inadequado, como se observa na Tabela 12, a seguir apresentada.

Tabela 12 - Periodicidade dos Indicadores do PETI

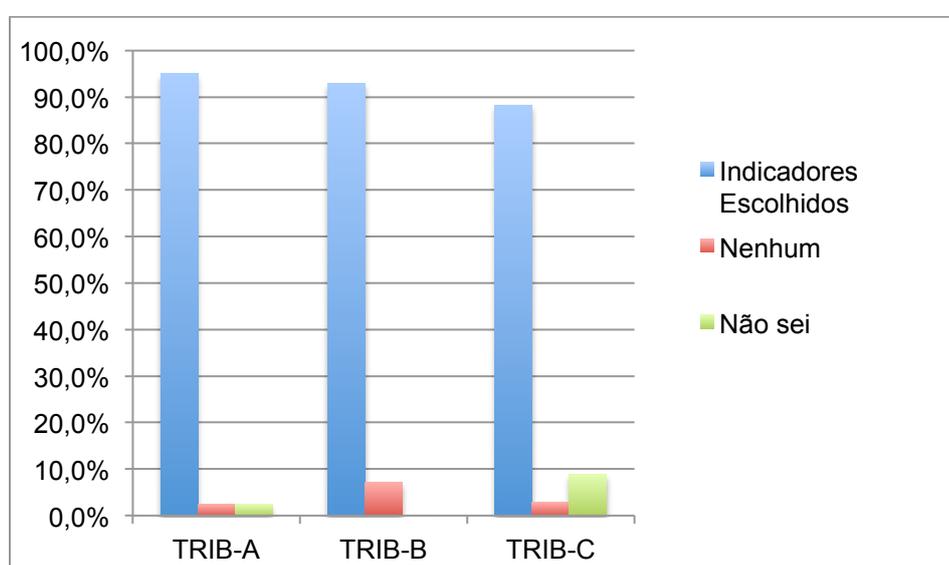
Periodicidade de Medição dos Indicadores PETI	TRIB-A		TRIB-B		TRIB-C		TOTAL	
	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%
Muito ruim	2	5%	0	0%	2	6%	4	5%
Ruim	3	8%	1	7%	8	24%	12	14%
Média	15	38%	7	50%	9	26%	31	35%
Boa	11	28%	5	36%	12	35%	28	32%
Muito boa	9	23%	1	7%	3	9%	13	15%
Total	40	100%	14	100%	34	100%	88	100%

Fonte: Pesquisa de Campo – Questão 21

O atributo validade foi analisada por meio de questões que abordam a contribuição das atividades realizadas pelos servidores com, no mínimo, um dos indicadores estratégicos integrantes do PETI.

Analisando-se os dados exibidos no Gráfico 6, a seguir, constatou-se que o percentual de respondentes que possuem a percepção de que suas atividades contribuem para o alcance de, no mínimo, um dos objetivos do PETI foi de 95%, 93% e 88% para os tribunais A, B e C, respectivamente. Considera-se que esse resultado sugere que para a maioria dos pesquisados, existe uma vinculação entre o que é medido pelo indicador estratégico e o trabalho que realizam.

Gráfico 6 - Indicadores x Atividade do Pesquisado



Fonte: Pesquisa de Campo – Questão 10

Além disso, os dados dispostos na Tabela 13 mostram que os 33% dos respondentes do Tribunal A e 15% dos participantes do Tribunal C, respectivamente, possuem a percepção de que as suas atividades também contribuem para o alcance de outros indicadores estratégicos de TI relacionados no PETI. Acredita-se que estes resultados sinalizam que a mensuração de desempenho desses profissionais possivelmente precisaria levar em conta as informações de um ou mais indicadores, o que poderia acarretar maior complexidade nos processos de avaliação do desempenho para fins de cálculo do percentual da remuneração variável.

Tabela 13 – Atividades Associadas com Vários Indicadores

Instituição	Participantes	
	Qtd	%
TRIB-A	13	33%
TRIB-B	0	0%
TRIB-C	5	15%

Fonte: Pesquisa de Campo – Questão 11

Acredita-se que os resultados apresentados no Gráfico 6 e na Tabela 13 sinalizam uma possível adequação dos indicadores do PETI para a mensuração do desempenho vinculado a uma política de pagamento de bônus, uma vez que Reis Neto (2004, p. 249) destaca que na elaboração de um plano de remuneração variável “é preciso estabelecer metas que tenham vínculo com o que cada um faz e, em seguida, associá-las a uma recompensa do interesse de cada indivíduo”.

A utilização de indicadores setoriais, isto é, aqueles que podem ser facilmente vinculados ao trabalho cotidiano dos profissionais, é um fator benéfico para na implementação de política de remuneração variável, como foi verificado por Jucá e Lima (2010, p. 20) em pesquisa realizada junto ao Tribunal de Contas do Estado do Ceará:

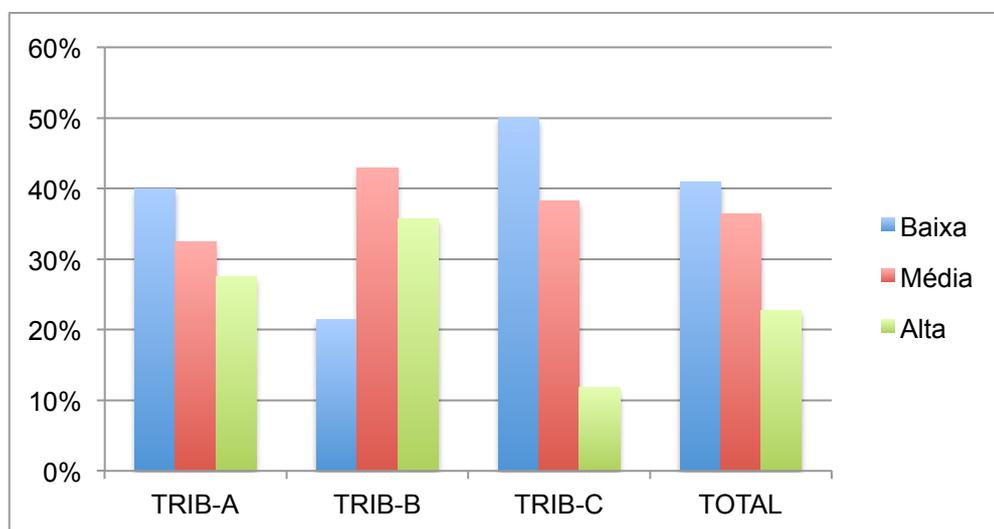
Atualmente os servidores são recompensados quando atingem as metas dos indicadores dos seus setores (sobre os quais exercem controle) e, quando o Tribunal, como um todo, alcança suas metas. Desde sua implantação, em julho de 2009, percebe-se a preocupação do corpo funcional com o cumprimento das metas setoriais e corporativas, integrando

as unidades administrativas em prol do crescimento contínuo na prestação dos serviços internos e nos serviços prestados diretamente à sociedade.

Ao analisar o uso de indicadores de desempenho, Reis Neto (2004) afirma que a apuração dos resultados associados às atividades cotidianas pode trazer maior volume de trabalho para o processo de avaliação, todavia o trabalho é mais simples, pois lida com indicadores do dia-a-dia. O autor salienta que: “A credibilidade dos empregados aumenta, uma vez que os objetivos se baseiam em processos que são de seu domínio, e as formas de aferição acabam sendo as já conhecidas” (REIS NETO, 2004, p.33).

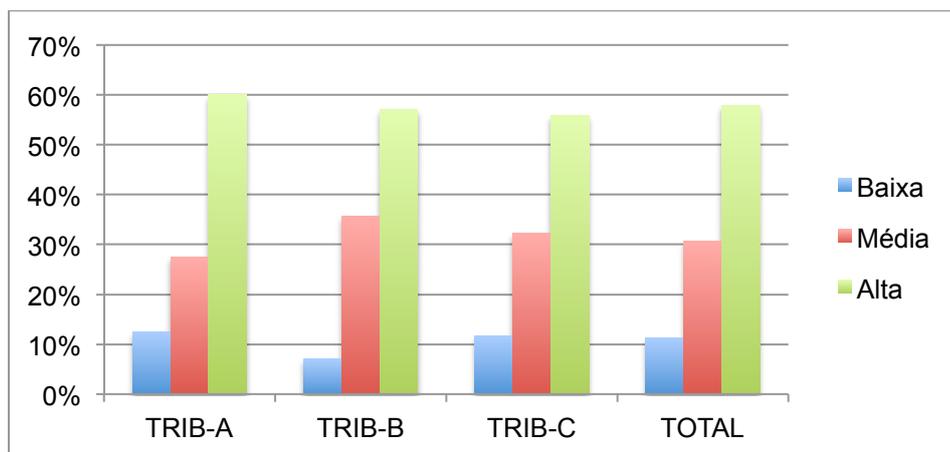
Observando os dados apresentados no Gráfico 7, a seguir, verificou-se que dentre os pesquisados predominou a percepção de que os indicadores estratégicos de TI não são considerados adequados para a medição do desempenho individual dos servidores.

Gráfico 7 – Adequação dos Indicadores x Desempenho Individual



Fonte: Pesquisa de Campo – Questão 18

Por outro lado, os dados exibidos no Gráfico 8 mostram que para mais de 58% dos respondentes os indicadores estratégicos de TI foram considerados adequados para a mensuração do desempenho de equipes.

Gráfico 8 – Adequação dos Indicadores x Desempenho de Equipes

Fonte: Pesquisa de Campo – Questão 19

A percepção dos respondentes sobre a utilização de indicadores para mensuração do trabalho de equipes coincide com as conclusões de Reis Neto (2004, p. 251) que constatou: “[...] Ao se incluir na comparação a influência da equipe no desempenho, concluiu-se que os empregados têm a percepção de que a maior parte dos resultados vem de um trabalho de equipe [...]”.

A OCDE (2005, p. 66) considerou que quando existem resultados que são melhor mensurados como um produto de um trabalho coletivo, uma política voltada para grupos tem muitos atrativos, visto que dessa maneira é possível enfatizar o trabalho cooperativo e aproveitar a motivação dos pares. Além disso, a OCDE destacou que políticas de remuneração por performance para grupos/equipes tem sido cada vez mais utilizadas.

Portanto, acredita-se que o achado a respeito da adequação dos indicadores do PETI para a mensuração do trabalho de equipes, apresentado no Gráfico 8, acima, se coaduna com uma tendência que está sendo percebida em vários países.

A construção ou escolha de indicadores depende da verificação de diversas propriedades, dentre as quais validade, confiabilidade, simplicidade, economicidade, mensurabilidade, autenticidade, publicidade e transparência metodológica (JANNUZZI, 2005; RIBEIRO; BLIACHERIENE, 2013; BERGUE, 2014). Desse elenco, o Guia Metodológico Construção de Indicadores do MPOG destaca:

Existem três propriedades consideradas essenciais aos indicadores: Validade ou capacidade de representar a realidade que se deseja medir e modificar; Confiabilidade, pois os indicadores devem ter origem em fontes confiáveis, que utilizem metodologias reconhecidas e transparentes; e Simplicidade, pois devem ser de fácil obtenção, comunicação e entendimento pelo público em geral (BRASIL, 2010, p. 120).

Acredita-se que os dados apresentados nas Tabelas 11, 12 e 13 e nos Gráficos 6 e 8, acima, sinalizam que na opinião da maioria dos pesquisados os indicadores estratégicos de TI possuem as propriedades validade e simplicidade elencadas no Guia Metodológico Construção de Indicadores do MPOG (BRASIL, 2010). Saliencia-se que não foi objeto desta pesquisa coletar dados referentes à percepção dos servidores sobre os demais atributos elencados pelos autores acima citados.

Ainda com relação às características dos indicadores, Pacheco (2009, p.13) adverte para a importância de atributos como facilidade de compreensão e validade no processo de avaliação de desempenho dos profissionais para evitar que a política de remuneração seja contaminada pela “doença dos iluminados ou *top-down*”³² quando os gestores decidem de forma isolada o quê e como medir, sem utilizar mecanismos adequados de comunicação interna, causando, na maioria das vezes a desmotivação dos trabalhadores.

Considera-se que os resultados obtidos na análise das propriedades dos indicadores estratégicos de TI (fácil compreensão, periodicidade adequada e validade) sugerem que a percepção dos servidores pesquisados coincide com os achados de Lacombe e Albuquerque (2008, p. 8), no sentido de que esses autores constataram a tendência de utilização do BSC (NORTON; KAPLAN, 1997) na avaliação e mensuração de resultados em gestão de pessoas nas maiores em empresas privadas no Brasil. Os autores justificam que o uso do BSC na gestão de pessoas se dá pelo fato dessa metodologia possibilitar a visão ampla da organização, integração dos interesses do cliente e busca da relação causal entre os investimentos, custos e os resultados obtidos.

³² De cima para baixo (tradução minha)

Portanto, conclui-se esta seção com a compreensão de que para a maioria dos participantes desta pesquisa, o trabalho que realizam contribui para os indicadores estratégicos de TI, os quais foram considerados válidos de fácil compreensão e adequados para a mensuração do desempenho de equipes, ensejando uma possível utilização desses indicadores numa política de remuneração variável nas instituições pesquisadas.

4.4 Forma do Bônus por Desempenho

Nesta seção são apresentados dados relativos à percepção dos pesquisados sobre possíveis formas de implementação de uma modalidade de remuneração variável denominada bônus por desempenho cujo pagamento estaria atrelado ao alcance de metas associadas aos indicadores do PETI.

No intuito de identificar a percepção dos servidores sobre um eventual processo de estabelecimento de metas, solicitou-se que os participantes indicassem a sua opinião selecionando uma ou mais afirmativas a seguir detalhadas: a) na instituição onde trabalho, seria possível o estabelecimento de metas adequadas para indicadores de resultado, que medem desempenho individual e/ou de equipes; b) a instituição ofereceria condições para que eu pudesse participar (direta ou indiretamente) do processo de estabelecimento de metas; e c) tenho a percepção de que haveria justiça no processo de estabelecimento de metas.

O questionário solicitou, ainda, àqueles pesquisados que não concordassem com nenhuma das três afirmações, que informassem a sua opinião sobre o tema.

Os dados apresentados na Tabela 14, a seguir, mostram que 59% dos pesquisados acharam que seria possível estabelecer metas adequadas para os indicadores. Contudo apenas 34% deles acharam que a instituição propiciaria a sua participação no estabelecimento dessas metas, e somente 25% dos participantes acreditaram que haveria justiça neste processo. Além disso, constatou-se que 24% dos respondentes não concordaram com nenhuma dessas afirmações.

Tabela 14 - Estabelecimento de Metas

Processo de Definição de Metas para Indicadores de TI	TRIB-A		TRIB-B		TRIB-C		TOTAL	
	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%
Estabelecimento de Metas Individuais e de Equipes Adequadas	25	62%	10	71%	17	50%	52	59%
Participação dos Envolvidos na Definição das Metas	13	31%	3	21%	14	41%	30	34%
Percepção de Justiça no Estabelecimento de Metas	8	21%	6	43%	8	24%	22	25%
Outros	11	28%	3	21%	7	21%	21	24%

Fonte: Pesquisa de Campo – Questão 22

Dentre as informações adicionais registradas pelos participantes, foram mencionados aspectos relativos a uma possível falta de maturidade da instituição para este tipo de processo e inadequação da estrutura organizacional para que possa existir uma definição sistemática de metas associadas a indicadores estratégicos, o que pode ser corroborado pelos depoimentos a seguir transcritos:

[...] acredito que o processo de estabelecimento de metas e indicadores precisa ser amadurecido na instituição, com maior participação e envolvimento dos servidores, antes de se pensar em remuneração variável [...]. Assim, a remuneração variável, embora possa ser um instrumento de estabelecimento de justiça e meritocracia, se estabelecida em um momento administrativo imaturo da instituição, pode bem causar o efeito contrário em termos de motivação dos servidores e cultura organizacional [...] (Fonte: Questionário Eletrônico).

[...] Não acredito nesse tipo de coisa no serviço público (Fonte: Questionário Eletrônico).

Quanto ao processo de avaliação de desempenho, os participantes indicaram a sua concordância ou não com uma ou mais das seguintes afirmações: a) a avaliação de desempenho individual e/ou de equipes seria realizada de forma justa; b) a avaliação de desempenho individual e/ou de equipes seria realizada de forma transparente; c) a avaliação de desempenho individual e/ou de equipes seria de fácil compreensão pelos envolvidos; d) indicadores do PETI podem ser usado para

reduzir a subjetividade dos processos de avaliação de desempenho. Em caso de discordância com estas afirmações, solicitou-se que o pesquisado informasse sua opinião.

Os dados apresentados na Tabela 15, a seguir, indicam que 51% dos respondentes acharam que haveria uma redução na subjetividade do processo de avaliação de desempenho com o uso dos indicadores do PETI.

Tabela 15 – Avaliação de Desempenho Individual e de Equipes

Processo de Avaliação de Desempenho	TRIB-A		TRIB-B		TRIB-C		TOTAL	
	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%
Percepção de justiça	10	25%	5	36%	5	15%	20	23%
Transparência	14	35%	8	57%	9	26%	31	35%
Facilidade de compreensão	9	23%	4	29%	9	26%	22	25%
Uso de indicadores do PETI para reduzir a subjetividade	20	50%	7	50%	18	53%	45	51%
Outros	10	25%	1	7%	8	24%	19	22%

Fonte: Pesquisa de Campo – Questão 23

Acredita-se que esse resultado está em sintonia com os resultados analisados na seção anterior, quando se constatou que a maioria dos pesquisados tem a percepção de que os indicadores estratégicos de TI atendem às propriedades essenciais dos indicadores: facilidade de compreensão, periodicidade adequada e validade (JANNUZZI, 2005; RIBEIRO; BLIACHERIENE, 2013).

Todavia, apesar da percepção de que os indicadores reduzem a subjetividade de uma avaliação, com relação a esse aspecto, Bergue (2014, p. 250) destaca que:

[...] a subjetividade não pode ser plenamente afastada na avaliação de desempenho a partir de indicadores, pois envolverá sempre, o resultado da ação humana, ainda que como um componente e um julgamento na sua avaliação.

Comparando os dados apresentados no Gráfico 8, da seção anterior e os dados da Tabela 15, acima, observa-se, contudo, que apesar dos dados mostrarem que para 58% dos pesquisados, os indicadores do PETI foram considerados adequados para uma mensuração de desempenho de equipes (vide Gráfico 8 da Seção 4.3) houve uma baixa concordância com relação à transparência, facilidade de compreensão e percepção de justiça de um eventual processo de avaliação de desempenho associado à uma política de remuneração variável (vide Tabela 15).

Além disso, verificou-se, também, que 22% os pesquisados expressaram a sua discordância com relação a um processo dessa natureza, em virtude de sua descrença na equidade, justiça e impessoalidade com que o processo seria realizado.

A percepção dos participantes com relação às possíveis dificuldades no estabelecimento de metas e mensuração do desempenho coincide com a análise realizada por Pacheco (2009, p. 7), na qual a autora afirma que a mensuração de desempenho enfrenta problemas em instituições onde a sua adoção ocorre de forma “prematura ou isolada”.

A percepção de descrença acerca da adoção de uma política de remuneração nas instituições pesquisadas pode ser justificada pelo estudo realizado por Barbosa (1996, p. 82-85) que credita à cultura brasileira, a rejeição da valoração positiva do desempenho individual, pois diferentemente da visão americana na qual a igualdade está associada ao tratamento de todos os cidadãos perante a lei, no Brasil as diferenças entre os indivíduos são percebidas como resultados inevitáveis e indesejáveis, oriundos suas condições sociais desiguais.

Nessa direção, Bergue (2014, p. 229) enfatiza que o contexto cultural brasileiro sugere que no serviço público há uma postura refratária com relação aos procedimentos de avaliação de desempenho. De acordo com o autor:

[...] Sabe-se que, no âmbito da administração pública, por imperativo cultural, pouca inclinação se tem para avaliar um colega de trabalho, em geral reconhecido como alguém na condição temporária de subordinado. Presentes aqui traços culturais como o personalismo (conduta orientada pelas dimensões pessoal e afetiva) e o clientelismo (relação de troca de favores) (BERGUE, 2014, p. 229).

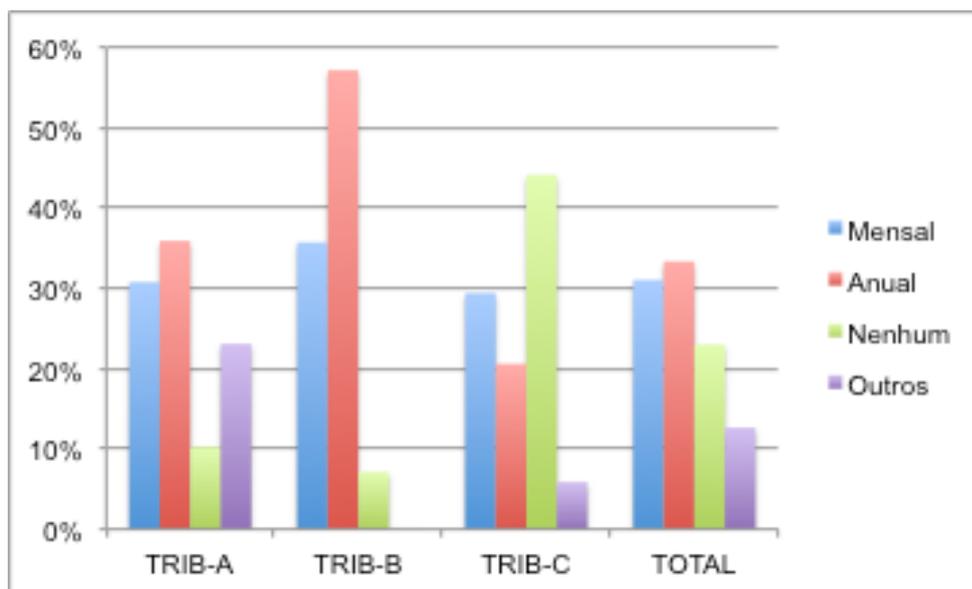
A OCDE (2005, p. 65) destaca que o processo de estabelecimento de metas é um aspecto chave de uma política de remuneração por desempenho. A Organização afirma que esse processo implica em diálogo entre a linha gerencial e os empregados, com grande envolvimento do quadro de pessoal na gestão.

No tocante à forma de implementação da remuneração variável, que contribuiria positivamente para a GTI, os participantes responderam questões sobre a forma de implementação do bônus por desempenho:

- a) Periodicidade do pagamento do bônus: mensal – limitado à 8% do vencimento ou anual – limitado à 100% do vencimento, para este último parâmetro, tomou-se como base a regulamentação do bônus de desempenho jurisdicional do TJ-PE.
- b) Tipo de avaliação de desempenho à qual estaria associado o pagamento do bônus: individual, de equipes ou mista.

Ressalta-se que não foi objeto desta pesquisa analisar os percentuais que poderiam ser aplicados no bônus por desempenho, pois se tomou como base o percentual máximo de 100% dos vencimentos indicado no Art. 3º da Lei 15.310/2014 (ALEPE, 2014). Salieta-se, ainda, que o percentual 8% indicado na opção de pagamento mensal foi resultado do arredondamento da operação de divisão de 100% por 12 meses, o que corresponderia a 8, 33%.

Observou-se que com relação à periodicidade de pagamento há um equilíbrio entre as duas opções sugeridas visto que 31% dos participantes indicaram o bônus mensal e 33% deles optaram pelo bônus anual, como apresentado no Gráfico 9, a seguir.

Gráfico 9 - Periodicidade do Bônus de Desempenho

Fonte: Pesquisa de Campo – Questão 24

Acredita-se que este equilíbrio está vinculado à distribuição dos participantes em dois principais grupos de atuação, conforme dados da Tabela 10 na Seção 4.1, a saber: a) operações de TI, cuja mensuração de desempenho pode ser feita mensalmente; e b) projetos de TI, os quais, em geral, são avaliados após a sua implantação, o que normalmente ultrapassa o período de 30 dias.

Verificou-se, ainda, que para 23% dos respondentes, nenhuma das duas formas contribuiria positivamente para a GTI, resultado que possivelmente está relacionado com a percepção de que políticas de incentivo dessa natureza não são aplicáveis ao serviço público seja por falta de maturidade da instituição ou devido a baixa percepção de justiça na condução de todas as etapas que envolvem uma política de pagamento de bônus por desempenho, o que pode ser corroborado pelas seguintes declarações:

Discordo quanto à importação de modelos de empresas privadas, principalmente multinacionais norte-americanas para uso no serviço público (Fonte: Questionário eletrônico).

Numa instituição normal, seria a opção 2, mas na minha instituição, não creio que essa remuneração variável venha a contribuir positivamente com a Governança de TIC (Fonte: Questionário eletrônico).

Já com relação ao tipo de mensuração de alcance de metas, os pesquisados selecionaram uma das seguintes opções de resposta: a) pagamento de acordo com o alcance de metas INDIVIDUAIS; b) pagamento de acordo com o alcance de metas para EQUIPES; c) pagamento de acordo com o alcance de metas MISTAS: individuais e coletivas; d) Nenhum dos critérios seria adequado; e) Acho que a remuneração variável não contribuirá com a GTI; e f) Outros.

Os dados apresentados na Tabela 16, a seguir, mostram que há uma percepção de que a avaliação de desempenho, considerando o alcance de metas mistas, é a mais adequada para a aplicação do bônus por desempenho. Esse resultado é coerente com a percepção de que os indicadores estratégicos são adequados para medição do desempenho de equipes, como apresentado anteriormente no Gráfico 8 da Seção 4.3.

Tabela 16 - Bônus por Desempenho x Contribuição GTI

Bônus por Desempenho Metas Individuais x Equipes	TRIB-A		TRIB-B		TRIB-C		TOTAL	
	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%
Pagamento de bônus para alcance de metas mistas	17	43%	10	71%	13	38%	40	45%
Pagamento de bônus para alcance de metas para equipes	10	25%	2	14%	6	18%	18	20%
Pagamento de bônus para alcance de metas individuais	4	10%	1	7%	6	18%	11	13%
Remuneração variável não contribuirá com a GTI	2	5%	1	7%	6	18%	9	10%
Outros	5	13%	0	0%	1	3%	6	7%
Nenhum dos três critérios acima	2	5%	0	0%	2	6%	4	5%
Total	40	100%	14	100%	34	100%	88	100%

Fonte: Pesquisa de Campo – Questão 25

Nesta pesquisa, o termo equipe foi utilizado de forma genérica para se referir tanto ao grupo de tarefa, aquele formado para formados para a realização de uma tarefa específica, como para o grupo formal que corresponde à uma estrutura

organizacional, como uma seção, coordenadoria, departamentos etc. Segundo Griffin e Moorhead (2006, p. 225-229), diversos fatores contribuem para o desempenho dos grupos ou equipes, dentre eles os autores citam a composição, o tamanho, as normas e a coesão. Este último fator, por sua vez tem como consequência a conquista de objetivos e a satisfação pessoal dos membros.

A valorização do desempenho das equipes, em relação ao desempenho individual, identificada nos resultados é corroborada por Griffin e Moorhead (2006, p. 251-252) que destacaram diversos benefícios do trabalho em equipe, dentre eles o desperdício de esforço, a redução de erros, sensação de autocontrole, dignidade, identificação com o trabalho e noção de amor-próprio e autorrealização.

Contudo, apesar dos dados sinalizarem para uma influência positiva do bônus por desempenho para a GTI, constatou-se que mesmo considerando que os indicadores reduzem a subjetividade do processo de avaliação, existe a percepção de que o estabelecimento de metas e a consequente mensuração do desempenho seriam realizadas com baixo nível de transparência e justiça.

Esse resultado coincide com a conclusão de Reis Neto (2004, p. 249), na qual o pesquisador afirma “ser a remuneração variável de fácil aceitação pelas pessoas, mas é muito difícil de ser projetada, mantida e gerenciada.”

O resultado obtido na análise dos dados desta seção sugere que a despeito de ter sido observada uma sinalização no sentido de que o bônus por desempenho pode ser um instrumento para avanço na implementação e consolidação da GTI, a eventual adoção desse tipo de política precisaria ser analisada com cautela pelas instituições pesquisadas, principalmente com relação aos processos de avaliação de desempenho, os quais possivelmente exigiriam eficientes mecanismos de comunicação interna, bem como apropriada vinculação dessa política de gestão de pessoas com o planejamento estratégico da TI. Assis e Reis Neto (2011) ao analisar as causas de fracasso da remuneração variável no serviço público, afirmam que:

A remuneração variável é, nas experiências exitosas, parte de um sistema mais amplo de gestão de resultados e metas, em que as informações do desempenho são monitoradas e utilizadas para a tomada de decisão no dia a dia (ASSIS; REIS NETO, 2011, p. 607).

Ao final desta seção, conclui-se que, na percepção dos participantes, seria possível estabelecer metas adequadas para os indicadores de TI no contexto do bônus por desempenho, cujo alcance seria mensurado avaliando a atuação individual e da equipe (avaliação mista). Já com relação à periodicidade de pagamento, não foi identificada uma preponderância entre uma das duas opções oferecidas (mensal ou anual).

4.5 Influência do Bônus por Desempenho na Motivação

Nesta quinta e última seção serão apresentados os resultados referentes à percepção dos participantes desta pesquisa sobre a influência que o bônus por desempenho teria na motivação para o trabalho.

Na Pergunta 27 do questionário os participantes expressaram a sua concordância ou discordância em relação a um conjunto de cinco afirmações a respeito de fatores que contribuem para a motivação no trabalho. Além disso, foi facultada a possibilidade de expressarem outras opiniões.

A análise dos dados apresentados na Tabela 17, a seguir, sob a ótica da Teoria VIE, sugere que resultados que podem ser associados ao bônus por desempenho (orgulho do trabalho, desafios profissionais, domínio de tarefas complexas) teriam alta valência para a maioria dos pesquisados, uma vez que 55% deles consideraram importante ter orgulho com o trabalho que realizam na instituição, 48% deles consideraram que o bônus traria desafios profissionais e 45% dos respondentes informaram que procuram dominar tarefas complexas, lutar pelo sucesso ou ter um desempenho superior ao padrão.

Tabela 17 - Fatores de Motivação no Trabalho

Fatores de Motivação no Trabalho	TRIB-A		TRIB-B		TRIB-C		TOTAL	
	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%
Orgulho do que faço na instituição	24	60%	10	71%	14	41%	48	55%
Bônus propiciaria desafios profissionais	20	50%	11	79%	11	32%	42	48%
Domínio de tarefas complexas, luta pelo sucesso ou por desempenho superior ao padrão	12	30%	9	64%	19	56%	40	45%
Interesse por recompensas financeiras	9	23%	8	57%	10	29%	27	31%
Valor do bônus significativo	10	25%	5	36%	8	24%	23	26%
Outros	6	15%	0	0%	4	12%	10	11%

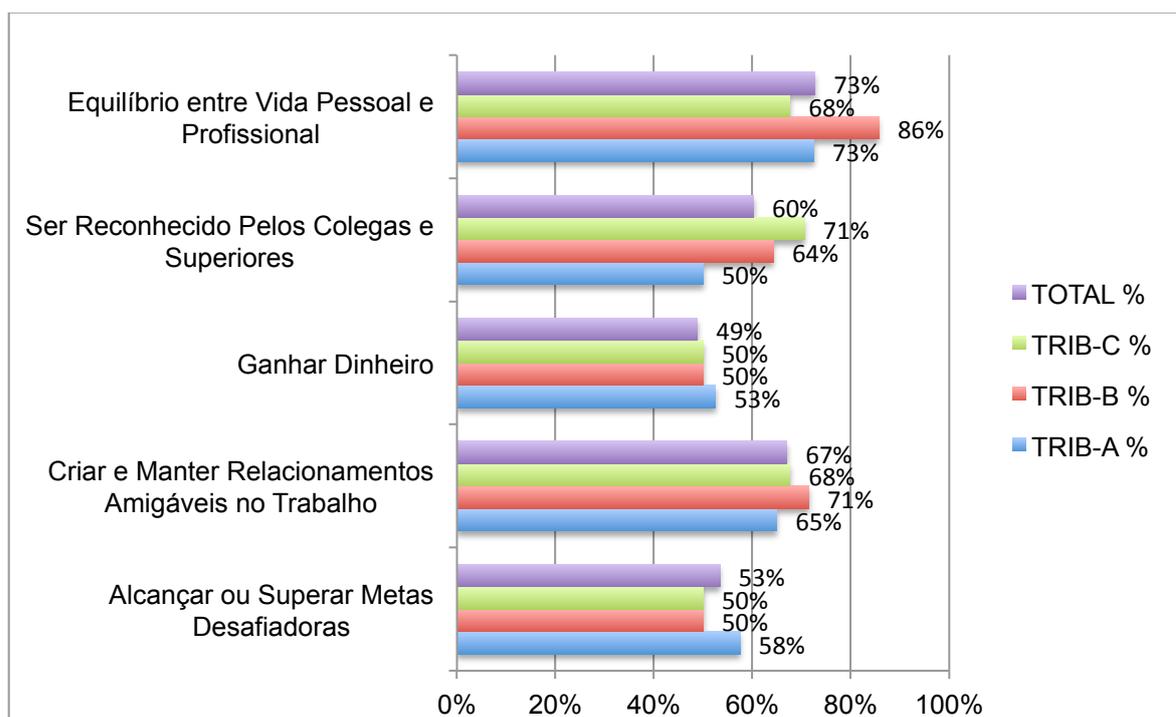
Fonte: Pesquisa de Campo – Questão 27

Na Tabela 17, acima, verifica-se que o resultado obtido com relação com relação ao interesse pela recompensa financeira, aparece apenas em 4º lugar dentre as escolhas dos pesquisados, sinalizando uma coerência com grau de importância atribuído ao fator motivacional “ganhar dinheiro”, como exposto a seguir no Gráfico 10. A percepção com relação esse fator coincide com informações do relatório da OCDE (2005, p. 23) ao constatar que os efeitos financeiros do pagamento por performance para os empregados foram superestimados em vários países. Contudo, a OCDE destacou que o acompanhamento dessas políticas têm produzido resultados positivos na cultura das organizações e no gerenciamento da inovação.

Nesse sentido, Bergue (2014, p. 241) enfatiza que “os modelos de gestão do desempenho tendem a assumir o pressuposto clássico de inspiração taylorista-fordista, de que o principal fator de motivação do servidor está na remuneração.” Contudo, o autor discorda dos benefícios desta abordagem, pois defende que a remuneração pode ser percebida tanto como premiação quanto como punição. De acordo com o autor, nos processos de gestão do desempenho há uma predominância da percepção ameaça/punição.

Na sequência da pesquisa acerca da motivação para o trabalho, foram apresentados cinco fatores motivacionais para que os pesquisados indicassem o grau de importância que atribuem a cada um deles, sendo facultada a possibilidade de atribuir o mesmo grau de importância a mais de um fator.

Gráfico 10 - Importância de Fatores Motivacionais



Fonte: Pesquisa de Campo – Questão 28 a 32

Dentre os fatores apresentados aos pesquisados nas Perguntas 28 a 32 do questionário, destacaram-se de maneira uniforme nas três instituições: “equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal” para o qual 73% dos pesquisados atribuíram alto grau de importância, seguido pelo fator “criar e manter relacionamentos amigáveis no trabalho” que foi pontuado como muito importante por 67% dos respondentes, sinalizando a opção dos participantes para os aspectos voltados para o relacionamento pessoal, tanto no âmbito familiar como no ambiente de trabalho.

Verificou-se, ainda, que “ganhar dinheiro” foi indicado como um fator muito importante para 49% dos pesquisados, entretanto ocupou a posição quando comparado com os outros quatro fatores motivacionais.

Sob a ótica da teoria da expectativa (VROOM, 1995), acredita-se que é possível interpretar os dados exibidos no Gráfico 10 no sentido de que a valência atribuída pelos pesquisados para o bônus (“ganhar dinheiro”) foi a menor quando comparada com as situações apresentadas nas Perguntas 28 a 32 do questionário.

Com relação às possíveis influências de um bônus por desempenho, os participantes selecionaram uma ou mais afirmativas, da relação apresentada na Tabela 18, a seguir. Além disso, foi possibilitado que os participantes descrevessem outras influências que, em sua opinião, essa política poderia causar.

Tabela 18 - Influência do Bônus por Desempenho

Percepção de Influência do Bônus de Desempenho	TRIB-A		TRIB-B		TRIB-C		TOTAL	
	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%
Maior incentivo ao esforço no trabalho	26	65%	12	86%	20	59%	58	66%
Alavancagem das práticas de GTI	22	55%	6	43%	10	29%	38	43%
Mais justiça na remuneração	13	33%	8	57%	16	47%	37	42%
Maior cobrança interior	22	55%	4	29%	10	29%	36	41%
Aumento da qualidade no trabalho	18	45%	7	50%	8	24%	33	38%
Influência positiva no relacionamento das chefias e suas equipes	11	28%	4	29%	7	21%	22	25%
Maior visão de longo prazo	10	25%	3	21%	8	24%	21	24%
Facilitação do trabalho em equipe	12	30%	3	21%	4	12%	19	22%
Cobrança do desempenho dos colegas	8	20%	4	29%	3	9%	15	17%
Aumento da quantidade de trabalho	2	5%	2	14%	9	26%	13	15%
Outros	8	20%	0	0%	6	18%	14	16%

Fonte: Pesquisa de Campo – Questão 26

De acordo com os dados apresentados na Tabela 18, acima, verificou-se que as três afirmações mais escolhidas pelos participantes foram as seguintes: a remuneração propiciaria maior incentivo ao esforço no trabalho para 66% dos respondentes, influenciaria a alavancagem da implantação ou consolidação da GTI

na opinião de 43% dos pesquisados; e possibilitaria mais justiça na remuneração para 42% deles. Estes dados revelaram que existiria maior esforço para o trabalho, o que sob a ótica da Teoria VIE, pode indicar que para esses pesquisados o esforço no trabalho os conduziria ao recebimento do bônus (*outcome* final).

Esses dados sinalizam, ainda, que os pesquisados identificaram que o bônus estaria associado a outros resultados (*outcomes*) os quais possivelmente teriam valência positiva para os servidores, como por exemplo: “mais justiça na remuneração” (42%), “aumento da qualidade do trabalho” (38%), “influência positiva no relacionamento das chefias e suas equipes” (25%), e “maior visão de longo prazo” (24%), “facilitação do trabalho em equipe” (22%).

Conclui-se esta seção com a compreensão de que os dados apresentados nas Tabelas 17 e 18 e no Gráfico 10 sinalizam que um bônus de desempenho influenciaria positivamente a motivação da maioria dos pesquisados, uma vez que constatou-se que para a maioria deles o bônus teria a expectativa positiva de trazer tanto a recompensa financeira (resultado final) quanto diversos resultados intermediários que teriam valência positiva. Em vista disso, acredita-se que, sob a ótica da Teoria VIE, o bônus influenciaria uma força motivacional positiva nos pesquisados, como representado na Figura 5 na qual resultados intermediários de valência positiva estão na cor verde e os de valência negativa na cor vermelha.

Figura 5 - Influência do Bônus



Fonte: Elaborada pela pesquisadora (2015)

No próximo capítulo serão apresentadas as considerações finais desta pesquisa, limitações e sugestões para estudos futuros.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste último capítulo são apresentadas as contribuições deste trabalho, bem como sugestões para estudos futuros decorrentes de possíveis desdobramentos deste tema.

Para alcançar o **primeiro objetivo específico** desta pesquisa, buscou-se identificar se nos tribunais pesquisados existe a necessidade de incentivar a adoção/consolidação de muitas práticas fundamentais para que a TI agregue valor e contribua para a realização da missão dessas instituições.

Neste aspecto, os dados obtidos na pesquisa de campo, sinalizaram para a necessidade de desenvolvimento de ações que incentivem a consolidação de práticas, inspiradas em *frameworks* como COBIT, ITIL, metodologia de gerência de projetos, processos de desenvolvimento de software e normas de segurança de TI.

Ainda no tocante às práticas de GTI, observou-se que apesar dessas instituições já realizarem planejamento estratégico há cerca de seis anos, os achados sugerem que ainda é pequeno o conhecimento acerca das funções do PEI e do PETI e, principalmente, dos reflexos da sua adoção como instrumento de gestão. Acredita-se que, conforme relatado pela OCDE (2005), uma política de pagamento por desempenho pode trazer mudanças organizacionais e um maior interesse e envolvimento desses servidores na construção e monitoramento dos indicadores estratégicos.

Quanto ao **segundo objetivo específico** deste estudo, procurou-se identificar a percepção dos servidores sobre características dos indicadores do PETI, visando o uso desses indicadores para a medição de desempenho profissional. Os resultados obtidos revelaram que a maioria dos pesquisados consideraram que, a princípio, esses indicadores poderiam reduzir a subjetividade de processos de avaliação e se mostram mais adequados para a mensuração do desempenho de equipes do que para a avaliação do desempenho individual.

Considerando a natureza exploratória da pesquisa, com o **terceiro objetivo específico** buscou-se conhecer a percepção dos servidores sobre qual forma de implementação de um bônus por desempenho, seria mais adequada para incentivar o uso de boas práticas de GTI.

Com relação à periodicidade de pagamento do bônus (mensal/anual), os dados revelaram que não houve consenso entre os pesquisados. Acredita-se que esse achado está relacionado com os distintos intervalos de medição dos indicadores do PETI. No entanto, as lições registradas pela OCDE (2005) orientam que políticas dessa natureza devem ser regidas por regras uniformes para todas as equipes de uma organização. Nesse sentido, a periodicidade anual se mostra a opção mais indicada.

Ainda com relação a forma de implementação do bônus, observou-se que 45% dos respondentes consideraram que um processo de avaliação do alcance de metas de desempenho deveria considerar metas para os indivíduos e para as equipes, isto é, metas mistas. Esses achados sinalizam que houve uma percepção da importância do incentivo à cooperação entre os servidores, coincidindo com a tendência de adoção de políticas de pagamento por desempenho de grupos, verificada no serviço público de outros países.

Por fim, com o **quarto objetivo específico** buscou-se sondar possíveis influências que o bônus traria para a motivação dos servidores. Nesse sentido, os achados mostraram que para a maioria dos participantes haveria um maior incentivo para o esforço no trabalho. Além disso, na opinião dos pesquisados um bônus por desempenho poderia trazer outros resultados que foram considerados importantes, como por exemplo: reconhecimento do trabalho pelos superiores e pelos pares, facilitação do trabalho em equipes e desafios profissionais.

Esses achados sugerem, sob a ótica da Teoria VIE, que a maioria dos pesquisados acredita que seu esforço poderá levá-los ao recebimento do bônus, isto é, o desempenho seria a instrumentalidade para a obtenção do resultado final. Além disso, como os respondentes indicaram uma expectativa de ocorrência desses outros resultados, os quais também teriam uma valência positiva, acredita-se que com uma política de bônus por desempenho existiria uma força motivacional positiva visando o recebimento dessa remuneração.

Pelo exposto, acredita-se que o objetivo geral perseguido nesta pesquisa foi alcançado, visto que se ampliou o conhecimento acerca da percepção dos servidores quanto aos diversos processos que integram uma política de remuneração variável, vislumbrou-se a possibilidade de associar os indicadores estratégicos de TI com uma política dessa natureza. Ademais, verificou-se que a

existência de um bônus por desempenho incentivaria a consolidação de práticas de GTI, fomentando assim os processos voltados para uma gestão por resultados nesses órgãos do Judiciário.

Ao longo da pesquisa não foi possível aprofundar o conhecimento acerca a percepção dos pesquisados sobre a pouca transparência e baixo senso de justiça de um eventual processo de avaliação de desempenho. Contudo, a análise dos relatos dos participantes sugere que há uma descrença com relação à adoção de modelos da iniciativa privada no serviço público. Possivelmente, tal percepção decorre de questões culturais, que associam a mensuração do desempenho profissional dos servidores com o personalismo e clientelismo, como ensina Bergue (2014).

Em vista disso, sugere-se a realização de futuros estudos visando averiguar o porquê dessa percepção, bem como verificar se ela se estende pelas outras unidades das instituições, uma vez que este trabalho focalizou a área de TI.

Sugere-se para as instituições pesquisadas que em uma eventual adoção de uma política de remuneração variável do tipo bônus por desempenho, seja realizada uma revisão dos indicadores que serão utilizados para a mensuração do desempenho visando garantir uma ampla compreensão de seu cálculo. Além disso, acredita-se que assegurar a participação dos servidores no processo de estabelecimento de metas bem como realizar as avaliações de desempenho de forma transparente podem ser fatores críticos para o sucesso de uma política dessa natureza.

Considerando que a adoção de processos voltados para a gestão por resultados vem ocorrendo há pouco tempo nas unidades de TI do Poder Judiciário, acredita-se que a temática relacionada com indicadores, seus atributos e efetivo uso no monitoramento da atuação estratégica da TI dentro dos Tribunais, pode ser utilizada em futuros estudos exploratórios.

Por fim, acredita-se que o atual momento vivido no Poder Judiciário, com a gradual adoção de práticas da *New Public Management*, é propício para a investigação de temas que contribuam para a compreensão dos fatores que afetam a motivação dos servidores públicos, elementos essenciais para a melhoria da qualidade dos serviços prestados para a sociedade.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO/IEC 17799**: tecnologia da informação — técnicas de segurança — código de prática para a gestão da segurança da informação, 2005.

_____. **NBR 38500**. Corporate Governance of Information Technology, 2008.

ABRUCIO, F. L., **Trajectoria recente da gestão pública brasileira**: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas, Rev. Adm. Pública v. 41. Rio de Janeiro, 2007. Disponível em <<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122007000700005>>. Acesso em: mar 2014.

ALEPE – Assembleia Legislativa do Estado de Pernambuco, **Lei 15.310** de 11 de junho de 2014. Institui, no âmbito do Poder Judiciário do Estado de Pernambuco, o Bônus de Desempenho Jurisdicional – BDJ, e dá outras providências. Disponível em <<http://legis.alepe.pe.gov.br/arquivoTexto.aspx?tiponorma=1&numero=15310&complemento=0&ano=2014&tipo=>>>. Acesso em: jul. 2014.

ALESE – Assembleia Legislativa do Estado de Sergipe, **Lei 6.351** de 02 de janeiro de 2008. Institui gratificação para premiar servidores que se destaquem no desempenho de suas atribuições. Disponível em <http://www.al.se.gov.br/Detalhe_Lei.asp?Numerolei=6943>. Acesso em: set. 2014.

_____. **Lei 6.642** de 30 de junho de 2009. Institui retribuição pecuniária por aula proferida na Escola de Administração Judiciária de Sergipe, acresce parágrafo único ao artigo 1º da Lei 6.351, de 02 de janeiro de 2008, transforma cargos em comissão e funções de confiança do Poder Judiciário do Estado de Sergipe, e dá outras providências correlatas. Disponível em <http://www.al.se.gov.br/Detalhe_Lei.asp?Numerolei=%207166>. Acesso em: set 2014.

AKABANE, G. K. **Gestão Estratégica da Tecnologia da Informação**: conceitos, metodologias, planejamento e avaliações. São Paulo: Atlas, 2012.

AMORIM, T. N. G. F. **Eu, líder**: construindo o sucesso corporativo. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

ASSIS, L.O. M; REIS NETO, M. T. **Remuneração Variável no Setor Público**: Investigação das Causas do Fracasso e Implicações para o Estado Brasileiro. Revista Eletrônica de Gestão Organizacional, PROPAD/UFPE Gestao.org, v. 9 n. 3, p. 585-614, set/dez.2011. Disponível em <<http://www.revista.ufpe.br/gestaoorg/index.php/gestao/article/view/455>>. Acesso em: mar. 2014.

ASSIS, M. T., **Indicadores de Gestão de Recursos Humanos**: usando indicadores demográficos, financeiros e de processos na gestão do capital humano, Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.

BACELLAR FILHO, R.F. **Profissionalização da Função Pública**: A Experiência Brasileira, Cadernos da Escola de Direito e Relações Internacionais da Faculdade do Brasil, mar-ago 2002. Disponível em

<<http://apps.unibrasil.com.br/Revista/index.php/direito/article/viewFile/591/509>>. Acesso em: mar. 2014.

Banco Mundial. **Fazendo com que a justiça conte**. Medindo e aprimorando o judiciário brasileiro. Relatório n.32789, Banco Mundial: Washington, 2004. Disponível em <<https://www.amb.com.br/docs/bancomundial.pdf>>. Acesso em mar. 2015.

BARBOSA, J. M. S. **Sistema de Remuneração Variável em Contexto de Contração Económica** – estudo de caso. Repositório Aberto da Universidade do Porto. Faculdade de Economia, set/12013. Disponível em <<http://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/69776/2/15964.pdf>>. Acesso em: dez. 2014.

BARBOSA, L. **Meritocracia à brasileira**: o que é desempenho no Brasil? Revista do Serviço Público. Brasília, a.47, v.120, n. 3 set-dez/1996. Disponível em <<http://seer.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/396>>. Acesso em: mar. 2014.

BAUER, M.W; GASKELL G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**, 4^a. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**, 5^a. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BERGUE, S. T, **Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público**, São Paulo: Atlas, 2014.

BRASIL, **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**, disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: ago. 2014.

_____. **Decreto nº. 5.378** de 23 de fevereiro de 2005. Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato_2004-2006/2005/Decreto/D5378.htm>. Acesso em: dez/2014.

_____. **Emenda Constitucional nº. 45** de 30 de dezembro de 2004. Altera dispositivos dos arts. 5º, 36, 52, 92, 93, 95, 98, 99, 102, 103, 104, 105, 107, 109, 111, 112, 114, 115, 125, 126, 127, 128, 129, 134 e 168 da Constituição Federal, e acrescenta os arts. 103-A, 103B, 111-A e 130-A, e dá outras providências. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc45.htm>. Acesso em: mar. 2014.

_____. **Indicadores de programas**: Guia Metodológico. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos. Brasília: MP, 2010. Disponível em <http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/spi/publicacoes/10032_4_indicadores_programas-guia_metodologico.pdf>. Acesso em: out. 2014.

_____. **Lei nº. 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/L10101compilado.htm>. Acesso em: mar. 2014.

_____. **Lei nº. 11.416** de 15 de dezembro de 2006. Dispõe sobre as carreiras dos servidores do Poder Judiciário da União. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/l11416.htm. Acesso em: out. 2014.

_____. **Portaria nº. 216** de 19 de dezembro de 2012. Regulamento o acesso público ao banco de dados do “Sistema de Estatísticas do Poder Judiciário. Disponível em <http://www.cnj.jus.br//images/atos_normativos/portaria/portaria_216_19122012_04012013152435.pdf>. Acesso em: nov. 2014.

_____. **Resolução nº. 70** de 18 de março de 2009a. Dispõe sobre o Planejamento e Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Disponível em [http://www.cnj.jus.br/atos-normativos?tipo\[\]=7&numero=70&data=2009&expressao=&origem=Todos&pesq=1](http://www.cnj.jus.br/atos-normativos?tipo[]=7&numero=70&data=2009&expressao=&origem=Todos&pesq=1). Acesso em: jul. 2014.

_____. **Resolução nº. 90** de 29 de setembro de 2009b. Dispõe sobre os requisitos de nivelamento de tecnologia da informação no âmbito do Poder Judiciário. Disponível em <http://www.cnj.jus.br/images/atos_normativos/resolucao/resolucao_90_29092009_02012013134629.pdf>. Acesso em: mar. 2014.

_____. **Resolução nº. 99** de 24 de novembro de 2009c. Institui o Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicação no âmbito do Poder Judiciário. Disponível em <http://www.cnj.jus.br//images/atos_normativos/resolucao/resolucao_99_24112009_10102012191526.pdf>. Acesso em: mar. 2014.

_____. **Resolução nº. 136** de 13 de julho de 2011. Altera a Resolução número 90 de 29/09/2009. Disponível em <<http://www.cnj.jus.br/atos-administrativos/atos-da-presidencia/resolucoespresidencia/15088-resolucao-n-136-de-13-de-julho-de-2011>>. Acesso em: jul. 2014.

_____. **Resolução nº. 185** de 18 de dezembro de 2013. Institui o Processo Judicial Eletrônico – PJe como sistema de processamento de informações e prática de atos processuais e estabelece os parâmetros para sua implementação e funcionamento. Disponível em <http://www.cnj.jus.br//images/atos_normativos/resolucao/resolucao_185_18122013_07012014161739.pdf>. Acesso em: dez. 2014.

_____. **Resolução nº. 198** de 1º de julho de 2014. Dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Disponível em <http://www.cnj.jus.br/images/resol_gp_198_2014_copiar.pdf>. Acesso em: ago. 2014.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Instituições, Bom Estado e Reforma da Gestão Pública**, Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado. n. 1. Salvador: março/abril/maio de 2005. Disponível em <<http://www.direitodoestado.com/>>

revista/RERE-1-MAR%C3%87O-2005 LUIZ%20CARLOS%20BRESSER%20PEREIRA.pdf>. Acesso em: ago. 2014.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Burocracia Pública e Reforma Gerencial**. 2007. Disponível em <<http://www.bresserpereira.Org.br/view.asp?cod=2429>>. Acesso em: mar. 2014.

CARVALHO, M. M., RABECHINI JÚNIOR, R. **Fundamentos em Gestão de Projetos: construindo competências para gerenciar projetos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

CARVALHO, T. C. **Falta a chamada Governança de TI**. Disponível em <<http://www.businessforum.com.br>> 2004. Acesso em: jul. 2013.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. n. 1. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DINSMORE, P. C. **AMA Manual de Gerenciamento de Projetos**, Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

FERNANDES, A. A.; ABREU, V. F. **Implantando a governança de TI - da estratégia à gestão dos processos e serviços**. Rio de Janeiro: Brasport, 2006.

FIGLIOLI, J. O. **Psicologia para Administradores: integrando teoria e prática**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FLANNERY, T. P.; HOFRICHTER, D.; PLATTEN, P. E. **Remuneração à Estratégia de Mudanças e à Cultura as Organizações**. Revista de Administração de Empresas, v. 36, n. 1, p.22-27, 1996. Disponível em <<http://www.spell.Org.br>>. Acesso em: jan. 2014.

FREITAS, V. P.; CARDOSO, R. L.; AQUINO, A. C. B.; JÚNIOR, R.C.R. **Mensuração de Desempenho em Organizações Públicas: o Caso da Secretaria da Fazenda do Rio Grande do Sul**. Revista do Serviço Público, Brasília v. 60, n. 3, p. 277-290, jul/set. 2009. Disponível em <<http://seer.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/27/24>>. Acesso em: mar. 2014.

GALBRAITH, J.R; LAWLER III E. E. & Associados. **Organizando para competir no futuro**. São Paulo: Makron Books, 1995.

GONÇALVES, A. P. **Análise das Relações entre Governança Corporativa e Governança de Tecnologia da Informação em Organizações Brasileiras**. Tese apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2012.

GRIFFIN, R. W.; MOORHEAD, G. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

HANASHIRO, D. M. M. **Recompensando Pessoas**, *In*: Hanashiro, D. M. M.; Teixeira, M. L. M.; Zaccarelli, L. M. (orgs.), *Gestão do Fator Humano uma Visão Baseada em Stakeholders*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

HAMPTON, D.R. **Administração Contemporânea: teoria, prática e casos**. 3. ed. São Paulo: Pearson Makron Books [1983], 1992.

HERZBERG, F.; MAUSNER, B. SYNIDERMAN B.B. **Motivation to Work**. 2nd ed. New York: John Wiley & Sons, 1959.

IBCG, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. São Paulo, SP: IBCG, 2009. Disponível em <http://www.ibgc.Org.br/userfiles/files/Codigo_Final_4a_Edicao.pdf>. Acesso em: jan. 2015.

ISACA - Information System Audit and Control Association (ISACA). **Cobit 4. 1. Rolling Meadows**: ISACA, 2008 - Information Technology Governance Institute, **Board briefing on IT governance**. 2007, p. 10. Disponível em < www.itgi.org>. Acesso em: 26/10/2012.

JANNUZZI, P.M. **Indicadores para diagnóstico, monitoramento e avaliação de programas sociais no Brasil**, Revista do Serviço Público, Brasília, v. 56, n. 2. p. 137-160 abril/junho 2005. Disponível em <<http://seer.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/222/227>>. Acesso em: mar. 2014.

JUCÁ, D. N; LIMA, L. E. M. **A Gratificação de Incentivo à Produtividade (GIAP) como Instrumento de Gestão Pública**. III Congresso CONSAD de Gestão Pública, Brasília, 2010. Disponível em <http://consad.Org.br/evento/iii-congresso/>>. Acesso em: ago. 2014.

JÚLIO, C. A.; SALIBI NETO, A. (Org.). **Estratégia e planejamento: autores e conceitos imprescindíveis**. São Paulo: Publifolha, 2002.

LACOMBE, B. M. B; ALBUQUERQUE L.G. **Avaliação e mensuração de resultados em gestão de pessoas: um estudo com as maiores empresas instaladas no Brasil**. Revista de Administração São Paulo, v. 43, n. 1, p. 5-16, jan./fev./mar. 2008. Disponível em <<http://www.revistas.usp.br/rausp/article/view/44463/48083>>. Acesso em: ago. 2014.

LATHAM, G. P; LOCKE E. **A goal setting: a motivational technique that Works. Organizational Dynamics**. New York, v. 2. 1979.

LEME, R. **Aplicação Prática de Gestão de Pessoas por Competências**. Rio de Janeiro: Qualimark, 2012.

MAGALHÃES, I. L.; PINHEIRO, W. B. **Gerenciamento de Serviços de TI na Prática – Uma abordagem com base na ITIL**. São Paulo: Novatec, 2007.

MARCONI, N. **A evolução do perfil da força de trabalho e das remunerações nos setores público e privado ao longo da década de 1990**. Revista do Serviço Público, Brasília, a. 54, n.º. 1 Jan-Mar 2003. Disponível em < <http://seer.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/260/265>>. Acesso em: mar. 2014.

MARRAS, J. P., **Administração de Recursos Humanos – Do operacional ao estratégico**, 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MASLOW A. H. **Maslow no gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualimark Ed, 2000.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de gestão pública contemporânea**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MAYO, E. **The social problems of an industrial civilization**. London: Routledge & Kegan Paul, 1954.

MCCLELLAND, D. C. A sociedade competitiva: realização e progresso social. Rio de Janeiro: Ed. Expressão e Cultura, 1972.

MCGREGOR, D. **Motivação e liderança**. São Paulo: Brasiliense, 1973.

MCKINNEY, C., **Capability Maturity Models and Outsourcing**. A case of risk management. ISACA, 2005.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2010.

MINAS GERAIS, **Lei Estadual nº. 14.693** de 30 de julho de 2003 - Institui o Adicional de Desempenho - ADE -, no âmbito da administração pública direta, autárquica e fundacional do poder executivo, e dá outras providências. Disponível em < <http://www.almg.gov.br/home/index.html>>. Acesso em: jul. 2014.

MINAS GERAIS, **Decreto nº. 44.873** de 14 de agosto de 2008 - Regulamenta a Lei n. 17.600, de 1º de julho de 2008, que disciplina o acordo de resultados e o prêmio por produtividade no âmbito do poder executivo e dá outras providências. Disponível em < <http://www.almg.gov.br/home/index.html>>. Acesso em: jul. 2014.

NOGUEIRA, J. M. M.; GÓIS L.O.L.; PACHECO, R.S.V.M., **A Gestão do Poder Judiciário: Uma Análise do Sistema de Mensuração de Desempenho do Judiciário Brasileiro**, III Congresso CONSAD de Gestão Pública. Brasília. Mar-2010. Disponível em < <http://consad.Org.br/evento/iii-congresso/>>. Acesso em: ago. 2014.

NADLER, D.A; HACKMAN J. R; LAWLER III, E.E. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1983.

NORTON, D.P.; KAPLAN, R. S. **A Estratégia em Ação**. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PACHECO, R. S. **Mudanças no perfil dos dirigentes públicos no Brasil e desenvolvimento de competências de direção**. VII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 2002a. Disponível em < <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/clad/clad0043904.pdf>>. Acesso em: set. 2014.

_____. **Política de recursos humanos para a reforma gerencial: realizações do período 1995-2002b**. Revista do Serviço Público. Ano 53. n. 4. out-dez 2002b.

_____. **Mensuração de desempenho no setor público**: os termos do debate. II Congresso CONSAD de Gestão Pública. Brasília. mai. 2009. Disponível em <<http://repositorio.fjp.mg.gov.br/consad/handle/123456789/320>>. Acesso em: jan. 2015.

PADOVANI, M. **Impacto da gestão de portfólio de projetos no desempenho organizacional e de projetos**. Tese apresentada ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2013.

PMI – Project Management Institute. **PMBOK – Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos**. 5. ed. Disponível em < <https://brasil.pmi.org/>>. PMI, 2012.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E.C. **Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]**: métodos e técnica da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale Editora, 2013. Disponível em <<https://www.feevale.br/cultura/editora-feevale/metodologia-do-trabalho-cientifico---2-edicao>>. Acesso em: ago. 2014.

OCDE – Organisation de Coopération et de Développement Économiques, **Paying for performance: policies for government employees**. Paris: OECD Publishing, 2005. Disponível em <http://oecd-library.Org>. Acesso em: Jun. 2014.

REIS NETO, M. T. **A Remuneração Variável na Percepção dos Empregados e Suas Consequências na Motivação e no Desempenho**. Tese apresentada ao Curso de Doutorado em Administração do Centro de Pós-graduação e Pesquisas da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2004.

REIS NETO, M. T.; ASSIS L. O. M. **Principais Características do Sistema de Remuneração Variável no Choque de Gestão em Minas Gerais**: o Acordo de Resultados e o Prêmio de Produtividade, Revista Gestão Regionalidade, vol. 26, n. 76, jan/abr. 2010. Disponível em < <http://seer.uscs.edu.br/>>. Acesso em: ago. 2014.

REIS NETO, M T.; MARQUES A. L. **A Satisfação dos Profissionais de Informática com os Fatores Motivacionais**: Um Estudo sobre Expectativas e Percepções. Revista de Negócios. Blumenau. 2003 v. 8, n. 4. Disponível em <<http://proxy.furb.br/ojs/index.php/rn/article/view/301/288>>. Acesso em: mar/2014

REZENDE, D. A. **Sistemas de informações organizacionais**: guia prático para projetos. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Planejamento Estratégico Para Organizações Privadas e Públicas**: guia prático para elaboração do projeto de plano de negócios. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

REZENDE, D. A.; ABREU, A. F. **Tecnologia da Informação Aplicada a Sistemas de Informação Empresariais**: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

RIBEIRO, R. J. B.; BLIACHERIENE, A. C. **Construindo o Planejamento Público**: buscando a integração entre política, gestão e participação popular. São Paulo: 2013.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**, 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

ROBBINS, S. P.; TIMOTHY, A. J.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

RODRIGUES, W. A.; REIS NETO, M. T.; FILHO, C. G. **As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas**: um estudo no setor público. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, jan/fev/2014. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v48n1/a11v48n1.pdf>>. Acesso em: mar. 2014.

SCHERMERHORN JR. R.; HUNT J. G; OSBORN R. N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Guia de Elaboração de PDTI do SISP**. Versão 1.0. Brasília: MP/SLTI, 2012. Disponível em: <http://www.sisp.gov.br/guiapdti/wiki/download/file/Guia_de_Elaboração_de_PDTI_v1.0__versao_digital_com_capa.pdf>. Acesso em: dez/2014.

SENA, G. A, **A Reforma do Poder Judiciário no Brasil**: uma análise a partir das metas do Conselho Nacional de Justiça. In: XXXVI Encontro da ANPAD, 2012.

SNELL, S.; BOHLANDER, G. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

SOTO, E. **Comportamento organizacional**: o impacto das emoções. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

SOUZA, E. J. **O princípio da eficiência como instrumento de controle dos procedimentos licitatórios do Tribunal Regional Eleitoral de Pernambuco (TRE/PE)**: paradigmas para sua aferição. Dissertação de Mestrado em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste. Recife, 2010.

STAKE, R. E. **Pesquisa Qualitativa**: estudando como as coisas funcionam. Porto Alegre: Penso, 2011.

STEERS, R. M.; PORTER L. W. **Motivation and work behavior**. 4. ed. New York: McGrawHill, 1987.

STREIT, R.; MAÇADA, A. C.; BORENSTEIN, D. **Tecnologia da Informação na Governança do Sistema Financeiro Nacional (SFN)**. In: Congresso Anual de Tecnologia da Informação (CATI). São Paulo, 2004.

TAROUCO, H. H.; GRAEML, A. R. **Governança de tecnologia da informação: um panorama da adoção de modelos de melhores práticas por empresas brasileiras usuárias**. RAUSP - Revista de Administração v. 26, n. 11 (2011), Disponível em <<http://www.revistas.usp.br/rausp/article/view/44521>>. Acesso em: jul. 2014.

TCU – Tribunal de Contas da União, **Acórdão nº. 1.233/2012a** - Relatório de Auditoria do TMS 6/2010. Disponível em <<http://www.senado.leg.br/atividade/materia/getPDF.asp?t=109221&tp=1>>. Acesso em: jul. 2014.

TAYLOR, F.W. **Princípios da administração científica**. 7ª. ed. São Paulo: Atlas, 1978

TCU – Tribunal de Contas da União, **Acórdão nº. 2.585/2012b** - Relatório de Levantamento. Avaliação da Governança de Tecnologia da Informação na Administração Pública Federal. Oportunidades de melhoria. Recomendações Disponível em <http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/comunidades/tecnologia_informacao/pesquisas_governanca/>. Acesso em: 27/07/2014.

TCU – Tribunal de Contas da União, **Acórdão nº. 3.177/2014a**- Relatório de Levantamento. Avaliação da Governança de Tecnologia da Informação na Administração Pública Federal. Disponível em <http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/comunidades/tecnologia_informacao/pesquisas_governanca/>. Acesso em: set. 2014.

TCU – Tribunal de Contas da União, **Acórdão nº. 749/2014b** – Auditoria Operacional. Tribunal Regional Eleitoral de Pernambuco. Disponível em <<https://contas.tcu.gov.br/juris/Web/Juris/ConsultarTextual2/Jurisprudencia.faces?numeroAcordao=749&anoAcordao=2014>>. Acesso em: 15/06/2014.

TJSE – Tribunal de Justiça do Estado de Sergipe, **Resolução 11/2008** - , Regulamenta a Lei nº 6.351, de 4 de janeiro de 2008, que institui gratificação para premiar servidores. Disponível em <http://www.tjse.jus.br/tjnet/publicacoes/resolucoes/visualizar_resolucao.wsp?tmp.codigo=438>. Acesso em: 25/11/2014.

TODOROV, J. C; MOREIRA, M. B. **O Conceito de motivação na psicologia**, Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva, v. 7, n. 1, São Paulo, jun/2005. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S151755452005000100012&script=sci_arttext&lng=pt>. Acesso em: mar. 2014.

TRE-PE – Tribunal Regional Eleitoral de Pernambuco, **Resolução nº. 126** de 17 de dezembro de 2009d. Dispõe sobre o Planejamento Estratégico no âmbito do Tribunal Regional Eleitoral de Pernambuco, para o período de 2010 a 2014. Disponível em <<http://www.justicaeleitoral.jus.br/arquivos/tre-pe-resolucao-no-126-2009-anexo-planejamento-estrategico-2010-2014>>. Acesso em: mar. 2014.

TRF5 – Tribunal Regional da 5ª. Região, **Painel Estratégico da Tecnologia da Informação da JF – 2010-2014**. Disponível em <http://www.trf5.jus.br/index.php?option=com_content&view=article&id=512:planejamento-estrategico-da-jf&catid=179:planejamento-estrategico&Itemid=437>. Acesso em: out/2014.

TROSA, S. **Gestão pública por resultados**: quando o Estado se compromete. Brasília: ENAP, 2001.

TRT6 – Tribunal Regional do Trabalho da 6ª. Região, **Ato TRT-GP nº. 262/2013** – Aprovação do PETI e PDTI do TRT6. Disponível em <<http://www.trt6.jus.br/portal/planejamento-estrategico>>. Acesso em: out. 2014

TSE – Tribunal Superior Eleitoral, **Resolução nº. 2.582/2007**. Disponível em http://www.normasbrasil.com.br/norma/resolucao-22582-2007_104690.html. Acesso em: set/2014.

TURBAN, E.; VOLONINO L. **Tecnologia da Informação para Gestão**: em busca do melhor desempenho estratégico e operacional. 8. ed. Porto Bookman, 2013.

VANNI, R. M. P. **Governança de TI na Universidade de São Paulo**. São Paulo: USP, 2005.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2011.

VROOM, V. H. **Work and Motivation**. Rev. e atual. New York: Wiley, 1995.

WEIBEL, A.; ROST K.; OSTERLOH M. **Pay for performance in the public sector benefits and (hidden) costs**. Journal of Public Administration Research and Theory, 20, 387-412, 2010.

WEILL, P.; ROSS, J. W. **Governança de TI: tecnologia da informação**. São Paulo: M. Books, 2006.

XAVIER, P. R; SILVA, M. O.; NAKAHARA, J. M. **Remuneração Variável**. São Paulo: Makron Books, 1999.

APÊNDICE A – Modelo do Questionário Eletrônico

Neste apêndice encontra-se o modelo do questionário eletrônico utilizado para a coleta dos dados.

Com o intuito de trazer uma visualização do questionário o mais fiel possível tanto com relação ao conteúdo como quanto à estética, optou-se por copiar para este apêndice o relatório emitido diretamente do software Google Forms³³ com a imagem do relatório visualizado pelos participantes.

Conforme descrito no Capítulo 3, durante a fase de pré-teste, verificou-se a necessidade de adaptação do teor da questão 10 para contemplar a lista de indicadores do PETI de cada uma das instituições pesquisadas. Portanto, visando evitar a reprodução desnecessárias de 3 modelos de questionários que são idênticos, os quadros 5, 6 e 7, a seguir apresentados contém esses indicadores e com seus respectivos períodos de medição.

Quadro 5 - Indicadores Estratégicos do TRE-PE

Indicador	Descrição	Período Medição
IND 01	Índice de Satisfação do Cliente Interno	Mensal
IND 02	Quantidade de Novos Serviços de TIC Disponibilizados na Web	Anual
IND 03	Índice de Urnas Eletrônicas Substituídas	A cada eleição
IND 04	Índice de Entregas Validadas	Anual
IND 05	Índice de Entregas Não Alinhadas com as Iniciativas do PETIC	Anual
IND 06	Índice de Disponibilidade de Infraestrutura do Tribunal para os Serviços Definidos como Essenciais	Mensal
IND 07	Índice de Etapas do Plano de Gerenciamento de Incidentes Concluídas	Anual
IND 08	Quantidade de Processos de Gestão Modelados	Anual
IND 09	Índice de Projetos Construídos conforme a Metodologia de Gerenciamento de Projetos da STIC	Anual
IND 10	Índice de Participação em Eventos de Capacitação	Anual
IND 11	Índice de Execução do Orçamento de TIC	Anual
IND 12	Índice de Implantação da Gestão de Ativos de TIC	Semestral

Adaptado pela pesquisadora. Fonte: PETIC do TRE-PE

³³ Informações detalhadas sobre o uso do software Google Forms para coleta de dados encontram-se disponíveis em <<https://support.google.com/docs/answer/87809?hl=pt-BR>>. Acesso em set/2014.

Quadro 6 - Indicadores Estratégicos de TI do TRF5

Indicador	Descrição	Período Medição
IND 01	Taxa de Soluções de TI Consideradas Satisfatórias pelos Clientes	Bianual
IND 02	Taxa de Satisfação com o Funcionamento Sistêmico da TI	Bianual
IND 03	Taxa de Não Aderência aos Padrões e Metodologias de TI Estabelecidas para a instituição	Semestral
IND 04	Índice de Processos Estratégicos de Governança de TI Monitorados	Semestral
IND 05	Taxa de Solução das Solicitações dos Clientes	Semestral
IND 06	Taxa de Servidores de TI com as Competências Necessárias para o Alcance da Estratégia Desenvolvida	Semestral
IND 07	Taxa de Assertivas do Clima Organizacional Considerados Favoráveis para os Servidores de TI	Bianual
IND 08	Taxa de Aderência ao Requisito de Nivelamento da Força de Trabalho	Anual
IND 09	Taxa de Processos Operacionais de TI Monitorados	Anual
IND 10	Taxa de Previsão Orçamentária Destinada para os Projetos Estratégicos de TI Garantida	Semestral
IND 11	Taxa de Execução Orçamentária-Financeira dos Projetos TI em Relação ao Planejado	Semestral

Adaptado pela pesquisadora. Fonte: Painel Estratégico do TRF5

Quadro 7 - Indicadores Estratégicos de TI do TRT6

Indicador	Descrição	Período Medição
IND 01	Índice de Satisfação dos Usuários de Serviços de TI	Anual
IND 02	Índice de Implantação do Processo Judicial Eletrônico	Mensal
IND 03	Índice de Sucesso na Execução de Projetos de TI	Mensal
IND 04	Índice de Maturidade em Governança de TI	Anual
IND 05	Índice de Disponibilidade dos Serviços de Tecnologia da Informação	Mensal
IND 06	Índice de Disponibilidade das Informações Relacionadas à Área de TI	Semestral
IND 07	Índice de Atendimento aos Padrões Nacionais de TI Estabelecidos pelo CNJ	Semestral
IND 08	Índice de Execução do Plano de Capacitação de TI	Anual
IND 09	Índice de Execução do Orçamento de TI	Mensal

Adaptado pela pesquisadora. Fonte: PETI do TRT6

Figura 6 - Questionário: Introdução

Questionário para Pesquisa Acadêmica - Mestrado em Gestão Pública

Prezado(a),

Esta pesquisa tem objetivo exclusivamente acadêmico, está sendo desenvolvida sob a responsabilidade do Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal de Pernambuco - UFPE, como parte do estudo de campo no Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste -MGP.

Sua colaboração é muito importante, por esta razão a sinceridade de suas respostas é fundamental.

Antecipadamente agradeço.

Atenciosamente,

Mônica Monteiro
monica.monteiro@ufpe.br

*Obrigatório

Informações adicionais

Questionário adaptado de Reis Neto (2004) - UFMG.

Será mantido o sigilo de todas as respostas deste questionário, que não serão repassadas no total ou em parte para terceiros ou para a direção da instituição pesquisada.

Saliento que a aplicação deste questionário eletrônico junto aos servidores da unidade de Tecnologia da Informação e Comunicação foi previamente autorizado pela Presidência desse Tribunal.

ATENÇÃO: suas respostas só serão gravadas ao final do preenchimento, quando você clicar no botão ENVIAR, em seguida será exibida uma mensagem informando que suas respostas foram registradas.

Após o envio não será possível alterar as respostas, em caso de dúvidas, estou à disposição pelo e-mail monica.monteiro@ufpe.br

Figura 7 - Questionário: Perguntas de 1 a 6

Bloco 1 - Caracterização do pesquisado

1. 1 Faixa etária *
Selecione uma das opções
Marcar apenas uma oval.

de 18 a 30 anos
 de 31 a 40 anos
 de 41 a 50 anos
 de 51 a 60 anos
 mais de 60 anos

2. 2 Sexo: *
Marcar apenas uma oval.

feminino
 masculino

3. 3 Estado civil: *
Marcar apenas uma oval.

solteiro
 casado
 separado ou divorciado
 viúvo

4. 4 Vínculo com a instituição: *
Marcar apenas uma oval.

servidor do quadro próprio da instituição
 servidor requisitado de outro órgão
 servidor comissionado
 Outro: _____

5. 5 Tempo de trabalho na instituição *
Marcar apenas uma oval.

até 2 anos
 de 2 a 5 anos
 5 a 10 anos
 mais de 10 anos

6. 6 Caracterização do Pesquisado - Nível hierárquico atual: *
Marcar apenas uma oval.

ocupante de cargo comissionado (CJ) ou ocupante de função comissionada (FC)
 não ocupante de função ou cargo comissionado

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2015)

Figura 8 - Questionário: Perguntas de 7 a 9

7.7 Escolaridade: *
Marcar apenas uma oval.

ensino médio
 ensino superior
 especialização
 mestrado
 doutorado

Bloco 2 - Governança Institucional e Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC)

8.8 Você conhece o Plano Estratégico da sua instituição? *
Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

não conheço tem um vasto conhecimento

9.9 Você conhece o PETIC da sua instituição? *
TIC - Plano Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicação
Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

não conheço tem um vasto conhecimento

Figura 9 - Questionário: Perguntas 10 a 12

10. 10 Da relação de indicadores abaixo assinale aquele que você considera que é **MAIS** vinculado com as suas atividades: *

Estes indicadores foram extraídos do PETIC da instituição, disponível na internet. Marcar apenas uma oval.

IND 01 - Índice de Satisfação do Cliente Interno - Periodicidade: Mensal.

IND 02 - Quantidade de Novos Serviços de TIC Disponibilizados na Web - Periodicidade: Anual.

IND 03 - Índice de Urmas Eletrônicas Substituídas - Medido a cada eleição.

IND 04 - Índice de Entregas Validadas – Periodicidade: Anual.

IND 05 - Índice de Entregas Não Alinhadas com as Iniciativas do PETIC - Periodicidade: Anual.

IND 06 - Índice de Disponibilidade de Infraestrutura do Tribunal para os Serviços Definidos como Essenciais - Periodicidade: Mensal.

IND 07 - Índice de Etapas do Plano de Gerenciamento de Incidentes Concluídas - Periodicidade: Anual.

IND 08 - Quantidade de Processos de Gestão Modelados - Periodicidade: Anual.

IND 09 - Índice de Projetos Construídos conforme a Metodologia de Gerenciamento de Projetos da STIC - Periodicidade: Anual.

IND 10 - Índice de Participação em Eventos de Capacitação - Periodicidade: Anual.

IND 11 - Índice de Execução do Orçamento de TIC - Periodicidade: Anual.

IND 12 - Índice de Implantação da Gestão de Ativos de TIC - Periodicidade: Semestral.

Nenhum dos indicadores acima tem vínculo com as atividades que realizo.

Não sei.

11. 11 Caso existam, informe outros indicadores, além do já assinalado na questão anterior, que também se relacionam com as atividades que você realiza: Utilize o padrão IND nn, onde nn é o número do indicador. A relação de indicadores do PETIC encontra-se na questão anterior.

12. 12 Como você classifica o seu conhecimento sobre COBIT ? *

COBIT - Control Objectives for Information and Related Technology
Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

não conheço tem um vasto conhecimento

Figura 10 - Questionário: Perguntas de 13 a 17

13. 13 Como você classifica o seu conhecimento sobre Gerência de Projetos ? *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

não conheço tem um vasto conhecimento

14. 14 Como você classifica o seu conhecimento sobre ITIL ? *

ITIL - Information Technology Infrastructure Library

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

não conheço tem um vasto conhecimento

15. 15 Como você classifica o seu conhecimento a respeito das normas de segurança da informação vigentes na instituição ? *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

não conheço tem um vasto conhecimento

16. 16 Como você classifica o seu conhecimento sobre Processo de Desenvolvimento de Software ? *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

não conheço tem um vasto conhecimento

17. 17 Como você classifica as atividades que realiza: *

Marcar apenas uma oval.

Trabalho predominantemente com projetos de TIC

A maior parte das minhas atividades consiste em operações de TIC

Trabalho tanto com operações como com projetos

Realizo, predominantemente, atividades administrativas

Não classifico minhas atividades em nenhuma das opções acima

Outro: _____

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2015)

Figura 11 - Questionário: Perguntas de 18 a 20

Bloco 3 - Contexto da pesquisa - Bônus de Desempenho

Existem diversas formas de remuneração variável, porém esta pesquisa acadêmica objetiva identificar a sua percepção especificamente a respeito do pagamento de uma possível remuneração variável do tipo Bônus de Desempenho (que pode ser um valor adicionado ao seu salário mensal ou um bônus anual) em função do alcance de metas associadas aos indicadores estratégicos do PETIC.

No contexto deste estudo, esta política não substitui reajustes salariais que objetivam uma reposição de inflação ou ganhos para a categoria.

Um exemplo deste tipo de política é a Lei 15.310, publicada em 11/06/2014, que instituiu, no âmbito do Poder Judiciário do Estado de Pernambuco, o Bônus de Desempenho Jurisdicional, dispondo sobre a remuneração variável da seguinte forma:

- pagamento de uma premiação anual por resultados, vinculada ao alcance de metas;
- os resultados poderão ser aferidos por indicador global e/ou indicadores específicos;
- pagamento apenas para os servidores efetivos e comissionados em pleno exercício na área fim do Tribunal de Justiça;
- seu valor corresponderá a, no máximo, 100% da remuneração mensal do beneficiado;
- o bônus não se integrará, nem será incorporado aos vencimentos, proventos ou pensões.

Supondo a existência de uma política desta natureza para os servidores lotados na unidade de TIC da sua instituição, responda as perguntas a seguir:

18. 18 Indicadores de resultado, de uma forma geral, são adequados para medir desempenho individual. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	
Discordo muito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo muito

19. 19 Indicadores de resultado, em geral, são adequados para medir o desempenho de equipes *

Nesta pesquisa, entende-se por EQUIPE os integrantes de um grupo formado para compor um time de projeto, uma seção, departamento, coordenação ou até mesmo a unidade de TIC da instituição.

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	
Discordo muito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo muito

20. 20 Dentre os indicadores enumerados no PETIC, um ou mais são de fácil COMPREENSÃO pelos integrantes da unidade de TIC. *

PETIC - Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicação. Os indicadores encontram-se relacionados na questão 10.

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	
Discordo muito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo muito

Figura 12 - Questionário: Perguntas de 21 a 24

21. **21 Dentre os indicadores enumerados no PETIC, um ou mais são mensurados com a PERIODICIDADE adequada. ***
 PETIC - Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicação. Os indicadores encontram-se relacionados na questão 10..
 Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Disordo muito Concordo muito

22. **22 Informe sua percepção sobre o estabelecimento de metas de desempenho, supondo a existência de uma política de remuneração variável na unidade de TIC da sua Instituição. ***
 Assinale uma ou mais opções. Caso não concorde com nenhuma afirmação, por favor, informe sua opinião no campo "Outro".
 Marque todas que se aplicam.

Na instituição onde trabalho, seria possível o estabelecimento de metas adequadas para indicadores de resultado, que medem desempenho individual e/ou de equipes.

A instituição ofereceria condições para que eu pudesse participar (direta ou indiretamente) do processo de estabelecimento de metas.

Tenho a percepção de que haveria justiça no processo de estabelecimento de metas.

Outro: _____

23. **23 Qual a sua opinião sobre um eventual processo de avaliação do alcance de metas associadas a indicadores, supondo a existência de uma política de remuneração variável na unidade de TIC da sua instituição. ***
 É possível assinalar UMA ou MAIS opções. Se desejar, acrescente informações no campo "Outro".
 Marque todas que se aplicam.

A avaliação de desempenho individual e/ou de equipes seria realizada de forma justa.

A avaliação de desempenho individual e/ou de equipes seria realizada de forma transparente.

A avaliação de desempenho individual e/ou de equipes seria de fácil compreensão pelos envolvidos.

Indicadores do PETIC podem ser usados para reduzir a subjetividade dos processos de avaliação de desempenho.

Outro: _____

24. **24 Na sua opinião, qual das formas de remuneração variável seria a mais adequada para contribuir positivamente com a Governança de TIC: ***
 Nesta pesquisa compreende-se Governança de TIC como o uso de boas práticas de planejamento, gestão e execução das atividades de TIC.
 Marcar apenas uma oval.

Pagamento de bônus MENSAL (limitado a 8% do vencimento)

Pagamento de bônus ANUAL (limitado a 100% do vencimento)

Na minha opinião nenhuma das duas formas acima seria adequada

Outro: _____

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2015)

Figura 13 - Questionário: Perguntas de 25 a 27

25. **25** Na sua opinião, qual dos critérios para o pagamento de uma remuneração variável seria o mais adequado para contribuir positivamente com a Governança de TIC: *

Nesta pesquisa compreende-se Governança de TIC como o uso de boas práticas de planejamento, gestão e execução das atividades de TIC.

Marcar apenas uma oval.

- Pagamento de acordo com alcance de metas INDIVIDUAIS.
- Pagamento de acordo com alcance de metas para EQUIPES.
- Pagamento de acordo com alcance de metas MISTAS: individuais e coletivas.
- Nenhum dos critérios acima seria adequado.
- Acho que a remuneração variável não contribuirá com a Governança de TIC
- Outro: _____

Bloco 4 - Motivação e Desempenho

26. **26** De acordo com sua percepção, assinale UMA ou MAIS afirmações sobre as possíveis influências do pagamento de um bônus de desempenho: *

Marque todas que se aplicam.

- Influenciaria, de modo positivo, o relacionamento das chefias com suas equipes.
- Alavancaria a consolidação e/ou implantação de práticas de governança de TIC.
- Propiciaria um maior incentivo para o esforço no trabalho.
- Possibilitaria mais justiça na remuneração.
- Aumentaria a qualidade do trabalho.
- Aumentaria a quantidade de trabalho.
- Contribuiria para facilitar o trabalho em equipe.
- Propiciaria mais visão de longo prazo.
- Causaria uma maior cobrança interior, ou seja, você se cobraria muito mais.
- Você cobraria o desempenho dos seus colegas.
- Outro: _____

27. **27** Assinale UMA ou MAIS afirmações sobre a sua motivação para o trabalho: *

Marque todas que se aplicam.

- O valor que poderia vir a ser pago como bônus por resultado será muito significativo para mim.
- O pagamento de um bônus por resultado me proporcionaria desafios profissionais.
- Interesse-me muito pelas recompensas financeiras que poderia obter com o pagamento de bônus por resultado.
- Procuro dominar tarefas complexas, lutar pelo sucesso ou ter um desempenho superior ao padrão.
- Tenho orgulho do que faço nesta instituição
- Outro: _____

Figura 14 Questionário: Perguntas de 28 a 32

Bloco 5 - Fatores de motivação para o trabalho:

Dentre os 5 fatores abaixo, indique o grau como cada um deles afeta a sua motivação para o trabalho:

Sendo "1" o grau mais significativo e "5" o menos significativo.

Caso um ou mais fatores não afetem a sua motivação, atribua para eles o grau zero.

Se mais de um fator tem mesmo nível de importância para você, atribua o mesmo grau para eles.

28. **28 Alcançar metas ou superar metas desafiadoras. ***

29. **29 Criar e manter relacionamentos amigáveis no trabalho. ***

30. **30 Ganhar dinheiro. ***

31. **31 Ser reconhecido pelos colegas e superiores. ***

32. **32 Desempenhar atividades que possibilitem um bom equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional. ***

Powered by
 Google Forms

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2015)

APÊNDICE B – Modelo do Pedido de Autorização de Pesquisa

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
Mestrado em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste

Recife, __ de _____ de 2014

Ao Exmo. Desembargador _____
Presidente do Tribunal _____

Senhor Presidente,

Objetivando a realização de pesquisa de campo para identificação da percepção de servidores públicos, de órgãos do Poder Judiciário, em Pernambuco, sobre a influência de uma eventual política de remuneração variável na governança da Tecnologia da Informação e Comunicação (Informática), solicito autorização de Vossa Excelência para que a mestranda **Mônica Maria de Souza Monteiro**, aluna do Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste e servidora do quadro efetivo Tribunal Regional Eleitoral de Pernambuco, realize a coleta destes dados junto aos servidores da Secretaria de Tecnologia da Informação desse Tribunal, o que se dará por meio de formulário eletrônico.

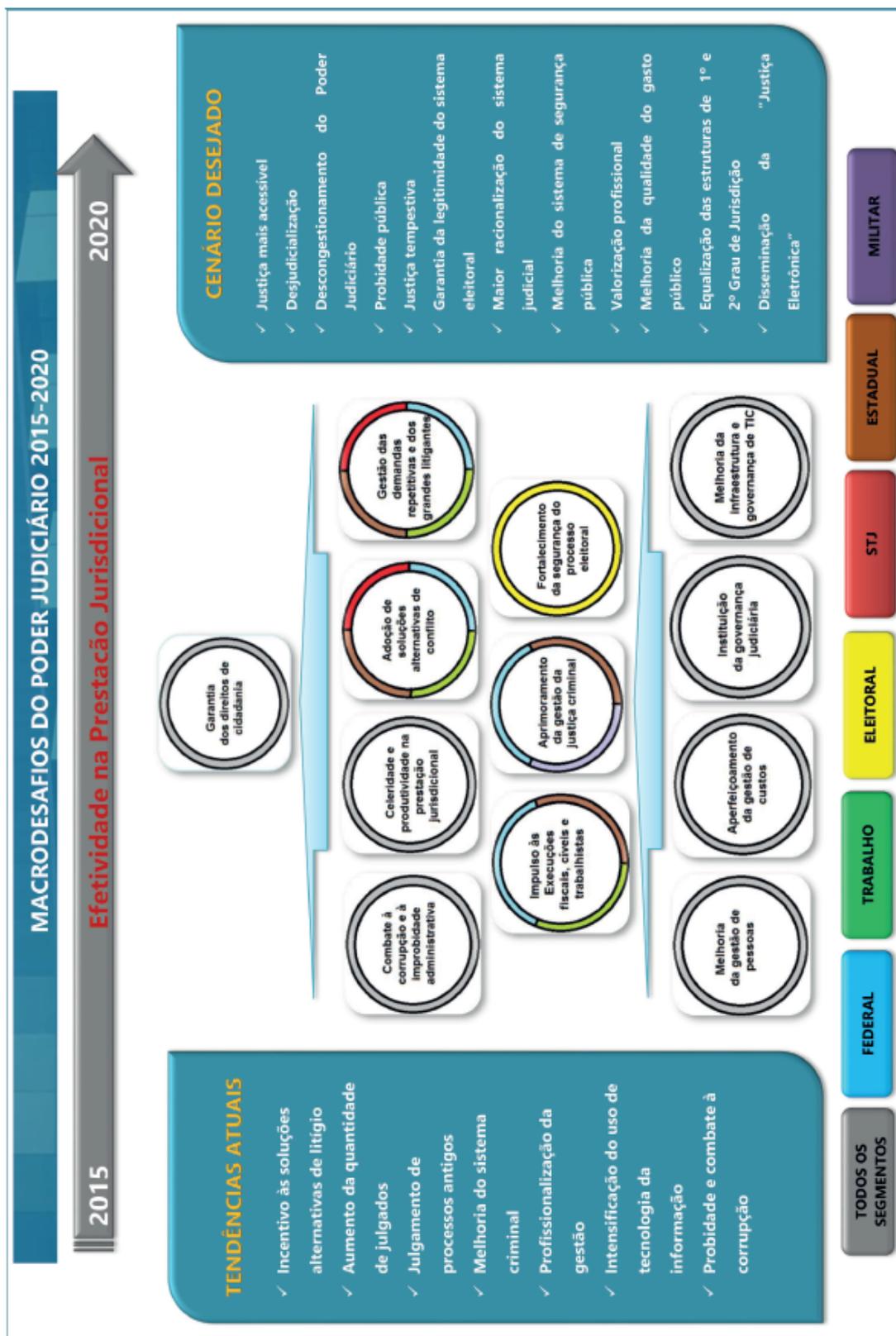
Os resultados desta pesquisa constituem o objetivo principal da dissertação de mestrado intitulada “Influência de uma Política de Remuneração Variável na Governança de Tecnologia da Informação – percepção dos servidores”, cuja finalidade é estritamente acadêmica, não importando em qualquer divulgação ou acesso a dados sigilosos.

Esperando contar com o vosso apoio, subscrevemo-nos.

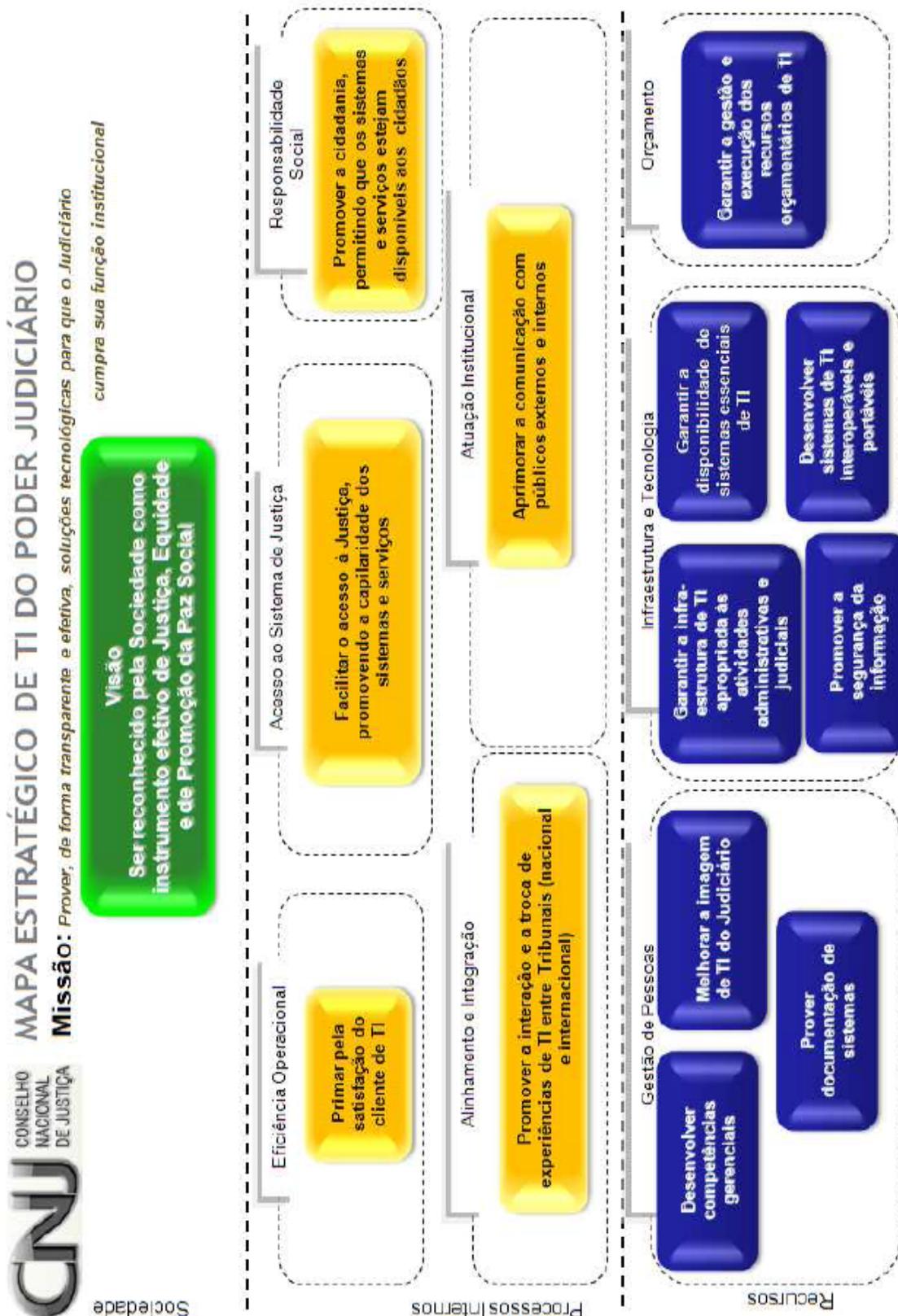
Respeitosamente,

Coordenadoria do MGP

ANEXO B – Macrodesafios do Poder Judiciário



ANEXO C – Mapa Estratégico de TI do Poder Judiciário



Fonte: www.cnj.jus.br

ANEXO D – Base Legal da Remuneração Variável no TJ-SE e TJ-PE

Este anexo contém o embasamento legal que institui e disciplina o pagamento de uma remuneração variável para os servidores lotados nas áreas-fim do Tribunal de Justiça do Estado de Sergipe (TJ-SE) e do Tribunal de Justiça do Estado de Pernambuco (TJ-PE).

Considerando que os dois tribunais são instituições do Poder Judiciário de âmbito estadual, o disciplinamento da matéria foi realizado pelas Assembleias Legislativas dos respectivos Estados, conforme será apresentado nos tópicos a seguir.

Base Legal para Gratificação por Desempenho no TJ-SE

No Tribunal de Justiça do Estado de Sergipe, a gratificação foi instituída pela Lei 6.351/2008, cujo Art. 1º foi posteriormente alterado pela Lei 6.642/2009. Esta legislação encontra-se disponível para consulta no sítio eletrônico da Assembleia Legislativa do Estado de Sergipe no endereço eletrônico www.al.se.gov.br.

LEI Nº 6.351 DE 02 DE JANEIRO DE 2008

Institui gratificação para premiar servidores que se destaquem no desempenho de suas atribuições.

Alterado pelas Lei(s): Lei Ordinária nº 6642/2009

O GOVERNADOR DO ESTADO DE SERGIPE:

Faço saber que a Assembleia Legislativa do Estado de Sergipe aprovou:

Art. 1º. Fica instituída gratificação anual, no valor equivalente ao vencimento básico do cargo de Técnico Judiciário, nível médio (NM), letra “A”, para premiar os servidores que se destacaram no desempenho das atribuições de seus cargos ou funções, conforme critérios objetivos, a serem estabelecidos em Resoluções do Tribunal de Justiça, consideradas as diversas competências jurisdicionais.

Art. 2º. Somente farão jus à gratificação de que trata esta Lei os servidores que desempenhem funções na área-fim do Poder Judiciário, assim compreendida aquela imediatamente ligada à atividade jurisdicional, conforme definição por Resolução do Tribunal de Justiça.

Art. 3º. A gratificação prevista nesta Lei será paga no primeiro semestre de cada ano, tendo por base os dados relativos ao exercício anterior.

Art. 4º. As despesas decorrentes da aplicação ou execução desta Lei devem correr por conta das dotações próprias consignadas no Orçamento do Estado para o Poder Judiciário.

Art. 5º. Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 6º. Ficam revogadas as disposições em contrário.

LEI Nº 6.642 DE 30 DE JUNHO DE 2009

Institui retribuição pecuniária por aula proferida na Escola de administração Judiciária de Sergipe, acresce parágrafo único ao artigo 1º da Lei 6.351, de 02 de janeiro de 2008, transforma cargos em comissão e funções de confiança do Poder Judiciário do Estado de Sergipe, e dá outras providências correlatas.

O GOVERNADOR DO ESTADO DE SERGIPE,

Faço saber que a Assembleia Legislativa do Estado de Sergipe aprovou:

[...] Art. 2º. O artigo 1o da Lei 6.351, de 2 de janeiro de 2008, fica acrescido de parágrafo único com a seguinte redação:

"Art. 1º.

Parágrafo único. Para efeito de cálculo da gratificação prevista neste artigo não serão considerados os períodos em que o servidor esteja afastado por motivo de falta injustificada ao serviço, licenças e demais ausências e afastamentos, inclusive nas hipóteses consideradas em lei como de efetivo exercício, exceto férias, licença para tratamento de saúde e participação em programa de treinamento." [...]

Base Legal para Gratificação por Desempenho no TJ-PE

LEI Nº 15.310 DE 10 DE JUNHO DE 2014.

Institui, no âmbito do Poder Judiciário do Estado de Pernambuco, o Bônus de Desempenho Jurisdicional – BDJ, e dá outras providências.

O GOVERNADOR DO ESTADO DE PERNAMBUCO: Faço saber que a Assembleia Legislativa decretou e eu sanciono a seguinte Lei:

Art. 1º Fica instituído, no âmbito do Poder Judiciário do Estado de Pernambuco, o Bônus de Desempenho Jurisdicional - BDJ, correspondente a uma premiação anual por resultados, vinculada ao alcance de metas diretamente relacionadas à prestação jurisdicional, a ser paga aos servidores efetivos e comissionados em pleno exercício na área fim, nos termos de Regulamento próprio aprovado por Resolução do Tribunal de Justiça.

Art. 2º Os resultados poderão ser aferidos por indicador global, definido para medir o desempenho de todo o Poder Judiciário estadual, e/ou por indicadores específicos, destinados à medição do desempenho de uma ou mais unidades jurisdicionais.

Art. 3º O valor do Bônus de Desempenho Jurisdicional - BDJ corresponderá a, no máximo, 100% da remuneração mensal do servidor beneficiado.

§ 1º O Bônus instituído por esta Lei será pago no primeiro semestre do ano, tendo por base os resultados do ano anterior.

§ 2º O valor do Bônus será proporcional ao tempo de efetivo exercício do servidor na unidade premiada durante o ano ao qual se refere a medição de resultados.

Art. 4º O Bônus de Desempenho Jurisdicional - BDJ constitui prestação pecuniária eventual, não integrando nem se incorporando aos vencimentos, proventos ou pensões para nenhum efeito e não será considerada para cálculo de

qualquer vantagem pecuniária ou benefício, não incidindo sobre a mesma os descontos previdenciários.

Art. 5º O Tribunal de Justiça deverá regulamentar a presente Lei no prazo de 60 dias.

Art. 6º As despesas decorrentes da execução desta Lei correrão à conta das dotações próprias, consignadas no Orçamento do Poder Judiciário do Estado de Pernambuco.

Art. 7º Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.