

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS  
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO**

**ARIANE ROCHA ALBERGARIA**

**Remuneração Variável no Setor Público:  
estudo sobre a percepção dos servidores da Secretaria de Estado  
de Saúde de Minas Gerais sobre o Prêmio por Produtividade e  
suas relações com o desempenho funcional e a adaptação social**

Belo Horizonte  
Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG  
Fevereiro/2010

ARIANE ROCHA ALBERGARIA

**Remuneração Variável no Setor Público:**  
**estudo sobre a percepção dos servidores da Secretaria de Estado**  
**de Saúde de Minas Gerais sobre o Prêmio por Produtividade e**  
**suas relações com o desempenho funcional e a adaptação social**

Dissertação apresentada ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional

Orientador: Prof. Antônio Luiz Marques – PhD

BELO HORIZONTE  
Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG  
Fevereiro/2010

*A Deus.*  
*Aos meus pais.*

## AGRADECIMENTOS

A conclusão deste curso de mestrado é uma conquista que desejo compartilhar com várias pessoas que contribuíram, de diversas formas, para que eu pudesse chegar até aqui. Neste momento tão especial, agradeço a todos que estiveram comigo e me apoiaram nesta etapa de crescimento pessoal e profissional. Agradeço especialmente:

Ao meu orientador, professor Antônio Luiz Marques, que acreditou e investiu na minha capacidade de trabalho. Sua presença, paciência, dedicação e profissionalismo foram fundamentais durante todo este processo de aprendizagem e crescimento.

À minha mãe, Célia, por sempre ter lutado para me dar uma boa educação, pelas suas orações, pela sua preocupação comigo, por tudo que me ensina muito além da Administração. Sem o seu empenho e estímulo não teria conseguido esta conquista e tantas outras que tenho galgado ao longo da minha vida profissional.

Ao meu pai, Gilberto, pelo apoio e estímulo na continuidade dos meus estudos.

À minha queridíssima irmã Arabela, que sempre mostrou admiração pelo meu esforço e dedicação com os estudos e acreditou no meu potencial.

À minha tia Aracy, que em algum lugar esteve acompanhando e torcendo para dar tudo certo nesta minha caminhada. Sinto muito sua falta e tenho enorme gratidão pela sua presença solidária e fiel na minha vida.

Às minhas amigas da CMBH (DIVDEP, DIVSIS e ESCLEG). Vocês conviveram comigo diariamente durante todo o tempo deste curso. Foram muito mais que colegas de trabalho... Suportaram e me apoiaram nos momentos de dificuldades, de estresse com os estudos, de medo de dar errado, de cansaço... Também comemoramos juntas várias conquistas, como a publicação do primeiro artigo, a aprovação na seleção da FEAD e agora, a conclusão do mestrado. É com muita satisfação que agradeço a cada uma de vocês: Maria Lídia, Liliane, Tilzah, Jane, Maria José, Maria do Céu, Virgínia, Consuelo, Helena e Andréa. O apoio, a escuta ativa, a compreensão e os conselhos pessoais e profissionais de vocês têm sido fundamentais para mim. É um privilégio trabalhar e conviver com vocês.

As minhas fiéis amigas de GV: Carla, Márcia, Adriana e Sálua, e as muitas amigas que fiz em BH. Neste período, não tive muito tempo para aproveitar a companhia de vocês, pois boa parte do meu tempo de lazer foi dedicado ao mestrado. Estive ausente em algumas festas, comemorações e viagens, mas tenho certeza que ainda teremos muitas oportunidades de nos reunirmos. Obrigada a todas vocês por compreenderem minha ausência temporária e por torcerem por mim.

Aos professores do CEPEAD/UFMG, pela dedicação, apoio e compartilhamento de conhecimentos.

Aos professores Ivan Beck e Mário Teixeira Reis Neto, pela participação na banca de qualificação do projeto. Suas contribuições foram valiosas e importantes para o amadurecimento do trabalho.

A todos os servidores e gerentes da SES, que abriram as portas para a realização da pesquisa, confiaram no meu trabalho, responderam o questionário e fizeram sugestões.

Ao Darly, pelo apoio e orientação na organização do instrumento de pesquisa e na parte estatística.

Ao professor Afonso Celso Gomes, pela revisão gramatical.

Para finalizar, agradeço a Deus, fonte de sabedoria e inspiração. Sem as bênçãos que Ele derrama sobre minha vida e sem essas pessoas que Ele colocou no meu caminho nada disso seria possível.

*"Uma coisa que aprendi nessa longa vida: toda  
nossa ciência, comparada com a realidade, é  
primitiva e infantil – ainda assim é a coisa mais  
preciosa que nós temos."*

Einstein

## RESUMO

Minas Gerais destaca-se no cenário nacional como o primeiro estado a implementar um instrumento de remuneração variável – Prêmio por Produtividade –, que abrange todos os servidores de todos os órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual. O objetivo geral deste trabalho consistiu em investigar a percepção dos servidores da SES sobre o Prêmio por Produtividade e suas relações com o desempenho funcional e a adaptação social. Realizou-se uma pesquisa de campo de natureza descritiva, usando-se o método de estudo de caso. Foram utilizadas três técnicas de coleta de dados: pesquisa documental, entrevista semiestruturada e questionário fechado. A análise da percepção dos servidores em relação ao Prêmio por Produtividade foi realizada com base nos seguintes construtos: valor do prêmio; alcance de metas; relacionamento; satisfação e credibilidade; motivação; justiça e pressão no trabalho. De modo geral, os servidores avaliaram positivamente o Prêmio por Produtividade e suas relações com o desempenho e a adaptação social. Ao se comparar o sistema atual com o sistema anterior de gestão quando não havia o Prêmio por Produtividade e tampouco a contratualização de resultados (por meio do Acordo de Resultados), concluiu-se que a maioria dos servidores prefere o sistema atual de gestão. A investigação da influência de aspectos pessoais e funcionais na percepção dos servidores acerca do Prêmio revelou que o nível de escolaridade foi a principal característica pessoal que influenciou a percepção dos servidores, seguido pela idade e pela remuneração total mensal. O estudo também apontou pontos de insatisfação dos servidores em relação ao Prêmio por Produtividade, mas concluiu que, apesar das falhas, a iniciativa do governo de Minas Gerais de implementar um sistema de remuneração variável atrelado ao cumprimento de metas trouxe benefícios tanto para a organização pesquisada como para seus servidores e pode ser considerada uma quebra de paradigmas e uma inovação na gestão de pessoas no setor público brasileiro.

Palavras-chaves: Remuneração variável. Administração Pública. Prêmio por Produtividade. Desempenho.

## **ABSTRACT**

The State of Minas Gerais, Brazil, stood out in the national scenario as the first to implement a variable earnings tool – the Productivity Prize – , that comprises all civil servants of all the agencies and entities of the State Executive Power. The general objective of this work was to investigate the perception of the civil servants of the State Department of Health regarding the Productivity Prize and its relations with performance and social adaptation. One carried out a descriptive field research, by using the case study method. Three techniques of data gathering were used: documental research, semi-structured interview and closed questionnaire. The analysis of the perception of the civil servants concerning the Productivity Prize was carried out based upon the following constructs: prize value; reaching of goals; relationship; satisfaction and reliability; motivation; justice and pressure at work. In a general way, the civil servants evaluated positively the Productivity Prize and its relations with performance and social adaptation. By comparing the current management system with the previous one when there was not a Productivity Prize and neither the result contracting (by means of the Results Agreement), one concludes that the majority of civil servants prefer the current management system. The investigation of the influence of personal and functional aspects in the perception of the civil servants regarding the Productivity Prize revealed that the level of formal education was the main personal characteristic that influenced their perception, followed by age and total monthly salary. The study also highlighted points of dissatisfaction amongst the civil servants concerning the Productivity Prize, but it concluded that, in spite of the flaws, the initiative of the government of the State of Minas Gerais of implementing a variable earnings system subjected to the fulfillment of goals has brought benefits not only for the researched organization but also to its civil servants and may be considered a breach of paradigms and an innovation in people management in the Brazilian public sector.

**Key words:** Variable earnings. Public Administration. Productivity Prize. Performance.

## SUMÁRIO

### LISTA DE TABELAS

### LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
	<b>1.1 Problema de pesquisa .....</b>	<b>19</b>
	<b>1.2 Objetivos .....</b>	<b>19</b>
<b>2.</b>	<b>SISTEMA DE REMUNERAÇÃO – PERSPECTIVA ESTRATÉGICA A PARTIR DA REMUNERAÇÃO VARIÁVEL .....</b>	<b>22</b>
	<b>2.1O sistema remuneratório como um subsistema da Gestão de Recursos Humanos .....</b>	<b>22</b>
	<b>2.2 O modelo tradicional de remuneração .....</b>	<b>23</b>
	<b>2.3 O modelo estratégico de remuneração .....</b>	<b>26</b>
	<b>2.4 Estrutura do sistema de remuneração .....</b>	<b>27</b>
	<b>2.5 Remuneração variável – conceito, objetivos e formas .....</b>	<b>29</b>
	2.5.1 Principais formas de remuneração variável .....	31
	2.5.2 Pontos críticos de um sistema de remuneração variável .....	36
	2.5.3 Recompensas individuais e recompensas coletivas nos sistemas de remuneração variável .....	38
	<b>2.6 Considerações gerais sobre o tema “Sistema de remuneração” .....</b>	<b>39</b>
<b>3.</b>	<b>REMUNERAÇÃO VARIÁVEL NO SETOR PÚBLICO: O PRÊMIO POR PRODUTIVIDADE EM MINAS GERAIS .....</b>	<b>41</b>
	<b>3.1 Considerações iniciais sobre sistema remuneratório e remuneração variável no setor público .....</b>	<b>41</b>
	<b>3.2 O Prêmio por produtividade no contexto do Choque de Gestão.....</b>	<b>43</b>
	<b>3.3 Considerações gerais sobre o Prêmio por Produtividade .....</b>	<b>46</b>
	<b>3.4 Requisitos necessários para ter direito a receber o Prêmio .....</b>	<b>47</b>
	<b>3.5 O Acordo de Resultados .....</b>	<b>49</b>
	<b>3.6 O Prêmio por Produtividade – período 2003 – 2007 .....</b>	<b>52</b>
	<b>3.7 O Prêmio por Produtividade – período 2008 – 2010 .....</b>	<b>55</b>
	<b>3.8 Reflexões sobre a gestão de pessoas no serviço público e o Prêmio por Produtividade .....</b>	<b>57</b>
<b>4.</b>	<b>O DESEMPENHO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES .....</b>	<b>63</b>
	<b>4.1Impactos do desempenho humano nas organizações .....</b>	<b>63</b>
	<b>4.2 O processo de avaliação de desempenho .....</b>	<b>66</b>
	<b>4.3 Objetivos do sistema de avaliação de desempenho .....</b>	<b>68</b>

4.4 Avaliação de desempenho individual e avaliação por equipe .....	70
4.5 Reflexões sobre remuneração variável e desempenho .....	71
4.6 As políticas de recursos humanos e a avaliação de desempenho no setor público .....	73
4.6.1 A implantação da Avaliação de Desempenho Individual em Minas Gerais .....	75
4.6.2 Considerações sobre a Avaliação de Desempenho Individual e avaliação por equipes (segunda etapa do Acordo de Resultados) .....	77
<b>5. METODOLOGIA DE PESQUISA .....</b>	<b>80</b>
<b>5.1 Tipificação da pesquisa .....</b>	<b>80</b>
<b>5.2 A escolha do caso para estudo – Secretaria de Estado de Saúde .....</b>	<b>81</b>
<b>5.3 Técnicas de coleta de dados .....</b>	<b>82</b>
5.3.1 Pesquisa documental .....	82
5.3.2 Questionário fechado – construção e aplicação .....	84
5.3.2.1 Amostra quantitativa .....	86
5.3.3 Entrevista semiestruturada .....	87
<b>5.4 Tratamento dos dados .....</b>	<b>88</b>
<b>6. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA .....</b>	<b>89</b>
<b>6.1 Características da amostra .....</b>	<b>89</b>
6.1.1 Idade .....	89
6.1.2 Gênero .....	90
6.1.3 Estado civil .....	90
6.1.4 Grau de escolaridade .....	90
6.1.5 Tempo de trabalho na organização .....	91
6.1.6 Ocupação de cargo de chefia/gerência/coordenação/supervisão ou possui função gratificada .....	92
6.1.7 Remuneração total mensal .....	92
6.1.8 Local de trabalho (lotação) .....	93
<b>6.2 Percepção dos servidores sobre o Prêmio por Produtividade e sua metodologia de funcionamento .....</b>	<b>94</b>
6.2.1 Valor do Prêmio por Produtividade .....	95
6.2.2 Alcance de metas .....	96
6.2.3 Relacionamento .....	98
6.2.4 Conhecimento sobre o Prêmio por Produtividade .....	100
6.2.5 Satisfação e credibilidade .....	100
6.2.6 Motivação .....	102
6.2.7 Justiça .....	104
6.2.8 Pressão no trabalho .....	106
6.2.9 Aspectos comparativos do sistema atual de gestão: recompensa, absenteísmo, qualidade, produtividade, desempenho individual e desempenho organizacional .....	108
<b>6.3 Satisfação contextual e comprometimento dos servidores .....</b>	<b>109</b>

6.4 Adaptação social e avaliação do desempenho .....	112
6.5 Comportamento dos servidores (aceitação e resistência) em relação à forma de implantação do Prêmio .....	114
6.6 Considerações sobre a análise comparativa global do sistema de gestão atual (com o Prêmio e a definição de metas) e o sistema anterior	115
<b>7. ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DAS CARACTERÍSTICAS PESSOAIS E FUNCIONAIS NA PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES SOBRE O PRÊMIO POR PRODUTIVIDADE .....</b>	<b>119</b>
7.1 Alcance de metas .....	120
7.2 Relacionamento em função do Prêmio por Produtividade e Acordo de Resultados .....	122
7.3 Motivação dos servidores em relação ao Prêmio por Produtividade .....	124
7.4 Comparação entre o sistema atual e o anterior de recompensa .....	127
7.5 Qualidade do trabalho .....	130
7.6 Produtividade no trabalho .....	131
7.7 Pressão no trabalho .....	133
7.8 Absenteísmo .....	135
7.9 Desempenho individual .....	136
7.10 Satisfação com a gerência .....	138
7.11 Satisfação com a organização interna da Secretaria de Estado de Saúde	139
7.12 Satisfação com os programas de capacitação e treinamento .....	140
7.13 Satisfação com a remuneração total .....	142
7.14 Desejo de permanecer como servidor da Secretaria de Estado de Saúde	144
7.15 Satisfação geral com a organização .....	146
7.16 Comprometimento com a instituição .....	148
7.17 Desempenho na tarefa .....	149
7.18 Desempenho geral .....	150
7.19 Comportamento de aceitação e resistência com a implantação do Prêmio por Produtividade .....	152
7.20 Considerações finais sobre a influência das características pessoais e funcionais na percepção dos servidores sobre o Prêmio por Produtividade ....	155
<b>8. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>159</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>166</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>174</b>
Apêndice 1 – Instrumento de Pesquisa .....	174
Apêndice 2 – Glossário .....	178
Apêndice 3 – Roteiro de entrevista os gestores do Prêmio por Produtividade e Acordo de Resultados da Secretaria de Estado de Saúde .....	180

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Servidores da SES lotados no nível central com direito ao Prêmio por Produtividade .....	86
Tabela 2- Amostra e margem de erro da pesquisa .....	87
Tabela 3 – Faixa etária dos respondentes .....	89
Tabela 4 – Gênero dos respondentes .....	90
Tabela 5 – Estado Civil dos respondentes .....	90
Tabela 6 – Grau de escolaridade dos respondentes .....	91
Tabela 7 – Tempo de trabalho dos respondentes na organização .....	91
Tabela 8 – Ocupação de cargo de chefia/ gerência/ coordenação/ supervisão ou função gratificada por parte dos servidores respondentes .....	92
Tabela 9 – Remuneração total mensal dos respondentes .....	92
Tabela 10 – Local de trabalho (lotação) dos respondentes na organização .....	93
Tabela 11 – Satisfação com o valor do Prêmio .....	95
Tabela 12 – Trabalho no regime de metas (1) .....	96
Tabela 13 – Trabalho no regime de metas (2) .....	97
Tabela 14 – Satisfação com a parceria servidor-organização em função do Prêmio e Acordo de Resultados .....	98
Tabela 15 – Relacionamento dos servidores entre si e dos servidores e chefias em função do Prêmio e Acordo de Resultados (1) .....	99
Tabela 16 - Relacionamento dos servidores entre si e dos servidores e chefias em função do Prêmio e Acordo de Resultados (2) .....	100
Tabela 17 – Conhecimento sobre o Prêmio .....	100
Tabela 18 – Avaliação da credibilidade e do Prêmio de maneira geral .....	101
Tabela 19 – Melhor sistema de gestão para o servidor .....	102
Tabela 20 – Motivação dos servidores respondentes .....	103
Tabela 21 – Justiça na divisão das recompensas monetárias .....	105
Tabela 22 – Justiça na remuneração e na avaliação de desempenho .....	105
Tabela 23 – Dedicção ao trabalho em função do Prêmio .....	106
Tabela 24 – Carga de trabalho e cobranças em função do Prêmio .....	107
Tabela 25 – Comparação entre o sistema atual de gestão com o sistema anterior .....	108
Tabela 26 – Influência das variáveis de contexto no desempenho .....	110

<b>Tabela 27 – Avaliação do próprio desempenho e adaptação social .....</b>	<b>112</b>
<b>Tabela 28 – Aceitação e resistência dos servidores em relação ao Prêmio .....</b>	<b>114</b>
<b>Tabela 29 - Análise comparativa global do sistema de gestão atual e do sistema anterior .....</b>	<b>116</b>
<b>Tabela 30 – Influência das características pessoais e funcionais .....</b>	<b>155</b>

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1 – Estrutura de um sistema de remuneração .....</b>	<b>28</b>
<b>Figura 2 - Estratégia governamental e Acordo de Resultados .....</b>	<b>52</b>
<b>Figura 3 - Ciclo da Avaliação de Desempenho .....</b>	<b>68</b>
<b>Figura 4 - Alinhamento da ADI com os resultados organizacionais .....</b>	<b>79</b>
<b>Figura 5 – Percepção dos servidores quanto ao alcance de metas .....</b>	<b>121</b>
<b>Figura 6 – Percepção dos servidores quanto ao relacionamento em função do Prêmio por Produtividade/Acordo de Resultados .....</b>	<b>123</b>
<b>Figura 7 – Análise do perfil motivacional dos servidores .....</b>	<b>125</b>
<b>Figura 8 – Comportamento dos servidores quanto ao sistema de recompensa .....</b>	<b>128</b>
<b>Figura 9 – Percepção dos servidores quanto à qualidade do trabalho .....</b>	<b>130</b>
<b>Figura 10 – Percepção dos servidores quanto a produtividade no trabalho .....</b>	<b>131</b>
<b>Figura 11 – Percepção dos servidores quanto a pressão no trabalho .....</b>	<b>134</b>
<b>Figura 12 – Análise do absenteísmo no trabalho .....</b>	<b>136</b>
<b>Figura 13 – Percepção dos servidores quanto ao desempenho individual .....</b>	<b>137</b>
<b>Figura 14 – Satisfação dos servidores com a gerência .....</b>	<b>139</b>
<b>Figura 15 – Percepção dos servidores quanto a organização interna .....</b>	<b>140</b>
<b>Figura 16 – Percepção dos servidores em relação a capacitação oferecida pela SES</b>	<b>141</b>
<b>Figura 17 – Satisfação do servidor com a remuneração total .....</b>	<b>143</b>
<b>Figura 18 – Vontade do servidor de continuar trabalhando na SES .....</b>	<b>145</b>
<b>Figura 19 – Satisfação geral dos servidores com a organização .....</b>	<b>147</b>
<b>Figura 20 – Compromisso dos servidores com a instituição .....</b>	<b>149</b>
<b>Figura 21 – Autoavaliação do desempenho na tarefa .....</b>	<b>150</b>
<b>Figura 22 – Autoavaliação geral do desempenho .....</b>	<b>151</b>
<b>Figura 23 – Comportamento dos servidores quanto a cooperação, divulgação e aceitação do Prêmio .....</b>	<b>153</b>
<b>Gráfico 1 - Número de servidores beneficiados 2004 – 2007 .....</b>	<b>53</b>
<b>Gráfico 2 - Valor investido em prêmio por produtividade 2004 – 2007 .....</b>	<b>54</b>
<b>Quadro 1 - Vantagens e desvantagens da participação nos resultados .....</b>	<b>31</b>

## **LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

**ADE – Adicional de Desempenho**

**ADI – Avaliação de Desempenho Individual**

**APE – Avaliação de Produtividade por Equipe**

**GRH – Gestão de Recursos Humanos**

**OCDE – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico**

**PCS – Plano de Cargos e Salários**

**PLR – Participação nos Lucros e Resultados**

**PR – Participação nos Lucros**

**RH – Recursos Humanos**

**SEDS – Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social**

**SEF – Secretaria de Estado da Fazenda**

**SEPLAG – Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão**

**SES – Secretaria de Estado de Saúde**

## 1. INTRODUÇÃO

As organizações, desde meados da década de 1980, vêm passando por diversas mudanças em seu ambiente interno, em função do ambiente externo, como globalização da economia, evolução da tecnologia e das comunicações e competitividade acirrada. As mudanças ocorridas no cenário mundial, sobretudo na década de 1990, exigiram das organizações mais flexibilidade, criatividade e eficiência para sobreviverem. Neste contexto, o capital humano passou a ser um diferencial competitivo.

São duas as fontes de pressão que geram transformação nas organizações: o ambiente externo em que a empresa se insere e o próprio ambiente interno. No ambiente externo, podem-se verificar situações como globalização, turbulência crescente, maior complexidade da arquitetura organizacional e das relações comerciais e maior valor agregado dos produtos e serviços. Ao mesmo tempo, é no ambiente interno que as pessoas estabelecem algum tipo de relação de trabalho com a organização e procuram satisfazer um conjunto de necessidades como: maior espaço para desenvolvimento não apenas profissional, mas também pessoal, manutenção da competitividade profissional e exercício da cidadania organizacional (DUTRA, 2002; FISCHER, 2002).

As mudanças causadas pela globalização e pela reestruturação interna do ambiente organizacional impuseram modificações também na Gestão de Recursos Humanos (GRH). Neste contexto a área de Recursos Humanos (RH) está passando, nas últimas décadas, por transformações profundas, que trazem mudanças em seu papel e composição, no perfil do empregado da área de recursos humanos e nas relações de trabalho empregado – empregador. As mudanças internas e externas estão pressionando o RH a ampliar seu foco de atuação, deixando para trás a sua tradicional função administrativa e incorporando novas funções, com caráter estratégico e mais abrangente (ULRICH, et al., 2001).

Diante de um ambiente instável interna e externamente à organização, torna-se um desafio para o RH adequar-se às novas necessidades das organizações, que requerem flexibilidade e adaptação às constantes e rápidas mudanças. Faz-se necessário repensar o papel do RH, revisando seus conceitos, premissas e técnicas para a gestão de pessoas. A filosofia de gestão de RH, com suas ferramentas tradicionais, passa a ser questionada, uma vez que não mais

atende às necessidades das organizações contemporâneas. O RH precisa assumir seu papel como um parceiro estratégico (ULRICH, et al., 2001).

Entre os vários aspectos que envolvem a gestão de pessoas e sua função de atrair e manter talentos está o sistema remuneratório, que, diante das mudanças organizacionais, tende a flexibilizar-se a fim de buscar novas formas e técnicas alternativas de recompensa mais condizentes às atuais demandas organizacionais (PONTES, 1995; WOOD; PICARELLI FILHO, 1999).

O modelo tradicional de remuneração, denominado “remuneração funcional” ou “remuneração por cargo”, não considera as peculiaridades das empresas, áreas ou funções e adota regras de remuneração rigidamente padronizadas e pouco flexíveis. Este modelo tem sido alvo de muitas críticas, tais como: promove um estilo burocrático de gestão; inibe a criatividade e o espírito empreendedor; não considera o foco nos clientes internos e externos; reforça a orientação do trabalho para o superior hierárquico; não tem orientação estratégica; não encoraja o desenvolvimento de habilidades e conhecimentos; torna as promoções excessivamente importantes; e incentiva o carreirismo (WOOD; PICARELLI FILHO, 1999).

Vários autores apontam que os programas tradicionais de remuneração se tornaram um obstáculo para o crescimento das organizações, fazendo com que elas procurem novas formas de remuneração (HIPÓLITO, 2006; WOOD; PICARELLI FILHO, 1999). Em empresas de estrutura mais moderna os sistemas tradicionais constituem-se em um entrave à evolução do processo de mudança. Isso porque os sistemas tradicionais não consideram a visão de futuro e a orientação estratégica da organização, mas apenas visam dotar a organização de um instrumento de administração de salários (WOOD; PICARELLI FILHO, 1999).

De acordo com pesquisa realizada por Fischer (1998), dentre as práticas de recursos humanos o gerenciamento dos salários foi o que mais rapidamente sofreu alterações. Isso deveu-se aos seguintes fatores: visibilidade da gestão de remuneração e possibilidade de objetivar sua mensuração; utilização de instrumentos e procedimentos de flexibilização de salários em determinados segmentos ocupacionais; possibilidade de otimizar os recursos financeiros (o salário deixa de ser um custo fixo e passa a ser um custo variável); e incentivos e políticas governamentais.

Em meio ao contexto de mudanças, as empresas têm valorizado a remuneração variável como um mecanismo que propicia a retenção de talentos e o alcance de seus objetivos estratégicos. Assim, estão ampliando as formas de recompensas além da remuneração fixa, benefícios indiretos e comparação simples com o mercado. A vinculação de incentivos a resultados de produtividade, sobretudo por meio da remuneração variável, tem sido um caminho utilizado por várias organizações como uma das formas de modernização dos sistemas tradicionais de remuneração. Nos últimos tempos, tem crescido o interesse das organizações em adotar programas de remuneração variável, em virtude de sua prática estar associada à melhoria de desempenho e do comprometimento dos empregados, o que pode resultar em benefícios para a organização e o indivíduo (ROSA, 2006; PONTES, 1995; WOOD; PICARELLI FILHO, 1999). De acordo com Lawler III (1992), a questão central consiste em transformar a visão usual da remuneração como custo em uma visão da remuneração como fator estratégico, que aperfeiçoa e impulsiona a competitividade organizacional.

A necessidade de promover mudanças na gestão de pessoas, especialmente no que se refere às formas de recompensa, não é apenas das empresas privadas. As organizações públicas também vêm sendo submetidas a pressões por mudanças, visando a obter aumento da sua eficiência, maior agilidade e redução da complexidade burocrática. Novos modelos de gestão do Estado que favoreçam o atendimento rápido e eficiente das demandas dos cidadãos e da forma de atender a essas demandas também são realidade.

As transformações no mundo do trabalho influenciam de forma inquestionável o setor público. As novas perspectivas para a gestão de pessoas nas empresas alimentam também os planos de modernização da gestão pública, e a literatura da gestão empresarial é cada vez mais conhecida e valorizada pelos gestores públicos. Assim, o aparelho governamental, da mesma forma que as empresas privadas, inserido em um cenário de intensa modernização e restrição orçamentária, carece de novas formas de organização mais flexíveis que possibilitem a gestão de recursos humanos de forma estratégica, na qual as possibilidades de adoção de estruturas inovadoras de desenvolvimento, incentivos e cobrança de resultados se tornem factíveis (LONGO, 2007).

Nesse sentido, em se tratando de estudar a remuneração variável, como uma forma de estruturar estrategicamente o sistema de remuneração, e sua influência no desempenho das pessoas, este estudo pesquisou uma organização pública que compõe o aparelho estatal mineiro.

A opção por pesquisar um órgão público do Poder Executivo de Minas Gerais é apropriada devido ao processo de reforma em curso neste Estado, desde 2003, denominado de “Choque de Gestão”. O Choque de Gestão tornou-se uma referência em âmbito nacional como uma iniciativa ousada de reestruturação do aparato estatal, embasado no modelo Administração Gerencial, que propõe a instrumentalização de um Estado para Resultados.

Dentre as várias mudanças que estão ocorrendo no aparato estatal de Minas Gerais, inclui-se a adoção de novas práticas de gestão de pessoas, que abarca, entrem vários aspectos, a criação de um instrumento de remuneração variável – o Prêmio por Produtividade – que é vinculado ao desempenho dos servidores.

Em termos teóricos, não obstante a ampla literatura sobre remuneração variável e seus impactos no setor privado, são limitadas as investigações sobre esta questão no setor público, sendo notável a ausência de experiências abrangentes de programas de remuneração variável no setor público brasileiro. Minas Gerais destaca-se no contexto público nacional como o primeiro estado a implementar um instrumento de remuneração variável que abrange todos os órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual.

Tendo em vista a necessidade das organizações – tanto privadas como públicas – de inovarem suas práticas de gestão de pessoas, inclusive no que se refere à forma de remuneração, pretende-se com este estudo contribuir com sugestões aos gestores públicos para a implantação e gestão de programas de remuneração variável, bem como para o avanço das discussões das relações entre capital e trabalho. Espera-se, ainda, contribuir para a difusão da prática de remuneração variável, em especial no setor público, auxiliando organizações que adotam ou pretendem adotar esta prática para preencher as lacunas deixadas pelo sistema tradicional de remuneração.

## **1.1 Problema de pesquisa**

Tendo em vista o exposto sobre a importância dos estudos sobre remuneração variável e as contribuições que este trabalho poderá prestar à discussão e ao entendimento do tema em organizações públicas, é colocado o seguinte problema de pesquisa:

Qual é a percepção dos servidores da Secretaria de Estado de Saúde (SES) de Belo Horizonte sobre o Prêmio por Produtividade, incluindo as ações necessárias à sua implementação, em especial o Acordo de Resultados, e suas relações com o desempenho funcional e a adaptação social?

## **1.2 Objetivos**

### Objetivo Geral

Este trabalho tem como objetivo geral investigar a percepção dos servidores da Secretaria de Estado de Saúde sobre o Prêmio por Produtividade e suas relações com o desempenho funcional e a adaptação social.

### Objetivos Específicos:

- Analisar a percepção dos servidores em relação ao Prêmio por Produtividade, considerando sua metodologia de funcionamento atrelada ao Acordo de Resultados;
- Analisar a percepção dos servidores sobre o impacto do Prêmio por Produtividade no desempenho funcional e na adaptação social;
- Comparar os benefícios e vantagens percebidos pelos servidores no atual sistema de gestão (considerando o Prêmio por Produtividade e a contratualização de resultados) em relação ao sistema anterior de gestão (somente remuneração fixa e sem pactuação de resultados/metras);

- Verificar o comportamento (aceitação e resistência) dos servidores em relação a forma de implementação do Prêmio por Produtividade; e
- Investigar se as características pessoais e funcionais – idade, sexo, estado civil, nível de escolaridade, tempo de trabalho na organização, ocupação de cargo gerencial (ou de função gratificada), remuneração total mensal e local de trabalho (setor da SES) – influenciam a percepção dos servidores sobre o Prêmio por Produtividade.

Na pesquisa foi utilizada a metodologia de estudo de caso, com análise predominantemente quantitativa dos dados. Não se poderá generalizar este estudo para todo o setor público, mas a compreensão do modelo de remuneração variável utilizado pelo Estado de Minas Gerais, com seus pontos fortes e fracos, a partir da ótica dos servidores, poderá trazer contribuições relevantes para o apoio na implementação de mudanças e inovações, especialmente sobre remuneração variável, nas organizações públicas.

A estrutura deste estudo é formada por 8 (oito) capítulos, incluindo esta Introdução, em que se apresentam o escopo da pesquisa, a partir da definição do seu problema e objetivos (geral e específicos), bem como a relevância de estudo do tema.

Os capítulos 2, 3 e 4 compõem o referencial teórico, em que se abordam os temas: sistemas de remuneração – fixa e variável –, com suas características; remuneração variável no setor público, enfatizando o Prêmio por Produtividade em Minas Gerais; e desempenho das pessoas na organização.

O capítulo 5 é dedicado à exposição do método de pesquisa a ser utilizado, que objetiva mostrar, encadear e justificar as várias atividades e etapas da investigação. Focalizam-se essencialmente a caracterização da pesquisa e as técnicas de coleta e análise de dados utilizadas.

O capítulo 6 dedica-se à apresentação e análise dos resultados da pesquisa. O capítulo 7 apresenta a análise da influência das características pessoais e funcionais na percepção dos servidores sobre o Prêmio por Produtividade. O capítulo 8 retrata as considerações finais do

estudo, bem como sugestões de pesquisa para outros trabalhos. Por fim constam a bibliografia consultada e os apêndices.

## **2. SISTEMA DE REMUNERAÇÃO: PERSPECTIVA ESTRATÉGICA A PARTIR DA REMUNERAÇÃO VARIÁVEL**

Neste capítulo, faz-se uma abordagem da literatura sobre o sistema de remuneração nas organizações. Inicialmente, promove-se a contextualização do sistema remuneratório inserido no sistema de Gestão de Recursos Humanos. Em seguida, apresentam-se e comparam-se as principais características dos modelos de remuneração tradicional e estratégico. Também descreve-se a estrutura geral de um sistema de remuneração, considerando parcelas fixas e variáveis. Como este trabalho concentra-se no estudo do sistema remuneratório variável, os tópicos seguintes apresentam seu conceito, objetivos, formas de remuneração variável e pontos críticos. Para finalizar o capítulo, são feitas algumas considerações e observações gerais sobre o sistema de remuneração variável.

### **2.1 O sistema remuneratório como um subsistema da Gestão de Recursos Humanos**

Antes de iniciar propriamente a abordagem sobre o sistema de remuneração, cabe situá-lo como parte (subsistema) da GRH. A literatura traz vários enfoques e critérios usados para categorizar as políticas e os subsistemas de recursos humanos, o que resulta em terminologias e agrupamentos diferenciados das funções de RH.

Tendo em vista que este trabalho não objetiva discutir ou comparar as diferentes categorizações dos subsistemas de RH, para fins de contextualizar o sistema de remuneratório no sistema de GRH, apresenta-se a categorização adotada por Longo (2007). Para este autor, a GRH compõe-se por sete subsistemas: planejamento de recursos humanos – identifica e concilia as necessidades de pessoas na organização; organização do trabalho – identifica os conteúdos dos postos de trabalho e dos perfis de quem irá ocupá-los; gestão do emprego – estuda a entrada e saída dos funcionários (*turnover*); gestão do desempenho – estimula e avalia a contribuição das pessoas para o alcance dos objetivos organizacionais; gestão da compensação – retribui o funcionário em função da sua contribuição à organização; gestão do desenvolvimento – dedica-se ao desenvolvimento individual e profissional dos funcionários; e gestão das relações humanas e sociais – trata das relações entre a organização e seus empregados. Estes sete subsistemas são interligados entre si e devem estar alinhados à estratégia organizacional.

Em função dos seus objetivos, este trabalho se concentrará na descrição e análise do subsistema de remuneração, também denominado “subsistema da gestão da compensação” ou “subsistema de recompensas”. Será adotada a terminologia *sistema de remuneração* ou *sistema remuneratório* para se referir ao conjunto de formas diferentes de recompensas que se completam e buscam alinhar atitudes e comportamentos com os objetivos organizacionais.

Os sistemas de remuneração adotados pelas organizações tendem a mudar ao longo do tempo, em função das demandas dos próprios funcionários e também a partir da percepção dos gestores da organização da necessidade de modernizar seu sistema remuneratório de modo a alinhá-lo aos objetivos organizacionais.

Pode-se dizer que a gestão do sistema de remuneração nas organizações se traduz na operacionalização de formas de recompensa, que podem ser, didaticamente, categorizadas em dois grandes eixos: o modelo tradicional, que tem como referência o cargo para a definição do plano de cargos e salários; e o modelo estratégico, que tem com premissa central o reconhecimento das pessoas no alcance dos objetivos organizacionais, a ser recompensado, principalmente, por meio de uma das formas de remuneração variável.

As principais características do modelo de remuneração tradicional e do modelo de remuneração estratégica são os assuntos abordados a seguir.

## **2.2 O modelo tradicional de remuneração**

Segundo Lawler III (1992), o modelo tradicional de remuneração, baseado nos cargos ou no tipo de trabalho, padroniza o comportamento dos funcionários que realizam tarefas similares, pois não leva em conta diferenças de potenciais, expectativas, motivações, objetivos ou desempenho dos indivíduos nas organizações. Enfim, tende a universalizar os funcionários como produtores e não os particulariza como pessoas.

O autor aponta que as diferenciações salariais neste sistema são determinadas, basicamente, por meio de três elementos: requisitos mínimos exigidos pelo cargo, tais como formação escolar, experiências e habilidades; complexidade das tarefas, percebida pelo nível de

supervisão ou posição hierárquica; e características do ambiente de trabalho, percebidas pelo desgaste físico ou mental.

Kanter (1997) acrescenta ainda outros fatores que definem o valor da remuneração na perspectiva tradicional: responsabilidade pela tomada de decisão, importância do indivíduo para a organização e número de subordinados. Conforme explica o autor, nos planos de remuneração tradicionais cada cargo tem atribuído a si um nível de salário que é fixado relativamente sem levar em conta como o trabalho foi executado ou o valor real do desempenho para a organização. Nos casos em que há um componente de mérito, este, em geral é muito pequeno. A maneira de obter algum aumento salarial fica restrito à troca de área ou à promoção para outro cargo.

De acordo com Reis Neto (2004), nos sistemas tradicionais de remuneração o empregado é remunerado geralmente pela função ou cargo que ocupa e por um valor adicional em razão do tempo de serviço na organização. A esse valor é acrescido algum diferencial em função do conhecimento ou da competência que cada um apresenta. Além disso, as organizações costumam oferecer benefícios complementares, conforme previsão legal, como planos de previdência privada, convênio médico-odontológico, seguro de vida e clube de recreação.

A abordagem tradicional de remuneração reflete, em última instância, uma forma de pensar o trabalho e a relação com as pessoas, sendo que se encaixa bem em um sistema de gestão burocrático, marcado pela hierarquia e voltado para o controle rígido. Esse sistema foi originalmente desenvolvido para dar suporte à tradicional burocracia característica do período do início da industrialização, enfatizando o controle e encorajando as pessoas a fazerem somente o que estava prescrito, demonstrando que esse sistema depende de certa estabilidade das tarefas desempenhadas para que seja bem sucedido. Enfim, essas “velhas” formas de remuneração foram desenvolvidas para atender a organizações altamente hierarquizadas inseridas em um ambiente bastante previsível (LAWLER III, 1986; HEERY, 1996 apud ALMEIDA; NUNES; VILELA et al., 2008).

Compreender o contexto de mudanças é essencial para esclarecer a necessidade de novas práticas de gestão, em especial da gestão de pessoas. Em um contexto marcado por competição intensificada, exigências do consumidor e da comunidade, demanda por maior

autonomia no trabalho, tecnologia da informação e demanda por atividades mais criativas e inovadoras, as formas tradicionais de gestão não mais atendem às necessidades organizacionais (WOOD; FILHO, 2004). Os projetos de reestruturação, os programas de qualidade e produtividade, a implantação do trabalho em células e a diminuição e flexibilização dos níveis hierárquicos esbarram em sistemas tradicionais de gestão de pessoas que não acompanham os processos de mudança.

A partir desse cenário não faz mais sentido recompensar a contribuição individual ou coletiva com base apenas na descrição de atividades e na definição de responsabilidades segundo o cargo ocupado. Surge, pois, a necessidade de que o sistema de remuneração se torne mais dinâmico e flexível, e adquira uma perspectiva estratégica, considerando os objetivos globais da organização. A demanda é por novas formas de remuneração que recompensem as pessoas de forma distinta, de acordo com o desempenho (cumprimento de metas).

Segundo Wood e Picarelli (1999), o uso exclusivo dos sistemas tradicionais de remuneração, baseados em cargos e funções, torna-se anacrônicos e gera entraves às mudanças, na medida em que cria barreiras ao avanço da transformação da organização do trabalho. Um dos motivos pelos quais isso ocorre é porque “os sistemas tradicionais não consideram a visão de futuro e a orientação estratégica da organização, dificultando a convergência de esforços para objetivos comuns” (p. 43).

Um sistema tradicional de remuneração visa somente dotar a organização de um instrumento de administração de salários. Teoricamente é um instrumento neutro que não objetiva interferir e inter-relacionar com as outras esferas da vida organizacional. Logo, está dissociado da orientação estratégica da empresa. Ocorre que para as organizações contemporâneas uma das metas mais importantes consiste exatamente em convergir esforços, de modo a alinhar seus recursos para realizar sua visão de futuro (WOOD; PICARELLI FILHO, 1999). Sem o alinhamento dos processos de gestão a organização tende a perder espaço no contexto globalizado e competitivo.

As principais características do modelo estratégico de remuneração, necessário às empresas no contexto competitivo, é o próximo assunto a ser abordado.

### **2.3 O modelo estratégico de remuneração**

Wood e Picarelli (1999) consideram que a remuneração estratégica é uma ponte entre as pessoas e a nova realidade da organização e funciona como um catalisador para a convergência de energias na organização. Quando o sistema de remuneração é alinhado ao contexto e à estratégia organizacional, constitui fator de harmonização de interesses e atua como uma alavanca de resultados.

O sistema de remuneração estratégico deve ser dinâmico e adaptável ao contexto organizacional no qual se insere. Nesse sentido, Flannery (1997 et al.) enumera algumas características desejáveis: alinhamento aos valores, cultura e metas estratégicas do negócio; vinculação a outras mudanças; integração com outros processos voltados para a gestão de pessoas; democratização no processo de pagamento; clareza na definição das regras; publicidade de suas regras e metodologia de operacionalização a todos os funcionários da organização; e vinculação aos resultados quantitativos e qualitativos alcançados. Além destas características, o autor destaca que o sistema de remuneração deve ser aprimorado continuamente e ser seletivo na incorporação de melhorias.

A fim de estruturar um sistema de remuneração estratégico, as organizações passam a considerar diferenciais de desempenho e estão inserindo, de diferentes formas, um caráter “variável” ao sistema remuneratório. Ou seja, além do salário direto e fixo (remuneração fixa) tal como praticado, e das exigências de ordem legal que delimitam as ações empresariais, incorpora-se uma metodologia em que metas e os desempenhos individuais e de equipes são recompensados em função dos resultados alcançados (VASCONCELOS; SILVA, 2007).

A remuneração variável surge como uma forma de incentivar o trabalhador a se adaptar às mudanças no cenário organizacional e a buscar a melhoria de sua performance para o alcance dos resultados empresariais. O aumento da produtividade alcançado mediante a melhoria do desempenho do empregado tem sido considerado o principal objetivo da adoção da flexibilização da remuneração no plano internacional (TUMA, 1999). Longo (2007) destaca que o reconhecimento monetário na forma de incentivos variáveis oferece importantes possibilidades de estímulo ao desempenho.

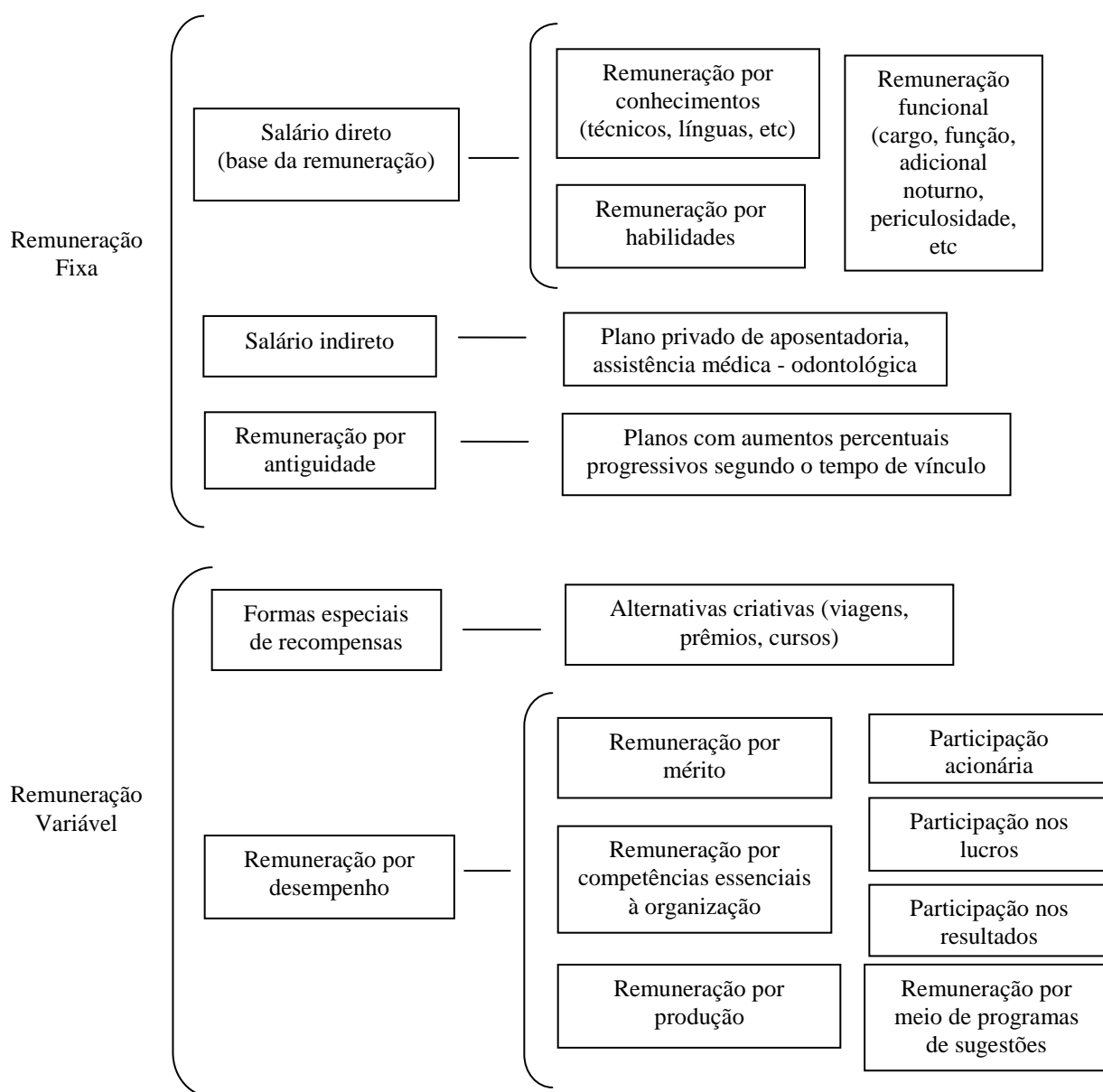
Há uma enorme variedade de formas de recompensa que podem compor o sistema de remuneração de uma organização. Dependendo da escolha das formas de remuneração o sistema remuneratório terá um caráter mais ou menos estratégico. O próximo tópico apresenta as principais formas de remuneração que podem compor o sistema remuneratório das organizações.

#### **2.4 Estrutura do sistema de remuneração**

O sistema de remuneração de uma empresa compreende o conjunto de formas diferentes de recompensas que se completam e buscam alinhar atitudes e comportamentos com os objetivos organizacionais. A estrutura salarial e as políticas de remuneração respondem a um conjunto de prioridades e objetivos vinculados à estratégia organizacional, e não a simples práticas inerciais ou de resposta reativa a reivindicações e conflitos trabalhistas (LONGO, 2007). De acordo com Wood e Picarelli (1999), a multiplicidade de formas de remuneração tem crescido em decorrência da necessidade de encontrar maneiras criativas para aumentar o vínculo entre as empresas e seus funcionários.

De modo geral, o sistema de remuneração é composto por parcela(s) fixa(s) e pode também agregar parcela(s) variável(is) de remuneração. De acordo com Pontes (1995), a parte fixa advém da definição de estruturas salariais e a parte variável é composta por outros fatores definidos e pactuados previamente e que, geralmente, consideram o desempenho do funcionário ou da sua equipe de trabalho e também o desempenho da empresa.

As principais formas de recompensa que compõem os sistemas remuneração, considerando que este pode conter parcelas fixas e variáveis, podem ser representadas conforme a Figura 1.



**Figura 1 – Estrutura de um sistema de remuneração**

Fonte: Adaptado de Wood e Picarelli (1999, p. 47) e Reis Neto (2004, p. 46).

A Figura 1 não pretende abarcar todas as formas de remuneração existentes, mas apenas as mais citadas na literatura pesquisada. Além disso, alguns autores classificam de maneira diferente algumas formas de remuneração. E, ainda, dependendo da forma como a organização implementa determinado tipo recompensa, esta pode assumir um caráter fixo ou variável. Alguns autores, ao se referirem à remuneração variável, estão considerando apenas a “Participação nos lucros e/ou resultados” (PLR), que se desdobra em: Participação nos Lucros (PL), Participação nos Resultados (PR) e a mistura destes dois tipos, que corresponde à Participação nos Lucros e Resultados (PLR). Para fins deste trabalho, será adotada a

categorização apresentada por autores como Wood e Picarelli (1999), Reis Neto (2004) e Pontes (2002), em que o termo *Remuneração Variável* não se restringe somente a esses três tipos de remuneração variável, mas às várias formas de remuneração variável, como remuneração por competências, participação acionária e remuneração por meio de programas de sugestão.

A literatura apresenta diversas formas para a organização remunerar seus empregados. Independente das formas de remuneração a serem adotadas pela organização na construção do sistema remuneratório, o mais importante é que o sistema de remuneração seja flexível e que esteja alinhado às estratégias organizacionais. Wood e Picarelli (1999) reforçam que há grande flexibilidade para a construção do mix de remuneração e que não existem modelos universais. Cada empresa tem que construir o seu. A remuneração estratégica derruba o mito do sistema universal de gerenciamento de recompensas. O sistema de remuneração passa a fazer parte do sistema gerencial da organização, o qual, se bem balanceado, torna-se uma fonte de diferenciação e vantagem competitiva.

Andrade (1991) assinala que o sistema de remuneração de uma organização pode abarcar diversas formas de recompensas que não são necessariamente excludentes entre si, mas que não é salutar incluir todas as formas conhecidas de recompensa, pois há limites a partir dos quais a complexidade do sistema torna-o inadministrável.

Sem o intuito de esgotar as diversas formas de remuneração variável existentes, os próximos tópicos abordarão os principais tipos de remuneração variável tratados na literatura, bem como o conceito e os objetivos de um sistema de remuneração variável.

## **2.5 Remuneração variável – conceito, objetivos, formas**

O sistema de remuneração de uma organização se refere ao conjunto de diferentes formas de recompensa que se complementam. Entre as várias formas que podem compor esse mix encontra-se a remuneração variável, que pode caracterizar-se de diferentes maneiras, dependendo dos objetivos organizacionais.

Segundo Reis Neto (2004), a remuneração variável pode ser entendida como um instrumento de integração entre capital e trabalho. Trata-se de uma remuneração extra que não substitui ou complementa a remuneração mensal (em geral, fixa), formada de valores nem sempre monetários e sem a incidência de encargos trabalhistas. O autor completa que, em geral, os empregados fazem jus à remuneração variável quando alcançam, no todo ou parcialmente, os objetivos e metas pactuados.

Xavier et al. (1999) complementam que as alternativas de remuneração variável são aquelas que melhor vinculam a busca de resultados com a recompensa. Segundo os autores, o programa de remuneração variável precisa ser flexível, para se ajustar às circunstâncias dinâmicas do ambiente e deve considerar as estratégias, a estrutura, os valores, os processos e as pessoas.

Um dos motivos para o uso da remuneração variável repousa na possibilidade de vincular a recompensa ao esforço realizado para alcançar determinado resultado. De acordo com Henderson (1994, apud REIS NETO, 2004), quanto mais claro for este vínculo, melhor para o sistema, para a empresa e para o funcionário.

Wood e Picarelli (1999) enfatizam que existem diversas formas de remuneração variável, mas o objetivo essencial é sempre o mesmo: alinhar e convergir esforços para melhorar o desempenho da organização. Esse objetivo pode ser desdobrado em outros: vincular o desempenho e a recompensa de forma a estimular o indivíduo e o grupo a buscarem a melhoria contínua; partilhar os bons e os maus resultados da organização; e transformar custo fixo em custo variável. Os diferentes tipos de remuneração variável enfatizam cada um desses objetivos.

Para Marinakis (1997), os programas de remuneração variável<sup>1</sup> podem ter diversos objetivos. No que tange aos princípios que podem guiar a introdução de tais programas, estes podem configurar a instituição de um direito dos trabalhadores ou podem constituir um instrumento de gestão. O autor ressalta que esses dois princípios não são mutuamente excludentes: pode-se

---

<sup>1</sup> O autor usa a expressão *remuneração financeira* para se referir a remuneração variável.

aceitar que a participação nos lucros é um direito dos trabalhadores e que, ao mesmo tempo, pode ser usada como instrumento de gestão.

Um grande desafio para a implementação da remuneração variável está na definição de indicadores adequados para medir o desempenho das pessoas (individual ou da equipe) e da organização como um todo. Primeiramente, é preciso escolher os melhores indicadores de desempenho da organização. Em seguida, esses indicadores precisam ser desdobrados, a fim de determinarem as medidas de desempenho de cada empregado ou equipe (ROSA, 2006).

No próximo tópico, serão apresentadas e descritas as principais formas de remuneração variável apresentadas na literatura sobre o assunto.

### **2.5.1 Principais formas de remuneração variável**

A **remuneração por mérito**, conforme aponta Reis Neto (2004), é inerente a quase todos os sistemas de remuneração tradicional nos quais os salários são fixos. Quando este tipo de remuneração assume um caráter de remuneração variável, é marcado por algumas características como: uso do sistema de bônus vinculado ao desempenho, que deve ser percebido pelos empregados; a avaliação de desempenho deve ser considerada seriamente e todas suas etapas devem ser cumpridas; o sistema de avaliação deve focar fatores organizacionais chaves; o desempenho de grupos e equipes também deve ser avaliado (conjuntamente com o desempenho individual); e determinadas áreas, como a de pesquisa e desenvolvimento, podem receber prêmios especiais em função de maiores inovações que promovam.

A **remuneração por competências** é determinada pela formação e capacitação dos funcionários. É mais adequada ao nível gerencial, enquanto a remuneração por habilidades é mais adequada ao nível operacional. É de grande utilidade para as empresas que operam em ambientes competitivos e para as quais a capacidade de inovação é fator crítico de sucesso. Wood e Picarelli (1999) salientam que uma das tarefas mais importantes na construção de um sistema de remuneração por competências é a identificação das competências essenciais da organização, que devem ser desdobradas em cada área e grupos, e, por fim, em competências individuais.

A **remuneração por produção** remonta aos princípios da Administração Científica, no início do século XX, em que o pagamento era feito de acordo com o número de peças produzidas e havia incentivo financeiro para o aumento da produção. Dois pontos importantes explicitados por Taylor em relação à administração científica se referem ao estudo do tempo e do movimento e à padronização de métodos/instrumentos. Feitos os estudos de tempos e movimentos – definição da melhor forma de fazer uma tarefa – e padronizados os instrumentos, estabelecia-se com os empregados o valor de incentivo para o aumento da produção (TAYLOR, 1990). Reis Neto (2004) explica que este sistema foi muito usado nas décadas de 1920 e 1930, podendo-se dizer que a partir dele começaram a surgir estudos sobre o uso da remuneração variável como instrumento de motivação e melhoria do desempenho nas organizações. Com o passar do tempo, este sistema praticamente deixou de ser utilizado em razão dos problemas que surgiram com o seu uso.

Wood e Picarelli (1999) descrevem que um programa de **participação acionária** oferece ao funcionário a copropriedade da empresa, focando uma relação de longo prazo. A participação acionária é vinculada aos objetivos de lucratividade e ao crescimento da empresa. É utilizada para reforçar o compromisso de longo prazo entre empresas e empregados. Os autores avaliam que a participação acionária é um dos componentes mais complexos e sofisticados de remuneração, devido tanto às dificuldades operacionais, causadas pelas implicações com a legislação trabalhista e a regulamentação do mercado financeiro, como pela distância entre a forma de remuneração e a percepção de seu benefício.

De acordo com Tuma (1999), **a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados (PLR)** corresponde à parcela não fixa da remuneração do trabalhador que guarda uma relação direta com a performance da empresa. Não deve, portanto, ser confundida com aumentos reais de salários, que são incorporados devidamente à remuneração, mesmo quando baseados na produtividade ou qualquer outro indicador de eficiência. Nesse sentido, a autora entende que a PLR é, simultaneamente, uma parcela variável da remuneração do trabalhador e um prêmio pelos resultados econômicos (financeiros ou físicos) operacionais alcançados. Porém, não se incluem nesta categoria os prêmios concedidos pelas empresas *a posteriori*, de forma unilateral, sem nenhum acordo ou negociação prévios. Ou seja, as regras para que o empregado tenha direito ao prêmio devem ser pactuadas com antecedência para que se

configure a PLR. Essa participação pode variar conforme o acordo firmado e pode ainda ser apenas com relação aos resultados (PR), aos lucros (PL) ou tanto aos lucros como aos resultados (PLR).

No **sistema de participação nos lucros (PL)**, o recebimento das bonificações é vinculado aos resultados globais da organização. Idealmente, é estabelecida uma fórmula que determina a divisão de lucros após estes terem atingido certo patamar (WOOD; PICARELLI FILHO, 1999). Marinakis (1997) esclarece sobre a participação nos lucros ao afirmar que esses programas utilizam como variável os próprios ganhos da empresa e que seu objetivo fundamental é relacionar parte das remunerações ao sucesso da empresa. O valor a distribuir é resultado da aplicação de uma porcentagem a uma definição de lucro combinada anteriormente, sendo, então, variável. Em períodos de lucro os trabalhadores recebem uma proporção deles e em períodos de perdas não há participação dos trabalhadores, o que reduz os custos ligados ao trabalho.

Como os resultados globais da empresa sofrem influências de forças externas que estão fora do controle dos membros da organização, o vínculo entre a ação individual e a ação coletiva, de um lado, e a recompensa a ser recebida, de outro, nem sempre é claro. Isso é um fator que tende a enfraquecer seu papel de motivador do desempenho individual (WOOD; PICARELLI FILHO, 1999; MARINAKIS, 1997).

A **participação nos resultados (PR)**, também conhecida como “remuneração por resultados”, indica que um programa de remuneração variável foi definido a partir de metas, com seus respectivos indicadores, que mensuram resultados específicos (ROSA, 2006).

De acordo com Reis Neto (2004), a essência de um programa PR está em estabelecer metas e em vincular o pagamento segundo o desempenho obtido. As metas dão flexibilidade ao plano porque podem ser estabelecidas de acordo com a conveniência em cada organização, filial ou departamento, ou, ainda, por projeto ou equipe, o que permite alcançar objetivos específicos. A participação nos resultados apresenta como principal característica a possibilidade de premiar as pessoas pelo alcance de metas individuais e/ou coletivas no âmbito setorial ou organizacional.

Para Tuma (1999), a PR consiste em uma forma de remuneração flexível diretamente relacionada ao alcance da meta de desempenho proposta pela equipe. Nesse sentido, a autora explica que a PR parte do princípio de que o pagamento está condicionado a uma ou mais metas de desempenho, como melhora na qualidade do produto, redução de custos e produtividade. Neste caso, a rentabilidade não integra os indicadores selecionados e o lucro não é referência e nem condiciona o pagamento da PR. A PR significa, portanto, uma percentagem ou fatia de valor que cada colaborador recebe dos ganhos de produtividade da empresa, além de seu salário mensal, sem a incidência de encargos sociais. As formas de remuneração da participação nos resultados geralmente são semestrais ou anuais e acontecem na forma de comissões sobre vendas, abonos, salários adicionais entre outros.

Com base em vários autores (ROSA, 2000; CARVALHO, 2001 e ALVES, 2002), Reis Neto (2004) apresenta um quadro de vantagens e desvantagens da participação nos resultados:

### Quadro 1 – Vantagens e desvantagens da participação nos resultados

(continua)

VANTAGENS
<p><b>Para a empresa:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vantagens econômicas:            Não pagamento de encargos sociais sobre a parcela variável da remuneração            Vincula a premiação ao desempenho            Incentiva ações para reduzir custos, melhorar a qualidade e promover inovações</li> <li>• Vantagens para o sistema de gestão:            Facilita a organização do trabalho e a relação com subordinados            Permite alcançar objetivos individuais, setoriais e globais com a mobilização de todos            Possibilita conhecer melhor o desempenho de unidades e filiais            Gera maior credibilidade nos funcionários            Incentiva o espírito de equipe            Minimiza a resistência à implantação do sistema            Melhora o empenho dos empregados            Exige menor abertura de informações</li> </ul> <p><b>Para os empregados:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Cria maior desafio profissional</li> <li>As metas e indicadores de desempenho estão mais próximos do dia a dia</li> <li>Gera maior estímulo ao desempenho</li> <li>Aumenta a possibilidade de crescimento profissional e de ganhos adicionais</li> <li>Cria remuneração mais justa</li> <li>Gera satisfação por atingir as metas</li> </ul>

DESVANTAGENS
<p><b>Para a empresa:</b>  Aumenta o dispêndio de esforço para negociar e controlar o cumprimento das metas  Pode haver pagamento de prêmios por alcance de metas em situações de prejuízo  Exige processo de comunicação mais intenso  Aumenta o trabalho para controlar e avaliar o desempenho, devido à diversidade das unidades  Pode haver conflito em consequência da concorrência entre as unidades</p> <p><b>Para os empregados:</b>  Aumenta a cobrança para alcançar metas  Cria maior pressão e estresse devido ao desafio constante  Proporciona frustração por não atingir metas</p>
<p>Não vincular remuneração variável ao desempenho (cumprimento de metas) transforma a participação nos resultados em um 14º salário não gerando motivação nos empregados. Isso pode representar uma desvantagem para a empresa e para os empregados.</p>

Fonte: Reis Neto, 2004, p. 34

Marinakakis (1997) entende que uma questão importante a ser observada para que o programa de PR tenha êxito está na comunicação e no crescente desenvolvimento de confiança entre gerência organizacional e trabalhadores. Os trabalhadores devem entender a lógica e os parâmetros fixados pelo programa. Para tanto, é necessário que as fórmulas utilizadas sejam simples e não envolvam muitas variáveis e que haja um verdadeiro esforço de comunicação e acompanhamento da evolução do programa desde seu início. O autor ainda pondera que os programas de PR não devem ter um caráter permanente, uma vez que o ciclo de vida da organização passa por fases de crescimento, consolidação e declínio, que demandam, cada qual, diferentes políticas de remuneração ao longo do tempo.

Na **remuneração por meio de programas de sugestões**, a ideia é estimular a participação dos empregados e, com isso, obter melhorias nos processos que levem a reduções nos custos a ou aumentos de produtividade. Parte das reduções dos custos (em torno de 20%) obtidas com a sugestão no primeiro ano de aplicação costuma ser o prêmio pago ao funcionário autor da ideia. Essa forma de remuneração tende a estimular a criatividade do funcionário e fazê-lo refletir sobre os processos organizacionais, no sentido de buscar melhorias continuamente. Levar a sério as sugestões dos funcionários é o que faz um programa deste tipo funcionar bem (PONTES, 1995).

As **alternativas criativas de recompensa** incluem prêmios, gratificações e outras formas especiais de reconhecimento. São utilizadas com grande frequência como apoio para a construção de um ambiente organizacional caracterizado pela convergência de esforços e energias voltados para o atendimento de objetivos estratégicos (WOOD; PICARELLI FILHO, 1999).

### **2.5.2 Pontos críticos de um sistema de remuneração variável**

Quando da implantação de um programa de remuneração variável alguns fatores críticos de sucesso devem ser observados pela organização, por exemplo, a convergência com a orientação estratégica da empresa. Nesse sentido, devem ser definidos indicadores e metas de desempenho que sejam convergentes com as diretrizes e os objetivos estratégicos da empresa. O sistema também deve ser simples e flexível, uma vez que sua construção e manutenção são atividades-meio, e não atividades-fim. Ele também deve ser facilmente adaptável, dado que as diretrizes estratégicas e os objetivos organizacionais podem ser revistos com certa frequência e os indicadores e metas devem acompanhar essas mudanças. Outro fator crítico de sucesso se refere à clareza e à objetividade com que os indicadores e as metas de desempenho devem ser definidas. Além disso, cada indivíduo ou grupo deve conhecer sua contribuição para o alcance das metas (WOOD; PICARELLI FILHO, 1999).

Uma questão importante quanto à implantação de um sistema de remuneração apontado por Lawler III (1981), diz respeito à participação dos empregados. Segundo o autor, quando os sistemas de remuneração são implementados e administrados de forma autoritária o nível de aceitação do sistema tende a ser baixo e seu formato costuma deixar de levar em conta informações sobre as preferências e desejos dos empregados. Nesse sentido, a participação dos funcionários nas decisões sobre o sistema de recompensa é uma abordagem que gera melhor compreensão do sistema e maior comprometimento na sua implementação.

Weitzman (1987) alerta quanto a problemas que podem surgir com a implantação de formas variáveis de remuneração, em virtude de possíveis desvantagens que este sistema pode causar aos funcionários. Segundo o autor, quanto maior a representatividade da parcela variável no total da remuneração, maior a flexibilidade dos salários e, portanto, maiores as chances de reduzir os custos de mão de obra com a manutenção do emprego. Não havendo restrições para

a matéria, pode-se esperar que as empresas busquem aumentar a participação da parcela variável (livre de impostos e/ou encargos sociais) na remuneração, reduzindo a parte fixa, diminuindo o salário real e, também, benefícios como férias e décimo terceiro salário, que estão ligados ao salário-base.

Essa possibilidade de redução do peso relativo do salário fixo é uma questão que, embora permita maior possibilidade de manutenção do emprego, alimenta a resistência sindical à flexibilização da remuneração. De acordo com o autor, a tendência de flexibilização das relações de trabalho e da flexibilização da remuneração tem aumentado a preocupação sindical com o nível dos salários reais, já que há o risco de a remuneração ser composta por uma parcela fixa e uma variável é cada vez maior.

Na visão de Reis Neto (2004), apesar de todas as vantagens apregoadas para a utilização de um plano de remuneração variável com metas desafiadoras e recompensas interessantes ao trabalhador, o que se vê, de forma variada, é que isto é fácil de ser dito, mas pode ser muito difícil de ser feito. Um plano de remuneração variável mal gerenciado tende a contribuir para criar embaraços no processo competitivo. Para que o programa tenha êxito, a empresa e os empregados precisam entender que o objetivo maior é a formação de uma parceria do tipo “ganha-ganha”, uma vez que as empresas que tiverem conflitos em virtude da inadequação do plano de remuneração variável estarão em desvantagem em relação àquelas que conseguirem o entendimento.

Santos (1975) também apresenta algumas considerações sobre a implantação e o gerenciamento dos programas de remuneração variável. O autor pondera que uma empresa não pode permanecer sem um plano de incentivos, sob pena de continuar com a produtividade em declínio. Entretanto, salienta que é melhor não ter nenhum plano de incentivos do que possuir um plano errado, que redunde em fiasco, pelo descrédito dos empregados, ou em desastre, pela excessiva subestimação dos custos de execução.

### **2.5.3 Recompensas individuais e recompensas coletivas nos sistemas de remuneração variável**

As recompensas, monetárias ou não, que integram a remuneração variável podem ser individuais, por grupos de pessoas envolvidas em determinados projetos, por unidades organizacionais ou, ainda, de forma coletiva por todos os funcionários da organização.

De acordo com Lacombe (2005), os prêmios individuais têm sido objeto de controvérsias por estimularem a competição interna e por desestimularem a colaboração entre as pessoas e as unidades. Essa forma de incentivo pode gerar competições exageradas entre as pessoas e focar demais no curto prazo, além de não contribuir para estimular o alcance de resultados globais da organização. Além disso, ressalta o autor, mesmo com a existência de metas, existem dificuldades em medir os resultados, pois alguns deles estão fora do controle dos indivíduos. Outras vezes, as diferenças de remuneração entre os que superaram as metas e os que as atingiram podem ser relativamente pequenas, e isso pode não justificar um esforço especial.

Os incentivos por equipes tendem a proporcionar resultados melhores que os individuais, especialmente quando as funções são interligadas. Ao cooperarem, as pessoas percebem que têm êxito quando as outras da equipe também são bem-sucedidas, o que as orienta para o propósito de ajudarem-se para obter um desempenho eficaz (LACOMBE, 2005).

No caso de a organização optar pelos incentivos por equipes, Lacombe (2005) enfatiza que os objetivos de cada unidade e das equipes devem ser compatíveis entre si e de acordo com os objetivos organizacionais, em um processo de determinação de metas em “cascata”, de forma que cada unidade tenha metas compatíveis com as da unidade maior em que está inserida.

Decenzo e Robins (2004) explicam que os incentivos individuais são utilizados quando objetivos específicos de desempenho podem ser fixados e as tarefas são independentes. Porém, podem gerar problemas, como o aumento da competição no ambiente de trabalho, e levar os empregados a executar somente as tarefas que são remuneradas. Já os incentivos em grupo são preferíveis quando as tarefas são interdependentes e exigem cooperação entre os empregados. Porém, podem surgir problemas quando o empregado tiver dificuldade para relacionar seus esforços com o resultado da organização.

Segundo Andrade (1991), a compensação associada ao trabalho em equipe minimiza alguns problemas da compensação individual, como o da avaliação de desempenho, na medida em que é menos complicado medir os resultados de um grupo do que de uma pessoa tomada isoladamente. Evita-se também incentivar o excessivo individualismo, que tende a ser prejudicial ao grupo e à organização. Por outro lado, a remuneração pelo trabalho em equipe também apresenta seus pontos fracos, como o desincentivo ao esforço diferenciado.

Na visão de Longo (2007), os incentivos variáveis podem funcionar bem em certos ambientes organizacionais, mas não em outros. Em algumas organizações pode ser recomendável a adotar incentivos individuais e em outras, incentivos grupais. Além disso, a forma de incentivar pode demandar dos dirigentes instrumentos de recompensa diferentes, uma vez que as soluções-padrão não resolvem grande coisa nesse campo, podendo até mesmo ocasionar custos e prejuízos à organização.

Em síntese, tanto as formas de compensação individual como as coletivas têm seus pontos fortes e seus pontos fracos e devem ser usadas de acordo com o contexto e os objetivos a serem alcançados pela organização.

## **2.6 Considerações gerais sobre o tema “sistema de remuneração”**

A gestão do sistema remuneratório nas organizações pode ser classificada a partir de duas vertentes: o modelo tradicional, o qual tem como referência o cargo para a consolidação dos planos de cargos e salários, e o modelo estratégico, baseado no reconhecimento da contribuição das pessoas como fator a ser remunerado, principalmente por meio da remuneração variável.

Há uma enorme variedade de formas de recompensa que podem compor o sistema de remuneração de uma organização. Assim, a composição do sistema de remuneração varia de organização para organização. Dependendo da escolha das formas de remuneração, o sistema remuneratório terá um caráter mais ou menos estratégico. As diversas formas de remuneração englobam tanto parcelas fixas como parcelas variáveis. Cabe a cada organização compor o sistema remuneratório mais adequado a sua cultura e ao seu negócio.

O sistema de remuneração estabelecido por uma organização deve se ajustar às contingências e mudanças externas e internas; ou seja, deve ser tratado como um sistema dinâmico e ser aperfeiçoado ao longo do tempo. Assim, não se deve falar em um único sistema de remuneração que seja ideal às organizações. Cada organização, a partir de seu contexto e peculiaridades, deve retribuir aos seus funcionários, seja por meio da remuneração fixa, variável e não monetária, o trabalho que desempenham em prol do alcance dos objetivos organizacionais.

A remuneração variável pode assumir diferentes formas, por exemplo: por mérito, por competências, por produção, participação acionária, participação nos lucros, participação nos lucros e resultados, entre outras. Apesar das diversas formas de remuneração variável, as organizações sempre buscam um objetivo em comum ao implementá-la: convergir esforços para melhorar o desempenho da organização. Esse objetivo pode ser desdobrado em diversos objetivos, dependendo das peculiaridades e do contexto organizacional.

Ao se analisar o sistema remuneratório de uma organização, não é suficiente observar se suas características são compatíveis com o modelo tradicional ou com o modelo estratégico de remuneração. É preciso também averiguar o quanto e de que forma este sistema relaciona-se com os demais sistemas que em conjunto formam o sistema de Gestão de Recursos Humanos.

É importante que as organizações percebam que qualquer sistema de remuneração pode ser eficiente se for feito sob medida e alinhado com a cultura e as necessidades organizacionais.

O próximo capítulo abordará a forma de remuneração variável implementada pelo governo de Minas Gerais, o Prêmio por Produtividade, que é o objeto central deste estudo.

### **3. REMUNERAÇÃO VARIÁVEL NO SETOR PÚBLICO – O PRÊMIO POR PRODUTIVIDADE EM MINAS GERAIS**

Este capítulo dedica-se à descrição e análise do mecanismo de remuneração variável – Prêmio por Produtividade, implementado pelo governo de Minas Gerais em todos os órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual. Inicialmente, são feitas considerações sobre a remuneração variável no setor público como um todo, para, em seguida, abordar especificamente o Prêmio por Produtividade. É apresentado o contexto de mudanças em função do Choque de Gestão, em que se implementa a remuneração variável, bem como suas principais características, sua dinâmica de funcionamento vigente e as alterações feitas, além de alguns dados sobre valores investidos no seu pagamento e número de servidores beneficiados. Como o Prêmio por Produtividade está diretamente ligado ao alcance de metas dos servidores e estas são definidas e mensuradas por meio do instrumento de gestão denominado “Acordo de Resultados”, este capítulo também trata da metodologia do Acordo de Resultados, enfatizando seus objetivos e etapas. Na finalização do capítulo são feitas análises e reflexões sobre a gestão de pessoas e o subsistema de remuneração variável no setor público e o Prêmio por Produtividade.

#### **3.1 Considerações iniciais sobre sistema remuneratório e remuneração variável no setor público**

Um dos componentes-chave na gestão de RH no setor público é a existência de salários adequados, que propiciem a motivação e o bom desempenho dos servidores. Destaca-se que a política remuneratória no setor público envolve duas questões centrais: a questão fiscal e a questão política. A questão fiscal diz respeito aos limites orçamentários que se impõem ao setor público, ao passo que a questão política diz respeito ao fato de que a política salarial não exige apenas determinação e vontade, mas também negociações com sindicatos, a fim de evitar o privilégio de alguns grupos (carreiras) mais bem organizados (ONU, 2006).

No que se refere à remuneração variável no setor público, Longo (2007) explica que a flexibilidade salarial na gestão pública manifesta-se como uma tentativa de atribuir compensações de acordo com o desempenho e a contribuição do servidor (em determinado cargo) aos objetivos estratégicos do órgão às diretrizes governamentais. O autor aponta

algumas ações que poderiam ser implementadas pelos governos no que se refere à flexibilização da remuneração. A primeira seria reduzir a uniformidade com que as remunerações são aplicadas no setor público em função da centralização de decisões. Nesse sentido, Longo (2007) sugere a aplicação de políticas salariais diferenciadas para as carreiras. A segunda seria a implementação de incremento salarial em função do mérito em detrimento do tempo de serviço. A terceira seria a inserção de mecanismos de retribuição variável atrelada ao desempenho. Para o autor, estas ações propiciam a diferenciação na concessão de benefícios salariais por meio de um sistema de compensação mais justo e equitativo.

São poucos os estudos de experiências de remuneração variável baseados em resultados no serviço público brasileiro. De acordo com Pacheco (2009), uma possível explicação para isso é a ausência de sistemas abrangentes de remuneração variável na administração pública municipal, estadual e federal. Alguns governos implantam modelos específicos de remuneração variável para determinadas carreiras, mais organizadas e com maior poder de articulação. Muitas vezes, essa parcela variável é posteriormente incorporada ao salário, demonstrando que as discussões de negociação da parcela variável são, na verdade, prenúncio de aumento salarial. Além disso, a implementação de uma política de remuneração variável para todas as carreiras esbarra na desconfiança da sociedade e no seu custo/benefício, sendo, portanto, mais fácil justificar a implantação de sistemas deste tipo em carreiras específicas do que como uma estratégia geral e de grande abrangência.

Em outros países, há mais experiências da implantação da remuneração variável no setor público. Perry *et al.* (2009, apud ASSIS; REIS NETO, 2009) analisaram 57 estudos, publicados entre 1977 e 2008, sobre a implantação de sistemas de remuneração variável no setor público em diversos países. O objetivo era analisar a eficácia e a efetividade dos programas de remuneração variável em todos os estudos publicados. Uma relevante conclusão dos autores que se destacou no estudo como um todo foi que a remuneração variável por desempenho no setor público falha em sua promessa.

Segundo documento elaborado pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2005), grande parte dos servidores públicos não percebe a remuneração variável por desempenho como um incentivo, sendo que os principais fatores de incentivo identificados pelos servidores foram: natureza e conteúdo do trabalho e possibilidades de

desenvolvimento na carreira. Apesar das limitações, os programas de remuneração variável têm seu mérito, uma vez que contribuem para a melhoria e a mudança da gestão pública. Ainda que a remuneração variável propriamente dita não interfira diretamente no desempenho das pessoas, as mudanças necessárias para implementá-la tendem a gerar este efeito.

### **3.2 O Prêmio por produtividade no contexto do Choque de Gestão**

O aparato estatal de Minas Gerais vem passando, desde 2003, por uma reforma gerencial denominada “Choque de Gestão”, que representa uma combinação de medidas que buscam o ajuste estrutural das contas públicas de Minas Gerais e a modernização do arranjo institucional e do modelo de gestão do Estado. As mudanças implementadas objetivam melhorar a qualidade e reduzir os custos dos serviços públicos, de modo a gastar menos com o próprio Estado e mais com o cidadão (MELO; NEVES, 2007). A expressão “Choque de Gestão” pretendeu provocar a reflexão sobre a necessidade de reverter o modelo burocrático, centralizado e moroso da administração pública para uma nova forma de gestão pública focada nos resultados e que atendessem às demandas da sociedade (PECI, et al., 2008).

Essa reforma iniciou-se em um contexto em que o panorama da Administração Pública estadual mineira (em 2003) não era positivo, em virtude, sobretudo, do descrédito internacional, da fuga de investimentos privados, da erosão da infraestrutura pública e da conseqüente baixa autoestima do povo mineiro (ANASTASIA, 2006). Segundo Anastasia (2006) esse cenário não resultava de manobras de um único governo anterior ou de um único fator, mas sim da soma de vários fatores negativos, vinculados à noção de uma gestão pública que não se voltava para resultados, sem formas de acompanhamento do desempenho dos servidores e dos órgãos, conjugada com uma lacuna no processo estadual de planejamento.

Nesse contexto, o Choque de Gestão surge com o propósito de submeter a gestão pública de Minas Gerais a um conjunto de mudanças de curto, médio e longo prazos capazes de resolver questões problemáticas, como a precariedade e ineficiência da provisão de serviços públicos e o enfraquecido quadro institucional. Esse novo modelo de gestão implementado no aparelho estatal de Minas Gerais respalda-se no modelo de Administração Gerencial, ao buscar uma forma de gerência orientada para os resultados em detrimento do modelo rígido, burocrático, legalista e hierarquizado (CUNHA JUNIOR, 2004).

O Choque de Gestão incorporou diversas inovações e iniciativas de aperfeiçoamento da gestão pública tendo como exemplo experiências ocorridas no Governo Federal e em outros estados da Federação. Essas inovações ocorreram tanto no campo do planejamento (elaboração de estratégias) quanto no campo da gestão (criação de instrumentos de gestão para resultados). Nesta perspectiva, a reforma e a modernização da máquina administrativa de Minas Gerais incluíram mudanças na forma de fazer o planejamento governamental, no funcionamento do aparato governamental e na gestão dos recursos, em especial na gestão de pessoas (CUNHA JUNIOR, 2004; DUARTE *et al.*, 2006).

As ações e políticas do Choque de Gestão envolveram a adoção de instrumentos gerenciais em suas várias instâncias, como recursos humanos, processos e rotinas, e alinhamento entre estruturas e funções, bem como acompanhou a tendência mundial de parceria com o terceiro setor e o setor privado na prestação de serviços públicos (MELO; NEVES, 2007). Segundo Peci *et al.* (2008), é possível qualificar o Choque de Gestão em torno das relações de governança contratuais, uma vez que os instrumentos adotados no âmbito da reforma privilegiam relações contratuais estabelecidas entre os vários níveis de governo, assim como entre o governo e o setor privado e com o terceiro setor.

No período 2003 – 2006, as ações empreendidas no Choque de Gestão corresponderam à primeira Geração do Choque de Gestão. Em geral, consistiu na implantação de medidas de rápido impacto, orientadas para o ajuste estrutural das contas públicas e iniciativas voltadas para a geração de um novo padrão de desenvolvimento, tendo a inovação na gestão como elemento de sustentabilidade (MELO; NEVES, 2007). A segunda geração do Choque de Gestão, ainda em vigor, correspondente ao período 2007 – 2010. Tem como grande desafio consolidar e institucionalizar as mudanças já iniciadas, com vistas a assegurar a sua irreversibilidade, estendendo o alcance do Choque de Gestão a toda a administração pública, indo além da ideia de responsabilidade fiscal, incluindo a responsabilidade com o alcance dos resultados de desenvolvimento e a respectiva prestação de contas à sociedade (MELO; NEVES, 2007).

No escopo do Choque de Gestão foi instituída em 2003 uma carteira de 31 Projetos Estruturadores – denominada GERAES (Gestão Estratégica de Recursos e Ações do Estado),

que compreende os programas e ações prioritárias do Governo de Minas Gerais, configurando o foco estratégico de atuação governamental. Dentre os projetos, cabe destacar o Projeto Estruturador “Choque de Gestão – Pessoas, Qualidade e Inovação na Administração Pública”, cujo objetivo é melhorar a qualidade dos serviços públicos por meio do arranjo institucional e do modelo de gestão do Estado (MELO; NEVES, 2007).

Em 2007 a carteira de Projetos Estruturadores do GERAES foi reestruturada, tendo sido instituídos 57 projetos, caracterizando uma nova carteira de Projetos Estruturadores, dentre os quais se encontram novos projetos estruturadores e outros que representam uma continuidade dos Projetos Estruturadores implementados em 2003. No que se refere ao Projeto Estruturador “Choque de Gestão, Pessoas e Qualidade e Inovação na Administração Pública”, houve a alteração da denominação deste projeto para “Choques Setoriais de Gestão” e foram feitas algumas alterações no seu escopo, mas sem alterar o objetivo original de melhorar a gestão de pessoas e de promover inovações administrativas.

Vilhena e Athayde (2005) assinalam que o novo modelo de gestão de recursos humanos baseou-se em princípios meritocráticos de produtividade na Administração Pública, rompendo com o paradigma de ineficiência no setor público. Estabeleceu-se um novo padrão de políticas de recursos humanos para os servidores estaduais, com foco na meritocracia, na valorização e no desenvolvimento do servidor (MELO; NEVES, 2007).

Nesse contexto, foi institucionalizada a Avaliação de Desempenho Individual (ADI) dos servidores efetivos, foram reestruturados os planos de carreiras, foi implementada uma política de desenvolvimento dos servidores, os adicionais por tempo de serviço (quinqüênio) foram substituídos pelo Adicional de Desempenho (ADE) e foi criado um mecanismo de remuneração variável, denominado “Prêmio por Produtividade”.

Os próximos tópicos abordarão questões relacionadas ao Prêmio por Produtividade, uma vez que este trabalho pretende analisar a percepção dos servidores a respeito deste mecanismo de remuneração variável e como este instrumento de gestão influencia o desempenho dos servidores públicos.

### 3.3 Considerações gerais sobre o Prêmio por Produtividade

O Estado de Minas Gerais, ao inovar na política de gestão de pessoas, criou um instrumento de remuneração variável, denominado “Prêmio por Produtividade”, como uma das frentes que integra o novo modelo gestor e visa proporcionar a valorização do servidor público.

O Prêmio por Produtividade é uma recompensa financeira concedida anualmente aos servidores de órgãos e entidades que tenham cumprido, parcial ou totalmente, as metas acordadas. Pode chegar ao valor de um salário do servidor (MINAS GERAIS, 2008, Lei nº 17.600 de 2008). Não se trata de uma política salarial, mas consiste em um instrumento de gestão para incentivar a busca do alcance de resultados (VILHENA, 2008a).

A previsão legal que permitiu instituição do Prêmio por Produtividade está estabelecida na Constituição Federal (BRASIL, 1988):

Lei da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios disciplinará a aplicação de recursos orçamentários provenientes da economia com despesas correntes em cada órgão, autarquia e fundação, para aplicação no desenvolvimento de programas de qualidade e produtividade, treinamento e desenvolvimento, modernização, reaparelhamento e racionalização do serviço público, inclusive sob a forma de adicional ou prêmio de produtividade (art. 39, §7º, com redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998).

Tendo como base este dispositivo, a Constituição Estadual de Minas Gerais (1989) prevê:

Os recursos orçamentários provenientes da economia na execução de despesas correntes em cada órgão, autarquia e fundação serão aplicados no desenvolvimento de programas de qualidade e produtividade, de treinamento e desenvolvimento, de modernização, reaparelhamento e racionalização do serviço público ou no pagamento de adicional ou prêmio de produtividade, nos termos da lei (art. 30 §4º).

O Estado assegurará ao servidor público civil da Administração Pública direta, autárquica e fundacional os direitos previstos [...] da Constituição da República e os que, nos termos da lei, visem à melhoria de sua condição social e da produtividade e da eficiência no serviço público, em especial o prêmio por produtividade e o adicional de desempenho (art. 31 caput).

Diante dos dispositivos constitucionais, o Estado de Minas Gerais editou legislação própria que criou e regulamentou o Prêmio por Produtividade, instituído pela Lei nº 14.694, de 30 de julho de 2003. Em 2007, sua metodologia passou por uma reformulação, e a norma que

disciplina o novo modelo deste instrumento é a Lei nº 17.600, de 1º de julho de 2008, regulamentada pelo Decreto nº 44.873, de 14 de agosto de 2008.

A legislação mineira estabelece que têm direito a receber o Prêmio: servidor em atividade ocupante de cargo de provimento efetivo ou de provimento em comissão; detentor de função pública de que trata a Lei nº 10.254, de 20 de julho de 1990; o servidor efetivado pelo art. 7º da Lei Complementar nº 100, de 05 de novembro de 2007; e ocupante de cargo de subsecretário de estado. Por outro lado, não têm direito a receber o Prêmio: servidor designado para o exercício de função pública de que trata o art. 10 da Lei nº 10.254, de 20 de julho de 1990; o secretário de estado, secretário-adjunto de estado, diretor-geral e vice-diretor geral de autarquias, presidente e vice-presidente de fundações; contratados e terceirizados; e servidores inativos (MINAS GERAIS, 2008, Lei nº 17.600 de 2008).

O servidor receberá o Prêmio por Produtividade referente ao órgão ou à entidade em que se encontra em efetivo exercício, sendo vedada sua acumulação referente ao órgão de origem e ao órgão de efetivo exercício do servidor (MINAS GERAIS, 2008, Lei nº 17.600 de 2008). Esta regra tem coerência, uma vez que é no órgão ou entidade que o servidor trabalha efetivamente que ele contribui para o alcance das metas.

O Prêmio por Produtividade recebido pelo servidor não se incorpora à sua remuneração nem aos proventos de aposentadoria ou pensão do servidor, e tampouco serve de base de cálculo para outro benefício ou vantagem e nem para a contribuição à seguridade social (MINAS GERAIS, 2008, Lei nº 17.600, de 2008).

### **3.4 Requisitos necessários para ter direito a receber o Prêmio**

O Prêmio por Produtividade é uma recompensa financeira concedida aos servidores de órgãos e entidades que obedeçam aos seguintes requisitos (MINAS GERAIS, 2008, Lei nº 17.600 de 2008):

- sejam signatários de Acordo de Resultados com previsão expressa de pagamento de Prêmio por Produtividade;

- tenham apresentado resultado satisfatório na Avaliação de Desempenho Institucional; isto é, uma nota maior que 60% na primeira etapa do Acordo de Resultados;
- realize a Avaliação de Desempenho Individual permanente de seus servidores nos termos da legislação vigente.

Conforme define a legislação, para que o servidor possa ter direito a perceber o Prêmio por Produtividade é necessário que o órgão ou entidade de lotação do servidor tenha celebrado o Acordo de Resultados (e que no Acordo tenha previsão de pagamento do Prêmio). O Acordo de Resultados consiste em um instrumento de pactuação de resultados, mediante a negociação entre dirigentes de órgãos e entidades do Poder Executivo e as autoridades que sobre eles tenham poder hierárquico ou de supervisão (MINAS GERAIS, 2008, Lei nº 17.600, de 2008). O próximo item apresentará os objetivos e o modo de funcionamento do Acordo de Resultados, bem como sua relação com o Prêmio por Produtividade.

Além de ter celebrado Acordo de Resultados, para que os servidores tenham direito a perceber o Prêmio, é preciso que a nota obtida na Avaliação de Desempenho Institucional seja igual ou superior a 60% do total. Esta avaliação consiste na apuração do grau de obtenção dos resultados pactuados no Acordo de Resultados (em sua primeira etapa) e é feita por uma Comissão (Comissão de Acompanhamento e Avaliação) especialmente designada para este fim (MINAS GERAIS, 2008, Lei nº 17.600 de 2008).

A terceira condição para que o servidor tenha direito a receber o Prêmio por Produtividade é que o órgão ou entidade em que está em exercício esteja realizando regularmente o processo de Avaliação de Desempenho Individual – ADI, que foi implementada em todos os órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual a partir de 2003.

Neste processo, são avaliados todos os servidores estáveis ocupantes de cargo de provimento efetivo e os detentores de função pública da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual. O resultado da Avaliação de Desempenho Individual traz implicações na vida profissional do servidor, uma vez que influencia o seu desenvolvimento da carreira, a sua remuneração, e a sua permanência no serviço público (MINAS GERAIS, 2003, Lei Complementar nº 71, de 2003). A análise mais aprofundada do

processo de avaliação de desempenho individual implantado com o Choque de Gestão será feita no próximo capítulo.

Em relação a estes instrumentos de avaliação institucional e de avaliação individual implementados pelo Governo de Minas Gerais, cabe destacá-los como instrumentos de gestão que buscam a eficiência no serviço público. De acordo com Silva (et al, 2006) a ADI é um dos instrumentos para a implementação do modelo meritocrático da Administração Pública e da nova gestão pública. Seu principal objetivo é possibilitar o crescimento e o desenvolvimento dos servidores e, conseqüentemente, a melhorar a qualidade do serviço público (SILVA *et al.*, 2006). A atual Constituição Federal brasileira fundamenta-se em princípios básicos que correspondem ao alicerce ideológico no qual esta norma deve ser praticada. De acordo com Rosa (2001), o princípio da eficiência é aquele que embasa a ideia de que o agente público deve atuar conforme a modernização administrativa da gestão, visando ao melhor aproveitamento dos recursos públicos e à otimização dos serviços prestados à sociedade.

Para compreender a lógica de funcionamento do Prêmio por Produtividade, faz-se necessário entender primeiramente o instrumento de gestão “Acordo de Resultados”. Assim, o próximo tópico apresentará a metodologia deste Acordo, enfatizando seus objetivos e etapas. Em seguida, serão apresentados a metodologia de funcionamento e alguns resultados do Prêmio no período de 2003 a 2007. Como em 2007 a legislação referente a este tema foi alterada, interferindo em seu funcionamento, o tópico subsequente apresentará as mudanças ocorridas em 2008 e 2009, além de possíveis mudanças propostas para ano de 2010.

### **3.5 O Acordo de Resultados**

O modelo de contratualização no Estado de Minas Gerais – “Acordo de Resultados” – foi implementado como uma das principais medidas do Choque de Gestão. Foi instituído por meio da Lei nº 14.694, de 2003 e regulamentado pelos Decretos 43.674 e 43.675, de 2003. Em 2007 a metodologia implementada foi avaliada e passou por modificações que incorporaram melhorias ao processo. Esse instrumento gerencial passou a ser disciplinado pela Lei nº 17.600, de 2008, e pelo Decreto nº 44.873, de 2008.

Inicialmente, é preciso ressaltar que o Acordo de Resultados e o Prêmio por Produtividade são ferramentas de gestão que se complementam e estão vinculados pela legislação. Conforme expõe Assis e Reis Neto (2009, p. 9):

Embora pertençam a duas modalidades de políticas de gestão pública, o Prêmio por Produtividade (política de remuneração variável) e o Acordo de Resultados (política de contratualização de resultados) foram concebidos de forma integrada em uma mesma lógica.

O Acordo de Resultados tem por objetivos: viabilizar a estratégia de governo por meio de mecanismos de incentivo e gestão por resultados; definir claramente os resultados que deverão ser alcançados pela organização, os quais serão aferidos por meio da Avaliação Institucional (por meio da fixação de metas de desempenho); dar transparência às ações das instituições públicas; melhorar a utilização dos recursos públicos; responsabilizar os dirigentes públicos em relação aos resultados propostos; e estimular, valorizar e destacar servidores, dirigentes e órgãos ou entidades que cumpram suas metas e atinjam os resultados previstos (MINAS GERAIS, 2008, Lei nº 17.600 de 2008).

O Acordo de Resultados é formalizado em duas etapas. Na primeira etapa é pactuada a estratégia do Governo definida no Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI), desdobrada no Plano Plurianual de Ação Governamental (PPAG), com foco nos grandes resultados a serem alcançados por cada sistema operacional.<sup>2</sup>

Esta etapa visa ao alcance de resultados macro que reflitam a estratégia de Governo para aquele sistema operacional, tais como: resultados finalísticos; execução dos Projetos Estruturadores; execução da “Agenda Setorial do Choque de Gestão”; e racionalização do gasto e outros indicadores de melhoria do desempenho.

Na segunda etapa é pactuado o desdobramento da estratégia de Governo em um conjunto de ações e indicadores representativos do papel de cada uma das equipes de trabalho dos órgãos e entidades, para o alcance da estratégia de Governo. Ou seja, é o momento em que é feita a pactuação de resultados por equipe de trabalho do órgão ou entidade acordado da primeira

---

<sup>2</sup> Entende-se por sistema operacional, o conjunto de secretarias, órgãos autônomos, autarquias e fundações agrupados segundo sua área de atuação.

etapa do Acordo de Resultados. Nesta fase, os representantes das equipes de trabalho devem participar do processo de definição dos resultados a serem pactuados. A avaliação de produtividade por equipe corresponde à nota de cada equipe de trabalho, emitida pela Comissão de Acompanhamento e Avaliação, em avaliação conclusiva sobre os resultados pactuados na segunda etapa do Acordo de Resultados (MINAS GERAIS, 2008, Decreto nº 44.873, de 2008).

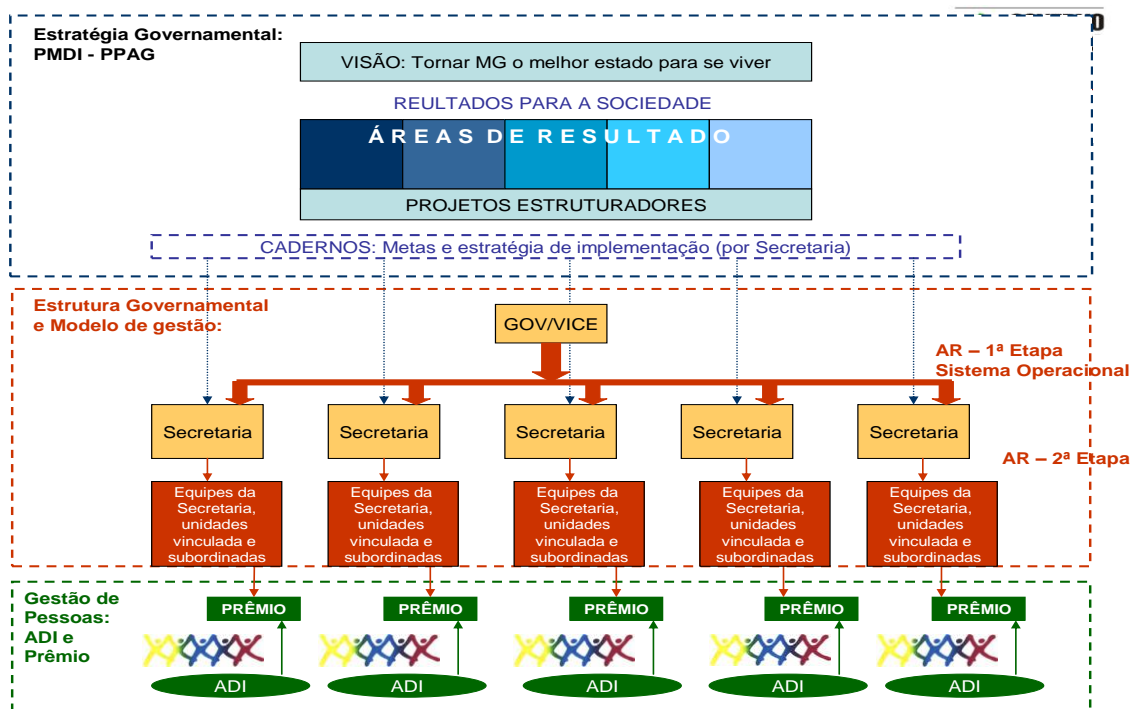
Nesta fase, é feito o detalhamento das ações e indicadores por equipes de trabalho em cada órgão. O objetivo é promover o alinhamento estratégico com elevada participação e mobilização interna dos servidores. Os incentivos oferecidos pelo Governo consistem no pagamento de Prêmio por Produtividade e na concessão de autonomias gerenciais aos órgãos e entidades (SEPLAG, [2007?]b).

Nas palavras de Assis e Reis Neto (2009, p. 12):

O objetivo é identificar a contribuição de cada equipe de trabalho para a estratégia. Com a identificação de metas mais próximas ao dia a dia do servidor, fica mais evidente sua contribuição para a estratégia. A segunda etapa do Acordo de Resultados seria composta de compromissos de cada setor dentro da instituição e, a cada um desses setores, seria atribuída uma nota de desempenho em relação às metas pactuadas. A implantação desse modelo proporcionou que cada escola, que cada hospital, que cada unidade prisional do Estado de Minas Gerais tivesse metas específicas pactuadas, e também uma nota avaliando seu desempenho particular.

Conforme estabelece o Decreto nº. 44.873, de 2008, as duas etapas do Acordo de Resultados representam um processo uno de estabelecimento de objetivos e metas para cada órgão e entidade da administração pública, sendo que a assinatura da primeira etapa é condição para a celebração da segunda etapa.

A Figura 2 ilustra o inter-relacionamento das estratégias gerais de Governo com o Acordo de Resultados e suas etapas.



**Figura 2 - Estratégia governamental e Acordo de Resultados**

Fonte: SEPLAG [2007?]b, slide n.8.

### 3.6 O Prêmio por Produtividade – período 2003-2007

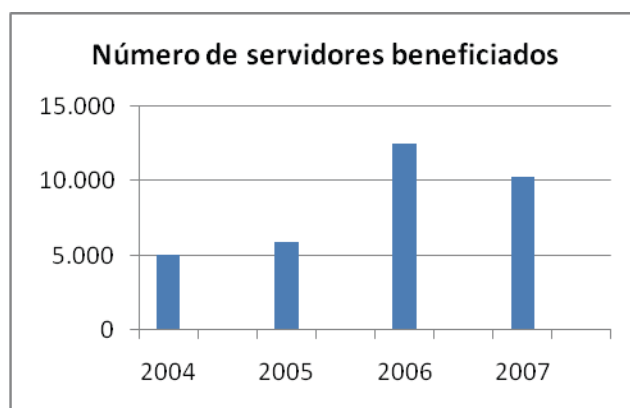
Desde a instituição do Prêmio por Produtividade (em 2003) até 2007, a legislação vigente (Lei nº 14.694, de 30 de julho de 2003, e Decreto nº 43.674, de 4 de dezembro de 2003) definia que o Prêmio podia ser pago a partir de duas fontes: recursos provenientes economia com a despesa corrente; ou por recursos provenientes da ampliação real da arrecadação de receitas.

O uso dessas fontes de recursos para pagamento trouxe alguns problemas, uma vez que os resultados estavam sendo alcançados por vários órgãos e entidades, mas grande parte dos servidores não estava recebendo o Prêmio. A limitação quanto ao pagamento do Prêmio ocorria porque os critérios relacionados à economia de despesas correntes ou à ampliação da receita restringiam o benefício a alguns órgãos e entidades. De um lado, são poucas as instituições que possuem arrecadação própria e que, portanto, tinham chance de conceder o benefício a seus servidores devido à ampliação da receita. De outro lado, com a pactuação do Acordo de Resultados os órgãos se comprometiam a cumprir um conjunto de atividades e metas que impossibilitava a economia de despesas e, conseqüentemente, o pagamento do Prêmio em função desta economia (OLIVEIRA, 2009).

O cálculo do valor a ser pago a cada servidor considera os seguintes aspectos: o montante de recursos disponíveis para pagamento do Prêmio, a nota da ADI de cada servidor e o número de servidores com direito a receber o Prêmio (valor fixo para todos os servidores).

Neste período (2003 a 2007), a partir dessa lógica de cálculo do Prêmio e considerando suas fontes de recursos, foi pago um valor total de 202 milhões de reais. Este valor foi distribuído como recompensa financeira aos servidores de órgãos e entidades que tiveram resultado positivo nos Acordos de Resultados no referido período e conseguiram recursos por meio das fontes de recursos mencionadas anteriormente (ASSIS; REIS NETO, 2009).

O Gráfico 1 apresenta a evolução do quantitativo de servidores beneficiados com o recebimento do Prêmio por Produtividade no período de 2004 a 2007.



**Gráfico 1 - Número de servidores beneficiados 2004-2007**

Fonte: Secretaria de Estado do Planejamento e Gestão (apud ASSIS; REIS NETO, 2009)

O Gráfico 2 ilustra os valores investidos no pagamento do Prêmio por Produtividade no período de 2004 a 2007. Observa-se que em 2007 o valor pago aos servidores foi quase quatro vezes maior que o valor pago no ano de 2004.



**Gráfico 2 - Valor investido em prêmio por produtividade 2004-2007**

Fonte: Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (apud ASSIS; REIS NETO, 2009)

Nessa primeira fase da legislação, quando o órgão ou entidade alcançava na Avaliação Institucional (vinculada ao Acordo de Resultados) no mínimo 70% de cumprimento do contrato, havia o pagamento da premiação. Assim, ou todos os servidores do órgão ganhavam ou nenhum servidor ganhava. O valor pago não era proporcional à nota obtida na Avaliação Institucional; ou seja, não importava se o resultado tinha sido 75% ou 98%, por exemplo, pois acima de 70% o Prêmio apresentava o mesmo valor (ASSIS; REIS NETO, 2009).

Conforme explicam Assis e Reis Neto (2009), essas regras geraram uma consequência indesejável: a baixa relação percebida pelos servidores entre seu desempenho no dia a dia e a sua premiação variável. Isso acontecia em função de duas questões: (a) ou todos ganhavam ou ninguém ganhava, independente do grau de contribuição; e (b) o valor da premiação tinha vinculação direta com a nota da ADI, e este vínculo não é saudável, na medida em que a possibilidade de pagamento do Prêmio de forma diretamente proporcional ao resultado da avaliação individual distorce o resultado da avaliação, prejudicando que este processo seja utilizado para os seus fins mais relevantes, principalmente o desenvolvimento do servidor.

Diante desta situação, o governo percebeu a necessidade de reformular a lógica da premiação por produtividade. Em 2008, a nova legislação (Lei nº 17.600, de 2008, regulamentada pelo Decreto nº 44.873, de 2008) trouxe alterações na metodologia de funcionamento do Prêmio por Produtividade, descritas no tópico seguinte.

### **3.7 O Prêmio por Produtividade – período 2008 – 2010**

A partir de 2008, os recursos necessários ao pagamento do Prêmio passaram a ser previstos no orçamento, não sendo mais necessário a economia com despesas correntes ou o aumento da arrecadação como fontes de recursos para pagamento do Prêmio. Dessa forma, todos os órgãos e entidades que atingissem os resultados pactuados e todas as equipes que também cumprissem as metas passaram a ter recursos para receber o Prêmio, desde que o Estado não apresentasse déficit fiscal no exercício (OLIVEIRA, 2009). De acordo com Assis e Reis Neto (2009), essa nova fonte de recursos para pagamento do Prêmio – um percentual da receita corrente líquida do Estado – criou uma lógica de premiação que se tornou um incentivo para que todos os órgãos e entidades celebrassem o Acordo de Resultados e, conseqüentemente, pudesse pagar a premiação aos servidores.

O cálculo do valor a ser pago a cada servidor passou a considerar:

- o resultado obtido na avaliação de produtividade por equipe;
- o valor da última remuneração recebida pelo servidor durante o período de referência, excluídos eventuais atrasos; e
- os dias efetivamente trabalhados durante o período de referência.

A nota da primeira etapa do Acordo de Resultados é um pré-requisito para que o órgão ou entidade tenha direito de receber o Prêmio, sendo necessária a nota mínima de 60%. A nota obtida pelo servidor passou a não ter relação com o valor a ser recebido de Prêmio por Produtividade, sendo que a nota da avaliação de produtividade por equipe (segunda etapa do Acordo de Resultados) é que passa a ser utilizada.

A partir destes critérios, verifica-se que o valor do Prêmio por Produtividade pode variar a cada pagamento, proporcionalmente aos resultados alcançados pelo órgão ou entidade em seu Acordo de Resultados, aos dias efetivamente trabalhados pelo servidor e à sua remuneração (SEPLAG, [2007?]a). A legislação ainda prevê que o valor do Prêmio por Produtividade recebido pelo servidor não poderá ser superior ao valor da sua última remuneração (MINAS GERAIS, 2008, Lei nº 17.600 de 2008).

Em virtude das mudanças na metodologia do Acordo de Resultados e das regras para pagamento do Prêmio por Produtividade, foram definidas regras transitórias que regulamentaram a percepção do Prêmio por Produtividade pelos servidores estaduais no ano de 2008. Merece ser destacada a previsão legal de que para o cálculo do valor do Prêmio por Produtividade referente a 2007 (e pago em 2008) a Avaliação de Produtividade por Equipe (APE) foi substituída pelo resultado da Avaliação Institucional (MINAS GERAIS, 2008, Decreto nº 44.873, de 2008).

Conforme informações oficiais divulgadas no site da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão, o Prêmio recebido pelos servidores em 2008 (referente aos resultados do Acordo de Resultados alcançados em 2007) foi pago aos servidores de todos os órgãos e entidades que obtiveram resultado satisfatório na primeira etapa do Acordo de Resultados e que assinaram a segunda etapa do Acordo de Resultados até uma data limite definida pela SEPLAG.

No ano de 2008, cerca de 240 mil servidores ativos do Estado receberam o Prêmio por Produtividade referente ao cumprimento de metas de desempenho nas áreas onde atuam, atingindo 99% dos servidores em atividade no Poder Executivo Estadual. O prêmio foi pago aos servidores de 45 órgãos e entidades da administração direta e indireta que firmaram Acordos de Resultados no ano anterior. No total, o pagamento foi de R\$ 187,378 milhões. Minas Gerais é o primeiro estado brasileiro a pagar prêmio por produtividade ao conjunto de seus servidores (ESTADO, 2008).

No conjunto do Estado, todos os órgãos e secretarias superaram 60% de cumprimento das metas acordadas. Em entrevista concedida à Rede Minas, a secretária de Estado de Planejamento e Gestão, Renata Vilhena, afirmou:

O resultado de 2007 foi extremamente positivo. Todas as áreas atingiram resultados satisfatórios. A legislação prevê que acima de 60% da execução é um resultado satisfatório. Então, foi realmente um resultado acima do que nós esperávamos, dado à complexidade desses indicadores e os desafios [...]. (VILHENA, 2008a)

Em 2009 o Prêmio passou a ser pago aos servidores dos órgãos e entidades que obtiveram resultado satisfatório na primeira etapa do Acordo de Resultados (de acordo com a Avaliação de Desempenho Institucional) e o valor recebido pelo servidor é proporcional ao resultado

alcançado pela equipe da qual faz parte na segunda etapa do Acordo de Resultados (mediante a nota da Avaliação de Produtividade por Equipe) (SEPLAG, 2008a).

Nas palavras da Secretária de Estado de Planejamento e Gestão, Renata Vilhena:

[...] a partir de agora, nós teremos nos anos subseqüentes também o pagamento do prêmio, desde que os resultados sejam atingidos. Então, se todos tiverem um desempenho satisfatório em 2008, aí em 2009, eles receberão um prêmio relativo a 2008 com uma diferenciação que, para 2009, o prêmio será por equipe de trabalho. Esse ano, o valor do prêmio é linear para cada instituição. A partir do ano que vem, as metas já foram estabelecidas por equipe. O que cada equipe tem que contribuir para que um indicador finalístico seja alcançado, isso vai refletir na sua meta e isso vai refletir no prêmio por produtividade [...] (VILHENA, 2008b).

No ano de 2009 houve pela primeira vez a apuração de nota de cada equipe para compor o Prêmio por Produtividade. Para o ano de 2010 o governador do Estado de Minas Gerais anunciou que os servidores públicos do Executivo mineiro poderão receber até duas remunerações anuais como Prêmio por Produtividade. A legislação atual estabelece que o prêmio não ultrapasse o valor de uma remuneração mensal, entretanto um projeto de lei propondo alteração desse valor está na pauta de votação da Assembléia Legislativa (SEGOV, 2009).

### **3.8 Reflexões sobre a gestão de pessoas no serviço público e o Prêmio por Produtividade**

De acordo com Marconi (2004)<sup>3</sup>, o papel tradicional do Departamento de Recursos Humanos no governo engloba, basicamente, duas funções: rotinas de processamento de tarefas administrativas relacionadas ao pagamento, aos benefícios da aposentadoria e afins; e a proposição de leis, regras e outros regulamentos relativos ao tema. A inexistência da definição de diretrizes gerais para as políticas de recursos humanos e a falta de informatização fazem com que a área de RH no setor público continue a possuir uma imagem burocrática, associada à ineficiência.

---

<sup>3</sup> O artigo escrito pelo autor apresenta como referência bibliográfica: OCDE (2000) – “Recent Developments and Future Challenges in Human Resource Management in OECD Member Countries”, Background Paper by the Secretariat, Paris: OECD.

Nesse cenário, na grande maioria dos órgãos públicos brasileiros a área de RH tem papel limitado, não associado aos objetivos estratégicos da organização e é conhecida como “departamento de pessoal”. Suas ações, na maioria das vezes, são apenas reativas na busca de responder às demandas de outras áreas e dos funcionários – demandas que parecem estar fora de seu controle. Enfim, pauta-se em uma gestão de problemas, emergencialista, que trabalha, constantemente, para “apagar incêndios” (MARCONI, 2004).

Pode-se inferir que esta atuação da área de RH se traduz, no caso das políticas de remuneração, em uma forte tendência pela adoção de modelos tradicionais de remuneração que procuram estipular um salário baseado na estrutura de cargos. Esta configuração rígida fica restrita, geralmente, ao reconhecimento da realização de atividades prescritas e de fatores como tempo de serviço e escolaridade.

O sistema de remuneração no setor público de Minas Gerais antes do “choque de gestão” estava pautado, basicamente, nesse modelo tradicional descrito por Marconi (2004), alicerçado nas seguintes características: vencimento, parcela remuneratória complementar, abono, função gratificada, adicional por periculosidade (insalubridade e outros decorrentes das condições de trabalho), adicional por tempo de serviço (quinqüênio, trintenário, biênio na carreira do Magistério), que, juntos, denominam-se “remuneração”.

O aumento salarial não estava vinculado à arrecadação de receita ou a qualquer outro fator. De modo geral, a maioria dos servidores públicos recebia aumento de remuneração somente em virtude do adicional por tempo de serviço (quinqüênios).

Nesse sentido, verifica-se que o sistema de remuneração no estado de Minas Gerais era predominantemente tradicional, sem qualquer vinculação entre os resultados produzidos pelos servidores e as recompensas recebidas. Este sistema, vigente até 2002, enquadra-se na descrição de Marconi (2004) sobre a gestão de recursos humanos. O autor ainda complementa que, de modo geral, no serviço público, com um modelo de políticas tradicionais de RH, os estímulos para que os profissionais fossem atraídos para a área pública estavam relacionados a estabilidade, segurança, **aumento de salário de acordo com o tempo de serviço – não há necessidade de melhorias no trabalho para obtê-los, basta permanecer no cargo** – e a aposentadoria integral.

Entretanto, essa estrutura rígida e burocrática de gestão de pessoas no serviço público vem mudando gradativamente. Segundo Marconi (2004), a gestão de recursos humanos no setor público brasileiro se pautou, ao longo da história do Brasil, pela realização de atividades operacionais e pelo comportamento reativo, que visava ao atendimento a demandas pontuais e emergenciais. Este cenário tem se alterado na medida em que os gestores públicos têm atentado para a relevância de investir na formação de um quadro de servidores capacitado para a realização das tarefas inerentes a cada organização. Neste sentido, uma série de políticas de recursos humanos mais modernas vem sendo adotada em diversos países e, mesmo, no Brasil, em diversas esferas de governo.

Como exposto anteriormente, em Minas Gerais o Choque de Gestão, implementado a partir de 2003, vem trazendo para o setor público mineiro tecnologias e estratégias de gestão do setor privado, com as devidas adaptações, para atingir seus objetivos, direcionando o governo para resultados. Como visto, uma das práticas adotadas se refere à introdução de uma forma de remuneração variável: o Prêmio por Produtividade.

Ao analisar a metodologia do Prêmio por Produtividade comparativamente às formas de remuneração variável apresentadas no capítulo anterior, pode-se dizer que a “participação nos resultados” é a forma de remuneração variável que mais se aproxima do Prêmio por Produtividade.

A essência de um programa de participação nos resultados está em estabelecer metas e em vincular o pagamento segundo ao desempenho obtido. A participação nos resultados apresenta como principal característica a possibilidade de premiar as pessoas pelo alcance de metas individuais e/ou coletivas setorialmente, e o recebimento do bônus é condicionado ao cumprimento de metas previamente negociadas (REIS NETO, 2004; WOOD; PICARELLI, 1999).

Verifica-se que no caso de Minas Gerais o estabelecimento de metas por equipe a serem alcançadas é exatamente o que se propõe no Acordo de Resultados, e que a percepção do Prêmio está condicionada ao cumprimento de metas previamente estabelecidas. Nesse sentido, pode-se considerar que o governo mineiro estabeleceu uma forma de traduzir os resultados alcançados em prêmios para os servidores, conforme o desempenho alcançado pelas equipes.

Assim, conforme exposto, a participação nos resultados (PR) está ligada ao aumento da produtividade; isto é, a participação nos resultados tem a natureza de incentivo direto por maior produção ou maior rendimento do trabalho (TUMA, 1999), o que também se encaixa no objetivo estratégico do governo de promover um estado para resultados.

Segundo a legislação que prevê o Prêmio por Produtividade, no caso de o Estado incorrer em déficit fiscal não haverá pagamento do Prêmio. Esta regra pode ser comparada aos programas de participação nos lucros, nos quais o valor a distribuir é resultado da aplicação de uma porcentagem a uma definição de lucro combinada anteriormente. Em períodos de lucro os trabalhadores recebem uma proporção deles e em períodos de perdas não há participação dos trabalhadores, o que reduz os custos ligados ao trabalho. No caso do Estado não é cabível falar em lucro, dado que este não constitui como um objetivo da Administração Pública. Mas pode-se inferir que a regra de não pagamento do Prêmio em casos de déficit e a regra de não pagamento de Participação nos Lucros em caso de prejuízos seguem a mesma lógica.

Marconi (2004) aponta algumas características desejáveis ao sistema de remuneração no setor público. Na visão do autor, para que a gestão de recursos humanos seja transparente e voltada para a melhoria do desempenho dos funcionários e áreas de trabalho a estrutura remuneratória deve consistir em uma única parcela fixa – o salário base –, associada apenas a uma parcela variável, chegando até 10% ou 20% do salário base. O montante dessa parcela variável não estaria vinculado a fatores como o tempo de serviço, que não trazem estímulos ao desenvolvimento do funcionário, mas sim ao resultado da avaliação de desempenho do funcionário e da área ou equipe de trabalho.

A criação da parcela variável é interessante porque implica a definição de metas a serem cumpridas e vincula uma parcela da remuneração do servidor à sua atuação. Isso além de possibilitar a concessão de reajustes diferenciados, representa um instrumento importante para os gestores em relação ao trabalho das suas equipes.

Marconi (2004) também argumenta que se para todas as gratificações implantadas for estabelecida a exigência de avaliação de desempenho institucional e individual, pode-se fazer com que a organização passe a estabelecer e publicar metas institucionais anuais, aferidas

semestralmente para efeito das gratificações. As avaliações individuais, por sua vez, levam em consideração o nível de contribuição do servidor para o alcance das metas setoriais e institucionais. Um ganho indireto apontado pelo autor é que em termos de gestão a parcela variável vinculada à produtividade com avaliações semestrais demanda que ao menos duas vezes por ano se crie um espaço para análise da situação dos diversos setores da organização e reflexão interna sobre o processo de trabalho, definição e alcance de metas. Nesse sentido, podem ser vinculadas ações de capacitação corretivas para situações de desempenho insatisfatório.

Em relação a estas características apontadas por Marconi (2004) o Prêmio apresenta algumas delas. Em consonância com as características elencadas pelo autor, o Prêmio é uma parcela variável que não está vinculada ao tempo de serviço, mas vincula-se ao resultado da avaliação de desempenho da equipe de trabalho e da Avaliação Institucional, bem como dos dias efetivamente trabalhados pelo servidor. Nesse sentido, o Prêmio por Produtividade implica a definição de metas a serem alcançadas – definidas no Acordo de Resultados – e atua como um instrumento de gestão (junto ao Acordo de Resultados) para as chefias gerenciarem o trabalho de suas equipes. Outro instrumento adotado pelo governo do estado de Minas Gerais que auxilia o gerenciamento de metas da equipe, porém sob a perspectiva de cada servidor individualmente, é a Avaliação de Desempenho Individual, que será abordada no próximo capítulo. Para fins de percepção do Prêmio, as avaliações – institucional e por equipe – são aferidas anualmente, e o Prêmio pode chegar no máximo a 100% do último salário do servidor.

Assis e Reis Neto (2009) analisaram o Prêmio por Produtividade à luz das experiências internacionais de remuneração variável no setor público, a fim de identificarem em quais aspectos o modelo implantado em Minas Gerais se aproxima ou se distancia das experiências internacionais de remuneração variável no setor público. Os autores concluíram que do ponto de vista do *design*, o modelo mineiro se mostra bastante próximo das boas práticas identificadas em experiências internacionais.

A pesquisa de Assis e Reis Neto (2009) identificou:

- O Prêmio por Produtividade é um sistema universal e parametrizado em resultados por equipe, aderente à tendência internacional e coerente com a maior eficácia observada nessas características.
- O formato de premiação é o bônus, que se mostra como opção crescente das experiências internacionais.
- O volume financeiro do Prêmio por Produtividade que é pago anualmente equivale a cerca de 7% da remuneração mensal se fosse recebido mensalmente, sendo compatível com o percentual da maioria das experiências.
- O período avaliatório do caso mineiro é de um ano também, o mesmo da maioria dos programas estudados.

Ainda na visão dos autores:

Um aspecto peculiar na experiência mineira é seu fundamento em resultados. Diferentemente da maioria das experiências internacionais, a remuneração variável é baseada exclusivamente em resultados [...]. Mesmo considerando que basear a premiação no percentual de dias efetivamente trabalhados também seja incomum, o foco exclusivo em resultados é o ponto que destaca a experiência mineira, do ponto de vista do design, das tendências e práticas internacionais (ASSIS; REIS NETO, 2009, p. 14).

Conforme exposto, a metodologia e a operacionalização do Prêmio por Produtividade apresentam características de práticas remuneratórias variáveis do setor privado, bem como características de modelos internacionais de remuneração variável no setor público. Em termos teóricos, o modelo de remuneração variável implementado pelo governo de Minas Gerais mostra-se atual e compatível com práticas do setor privado e de órgãos públicos internacionais.

O próximo capítulo apresenta os principais pontos da abordagem teórica sobre o desempenho das pessoas na organização.

## **4. O DESEMPENHO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES**

Neste capítulo, abordam-se as questões associadas ao desempenho das pessoas nas organizações. Inicialmente, descrevem-se a influência e a consequência do desempenho das pessoas nos resultados organizacionais. Em seguida, aborda-se o processo de avaliação de desempenho, destacando seus objetivos e diferenciando as formas de avaliação individual e por equipe. Outra questão tratada neste capítulo refere-se à implantação do processo de avaliação de desempenho individual em todos os órgãos e entidades do Poder Executivo de Minas Gerais.

### **4.1 Impactos do desempenho humano nas organizações**

As organizações se estruturam de forma que certos comportamentos ocorrem e possibilitam que as metas preestabelecidas possam ser alcançadas. Os métodos e processos de trabalho, as normas contratuais explícitas e a hierarquização e níveis de autoridade definidos geram a normalização e contribuem para o nivelamento do comportamento dos colaboradores. Esse paradigma mecanicista, ainda em uso em muitas organizações, baseia-se na crença de que o desempenho humano deve ser predito e controlado, resultando em empregados obedientes e dedicados que se motivam em função da remuneração (STOFFEL, 2000).

A acelerada mudança de cenários – novas tecnologias, escassez de recursos financeiros, alta competitividade e globalização, entre outros fatores – tornou tal paradigma obsoleto e comprometedor para a sobrevivência das organizações. Assim, as organizações tendem a se adaptar ao novo contexto, marcado sobretudo pela competitividade e pela globalização, por meio de diminuição dos níveis hierárquicos, descentralização, terceirização, formação de parcerias internas e externas, busca da inovação e aprendizagem constante. Se antes o controle era centrado nas pessoas, agora o foco precisa mudar para que se controlem as causas que impedem as pessoas de ser produtivas (STOFFEL, 2000).

Nesse sentido, o paradigma emergente pressupõe que o desempenho seja regulado pela relação gerente/colaborador e que busque o comprometimento de todos com os objetivos organizacionais. As políticas e práticas de recursos humanos devem deixar para trás o caráter formal e cartorial, e voltar-se mais para as estratégias organizacionais e para o alcance de

resultados. É neste contexto que o desempenho humano deve ser gerenciado nas organizações contemporâneas (STOFFEL, 2000).

Longo (2007) entende que o desempenho humano no trabalho é um assunto que deve ser administrado; isto é, deve ocupar a organização e seus dirigentes como parte das responsabilidades comuns de gestão. Nesse sentido, o autor propõe quatro grandes eixos de intervenção: orientar a relação dos colaboradores no sentido da melhoria do desempenho; conferir responsabilidade – *empowerment* – às pessoas, uma vez que vários estudos empíricos evidenciam a relação entre a amplitude da esfera de responsabilidade assumida e a melhora do desempenho; vincular a promoção na carreira ao desempenho; e reconhecer o desempenho – de forma monetária e não monetária. O autor ainda acrescenta que a gestão do desempenho profissional tende a ser vista cada vez mais como uma forma de estimular as competências e a motivação dos empregados para a obtenção de melhoras do desempenho, e não apenas como um conjunto de técnicas para medir o desempenho, cuja utilidade se resume na facilitação da aplicação de medidas administrativas, como retribuição, promoção e punição.

O fato é que o desempenho das pessoas reflete-se no sucesso da própria empresa. Exatamente por isso é a característica mais óbvia a ser medida com relação aos resultados no trabalho. As organizações podem medir várias características de seus funcionários, desde o desempenho e os resultados alcançados até o absenteísmo e atitudes. Essas informações são importantes para o alcance das metas organizacionais, as quais estão diretamente relacionadas às metas dos funcionários (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

O gerenciamento do desempenho é importante para a organização por vários motivos, dentre os quais sobressaem: permite que se saiba se seus objetivos estão sendo alcançados; assegura que os desempenhos individuais e da equipe produzam os resultados esperados; reconhece as diferentes contribuições das pessoas no sucesso do negócio; e promove o desenvolvimento das habilidades e da capacitação das pessoas. Não se trata apenas de saber se os objetivos da empresa foram alcançados ou não; é preciso assegurar que sejam atingidos e como serão atingidos (gerência do processo do desempenho). Isso requer a definição antecipada do desempenho esperado, a análise das possibilidades profissionais dos funcionários em desempenharem bem suas tarefas, o desenvolvimento das competências necessárias e o reconhecimento da contribuição das pessoas. A organização, por meio da ação gerencial do

dia a dia de trabalho, precisa assegurar que o desempenho produza o resultado esperado, atuando de forma proativa no sentido de identificar os desvios de desempenho e agir sobre as causas que provocam os desvios (LUCENA, 1995).

Um sistema de gestão de desempenho, conforme descrito por Guimarães, Nader e Ramagem (1998), mostra que no nível corporativo o planejamento, o acompanhamento e a avaliação relacionam-se com a missão, a visão e os objetivos macro, tendo a sustentabilidade da organização como resultado esperado. No nível divisional ou funcional, o interesse recai sobre os objetivos e as metas de cada unidade produtiva da empresa, visando à eficácia organizacional. No nível grupal, a avaliação concentra-se nos projetos e processos de trabalho, isto é, nas equipes. Finalmente, no nível individual o objeto a ser avaliado é o resultado do trabalho do indivíduo, do seu comportamento no ambiente de trabalho ou de ambos. Nestes dois últimos níveis, busca-se a qualidade dos produtos e serviços gerados pela organização.

As organizações querem resultados das pessoas que compõem seu quadro de pessoal e que elas façam o trabalho com qualidade, evitem o desperdício, deixem os clientes satisfeitos com o trabalho que produzirem e usem todo seu potencial para que a empresa seja cada vez melhor. Daí surge a questão de como saber se as pessoas estão de fato dando o melhor de si e apresentando os resultados esperados pela organização (PONTES, 2002). A necessidade de se ter uma metodologia para avaliar o desempenho das pessoas surge porque as organizações querem resultados significativos do trabalho das pessoas e precisam aferir estes resultados para saber se de fato elas estão ajudando no alcance dos objetivos organizacionais.

O gerenciamento do desempenho tem como principal objetivo influenciar e impactar o desempenho das pessoas, conduzindo o alinhamento de suas ações aos objetivos organizacionais e ampliando a contribuição das pessoas para a estratégia organizacional. Nesse sentido, o processo de avaliação de desempenho surge como uma ferramenta essencial para se medir e administrar o desempenho da organização, seja no nível global, grupal ou individual.

Os próximos tópicos se concentrarão na apresentação das principais questões que permeiam o processo de avaliação de desempenho, desde sua conceituação, objetivos e metodologia de

implantação até as críticas e os problemas que podem surgir quando este processo é (inadequadamente) implementado nas organizações.

#### **4.2 O processo de avaliação de desempenho**

Embora mecanismos de avaliação de desempenho tenham sido utilizados para o controle de trabalhadores desde a Antigüidade, foi com o surgimento do capitalismo e das grandes indústrias que a avaliação do desempenho ganhou maior significado. A utilização ampliada de processos e escalas para avaliar o desempenho de empregados tomou corpo a partir do taylorismo, no início do século XX. Os estudos e pesquisas de Taylor com vistas à racionalização do trabalho deram origem às primeiras escalas de avaliação de mérito, que na época foram usadas com o propósito de disciplinar o trabalhador e interferir no seu modo de realizar o trabalho (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Recorrendo à literatura especializada na área de Recursos Humanos, encontram-se inúmeras definições para a avaliação de desempenho. De forma genérica, pode-se dizer que a avaliação de desempenho é um processo que busca acompanhar e medir o desempenho dos indivíduos na organização, estabelecendo uma comparação entre o desempenho esperado e aquele apresentado por esses indivíduos.

De acordo com Pontes (2002), avaliação, ou administração, de desempenho é um método que visa estabelecer, de forma contínua, um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigindo os rumos quando necessário, e avaliar os resultados conseguidos. “É o sopro de vida da organização, e sem a sua existência o planejamento ou as estratégias organizacionais não farão o menor sentido”. (PONTES, 2002, p. 24).

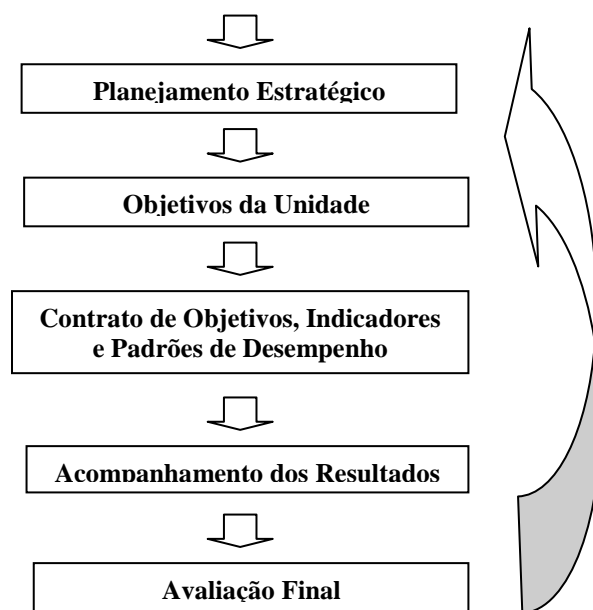
Na visão de Nassuno (1998) o processo de avaliação de desempenho configura-se como um dos aspectos centrais da administração estratégica de recursos humanos. É por meio desse processo que podem ser identificadas as áreas que necessitam de treinamento e se os critérios de seleção utilizados estão adequados, bem como equacionar questões relativas ao remanejamento. Nessa perspectiva, enfatiza a autora, a avaliação do desempenho individual deve estar alinhada com o estabelecimento de objetivos no nível da organização. A

necessidade de ações complementares na estratégia geral de recursos humanos deve ser discutida tendo como referência a avaliação de desempenho. Explica a autora: “A avaliação de desempenho não é assim um fim em si mesmo, mas um instrumento para melhorar os resultados dos recursos humanos da organização” (NASSUNO, 1998, p. 9).

Dentro desta mesma lógica, Marconi (2004) afirma que a avaliação de desempenho é um instrumento que assume papel muito relevante na gestão estratégica de recursos humanos, embora gere diversas discussões a respeito de questões como a subjetividade dos critérios e a tendência à complacência por parte dos avaliadores. Uma política de avaliação de desempenho representa uma ferramenta importante para o desenvolvimento de uma cultura voltada para resultados.

Alguns autores, como Guimarães (1998), usam o termo *gestão do desempenho* no lugar de *avaliação de desempenho*, por entenderem que o termo *gestão* dá ao mecanismo de avaliação a conotação de um processo que envolve atividades de planejamento, de acompanhamento e de avaliação propriamente dita. Para fins deste trabalho, as expressões *gestão do desempenho*, *administração do desempenho*, *gerenciamento do desempenho* e *avaliação de desempenho* se equivalem, uma vez que a avaliação de desempenho, desde que realizada de forma completa, consiste em um processo que envolve planejamento, acompanhamento e avaliação final, conforme será mostrado mais adiante.

A definição de Pontes (2002) de avaliação de desempenho mostra-se adequada. De acordo com o autor, o processo de avaliação consiste na definição de resultados desejados, tendo como parâmetros o planejamento estratégico, o acompanhamento constante do progresso, a solução dos problemas e a revisão final dos resultados obtidos, que irão subsidiar o conteúdo das propostas futuras. É um processo completo que, além de estabelecer os resultados a serem alcançados pelas pessoas, acompanha o processo de trabalho e fornece *feedback* constante sobre o desempenho das pessoas (PONTES, 2002). A Figura 3 ilustra o ciclo do processo da avaliação de desempenho.



**Figura 3 - Ciclo da Avaliação de Desempenho**

Fonte: Pontes (2002, p. 24)

Stoffel (2000) confirma as fases do ciclo de avaliação de desempenho e complementa que não há como obter sucesso neste processo se uma das etapas for negligenciada. Além disso, pondera o autor, todas as etapas têm igual importância e em cada uma delas deve haver a preocupação constante com a melhoria do desempenho, que é uma das principais razões de ser do processo.

#### **4.3 Objetivos do sistema de avaliação de desempenho**

Uma política consistente de avaliação de desempenho impulsiona os funcionários e gerentes a definir e priorizar em conjunto as metas e objetivos, determina como os indivíduos e as equipes contribuem para o alcance dos objetivos organizacionais, permite identificar os pontos fracos e fortes do desempenho individual e reconhece e premia a busca do aumento da produtividade (MARCONI, 2004).

Kilimnink (1996), ao discorrer sobre os objetivos da avaliação de desempenho, destaca a importância de os empregados conhecerem e incorporarem os objetivos do programa de avaliação de desempenho, para que este seja verdadeiramente institucionalizado e tenha êxito. Para a autora, os objetivos de um programa de avaliação de desempenho consistem em:

- definir e mensurar o grau de contribuição de cada empregado na consecução dos objetivos organizacionais;
- subsidiar as ações de treinamento e desenvolvimento tendo em vista a capacitação profissional dos empregados;
- facilitar o planejamento de ações para corrigir desempenhos (readaptação, remanejamentos, transferências, etc);
- possibilitar ao empregado a identificação e busca dos meios necessários ao autodesenvolvimento, por meio de sua participação e conhecimento dos resultados da avaliação;
- maximizar a produtividade, melhorando a percepção de suas atividades, a compreensão dos objetivos do trabalho de cada indivíduo e a sua importância para o resultado global da empresa;
- fomentar uma melhor integração, melhorando a comunicação entre a chefia e o empregado avaliado; e
- responsabilizar construtivamente a chefia e o empregado avaliado, em termos de atitude e comportamento.

Ressalta-se que cada organização tem seus objetivos específicos ao implantar um programa de avaliação de desempenho. Diversos autores se propõem a descrever, em linhas gerais, os objetivos básicos da avaliação de desempenho, que podem ser tomados como referência para que as organizações definam seus próprios objetivos.

Complementando os objetivos do sistema de avaliação de desempenho apresentados até o momento, Bohlander et al. (2003) sustentam que a avaliação de desempenho é usada, aparentemente, com um objetivo bem específico, qual seja, avaliar quem está fazendo um bom trabalho ou não. Entretanto, este instrumento de gestão pode servir a diversos propósitos, tanto para empresa como para o funcionário. Dentre esses propósitos, enumeram-se: dar aos funcionários a oportunidade de discutir regularmente com o seu supervisor o desempenho e os padrões de desempenho; fornecer ao supervisor um meio de identificar pontos fortes e fracos do desempenho de um funcionário; fornecer uma forma que possibilite ao supervisor recomendar ao funcionário um programa específico de ajuda ao aprimoramento de seu

desempenho; e fornecer uma base para recomendações de salário (BOHLANDER et al., 2003).

Na contextualização da gestão do desempenho no sistema de GRH (Gestão de Recursos Humanos), Longo (2007) identifica que este é o subsistema que tem por propósito influenciar no desempenho das pessoas no trabalho, para alinhá-lo às prioridades da organização e mantê-lo no nível mais elevado possível, proporcionando o incremento da contribuição dos funcionários para alcançar os objetivos organizacionais, bem como para obter informações úteis à tomada de decisões de GRH em diversos campos. Enfim, é um processo que influencia os demais subsistemas de RH. Seus objetivos podem relacionar-se com diversas ações e processos organizacionais.

#### **4.4 Avaliação de desempenho individual e avaliação por equipe**

A avaliação institucional (ou de um grupo) fortalece o trabalho em equipe e facilita o estabelecimento de metas, tornando a avaliação mais objetiva. Nesse sentido, tem se mostrado mais eficaz. Entretanto, não impede que uma pessoa tenha um desempenho inferior e se beneficie da performance alcançada pelo restante do grupo. De toda forma, este tipo de comportamento tende a desaparecer ao longo do tempo à medida que se repetir e os colegas deste indivíduo passarem a cobrar dele uma participação mais ativa. Outra forma de minimizar este efeito ocorre por meio da utilização conjunta da avaliação individual e da coletiva (MARCONI, 2004).

Na visão de Stoffel (2000), a superespecialização, que detalha as tarefas a ponto de reduzi-las a uma única operação, tem perdido terreno para a multifuncionalidade. Como consequência, a unidade de trabalho é deslocada do indivíduo para a equipe, assim como o controle gerencial é deslocado para a autonomia da equipe da qual participa perante a gerência, o processo de planejamento e a avaliação do seu desempenho. A metodologia da administração do desempenho deve ser flexível, de modo a poder ser utilizada para administrar tanto desempenhos individuais como o desempenho de equipes, tornando-se, neste caso, um instrumento facilitador do processo de aprendizagem do autogerenciamento de equipes. Quando todos os participantes de uma equipe são igualmente responsáveis por metas comuns, o gerente e a equipe podem optar por um planejamento de trabalho em equipe. Esse

planejamento segue os mesmos passos do plano de trabalho individual: estabelecimento de metas, prioridades e indicadores de resultados e controle e plano de provimento de recursos.

Para Longo (2007), embora a remuneração variável vinculada à consecução de metas de desempenho individual seja utilizada nas organizações, há que se destacar os perigos que com frequência aparecem nessa situação, em razão da interdependência e do caráter multidimensional que o desempenho humano costuma apresentar no trabalho, das grandes dificuldades para realizar uma avaliação objetiva e dos riscos de deterioração das relações interpessoais no ambiente de trabalho. Esses problemas têm levado à crescente adoção da remuneração variável de caráter grupal. Embora esses incentivos possam ser, às vezes, vulneráveis ao comportamento oportunista (*free riding*), revelam-se, geralmente, de mais fácil aceitação e aplicação do que as recompensas de caráter individual. O autor ainda aborda a respeito da compensação variável segundo os resultados de uma unidade organizacional ou divisão, ou, então, os resultados globais da empresa (participação nos lucros). Em sua visão, estas formas de remuneração variável estão em alta e têm a lógica subjacentes de reforçar o vínculo das pessoas com os objetivos organizacionais, assim como de permitir o pagamento de salários altos e competitivos nos momentos em que isso é compatível com a conta de resultados.

Em função da flexibilidade, um modelo satisfatório de avaliação e análise de desempenho pode abarcar um processo de avaliação individual associado a um processo de avaliação de equipes e/ou da organização. Cada um desses processos tem seus pontos fortes e fracos, e a junção da avaliação individual com a avaliação por equipe ou organizacional pode diminuir as desvantagens de cada método.

#### **4.5 Reflexões sobre remuneração variável e desempenho**

Para Kanter (1987), tradicionalmente, o status, e não a contribuição, era a base para a definição da remuneração. Ou seja, o valor da remuneração refletia a posição de cargos na hierarquia da empresa, e não o resultado do desempenho do funcionário na função. Atualmente, a situação mudou: as pessoas querem um retorno direto sobre os valores que ajudam a gerar. Nos planos de cargos e salários tradicionais, o cargo era associado ao nível salarial, que permanecia constante, independente dos resultados para a organização. Os

salários refletiam apenas a responsabilidade no processo decisório, a importância para a organização e o número de subordinados. Para obter aumento de salário, deveria mudar de emprego ou ser promovido. Nesse contexto, o mercado era o determinante básico do salário e a alegação era que essa forma evitava injustiças e inadequações. Nas organizações contemporâneas esse antigo padrão não se sustenta mais. Um dos motivos é que os funcionários estão repensando o significado de valor e avaliando suas atribuições além do cargo para definir salários, como: igualdade, custo, produtividade e recompensas pelo espírito empreendedor (KANTER, 1987).

Segundo Marconi (2004), os mecanismos que associam o valor da remuneração à avaliação de desempenho estão positivamente relacionados aos objetivos de propiciar maior eficiência, alcance dos resultados e interação com a sociedade. Entretanto, para que possam desempenhar adequadamente esse papel, os processos de avaliação precisam ser percebidos como justos pelos participantes, sob pena de prejudicar o alcance dos benefícios resultantes da prestação de contas à sociedade sobre o desempenho. Caso contrário, as informações sobre o desempenho poderão ser questionadas pelos servidores.

Stoffel (2000) relata que não poucas experiências malsucedidas alertam para o cuidado no uso de resultados da avaliação do desempenho como subsídios para promoções salariais. Para o autor, esta é uma questão polêmica: de um lado, o atrelamento da questão salarial à avaliação de desempenho pode limitar os demais objetivos do processo; de outro, como recompensar a quem merece sem considerar o desempenho? O autor ainda coloca outra questão em debate: “Se queremos favorecer a coesão de equipes, como identificar, diferenciar e premiar desempenhos individuais?” (p. 47).

O autor sugere que a resposta a essas questões deve considerar a realidade de cada organização. Para algumas será importante usar a avaliação do desempenho como forma, ou parâmetro, de promoção salarial, ao passo que outras atrelarão promoções salariais às promoções funcionais. Haverá aquelas que concederão promoções salariais a equipes, e não a indivíduos, proporcionais aos resultados alcançados. De qualquer forma, ressalta Stoffel (2000), as preocupações principais da administração do desempenho devem ser: a busca de desempenhos superiores e o desenvolvimento dos colaboradores.

Ao discorrer sobre a retribuição vinculada ao desempenho, Longo (2007) expõe que a obtenção de maior equidade – equilíbrio entre a contribuição do funcionário e o salário –, o incentivo do esforço individual ou de grupo e o reforço do envolvimento dos funcionários com o projeto organizacional são os objetivos subjacentes à generalização dessa prática, que pode assumir diferentes formas.

Enfim, quando uma organização mostra-se comprometida em remunerar seu pessoal pelo desempenho, esta prática reflete a realidade dos negócios, valores e estilo gerencial. Quando bem implementada, consolida-se a crença de que a remuneração realmente é baseada no desempenho, o que pode produzir efeitos positivos nas áreas de motivação, atração e retenção de pessoas, assim como no clima e na cultura da organização. De outro lado, conforme expõe Lawler III (2000), é fácil aceitar a ideia da remuneração por desempenho, entretanto este é um projeto difícil de ser elaborado, mantido e gerenciado.

#### **4.6 As políticas de recursos humanos e a avaliação de desempenho no setor público**

Longo (2007) destaca que também no setor público as pessoas são valiosas. A gestão do emprego e das pessoas no setor público enfrenta profundas mudanças, necessárias para que as organizações públicas possam enfrentar com êxito um ambiente social organizado e com muitas demandas. Boa parte dessas mudanças reflete vibrações e tendências que também se observam nas empresas privadas e nas organizações da sociedade civil.

Várias atividades desempenhadas pelos servidores públicos, como as de educação e saúde, requerem pessoal com alta qualificação, o que insere o setor público nos cenários da sociedade do conhecimento, reforçando a importância do capital humano e trazendo desafios à sua administração. Grande parte dos problemas que a sociedade transfere para o governo apresenta características de alta complexidade, para os quais, muitas vezes, não há procedimentos conhecidos e testados de intervenção. Isso faz com que, para dar respostas eficientes, os servidores precisem ter ideias inteligentes, o que requer, fundamentalmente, pessoas capazes e dispostas a isso (LONGO, 2007). Nesse sentido, o autor reforça que a convicção da importância das pessoas no serviço público afasta cada vez mais os governos e as organizações públicas do tradicional conceito condescendente, e às vezes crítico, mas, em geral, tolerado e conformado, que as sociedades formaram do servidor público. O emprego

público e sua gestão tendem a deixar de ser questão de ordem menor quando começam a comprometer fortemente a ação do governo, e os servidores passam a ser vistos, cada vez mais, como uma variável fundamental ao êxito das iniciativas governamentais.

Ao discutir sobre o processo de avaliação de desempenho no setor público, Nassuno (1998) expõe: “Constitui assim um instrumento importante para a efetiva administração de pessoal pelos gerentes do setor público, representando um fator de consolidação da administração gerencial” (NASSUNO, 1998, p. 12).

Marconi (2004) concorda com o posicionamento de Nassuno e aborda a importância do cumprimento de todas as etapas do ciclo de avaliação de desempenho. De acordo com o autor, em uma primeira fase – que pode ser considerada a fase do planejamento estratégico – os altos dirigentes articulam os objetivos e as metas da organização a partir dos quais os gerentes e diretores determinam objetivos estratégicos e mensuráveis para suas unidades. Os objetivos para o desempenho dos indivíduos e das equipes devem ser desenvolvidos na sequência. Outra questão que o autor discute se refere ao papel das chefias no processo de avaliação. Na visão do autor, as chefias das diversas áreas devem participar ativamente da avaliação e da elaboração do plano de desenvolvimento profissional de seus funcionários e ser responsabilizadas pelos resultados alcançados nas áreas sob sua supervisão. O autor ainda comenta que nunca é demais ressaltar que os critérios de avaliação devem ser os mais objetivos possíveis, além de estar sempre relacionados às metas da organização, as quais são derivadas do planejamento estratégico. Finalmente, a avaliação deve implicar um plano de capacitação, a fim de corrigir as deficiências levantadas em toda a organização (MARCONI, 2004).

Para Longo (2007), em todas as organizações existem elementos de gestão do desempenho, mesmo que sejam práticas informais baseadas em apreciações intuitivas. Entretanto, alerta o autor, um grau mínimo de formalização é necessário para que o subsistema possa ser considerado operativo. No caso do setor público, dispor de um sistema formal de avaliação de desempenho converte-se, às vezes, em uma marca emblemática de inovação e modernidade do sistema de GRH, o que pode, algumas vezes, subestimar as condições organizacionais necessárias para que o sistema tenha êxito. A mera formalização da avaliação de desempenho

não significa, por si só, que a gestão do desempenho está adequada, podendo tornar-se um simples trâmite burocrático.

#### **4.6.1 A implantação da Avaliação de Desempenho Individual em Minas Gerais**

Avaliação de Desempenho Individual (ADI) foi instituída no contexto da reforma gerencial do Estado de Minas Gerais – Choque de Gestão – e foi criada com os seguintes objetivos: valorizar e reconhecer o desempenho eficiente do servidor; identificar ações para o desenvolvimento profissional do servidor; aprimorar o desempenho do servidor e dos órgãos estaduais, contribuindo para a implementação do princípio da eficiência; e ser instrumento de alinhamento das metas individuais com as metas institucionais (MINAS GERAIS, 2007, Decreto nº 44.559, de 2007).

O processo de ADI teve início em 2003, quando da regulamentação da Constituição Estadual (art. 31) pela Lei Complementar nº 71, de 30 de julho de 2003. Em junho de 2007, houve algumas alterações no processo da ADI, por meio da publicação do Decreto nº 44559, de 29 de junho de 2007, que revogou o Decreto nº 43.672, de 04 de dezembro de 2003. A essência da avaliação continuou a mesma, porém foram feitos ajustes que trouxeram maior flexibilidade e descentralização ao processo. Este trabalho descreverá a ADI com base nas regras dispostas no decreto de 2007.

Neste processo, são avaliados todos os servidores estáveis ocupantes de cargo de provimento efetivo e os detentores de função pública da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual, inclusive aqueles que estão ocupando cargo de provimento em comissão ou exercendo função gratificada. A avaliação é realizada por uma Comissão de Avaliação, composta pela chefia imediata do servidor, colegas de trabalho e servidores da Unidade Setorial de Recursos Humanos (MINAS GERAIS, 2003, Lei Complementar nº 71, de 2003).

Para aferir o desempenho dos servidores efetivos, foram definidos onze critérios de avaliação: qualidade do trabalho; produtividade no trabalho; iniciativa; presteza; aproveitamento em programas de capacitação; assiduidade; pontualidade; administração do tempo e tempestividade; uso adequado dos equipamentos e instalações de serviço; aproveitamento dos

recursos e racionalização de processos; e capacidade de trabalho em equipe (MINAS GERAIS, 2003, Lei Complementar nº 71, de 2003).

O processo de Avaliação de Desempenho Individual compreende as etapas de planejamento, acompanhamento do desempenho e avaliação. O planejamento das metas e atividades do servidor são registrados no Plano de Gestão do Desempenho Individual (PGDI), pela chefia imediata, juntamente com o servidor, preferencialmente no primeiro mês do período avaliatório. O formulário PGDI é o instrumento que contém, essencialmente, a descrição e o acompanhamento das metas e atividades a serem cumpridas pelo servidor na etapa em que será avaliado, os fatores facilitadores e dificultadores do desempenho e, quando for o caso, as observações do servidor acerca das condições de trabalho oferecidas pelo órgão ou entidade em que estiver em exercício. A chefia imediata é responsável por acompanhar o desempenho durante todo o período avaliatório. A Comissão de Avaliação preenche o formulário Termo de Avaliação, na qual é feito o registro formal do desempenho, com atribuição de nota do servidor (MINAS GERAIS, 2007, Decreto nº 44.559, de 2007).

O resultado da Avaliação de Desempenho Individual traz implicações na vida funcional do servidor, uma vez que o resultado é utilizado como subsídio para o desenvolvimento na carreira e para a percepção do Adicional de Desempenho - ADE, além de ensejar a possibilidade da perda do cargo público. Conforme foi apresentado no capítulo 3, na primeira geração do Choque de Gestão o resultado da ADI também influenciava no valor do Prêmio por Produtividade. Entretanto, a partir de 2007, foram feitos ajustes, e isso não ocorre mais; é a avaliação da equipe que influencia no valor do Prêmio.

Nas diretrizes estabelecidas pelo Governo de Minas Gerais para a elaboração dos planos de carreiras dos servidores a obtenção de resultados satisfatórios na ADI é um dos requisitos indispensáveis para desenvolvimento na carreira. Para o servidor progredir de um grau para outro em sua carreira deverá, além de possuir o tempo de serviço necessário, ter dois resultados satisfatórios na ADI. No caso de promoção, para o servidor passar de um nível para outro em sua carreira deverá, além de possuir o tempo de serviço e a formação necessários, deve ter cinco resultados satisfatórios na ADI.

O ADE consiste em uma vantagem pecuniária a ser concedida mensalmente ao servidor que ingressou no serviço público após a publicação da Emenda à Constituição do Estado n.º57, de 15 de julho de 2003, e ao servidor que por ele optar, em substituição às vantagens por tempo de serviço. Foi instituído pela Lei n.º 14.693, de 30 de julho de 2003 e sua concessão foi regulamentada por meio do Decreto n.º 43.671, de 04 de dezembro de 2003. A nota do servidor na ADI é um dos fatores que interfere no valor a ser recebido de ADE.

No que se refere à possibilidade de perda do cargo público em função de desempenho insatisfatório, a Lei Complementar n.º 71, de 2003, estabelece que a demissão será aplicada ao servidor que receber na Avaliação de Desempenho Individual os seguintes conceitos:

- dois conceitos sucessivos de desempenho insatisfatório;
- três conceitos interpolados de desempenho insatisfatório em cinco avaliações consecutivas; ou
- quatro conceitos interpolados de desempenho insatisfatório em dez avaliações consecutivas.

É considerado como insatisfatório para fins de perda do cargo público a nota percentual inferior a 50% da pontuação máxima admitida.

Todavia, o processo de Avaliação de Desempenho Individual não dispensa a necessidade de instauração de processo administrativo caso o servidor incorra em uma das três hipóteses que podem levá-lo à demissão. São pois, assegurados ao servidor o direito ao contraditório e a ampla defesa (MINAS GERAIS, 2003, Lei Complementar n.º 71, de 2003).

#### **4.6.2 Considerações sobre a Avaliação de Desempenho Individual e avaliação por equipes (segunda etapa do Acordo de Resultados)**

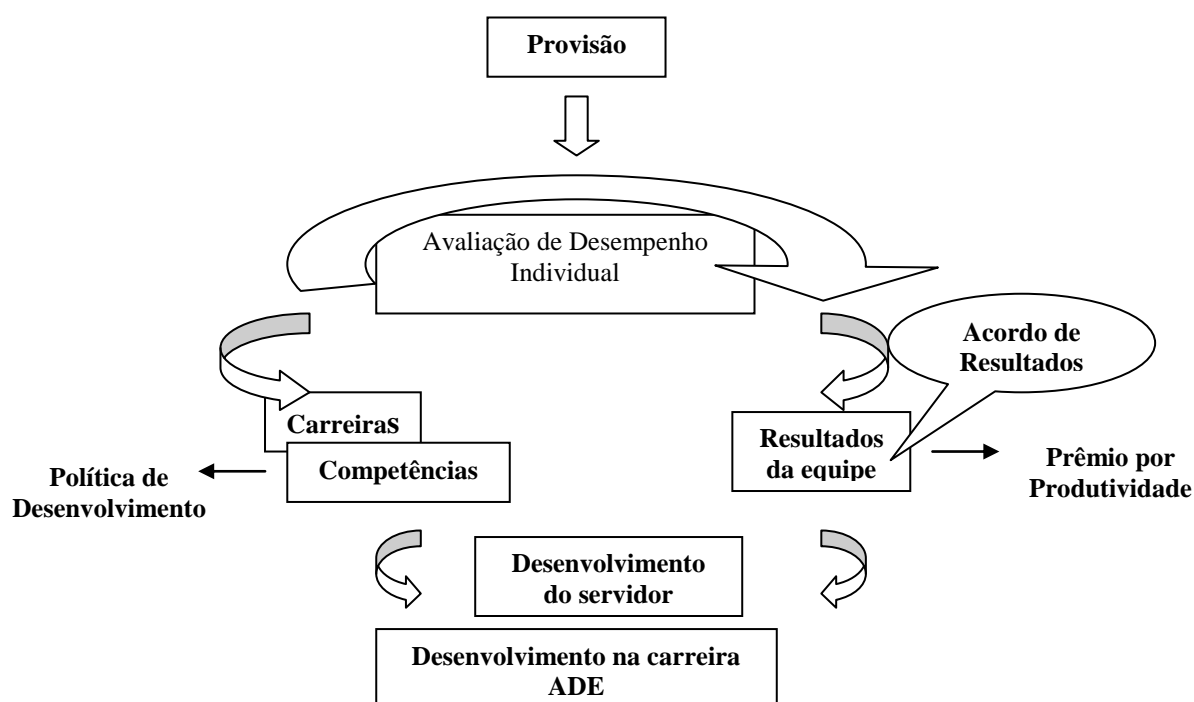
O processo de ADI foi implementado, simultaneamente, em 61 órgãos e entidades, com diferentes estruturas organizacionais, cultura e capacidade técnica, o que significou a avaliação de aproximadamente 100 mil servidores no primeiro período avaliatório, que compreendeu o segundo semestre de 2004 e o primeiro semestre de 2005 (SILVA *et al.*, 2006).

No primeiro momento de implantação do processo de avaliação, foram vários os obstáculos enfrentados, principalmente: concepção errônea de que a avaliação foi criada para fins de punição do servidor; o fato de a cultura de avaliação ainda ser incipiente no setor público; o descrédito na continuidade do processo; e a falta de conhecimento de grande parte dos servidores sobre os objetivos, utilização e consequências dos resultados da avaliação. Outra questão que dificultou o processo de ADI se refere à infraestrutura dos órgãos e entidades, que não se encontrava plenamente adequada para atender a abrangência do processo. Além disso, os critérios de avaliação estabelecidos pela legislação não apresentavam um vínculo muito estreito com as metas organizacionais e das equipes de trabalho, o que aumentava o caráter subjetivo do processo de avaliação (SILVA *et al.*, 2006).

A falta de vínculo entre o desempenho individual e o desempenho organizacional foi uma das razões que levou às alterações no processo de ADI realizadas na segunda geração do Choque de Gestão. Nesse novo cenário, em face da necessidade de aprimoramento e de melhorias em decorrência dos primeiros anos de experiência e da sistematização do conjunto de objetivos e resultados estratégicos, o modelo do Acordo de Resultados adotado na primeira geração do Choque de Gestão foi reformulado e, conseqüentemente, a Avaliação de Desempenho Individual (PECI, *et al.*, 2008).

As alterações no processo de ADI objetivaram tornar a avaliação uma ferramenta importante para o desenvolvimento da cultura voltada para resultados. Em uma primeira fase – que pode ser considerada a fase do planejamento estratégico –, os altos dirigentes articulam os objetivos e metas da organização, a partir dos quais os gerentes e diretores determinam objetivos estratégicos e mensuráveis para suas unidades. Os objetivos para o desempenho dos indivíduos e das equipes são desenvolvidos na sequência.

A necessidade de trabalhar o alinhamento das metas das unidades com a elaboração do PGDI de cada servidor levou à formulação de um novo esboço entre os dois processos, o que pode ser verificado na Figura 4.



**Figura 4 - Alinhamento da ADI com os resultados organizacionais**

Fonte: Melo (2008).

Para Oliveira (2009), embora a ADI represente avanços no que tange à gestão de RH no estado de Minas Gerais, podem-se destacar alguns desafios e dificuldades. A principal dificuldade refere-se ao fato de a ADI ser marcada por um caráter protecionista por parte dos avaliadores. Isso pode ser constatado ao observar que as notas atribuídas aos servidores desde a adoção da ADI são muito elevadas para a realidade encontrada. As notas da avaliação dos servidores ainda não conseguem diferenciar os profissionais competentes daqueles que não contribuem para o alcance de resultados, o que torna o instrumento pouco eficaz para estabelecimento de uma remuneração diferenciada e, até mesmo, impreciso para a oferta de cursos de capacitação e desenvolvimento. Assim, o grande desafio é transformar a ADI em um instrumento efetivo para a obtenção de resultados e para o aprimoramento dos serviços prestados ao cidadão.

Apresentado o referencial teórico que compõe este trabalho, o próximo capítulo apresentará a metodologia de pesquisa.

## **5. METODOLOGIA DE PESQUISA**

Este capítulo tem por objetivo apresentar o método de pesquisa utilizado na realização do estudo. Procurou-se construir uma metodologia consistente, de forma a proporcionar as condições necessárias ao alcance dos objetivos propostos. Apresenta-se aqui uma breve descrição sobre a natureza da pesquisa, considerando seu tipo, bem como a estratégia de coleta e tratamento dos dados.

### **5.1 Tipificação da pesquisa**

Trata-se de uma pesquisa de campo de natureza descritiva, desenvolvida por meio de estudo de caso, com análise quantitativa e qualitativa dos dados. Os meios usados para a coleta de dados foram: análise documental, entrevista semiestruturada e questionário fechado.

Quanto aos objetivos, a pesquisa é de natureza descritiva porque descreve características de determinada população ou fenômeno. A pesquisa descritiva deve ser usada quando o objetivo, além de descrever as características de um grupo, for ainda o de procurar estimar a proporção de elementos em uma dada população, descobrindo ou verificando a existência de relações entre variáveis (GIL, 2007; MATTAR, 2001).

No que se refere ao método de investigação, foi adotado o método de estudo de caso, com o objetivo de conhecer e compreender o fenômeno estudado por intermédio de um exame intensivo, tanto em amplitude como em profundidade do contexto estudado (GIL, 2007). Conforme expõe Greenwood (1973), a principal virtude do método de estudo de caso é permitir a compreensão profunda do fenômeno estudado. Além disso, possibilita ao pesquisador centrar sua atenção em realidades específicas, podendo, dessa forma, com maior grau de detalhes, analisar as variáveis objeto do estudo.

O estudo de caso é uma das muitas maneiras de fazer pesquisa em ciências sociais. Sua necessidade surge do desejo de se compreender fenômenos sociais complexos (Yin, 2005). Para Roesch (1999), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que permite o estudo de fenômenos em profundidade em seu contexto. É especialmente adequado ao estudo de processos e explora fenômenos com base em vários ângulos. Yin (2005) esclarece que o

estudo de caso é adequado principalmente quando os limites entre fenômeno e contexto não são claramente evidentes. Entretanto, limita o caso ao estudo de fenômenos contemporâneos e explica que esta metodologia é adequada quando as questões do tipo “como” e “por que” são discutidas, quando o investigador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco da pesquisa encontra-se em um fenômeno contemporâneo e da vida real.

## **5.2 A escolha do caso para estudo – Secretaria de Estado de Saúde**

A fim de delimitar o estudo, foi necessário definir a unidade de análise, que pode ser um ou mais indivíduos, grupos, organizações, eventos, países ou regiões. Sua definição deve estar relacionada à definição dos objetivos da pesquisa (YIN, 2005). No caso deste estudo, a unidade de análise escolhida foi os servidores públicos do Estado de Minas Gerais em exercício na Secretaria de Estado de Saúde em Belo Horizonte.

A Secretaria de Estado de Saúde tem como missão formular, regular e fomentar as políticas de saúde de Minas Gerais, de acordo com as necessidades da população, assegurando os princípios do SUS. Pauta suas ações nos valores de ética, transparência, compromisso, humanização, cooperação, equidade e qualidade. Tem por finalidade planejar, organizar, dirigir, coordenar, executar, controlar e avaliar as ações setoriais a cargo do Estado relativas à prevenção, à preservação e à recuperação da saúde da população (SAUDE, 2008).

A opção por pesquisar uma organização pública do Estado de Minas Gerais se deve às profundas mudanças que estão ocorrendo no aparato estatal mineiro. Conforme apresentado no referencial teórico, tendo como alicerce os princípios do modelo gerencial, o Governo de Minas Gerais implementou o chamado “Choque de Gestão”, a partir de 2003, que vem conduzindo toda a Administração Pública Estadual a um processo de grandes mudanças, que abrange a estrutura organizacional, a gestão de pessoas e as bases tecnológicas. A escolha específica pela SES se deu em função dos seguintes aspectos: é uma Secretaria Estadual que abarca grande número de servidores (a segunda maior Secretaria, logo depois da Secretaria de Estado de Educação); a posição estratégica do sistema de saúde no contexto do Choque de Gestão; e a receptividade e interesse dos dirigentes desta Secretaria quanto a realização deste estudo.

Dentre as mudanças implementadas na gestão de pessoas, destaca-se a criação de uma forma de remuneração variável – o Prêmio por Produtividade –, o qual foi implementado em todos os órgãos da Administração Direta e Indireta do Poder Executivo Estadual. O Prêmio por Produtividade é uma das frentes que integra o novo modelo de gestão de pessoas no serviço público do estado de Minas Gerais. A análise da percepção dos servidores da SES sobre o Prêmio por Produtividade, considerando sua metodologia de funcionamento, atrelada ao Acordo de Resultados, e suas relações com o desempenho funcional e a adaptação social, é o tema central desse estudo.

### **5.3 Técnicas de coleta de dados**

Yin (2005) enfatiza a importância de usar várias fontes de evidências durante a coleta de dados, uma vez que o uso de fontes múltiplas de evidência proporciona o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação. Logo, o pesquisador tende a obter conclusões mais convincentes e acuradas. Nesse sentido, este estudo utilizou a combinação de três técnicas de coleta de dados: pesquisa documental, entrevista semiestruturada e questionário fechado, a fim de possibilitar a diminuição das limitações encontradas em cada técnica.

#### **5.3.1 Pesquisa documental**

Mediante a técnica secundária de análise documental, procurou-se compreender a introdução da remuneração variável por meio do Prêmio por Produtividade, no contexto macro de mudanças organizacionais que estão ocorrendo no estado de Minas Gerais com o Choque de Gestão. Segundo Bryman (1992), análise secundária consiste em utilizar informações contidas em bases de dados que foram formuladas por outras pessoas, geralmente, com finalidade diversa da qual será utilizada pelo pesquisador. Essas fontes de documentos podem auxiliar bastante o pesquisador, fornecendo informações sobre problemas que não puderam ser bem solucionados por outros métodos, checando a validade de outras informações e verificando lacunas entre a teoria e a prática.

Nessa etapa, houve atenção e cuidado quanto à superficialidade dos dados documentais, tomando-os apenas como fonte de dados que subsidiou uma análise mais profunda realizada

com os gestores do Prêmio por Produtividade e com os servidores por meio de entrevista e questionário, respectivamente.

Foram utilizados dados obtidos por meio de fontes internas (como organograma, regimento e regulamentos) e de fontes externas (como leis, jornais e internet). Salienta-se a importância da análise da legislação que cria e regulamenta o Prêmio por Produtividade, uma vez que, de acordo com o princípio da legalidade, a vontade da Administração Pública é a que decorre da lei, ou seja, a Administração Pública só pode fazer o que a lei permite, diferentemente da administração privada, que só não pode fazer o que a lei proíbe (DI PIETRO, 1999).

Assim, todo o processo de criação, implantação e gerenciamento do Prêmio por Produtividade, bem como sua metodologia e forma de operacionalização, necessariamente está descrito na legislação. A análise documental abrangeu o período de 2003 a 2009 e buscou identificar substancialmente questões relacionadas à estrutura do Prêmio por Produtividade (forma de pagamento, distribuição, periodicidade, cálculo, fonte de recursos) e sua relação com o Acordo de Resultados.

Na maior parte das fontes da pesquisa documental, tanto internas como externas ao Governo, observou-se que o material apresenta o discurso oficial do Estado de Minas Gerais, podendo ser utilizado por ele como elemento de persuasão. Sobretudo as entrevistas concedidas por autoridades da Administração Pública Estadual retratam o Prêmio por Produtividade na perspectiva da organização (do governo). Estas informações foram úteis para confrontar o discurso organizacional com a percepção dos servidores quando da análise dos dados da pesquisa.

Os dados primários foram coletados por meio de aplicação de questionário fechado aos servidores da SES e de entrevistas semiestruturadas com os gestores do Prêmio por Produtividade e Acordo de Resultados da SES.

### 5.3.2 Questionário fechado – construção e aplicação

O questionário é uma técnica de coleta de dados primários que consiste em um conjunto ordenado e consistente de perguntas a respeito de variáveis e situações que se deseja medir ou descrever (SILVA, 2003). Essa técnica apresenta vantagens, como: atinge grande número de pessoas, garante o anonimato das respostas, permite que as pessoas respondam no momento que julgarem conveniente e não expõe os pesquisados à influência das opiniões e do aspecto pessoal do entrevistador (GIL, 1999).

A construção do questionário usado nesta pesquisa foi feita com o uso de parte do questionário validado por Reis Neto (2004), com as devidas adaptações (questões de 1 a 64) e parte do Inventário de Medida de Resistência a Mudança, desenvolvido e validado por Marques et al. (2005, 2006), com as adaptações necessárias (questões 65 a 67). O questionário utilizado na pesquisa consta no Apêndice 1. Quando da adaptação do questionário foram observados: clareza das perguntas, tamanho, conteúdo e organização, de modo que o informante ficasse ser motivado a respondê-lo.

Foi utilizado um único questionário para todos os níveis hierárquicos da amostra. O questionário é composto de seis partes. A primeira parte (questões 1 a 7) aborda a caracterização do respondente (questões pessoais e dados funcionais). A segunda parte (questões 8 a 23) avalia a percepção dos respondentes em relação ao Prêmio por Produtividade. A terceira parte (questões 24 a 43) compara a remuneração atual (Prêmio por Produtividade + remuneração fixa) com a situação anterior (apenas remuneração fixa). Nesta parte, solicitou-se aos respondentes que comparassem o sistema anterior de gestão, no qual não havia Prêmio por Produtividade (existia apenas a remuneração fixa) e nem metas definidas por equipe, com o sistema atual de gestão, em que há Prêmio por Produtividade e metas definidas por equipe. Todas as afirmativas faziam referência ao sistema atual de gestão. Os respondentes foram orientados a atribuir uma nota segundo a escala de 1 a 5, em que o 1 corresponde a “Discordo totalmente” e o outro extremo 5 corresponde a “Concordo totalmente”. Vale chamar a atenção para o fato de que a nota 3 corresponde à posição “Indiferente”, ou seja, as situações apresentadas independem do sistema de gestão. Para ser possível fazer essa comparação, era necessário que o servidor estivesse trabalhando há mais de um ano na SES. Assim, durante a aplicação do questionário foi solicitado que os servidores

que tivessem menos de 1 ano de trabalho na instituição ou que julgassem não ter informações suficientes para fazer a comparação que deixassem esta parte em branco. Com a exclusão *a priori* dos servidores com menos de 1 ano, o tamanho da amostra ficou fixado em 269 servidores. A quarta parte (questões 44 a 51) aborda algumas variáveis de contexto relacionadas à satisfação no trabalho que influenciam no desempenho. A quinta parte (questões 52 a 64) investiga como o servidor avalia seu próprio desempenho. A sexta parte (questões 63 a 67) investiga o comportamento de aceitação e resistência dos servidores em relação ao Prêmio.

As questões do questionário foram agrupadas nos seguintes construtos: Prêmio por Produtividade – percepção e avaliação; satisfação contextual e comprometimento; adaptação social e desempenho funcional (medidos por meio de autoavaliação) e aceitação; e resistência ao Prêmio por Produtividade. O Apêndice 2 elenca as questões que compõem cada um destes construtos.

Antes da aplicação do questionário, foi realizado um pré-teste com oito servidores da SES. Conforme expõe Gil (1999; 2007), a realização do pré-teste do questionário objetiva evidenciar possíveis falhas na redação do questionário, tais como: complexidade das questões, imprecisão na redação, desnecessidade de questões, constrangimento ao informante e exaustão. A principal mudança feita no questionário em função do pré-teste foi em relação a escala. No questionário inicial a escala era de 10 pontos e a descrição dos pontos da escala era feita nos extremos (1 e 10). Todos os respondentes do pré-teste reclamaram da grande extensão da escala e queriam que tivesse um ponto central (5,5) para poderem expressar a posição de indiferença em relação a algumas questões. Também se queixaram de que a explicação dos pontos da escala constar apenas nos extremos. Sugeriram que a escala fosse de 5 pontos e com a explicação com a descrição em cada número da escala. Com base nestas sugestões, o questionário foi adaptado para a escala de 5 pontos, com a descrição de todos os pontos.

A coleta de dados foi feita em todas as instalações que compõem a unidade central da SES em Belo Horizonte, tendo ocorrido durante todo o mês de junho de 2009. Foi encaminhado um ofício contendo os objetivos da pesquisa e a autorização de sua realização por parte do gerente da Assessoria de Gestão Estratégica para cada gerência. Em seguida, um servidor da SES

realizava uma ligação a cada gerência para marcar o dia e o horário da pesquisa. Feito o cronograma, a pesquisadora compareceu pessoalmente em cada gerência para aplicar o questionário e esclarecer sobre quaisquer dúvidas (sobre a pesquisa e o questionário) que pudessem surgir.

No momento do preenchimento do questionário, foi destacada a importância da não identificação dos respondentes, assegurando o sigilo das informações, com o intuito de alcançar imparcialidade e fidedignidade nas respostas, deixando os servidores à vontade para emitirem suas percepções acerca das questões propostas.

### 5.3.2.1 Amostra quantitativa

O questionário foi aplicado a uma amostra da população. A amostra da organização pesquisada foi extraída do conjunto de servidores que têm direito a receber o Prêmio por Produtividade, ou seja, apenas os servidores ocupantes de cargo de provimento efetivo. Assim, foram excluídos os terceirizados, funcionários com contrato temporário, estagiários e trabalhadores mirins.

A Tabela 1 apresenta o quantitativo de servidores da SES lotados no nível central com direito a receber o Prêmio por Produtividade.

**Tabela 1 – Servidores da SES lotados no nível central com direito ao Prêmio por Produtividade**

Lotação	Subsecretaria	Nº total de servidores em maio/09	Nº de servidores com direito ao Prêmio por Produtividade
Nível Central	Gabinete	151	171
Nível Central	Subsecretaria de Inovação e Logística em Saúde	296	287
Nível Central	Subsecretaria de Políticas e Ações de Saúde	284	288
Nível Central	Subsecretaria de Vigilância em Saúde	161	161
Total		892	907

Fonte: SISAP/Sistema de Emissão de Folha de Frequência

Ref.: Maio/2009

É importante ressaltar que para fins deste estudo também foram excluídos os servidores lotados na Subsecretaria de Vigilância em Saúde. Estes servidores recebem outro tipo de remuneração variável, com periodicidade mensal, por parte do Governo Federal, baseado em outra metodologia (diferenciada da metodologia do Prêmio por Produtividade). Nesse sentido, considerou-se que esta peculiaridade pudesse distorcer as informações deste estudo, que visa analisar especificamente a percepção dos servidores a respeito do Prêmio por Produtividade, e não todas as formas de remuneração variável que podem existir no setor público. Além disso, os contatos feitos nesta superintendência não foram bem recebidos pelos gerentes e servidores.

Considerando esta situação, a Tabela 2 apresenta dados da composição qualitativa da amostra e a margem de erro.

**Tabela 2- Amostra e margem de erro da pesquisa**

Tamanho do Universo	Tamanho da Amostra	Margem de erro global
746	339	4%

Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

### **5.3.3 Entrevista semi-estruturada**

A outra técnica de coleta de dados primários utilizada foi a entrevista semiestruturada. A entrevista é uma técnica de pesquisa em que o investigador se apresenta frente ao investigado e faz perguntas com o objetivo de obter dados que interessam à investigação (GIL, 1999).

Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com dois gestores do Prêmio por Produtividade e do Acordo de Resultados da SES, com o objetivo de complementar as informações de fontes secundárias a respeito dos objetivos, características e normas que envolvem estes dois instrumentos de gestão. As informações destas entrevistas e algumas fontes documentais externas, de gestores do Prêmio no nível estadual, puderam compor a visão do governo sobre o Prêmio. Entretanto, não se perdeu o foco desta pesquisa, que está voltada para analisar a percepção **dos servidores** em relação à remuneração variável.

#### **5.4 Tratamento dos dados**

Os dados obtidos por meio dos questionários fechados foram analisados quantitativamente. Nas pesquisas quantitativas os dados são representados por métricas quantitativas e apresentam como elemento de apoio central a linguagem matemática como forma de expressão e tratamento. É um método adequado quando se deseja conhecer a extensão do objeto de estudo do ponto de vista do público pesquisado. Aplica-se nos casos em que se busca identificar o grau de conhecimento, opiniões, impressões, hábitos ou comportamento dos indivíduos em relação a um produto, sua comunicação, serviço, instituição, etc. O instrumento de coleta de dados, em geral, é o questionário, que pode conter questões fechadas e/ou abertas (GONÇALVES; MEIRELES, 2004).

As informações coletadas nas entrevistas foram analisadas por meio da categorização de respostas de incidentes críticos. Nesse sentido, com base nas informações dos entrevistados, foram feitas a categorização e o agrupamento dos dados, definindo temas comuns às respostas e comparando-os com os temas propostos.

Descritos os procedimentos metodológicos, os próximos capítulos contemplarão a apresentação e discussão dos resultados da pesquisa.

## 6. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo, encontram-se descritos e analisados os resultados da pesquisa aplicada aos servidores da SES com o objetivo de investigar a sua percepção sobre o Prêmio por Produtividade, considerando sua metodologia de funcionamento atrelada ao Acordo de Resultados, e suas relações com o desempenho funcional e a adaptação social.

### 6.1 Características da amostra

Os próximos itens apresentam dados da pesquisa que caracterizam a amostra – dados pessoais e funcionais.

#### 6.1.1 Idade

A distribuição da população amostrada segundo a faixa etária pode ser observada na Tabela 3:

**Tabela 3 – Faixa etária dos respondentes**

Faixa Etária	Frequência	Percentual (%)
Até 25 anos	32	9,4
De 26 a 30 anos	73	21,5
De 31 a 35 anos	45	13,3
De 36 a 40 anos	34	10,0
De 41 a 45 anos	38	11,2
Acima de 45 anos	115	33,9
Nr	2	0,6
Total	339	100,0

Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

No que se refere à idade dos servidores pesquisados, observa-se que pouco mais da metade da população (54,2%) tem até 40 anos de idade, o que mostra a predominância de uma mão de obra jovem. Entretanto, a maior concentração de servidores é na faixa acima de 45 anos, o que representa 33,9%.

### 6.1.2 Gênero

A maior parte dos respondentes é do sexo feminino, sendo que somente 27,4% são do sexo masculino, conforme mostra a Tabela 4.

**Tabela 4 – Gênero dos respondentes**

Sexo	Frequência	Percentual (%)
Feminino	242	71,4
Masculino	93	27,4
Nr	4	1,2
Total	339	100,0

Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

### 6.1.3 Estado Civil

Quanto ao estado civil, a Tabela 5 mostra que o percentual de servidores solteiros e casados é o mesmo (42,5%); 10,6% são separados ou divorciados; 2,1% são viúvos e 2,4% não responderam esta questão.

**Tabela 5 – Estado Civil dos respondentes**

Estado Civil	Frequência	Percentual
Solteiro	144	42,5
Casado (legalmente ou não)	144	42,5
Separado ou divorciado	36	10,6
Viúvo	7	2,1
Nr	8	2,4
Total	339	100,0

Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

### 6.1.4 Grau de Escolaridade

Os dados da Tabela 6 revelam um nível alto de escolaridade dos servidores respondentes, sendo que 72,2% possuem, no mínimo, nível superior completo. Isso demonstra uma política de recrutamento de pessoas que valoriza a escolaridade

**Tabela 6 – Grau de escolaridade dos respondentes**

Grau de Escolaridade	Frequência	Percentual (%)
1º grau incompleto	2	0,6
1º grau completo	3	0,9
2º grau incompleto	11	3,2
2º grau completo	57	16,8
Superior incompleto	21	6,2
Superior completo	94	27,7
Pós-graduação	138	40,7
Mestrado/doutorado	13	3,8
Total	339	100,0

Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

### **6.1.5 Tempo de trabalho na organização**

A Tabela 7 mostra que 20,6% dos respondentes possuem menos de 1 ano de trabalho na organização; outros 35,7% possuem de 1 a 10 anos de trabalho; 21% possuem de 11 a 20 anos e 22,6% possuem mais de 20 anos de trabalho na SES.

**Tabela 7 – Tempo de trabalho dos respondentes na organização**

Tempo de trabalho na organização	Frequência	Percentual
Menos de 1 ano	70	20,6
De 1 a 5 anos	80	23,6
De 6 a 10 anos	41	12,1
De 11 a 15 anos	22	6,5
De 16 a 20 anos	49	14,5
Mais de 20 anos	75	22,1
Nr	2	0,6
Total	339	100,0

Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

Estes 20,6% com menos de 1 ano de trabalho foram nomeados em função de recente concurso público realizado na instituição. Por outro lado, o grande número de servidores com muito tempo de trabalho se deve à estabilidade dos servidores públicos.

### 6.1.6 Ocupação de cargo de chefia/ gerência/ coordenação/ supervisão ou possui função gratificada

Conforme constatado na Tabela 8, grande parte dos respondentes (44%) possui função de gerência, chefia, coordenação ou supervisão ou, ainda, uma função gratificada, o que lhes garante um acréscimo salarial. Isso é um indicativo de alternativa usada pelo governo de Minas Gerais para minimizar as insatisfações com a remuneração, sem a concessão de aumento salarial.

**Tabela 8 – Ocupação de cargo de chefia/ gerência/ coordenação/ supervisão ou função gratificada por parte dos servidores respondentes**

Ocupação de cargo de chefia/ gerência/ coordenação/ supervisão ou possui função gratificada	Frequência	Percentual
Sim	149	44,0
Não	183	54,0
Nr	7	2,1
Total	339	100,0

Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

### 6.1.7 Remuneração total mensal

Como mostra a Tabela 9, a maioria dos respondentes (74,8%) recebe mensalmente até R\$2.500,00; apenas 7,4% recebe entre R\$ 2.500,00 e R\$ 3.000,00; 7,7% recebe entre R\$ 3.000,00 e R\$ 3.500,00; 4,1% recebe R\$ 3.500, 00 e R\$ 4.000,00 e somente 5,3% recebe mais de R\$4.000,00.

**Tabela 9 – Remuneração total mensal dos respondentes**

Remuneração total mensal	Frequência	Percentual
Até R\$ 1.000,00	53	15,6
Mais de R\$ 1.000,00 até R\$ 1.500,00	60	17,7
Mais de R\$ 1.500,00 até R\$ 2.000,00	90	26,5
Mais de R\$ 2.000,00 até R\$ 2.500,00	51	15,0
Mais de R\$ 2.500,00 até R\$ 3.000,00	25	7,4
Mais de R\$ 3.000,00 até R\$ 3.500,00	26	7,7
Mais de R\$ 3.500, 00 até R\$ 4.000,00	14	4,1
Mais de R\$ 4.000,00	18	5,3
Nr	2	0,6
Total	339	100,0

Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

### 6.1.8 Local de trabalho (lotação)

Conforme a estrutura organizacional formal, a SES é subdividida em quatro subsecretarias: Subsecretaria de Políticas e Ações de Saúde, Subsecretaria de Inovação e Logística em Saúde, Subsecretaria de Inovação e Logística em Saúde e Subsecretaria de Vigilância em Saúde. Os servidores desta última subsecretaria não participaram deste estudo, pois conforme explicado no item 5.3.2.1, recebem outro tipo de remuneração variável, paga pelo mensalmente pelo Governo Federal. Nesse sentido, considerou-se que esta peculiaridade poderia distorcer as informações deste estudo, que visa analisar especificamente a percepção dos servidores a respeito do Prêmio por Produtividade.

Além destas subsecretarias, a SES possui, no nível central, outros setores que estão ligados diretamente ao gabinete. Destes setores participaram desta pesquisa: Assessoria Jurídica, Auditoria Setorial, Assessoria de Comunicação Social, Assessoria de Gestão Regional e Assessoria de Gestão Estratégica.

De acordo com a Tabela 10, observa-se certa homogeneidade na representação dos setores pesquisados.

**Tabela 10 – Local de trabalho (lotação) dos respondentes na organização**

Lotação dos servidores	Frequência	Percentual
Subsecretaria de Políticas e Ações de Saúde	120	35,4
Subsecretaria de Inovação e Logística em Saúde	113	33,3
Outro setor da SES (ligados ao Gabinete)	106	31,3
Total	339	100,0

Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

## **6.2 Percepção dos servidores sobre o Prêmio por Produtividade e sua metodologia de funcionamento**

A seguir, são apresentados e analisados os resultados da pesquisa, que abordaram:

- a percepção dos servidores em relação ao Prêmio por Produtividade (e, também, ao Acordo de Resultados, uma vez que estas duas ferramentas de gestão são inter-relacionadas);
- a percepção dos servidores sobre o impacto do Prêmio por Produtividade/Acordo de Resultados no desempenho funcional;
- a comparação dos benefícios e vantagens percebidos pelos servidores no atual sistema de gestão (considerando o Prêmio por Produtividade e a contratualização de resultados) em relação ao sistema anterior de gestão (somente remuneração fixa e sem pactuação de resultados/metras); e
- o comportamento (aceitação ou resistência) dos servidores em relação à forma de implementação do Prêmio por Produtividade.

Estas análises foram feitas a partir do estudo dos seguintes construtos: valor do prêmio; alcance de metas; relacionamento; satisfação e credibilidade; motivação; justiça e pressão no trabalho. Além destes construtos, algumas questões específicas também foram pesquisadas, a fim de complementar a análise. Estas questões abordaram os seguintes temas: recompensa, absenteísmo, qualidade, produtividade, desempenho individual e desempenho organizacional. O Apêndice 2 (Glossário) elenca quais questões compõem cada construto e em quais questões são abordados os demais temas.

A apresentação dos resultados que se segue não obedece à ordem numérica das questões conforme aparecem no questionário. Considerou-se mais eficiente agrupar as questões de acordo com o construto que compõem, independente da sua numeração.

### 6.2.1 Valor do Prêmio por Produtividade

A satisfação dos servidores respondentes em relação ao *valor do Prêmio* recebido em 2008 e o valor a ser recebido em 2009 foi abordada nas questões 8 e 9 do questionário. Solicitou-lhes que atribuíssem uma nota conforme a escala de 1 a 5, que pode ser observada na Tabela 11. Quando maior a satisfação, mais próxima a nota seria de 5 (ou o próprio 5) e quanto menor a satisfação, mais próxima a nota seria de 1 (ou o próprio 1).

**Tabela 11 – Satisfação com o valor do Prêmio**

Como você avalia o seu nível de satisfação em relação aos itens:	1 Muito Insatisfeito (%)	2 Insatisfeito (%)	3 Indiferente (%)	4 Satisfeito (%)	5 Muito Satisfei to (%)	Nr (%)	Base	Total (%)
8. O valor que você recebeu de Prêmio por Produtividade no ano passado	2,2	9,3	8,9	55,8	20,8	3,0	269	100,0
9. O valor previsto a receber de Prêmio por Produtividade neste ano	3,7	13,0	14,1	39,0	11,9	18,2	269	100,0

Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

A Tabela 11 mostra que, tomando-se a soma das notas 4 e 5 (questão 8), que correspondem a “satisfeito” e “muito satisfeito”, respectivamente, vê-se que a maior parte dos servidores respondentes - 76,6% - apresentaram satisfação com o *valor do Prêmio* recebido no ano passado (2008). Mas em relação ao valor previsto para receber este ano (questão 9), a porcentagem de servidores satisfeitos ou muito satisfeitos cai para 51%. Entretanto, aumentou-se a porcentagem de servidores que não responderam a este item. Isso pode ser explicado pelos comentários dos servidores observados durante a aplicação do questionário de que não tinham informação sobre quanto receberiam em 2009. A pesquisa foi realizada no mês de junho e o Prêmio por Produtividade de 2009 foi pago no dia 7 de setembro.

A partir da análise conjunta das questões 8 e 9, constata-se que o percentual médio de servidores que estão satisfeitos ou muito satisfeitos em relação aos valores recebidos (2008) e a receber (2009) de Prêmio por Produtividade é de 63,75% (média simples do somatório das notas 4 e 5 das questões 8 e 9), que indica uma avaliação positiva dos servidores respondentes.

## 6.2.2 Alcance de metas

Para a análise da percepção dos servidores sobre o trabalho com o regime de metas, foram analisados os seguintes aspectos: adequação das metas da equipe ao que realmente faz, cobranças para o alcance de metas, dificuldade para se alcançar as metas individuais (em função da ADI) e da equipe (em função do Acordo de Resultados) e percepção geral sobre o trabalho no regime de metas. Estes aspectos foram contemplados nas questões 10, 11, 20, 21 e 22 do questionário, que podem ser visualizadas nas Tabelas 12 e 13.

Para responder às questões 10 e 11 (Tabela 12) sobre regime de metas, solicitou-se que os servidores atribuíssem uma nota conforme a escala de 1 a 5. Quando maior a satisfação, mais próxima a nota seria de 5 (ou o próprio 5) e quanto menor a satisfação, mais próxima a nota seria de 1 (ou o próprio 1). Para responder as questões 20, 21 e 22 (Tabela 13) solicitou-se que o servidor atribuísse uma nota segundo a escala de 1 a 5, em que 1 corresponde a “Muito baixa(o)” ou “Muito pequena(o)” e o outro extremo 5, corresponde a “Muito alta(o)” ou “Muito grande”.

**Tabela 12 – Trabalho no regime de metas (1)**

Como você avalia o seu nível de satisfação em relação aos itens:	1 Muito Insatisfeito (%)	2 Insatisfeito (%)	3 Indiferente (%)	4 Satisfeito (%)	5 Muito Satisfeito (%)	Nr (%)	Base	Total (%)
10. A adequação das metas de sua equipe ao que realmente você faz	2,9	13,9	21,5	46,9	9,1	5,6	339	100,0
11. Trabalhar, de uma maneira geral, sob o regime de metas	1,8	5,3	21,2	55,2	14,5	2,1	339	100,0

Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

Em relação à adequação das metas da equipe ao trabalho realmente realizado pelo servidor (questão 10 da Tabela 12), observa-se que mais da metade dos servidores respondentes (56%) está satisfeita ou muito satisfeita. Isso sugere que a definição das metas está compatível com o trabalho que efetivamente é realizado pela equipe, para a maioria dos servidores. Entretanto, 16,5% dos servidores não estão satisfeitos com a relação entre a meta e o trabalho feito pela equipe e 21,5% são indiferentes.

Quanto à satisfação geral de trabalhar sob o regime de metas (questão 11 da Tabela 12), verifica-se que quase 70% dos servidores respondentes estão satisfeitos ou muito satisfeitos

em trabalhar sob o regime de metas. Cabe lembrar que antes do Acordo de Resultados não havia o estabelecimento de metas. Com o Acordo e a instituição do Prêmio, as metas passaram a ser estabelecidas por equipe. Entretanto, constata-se que boa parte dos servidores (21,2%) é indiferente ao trabalho sob o regime de metas e 7,1% estão insatisfeitos ou muito insatisfeitos. Isso aponta algum desalinhamento neste sistema, que ainda poderá ser mais bem planejado pela Secretaria.

De acordo com a questão 20 da Tabela 13, pouco mais da metade dos servidores respondentes (51,3%) aponta que há uma cobrança grande ou muito grande para se alcançar as metas da equipe. É considerável a porcentagem de servidores (34,8%) que são indiferentes a esta pressão para o alcance de metas, e 12,1% percebem uma cobrança baixa ou muito baixa.

**Tabela 13- Trabalho no regime metas (2)**

Como você avalia:	1 Muito Baixa(o) ou muito pequena(o) (%)	2 Baixa(o) ou pequena(o) (%)	3 Indiferente (%)	4 Alta(o) ou grande (%)	5 Muito alta(o) ou muito grande (%)	Nr (%)	Base	Total (%)
20. As cobranças sobre você para alcançar as metas da equipe	2,1	10,0	34,8	39,5	11,8	1,8	339	100,0
21. A dificuldade para se alcançar todas as suas metas individuais	5,0	24,2	33,0	27,1	8,0	2,7	339	100,0
22. A dificuldade para se alcançar todas metas da sua equipe	2,9	20,4	31,9	33,6	9,7	1,5	339	100,0

Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

Em relação à dificuldade para alcançar as metas, individuais e de equipe, a Tabela 13 mostra, conforme questões 21 e 22, que é maior o número de servidores respondentes que consideram que o alcance das metas individuais é mais fácil do que o alcance das metas de sua equipe. Este pode ser um indicador de que as metas por equipe não estão claras e bem definidas para todos ou pode indicar, ainda, que os servidores estão em uma fase de adaptação ao recente regime de trabalho com metas em equipe.

### 6.2.3 Relacionamento

O *relacionamento* entre os servidores e a organização, bem como o dos servidores entre si e com suas chefias, em função do Prêmio por Produtividade e do Acordo de Resultados foi tratado nas questões 12, 14, 15, 32, 34 e 35 do questionário. As questões deste construto se relacionam diretamente à adaptação social dos servidores.

Para responder à questão 12 (Tabela 14), solicitou-se que os servidores respondentes atribuíssem uma nota conforme a escala de 1 a 5. Quando maior a satisfação, mais próxima a nota seria de 5 (ou o próprio 5) e quanto menor a satisfação, mais próxima a nota seria de 1 (ou o próprio 1). Nas questões 14, 15, 32, 34 e 35, solicitou-se que os respondentes comparassem o sistema anterior de gestão, no qual não havia Prêmio por Produtividade (existia apenas a remuneração fixa) e nem metas definidas por equipe, com o sistema atual de gestão, em que há Prêmio por Produtividade e metas definidas por equipe. Essas questões se referem ao sistema atual de gestão e foi orientado que os servidores atribuíssem uma nota segundo a escala de 1 a 5, em que o 1 corresponde a “Discordo totalmente” e o outro extremo 5 corresponde a “Concordo totalmente”. A nota 3 corresponde à posição “Indiferente”, ou seja, não há interferência do sistema de gestão.

**Tabela 14 – Satisfação com a parceria servidor-organização em função do Prêmio e Acordo de Resultados**

Como você avalia o seu nível de satisfação em relação aos itens:	1 Muito Insatisfeito (%)	2 Insatisfeito (%)	3 Indiferente (%)	4 Satisfeito (%)	5 Muito Satisfeito (%)	Nr (%)	Base	Total (%)
12. A realização de parceria entre os servidores e a organização construída por causa do Prêmio por Produtividade e do Acordo de Resultados	3,8	13,3	29,5	43,4	5,3	4,7	339	100,0

Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

A questão 12 (Tabela 14) aponta a satisfação dos servidores respondentes em função das parcerias entre os servidores e a organização construída por causa do Prêmio por Produtividade e do Acordo de Resultados. Os dados mostram que quase a metade dos servidores (48,7%) está satisfeita ou muito satisfeita com a parceria construída, mas uma parcela significativa (29,5%) é indiferente e 17,1% está insatisfeita ou muito insatisfeita.

No que se refere ao relacionamento entre servidores devido ao Prêmio por Produtividade (questão 14 da Tabela 15) os dados apontam que 63,6% julgam que o relacionamento entre os servidores devido ao Prêmio por Produtividade é bom, muito bom ou ótimo. Os demais (31,6%) não consideram este relacionamento positivo, classificando-o como ruim ou regular.

**Tabela 15 – Relacionamento dos servidores entre si e dos servidores e chefias em função do Prêmio e Acordo de Resultados (1)**

Como você avalia:	1 Ruim (%)	2 Regular (%)	3 Bom (%)	4 Muito Bom (%)	5 Ótimo (%)	Nr (%)	Base	Total (%)
14. O relacionamento entre servidores devido ao Prêmio por Produtividade	7,1	24,5	44,2	14,7	4,7	4,7	339	100,0
15. A relação dos chefes com os servidores em função do Prêmio por Produtividade	6,5	22,4	42,5	16,5	6,8	5,3	339	100,0

Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

Quanto à relação dos chefes com os servidores em função do Prêmio por Produtividade (questão 15 da Tabela 15), os dados apontam uma pequena queda no percentual de servidores que consideram a relação ruim ou regular (28,9%), ao mesmo tempo em que há um pequeno aumento de servidores que consideram este relacionamento de forma positiva (65,8%).

A Tabela 16 mostra que quase a metade dos servidores respondentes (47,6%) concorda ou concorda totalmente que o sistema atual de gestão facilita mais o trabalho em equipe, mas também é representativo o percentual de servidores (30,5%) que acham que o sistema de gestão não interfere no trabalho em equipe (questão 32). Não é consenso entre os servidores de que há um melhor relacionamento com os colegas no sistema atual de gestão, uma vez que a porcentagem dos servidores que são indiferentes (39,8%) é superior à porcentagem dos que concordam ou concordam totalmente com essa situação (34,2%) (questão 34). O mesmo ocorre quando os servidores são questionados se há um melhor relacionamento com o chefe no sistema atual de gestão: a maior porcentagem de servidores (40,3%) manifesta que é indiferente, ou seja, que o sistema de gestão não interfere na forma como se relacionam com seus chefes (questão 35).

**Tabela 16 - Relacionamento dos servidores entre si e dos servidores e chefias em função do Prêmio e Acordo de Resultados (2)**

Qual o seu nível de concordância em relação às afirmativas:	1 Discordo Totalmente (%)	2 Discordo (%)	3 Indiferente (%)	4 Concordo (%)	5 Concordo Totalmente (%)	Nr (%)	Base	Total (%)
32. Facilita mais o trabalho em equipe no sistema atual de gestão	3,3	16,0	30,5	39,8	7,8	2,6	269	100,0
34. Há um melhor relacionamento com os colegas no sistema atual de gestão	6,3	17,1	39,8	27,5	6,7	2,6	269	100,0
35. Há um melhor relacionamento com o chefe no sistema atual de gestão	6,0	14,9	40,3	28,7	8,2	1,9	268	100,0

Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

#### 6.2.4 Conhecimento sobre o Prêmio por Produtividade

De acordo com a questão 13 da Tabela 17 verifica-se que 54% dos servidores respondentes possuem conhecimento bom, muito bom ou ótimo a respeito do Prêmio por Produtividade, enquanto 45,5% consideram que seu conhecimento a respeito do Prêmio é ruim ou regular. Estes dados sugerem que a divulgação sobre o funcionamento do Prêmio por Produtividade ainda não chegou no nível ideal, o que tende a contribuir para causar resistência a esta inovação na forma de remuneração.

**Tabela 17 – Conhecimento sobre o Prêmio**

Como você avalia:	1 Ruim (%)	2 Regular (%)	3 Bom (%)	4 Muito Bom (%)	5 Ótimo (%)	Nr (%)	Base	Total (%)
13. Nível de conhecimento/informações sobre o Prêmio por Produtividade	14,5	31,0	31,6	17,1	5,3	0,6	339	100,0

Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

#### 6.2.5 Satisfação e credibilidade

O construto *satisfação e credibilidade* dos servidores em relação ao Prêmio por Produtividade foi avaliado nas questões 16, 17, 18 e 41 do questionário.

Nas questões 16, 17 e 18 solicitou-se que os servidores respondentes avaliassem a afirmativa segundo a escala de 1 a 5, em que o 1 corresponde a “Ruim” e no outro extremo, o 5

corresponde a “Ótimo”. Na questão 41, solicitou-se aos servidores que comparassem o sistema anterior de gestão, no qual não havia Prêmio por Produtividade (existia apenas a remuneração fixa) e nem metas definidas por equipe, com o sistema atual de gestão, em que há Prêmio por Produtividade e metas definidas por equipe. Essa questão se refere ao sistema atual de gestão. Os respondentes foram orientados para atribuir uma nota segundo a escala de 1 a 5, em que o 1 corresponde a “Discordo totalmente” e o outro extremo 5 corresponde a “Concordo totalmente”. A nota 3 corresponde à posição “Indiferente”, ou seja, não há interferência do sistema de gestão.

**Tabela 18 – Avaliação da credibilidade e do Prêmio de maneira geral**

Como você avalia:	1 Ruim	2 Regular	3 Bom	4 Muito Bom	5 Ótimo	Nr	Base	Total
16. A credibilidade geral do Prêmio por Produtividade	6,8	21,8	35,4	23,0	10,0	2,9	339	100,0
17. As vantagens do Prêmio por Produtividade para você	2,9	8,3	26,3	35,1	26,3	1,2	339	100,0
18. O Prêmio por Produtividade de uma maneira geral	3,8	10,0	26,5	31,6	26,8	1,2	339	100,0

Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

A Tabela 18 mostra que quanto à credibilidade do Prêmio (questão 16) 28,6% dos servidores respondentes consideram-na ruim ou regular; 35,4% consideram boa e 33% consideram muito boa ou ótima. Por outro lado, é alta a porcentagem de servidores (87,7%) que percebem positivamente (ótima, muito boa e boa) as vantagens do Prêmio por Produtividade, sendo que apenas 11,2% percebem as vantagens do Prêmio como ruins ou regulares (questão 17, Tabela 18). Ou seja, apesar de a credibilidade geral sobre o Prêmio não ser consenso, a vantagem de receber o Prêmio é consenso entre os servidores.

Ainda segundo a Tabela 18, na questão 18, verifica-se que a avaliação geral do Prêmio é percebida de forma positiva pelos servidores: mais da metade (58,4%) o avalia como muito bom ou ótimo; 26,5% avalia como bom e 13,8% avalia como ruim ou regular. Constata-se que, apesar de a maior parte dos servidores respondentes não ter um conhecimento amplo a respeito do funcionamento do Prêmio por Produtividade, este é percebido de forma positiva.

A questão 41 (Tabela 19), avaliou se os servidores acreditam que, de maneira geral, o sistema atual de gestão é o melhor sistema para eles. As respostas apontam para uma situação positiva: 50,2% dos servidores concordam ou concordam totalmente que de maneira geral, o

sistema atual de gestão é o melhor sistema para o servidor, enquanto 17,8% discordam ou discordam totalmente dessa situação e 29% são indiferentes. Apesar de ser um dado a favor do novo sistema, os dados também sugerem que esta nova forma de gestão ainda pode ser aperfeiçoada, de forma a trazer satisfação para os indiferentes e os que estão insatisfeitos.

**Tabela 19 – Melhor sistema de gestão para o servidor**

Qual o seu nível de concordância em relação às afirmativas:	1 Discordo Totalmente	2 Discordo	3 Indifere nte	4 Concordo	5 Concordo Totalmente	Nr	Base	Total
41. De maneira geral, o sistema atual de gestão é o melhor sistema para o servidor	4,8	13,0	29,0	41,3	8,9	3,0	269	100,0

Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

### 6.2.6 Motivação

Os aspectos relacionados a *motivação* do servidor foram abordados nas questões 24, 27, 33 e 43 do questionário, que podem ser visualizados na Tabela 20.

Para responder a estas questões, solicitou-se que os servidores respondentes comparassem o sistema anterior de gestão, no qual não havia Prêmio por Produtividade (existia apenas a remuneração fixa) e nem metas definidas por equipe, com o sistema atual de gestão, em que há Prêmio por Produtividade e metas definidas por equipe. Essas questões se referem ao sistema atual de gestão. Os respondentes foram orientados a atribuir uma nota segundo a escala de 1 a 5, em que o 1 corresponde a “Discordo totalmente” e o outro extremo 5 corresponde a “Concordo totalmente”. A nota 3 corresponde à posição “Indiferente”, ou seja, não há interferência do sistema de gestão.

**Tabela 20 – Motivação dos servidores**

Qual o seu nível de concordância em relação às afirmativas:	1 Discordo Totalmente (%)	2 Discordo (%)	3 Indiferente (%)	4 Concordo (%)	5 Concordo Totalmente (%)	Nr (%)	Base	Total (%)
24. Há maior incentivo para o esforço no trabalho no sistema atual de gestão	1,9	12,6	18,6	51,7	13,8	1,5	269	100,0
27. Sabe-se exatamente o que fazer para melhorar a remuneração no sistema atual de gestão	9,3	33,5	22,3	27,9	4,5	2,6	269	100,0
33. Há maior empenho para atender o cliente interno e externo no sistema atual de gestão	3,3	14,9	32,0	38,3	8,6	3,0	269	100,0
43. De maneira geral, o sistema atual de gestão é o sistema onde tenho mais vontade e disposição para me esforçar no trabalho	6,0	12,7	36,6	34,3	8,2	2,2	268	100,0

Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

Como mostra a Tabela 20, a questão 24 avaliou se os servidores percebem que há mais incentivo para o esforço no trabalho no sistema atual de gestão do que no sistema anterior. É alta a porcentagem daqueles que percebem maior incentivo para esforço no trabalho no sistema atual de gestão: 65% dos servidores respondentes concordam ou concordam totalmente que o sistema atual é mais motivador. É baixa a porcentagem daqueles (14,5%) que discordam ou discordam totalmente que o sistema atual de gestão produz maior incentivo para o esforço no trabalho. Esses dados indicam uma avaliação positiva do novo sistema de gestão no que se refere à capacidade de despertar a motivação dos servidores para se esforçarem mais no trabalho. De alguma forma, o estabelecimento de metas e a remuneração variável interferem na motivação e no desempenho dos servidores.

As respostas à questão 27 sugerem que, apesar da existência das metas, estas não estão claras para todos ou, ainda, que os critérios para ganhar o Prêmio não estão claros, indicando que grande parte dos servidores (42,8% - soma das notas 1 e 2) não sabe o que fazer para melhorar a remuneração no sistema atual de gestão.

No que se refere ao empenho para atender o cliente (questão 33), os dados apontam que quase 47% (soma das notas 4 e 5) dos servidores apresentam mais empenho no sistema atual de

gestão, mas é alto o percentual daqueles (32%) para os quais o sistema de gestão atual é indiferente e não afeta a forma como se empenham para atender os clientes.

Quando perguntados se, de maneira geral, o sistema atual de gestão é aquele em que se tem mais vontade e disposição para se esforçar no trabalho (questão 43), 42,5% (soma das notas 4 e 5) dos servidores respondentes manifestaram que concordam ou concordam plenamente com essa situação, mas observa-se ainda uma alta porcentagem (36% - nota 3) que mostra-se indiferente. Esses dados indicam que o regime de metas e a remuneração variável, de alguma forma, incentivam os servidores a apresentarem melhor desempenho ou, pelo menos, que não é um sistema que tende a gerar desmotivação no trabalho.

### **6.2.7 Justiça**

As questões referentes ao sentimento de justiça percebido pelos servidores foram analisadas em três aspectos: justiça do critério de divisão das recompensas financeiras, justiça na remuneração e justiça na avaliação de desempenho. Estes aspectos foram contemplados nas questões 23, 25 e 39 do questionário.

Para responder a estas questões (Tabelas 21 e 22), solicitou-se aos servidores respondentes que comparassem o sistema anterior de gestão, no qual não havia Prêmio por Produtividade (existia apenas a remuneração fixa) e nem metas definidas por equipe, com o sistema atual de gestão, em que há Prêmio por Produtividade e metas definidas por equipe. Essas questões se referem ao sistema atual de gestão. Os respondentes foram orientados a atribuir uma nota segundo a escala de 1 a 5, em que o 1 corresponde a “Discordo totalmente” e o outro extremo 5 corresponde a “Concordo totalmente”. A nota 3 corresponde à posição “Indiferente”, ou seja, não há interferência do sistema de gestão.

No que se refere à justiça percebida pelos servidores em virtude do critério de divisão das recompensas monetárias entre os participantes do Prêmio por Produtividade, a questão 23, Tabela 21, mostra que 36,3% consideram os critérios justos ou muito justos; 27, 7% são indiferentes à questão de justiça e 31% dos servidores consideram os critérios muito injustos ou injustos e 5% não responderam a esta questão.

**Tabela 21 – Justiça na divisão das recompensas monetárias**

Como você avalia o nível de justiça em relação:	1 Muito injusto (%)	2 Injusto (%)	3 Indiferente (%)	4 Justo (%)	5 Muito Justo (%)	Nr (%)	Base	Total (%)
23. O critério de divisão do bolo de recompensas monetárias entre os participantes do Prêmio por Produtividade	6,8	24,2	27,7	32,2	4,1	5,0	339	100,0

Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

Estes dados indicam um número elevado de servidores que consideram os critérios de distribuição dos valores do Prêmio com algum grau de injustiça ou que são indiferentes (não acham justo nem injusto). Esse é um ponto que merece discussão por parte dos idealizadores do Prêmio. Durante a aplicação dos questionários, vários servidores manifestaram sua insatisfação em função de o valor do Prêmio estar atrelado ao vencimento básico. Assim, um servidor que recebe R\$1.000,00 poderá receber de Prêmio até R\$1.000,00 desde que não falte ao trabalho e as metas de sua equipe sejam 100% alcançadas. Por outro lado, outro servidor desta mesma equipe que tenha um salário de R\$3.000,00 poderá receber até R\$3.000,00 de Prêmio, sendo que alcançou as mesmas metas definidas para a equipe.

Em termos de justiça quanto à remuneração no sistema atual de gestão (questão 25, Tabela 22), os servidores estão divididos. Enquanto 39% dos respondentes concordam ou concordam totalmente que há mais justiça no sistema atual de gestão, 37,5% discordam ou discordam totalmente. Os que se posicionam de forma indiferente correspondem a 21,6% dos respondentes.

**Tabela 22 – Justiça na remuneração e na avaliação de desempenho**

Qual o seu nível de concordância em relação às afirmativas:	1 Discordo Totalmente (%)	2 Discordo (%)	3 Indiferente (%)	4 Concordo (%)	5 Concordo Totalmente (%)	Nr (%)	Base	Total (%)
25. Existe mais justiça na remuneração no sistema atual de gestão	7,8	29,7	21,6	32,3	6,7	1,9	269	100,0
39. A avaliação de desempenho é mais justa no sistema atual de gestão	8,9	15,2	34,9	32,0	5,9	3,0	269	100,0

Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

Quanto à justiça da avaliação de desempenho (questão 39, Tabela 22), 37,9% dos servidores percebem que o sistema atual de avaliação de desempenho é mais justo, enquanto 24,1%

discordam ou discordam totalmente dessa situação, e 34% têm atitude de indiferença em relação ao sistema de gestão e acham que ele não interfere no grau de justiça da avaliação de desempenho.

### 6.2.8 Pressão no Trabalho

As questões 19, 28, 36, 37 e 38 se referem à pressão no trabalho percebida pelo servidor, em função do Prêmio e procuram comparar o sistema atual de gestão com o sistema anterior no que se refere a tempo de horas trabalhadas, cobranças da equipe, cobranças da chefia e auto-cobrança.

Para responder à questão 19 (Tabela 23), solicitou-se aos respondentes que atribuíssem uma nota segundo a escala de 1 a 5, em que 1 corresponde a “Muito baixa(o) ou “Muito pequena(o)” e o outro extremo 5, corresponde a “Muito alta(o)” ou “Muito grande”. Nas questões 28, 36, 37 e 38 (Tabela 24), solicitou-se que comparassem o sistema anterior de gestão, no qual não havia Prêmio por Produtividade (existia apenas a remuneração fixa) e nem metas definidas por equipe, com o sistema atual de gestão, em que há Prêmio por Produtividade e metas definidas por equipe. Essas questões se referem ao sistema atual de gestão. Os respondentes foram orientados a atribuir uma nota segundo a escala de 1 a 5, em que o 1 corresponde a “Discordo totalmente” e o outro extremo 5, corresponde a “Concordo totalmente”. A nota 3 corresponde à posição “Indiferente”, ou seja, não há interferência do sistema de gestão.

**Tabela 23 – Dedicção ao trabalho em função do Prêmio**

Como você avalia:	1 Muito Baixa(o) ou muito pequena(o)	2 Baixa(o) ou pequena(o)	3 Indiferente	4 Alta(o) ou grande	5 Muito alta(o) ou muito grande	Nr	Base	Total
19. O tempo que você dedica ao trabalho por causa do Prêmio por Produtividade	2,1	5,6	49,6	29,2	11,5	2,1	339	100,0

Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

No que se refere ao tempo de trabalho que o servidor dedica em função do Prêmio por Produtividade a Tabela 23 mostra que 40,7% dos servidores apontaram que dedicam grande ou muito grande parte do seu tempo de trabalho. Por outro lado, é maior o percentual de

servidores (49,6%) que são indiferentes ao tempo de trabalho gasto em função do Prêmio Por Produtividade. Somente 7,7% dos servidores consideram que dedicam pequena ou muito pequena parte de seu tempo de trabalho em função do Prêmio por Produtividade.

**Tabela 24 – Carga de trabalho e cobranças em função do Prêmio**

Qual o seu nível de concordância em relação às afirmativas:	1 Discordo Totalmente (%)	2 Discordo (%)	3 Indiferente (%)	4 Concordo (%)	5 Concordo Totalmente (%)	Nr (%)	Base	Total (%)
28. Trabalha-se muito mais horas por dia no sistema atual de gestão	8,6	25,3	34,2	21,6	7,4	3,0	269	100,0
36. Você recebe mais cobranças do chefe e da equipe no sistema atual de gestão	2,6	13,4	26,8	41,3	13,4	2,6	269	100,0
37. Você se cobra muito mais no sistema atual de gestão	5,2	9,0	32,5	36,9	14,6	1,9	268	100,0
38. Você cobra muito mais de seus colegas no sistema atual de gestão	5,6	11,9	43,1	29,0	7,8	2,6	269	100,0

Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

Os dados da questão 28 (Tabela 24) apontam que a maior parte dos servidores não teve a quantidade de horas de trabalho por dia afetada em função do novo sistema de gestão, pois 33,9% discordam ou discordam totalmente que trabalha-se muito mais horas por dia no sistema atual de gestão; 34,2% são indiferentes (ou seja, o sistema de gestão, na percepção deles, não interfere no número de horas trabalhadas por dia) e 29% concordam ou concordam totalmente que trabalha-se muito mais horas por dia no sistema atual de gestão.

Os dados das questões 36 e 37 (Tabela 24) demonstram que mais da metade dos servidores, em ambos os casos (com 54,7% e 51,5%, respectivamente) concordam ou concordam totalmente que são mais cobrados no sistema atual de gestão. Por outro lado, a questão 38 (Tabela 24) revelou que esta porcentagem diminuiu para 36,8% quando os servidores são questionados se eles cobram mais de seus colegas no sistema atual de gestão.

Pelos resultados destas questões, pode-se perceber que o sistema atual de gestão traz mais pressão ao trabalho do que o sistema anterior no que se refere à autocobrança por resultados e às cobranças por parte da chefia. Já os pares não parecem se sentir a vontade para pressionarem uns aos outros.

### 6.2.9 Aspectos comparativos do sistema atual de gestão: recompensa, absenteísmo, qualidade, produtividade, desempenho individual e desempenho organizacional

O instrumento de pesquisa abordou algumas questões específicas, de forma isolada, para comparar a percepção dos servidores sobre determinados aspectos/temas do sistema atual de gestão e do sistema anterior.

Estas questões versaram sobre os seguintes temas: recompensa (questão 26), absenteísmo (questão 29), qualidade (questão 30), produtividade (questão 31), desempenho individual (questão 40) e desempenho organizacional (questão 42), conforme mostra a Tabela 25.

**Tabela 25 – Comparação entre o sistema atual de gestão com o sistema anterior**

Qual o seu nível de concordância em relação às afirmativas:	1 Discordo Totalmente (%)	2 Discordo (%)	3 Indiferente (%)	4 Concordo (%)	5 Concordo Totalmente (%)	Nr (%)	Base	Total (%)
26. O ganho total (R\$) é muito maior no sistema atual de gestão	5,6	23,0	21,2	35,7	11,2	3,3	269	100,0
29. Falta-se menos ao trabalho no sistema atual de gestão	8,6	22,0	36,6	23,1	6,3	3,4	268	100,0
30. A qualidade do trabalho é maior no sistema atual de gestão	4,5	14,5	22,3	47,2	8,9	2,6	269	100,0
31. A quantidade produzida é maior no sistema atual de gestão	3,7	10,8	23,8	48,0	10,4	3,3	269	100,0
40. De maneira geral, você tem um melhor desempenho no sistema atual de gestão	5,6	11,5	39,0	33,1	7,8	3,0	269	100,0
42. De maneira geral, o sistema atual de gestão conduz a organização a um melhor desempenho	3,3	8,2	23,4	50,2	12,6	2,2	269	100,0

Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

Em relação a recompensa, os dados da Tabela 25, questão 26, mostram que quase 46% dos servidores respondentes concordam, ou concordam totalmente que o ganho total em reais é muito maior no sistema atual que no sistema anterior de gestão, enquanto 28,6% discordam ou discordam totalmente e 21,2% são indiferentes.

No que se refere às faltas no trabalho (questão 29, Tabela 25), verifica-se que 36,6% dos servidores mostraram-se indiferentes quanto a faltar menos no trabalho em função do sistema

de gestão. Entretanto, é alto o percentual de servidores (30,6%) que faltam mais ao trabalho no novo sistema de gestão.

Em relação à qualidade e à produtividade do trabalho (questões 30 e 31, respectivamente da Tabela 25), os servidores respondentes apontaram que há maior qualidade e maior produtividade no sistema atual de gestão. Esses dados sugerem que a definição de metas e a remuneração variável a partir do cumprimento das metas são fatores que contribuíram para o aumento da eficiência e da eficácia na SES.

A percepção dos servidores em relação ao seu desempenho individual foi abordada na questão 40, Tabela 25. Verificou-se que 40,9% concordam ou concordam totalmente que de maneira geral, apresentam melhor desempenho no sistema atual de gestão. Mas isso não é consenso, pois 39% manifestaram que são indiferentes (ou seja, o desempenho não alterou em função da alteração do sistema de gestão) e 17,1% discordam ou discordam totalmente que, de maneira geral, apresentam melhor desempenho no sistema atual de gestão. Por algum motivo, este grupo acreditava ter melhor desempenho no sistema anterior de gestão.

Quando se trata do desempenho organizacional, a questão 42, Tabela 25, revelou que a maioria (62,8%) concorda ou concorda totalmente que de maneira geral, o sistema atual de gestão conduz a organização a um melhor desempenho, e diminui a porcentagem de servidores (para 11,5%) que percebem que o sistema anterior de gestão conduzia a organização a um melhor desempenho.

### **6.3 Satisfação contextual e comprometimento dos servidores**

Este tópico apresenta e analisa os resultados da pesquisa que se referem à influência das variáveis de contexto na satisfação e no desempenho do servidor, a partir do construto *satisfação contextual e comprometimento dos servidores*.

As questões 44 a 51 (quarta parte do questionário) avaliaram a influência das variáveis de contexto relacionadas à satisfação do trabalho no desempenho do servidor. Foi pesquisada a satisfação dos servidores em relação aos seguintes aspectos: condições físicas (questão 44); gerência (questão 45); organização interna/normas (questão 46); segurança no trabalho

(questão 47); capacitação (questão 48); remuneração (questão 49); comprometimento (questão 50); e a satisfação geral com a organização (questão 51). A Tabela 26 apresenta os resultados destas questões.

**Tabela 26 – Influência das variáveis de contexto no desempenho**

Qual o seu nível de concordância em relação às afirmativas:	1 Discordo Totalmente (%)	2 Discordo (%)	3 Indiferente (%)	4 Concordo (%)	5 Concordo Totalmente (%)	Nr (%)	Base	Total (%)
44. Estou muito satisfeito com as instalações, equipamentos de trabalho, temperatura ambiente, limpeza, etc do meu local de trabalho	8,6	26,0	5,0	46,9	11,5	2,1	339	100,0
45. Estou muito satisfeito com meu chefe (estilo gerencial e relacionamento)	4,4	14,2	11,2	47,5	18,9	3,8	339	100,0
46. Estou muito satisfeito com as normas e regulamento da organização	3,2	26,0	21,2	39,5	6,2	3,8	339	100,0
47. Estou muito satisfeito com a segurança que tenho no trabalho (risco de acidente e doenças de trabalho)	5,0	21,2	14,7	44,8	11,8	2,4	339	100,0
48. Estou muito satisfeito com os cursos e treinamentos ofertados pela organização	14,2	38,1	13,0	26,5	3,5	4,7	339	100,0
49. Estou satisfeito com minha remuneração total	32,4	42,5	5,6	14,5	1,5	3,5	339	100,0
50. Tenho vontade de continuar trabalhando nesta organização	9,4	13,9	13,9	42,2	17,4	3,2	339	100,0
51. De uma maneira geral estou satisfeito nesta organização	7,4	15,0	17,1	48,7	9,4	2,4	339	100,0

Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

Quanto à satisfação com o ambiente físico (questão 44) no que se refere a instalações, equipamentos de trabalho, temperatura ambiente e limpeza, observa-se que a maior parte dos servidores respondentes (58,4% - soma das notas 4 e 5) está satisfeita, 5% é indiferente e 34,6% (soma das notas 1 e 2) apresenta algum nível de insatisfação.

É alta a porcentagem de servidores que estão satisfeitos com o estilo gerencial e o relacionamento com a chefia (66,4% - soma das notas 4 e 5), sendo que somente 18,6% (soma das notas 1 e 2) manifestaram algum nível de insatisfação e 11,2% são indiferentes a estes aspectos da gerência, conforme pode ser observado na questão 45.

A satisfação com as normas e regulamentos da organização (questão 46) é apontada por 45,7% dos servidores (soma das notas 4 e 5), e 29,2% (soma das notas 1 e 2) dos servidores apontaram algum descontentamento com as normas e regulamentos. É provável que este nível representativo de insatisfação esteja relacionado a procedimentos burocráticos (e muitas vezes ultrapassados) comuns às organizações públicas.

Mais da metade dos servidores (56,6% - soma das notas 4 e 5) manifestaram satisfação quanto à segurança no trabalho (questão 47) no que se refere ao risco de acidente e doenças de trabalho. Uma parcela de 26,2% (soma das notas 1 e 2) manifestou alguma insatisfação em relação a estes fatores.

A satisfação dos servidores com os cursos e treinamentos ofertados pela organização (questão 48) não é positiva, uma vez que mais da metade (52,3% - soma das notas 1 e 2) apontou estar insatisfeita, 30% são indiferentes (não estão satisfeitos nem insatisfeitos) e 30% (soma das notas 4 e 5) apontaram satisfação. Esses dados sugerem a necessidade de rever a política de treinamentos que vigora no Estado, especificamente na SES.

Dentre as questões desta parte do questionário, a que se refere à remuneração total (questão 49) foi a que apresentou a percepção mais negativa por parte dos servidores: 74,9% (soma das notas 1 e 2) manifestaram estar insatisfeitos, 5,6% manifestaram indiferença e 16% manifestaram satisfação (soma das notas 4 e 5). Esses dados sugerem que, apesar da satisfação geral dos servidores com o Prêmio por Produtividade, a questão remuneratória, como um todo, ainda é um ponto de insatisfação.

Apesar de a remuneração total ser um ponto de insatisfação, de outro lado, grande parte dos servidores (59,6% soma das notas 4 e 5) tem vontade de continuar trabalhando na SES (questão 50) e 58,1% (soma das notas 4 e 5) estão, de uma maneira geral, satisfeitos na organização (questão 51). Isso sugere que há outros fatores além da remuneração total que contribuem para a satisfação dos servidores na SES.

## 6.4 Adaptação social e avaliação do desempenho

Este tópico apresenta e analisa os resultados da pesquisa no que se refere à autoavaliação do servidor sobre seu desempenho funcional e sua adaptação social, a partir do construto *adaptação social e desempenho*.

A quinta parte (questões de 52 a 64) do instrumento investigou como o servidor avalia seu próprio desempenho e sua adaptação social ao trabalho. Quanto a adaptação social foram investigados os seguintes aspectos: compromisso com a instituição (pontualidade, assiduidade e visão sistêmica) e adaptação social (relacionamento com o chefe, com os colegas, cooperação com a equipe e cordialidade). Quanto ao desempenho funcional foram investigados: desempenho na tarefa (satisfação do cliente, cumprimento de prazos, qualidade, contribuição além das funções e empenho para o alcance de metas) e avaliação geral do desempenho do servidor.

Os servidores respondentes avaliaram seu próprio desempenho e adaptação social, atribuindo notas segundo a escala de 1 a 5, sendo que 1 corresponde a frequência “Nunca” e o 5 corresponde a frequência “Sempre”.

**Tabela 27 – Avaliação do próprio desempenho e adaptação social**

Avalie com que frequência os eventos abaixo ocorrem com você no seu trabalho:						(continua)		
	1 Nunca (%)	2 Quase Nunca (%)	3 Às vezes (%)	4 Quase Sempre (%)	5 Sempre (%)	Nr (%)	Base	Total (%)
52. Evito faltar ao trabalho	2,9	2,7	5,9	12,7	73,5	2,4	339	100,0
53. Procuo não chegar atrasado no trabalho	3,2	1,8	5,9	26,5	61,1	1,5	339	100,0
54. Procuo me relacionar bem com meu chefe		0,3	0,3	16,5	81,1	1,8	339	100,0
55. Procuo me relacionar bem com meus colegas			0,6	11,5	86,1	1,8	339	100,0
56. Procuo satisfazer os clientes internos e externos	0,9		1,5	15,3	80,2	2,1	339	100,0
57. Cumpro rigorosamente os prazos que são combinados		1,2	2,9	49,9	44,2	1,8	339	100,0
58. Estou cometendo o mínimo de erros que posso		1,5	2,9	35,1	58,1	2,4	339	100,0
59. Coopero com os outros servidores da minha equipe		0,3	1,2	16,8	79,4	2,4	339	100,0
60. Procuo ser cordial com todos		0,3	2,1	13,3	82,6	1,8	339	100,0
61. Tenho uma visão geral dos objetivos da organização	0,9	4,1	12,1	35,7	44,8	2,4	339	100,0

Avalie com que frequência os eventos abaixo ocorrem com você no seu trabalho:	1 Nunca (%)	2 Quase Nunca (%)	3 Às vezes (%)	4 Quase Sempre (%)	5 Sempre (%)	Nr (%)	Base	Total (%)
62. Contribuo além das minhas funções para o alcance de melhores resultados desta organização	1,2	2,4	13,0	32,7	48,7	2,1	339	100,0
63. Estou me empenhando para cumprir as metas de minha responsabilidade no Acordo de Resultados	0,9	0,6	3,2	18,6	73,2	3,5	339	100,0
64. De maneira geral meu desempenho é ótimo			3,5	51,9	42,2	2,4	339	100,0

Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

A partir da análise dos dados da Tabela 27, de maneira geral, pode-se observar que os servidores respondentes atribuíram uma boa nota no processo de autoavaliação, tanto nas questões que se referem ao desempenho funcional como naquelas que se referem à adaptação social, o que era esperado. Mais de 90% atribuíram nota 4 ou 5, o que pode ser entendido como “Quase sempre” ou “Sempre”, correspondendo a um nível ótimo de desempenho nas questões relacionadas a: busca de bom relacionamento com a chefia (97,6%), busca de bom relacionamento com os colegas (97,6%), busca da satisfação dos clientes internos e externos (95,5%), cumprimento rigoroso do prazos (94,1%), busca de cometer o número mínimo de erros (93,2%), cooperação com outros servidores da equipe (96,2%), busca em ser cordial com todos (95,9%) e empenho para cumprir as metas de sua responsabilidade no Acordo de Resultados (91,8%).

As duas questões que tiveram autoavaliação não tão positiva dizem respeito a ter uma visão sistêmica da organização (mesmo assim 80,5% manifestaram que “Quase sempre” ou “Sempre” têm uma visão geral dos objetivos da organização). Em relação à contribuição além das próprias funções para o alcance de melhores resultados da organização (mesmo assim, 81,4% manifestaram que “Quase sempre” ou “Sempre” contribuem além de suas funções para o alcance de melhores).

Na questão final, quando perguntados sobre com que frequência o desempenho, de maneira geral, era ótimo, nenhum servidor marcou as opções “Nunca” ou “Quase nunca”; apenas 3,5% marcaram a opção “Às vezes” e 94,1% marcaram as opções “Quase sempre” ou “Sempre”.

## 6.5 Comportamento dos servidores (aceitação e resistência) em relação à forma de implantação do Prêmio

Este tópico apresenta e analisa os resultados da pesquisa que se referem ao comportamento do servidor – aceitação ou resistência – em relação à forma de implantação do Prêmio por Produtividade, a partir do construto *aceitação e resistência ao Prêmio por Produtividade*.

As questões 65, 66 e 67 (sexta parte do questionário), que constam na Tabela 28, investigaram o comportamento do servidor em termos de aceitação e resistência ao Prêmio por Produtividade e abarcaram os seguintes aspectos: cooperação dos servidores na implantação do Prêmio por Produtividade (questão 65); divulgação dos benefícios trazidos pelo Prêmio (questão 66); e aceitação das regras para ter direito ao Prêmio como boas para si e para a organização (questão 67).

**Tabela 28 – Aceitação e resistência dos servidores em relação ao Prêmio**

Qual o seu nível de concordância em relação às afirmativas	1 Discordo Totalmente (%)	2 Discordo (%)	3 Indiferente (%)	4 Concordo (%)	5 Concordo Totalmente (%)	Nr	Base (%)	Total (%)
65. Você cooperou ativamente com a implantação do Prêmio por Produtividade na organização através de sugestões espontâneas sobre com ele poderia dar certo	26,8	18,3	30,4	15,3	6,2	2,9	339	100,0
66. Você divulgou espontaneamente os benefícios trazidos pelo Prêmio por Produtividade	18,6	15,3	28,9	26,5	8,0	2,7	339	100,0
67. Você aceitou, sem se opor às regras para ter direito ao Prêmio por Produtividade, como sendo boas para você e para a organização	6,2	6,5	31,6	37,2	15,6	2,9	339	100,0

Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

De acordo com a questão 65, constata-se que 45,1% (soma das notas 1 e 2) dos servidores respondentes não cooperaram ativamente com a implantação do Prêmio por Produtividade na organização por meio de sugestões espontâneas sobre com ele poderia dar certo e 30% foram indiferentes. Somente 21,5% (soma das notas 4 e 5) participaram da implantação do Prêmio por Produtividade. Esses dados sugerem a baixa participação dos servidores na

implementação deste novo tipo de remuneração variável, o que tende a caracterizar resistência ou indiferença à sua implantação.

Quanto à divulgação espontânea dos benefícios trazidos pelo Prêmio por Produtividade (questão 66), a avaliação dos servidores é um pouco melhor: 34% (soma das notas 4 e 5) apontaram que, divulgaram de alguma forma, os benefícios; 28,9% mostraram-se indiferentes; e 33,9% (soma das notas 1 e 2) manifestaram que não divulgaram espontaneamente os benefícios trazidos pelo Prêmio por Produtividade.

Apesar de não serem altos os níveis de cooperação com a implantação do Prêmio por Produtividade na organização e de divulgação espontânea dos benefícios que proporcionou, os dados da questão 67 apontam que somente 12,7% (soma das notas 1 e 2) dos servidores manifestam comportamento de resistência à implantação do Prêmio; 31,6% mostram-se indiferentes; e a maioria, 52,8% (soma das notas 4 e 5), aceitou sem se opor às regras para ter direito ao Prêmio por Produtividade, como sendo boas para si e para a organização, a implantação desta ferramenta de remuneração variável na instituição. Este grupo se comporta como agente positivo da inovação na forma de remuneração implementada.

#### **6.6 Considerações sobre a análise comparativa global do sistema de gestão atual (com o Prêmio e a definição de metas) e o sistema anterior**

A parte 3 do questionário – questões de 24 a 4 – comparou a percepção dos servidores em relação ao sistema anterior de gestão, no qual não havia Prêmio por Produtividade (existia apenas a remuneração fixa) e nem metas definidas por equipe, e o sistema atual de gestão, em que há Prêmio por Produtividade e metas definidas por equipe. Todas estas questões foram analisadas nos itens anteriores compondo determinado construto ou tema específico. Porém, é interessante fazer uma análise geral somente desta parte do questionário (sem relacionar as questões aos seus construtos), a partir da Tabela 29.

Cabe lembrar, conforme exposto no capítulo sobre metodologia, que para ser possível fazer esta comparação era necessário que o servidor estivesse trabalhando há mais de um ano na SES. Assim, durante a aplicação do questionário foi solicitado que os servidores respondentes que tivessem menos de 1 ano de trabalho na instituição ou que julgassem não ter informações

suficientes para fazer a comparação que deixassem esta parte em branco. Com a exclusão a priori dos servidores com menos de 1 ano, o tamanho da amostra ficou limitada a 269 servidores.

**Tabela 29 - Análise comparativa global do sistema de gestão atual e do sistema anterior**

(continua)

Qual o seu nível de concordância em relação às afirmativas:	1 Discordo Totalmente (%)	2 Discordo (%)	3 Indiferente (%)	4 Concordo (%)	5 Concordo Totalmente (%)	Nr (%)	Base	Total (%)
24. Há maior incentivo para o esforço no trabalho no sistema atual de gestão	1,9	12,6	18,6	51,7	13,8	1,5	269	100,0
25. Existe mais justiça na remuneração no sistema atual de gestão	7,8	29,7	21,6	32,3	6,7	1,9	269	100,0
26. O ganho total (R\$) é muito maior no sistema atual de gestão	5,6	23,0	21,2	35,7	11,2	3,3	269	100,0
27. Sabe-se exatamente o que fazer para melhorar a remuneração no sistema atual de gestão	9,3	33,5	22,3	27,9	4,5	2,6	269	100,0
28. Trabalha-se muito mais horas por dia no sistema atual de gestão	8,6	25,3	34,2	21,6	7,4	3,0	269	100,0
29. Falta-se menos ao trabalho no sistema atual de gestão	8,6	22,0	36,6	23,1	6,3	3,4	268	100,0
30. A qualidade do trabalho é maior no sistema atual de gestão	4,5	14,5	22,3	47,2	8,9	2,6	269	100,0
31. A quantidade produzida é maior no sistema atual de gestão	3,7	10,8	23,8	48,0	10,4	3,3	269	100,0
32. Facilita mais o trabalho em equipe no sistema atual de gestão	3,3	16,0	30,5	39,8	7,8	2,6	269	100,0
33. Há maior empenho para atender o cliente interno e externo no sistema atual de gestão	3,3	14,9	32,0	38,3	8,6	3,0	269	100,0
34. Há um melhor relacionamento com os colegas no sistema atual de gestão	6,3	17,1	39,8	27,5	6,7	2,6	269	100,0
35. Há um melhor relacionamento com o chefe no sistema atual de gestão	6,0	14,9	40,3	28,7	8,2	1,9	268	100,0
36. Você recebe mais cobranças do chefe e da equipe no sistema atual de gestão	2,6	13,4	26,8	41,3	13,4	2,6	269	100,0
37. Você se cobra muito mais no sistema atual de gestão	5,2	9,0	32,5	36,9	14,6	1,9	268	100,0
38. Você cobra muito mais de seus colegas no sistema atual de gestão	5,6	11,9	43,1	29,0	7,8	2,6	269	100,0

Qual o seu nível de concordância em relação às afirmativas:	1 Discordo Totalmente (%)	2 Discordo (%)	3 Indiferente (%)	4 Concordo (%)	5 Concordo Totalmente (%)	Nr (%)	Base	Total (%)
39. A avaliação de desempenho é mais justa no sistema atual de gestão	8,9	15,2	34,9	32,0	5,9	3,0	269	100,0
40. De maneira geral, você tem um melhor desempenho no sistema atual de gestão	5,6	11,5	39,0	33,1	7,8	3,0	269	100,0
41. De maneira geral, o sistema atual de gestão é o melhor sistema para o servidor	4,8	13,0	29,0	41,3	8,9	3,0	269	100,0
42. De maneira geral, o sistema atual de gestão conduz a organização a um melhor desempenho	3,3	8,2	23,4	50,2	12,6	2,2	269	100,0
43. De maneira geral, o sistema atual de gestão é o sistema onde tenho mais vontade e disposição para me esforçar no trabalho	6,0	12,7	36,6	34,3	8,2	2,2	268	100,0
Média simples	5,55	16,5	30,10	36,1	9,0	2,6	268,8	100,0

Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

Todas as afirmativas das questões 24 a 43 (Tabela 29) fazem referência ao sistema atual de gestão. Os respondentes foram orientados a atribuir uma nota segundo a escala de 1 a 5, em que o 1 corresponde a “Discordo totalmente” e o outro extremo 5 corresponde a “Concordo totalmente”. Observa-se que a nota 3 corresponde à posição “Indiferente”, ou seja, as situações apresentadas independem do sistema de gestão. De acordo com esta escala, quanto maior a nota atribuída pelo servidor (notas 4 e 5), maior sua preferência pelo sistema atual de gestão e quanto menor a nota atribuída pelo servidor (notas 1 e 2), menor sua preferência pelo sistema atual de gestão, ou seja, nestes casos o servidor considera que o sistema anterior de gestão era melhor.

Os dados da Tabela 29 mostram que há uma tendência dos servidores a preferirem o sistema atual de gestão, quando comparado ao sistema anterior. Das 20 questões avaliadas, em 7 delas a soma das notas 4 e 5 foi superior a 50% e em 5 a soma das notas 4 e 5 ficou entre 40 e 50%. Em nenhuma questão a soma das notas 1 e 2 foi superior a 50%, sendo que a maior porcentagem no somatório das notas 1 e 2 foi de 37,5%.

Entretanto, a questão da indiferença (nota 3) entre os sistemas atual e anterior apresentou níveis consideráveis em todas as questões, variando de 18,6% a 43,1%. Este dado sugere que

ainda há uma parcela grande de servidores que ainda não conseguiram perceber os benefícios do sistema atual de gestão, mas que não apresentaram preferência pelo sistema anterior de gestão (ou seja, a princípio não se comportam como agentes de resistência ao novo modelo).

As duas questões mais bem avaliadas pelos servidores nesta parte do questionário foram a 24 e a 41, que apontam quase um consenso de que há maior incentivo para o esforço no trabalho no sistema atual de gestão e que o sistema atual de gestão é o que conduz a organização a um melhor desempenho. Foram estes os dois aspectos mais bem avaliados no sistema atual de gestão quando comparado ao sistema anterior.

A questão de maior insatisfação dos servidores no sistema atual de gestão é a 27, em que boa parte dos servidores (42,8%) declarou não saber exatamente o que fazer para melhorar a remuneração no sistema atual de gestão.

Os maiores índices de indiferença dos servidores estão ligados à questão do relacionamento (adaptação social), ou seja, grande parte considerou que o sistema de gestão não exerce tanta influência nos relacionamentos com os colegas de trabalho e com a chefia (questões 34 e 35) ou que esta influência é positiva (somatório das notas 4 e 5 é maior que o somatório das notas 1 e 2). E o sistema de gestão não interfere na cobrança feita aos colegas de trabalho entre si (questão 38).

Ao analisar a média de todas as respostas, observa-se que, no cômputo geral a maior concentração de resposta foi “Concordo” (36,1%), o que sugere boa aderência/concordância dos servidores com o atual modelo de gestão.

## **7. ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DAS CARACTERÍSTICAS PESSOAIS E FUNCIONAIS NA PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES SOBRE O PRÊMIO POR PRODUTIVIDADE**

Este capítulo objetiva apresentar e analisar o resultado da investigação, a partir de técnicas da estatística multivariada, sobre a influência de características pessoais e funcionais na percepção dos servidores em relação ao Prêmio por Produtividade. As características pessoais e funcionais escolhidas para fins deste estudo foram: idade, sexo, estado civil, nível de escolaridade, tempo de trabalho na SES, ocupação de cargo de gerencial ou detenção de função gratificada, remuneração total mensal e local de trabalho (setor da SES).

Também, procedeu-se à análise da influência do mesmo conjunto de características pessoais e funcionais nos outros dois construtos abordados na pesquisa (e que, de alguma forma, se relacionam com o tema “remuneração variável”): (a) satisfação contextual e comprometimento; e (b) adaptação social e desempenho funcional. Inicialmente seria apresentada somente a influência das características pessoais e funcionais na percepção dos servidores em relação ao Prêmio por Produtividade. Entretanto, considerou-se que a apresentação da influência das características pessoais e funcionais dos servidores nos outros dois construtos citados poderia complementar a análise deste estudo, servir de base de referência para estudos posteriores e orientar os gestores da SES na implementação de ações específicas para determinado grupo de servidores.

Para a análise dos dados, foi utilizada a técnica CHAID (Chi-Square Automatic Interaction Detector). Tal técnica (proposta por Kass, 1980) permite avaliar o relacionamento entre uma variável dependente e outras em nível categórico ou contínuo, sendo que o resultado é apresentado em forma de árvore onde são apresentadas as variáveis preditoras que mais estejam associadas à variável dependente. Os subconjuntos resultantes apresentam maior homogeneidade internamente em relação à variável dependente e com a maior heterogeneidade possível entre os subconjuntos formados. Os critérios de divisão ou agrupamento utilizados nessa técnica foram fixados em 5%; ou seja, os subconjuntos possuem significativa diferença ao se utilizar o teste qui-quadrado (nível de 5%).

Foi utilizado o software americano SPSS para a apuração dos resultados. Para a compreensão das figuras em forma de árvore – Figuras 5 a 23 –, devem-se considerar os seguintes termos:

P-value: é o valor de p e indica o nível de significância

Mean: é a média das respostas

n: número de respostas obtidas na questão

% : percentual da amostra

>: maior

≤ :menor ou igual

Standart deviation (Std. Dev): desvio padrão

Predicted, f e df podem ser ignorados uma vez que não foram utilizados na análise

O P.value é um valor de decisão, e pode variar de 0 a 1. Só há diferença significativa quando  $P < 0,05$  (5%), portanto quando  $P > 0,05$  os subconjuntos foram descartados desta análise. Quanto mais próximo P for de 0 significa que há mais diferença entre os grupos. Quanto mais próximo P for de 1 significa que há menor diferença entre os grupos. Quando  $P = 1$  não há diferença entre grupos.

Como a escala utilizada no instrumento de pesquisa é de 5 pontos (1 a 5), a média é 3. Logo:

Mean  $> 3$  significa que a avaliação é positiva.

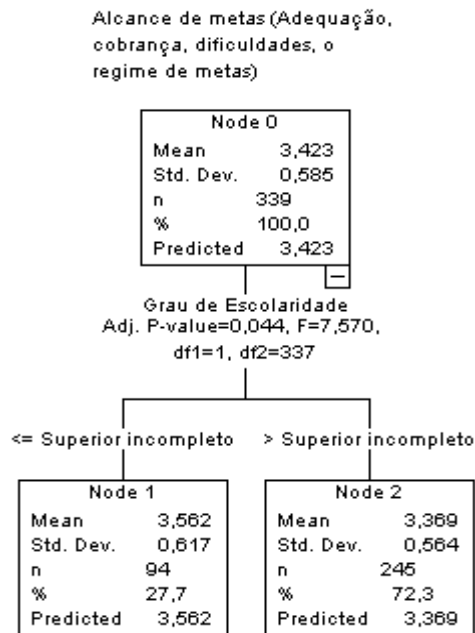
Mean  $< 3$  significa que a avaliação é negativa.

Mean = 3 significa neutralidade na avaliação (indiferença).

As figuras – Figura 5 à Figura 23 –, apresentadas e comentadas nos tópicos seguintes, atendem aos objetivos propostos para este capítulo.

### **7.1 Alcance de metas**

O construto *alcance de metas*, composto pelas questões 10, 11, 20, 21 e 22 do questionário, avaliou: a satisfação dos servidores com a adequação das metas da equipe ao que ela realmente faz e com trabalho sob o regime de metas e a percepção dos servidores em relação às cobranças e dificuldades no alcance das metas.



**Figura 5 – Percepção dos servidores quanto ao alcance de metas**

Fonte: Dados da pesquisa, 2009

A Figura 5 mostra que houve diferença significativa na avaliação dos servidores quanto ao alcance de metas em função do nível de escolaridade da forma explicada a seguir.

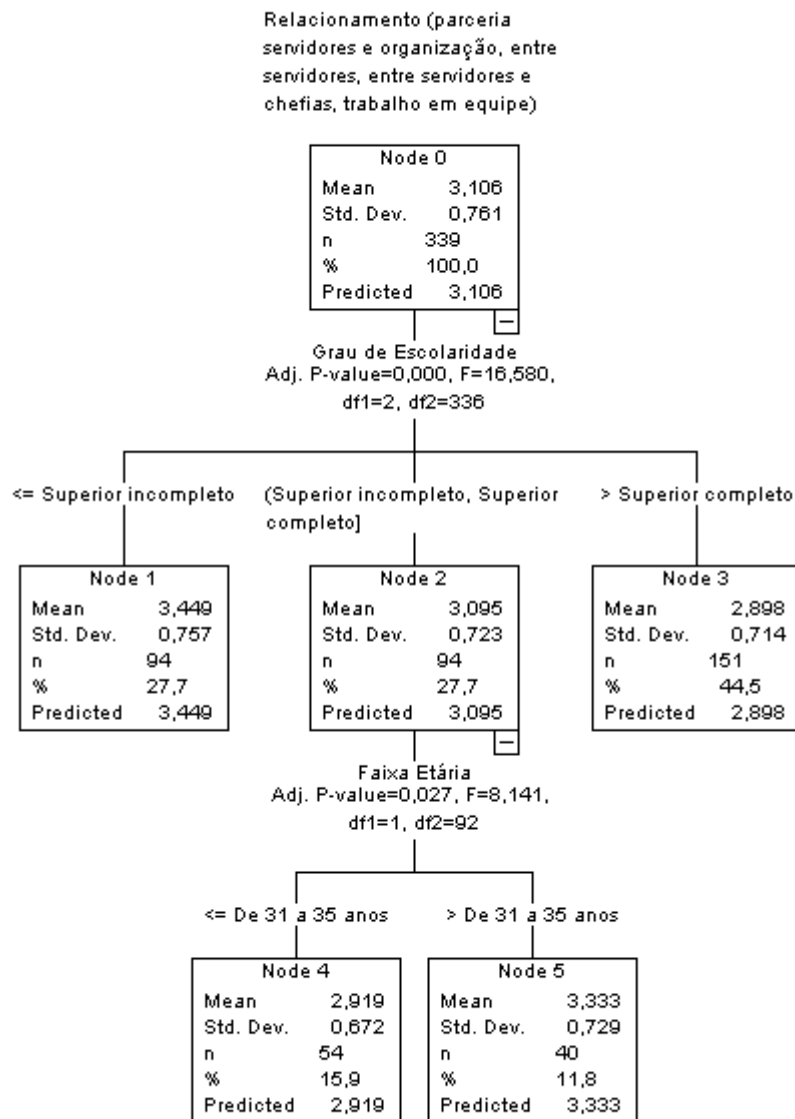
O grupo de servidores com escolaridade até o superior incompleto (média 3,562) e o grupo com escolaridade mínima de curso superior (média 3,369) avaliaram de forma positiva as questões relativas ao alcance de metas. Mas os servidores que possuem até o superior incompleto avaliaram de forma mais positiva (média 3,562) as questões relativas ao alcance de metas do que os servidores que têm nível superior completo ou maior escolaridade (média 3,369). Ou seja, o nível de escolaridade interferiu na percepção dos servidores a respeito do trabalho sob o regime de metas: menor escolaridade, melhor avaliação do trabalho estruturado por metas. Uma explicação para isso pode ser o fato de que os servidores com maior nível de escolaridade possuem uma visão mais crítica a respeito do sistema de metas implementado e conseguem perceber a inadequação das metas de sua equipe ao que realmente faz. Outra explicação pode ser que os servidores com nível de escolaridade mais alto possuem metas mais complexas ou mais desafiadoras, o que aumenta a dificuldade para se alcançar as metas individuais e as metas da sua equipe. Ou, ainda, pode-se supor que servidores com

escolaridade mais baixa têm uma necessidade maior de ter os objetivos e as metas mais estruturados.

## **7.2 Relacionamento em função do Prêmio por Produtividade e Acordo de Resultados**

O construto *relacionamento*, composto pelas questões 12, 14, 15, 32, 34 e 35 do questionário, verificou: a relação de parceria entre os servidores e a organização em função do Prêmio e do Acordo; a qualidade do relacionamento dos servidores entre si e dos servidores e suas chefias em função do Prêmio; e se o trabalho em equipe, o relacionamento com os colegas e com a chefia é melhor no sistema atual de gestão quando comparado ao sistema anterior de gestão. Este construto está diretamente relacionado à questão da adaptação social dos servidores em função no novo modelo de gestão.

A Figura 6 revela que, de maneira geral, os servidores avaliaram este construto de forma positiva (média 3,106), o que indica que o relacionamento dos servidores entre si, com suas chefias, bem como o trabalho em equipe têm-se apresentado de forma mais positiva no atual sistema de gestão.



**Figura 6 – Percepção dos servidores quanto ao relacionamento em função do Prêmio por Produtividade/Acordo de Resultados**

Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

A Figura 6 mostra que houve diferença significativa na percepção dos servidores sobre o tema “relacionamento em função do nível de escolaridade”. O grupo com menor grau de escolaridade, com até o superior incompleto, é o que avaliou de forma mais positiva os relacionamentos na organização em função do novo sistema de gestão (média 3,449). Os servidores que possuem escolaridade além do curso superior avaliaram negativamente os relacionamentos em função do Prêmio por Produtividade (média 2,898).

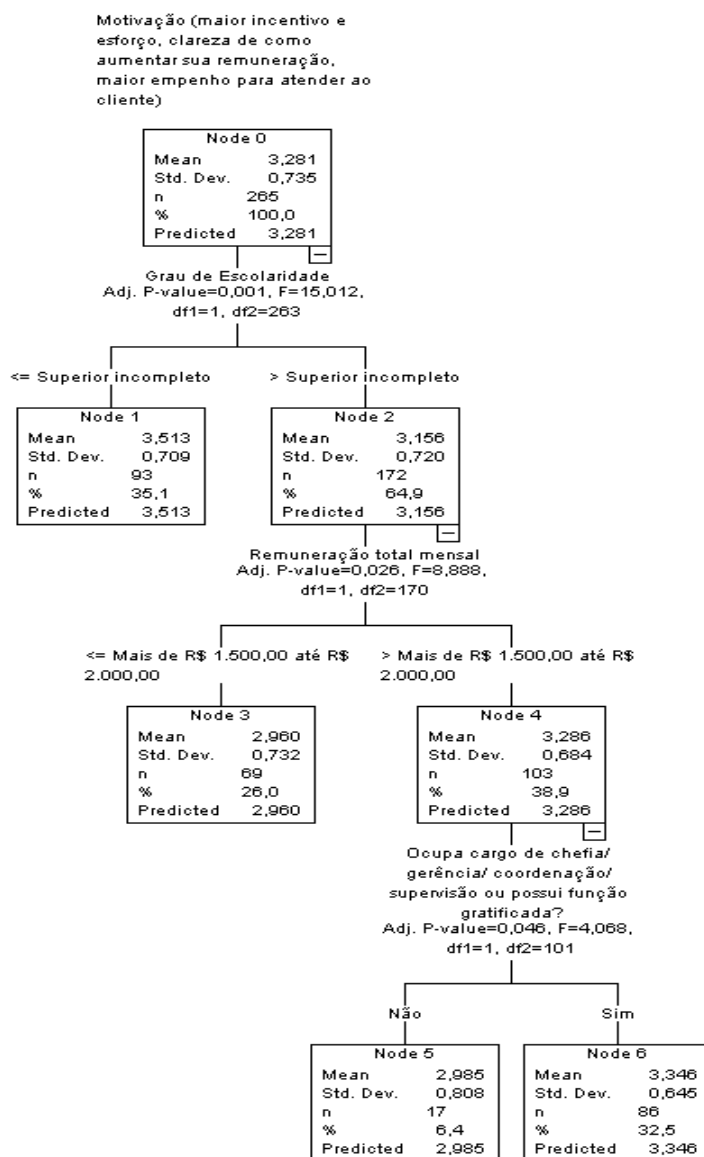
Os servidores com nível de escolaridade intermediária, com superior incompleto e com superior completo, avaliaram de forma positiva (mas não tanto quanto os servidores com escolaridade inferior ao curso superior incompleto) os relacionamentos. Dentro deste grupo houve também uma diferença significativa na avaliação do construto *relacionamento* em função da faixa etária: os servidores acima de 35 anos avaliam os relacionamentos de forma positiva (média 3,333), enquanto que os servidores com menos de 31 anos avaliam os relacionamentos de forma negativa (média 2,919).

A partir de uma análise geral, verifica-se que os servidores que melhor avaliaram os relacionamentos (adaptação social) em função do novo sistema de gestão foram aqueles que possuem curso superior incompleto ou escolaridade inferior. Os servidores que avaliaram de forma mais negativa são aqueles que possuem nível de escolaridade acima do nível superior.

### **7.3 Motivação dos servidores em relação ao Prêmio por Produtividade**

O construto *motivação* é composto pelas questões 24, 27, 33 e 43 do questionário e verificou se os servidores concordam que no sistema atual de gestão há maior incentivo para esforço no trabalho; sabe-se exatamente o que fazer para melhorar a remuneração; há mais empenho em atender o cliente; e há mais vontade e disposição para se esforçar no trabalho.

Conforme mostra a Figura 7, de modo geral, a avaliação deste construto pelos servidores foi positiva (média 3,281), o que indica que na média os servidores estão motivados com o trabalho neste sistema de gestão.



**Figura 7 – Análise do perfil motivacional dos servidores**

Fonte: Dados da pesquisa, 2009

Observou-se diferença na avaliação deste construto em função do nível de escolaridade. De acordo com os dados da Figura 7, os servidores com escolaridade até o nível superior incompleto mostraram-se mais motivados (média 3,513) do que os servidores que possuem curso superior completo ou escolaridade mais alta (média 3,156).

Dentro do grupo de servidores que possuem curso superior completo ou escolaridade mais alta há uma diferenciação da motivação em função da remuneração total. Os servidores que recebem até R\$2.000,00 estão desmotivados (média 2,960). Este grupo, que corresponde a

26% da amostra, é o que apresenta maior desmotivação no trabalho. Pode-se inferir que uma explicação para isso é que são pessoas qualificadas (bom nível de escolaridade) e com uma remuneração não compatível com seu nível de escolaridade.

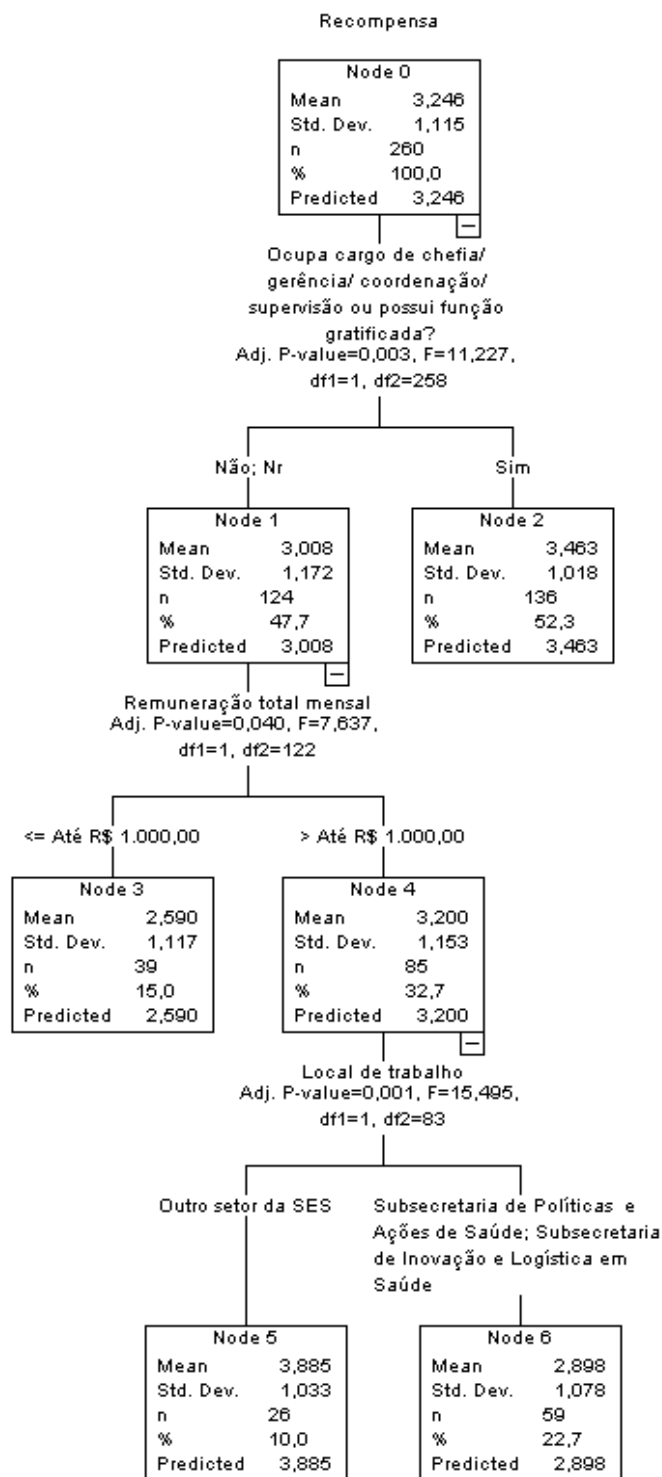
Dentro do grupo de servidores que possuem escolaridade de nível superior completo ou mais elevada e que recebem acima de R\$2.000,00 por mês há uma diferença de comportamento motivacional em função de ocuparem uma função ou cargo de chefia/gerência/coordenação/supervisão ou possuírem uma função gratificada. Os servidores deste grupo que ocupam uma função de gerência ou possuem função gratificada compõem o subgrupo (correspondente a 32,5% da amostra) são os que apresentam maior motivação no trabalho (média 3,345). De outro lado, o grupo com as mesmas características de escolaridade e remuneração, mas que não possui função de gerência nem função gratificada mostrou-se desmotivado no trabalho (média 2,985), sendo o segundo grupo mais desmotivado nas estratificações da Figura 7.

Na análise geral deste construto, percebe-se que o grupo de servidores mais motivados, e que corresponde a 35,1% da amostra, é aquele com menor nível de escolaridade (até o superior incompleto), com a média 3,513. Pode-se supor que este grupo, consciente de seu baixo nível de escolaridade e sem perspectivas de mudar para um emprego melhor sente-se satisfeito ou, até mesmo, orgulhoso com o emprego estável que conquistaram.

O segundo grupo de servidores mais motivados (média 3,346) é composto pelos servidores que possuem ao mesmo tempo maior nível de escolaridade, maiores salários e ocupam um cargo gerencial ou possuem uma função gratificada. Pode-se supor que o fato de ocupar um cargo gerencial ou de possuir função gratificada revela-se decisivo na motivação dos servidores que possuem maior nível de escolaridade e maiores salários, uma vez que o grupo de servidores com mesmo nível de escolaridade e faixa salarial, mas não ocupam um cargo gerencial ou não possuem função gratificada mostrou-se desmotivado no trabalho (média 2,985).

#### **7.4 Comparação entre o sistema atual e o anterior de recompensa**

O tema *recompensa* foi abordado na questão 26 do questionário, que avaliou o quanto os servidores concordavam que o ganho total financeiro é muito maior no sistema atual de gestão (com Prêmio por Produtividade e Acordo de Resultados) quando comparado ao sistema anterior de gestão (sem Prêmio e sem Acordo).



**Figura 8 – Comportamento dos servidores quanto ao sistema de recompensa**

Fonte: Dados da pesquisa, 2009

A Figura 8 mostra que os servidores concordam que o ganho total financeiro é muito maior no sistema atual de gestão do que no sistema anterior (média 3,246). Mas esta percepção é influenciada pelas características funcionais: ocupação de cargo gerencial/função gratificada, remuneração total mensal e local de trabalho (setor da SES).

Os servidores que ocupam função de gerência ou possuem função gratificada avaliaram esta questão de forma mais positiva (média 3,463) do que os servidores que não possuem função de gerência e nem função gratificada (média 3,008).

Dentro do grupo de servidores que não possuem função de gerência ou função gratificada, extraíram-se as seguintes conclusões:

- O subgrupo dos servidores que recebem até R\$1.000,00 discorda que o ganho total financeiro é muito maior no sistema atual de gestão (média 2,590); este subgrupo representa 15% da amostra pesquisa e foi o que fez a pior avaliação da questão.
- O subgrupo dos servidores que recebem mais de R\$1.000,00 concorda que o ganho total financeiro é muito maior no sistema atual de gestão (média 3,2). Entretanto, observa-se uma subdivisão importante neste subgrupo que difere quanto à forma como eles percebem a recompensa em função do local de trabalho. Dentre deste subgrupo, os servidores lotados na Subsecretaria de Políticas e Ações de Saúde ou na Subsecretaria de Inovação e Logística em Saúde (que correspondem a 22,7% da amostra) não concordam que o ganho total financeiro é muito maior no sistema atual de gestão (média 2,898). Já os servidores lotados em setores ligados diretamente ao gabinete são os que apresentam maior nível de concordância de que o ganho total financeiro é muito maior no sistema atual de gestão (média 3,885).

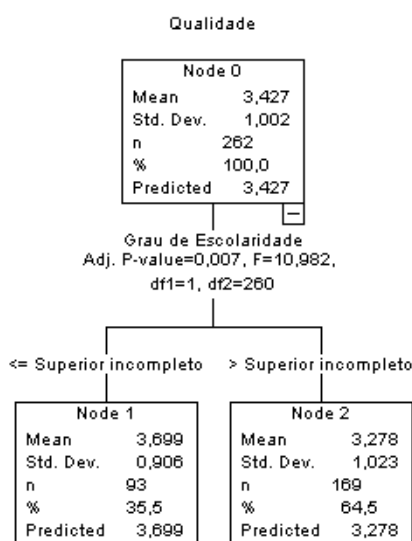
Em síntese este item mostrou que na média geral os servidores concordam que o ganho total financeiro é maior no sistema atual de gestão. O grupo que apresenta maior nível de concordância com esta questão (10% da amostra) é formado por servidores que não possuem função de gerência ou função gratificada, recebem mais de R\$ 1.000,00 por mês e estão lotados em um setor ligado diretamente ao Gabinete. O grupo que apresenta maior nível de discordância com esta questão (15% da amostra) é formado por servidores que também não

possuem função de gerência e nem função gratificada, mas recebem menos de R\$1.000,00 por mês. Pode-se supor que o grupo de servidores que consideram que a recompensa (ganho financeiro) no sistema anterior de gestão era maior que no sistema atual de gestão tinham a expectativa de que teria maior ganho salarial em função do Prêmio por Produtividade e está frustrado com o valor da recompensa. Ou, ainda, que no sistema anterior de gestão (antes de 2003) eles possuíam um cargo de gerência ou uma função gratificada (e agora não possuem mais) que elevava o ganho financeiro. Estas suposições são plausíveis, uma vez que com a introdução do Prêmio por Produtividade o servidor necessariamente aumenta seu ganho financeiro anual ou dependendo da situação (se não receber o Prêmio), permanece com o mesmo ganho que tinha antes.

### 7.5 Qualidade do trabalho

O tema *qualidade*, abordado na questão 30 do questionário, avaliou o quanto os servidores concordavam que a qualidade do seu trabalho é maior no sistema atual de gestão quando comparada ao sistema anterior de gestão.

De acordo com a Figura 9, de modo geral os servidores concordam que a qualidade do trabalho é maior no sistema atual de gestão (média 3,427).



**Figura 9 – Percepção dos servidores quanto à qualidade do trabalho**

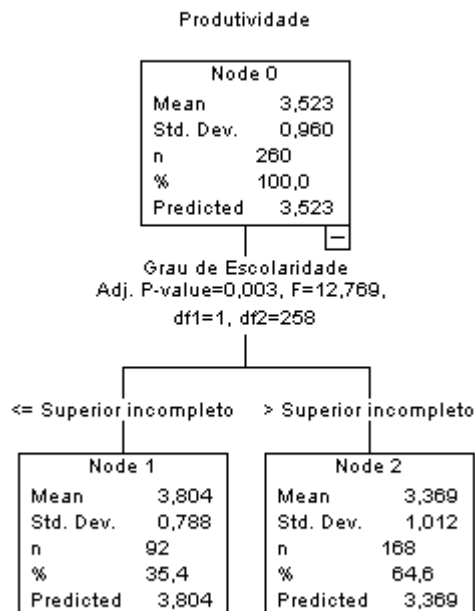
Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

O nível de escolaridade é um fator que interfere nessa percepção: o grupo de servidores com nível de escolaridade até o superior incompleto percebe de forma mais positiva que a qualidade do trabalho é maior no sistema atual de gestão (média 3,699) quando comparado aos servidores que possuem curso superior completo ou maior nível de escolaridade (média 3,278). Como o grupo servidores com nível de escolaridade até o superior incompleto é também o mais motivado (conforme analisado na Figura 7), pode-se supor que a motivação leva este grupo a ter maior qualidade na realização de suas funções.

## 7.6 Produtividade no trabalho

O tema *produtividade*, abordado na questão 31 do questionário, avaliou o quanto os servidores concordavam com a afirmativa de que a quantidade produzida é maior no sistema atual de gestão do que no sistema anterior de gestão.

A Figura 10 mostra que, de maneira geral, os servidores concordam que a quantidade produzida é maior no sistema atual de gestão (média 3,523).



**Figura 10 – Percepção dos servidores quanto à produtividade no trabalho**

Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

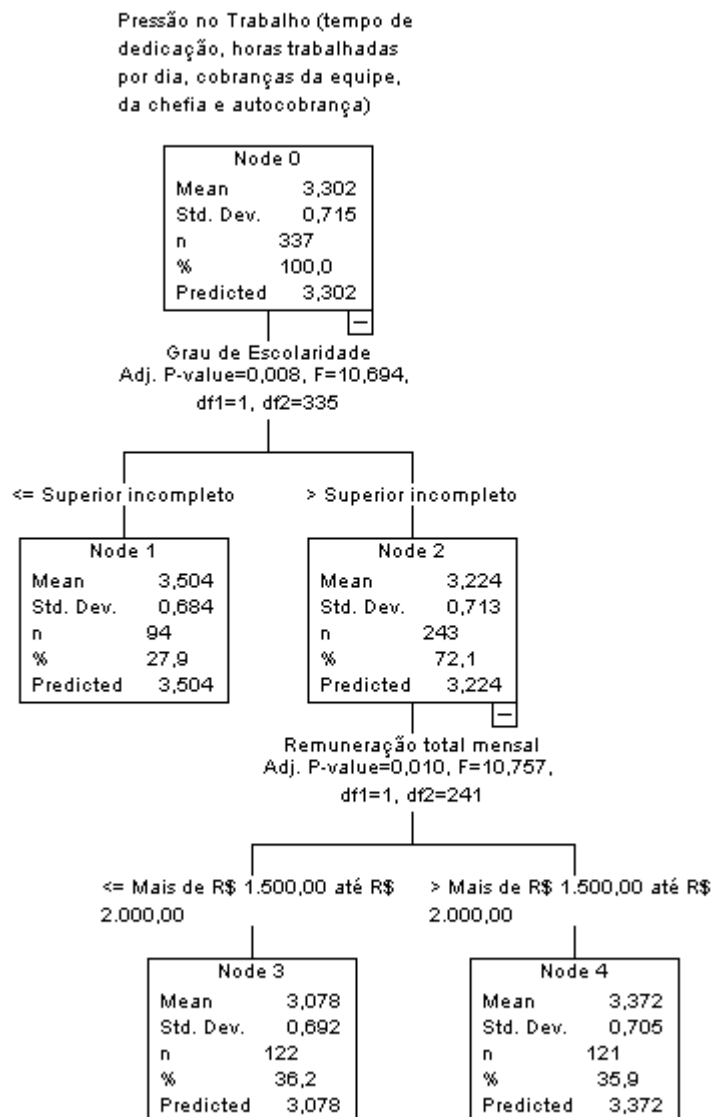
O grau de escolaridade é um fator que interfere nessa percepção: o grupo de servidores com nível de escolaridade até o superior incompleto percebe de forma mais positiva que a quantidade produzida é maior no sistema atual de gestão (média 3,804) do que aqueles que possuem curso superior completo ou maior nível de escolaridade (média 3,369).

Enfim, com base nas Figuras 9 e 10, pode-se constatar que o nível de escolaridade é um fator que influenciou a percepção dos servidores quanto à qualidade e à produtividade do trabalho. Os servidores percebem, de maneira geral, que tanto a qualidade como a produtividade do trabalho são melhores no sistema atual de gestão do que no sistema anterior. Isso sugere que a introdução do Prêmio por Produtividade e a organização do trabalho para o alcance de metas têm produzido efeitos positivos em termos de qualidade e de produtividade no trabalho dos servidores.

## **7.7 Pressão no trabalho**

O construto *pressão no trabalho*, composto pelas questões 19, 28, 36, 37 e 38 do questionário, contempla os seguintes aspectos: quantidade de tempo de dedicação ao trabalho em função do novo modelo de gestão e o nível de cobrança no atual sistema de gestão (cobrança do chefe, cobrança da equipe e autocobrança).

Pela análise de Figura 11, verifica-se que, de modo geral, os servidores se sentem mais pressionados no atual sistema de gestão (média 3,302).



**Figura 11 – Percepção dos servidores quanto a pressão no trabalho**

Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

O nível de escolaridade é um fator que influencia a percepção dos servidores quanto à pressão no trabalho da seguinte forma:

- os servidores que possuem até o nível superior incompleto se sentem mais pressionados (média 3,504) quando comparados aos servidores que possuem escolaridade de nível superior completo ou mais alta (média 3,224).

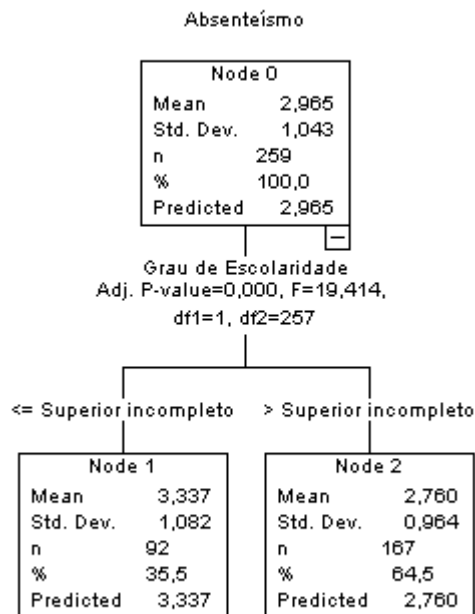
- Dentro do grupo de servidores que possuem o nível superior completo ou escolaridade mais alta, há uma diferenciação de percepção quanto a pressão no trabalho em função da faixa salarial: aqueles que recebem acima de R\$2.000,00 por mês se sentem mais pressionados (média 3,372) do que aqueles que ganham até R\$ 2.000,00 por mês (média 3,078). Esses dados apontam coerência na distribuição de responsabilidades e cobranças, no sentido de que os servidores com qualificação alta (superior completo ou acima) e que ganham melhores salários recebem maiores cobranças por resultados e conseqüentemente se sentem mais pressionados.

O grupo de servidores que sentem mais pressionados no trabalho é composto por aqueles que possuem até o nível superior incompleto, e que correspondem a 27,9% da amostra. De outro lado, apesar de se sentir pressionado, o grupo de servidores que possuem até o nível superior incompleto é também o grupo com maior motivação e que considera a qualidade e a produtividade de seu trabalho maior no atual sistema de gestão. Isso sugere que a pressão que este grupo recebe não interfere negativamente na qualidade e produtividade.

## **7.8 Absenteísmo**

O tema *absenteísmo*, abordado na questão 29 do questionário, avaliou o quanto os servidores concordam que faltam menos ao trabalho no sistema atual de gestão do que no sistema anterior.

A Figura 12 mostra que, na média geral, os servidores discordam desta questão (média 2,965); ou seja, eles consideram que faltam mais ao trabalho neste sistema de gestão.



**Figura 12 – Análise do absentéismo no trabalho**

Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

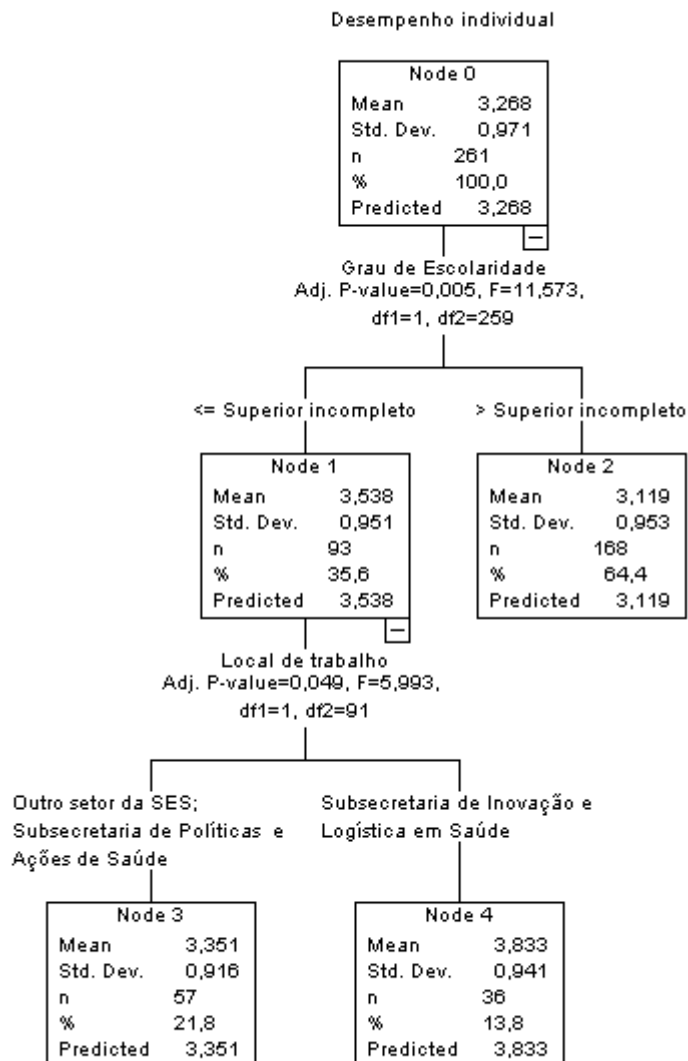
Entretanto, o grupo de servidores que possuem até o nível superior incompleto, que correspondem a 35,5% da amostra (média 3,337), falta menos ao trabalho no sistema atual de gestão.

Em síntese, os servidores com nível superior completo e acima faltam mais ao trabalho no sistema atual enquanto os servidores com até o nível superior incompleto faltam menos.

### 7.9 Desempenho individual

O tema *desempenho individual* foi abordado na questão 40 do questionário. Apurou-se o quanto os servidores concordam que possuem melhor desempenho individual no sistema atual de gestão quando comparado ao sistema anterior.

De acordo com os dados da Figura 13, na média geral, os servidores concordam que apresentam melhor desempenho individual no sistema atual de gestão (média 3,268).



**Figura 13 – Percepção dos servidores quanto ao desempenho individual**

Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

O nível de escolaridade é um fator que influencia a percepção dos servidores quanto ao desempenho individual: aqueles que possuem até o nível superior incompleto acreditam ter melhor desempenho no sistema atual de gestão (média 3,538), quando comparados aos servidores que possuem nível superior completo e acima de escolaridade (média 3,119).

Dentro do grupo de servidores que possuem até o superior incompleto, ainda há uma diferença de percepção quanto ao desempenho individual em função do local do trabalho: aqueles lotados na Subsecretaria de Inovação e Logística em Saúde avaliam mais

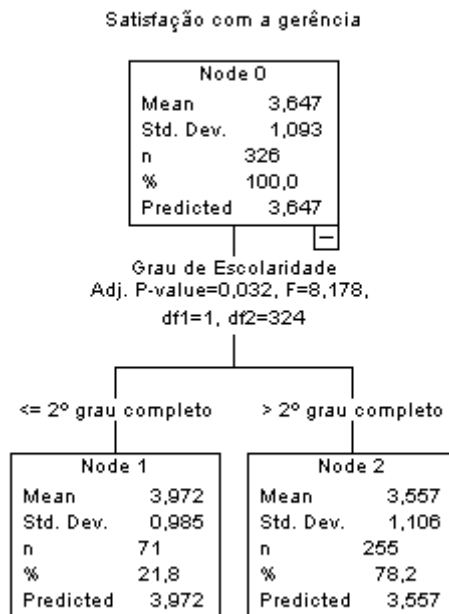
positivamente seu desempenho individual no sistema atual de gestão (média 3,833) do que aqueles lotados na Subsecretaria de Políticas e Ações de Saúde ou em setores ligados diretamente ao Gabinete (média 3,351).

Em síntese, na média geral, os servidores da SES concordam que possuem melhor desempenho individual no sistema atual de gestão do que no sistema anterior de gestão. O grupo de servidores que avaliaram mais positivamente seu desempenho individual no atual sistema de gestão apresenta escolaridade até o superior incompleto e que está lotado na Subsecretaria de Inovação e Logística em Saúde (correspondem a 13,8% da amostra).

### **7.10 Satisfação com a gerência**

O tema *satisfação com a gerência*, abordado na questão 45 do questionário (faz parte do construto *satisfação contextual e comprometimento*), verificou o quanto os servidores concordam que estão muito satisfeitos com a chefia, considerando o estilo gerencial e o relacionamento.

Conforme mostra a Figura 14, na média geral, os servidores mostram-se satisfeitos com a atuação da gerência (média 3,647).



**Figura 14 – Satisfação dos servidores com a gerência**

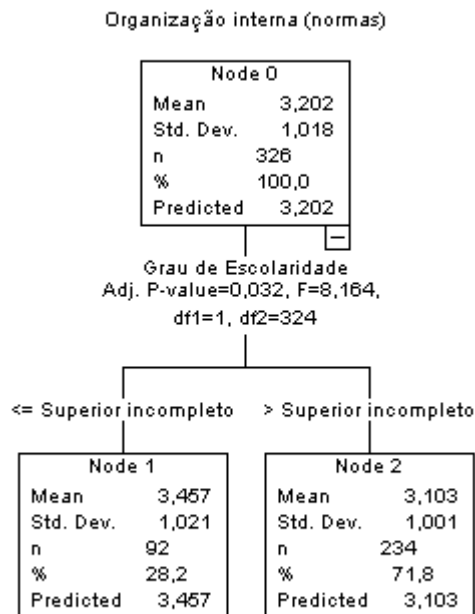
Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

Constatou-se que o nível de escolaridade é um fator que influenciou a percepção dos servidores quanto à satisfação com a atuação gerencial: aqueles que possuem até o segundo grau completo são ainda mais satisfeitos com a atuação gerencial (média 3,972) do que aqueles que possuem nível de escolaridade acima do segundo grau completo (média 3,557).

### 7.11 Satisfação com a organização interna da SES

O tema *satisfação com a organização interna da SES*, abordado na questão 46 do questionário (faz parte do construto *satisfação contextual e comprometimento*), avaliou o quanto os servidores estão satisfeitos com as normas e os regulamentos da organização.

Na média geral, os servidores estão satisfeitos com as normas e regulamentos (média 3,202), conforme mostra a Figura 15.



**Figura 15 – Percepção dos servidores quanto a organização interna**

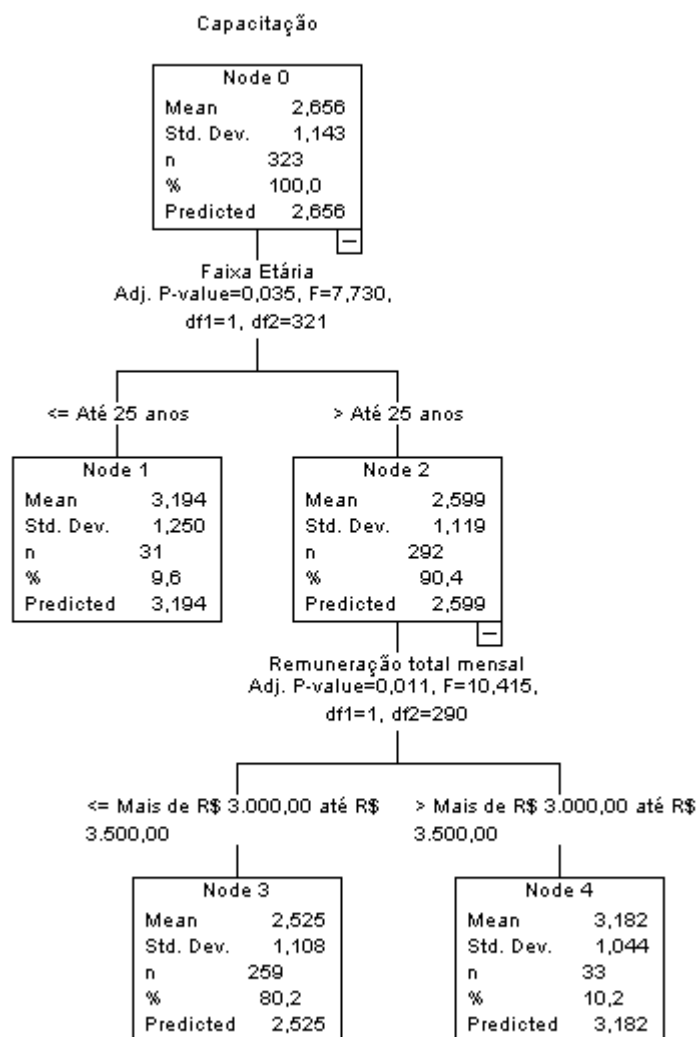
Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

O nível de escolaridade é um fator que influenciou a percepção dos servidores quanto à satisfação com as normas e regulamentos da organização: aqueles que possuem até o nível superior incompleto estão mais satisfeitos com as normas e regulamentos organizacionais (média 3,457) do que aqueles que possuem o nível superior completo e acima (média 3,103).

### **7.12 Satisfação com os programas de capacitação e treinamento**

A *satisfação dos servidores em relação aos cursos e treinamentos ofertados pela SES*, abordada na questão 48 do questionário (faz parte do construto *satisfação contextual e comprometimento*), avaliou o quanto os servidores estão satisfeitos com os cursos e treinamentos ofertados pela Secretaria.

A Figura 16 mostra que, na média geral, os servidores mostram-se insatisfeitos com os cursos e treinamentos ofertados (média 2,656).



**Figura 16 – Percepção dos servidores em relação a capacitação oferecida pela SES**

Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

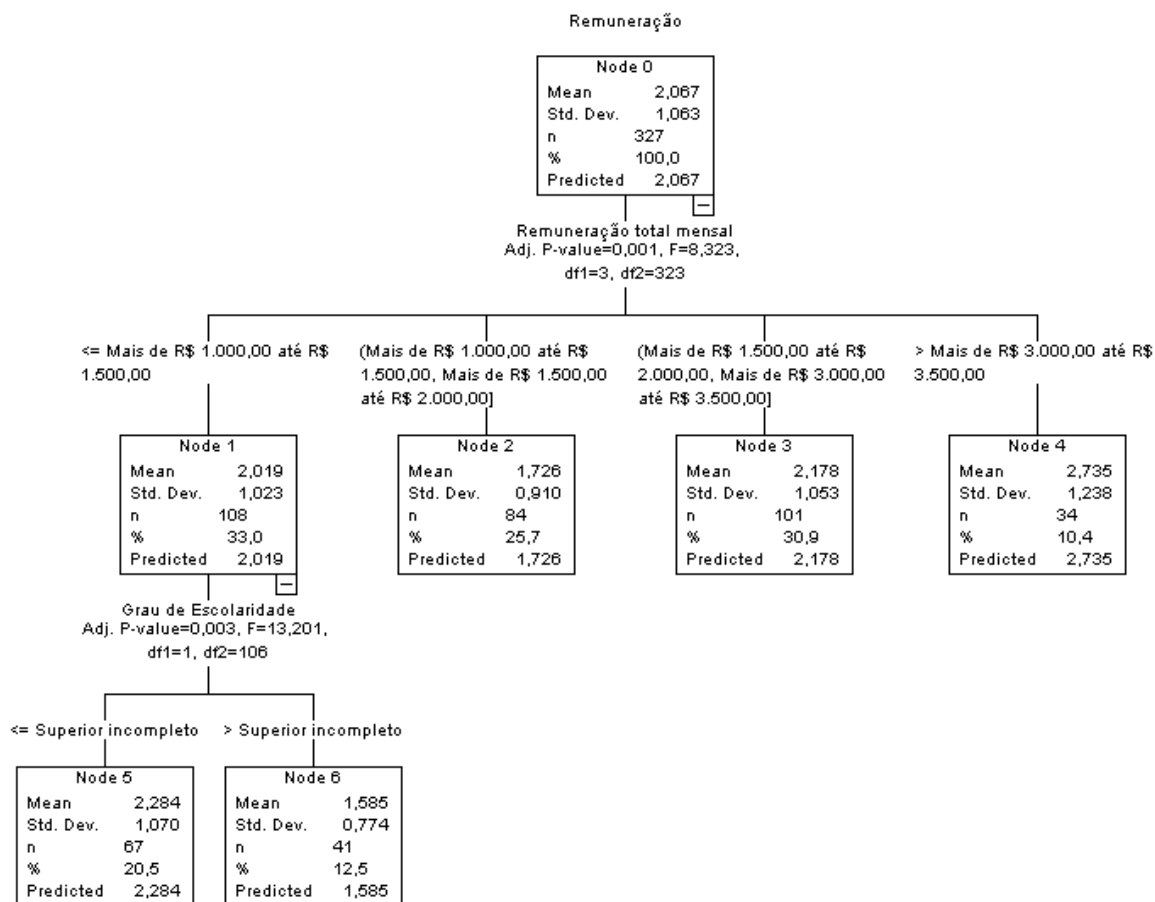
A faixa etária é um fator que interferiu na percepção dos servidores em relação à capacitação: aqueles com até 25 anos (que representam apenas 9,6% da amostra) formam um grupo que está satisfeito com os cursos e treinamentos ofertados pela Secretaria (média 3,194). Já os servidores acima de 25 anos mostraram-se insatisfeitos com os cursos e treinamentos ofertados pela SES (média 2,599). Entretanto, dentro deste grupo há uma diferenciação na satisfação com os cursos e treinamentos ofertados função da remuneração: aqueles com remuneração acima de R\$3.500,00 formam um subgrupo (que representa 10,2% da amostra) que está satisfeito com os cursos e treinamentos ofertados pela Secretaria (média 3,182).

Enfim, na média geral, os servidores estão insatisfeitos com os cursos e treinamentos ofertados pela Secretaria. Há dois grupos que estão satisfeitos com os cursos e treinamentos ofertados pela Secretaria: aquele composto de servidores com até 25 anos e aquele composto de servidores com mais de 25 anos que ganham mais de R\$3.500,00 por mês. Esses dados podem indicar um maior investimento por parte do Estado na capacitação de servidores mais jovens ou que estão na organização há pouco tempo e portanto precisam de treinamento para aprender suas funções.

### **7.13 Satisfação com a remuneração total**

A questão 49 do questionário (faz parte do construto *satisfação contextual e comprometimento*) avaliou o quanto os servidores estão satisfeitos com sua remuneração total.

Conforme mostra a Figura 17, de modo geral, os servidores estão insatisfeitos com sua remuneração total (média 2,067).



**Figura 17 – Satisfação do servidor com a remuneração total**

Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

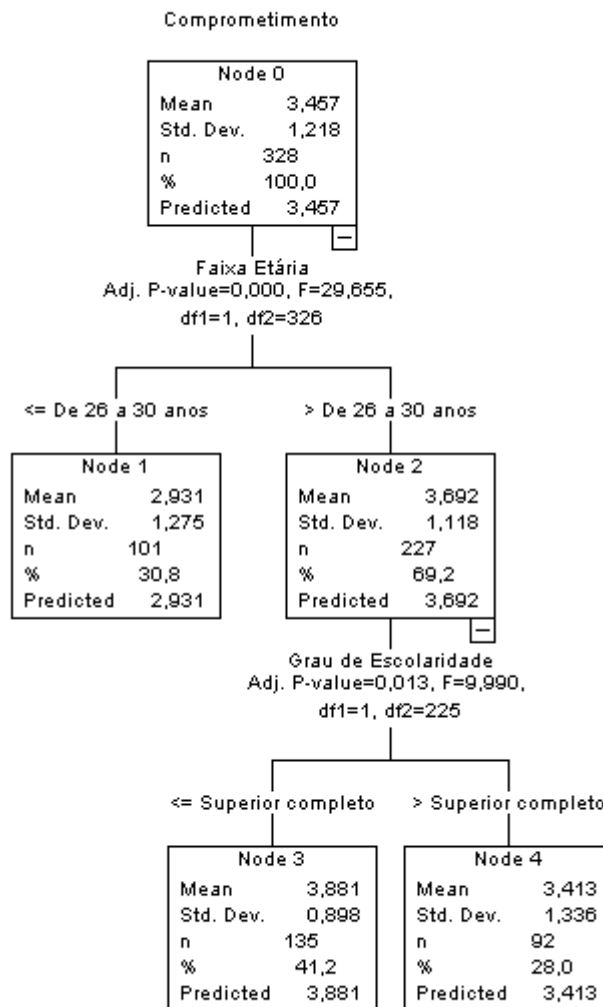
O valor da remuneração mensal é um fator que influenciou a satisfação dos servidores com a sua remuneração. O grupo de servidores mais insatisfeitos com a remuneração, que representam 12,5% da amostra, é composto pelos servidores que ganham até R\$1.000,00 a R\$1.500,00 e que possuem nível superior completo ou nível de escolaridade mais alto (média 1,585). O dado sugere que estes servidores constituem um grupo de pessoas qualificadas e que não recebem recompensa financeira compatível com sua qualificação, gerando alto nível de insatisfação com a remuneração. Este problema pode estar relacionado ao sistema de concurso público, que permite que pessoas com escolaridade mais alta sejam aprovadas e nomeadas para cargos de nível mais baixo. Neste caso, o problema não seria a remuneração, mas a inadequação da pessoa ao cargo que ocupa.

O grupo de servidores menos insatisfeito com a remuneração (média 2,735), que representa 10,4% da amostra, é formado pelos servidores que ganham acima de R\$3.500,00. Este grupo apresenta maior equidade entre escolaridade e remuneração.

#### **7.14 Desejo de permanecer como servidor da SES**

A questão 50 do questionário, que abordou o comprometimento dos servidores, avaliou o quanto eles têm desejo de continuar trabalhando na SES (faz parte do construto *satisfação contextual e comprometimento*).

Como mostra a Figura 18, na média geral os servidores têm desejo de continuar trabalhando na SES (média 3,457).



**Figura 18 – Vontade do servidor de continuar trabalhando na SES**  
Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

A faixa etária é um fator que influenciou a vontade dos servidores de permanecerem na Secretaria: aqueles com idade superior a 30 anos apresentam vontade de continuar trabalhando na SES (média 3,692), enquanto aqueles com menos de 30 anos não têm vontade de continuar trabalhando na SES (média 2,931) . Isso provavelmente ocorre porque pessoas mais jovens tendem a aspirar melhores oportunidades no mercado de trabalho até se estabilizarem em uma carreira mais definida.

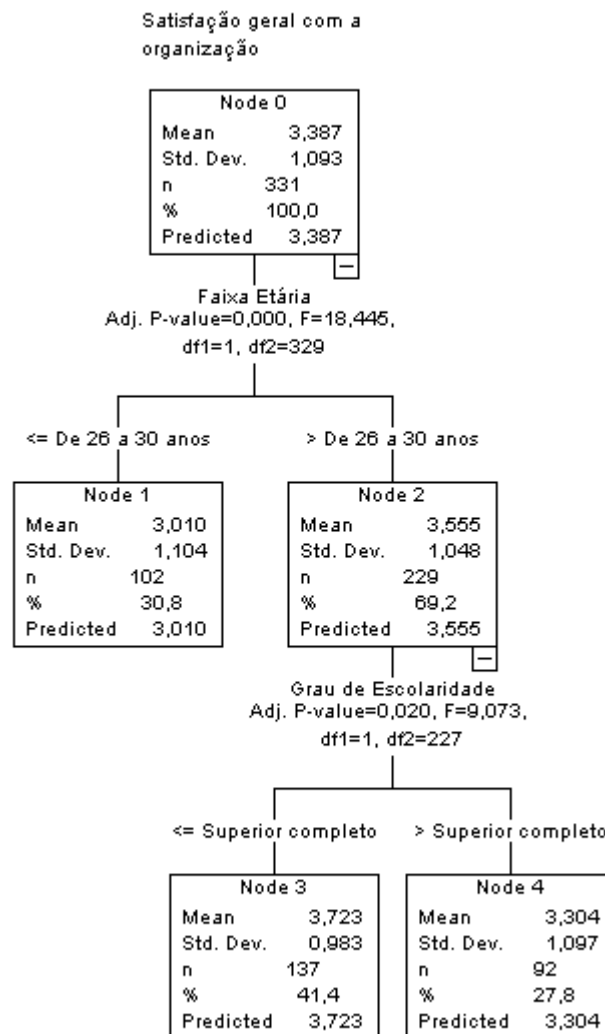
Dentro do grupo de servidores com mais de 30 anos, o grau de escolaridade é um fator que influencia a vontade de permanecer na SES: aqueles que possuem até o superior completo (e correspondem a 41,4% da amostra) apresentam mais vontade de continuar a trabalhar na SES

(média 3,881) do que aqueles que possuem nível de escolaridade acima do superior completo (média 3,413).

### **7.15 Satisfação geral com a organização**

A questão 51 do questionário avaliou o quanto os servidores se sentem satisfeitos, de maneira geral, com a organização (no caso a SES) em que trabalham.

A Figura 19 mostra que os servidores estão, de maneira geral, satisfeitos na SES (média 3,387).



**Figura 19 – Satisfação geral dos servidores com a organização**

Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

A faixa etária foi um fator que influenciou no nível de satisfação geral dos servidores na SES da seguinte forma:

- Os servidores com até 30 anos estão menos satisfeitos (média 3,010) com a SES do que aqueles com mais de 30 anos (média 3,555).
- Dentro do grupo de servidores acima de 30 anos, há uma diferenciação quanto à satisfação geral na SES em função do nível de escolaridade: aqueles que possuem nível de

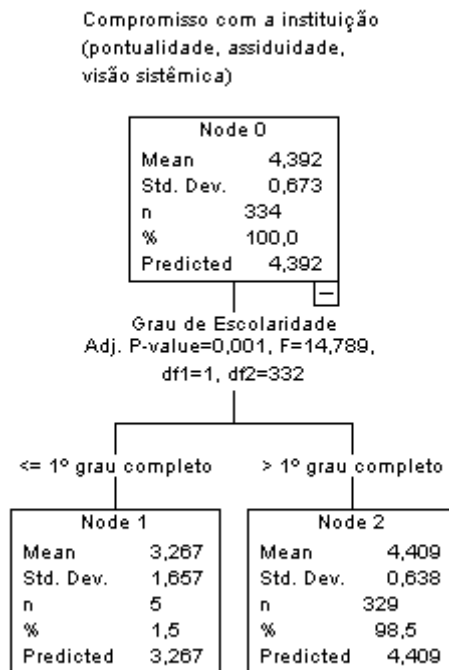
escolaridade até o superior completo estão ainda mais satisfeitos com a SES (média 3,723) do que aqueles que possuem escolaridade acima do nível superior (média 3,304).

Em síntese, o grupo de servidores mais satisfeitos, de maneira geral, com a SES é formado por servidores acima de 30 anos e que possuem até o nível superior completo de escolaridade.

### **7.16 Comprometimento com a instituição**

As questões 52, 53 e 61 do questionário (fazem parte do construto adaptação social e desempenho) avaliaram o nível de comprometimento dos servidores com a instituição a partir dos seguintes aspectos: pontualidade, assiduidade e conhecimento dos objetivos da organização.

Conforme pode ser observado na Figura 20, na média geral, os servidores possuem alto nível de comprometimento com a SES (média 4,392), o que indica que eles procuram não faltar ao trabalho, não chegar atrasados e, ainda, possuem uma visão geral dos objetivos da organização.



**Figura 20 – Compromisso dos servidores com a instituição**

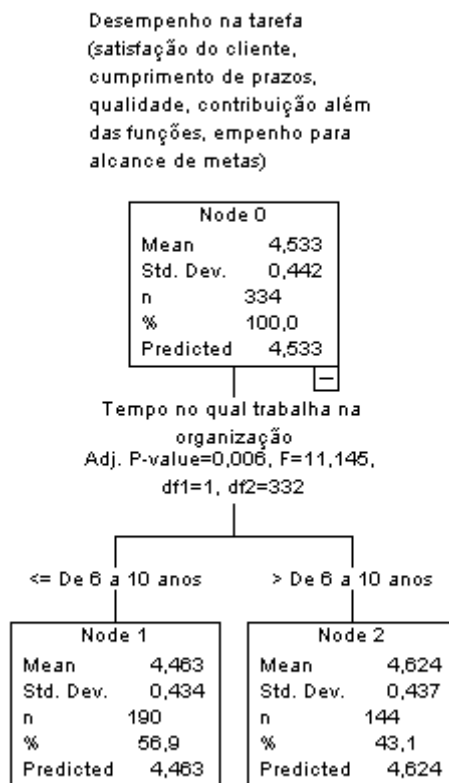
Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

O grau de escolaridade é um fator que interfere no nível de comprometimento dos servidores: o grupo daqueles que possuem até o primeiro grau completo tem menos compromisso com a instituição (média 3,267) do que aqueles que possuem escolaridade acima do primeiro grau completo (média 4,409).

### 7.17 Desempenho na tarefa

No que se refere ao desempenho na tarefa, as questões 56, 57, 58, 62 e 63 do questionário (fazem parte do construto adaptação social e desempenho) avaliaram, por meio da autoavaliação, com que frequência os servidores procuram satisfazer seus clientes (internos e externos); cumprem rigorosamente os prazos; cometem o mínimo de erros possível; contribuem além de suas próprias funções para o alcance de melhores resultados organizacionais e se empenham para cumprir as metas de sua responsabilidade no Acordo de Resultados.

A Figura 21 mostra que, na média geral, os servidores quase sempre desempenham bem suas tarefas (média 4,533).



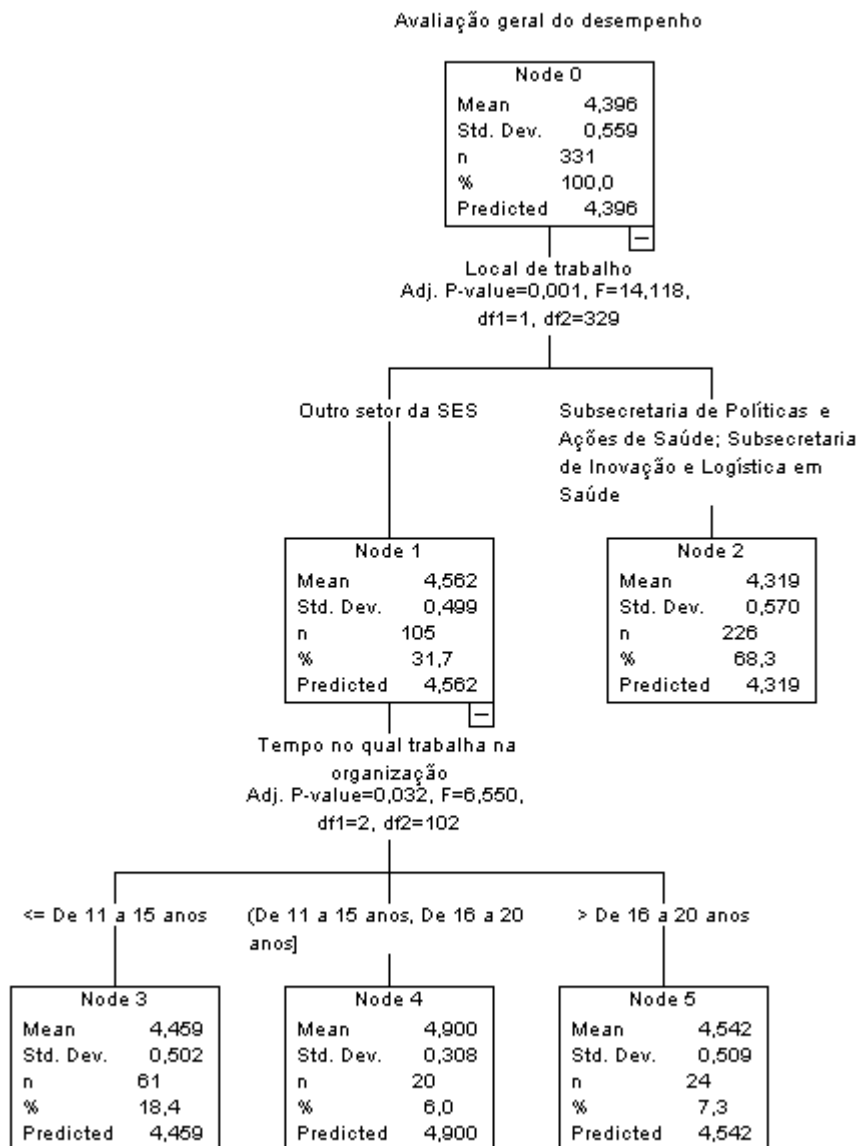
**Figura 21 – Autoavaliação do desempenho na tarefa**

Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

O tempo de trabalho na organização foi um fator que influenciou o desempenho dos servidores na tarefa: os servidores com mais de 10 anos de trabalho na SES apresentam melhor desempenho na tarefa (média 4,624) do que aqueles com menos de 10 anos de trabalho na organização (média 4,463).

### 7.18 Desempenho geral

A questão 64 do questionário (faz parte do construto adaptação social e desempenho) verificou, por meio da autoavaliação, o quanto os servidores consideram seu desempenho como ótimo. Conforme mostra a Figura 22, na média geral, os servidores consideram que seu desempenho é quase sempre ótimo (média 4,396).



**Figura 22 – Autoavaliação geral do desempenho**

Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

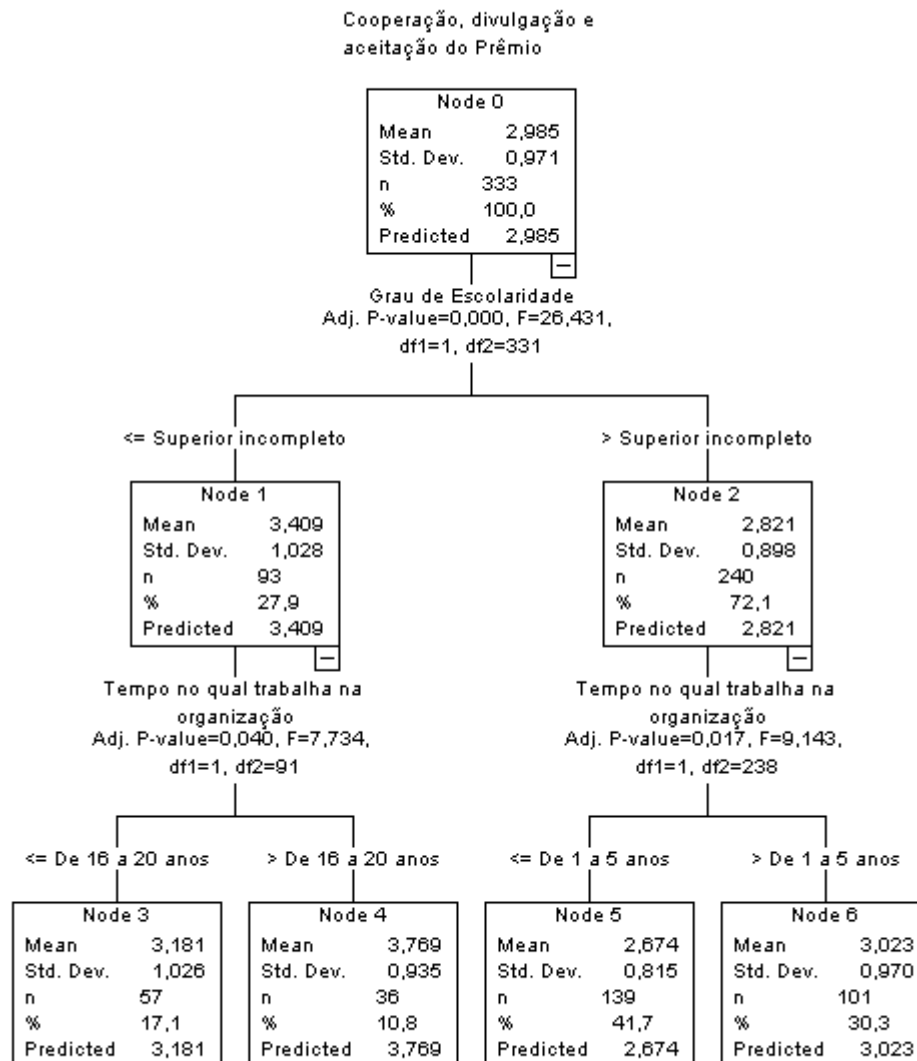
A lotação dos servidores foi um fator que influenciou na autoavaliação dos servidores a respeito de seu desempenho geral: aqueles lotados em setores ligados diretamente ao Gabinete fizeram uma avaliação mais positiva de seu desempenho (média 4,562) do que aqueles lotados na Subsecretaria de Políticas e Ações de Saúde e na Subsecretaria de Inovação e Logística em Saúde (média 4,319).

Observa-se que dentro do grupo de servidores lotados em setores ligados diretamente ao Gabinete, o tempo de trabalho na SES foi um fator que influenciou a percepção dos servidores quanto ao seu desempenho geral: aqueles que se encontram nas faixas de 11 a 15 anos e de 16 a 20 anos de trabalho na SES formam um subgrupo (que corresponde a 6% da amostra) que melhor se autoavaliaram (média 4,900).

### **7.19 Comportamento de aceitação e resistência com a implantação do Prêmio por Produtividade**

As questões 65, 66 e 67 do questionário (que formam o construto *Aceitação ou Resistência ao Prêmio por Produtividade*) avaliaram o comportamento de aceitação ou resistência dos servidores em relação ao Prêmio por Produtividade no que se refere à cooperação dos servidores por meio de sugestões espontâneas sobre como ele poderia dar certo; na divulgação espontânea dos benefícios trazidos pelo Prêmio e à aceitação das regras ao Prêmio como sendo boas para o servidor e para a organização.

Conforme mostra a Figura 23, na média geral, os servidores apresentaram um comportamento resistente à forma como foi implantado o Prêmio (média 2,985).



**Figura 23 – Comportamento dos servidores quanto a cooperação, divulgação e aceitação do Prêmio**

Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

O nível de escolaridade foi um fator que influenciou o comportamento de aceitação ou resistência por parte dos servidores: o grupo de servidores com nível de escolaridade até o superior incompleto apresentou comportamento de aceitação quanto à forma de implantação do Prêmio (média 3,409), enquanto o grupo de servidores com escolaridade mínima de curso superior completo formaram um grupo de resistência (média 2,821).

Dentro do grupo de servidores com escolaridade até o superior incompleto o tempo de trabalho na SES influenciou no nível de aceitação: aqueles com mais de 20 anos de Casa aceitaram e cooperaram mais com a implantação do Prêmio (média 3,769) do que aqueles com menos de 20 anos de trabalho na organização (média 3,181).

Dentro do outro grupo, formado por servidores com escolaridade mínima de curso superior completo (e que, de modo geral, formam um grupo de resistência), o tempo de trabalho na SES influenciou o comportamento de aceitação ou resistência da seguinte forma: aqueles com mais de 5 anos de trabalho na instituição formam um subgrupo que aceitou e cooperou com a forma de implantação do Prêmio (média 3,123), enquanto aqueles com menos de 5 anos de trabalho na instituição formaram o grupo de maior resistência à implantação do Prêmio (média 2,674).

Em suma, na média geral os servidores mostraram-se resistentes à forma como foi implementado o Prêmio por Produtividade. O grupo de servidores mais resistentes, que correspondem a 41,7% da amostra, reúne os que possuem curso superior completo e acima, e trabalham na SES há menos de 5 anos. O grupo de servidores que mostraram maior aceitação e cooperação com a forma de implementação do Prêmio, que corresponde a 10,8% da amostra, reúne os que têm nível de escolaridade até o superior incompleto e trabalham há mais de 20 anos na Secretaria.

É interessante observar que no caso tanto dos servidores com maior como dos servidores com menor nível de escolaridade os subgrupos que apresentam maior aceitação à forma de implantação do Prêmio são constituídos por aqueles com maior tempo de trabalho na organização, enquanto o grupo mais resistente é constituído por servidores com menor tempo de trabalho na SES, contrariando, a princípio, o senso comum de que pessoas com maior tempo de trabalho em uma organização teriam maior tendência de resistir às mudanças organizacionais. Entretanto, os motivos específicos da resistência ou aceitação dos servidores em relação à forma de implantação do Prêmio não foram objeto deste estudo, não sendo possível afirmar que o tempo de trabalho na SES é o principal fator que influencia o comportamento de resistência ou aceitação dos servidores.

## 7.20 Considerações finais sobre a influência das características pessoais e funcionais na percepção dos servidores sobre o Prêmio por Produtividade

Este capítulo investigou se as características pessoais e funcionais – idade, sexo, estado civil, nível de escolaridade, tempo de trabalho na organização, ocupação de cargo gerencial (ou de função gratificada), remuneração total mensal e local de trabalho (setor da SES) – influenciam a percepção dos servidores sobre o Prêmio por Produtividade. Também foi feita a análise da influência do mesmo conjunto de características pessoais e funcionais nos outros dois construtos abordados na pesquisa (e que, de alguma forma, se relacionam com o tema “remuneração variável”): (a) satisfação contextual e comprometimento; e (b) adaptação social e desempenho. A Tabela 30 apresenta a síntese dos resultados encontrados.

**Tabela 30 – Influência das características pessoais e funcionais**

Temas pesquisados (construto/questões específicas)	Idade	Nível de escolaridade	Tempo de trabalho na SES	Ocupação de cargo gerencial (ou função gratificada)	Remuneração total mensal	Local de trabalho (setor da SES)	Média das notas
Alcance de metas (construto)		x					3,423
Relacionamento (construto)	x	x					3,106
Motivação (construto)		x		x	x		3,281
Recompensa (questão 26)				x	x	x	3,246
Qualidade (questão 30)		x					3,427
Produtividade (questão 31)		x					3,523
Pressão no trabalho (construto)		x			x		3,302
Absenteísmo (questão 29)		x					2,965
Desempenho individual (questão 40)		x				x	3,268
Satisfação com a gerência (questão 45)		x					3,647
Organização interna/normas (questão 46)		x					3,202
Capacitação (questão 48)	x				x		2,656
Remuneração (questão 49)		x			x		2,067
Comprometimento/permanência na SES (questão 50)	x	x					3,457
Satisfação geral com a organização (questão 51)	x	x					3,387
Compromisso com a instituição (construto)		x					4,392
Auto avaliação geral do desempenho (questão 64)			x			x	4,396
Comportamento (aceitação e resistência) ao Prêmio (construto)	x	x					2,985

Fonte: Elaborado pela autora, 2009

O nível de escolaridade foi a principal característica pessoal que influenciou a percepção dos servidores em relação aos temas pesquisados, seguido pela idade e pela remuneração total mensal. As características pessoais sexo e estado civil não aparecem na tabela porque não influenciaram em nenhum aspecto a percepção dos servidores.

A última coluna da Tabela 30 apresenta a média das notas dos temas pesquisados. De acordo com a metodologia utilizada, na escala de 1 a 5, quanto mais próximo de 1 pior a avaliação do servidor e quanto mais próximo de 5 melhor a avaliação. A nota 3 indica indiferença por parte do servidor. Assim, conclui-se que a avaliação/percepção dos servidores em relação aos temas pesquisados foi positiva em 14 aspectos e negativa em 4.

Como a maior parte das influências das características pessoais e funcionais distingue grupo de servidores com avaliação positiva (grupo com avaliação mais positiva e grupo com avaliação menos positiva) sobre os temas estudados, é interessante destacar as características pessoais e funcionais dos servidores que apresentaram avaliação negativa sobre algum tema pesquisado:

- Relacionamento – constatou-se que os servidores com nível superior e com menos de 31 anos avaliaram os relacionamentos em função do Prêmio por Produtividade e do Acordo de Resultados de forma negativa (média 2,919). Este grupo corresponde a 15,9% da amostra.
- Motivação – constatou-se a existência de dois grupos de servidores desmotivados: (a) aqueles com nível superior completo ou acima, que recebem até R\$2.000,00 (média 2,960), o qual corresponde a 26% da amostra; (b) aqueles com nível superior completo ou acima, recebem mais de R\$2.000,00 e não ocupam cargo gerencial/sem função gratificada (média 2,985), o qual corresponde a 6,4% da amostra.
- Recompensa – identificaram-se dois grupos de servidores que discordam que o ganho total financeiro é muito maior no sistema atual de gestão: (a) aqueles que não ocupam cargo gerencial/sem função gratificada e que recebem até R\$1.000,00 (média 2,590). Este grupo corresponde a 15% da amostra; (b) aqueles que não ocupam cargo gerencial/sem função gratificada, que recebem mais de R\$1.000,00 e que trabalham na Subsecretaria de

Políticas e Ações de Saúde e na Subsecretaria de Inovação e Logística em Saúde (média 2,898), o qual corresponde a 22,7% da amostra.

- Absenteísmo – de modo geral, os servidores faltam mais ao trabalho no sistema atual de gestão. Somente o grupo de servidores que possui até o nível superior incompleto, que correspondem a 35,5% da amostra, faltam menos no atual sistema de gestão do que no sistema anterior.
- Capacitação – em geral, os servidores mostram-se insatisfeitos com os cursos e treinamentos ofertados pela SES (média 2,656). Somente aqueles com até 25 anos e os servidores acima dos 25 anos e que têm remuneração acima de R\$3.500,00 estão satisfeitos com os cursos e treinamentos ofertados pela Secretaria.
- Remuneração – de modo geral, os servidores estão insatisfeitos com sua remuneração total (média 2,067). O grupo daqueles mais insatisfeitos são os que ganham até R\$1.500,00 e que possuem nível superior completo ou nível de escolaridade mais alto (média 1,585), o qual corresponde a 12,5% da amostra. O grupo daqueles menos insatisfeito com a remuneração (média 2,735) é formado pelos servidores que ganham acima de R\$3.500,00, o qual representa 10,4% da amostra.
- Comprometimento (desejo de permanecer na SES) – constatou-se que o grupo de servidores com menos de 30 anos não têm vontade de continuar trabalhando na SES (média 2,931), o qual representa 30,8% da amostra.
- Comportamento – no geral, os servidores apresentaram um comportamento resistente à forma como foi implantado o Prêmio (média 2,985). Os servidores mais resistentes correspondem a 41,7% da amostra e possuem curso superior completo ou acima e trabalham na SES há menos de 5 anos. O grupo que mostrou maior aceitação e cooperação com a forma de implementação do Prêmio corresponde a 10,8% da amostra, sendo composto por servidores com nível de escolaridade até o superior incompleto e que trabalham há mais de 20 anos na Secretaria.

Finalizadas as análises dos resultados da pesquisa, conforme proposto nos objetivo geral e nos objetivos específicos, o próximo capítulo traz as conclusões da pesquisa e sugestões de estudos futuros sobre remuneração variável no setor público.

## **8. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O Prêmio por Produtividade consiste em uma recompensa financeira concedida anualmente aos servidores de órgãos e entidades que tenham cumprido, parcial ou totalmente, as metas acordadas, a qual pode chegar ao valor de um salário do servidor. É um instrumento de remuneração variável, atrelado ao desempenho, instituído pelo governo de Minas Gerais no contexto do Choque de Gestão. Minas Gerais destaca-se no cenário nacional como o primeiro estado a implementar um instrumento de remuneração variável que abrange todos os servidores de todos os órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual.

O objetivo geral deste trabalho consistiu em analisar a percepção dos servidores da SES sobre o Prêmio por Produtividade, considerando sua metodologia de funcionamento atrelada ao Acordo de Resultados, e suas relações com o desempenho funcional e a adaptação social.

Foi realizada uma pesquisa de campo de natureza descritiva, usando-se o método de estudo de caso, na Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais (nível central). Utilizaram-se três técnicas de coleta de dados: pesquisa documental, entrevista semi-estruturada e questionário fechado, a fim de possibilitar a diminuição das limitações encontradas em cada técnica. O questionário foi construído a partir do questionário validado por Reis Neto (2004) e do Inventário de Medida de Resistência a Mudança, desenvolvido e validado por Marques et al. (2005, 2006). Obtiveram-se 339 questionários respondidos de um universo de 746 servidores, com de 4% de margem de erro.

A análise da percepção dos servidores em relação ao Prêmio por Produtividade e, de certa forma, do Acordo de Resultados, uma vez que estas duas ferramentas de gestão são inter-relacionadas, foi realizada, com base nos seguintes construtos: valor do prêmio; alcance de metas; relacionamento; satisfação e credibilidade; motivação; justiça e pressão no trabalho.

A maioria dos servidores (76%) avaliou positivamente o valor do Prêmio recebido em 2008 e a metade avaliou positivamente o valor que iriam receber em 2009. Entretanto, não se pode considerar que houve queda no percentual de servidores satisfeitos com o valor do Prêmio de 2008 para 2009, pois quando da realização da pesquisa (junho/2009) os servidores ainda não haviam recebido o Prêmio em 2009 e muitos desconheciam qual seria o seu valor.

Quanto ao trabalho sob o regime de metas, apurou-se que quase 70% dos servidores estão satisfeitos ou muito satisfeitos em trabalhar sob o regime de metas. Cabe lembrar que antes do Acordo de Resultados não havia o estabelecimento de metas. Mas ainda há uma parcela considerável (21,2%) que se mostra indiferente ao trabalho sob o regime de metas. Isso aponta algum desalinhamento neste sistema, que pode ser aperfeiçoado. De qualquer forma, a média das notas deste construto foi 3,423, indicando uma avaliação positiva dos servidores em relação ao trabalho sob o regime de metas.

Quanto aos relacionamentos dos servidores entre si, dos servidores com suas chefias e dos servidores com a organização, em função do Prêmio por Produtividade, a avaliação dos servidores também foi positiva, apontando bom nível de adaptação social. Entretanto, observa-se que é alto o percentual de servidores que se mostraram indiferentes às proposições de que o sistema atual de gestão facilita o trabalho em equipe (30,5%); que há um melhor relacionamento com os colegas no atual sistema de gestão (39,8%); e que há um melhor relacionamento com a chefia no atual sistema de gestão (40,3%).

Quanto à credibilidade geral dos servidores em relação ao Prêmio, a percepção dos servidores apresenta certa homogeneidade: 28,6% consideram ruim ou regular; 35,4% consideram boa; e 33% consideram muito boa ou ótima. Os dados sugerem que ainda há um percentual considerável de servidores que, apesar de receberem o Prêmio por Produtividade, não confiam no sistema.

No que se refere à justiça percebida pelos servidores em virtude do critério de divisão das recompensas monetárias entre os participantes do Prêmio por Produtividade, constatou-se que 36,3% consideram os critérios justos ou muito justos; 27,7% são indiferentes à questão de justiça; e 31% consideram os critérios muito injustos ou injustos. Estes dados indicam um grau elevado de servidores que consideram os critérios de distribuição dos valores do Prêmio com algum grau de injustiça ou que são indiferentes (não acham justo nem injusto). Esse é um ponto que merece discussão por parte dos idealizadores do Prêmio.

Na análise geral, os servidores da SES mostram-se motivados no atual sistema de gestão. Constatou-se que 42,5% dos servidores acreditam que no sistema atual de gestão tem-se mais

vontade e disposição para se esforçar no trabalho. Os dados da pesquisa indicam que o regime de metas e a remuneração variável incentivam os servidores a melhorar seu desempenho ou, pelo menos, que não é um sistema que tende a gerar desmotivação no trabalho.

A análise dos fatores relacionados à pressão no trabalho permite concluir que o sistema atual de gestão gera mais pressão no trabalho do que o sistema anterior de gestão no que se refere à autocobrança por resultados e às cobranças por parte da chefia. Já entre os colegas de trabalho não houve aumento de pressão.

Na visão dos servidores, a avaliação geral do Prêmio por Produtividade foi positiva. Mais da metade dos servidores (58,4%) o avaliou como muito bom ou ótimo; 26,5% como bom; e apenas 13,8% como ruim ou regular.

A análise da satisfação contextual e do comprometimento dos servidores revelou que 74,9% dos servidores estão insatisfeitos com a remuneração total e apenas 16% estão satisfeitos. Esses dados sugerem que, apesar da satisfação geral dos servidores com o Prêmio por Produtividade, a questão remuneratória como um todo ainda é um ponto de insatisfação.

Apesar de a remuneração total ser um ponto de insatisfação, a maioria dos servidores (59,6%) manifestou vontade de continuar trabalhando na SES e 58,1% dos servidores estão satisfeitos na organização. Pode-se concluir que há outros fatores além da remuneração total que incidem de forma preponderante na satisfação dos servidores da SES.

A percepção dos servidores a respeito do impacto do Prêmio por Produtividade no desempenho funcional foi positiva: mais da metade apontou que há maior qualidade (56,1%) e maior produtividade (58,4%) no sistema atual de gestão, do que no sistema anterior. Esses dados sugerem que a definição de metas e a remuneração variável a partir do cumprimento das metas são fatores que contribuíram para o aumento da eficiência e da eficácia na SES.

Sobre o desempenho individual, 40,9% dos servidores avaliaram que, de maneira geral, apresentam um melhor desempenho no sistema atual de gestão, enquanto 17,1% percebem que tinham melhor desempenho no sistema anterior de gestão. 39% dos servidores manifestaram que seu desempenho individual não mudou em função da alteração do sistema

de gestão. Em relação ao desempenho organizacional, a maioria dos servidores (62,8%) avaliou que o sistema atual de gestão conduz a organização a um melhor desempenho do que o sistema anterior de gestão. No que se refere à adaptação funcional – relacionamento dos servidores entre si, com suas chefias, bem como o trabalho em equipe – os servidores avaliaram estes itens de forma mais positiva no atual sistema de gestão.

Na autoavaliação, a maioria dos servidores se autoavaliou como apresentando um ótimo desempenho. Apesar da tendência de superestimar o próprio desempenho, este dado sugere que eles estão se empenhando para obter um melhor desempenho.

Ao se comparar o sistema atual com o sistema anterior de gestão, quando não havia o Prêmio por Produtividade e tampouco a contratualização de resultados, concluiu-se que a maioria dos servidores preferem o sistema atual de gestão. Entretanto, ainda há uma boa parcela de servidores que não conseguiu perceber se as mudanças no sistema de gestão introduzidas pelo Prêmio por Produtividade foram positivas ou negativas.

Os aspectos mais bem avaliados no sistema atual de gestão quando comparado ao sistema anterior foram: há maior incentivo para o esforço no trabalho; e o sistema atual de gestão é o que conduz a organização a um melhor desempenho. O aspecto de maior insatisfação dos servidores no sistema atual de gestão retratado por 42,8% prende-se ao fato de não saberem exatamente o que fazer para melhorar a remuneração no sistema atual de gestão.

A análise do comportamento de aceitação ou resistência dos servidores em relação à forma de implementação do Prêmio por Produtividade revelou que, tomando a média geral, os servidores são resistentes à forma como foi implementado o Prêmio por Produtividade. Entretanto, 34% dos servidores divulgaram espontaneamente os benefícios do Prêmio e 52,8% acataram as regras para ter direito ao Prêmio por Produtividade como sendo boas para si e para a organização. Somente 12,7% dos servidores manifestam comportamento de resistência à implantação do Prêmio e 31,6% mostram-se indiferentes.

Este trabalho também investigou se as características pessoais e funcionais – idade, sexo, estado civil, nível de escolaridade, tempo de trabalho na organização, ocupação de cargo gerencial (ou de função gratificada), remuneração total mensal e local de trabalho (setor da

SES) – influenciam a percepção dos servidores sobre o Prêmio por Produtividade. Os resultados revelam que o nível de escolaridade foi a principal característica pessoal que influenciou a percepção dos servidores em relação aos temas pesquisados, seguido por idade e remuneração total mensal. As características pessoais sexo e estado civil não influenciaram a percepção dos servidores em nenhum aspecto.

Tendo em vista a conclusão do predomínio da avaliação positiva dos servidores quanto ao Prêmio por Produtividade e ao Acordo de Resultados e a preferência ao modelo atual de gestão quando comparado ao modelo anterior, considera-se importante ponderar a existência de pontos de insatisfação e pontos de avaliação negativa dos servidores em relação a estes instrumentos de gestão. Espera-se que estas informações sejam úteis à tomada de decisão dos gestores públicos na realização de possíveis alterações na metodologia/funcionamento da remuneração variável implementada.

Um dos aspectos negativos se refere ao baixo percentual de servidores (22,4%) que possuem conhecimento muito bom ou ótimo do Prêmio por Produtividade. Quase 50% dos servidores manifestou possuir nível de conhecimento ruim ou regular sobre o Prêmio e 31,6% consideram ter um nível bom de conhecimento. Estes dados sugerem uma divulgação limitada a respeito do funcionamento do Prêmio, o que tende a contribuir para causar resistência a esta inovação na forma de remuneração.

As metas estabelecidas por equipe não estão claras para todos. Assim, este critério para recebimento do Prêmio não tem a transparência necessária para ótimo funcionamento do sistema. Grande parte dos servidores (42,8%) não sabe o que fazer para melhorar a remuneração no sistema atual de gestão. Os dados da pesquisa permitem apontar que existe deficiência no processo de comunicação a respeito do Prêmio por Produtividade e do regime de trabalho sob metas.

Também é preciso considerar que é alta a porcentagem de servidores (31%) que avaliaram como tendo algum grau de injustiça nos critérios de distribuição do Prêmio, pois, conforme expõem Folger e Konovsky (1989), as pessoas não focam apenas no valor a ser recebido, mas observam também o critério de distribuição da remuneração variável, e a percepção de (in) justiça no processo de distribuição das recompensas pode influenciar a satisfação.

Em suma, analisando de forma sistêmica as características do Prêmio por Produtividade, sua relação com o Acordo de Resultados e os resultados da pesquisa, conclui-se que a introdução da remuneração variável vinculada ao cumprimento de metas trouxe vantagens e benefícios tanto para os servidores quanto para a organização pesquisada. Estes benefícios, em sua maioria, são percebidos pelos servidores que julgam apresentar melhor desempenho no sistema atual de gestão.

Estudos em nível mundial apontam que, em regra, os programas de remuneração variável não são capazes de gerar por si só aumento no desempenho. Mas as transformações necessárias para sua implementação levam à melhoria da gestão pública, sendo que o alinhamento dos esforços dos servidores em torno das prioridades estabelecidas é um desses efeitos derivados que esse processo de mudança é capaz de gerar (Perry et al., 2009). Considera-se que a criação do Prêmio por Produtividade por si só, apenas como complemento salarial (14º salário), não seria um instrumento capaz de melhorar o desempenho dos servidores e o desempenho institucional. Foi todo o contexto em que o Prêmio foi criado, de reestruturação geral da máquina estatal, e, sobretudo sua lógica de funcionamento vinculada ao Acordo de Resultados que propiciou, na visão de seus servidores, o aumento da eficiência na SES e, possivelmente, em outros órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual.

Apesar das falhas que ainda persistem no funcionamento do Prêmio por Produtividade e do Acordo de Resultados, a iniciativa do governo de Minas Gerais de implementar um sistema de remuneração variável atrelado ao cumprimento de metas em todos os órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual pode ser considerada como uma quebra de paradigmas e uma inovação na gestão de pessoas no setor público brasileiro.

No desenvolvimento desta pesquisa, mesmo com a adoção de procedimentos metodológicos considerados adequados, observaram-se algumas limitações. Primeiramente, este estudo utilizou o método de estudo de caso, que apresenta, de um lado, como característica o aprofundamento do estudo das questões de interesse, permitindo o conhecimento e a análise intensiva do tema abordado, mas, de outro lado, impede que as conclusões obtidas sejam generalizadas para outros objetos de estudo. Devido ao elevado quantitativo do quadro de servidores públicos estaduais, optou-se por pesquisar a SES, conforme motivação já

explicitada. Acredita-se que, com certo cuidado, os dados e as conclusões encontradas podem ser utilizadas para a análise de outras organizações públicas com características organizacionais semelhantes à estudada nesta pesquisa. Pelo fato de este trabalho ter-se baseado na percepção dos servidores, sabe-se que a percepção é subjetiva e que as opiniões coletadas no momento da pesquisa podem não ser as mesmas em outro momento. Essas limitações, no entanto, não invalidam os dados encontrados.

Finalmente, sugere-se a realização de novos estudos sobre remuneração variável no setor público. Para as futuras pesquisas, sugere-se introduzir novos métodos de coleta e análise de dados além do método quantitativo. Como é sabido, nenhum método encerra em si mesmo todas as potencialidades de análise para todas as situações. Nesse sentido, a realização de entrevistas em profundidade com os servidores pode enriquecer e complementar os dados do trabalho. Outra possibilidade de pesquisa do tema “remuneração variável no setor público” é realizar estudos acerca da percepção dos gerentes quanto à melhoria do desempenho dos servidores em função do Prêmio por Produtividade e do Acordo de Resultados.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Kátia de; NUNES, Alessandra Quintella; VILELA, Antônio Carlos, et al. Remuneração Variável: a influência da comissão na motivação do garçom. **XI Seminário em Administração FEA/USP**. São Paulo, 28 e 29 de agosto de 2008. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/Semead>>. Acesso em: 29 de outubro de 2008.

ANASTASIA, Antônio A. Antecedentes e origem do choque de gestão. In: VILHENA, Renata; MARTINS, H; MARINI, C.; GUIMARÃES, T. B. (Orgs.). **O choque de gestão em Minas Gerais: políticas de gestão pública para o desenvolvimento**. Belo Horizonte: UFMG, 2006.

ANDRADE, Marcelo Machado Teixeira de. O sistema de recompensa na empresa do futuro. **Revista de Administração de Empresas**. v.31, n.1, p. 49-53 jan/mar. 1991.

ASSIS, Luis Otávio Milagres de; REIS NETO, Mário Teixeira. Principais características do sistema de remuneração variável no Choque de Gestão em Minas Gerais: o Acordo de Resultados e o Prêmio por Produtividade. In: **II Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho - EnGPR**. Curitiba, Paraná, 15-17 de outubro de 2009.

BARNETT, Vic. **Sample survey: principles and methods**. London: Arnold, 1991.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Novo exame preocupado da avaliação de desempenho. **Revista de Administração da USP – RAUSP**. v. 18, n. 2, p. 5-11, abril/junho de 1983.

BOHLANDER, George, SNELL, Scott & SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Thompson, 2003.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.41, n.1, p. 8-15, jan/mar. 2001.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado, 1988.

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 19 de 4 de junho de 1998**. Disponível em: [www.presidencia.gov.br/legislacao/base da legislação federal do brasil](http://www.presidencia.gov.br/legislacao/base%20da%20legislacao%20federal%20do%20brasil). Acesso em: 23 de outubro de 2008.

BRYMAN, Alan. **Research Methods and Organization Studies**. London: Unwin Hyman, 1992.

CUNHA JUNIOR, Luiz A. P. da. O governo matricial em Minas Gerais: implantando o choque de gestão. **In: IX Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**, Madrid, Espana, 2-5, nov. 2004.

DECENZO, D. A.; ROBBINS, S. P. **Fundamentals of human resources management**. John Wiley & Sons, New Jersey, 2004.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 11ªed. São Paulo: Atlas, 1999.

DUARTE, Kênnya; LEMOS, Carolina; MARINI, Caio; MARTINS, Humberto Falcão. Acordo de Resultados. In: VILHENA, Renata; MARTINS, H.; MARINI, C.; GUIMARÃES, T. B. (Orgs.). **O choque de gestão em Minas Gerais: políticas de gestão pública para o desenvolvimento**. Belo Horizonte: UFMG, 2006.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

ESTADO paga prêmio por produtividade a servidores ativos. **Jornal WebMinas**, Belo Horizonte, 5/9/2008. Disponível em: <[http://www.jornalwebminas.com.br/interior\\_noticia.php?noticia=8333](http://www.jornalwebminas.com.br/interior_noticia.php?noticia=8333)> Acesso em: 23 de outubro de 2008.

FISCHER, André Luiz. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil – um estudo sobre as empresas consideradas exemplares**. 1998. Tese de doutorado. São Paulo: FEA/USP, 1998.

FISCHER, André Luiz. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FRANÇA, Ana Cristina Limongi; FLEURY, Maria Tereza Leme (orgs.). **As pessoas na Organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FLANNERY, THOMAS P.; HOFRICTER, DAVID A; PLATTEN, PAUL E. Alinhando a remuneração à estratégia de mudanças e à cultura das organizações. **RAE Light**, v.3, n.1, p. 22-27, 1996.

FOLGER, Robert; KONOVSKY, Mary. Effects of procedural and disruptive justice on reactions to pay raise decisions. **Academy of Management Journal**. Briarcliff Manor, v..32, n.1, p. 115-130, Mar. 1989.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GONÇALVES, Carlos Alberto; MEIRELES, Anthero de Moraes. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

GREENWOOD, E. **Metodologia de la investigacion social**. Piados: Buenos Aires, 1973.

GUIMARÃES, T. A.; NADER, R. M.; RAMAGEM, S. P. Avaliação de desempenho de pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e à avaliação organizacionais. **In: XXI Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD)**, 1997, Rio das Pedras - RJ. Anais do XXI ENANPAD. Rio das Pedras, RJ. : Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ANPAD), 1997. v. CD. p. 01-15.

HIPÓLITO, José Antônio Monteiro; REIS, Germano Glufe. A avaliação com instrumento de gestão. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (org). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

HIPÓLITO, José Antônio Monteiro. **Administração Salarial**: a remuneração por competências como diferencial competitivo. São Paulo: Atlas, 2006.

KANTER, Rosabeth Moss. O Ataque ao Salário, 1987 In: VROON, V. **Gestão de Pessoas, Não de Pessoal**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1997.

KASS, G., 1980. **An exploratory technique for investigating large quantities of categorical data**. *Applied Statistics* 29, pp. 119-127.

KILIMNIK, Zélia Maria. Avaliação de desempenho: conceitos, aspectos críticos e métodos. **Depe - Estudos Pesquisas da Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais**, v. 01, n. Ano I, p. 23-36, 1996.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

LAWLER III, Edward E. **Pay and organizational development**. Reading, Massachussettes: Addison Wesley, 1981.

LAWLER III, Edward. **The Ultimate Advantage**: Creating the High Involvement Organization. San Francisco: Jossey-Brass, 1992.

LAWLER III, Edward. **Rewarding excellence**: paying strategies for the new economy. San Francisco: Jossey-Brass, 2000.

LEVINSOM, Harry (1976). Avaliação de Que Desempenho? In: VROOM, Victor. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LONGO, Francisco. **Mérito e flexibilidade**: a gestão das pessoas no setor público. São Paulo: FUNDAP, 2007.

LUCENA, Maria Diva da Salette. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1995.

MARCONI, Nelson. Gestão de recursos humanos nas organizações sociais. **In: IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**, Madrid, España, 2 – 5 Nov. 2004.

MARINAKIS, Andrés E. A participação dos trabalhadores nos lucros e resultados das empresas no Brasil: um instrumento para acelerar a reestruturação necessária. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 37, n. 4, p. 56-64, out/dez. 1997.

MATTAR, Fauze Nagib. **Pesquisa de Marketing** – Edição Compacta. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MELO, Frederico César Silva. **Avaliação de Desempenho no Setor Público**. II Congresso de Gestão Pública do Rio Grande do Norte. 10 de junho de 2008. Disponível em: < [www.searh.rn.gov.br](http://www.searh.rn.gov.br) > Acesso em: 24 de novembro de 2008.

MELO, Frederico César Silva; NEVES, Fernanda de Siqueira. O Estado para resultados em Minas Gerais: inovações no modelo de gestão. **In: XII Congreso Internacional Del CLAD sobre La Reforma del Estado y de la Administración Pública**. Santo Domingo, República Dominicana, 30 oct-2nov. 2007.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MINAS GERAIS. Constituição (1989). **Constituição do Estado de Minas Gerais**. Belo Horizonte, MG: Assembléia Legislativa, 1989. Disponível em <<http://www.almg.gov.br/>>. Acesso em: 20 de outubro de 2008.

MINAS GERAIS, **Decreto nº 44.873, de 14 de agosto de 2008**. Regulamenta a Lei nº 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. Minas Gerais. Belo Horizonte, MG. Disponível em <<http://www.almg.gov.br/>>. Acesso em: 20 de outubro de 2008.

MINAS GERAIS, **Lei Complementar nº 71, de 30 de julho de 2003**. Institui a Avaliação periódica de Desempenho Individual, disciplina a perda de cargo público e de função pública por insuficiência de desempenho do servidor público estável e do detentor de função pública na Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo e dá outras

providências. Minas Gerais. Belo Horizonte, MG. Disponível em <<http://www.almg.gov.br/>>. Acesso em: 20 de outubro de 2008.

MINAS GERAIS, **Lei nº 17.600, de 1º de julho de 2008**. Disciplina o Acordo de Resultados e o Prêmio por Produtividade no âmbito do Poder Executivo e dá outras providências. Minas Gerais. Belo Horizonte, MG. Disponível em <<http://www.almg.gov.br/>>. Acesso em 20 de outubro de 2008.

NASSUNO, Marianne. **Demissão por insuficiência de desempenho na reforma gerencial: avanços e desafios**. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública, 1998.

OBBERG, Winston (1972). Torne a avaliação de desempenho relevante. In: VROOM, Victor. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, Kamila Pagel. Gestão de Recursos Humanos no Estado de Minas Gerais: retenção de pessoas do cargo de especialista em políticas públicas e gestão governamental. **Dissertação de mestrado** em Administração. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas da Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2008.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO-OCDE. **Paying for performance: policies for government employees**. Paris: OECD, publishing, 2005.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS-ONU. A gestão de pessoas como um recurso estratégico. **Revista do Serviço Público**. Vol.57, nº3, jul-set2006. Brasília: ENANP, 2006.

PACHECO, Regina. **Mensuração de desempenho no setor público: os termos de um debate**. Disponível em: [http://www.top.org.ar/boletin/boletin\\_br.htm](http://www.top.org.ar/boletin/boletin_br.htm). Acesso em 15 de setembro de 2009.

PECI, Alketa; LEMOS, Carolina Siqueira; MENESES, Cecília Milagros Rosas; FARIA, Daniela de Melo; VÉRAS, Marcelo Lima. O Processo de Avaliação de Desempenho Individual no Choque de Gestão Mineiro. In: **EnANPAD, 2008**, Rio de Janeiro/RJ, 2008. EnANPAD, 2008. V.32, p. 405.

PEREIRA FILHO, J. L. e WOOD Jr. T. Remuneração Estratégica: a nova vantagem competitiva. **Revista de Administração de Empresas Light**, São Paulo: v.2, n.4, p. 21-25, 1995.

PERRY, J. L. et al. Back to the future? Performance-related pay, empirical research and the perils of persistence. **Public Administration Review**, 69(1):1-31, January-February, 2009.

PONTES, Benedito Rodrigues. **A Competitividade e a Remuneração Flexível**. São Paulo: LTr, 1995.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de Desempenho: Nova Abordagem: Métodos de Avaliação Individual e de Equipes**. 8ª ed. São Paulo: LTr, 2002.

REIS NETO, Mário Teixeira. **A remuneração variável na percepção dos empregados e suas conseqüências na motivação e no desempenho**. 2004. Tese de doutorado em Administração. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas da Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de casos**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSA, Fernanda Della. **Participação nos lucros ou resultados: a grande vantagem competitiva**. 3ª ed. São Paulo: Thomson, 2006.

ROSA, Márcio Fernando Elias. **Direito Administrativo**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

SANTOS, R. **Administração de salários na empresa**. São Paulo: LTr, 1975.

SEGOV. Governo do Estado de Minas Gerais – Secretaria de Estado de Governo de Minas Gerais. **Aécio Neves propõe alteração no Prêmio por Produtividade**. Belo Horizonte, 200. Disponível em: <<http://www.mg.gov.br/>>. Acesso em: 05 de dezembro de 2009.

SEPLAG a. Governo do Estado de Minas Gerais – Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. **Prêmio por Produtividade**. Informações atualizadas sobre o Prêmio por Produtividade. Belo Horizonte [2007?]. Disponível em: <<http://www.planejamento.mg.gov.br/>>. Acesso em: 23 de outubro de 2008.

SEPLAG b. Governo do Estado de Minas Gerais – Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. **Contratualização de Resultados**. Apresentação informações do Acordo de Resultados, em power point. Belo Horizonte [2007?]. Disponível em: <<http://www.planejamento.mg.gov.br/>>. Acesso em: 23 de outubro de 2008.

SEPLAG c. Governo do Estado de Minas Gerais – Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. **Resultado da Avaliação Institucional de 2007**. Belo Horizonte, 2008. Disponível em: <<http://www.planejamento.mg.gov.br/>>. Acesso em: 23 de outubro de 2008.

SAUDE. Governo do Estado de Minas Gerais – Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais. **Institucional**. Belo Horizonte, 2008. Disponível em: <<http://www.saude.mg.gov.br/>>. Acesso em: 23 de outubro de 2008.

SILVA, Antônio Carlos Ribeiro de. **Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade:** orientações de estudos, projetos, relatórios, monografias, dissertações, teses. São Paulo: Atlas, 2003.

SILVA, Jomara; BERNARDI, Mônica; JORGE, Maria Aparecida. Avaliação de Desempenho Individual. In: VILHENA, Renata; MARTINS, H.; MARINI, C.; GUIMARÃES, T. B. (Orgs.). **O choque de gestão em Minas Gerais:** políticas de gestão pública para o desenvolvimento. Belo Horizonte: UFMG, 2006.

STOFFEL, Inácio. **Administração do desempenho:** metodologia gerencial de excelência. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed.: ABRH-Nacional, 2000.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica;** tradução de Arlindo Vieira Ramos, 8. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

TRIOLA, Mario F., **Introdução à Estatística** – Rio de Janeiro: Editora LTC, 2001.

TUMA, Fábila. **Participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados das empresas:** incentivo à eficiência ou substituição dos salários? São Paulo: LTr, 1999.

ULRICH, D. et al. **The HR scorecard.** Boston: Harvard Business School Press, 2001.

VASCONCELOS, Kleber Albuquerque de; SILVA, Georgina Alves Vieira da. A aplicação da remuneração variável: conectando o sistema de recompensas ao Balanced Scorecard. In: **XXI Enanpad, 2007,** Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: Anpad, 2007.

VILHENA, Renata a. Entrevista da secretária de Estado de Planejamento e Gestão, Renata Vilhena para a Rede Minas. **Agência Minas.** Belo Horizonte, data de publicação: 14/8/2008. Assuntos: Assinatura de decreto que regulamenta Acordo de Resultados e Prêmio de Produtividade dos servidores do Estado. Disponível em: < <http://www.agenciaminas.mg.gov.br>>. Acesso em: 23 de outubro de 2008.

VILHENA, Renata b. Entrevista da secretária de Estado de Planejamento e Gestão, Renata Vilhena, sobre decreto que regulamenta Acordo de Resultados e Prêmio por Produtividade. **Agência Minas.** Belo Horizonte, data de publicação: 14/8/2008. Assuntos: Prêmio por Produtividade para os servidores públicos. Disponível em: < <http://www.agenciaminas.mg.gov.br>>. Acesso em: 23 de outubro de 2008.

VILHENA, Renata; ATHAYDE, Luiz Antônio. Choque de gestão na administração pública. In: **X Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública,** Santiago, Chile, 18-21 Oct, 2005.

XAVIER, Paulo Roberto; SILVA, Mateus de Oliveira; NAKAHARA, Júlio Massaki. **Remuneração variável:** quando os resultados falam mais alto. São Paulo: Makron Books, 1999.

WEITZMAN, Martin L. **A economia participativa:** superando a estagflação. São Paulo: Pioneira, 1987.

WOOD, Jr. T.; PICARELLI FILHO, V. P. **Remuneração Estratégica:** a nova vantagem competitiva. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

YIN, Robert. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos.** 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## APÊNDICE 1 – Instrumento de Pesquisa

### Pesquisa sobre a percepção dos servidores da Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais a respeito do Prêmio por Produtividade e sua influência no desempenho

Prezado(a) Servidor(a),

Esta pesquisa está sendo desenvolvida com o objetivo **exclusivamente acadêmico** sob a responsabilidade do Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – CEPEAD, ligado à UFMG.

- **Não existem respostas certas ou erradas**, o importante é que você dê sua opinião.
- Suas respostas serão anônimas. **Não escreva seu nome em qualquer lugar do questionário.**
- Responda com toda sinceridade às questões propostas. Você precisará de apenas 30 minutos para responder.

Obrigados pela sua colaboração!

Ariane Rocha Albergaria  
Mestranda em Administração/UFMG

Antônio Luiz Marques, PhD  
Professor UFMG / Orientador

#### PARTE 1 - Leia as perguntas abaixo e responda marcando um X em apenas uma alternativa.

1. Idade:

- 1.1( ) até 25 anos  
1.2( ) de 26 a 30 anos  
1.3( ) de 31 a 35 anos  
1.4( ) de 36 a 40 anos  
1.5( ) de 41 a 45 anos  
1.6( ) acima de 45 anos

2. Sexo:

- 2.1( ) Feminino  
2.2( ) Masculino

3. Estado civil:

- 3.1( ) Solteiro  
3.2( ) Casado (legalmente ou não)  
3.3( ) Separado ou divorciado  
3.4( ) Viúvo

4. Qual é o seu maior nível de escolaridade?

- 4.1( ) 1º grau incompleto  
4.2( ) 1º grau completo  
4.3( ) 2º grau incompleto  
4.4( ) 2º grau completo  
4.5( ) Superior incompleto  
4.6( ) Superior completo  
4.7( ) Pós-graduação  
4.8( ) Mestrado/doutorado

5. Há quanto tempo você trabalha nesta organização?

- 5.1( ) Menos de 1 ano  
5.2( ) mais de 1 até 5 anos  
5.3( ) mais de 5 até 10 anos  
5.4( ) mais de 10 até 15 anos  
5.5( ) mais de 15 até 20 anos  
5.6( ) mais de 20 anos

6. Você ocupa algum cargo de chefia/gerência/coordenação/supervisão ou possui função gratificada?

- 6.1( ) Sim  
6.2( ) Não

7. Qual é a sua **remuneração total mensal**?

- 7.1( ) Até R\$ 1.000,00  
7.2( ) Mais de R\$ 1.000,00 até R\$ 1.500,00  
7.3( ) Mais de R\$ 1.500,00 até R\$ 2.000,00  
7.4( ) Mais de R\$ 2.000,00 até R\$ 2.500,00  
7.5( ) Mais de R\$ 2.500,00 até R\$ 3.000,00  
7.6( ) Mais de R\$ 3.000,00 até R\$ 3.500,00  
7.7( ) Mais de R\$ 3.500,00 até R\$ 4.000,00  
7.8( ) Mais de R\$ 4.000,00

**Você trabalha na:**

- ( ) Subsecretaria de Políticas e Ações de Saúde  
( ) Subsecretaria de Inovação e Logística em Saúde  
( ) Outro setor da SES

**PARTE 2 - Leia as afirmativas e responda marcando com um X na nota que corresponde à sua avaliação**

	Como você avalia o seu nível de satisfação em relação aos itens:	1 Muito Insatisfeito	2 Insatisfeito	3 Indiferente	4 Satisfeito	5 Muito Satisfeito
8	O valor que você recebeu de Prêmio por Produtividade no ano passado.	1	2	3	4	5
9	O valor previsto a receber de Prêmio por Produtividade neste ano.	1	2	3	4	5
10	A adequação das metas de sua equipe ao que realmente você faz.	1	2	3	4	5
11	Trabalhar, de uma maneira geral, sob o regime de metas.	1	2	3	4	5
12	A relação de parceria entre os servidores e a organização construída por causa do Prêmio por Produtividade e do Acordo de Resultados.	1	2	3	4	5
	Como você avalia:	1 Ruim	2 Regular	3 Bom	4 Muito bom	5 Ótimo
13	Seu nível de conhecimento/informações sobre o Prêmio por Produtividade.	1	2	3	4	5
14	O relacionamento entre servidores devido ao Prêmio por Produtividade.	1	2	3	4	5
15	A relação dos chefes com os servidores em função do Prêmio por Produtividade.	1	2	3	4	5
16	A credibilidade geral do Prêmio por Produtividade.	1	2	3	4	5
17	As vantagens do Prêmio por Produtividade para você.	1	2	3	4	5
18	O Prêmio por Produtividade de uma maneira geral.	1	2	3	4	5

	Como você avalia:	1 Muito baixa(o) ou muito pequena(o)	2 Baixa(o) ou pequena(o)	3 Indiferente	4 Alta(o) ou grande	5 Muito alta(o) ou muito grande
19	O tempo que você dedica ao trabalho por causa do Prêmio por Produtividade.	1	2	3	4	5
20	As cobranças sobre você para alcançar as metas da equipe.	1	2	3	4	5
21	A dificuldade para se alcançar <b>todas</b> as suas metas individuais.	1	2	3	4	5
22	A dificuldade para se alcançar <b>todas</b> as metas de sua equipe.	1	2	3	4	5

	Como você avalia o nível de justiça em relação:	1 Muito injusto	2 Injusto	3 Indiferente	4 Justo	5 Muito justo
23	O critério de divisão do bolo de recompensas monetárias entre os participantes do Prêmio por Produtividade	1	2	3	4	5

**PARTE 3** - Leia atentamente as questões e responda marcando com um X na nota que corresponde à sua avaliação.  
Esta parte objetiva comparar o **sistema anterior de gestão** (sem o Prêmio por Produtividade e sem metas por equipe) com o **sistema atual de gestão** (com o Prêmio por Produtividade e com a definição as metas por equipe em virtude do Acordo de Resultados).

	Qual o seu nível de concordância em relação às afirmativas: Lembre-se que: <b>Sistema anterior de gestão</b> = não havia Prêmio e nem metas definidas por equipe <b>Sistema atual de gestão</b> = há Prêmio e metas definidas por equipe	1 Discordo totalmente	2 Discordo	3 Indiferente	4 Concordo	5 Concordo totalmente
24	Há maior incentivo para o esforço no trabalho no sistema atual de gestão.	1	2	3	4	5
25	Existe mais justiça na remuneração no sistema atual de gestão.	1	2	3	4	5
26	O ganho total (R\$) é muito maior no sistema atual de gestão.	1	2	3	4	5
27	Sabe-se exatamente o que fazer para melhorar a remuneração no sistema atual de gestão.	1	2	3	4	5
28	Trabalha-se muito mais horas por dia no sistema atual de gestão.	1	2	3	4	5
29	Falta-se menos ao trabalho no sistema atual de gestão.	1	2	3	4	5
30	A qualidade do trabalho é maior no sistema atual de gestão.	1	2	3	4	5
31	A quantidade produzida é maior no sistema atual de gestão.	1	2	3	4	5
32	Facilita mais o trabalho em equipe no sistema atual de gestão.	1	2	3	4	5
33	Há maior empenho para atender o cliente interno e externo no sistema atual de gestão.	1	2	3	4	5
34	Há um melhor relacionamento com os colegas no sistema atual de gestão.	1	2	3	4	5
35	Há um melhor relacionamento com o chefe no sistema atual de gestão.	1	2	3	4	5
36	Você recebe mais cobranças do chefe e da equipe no sistema atual de gestão.	1	2	3	4	5
37	Você se cobra muito mais no sistema atual de gestão.	1	2	3	4	5
38	Você cobra muito mais seus colegas no sistema atual de gestão.	1	2	3	4	5
39	A avaliação de desempenho é mais justa no sistema atual de gestão.	1	2	3	4	5
40	De maneira geral, você tem um melhor desempenho no sistema atual de gestão.	1	2	3	4	5
41	De maneira geral, o sistema atual de gestão é o melhor sistema para o servidor.	1	2	3	4	5
42	De maneira geral, o sistema atual de gestão conduz a organização a um melhor desempenho.	1	2	3	4	5
43	De maneira geral, o sistema atual de gestão é o sistema onde tenho mais vontade e disposição para me esforçar no trabalho.	1	2	3	4	5

**PARTE 4** - Leia as afirmativas e responda marcando com um X na nota que corresponde à sua avaliação

	Qual o seu nível de concordância em relação às afirmativas:	1 Discordo totalmente	2 Discordo	3 Indiferente	4 Concordo	5 Concordo totalmente
44	Estou muito satisfeito com as instalações, equipamentos de trabalho, temperatura ambiente, limpeza, etc do meu local de trabalho.	1	2	3	4	5
45	Estou muito satisfeito com meu chefe (estilo gerencial e relacionamento).	1	2	3	4	5
46	Estou muito satisfeito com as normas e regulamento da organização.	1	2	3	4	5
47	Estou muito satisfeito com a segurança que tenho no trabalho (risco de acidente e doenças de trabalho).	1	2	3	4	5

48	Estou muito satisfeito com os cursos e treinamentos ofertados pela organização.	1	2	3	4	5
49	Estou satisfeito com minha remuneração total.	1	2	3	4	5
50	Tenho vontade de continuar trabalhando nesta organização.	1	2	3	4	5
51	De uma maneira geral, estou satisfeito nesta organização.	1	2	3	4	5

**PARTE 5 - Leia as afirmativas e responda marcando com um X na nota que corresponde à sua avaliação**

	Avalie com que frequência os eventos abaixo ocorrem com você no seu trabalho:	1 Nunca	2 Quase nunca	3 Às vezes	4 Quase sempre	5 Sempre
52	Evito faltar ao trabalho.	1	2	3	4	5
53	Procuo não chegar atrasado no trabalho.	1	2	3	4	5
54	Procuo me relacionar bem com meu chefe.	1	2	3	4	5
55	Procuo me relacionar bem com meus colegas.	1	2	3	4	5
56	Procuo satisfazer os clientes internos e externos.	1	2	3	4	5
57	Cumpro rigorosamente os prazos que são combinados.	1	2	3	4	5
58	Estou cometendo o mínimo de erros que posso.	1	2	3	4	5
59	Coopero com os outros servidores da minha equipe.	1	2	3	4	5
60	Procuo ser cordial com todos.	1	2	3	4	5
61	Tenho uma visão geral dos objetivos da organização.	1	2	3	4	5
62	Contribuo além das minhas funções para o alcance de melhores resultados desta organização.	1	2	3	4	5
63	Estou me empenhando para cumprir as metas de minha responsabilidade no Acordo de Resultados.	1	2	3	4	5
64	De maneira geral, meu desempenho é ótimo.	1	2	3	4	5

**PARTE 6 - Leia atentamente as e responda marcando com um X na nota que corresponde à sua avaliação**

	Qual o seu nível de concordância em relação às afirmativas:	1 Discordo totalmente	2 Discordo	3 Indiferente	4 Concordo	5 Concordo totalmente
65	Você cooperou ativamente com a implantação do Prêmio por Produtividade na organização através de sugestões espontâneas sobre como ele poderia dar certo.	1	2	3	4	5
66	Você divulgou espontaneamente os benefícios trazidos pelo Prêmio por Produtividade.	1	2	3	4	5
67	Você aceitou, sem se opor às regras para ter direito ao Prêmio por Produtividade, como sendo boas para você e para a organização.	1	2	3	4	5

APÊNDICE 2 – Glossário

<b>Construtos</b>	<b>Questões</b>
<b>Dados pessoais/demográficos</b>	
Dados pessoais/demográficos Idade Sexo Estado civil Escolaridade Tempo de trabalho Cargo Remuneração Local de trabalho	1 a 7
<b>Prêmio por Produtividade – Percepção e Avaliação</b>	
Valor do Prêmio (satisfação)	8 e 9
Alcance de metas (Adequação, cobrança, dificuldades, o regime de metas)	10, 11, 20, 21, 22
Relacionamento (parceria servidores e organização, entre servidores, entre servidores e chefias, trabalho em equipe)	12, 14, 15, 32, 34, 35
Conhecimento sobre o Prêmio	13
Satisfação e credibilidade (credibilidade no sistema, vantagem percebida, avaliação do sistema)	16, 17, 18, 41
Motivação (maior incentivo e esforço, clareza de como aumentar sua remuneração, maior empenho para atender ao cliente)	24, 27, 33, 43
Justiça (critério de divisão do bolo, remuneração justa, avaliação justa)	23, 25, 39
Recompensa	26
Qualidade	30
Produtividade	31
Pressão no Trabalho (tempo de dedicação, horas trabalhadas por dia, cobranças da equipe, da chefia e autocobrança)	19, 28, 36, 37, 38
Absenteísmo	29
Desempenho individual	40
Desempenho organizacional	42
<b>Satisfação contextual e comprometimento</b>	
Satisfação com o ambiente de trabalho e comprometimento com a instituição	
Satisfação com condições físicas	44
Satisfação com a gerência	45
Organização interna (normas)	46

Segurança no trabalho	47
Capacitação	48
Remuneração	49
Comprometimento	50
Satisfação geral com a organização	51
<b>Adaptação social e desempenho – autoavaliação</b>	
Compromisso com a instituição (pontualidade, assiduidade, visão sistêmica)	52, 53, 61
Adaptação social (relacionamento) (com o chefe, com os colegas, cooperação com a equipe, cordialidade)	54, 55, 59, 60
Desempenho na tarefa (satisfação do cliente, cumprimento de prazos, qualidade, contribuição além das funções, empenho para alcance de metas)	56, 57, 58, 62, 63
Avaliação geral do desempenho	64
<b>Aceitação e resistência ao Prêmio por Produtividade</b>	
Cooperação, divulgação e aceitação do Prêmio	65, 66, 67

### **APÊNDICE 3 – Roteiro de entrevista com os gestores do Prêmio por Produtividade e Acordo de Resultados da Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais**

(Pesquisa qualitativa – entrevista semiestruturada)

#### **Caracterização do entrevistado**

1. Há quanto tempo você trabalha no setor público? Onde já trabalhou? Ocupando que cargos?
2. Há quanto tempo você trabalha na SES? Que outros cargos já ocupou nesta organização?

#### **Questões gerais a respeito do Prêmio por Produtividade**

3. Qual é o total de servidores nesta Secretaria? Quantos servidores desta Secretaria têm direito a receber o Prêmio? Quantas pessoas trabalham nesta Secretaria e que não são contempladas com o direito de receber o Prêmio?
4. Quais eram (são) os principais objetivos do Governo de Minas Gerais para esta Secretaria a serem alcançados com a implementação do Prêmio por Produtividade?
5. Quais foram as principais dificuldades enfrentadas na condução do programa de remuneração variável na primeira fase do Choque de Gestão nesta Secretaria?
6. Quais foram as iniciativas tomadas para superá-las?
7. Na sua opinião, quais são as principais dificuldades na operacionalização do Prêmio/Acordo nesta segunda fase do Choque de Gestão nesta Secretaria?
8. O que está sendo feito (será feito) para superar estas dificuldades?
9. Como foi o processo de comunicação/divulgação aos servidores desta Secretaria a respeito do Prêmio e do Acordo?
10. Como você avalia os critérios atuais definidos em legislação para a distribuição do Prêmio?
11. Você trabalhava nesta Secretaria antes da implantação do Prêmio? Caso a resposta seja negativa, passar para o próximo bloco de perguntas.
12. Como você compara o desempenho desta Secretaria antes da implantação do Prêmio/Acordo com o desempenho atual?
13. De maneira geral, o que mudou na maneira de trabalhar nesta Secretaria em função da implantação do Prêmio/Acordo?
14. Quais foram as principais conquistas para a SES após a implantação do Prêmio/Acordo?
15. Como você avalia o alinhamento do Prêmio/Acordo com a missão da SES?
16. De maneira geral, como você avalia o Prêmio/Acordo para esta Secretaria?

### **Questões relativas às metas e ao desempenho**

17. Fale-me sobre como foi o processo de estabelecimento de metas por equipe nesta Secretaria.
18. Qual é a sua avaliação do processo de estabelecimento de metas? (justo, injusto, participativo, objetivo, fácil...)
19. Qual é a sua opinião sobre a viabilidade das equipes alcançarem as metas definidas?
20. Qual é a sua opinião sobre a adequação das metas ao que realmente é necessário e essencial para que a SES preste serviços de qualidade à população?
21. De maneira geral, o que os servidores têm falado a respeito das metas estabelecidas?
22. Como você avalia os desafios profissionais dos servidores da SES atualmente? (tarefas desafiadoras, etc)
23. Como você avalia a possibilidade de que cada meta das equipes seja alcançada em 2009?
24. Como você avalia a produtividade em função do Prêmio e das metas estabelecidas?
25. De maneira geral, como você avalia o desempenho atual da SES em função do Prêmio e das metas organizacionais?
26. Como você avalia a influência (positiva ou negativa) das instalações e dos equipamentos de trabalho; do estilo gerencial; dos treinamentos; e da segurança no trabalho para o alcance das metas?