

## **CUMPRIMENTO DE OBJECTIVOS E MOTIVAÇÃO PARA O DESEMPENHO: A RECOMPENSA DO MÉRITO**

**Rui Pedro Ferreira Vaz**  
**Universidade de Coimbra**

O sector empresarial tem sido palco, ao longo das últimas décadas, de sucessivas reestruturações, potenciando a sua capacidade produtiva através da melhoria de processos, métodos de trabalho e optimização de custos, permitindo-lhe efectuar com assinalável eficácia a gestão dos respectivos recursos.

Contrariamente, assiste-se, ainda hoje, a uma Administração Pública caracterizada pela deficiência dos seus sistemas de informação, pela ausência de eficaz avaliação, seja de pessoas ou mesmo das próprias organizações, ou ainda pela notória falta de coordenação entre serviços, consequências directas de rotinas funcionais recalcadas, em detrimento de uma gestão planeada em função dos objectivos a atingir e responsabilizada pelos resultados alcançados.

A reforma na Administração Pública, tendo em vista reformular modelos e processos desadaptados face à actual conjuntura de actuação dos entes públicos, tem dado origem a um quadro legal inovador, dotando os respectivos serviços de instrumentos semelhantes aos usados no sector privado.

A já chamada “nova gestão pública” contém conceitos, procedimentos e expedientes oriundos da gestão empresarial, tais como a autonomia de gestão e responsabilidade dos serviços, a gestão por objectivos, a ênfase nos resultados, a avaliação do pessoal e dos serviços, diferenciação pelo mérito, entre outros.

É precisamente no âmbito da **Gestão por Objectivos**, como metodologia norteada pelo estabelecimento concertado de metas de trabalho, tendo em conta os recursos disponíveis e o período de tempo previsto para a sua realização, que nos debruçaremos, identificando os seus traços fundamentais, com especial realce para a sua definição motivadora.

Esta metodologia, primeiramente proposta por Peter Drucker, assenta, basicamente, na adopção de um sistema de gestão radicado num conjunto de indicadores, tendo como prioridade o cumprimento de metas pré-definidas.

Pesem embora as diversas definições apresentadas na literatura especializada, a gestão por objectivos poderá ser descrita como um processo participado, por meio do qual, trabalhadores e gestores de uma organização, identificam em conjunto objectivos colectivos e individuais, definem áreas vitais de actuação e resultados a alcançar, usando medidas como guias de orientação para as diversas unidades orgânicas, estabelecendo as contribuições para cada um dos membros envolvidos.

Atentemos nas traves mestras desta filosofia de gestão:

- a) *Planeamento* – a existência de objectivos pertinentemente estabelecidos, considerando a especificidade e constante inovação do mercado em que a organização se situa, é característica de uma perspectiva que presta especial atenção à envolvente externa, e não apenas ao organismo, fechado em si mesmo. O próprio conceito de objectivo, como algo que, após negociação e acordo, se propõe atingir, enunciado clara e quantitadamente, referido a um determinado período de tempo, leva à necessidade de estruturação articulada de metas, das mais gerais (estratégicas) para as mais particulares (individuais), num processo descentralizado e em cascata;

- b) *Participação* – os executantes dos objectivos devem participar activamente na determinação dos seus próprios objectivos, em vez de os mesmos lhes serem definidos pelas superiores instâncias decisoras, não se tratando aqui de uma mera auscultação, mas de um autêntico processo de formulação concertada entre subordinado e superior hierárquico (naturalmente orientado para o cumprimento de objectivos ambiciosos, mas exequíveis), consentâneo com a máxima druckeriana de que cada trabalhador deve ser gestor do seu próprio trabalho, tirando-se também assim partido do potencial criativo de cada colaborador.
- c) *Motivação* – o nível de empenho dos trabalhadores dependerá muito da criação de um sistema de gestão em que a satisfação dos objectivos individuais esteja estreitamente correlacionada com a prossecução dos objectivos organizacionais, pelo que uma maior dedicação a estes proporcione um nível de recompensas superior. Como factores motivadores na gestão por objectivos, poder-se-ão apontar:
- i) *Motivação pelo dinheiro*, com a adopção de um sistema de pagamento segundo os resultados alcançados, com o qual se procura criar um elo inequívoco de dependência entre esforço e recompensa, tendo-se revelado como uma forma eficaz de estimular o empenho dos trabalhadores;
  - ii) *O reconhecimento*, componente fortemente motivadora introduzida pela gestão por objectivos, como resposta à necessidade individual de obtenção de *feedback* sobre a respectiva actividade profissional, confere sentido à actuação e reforça-a quando esta é superiormente reconhecida como bem sucedida, havendo também aqui tendência para acções correctivas, em caso inverso. Embora o dinheiro seja um dos instrumentos mais utilizados pelas organizações para obter o empenho do pessoal, é hoje relativamente pacífico que este é considerado pelos trabalhadores como um factor de satisfação, enquanto o reconhecimento se afirma como um verdadeiro factor motivador;
  - iii) *A realização humana e profissional* é um factor de motivação importante, uma vez que, após cada etapa ultrapassada, intensifica-se a vontade de conquistar novos e superiores níveis de realização pessoal.
- d) *Auto-controle* – a participação de todos os elementos da organização estende-se à fase de controle dos resultados, na medida em que a gestão por objectivos coloca o indivíduo como parte integrante do processo da sua própria avaliação, conjuntamente com a avaliação realizada pelo superior hierárquico. Os funcionários têm conhecimento do que deles é esperado, das metas que devem atingir para serem positivamente avaliados, quer isto dizer, têm conhecimento dos meios indispensáveis para uma boa avaliação de desempenho, permitindo-lhes irem-se autoavaliando ao longo do processo de execução, e introduzindo necessárias medidas correctivas, de modo a assegurar uma maior eficácia. Por outro lado, as organizações preocupam-se em grande medida com a obtenção de resultados concretos, não fugindo a esta regra os organismos públicos, pelo que a definição sistemática de objectivos fornece dados que, permitindo uma avaliação baseada em resultados alcançados, potenciam assim uma gestão estratégica mais eficaz, a par de um controle mais rigoroso.

Como se pôde observar, a ideia do estabelecimento de um esquema de remuneração em função dos resultados obtidos, que optimize e potencie eficazmente a energia, entusiasmo e as capacidades do pessoal, anterior mesmo à conceptualização da teoria de Drucker, esteve desde logo presente como uma das traves mestras da gestão por objectivos. A implementação de um

sistema de recompensas individuais, que suscite um clima de empenho e conseqüente compromisso em torno dos objectivos estabelecidos, afigura-se assim como condição de sucesso deste modelo.

Para que um sistema de recompensas seja eficaz, é essencial que satisfaça dois pressupostos:

*a) Alinhamento das recompensas com os objectivos estratégicos*

Encontra-se hoje amplamente demonstrado que a generalidade das pessoas adopta atitudes e comportamentos, orientando a sua actividade de forma a obter o maior número possível de recompensas.

Daí que seja essencial que as organizações se preocupem em alinhar os sistemas de recompensas com os objectivos estratégicos, no sentido de evitar possíveis desvios, ditados pelo interesse pessoal de cada colaborador, e não pelo prosseguimento, no caso presente, do interesse público, materializado no cumprimento dos objectivos determinados.

A convergência entre os objectivos que a organização pretende cumprir e as recompensas que providencia aos seus colaboradores, face à sua actuação individual e desempenho meritório, constitui um ponto fulcral na orientação do pessoal no sentido de contribuírem para a sua concretização.

Neste âmbito ainda, não seria aceitável que os colaboradores procurassem atingir os seus objectivos de forma não ética (em que os fins justificassem os meios), originando conflitos e mal-estar entre os colegas, pelo que o conjunto de objectivos a cumprir inclui dimensões comportamentais que deverão ser evidenciadas e devidamente avaliadas no quotidiano profissional.

Para que tais atitudes negativas não se façam sentir, gerando-se um espírito de competição desproporcionado e susceptível de provocar a fragmentação da actuação solidária na organização, no elenco de objectivos surgem objectivos colectivos, dependendo não somente do trabalho individual, mas também da intervenção de terceiros, combinando-se um individualismo muito enraizado com o espírito de equipa e interdependência dos membros da equipa, estimulando a entajuda e o trabalho de grupo.

Em suma, não existindo a preocupação de assegurar que às recompensas previstas correspondem apenas os desempenhos sincronizados com a estratégia organizacional, existirá o risco de que as actuações individuais não estejam em sintonia com tais objectivos ou sejam mesmo prejudiciais ou contraproducentes face aos mesmos.

*b) Sistema de recompensas justo e objectivo*

Para que seja bem aceite pelos seus destinatários, o sistema de recompensas terá de ser percebido como justo e objectivo, funcionando de forma equitativa e correspondendo à contribuição de cada um, de acordo com critérios claros e incontroversos, de harmonia com regras pré-definidas que, tanto quanto possível, afastem a subjectividade.

A transparência do sistema implementado pela organização é requisito vital para que o mesmo projecte uma imagem de equidade. De facto, não basta que o sistema apresentado seja tecnicamente dotado com as ferramentas mais adequadas e trate com objectividade os colaboradores, se apresentar uma opacidade impescrutável.

Por outro lado, para que os elementos do sistema sejam aceites e os critérios considerados justos e objectivos, é fundamental que o mesmo seja equitativo, gerindo funções com a mesma complexidade e nível de responsabilidade, de harmonia com os mesmos parâmetros.

Parafrazeando Pedro B. da Câmara, poder-se-á agora definir o sistema de recompensas como o conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da organização, de natureza material e imaterial, que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo trabalhador aos resultados do serviço, através do seu desempenho profissional e se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade.

No contexto da Administração Pública, qual o retorno que se poderá esperar de um tal sistema? Quais os objectivos primordiais que presidirão à sua implementação nas instituições públicas?

Primeiramente, e na linha do que vem sendo sustentado pela literatura atinente a esta temática, será a atracção, retenção e motivação de trabalhadores de elevado potencial e qualificação; o nível de recompensas oferecido tem uma influência directa no tipo de pessoas que uma organização é capaz de atrair e reter nas suas fileiras.

Naturalmente, a motivação e a produtividade constituem também grandes desígnios de um tal sistema, já que uma organização que tenha a capacidade de alinhar recompensas apetecíveis com os desempenhos que considere indispensáveis ao seu sucesso tornará o seu sistema de recompensas numa poderosa arma para aumentar a motivação e, conseqüentemente, a produtividade da sua força de trabalho.

No âmbito das metas cruciais de um sistema de recompensas, e especificamente no contexto em apreço, deveremos incluir também a cultura de organização, sendo aqui objectivo o apoio e reforço de uma atitude que se quer empreendedora, inovadora, de gestão participada e responsabilidade partilhada.

Como componentes de um sistema de recompensas, identificam-se as recompensas intrínsecas e as recompensas extrínsecas.

As recompensas de carácter intrínseco referem-se ao trabalho em si, às responsabilidades e tarefas desempenhadas, às possibilidades de crescimento profissional e pessoal, enquanto as recompensas extrínsecas, por seu lado, dizem respeito a factores externos ao trabalho em si mesmo, como sejam a remuneração do trabalhador.

No que toca a descortinar quais têm maior índice de eficácia em termos de motivação dos trabalhadores, tem sido demonstrado que o reconhecimento pelo desempenho, como factor de realização pessoal e identificação com o projecto da organização, leva vantagem face ao acréscimo salarial, indutor de dependência financeira e sem grande expressão na motivação dos colaboradores, pelo que se conclui que os sistemas de recompensas deverão valorizar adequadamente as recompensas intrínsecas, já que será principalmente delas que resulta a motivação e realização pessoal e profissional, o acréscimo de produtividade, a identificação com o projecto e a convergência com os interesses da organização.

Antes ainda de nos debruçarmos sobre as possibilidades de um sistema de recompensas adaptado à Administração Pública, será conveniente fazer o ponto da situação actual e focar a sua caracterização neste âmbito.

Pesem embora recentes desenvolvimentos nesta matéria, a Administração Pública não é ainda contemplada com uma política apelativa de incentivos ao desempenho, senão vejamos: o Decreto-Lei nº 184/89, de 2 de Junho, não admite incentivos remuneratórios ao desempenho em matéria de emprego público (artigo 15º, nº 2), até recentemente permitindo tão-só, e de uma forma espartilhada, a atribuição de menções de mérito excepcional em situações de relevante desempenho de funções, traduzidas, alternativamente, em redução do tempo de serviço para efeitos de promoção ou progressão, ou promoção na respectiva carreira independentemente de concurso. Efectivamente, a tramitação prevista no artigo 30.º (ora revogado pela Lei nº 10/2004, de 22 de Março, que instituiu o Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da

Administração Pública - SIADAP) do diploma citado, desde a tomada da iniciativa pelo dirigente máximo do serviço, passando por um júri *ad hoc* constituído pelos dirigentes máximos do respectivo ministério, até à apresentação da proposta ao membro do Governo, era caracterizada por um percurso sinuoso e estrangulador do processo de atribuição de tais menções. Presentemente, nos termos do nº 2 do artigo 15º da Lei nº 10/2004, de 22 de Março, o reconhecimento da excelência confere direito a benefícios no desenvolvimento da carreira ou outras formas de reconhecimento de mérito associadas ao desenvolvimento profissional. A concretização deste preceito, encontra-se no nº 3 do mesmo artigo, recuperando o efeito preconizado pelo atrás referido (e hoje revogado) artigo 30º do Decreto-Lei nº 184/89, de 2 de Junho: a atribuição de *Excelente* na avaliação de desempenho traduz-se no reconhecimento do mérito excepcional do trabalhador, sendo-lhe concedido o direito à redução de um ano no tempo de serviço para efeitos de promoção nas carreiras verticais ou progressão nas carreiras horizontais, ou à promoção na respectiva carreira independentemente de concurso, caso esteja a decorrer o último ano do período de tempo necessário à promoção.

Tendo contudo em conta o estabelecimento de *percentagens máximas* para atribuição das classificações mais elevadas em cada organismo (o nº 1 do artigo 9º do Decreto Regulamentar nº 19-A/2004, de 14 de Maio, fixa, para as classificações de *Muito Bom* e *Excelente*, respectivamente, as percentagens máximas de 20% e 5%), adivinham-se problemas de difícil resolução, aquando da aplicação das presentes regras atinentes à diferenciação pelo mérito.

Convém de resto não esquecer que, face ao notório envelhecimento da população trabalhadora da Administração Pública, bem como a uma conseqüente e algo generalizada ocupação de lugares de topo de carreira, não será sem alguma dose de preocupação que se atestarà a real eficácia do incentivo previsto – benefício no desenvolvimento da carreira – para o reconhecimento da excelência.

Caberá ainda introduzir uma consideração final relativamente à imposição de quotas para atribuição das classificações mais elevadas. Assim, a aplicação deste sistema poderá eventualmente levar à classificação inadequadamente inferior de um desempenho excepcional, caso se tenha verificado o preenchimento da percentagem máxima permitida, pelo que, no sentido de se evitarem situações de potencial injustiça, se afigura como absolutamente indispensável um exercício criterioso de bom senso, especialmente na diferenciação e reconhecimento do mérito e da excelência.

Como se pode atestar pelo exposto, o sistema implementado dificilmente se nos poderá afigurar como garante de uma motivação essencial ao cabal cumprimento, quiçá superação, dos diversos objectivos traçados.

Como se poderá apresentar então um sistema de recompensas adequadamente contextualizado com a Administração Pública de hoje?

Começemos por caracterizar as recompensas de carácter intrínseco, onde o reconhecimento ocupa posição preponderante.

O reconhecimento atribuído a um trabalhador distingue e premeia a sua actuação e desempenho em prol dos objectivos, demarcando-se a sua contribuição como determinante para o cumprimento dos mesmos.

Ao reconhecer um desempenho notável, ou mesmo excelente, proporciona-se uma diversidade de efeitos que se fazem sentir sobre o trabalhador, como sejam a visibilidade na organização, o prestígio entre os colegas, bem como um sentimento de orgulho, motivação acrescida pelo sucesso e reforço positivo em termos de cultura organizacional, ao apontá-lo como exemplo a seguir.

Apresentando-se este como um expediente com carácter marcadamente simbólico, importa não cair no seu recurso sem moderação, o que inevitavelmente levaria à sua banalização e o privaria do impacto que lhe confere a aura de prestígio.

Assim, os *mecanismos de reconhecimento* a implementar deverão ser credibilizados, no sentido de consciencializar os trabalhadores para a sua importância, simbolismo e destaque institucional. Estes mecanismos deverão ser adequadamente divulgados e sujeitos a regras claras e objectivas, impondo-se critérios de exigência na selecção dos premiados, ajustados aos cargos ocupados, devendo abranger a totalidade da população da organização.

No entanto, os mecanismos de reconhecimento não se devem limitar a programas estruturados e complexos que, uma vez por ano, atribuem recompensas aos trabalhadores. Neste sentido, existem diversas possibilidades ao dispor dos gestores para agilizar tais mecanismos, tais como:

- a) A afixação de quadros informativos nos espaços físicos comuns da organização onde, para além de variados assuntos relacionados com o funcionamento do serviço, se poderiam incluir menções honrosas para os colaboradores com desempenhos mais meritórios;
- b) Implementação, no site *web* da organização, seja a nível externo como de *intranet*, de informação regular atinente a esta temática (outro exemplo será a referência numa revista publicada pela instituição);
- c) Ocasões devidamente assinaladas em que a administração destaque oficialmente os premiados perante a restante organização (por exemplo, um jantar ou encontro anual).

Embora estes mecanismos sejam marcantes e de grande impacto na organização, deve existir a preocupação, nas chefias e dirigentes, no quotidiano funcional, de providenciar *feedback* positivo sobre as tarefas e responsabilidades nas quais se evidenciem desempenhos de qualidade, seja a nível individual ou de equipa, em vez do costumeiro silêncio. Como é do conhecimento geral, o inverso é a *praxis* na Administração Pública, ou seja, quando algo corre mal, os “meios de comunicação” costumam ser eficazes...

A *autonomia* no exercício das tarefas atribuídas encontra-se naturalmente ligada à *responsabilidade*, no sentido de que existe a obrigação de prestar contas pelos resultados alcançados. Ou seja, a uma maior autonomia corresponderá uma maior responsabilidade e vice-versa. O maior ou menor grau de autonomia, como liberdade de acção e manobra no desempenho das funções, tem também correlação com a complexidade dos problemas que o trabalhador é chamado a resolver.

Quanto maior o grau de hierarquização existente na organização menor será o grau de autonomia concedido à generalidade das funções e tarefas desempenhadas, o que acaba por espelhar a realidade vivida na Administração Pública, como estrutura altamente hierarquizada.

O que se trata aqui é de potenciar a liberdade de escolha do trabalhador sobre a organização do seu conteúdo funcional como factor de excelência no seu desempenho, de modo a exercer sobre ele um maior controlo, bem como obter um maior impacto na organização.

Implica esta tendência uma modificação na forma como os gestores desempenham o seu papel, uma vez que à sua actividade não presidirá já uma mentalidade de excessivo controlo e supervisão apertada dos seus subordinados, deixando uma parcela de tempo maior para a actividade que primeiramente lhes assiste como elementos de topo da organização: planeamento e decisão.

As decisões, de resto, tendem a ser cada vez mais o reflexo de uma responsabilidade partilhada, à medida que o trabalho em equipa se vai generalizando e a participação das pessoas assume cada vez maior importância numa “gestão conjunta”.

A autonomia e a responsabilidade concedidas ao titular de uma determinada função têm também uma outra importante consequência: a possibilidade de desenvolvimento ao nível profissional e pessoal, seja através da reordenação positiva do conteúdo funcional, ou pela adaptação ou reforço das funções exercidas, face aos resultados alcançados com um desempenho de mérito.

Estas valências têm sido objecto de acréscimo considerável no sector empresarial, devendo esses exemplos ser tomados em consideração em sede de possível aplicação na actividade administrativa.

É evidente que na gestão destas situações terá de haver limitações, decorrentes sobretudo do impacto que um desempenho descontrolado pudesse vir a ter na organização.

No entanto, dentro da capacidade de manobra disponibilizada ao titular das funções poderá haver um elevado grau de autonomia, sujeito a relatórios regulares a apresentar à hierarquia.

Atentemos agora no que poderemos identificar como *oportunidades de desenvolvimento profissional*.

Neste âmbito, trata-se de explorar e rentabilizar o capital de natural apetência das pessoas para apreender novos conhecimentos, ou aperfeiçoar os que já detêm.

O investimento em formação assume aqui importância fulcral, já que poderá constituir-se como uma recompensa apetecível a designação do titular de um desempenho excepcional para a frequência de formação de excelência, destinada à aquisição de novas competências técnico-científicas que permitam uma evolução profissional desejada e merecida.

Uma forma considerada hoje particularmente eficaz no desenvolvimento das pessoas consiste em atribuir-lhes tarefas exigentes, para as quais ainda não estejam preparadas, ou colocá-las em diferentes departamentos ou unidades, numa operação de risco naturalmente calculado, sujeitando-as a uma orientação cuidada, para que o potencial de crescimento profissional seja estimulado. A perspectiva de um desafio, que obrigue o trabalhador a “esticar” os seus conhecimentos e capacidade de adaptação e “jogo de rins” até ao limite, tem vindo a ser usada como expediente que possibilita um eficaz amadurecimento.

No tecido empresarial não é raro ver trabalhadores relativamente novos à frente de pequenas subsidiárias, sujeitos a enfrentar problemas de gestão numa escala em que o risco seja ainda relativamente limitado para a empresa, preparando-se e crescendo para posteriores desafios de maior grandeza na sede.

Como se pode observar, estas duas possibilidades encontram-se intimamente relacionadas, uma vez que quem adquire novas competências técnico-profissionais quer pôr à prova esses mesmos conhecimentos e capacidades em novos desafios, não sendo uma opção desejada a estagnação em cargos e posições limitativas.

Outras opções que se apresentam neste domínio são a nomeação para liderança de grupos de projecto, acompanhamento ou monitorização de programas ou ainda a participação em grupos de trabalho multifuncionais e de maior exigência.

É sabido que em qualquer organização o papel de iniciar a reflexão estratégica cabe à gestão de topo. Contudo, não quer isto dizer que a mesma se deva circunscrever a uma esfera superior de gestores e transmitida unilateralmente ao resto da organização, sem qualquer participação dos restantes colaboradores. Chegamos assim ao *envolvimento dos trabalhadores na definição dos objectivos estratégicos da organização*.

Este mecanismo de envolvimento e consulta, sendo também um processo de partilha e incorporação de *feedback*, comporta vantagens consideráveis para o planeamento e gestão estratégica, como sejam o enriquecimento das soluções adoptadas pela participação de quem está mais próximo dos problemas com que a organização lida; a eliminação da resistência à

mudança, uma vez que a própria colaboração no processo gera um compromisso com os resultados alcançados; o reforço de sentido de pertença à organização, como agentes participativos na definição das grandes metas institucionais; e a compreensão do significado e alcance dos objectivos traçados, evitando, no quotidiano, desvios à orientação preconizada pelos mesmos.

Mais uma vez, uma elevada hierarquização dificulta a participação dos trabalhadores neste campo de intervenção, limitando a partilha de informação.

O envolvimento dos trabalhadores na definição dos objectivos estratégicos, sendo altamente motivador, terá de obedecer a regras próprias, tais como a necessidade de existência de um processo estruturado em cascata, conduzido pela gestão de topo, com oportunidades de intervenção objectivamente determinadas. Para isso é fulcral uma disciplina organizacional que presida ao processamento e decisão final relativa às intervenções aduzidas pelos trabalhadores.

Não se duvida que tal sistema de envolvimento e participação constitui um factor de elevada motivação dos colaboradores, para além de um instrumento catalizador para o seu desenvolvimento.

Finalmente, uma breve referência a *recompensas de carácter temporal*, em que ao desempenho meritório poderão, em função de regulamentação objectivamente definida, corresponder regalias traduzidas, por exemplo, em dias suplementares de férias, isenções de horário, etc.

Passando agora à caracterização das *recompensas extrínsecas*, cabe aqui inserir um parêntesis, para referir que os incentivos pecuniários, já aplicados em outras administrações públicas europeias esbarram, por ora, e como se viu anteriormente, num enquadramento legislativo contrário a tais prémios no exercício de funções públicas.

No entanto, e de acordo com as principais medidas anunciadas pelo presente Governo no que concerne a Administração Pública, e no tocante especificamente à sua modernização, é intenção do executivo, em sede de revisão do sistema de carreiras e remunerações, entre outras, “associar a evolução profissional dos funcionários e as correspondentes remunerações fundamentalmente à avaliação do desempenho, ao mérito demonstrado, aos resultados obtidos individualmente e aos resultados obtidos pelos serviços”, bem como ainda “ponderar a introdução de prémios, designadamente de natureza pecuniária, em articulação com os desempenhos demonstrados” (alíneas *b*) e *i*) do nº 1 da Resolução do Conselho de Ministros nº 109/2005, publicada no *Diário da República*, I Série, nº 124, de 30 de Junho de 2005).

Como primeira abordagem às recompensas de carácter extrínseco, cumpre referir o que hoje se vai tornando prática corrente no sector empresarial: uma componente de *salário variável*, com o escopo de fazer corresponder o nível salarial dos trabalhadores aos resultados alcançados pelo serviço, diferenciando as recompensas de acordo com o nível de desempenho atingido. A parte variável do salário não se encontra garantida à partida, estando a sua atribuição dependente do cumprimento das metas de trabalho definidas.

Condição de sucesso para este tipo de recompensa será naturalmente a adopção da gestão por objectivos, clarificando-se objectiva e quantificadamente os objectivos que cada trabalhador deverá cumprir, o valor da parte variável do salário, bem como os critérios atinentes à sua concessão.

A atribuição desta componente recompensatória, na generalidade dos casos em que se verifica a sua existência, é anual, para coincidir com o ciclo de funcionamento da organização.

Os *incentivos* são componentes variáveis de salário que se destinam a recompensar desempenhos meritórios, envolvendo, naturalmente, o cumprimento ou superação dos

objectivos previamente fixados, como é o caso dos prémios de produtividade e dos bónus anuais.

Para que um sistema de incentivos consiga vingar, torna-se indispensável a verificação de uma série de condições, tais como uma visão clara dos objectivos institucionais globais e de como os trabalhadores neles se podem integrar, uma envolvente organizacional fortemente apoiante, incentivos que embora diferenciados apontem no mesmo sentido, devendo ser apreendidos como forma de reconhecimento e motivação, não de controlo.

Como modalidades de incentivos que se adaptem à realidade da Administração Pública (já que hipóteses como os sistemas de opções para a compra de acções – *stock options* – não encontram aqui terreno fértil para se enraizarem...) poderemos ter então os prémios de produtividade e os bónus anuais, assentando tais recompensas na prévia fixação de objectivos, sejam ou não anuais, consoante o caso.

Pese embora a tendência generalizada, não fugindo o actual enquadramento público a esta orientação, em apontar no sentido de não permitir aos organismos públicos a utilização de incentivos remuneratórios como forma de potenciar o desempenho, exemplos há que contrariam esta vertente, tais como as agências executivas no Reino Unido, livres para elaborar o seu próprio sistema de remuneração baseada no desempenho, após terem-lhes sido atribuídas as competências para a respectiva gestão salarial. No universo destas agências executivas, podemos destacar o exemplo do *Central Office of Information*, onde os respectivos funcionários podem beneficiar de um bónus remuneratório anual, caso este organismo atinja os objectivos propostos de incremento tanto financeiro como de desempenho.

Como se pode observar pelo exemplo enunciado, há que ter em conta que estes objectivos poderão não depender apenas do desempenho individual, sendo muitas vezes indexados ao desempenho colectivo de equipas ou mesmo da organização no seu todo.

Um sistema de recompensas, uma vez implementado, não constitui um modelo final ou estático, devendo ser objecto de uma gestão atenta à sua articulação harmoniosa com os restantes elementos estratégicos organizacionais, sujeito a um acompanhamento vigilante, garante do rigoroso cumprimento das regras estabelecidas.

A monitorização e controlo de um tal sistema, à semelhança do que de resto acontece no SIADAP, deverão ser levadas a cabo, pelo menos, em dois níveis distintos: primeiramente, no próprio serviço ou organismo e, de modo mais amplo, ao nível da própria Administração Pública amplamente considerada, num papel a desempenhar pela tutela.

Cabe então à organização uma primeira avaliação, através, por exemplo, de um inquérito apresentado aos trabalhadores, no qual estes expressem anonimamente a sua apreciação tanto do sistema como da sua aplicação. O anonimato permitiria recolher opiniões genuínas dos destinatários acerca do seu grau de satisfação para com o sistema, bem como ainda sugestões relativas ao seu possível melhoramento.

Posteriormente, os resultados deste ou de outros instrumentos de consulta, devidamente analisados num relatório elaborado pelo gabinete de gestão de recursos humanos, e após validação pela gestão de topo da organização, seriam inseridos numa base de dados junto da Direcção-Geral da Administração Pública, cujo conteúdo constituiria um valioso suporte à definição da política governamental nesta matéria.

A fiscalização da aplicação de um sistema de recompensas poder-se-ia materializar na verificação de auditorias regulares pela Inspeção-Geral da Administração Pública.

As ferramentas de acompanhamento e controlo aqui propostas destinam-se a providenciar ao executivo a informação necessária à superior gestão de um sistema de recompensas generalizado à Administração Pública, acautelando a sua permanente adequação e actualização em função da especificidade inerente a este ramo de actividade.

Neste trabalho propusemo-nos, em tempo útil de renovação estratégica, reflectir e arriscar traçar algumas coordenadas de trabalho sobre o que entendemos constituir um factor crucial na transposição para a Administração Pública do modelo de gestão por objectivos, promovendo-se, com a adopção de um sistema de recompensas individuais justo, adequado e eficaz, uma atitude de responsabilização construtiva e motivadora do indivíduo pelo seu desempenho, como parte de um todo organizacional que se deseja eficiente e produtivo na prossecução do interesse público.

\*\*\*

*Referências Bibliográficas:*

**CÂMARA**, Pedro B. da, *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos*, Publicações Dom Quixote, Lisboa, 2000;

**MARCOS**, Rui Manuel de Figueiredo, *Gestão por Objectivos na Administração Pública e o Sistema de Avaliação do Desempenho*, I Ciclo de Conferências Nacional / Reforma da Administração Pública, Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra, 29 de Abril de 2004;

**TAVARES**, Maria Manuel Valadares, *Estratégia e Gestão por Objectivos, Duas Metodologias de Gestão para as Organizações Actuais*, 2ª Edição, Universidade Lusíada Editora, Lisboa, 2004.