

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

RENATO HENRIQUE DO NASCIMENTO

**PRÊMIO POR PRODUTIVIDADE: ANÁLISE DA UTILIZAÇÃO DE
REMUNERAÇÃO VARIÁVEL NA SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO**

Belo Horizonte

2023

RENATO HENRIQUE DO NASCIMENTO

**PRÊMIO POR PRODUTIVIDADE: ANÁLISE DA UTILIZAÇÃO DE
REMUNERAÇÃO VARIÁVEL NA SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Dr. Ivan Beck Ckagnazaroff.

Belo Horizonte

2023

Ficha catalográfica

N244p Nascimento, Renato Henrique do.
2023 Prêmio por produtividade [manuscrito]: análise da utilização de remuneração variável na Secretaria de Estado de Educação/ Renato Henrique do Nascimento. – 2023.
1 v.

Orientador: Ivan Beck Ckagnazaroff.

Monografia (especialização) – Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.
Inclui bibliografia.

1. Administração. 2. Gestão pública. I. Ckagnazaroff, Ivan Beck. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. III. Título.

CDD: 658

Elaborado por Fabiana Santos - CRB-6/2530
Biblioteca da FACE/UFMG. – FS/66/2024



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
CENTRO DE APOIO À EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA - CAED
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

ATA DE DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

RENATO HENRIQUE DO NASCIMENTO, Nº. DE REGISTRO: 2022708096

Às 20:00 horas do dia 28 do mês de setembro de dois mil e vinte e três, reuniu-se remotamente, por meio de mídias digitais, a Banca Examinadora indicada pelo Coordenador do **CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**, do Programa de Pós Graduação em Gestão Pública da UFMG, constituída pelo Prof. Dr. Ivan Beck Ckagnazaroff (Orientador) e pelas Professoras Simone Evangelista Fonseca e Kleomara Gomes Cerquinho, para julgar o trabalho final intitulado **“Prêmio por Produtividade: Impactos da aplicação da remuneração variável no âmbito da Secretaria de Estado de Educação”**, requisito parcial para a obtenção do Grau de **ESPECIALISTA EM GESTÃO PÚBLICA**.

Abrindo a sessão, o Orientador Prof. Dr. Ivan Beck Ckagnazaroff , após dar a conhecer aos presentes o teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final de Curso, passou a palavra ao estudante, para a apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pela Banca Examinadora, com a respectiva defesa do estudante. Logo após, a Banca Examinadora reuniu-se, sem a presença do estudante e do público, para julgamento e expedição do resultado final.

Pelas indicações o aluno foi considerado **APROVADO com RESSALVAS**

Prof. Dr. Ivan Beck Ckagnazaroff (Orientador)

Prof. Dra. Simone Evangelista Fonseca e Prof. Dra. Kleomara Gomes Cerquinho (Membros da Banca Examinadora)

NOTA FINAL: 70 pontos

Considerações finais da banca examinadora:

Revisar a formatação do trabalho. Ajustar o título de forma mais intuitiva e atraente, incluir no resumo como foi a influencia dos aspectos apontados sobre o prêmio e estratificar quais servidores. Revisar espaçamento dos títulos. Na introdução, ajustar objetivos com o que cumpriu e os itens de desafios e alternativas para o texto corrido de justificativa e relevância. Trazer a revisão para segunda seção. Na metodologia rever a característica observacional que seria qualitativa e posicionar em técnica documental, observação ou

estudo de caso. Tirar do resumo o que não foi feito. Sendo dados públicos somente pesquisa documental, explicar. Na análise dos resultados, amarrar mais da literatura. Nas considerações finais citar o objetivo e achados, mencionar com maior objetividade em relação às leis. Incluir a intervenção, que não está claro. Revisar bibliografia e retirar o justificado do texto.

O resultado foi comunicado publicamente ao estudante pela Banca Examinadora. Nada mais havendo a tratar o Orientador Dr. Ivan Beck Ckagnazaroff encerrou e lavrou a presente ATA, que será assinada digitalmente por todos os membros participantes da Banca Examinadora.

A Coordenação do Curso de Especialização em Gestão Pública comunica que o aluno terá até 60 (sessenta) dias para apresentar a monografia corrigida, a partir da data de Defesa.

Belo Horizonte, 28 de setembro de 2023.

Prof. Dr. Antônio Artur de Souza - Coordenador do curso de Especialização em Gestão Pública.

Prof. Dr. Ivan Beck Ckagnazaroff (Orientador CEPEAD/FACE/UFMG)

Prof. Dra. Simone Evangelista Fonseca (Membro da Banca Examinadora DECAD/UFOP)

Prof. Dra. Kleomara Gomes Cerquinho (Membro da Banca Examinadora UFAM)



Documento assinado eletronicamente por **Kleomara Gomes Cerquinho, Usuária Externa**, em 23/01/2024, às 14:00, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Antonio Artur de Souza, Professor do Magistério Superior**, em 23/01/2024, às 15:03, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Ivan Beck Ckagnazaroff, Professor do Magistério Superior**, em 23/01/2024, às 15:49, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Simone Evangelista Fonseca, Usuária Externa**, em 28/01/2024, às 09:20, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.ufmg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **2981429** e o código CRC **CEDCDBC7**.



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
CENTRO DE APOIO À EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA - CAED
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

FOLHA DE APROVAÇÃO

NOME: RENATO HENRIQUE DO NASCIMENTO, Nº. DE REGISTRO: 2022708096

TRABALHO FINAL: “Prêmio por Produtividade: Impactos da aplicação da remuneração variável no âmbito da Secretaria de Estado de Educação”.

Trabalho de Conclusão da Especialização apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Pública, do Programa de Pós-graduação em Gestão Pública da Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

APROVADO em 28 de setembro de 2023, pela Banca Examinadora constituída pelos Membros:

Prof. Dr. Ivan Beck Ckagnazaroff (Orientador CEPEAD/FACE/UFMG)

Prof. Dra. Simone Evangelista Fonseca (Membro da Banca Examinadora DECAD/UFOP)

Prof. Dra. Kleomara Gomes Cerquinho (Membro da Banca Examinadora UFAM)



Documento assinado eletronicamente por **Kleomara Gomes Cerquinho, Usuária Externa**, em 23/01/2024, às 14:01, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Antonio Artur de Souza, Professor do Magistério Superior**, em 23/01/2024, às 15:03, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Ivan Beck Ckagnazaroff, Professor do Magistério Superior**, em 23/01/2024, às 15:49, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Simone Evangelista Fonseca, Usuária Externa**, em 28/01/2024, às 09:21, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.ufmg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **2981463** e o código CRC **79F001E3**.

RESUMO

A gestão pública contemporânea enfrenta desafios constantes, buscando aprimorar o desempenho dos servidores e reestruturar competências por meio do Choque de Gestão (CG), que visa modernizar a Administração Pública (AP). Minas Gerais ganhou destaque nacional ao introduzir o Prêmio por Produtividade (PP), um instrumento de remuneração variável abrangendo todos os servidores do Poder Executivo Estadual. Este prêmio motivava os servidores a atingir metas, promovendo a meritocracia. Essa situação levanta questões sobre como valorizar os servidores e manter a eficiência do Estado. Além disso, é essencial considerar a perspectiva da inovação no setor público, explorando como a extinção do PP afetou a capacidade do governo de Minas Gerais de promover inovações na educação básica. Este estudo teve como objetivo principal investigar como os funcionários da SEE percebem esse prêmio e como ele se relaciona com o desempenho e a adaptação social. Utilizou-se uma abordagem qualitativa por meio de um estudo de caso, empregando como método de coleta de dados a análise documental. Procurou-se identificar os impactos nas políticas de incentivo e remuneração dos servidores e buscar alternativas para promover motivação e satisfação no trabalho. O estudo se baseia em uma abordagem multidisciplinar, incluindo revisão de literatura, pesquisa qualitativa e análise política para compreender as complexas implicações da extinção do PP. Considera-se uma quebra de paradigmas e uma inovação na gestão de pessoas no setor público brasileiro.

Palavras-chave: Choque de Gestão; motivação; Prêmio por Produtividade.

ABSTRACT

Contemporary public administration faces constant challenges, aiming to enhance employee performance and restructure competencies through the Management Shock (CG), which seeks to modernize the Public Administration (AP). Minas Gerais gained national prominence by introducing the Productivity Award (PP), a variable remuneration instrument that encompasses all employees of the State Executive Branch. This award motivated employees to achieve goals, promoting meritocracy. This situation raises questions about how to value employees and maintain the state's efficiency. Moreover, it is essential to consider the perspective of innovation in the public sector, exploring how the discontinuation of the Productivity Award (PP) affected the government's capacity in Minas Gerais to promote innovations in basic education. The main objective of this study was to investigate how employees of the State Education Department (SEE) perceive this award and how it relates to performance and social adaptation. A qualitative case study approach was used, employing document analysis as the data collection method. The study aimed to identify the impacts on employee incentive and remuneration policies and seek alternatives to promote motivation and job satisfaction. The study is based on a multidisciplinary approach, including literature review, qualitative research, and political analysis to understand the complex implications of the discontinuation of the Productivity Award (PP). It is considered a paradigm shift and an innovation in human resources management in the Brazilian public sector.

Keywords: Management Shock; motivation; Productivity Award.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Fórmula do Indicador de Regularidade Docente (IRD).....	30
--	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Pontuação por presença e regularidade do docente na escola por ano de atuação ..	30
Tabela 2 - Distribuição das escolas segundo faixa do IRD em 2018	31
Tabela 3 - Distribuição das escolas segundo faixa do IRD em 2019	31
Tabela 4 - Distribuição das escolas segundo faixa do IRD em 2020	32
Tabela 5 - Distribuição das escolas segundo faixa do IRD de 2018 a 2020.....	32
Tabela 6 - Remuneração bruta (média, desvio padrão e medidas de posição), carga horária média e remuneração média padronizada para 40 horas dos docentes em exercício na Educação Básica em 2018.....	34
Tabela 7 - Remuneração bruta (média, desvio padrão e medidas de posição), carga horária média e remuneração média padronizada para 40 horas dos docentes em exercício na Educação Básica em 2019.....	35
Tabela 8 - Remuneração bruta (média, desvio padrão e medidas de posição), carga horária média e remuneração média padronizada para 40 horas dos docentes em exercício na Educação Básica em 2020.....	36
Tabela 9- Remuneração bruta (média, desvio padrão e medidas de posição), carga horária média e remuneração média padronizada para 40 horas dos docentes em exercício na Educação Básica de 2018 a 2020.....	37
Tabela 10 - Taxas de Rendimento Escolar no Ensino Fundamental e Médio em 2018	40
Tabela 11 - Taxas de Rendimento Escolar no Ensino Fundamental e Médio em 2019	41
Tabela 12 - Taxas de Rendimento Escolar no Ensino Fundamental e Médio em 2020	42
Tabela 13 - Taxas de Rendimento Escolar no Ensino Fundamental e Médio de 2018 a 2020	43
Tabela 14 - Quadro Resumo da Proposta de Intervenção	55

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADI	Avaliação de Desempenho Individual
ALMG	Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais
AP	Administração Pública
AR	Acordo de Resultados
CG	Choque de Gestão
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
IRD	Indicador de Regularidade Docente
LRF	Lei de Responsabilidade Fiscal
MEC	Ministério da Educação
PE	Poder Executivo
PP	Prêmio por Produtividade
RCL	Receita Corrente Líquida
SEE	Secretaria de Estado de Educação
SEFA	Secretaria de Estado de Fazenda
SEPLAG	Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão
SES	Secretaria de Estado de Saúde

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
2. REVISÃO DA LITERATURA	16
2.1. A visão da inovação no setor público	18
2.2. As dimensões gerenciais e democráticas da inovação no setor público brasileiro	18
2.3. A Abordagem Inovadora do CG em Minas Gerais (2003-2010)	19
3. METODOLOGIA	21
3.1. Caracterização da Pesquisa	21
3.2. Pesquisa documental	22
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	25
4.1. Descrição do problema selecionado	25
4.2. Explicação do problema selecionado	27
4.3. Indicadores Educacionais do INEP	28
4.3.1. IRD da Educação Básica	29
4.3.2. Remuneração Média dos Docentes	33
4.3.3. Taxas de Rendimento Escolar	38
4.4. Análise dos resultados do INEP	44
4.4.1. IRD da Educação Básica	45
4.4.2. Remuneração Média dos Docentes	46
4.4.3. Taxas de Rendimento Escolar	48
4.5. Contextualização dos dados com uma política de remuneração variável	49
5. PROPOSTA DE INTERVENÇÃO	55
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	59
REFERÊNCIAS	61

1. INTRODUÇÃO

A gestão pública é um campo em constante transformação, enfrentando desafios diversos para promover eficiência e eficácia em seus processos e, ao mesmo tempo, garantir a satisfação e motivação de seus servidores (Albergaria, 2010, p. 34; Carvalho et al., 2021, p. 81). Um dos principais instrumentos utilizados em Minas Gerais para incentivar e valorizar os profissionais da educação básica é o PP, instituído pelo Decreto Estadual nº. 43.671/2003 e regulamentado pela Lei Estadual nº. 17.600/2008. No entanto, a extinção desse prêmio levantou questões significativas sobre sua eficácia e impactos na valorização dos servidores públicos (Gonzaga et al., 2019, p. 61).

Muitos governos buscam melhorar o desempenho dos servidores e reestruturar competências, adotando o CG. Esse modelo visa modernizar a AP, focando na eficiência e qualidade dos serviços. No Estado de Minas Gerais, o CG foi implementado por meio do PP, regulamentado pelo Decreto Estadual nº 43.671/2003 e pela Lei Estadual nº 17.600/2008. Esse prêmio incentivava servidores a atingir metas, sendo baseado no desempenho individual e no cumprimento de objetivos. O valor do prêmio variava conforme o desempenho, promovendo a meritocracia.

A extinção do PP pela Lei Estadual nº 22.257/2016 teve impactos negativos. Houve desmotivação entre os servidores, redução da meritocracia, perda de avaliação estruturada e dificuldade na retenção de talentos, especialmente na educação básica. Isso pode prejudicar a qualidade dos serviços. A pesquisa visa entender os desafios e implicações dessa extinção, buscando alternativas para valorizar os servidores da educação básica em Minas Gerais. A ausência de um sistema de incentivo pode afetar a motivação, o desempenho e a retenção de talentos, comprometendo a eficiência do Estado.

O objetivo geral deste trabalho é analisar os desafios enfrentados na valorização dos profissionais da educação básica em Minas Gerais por meio do PP, considerando as mudanças ocorridas após sua extinção. Pretendemos identificar os impactos dessa decisão nas políticas de incentivo e remuneração dos servidores públicos da educação básica e avaliar alternativas para a promoção da motivação e satisfação no trabalho desses profissionais. Abordando o contexto do PP, percebe-se que foi uma iniciativa do governo de Minas Gerais para reconhecer o desempenho e a dedicação dos servidores da educação básica. Instituído em 2003 pelo Decreto nº. 43.671, foi posteriormente regulamentado pela Lei Estadual nº. 17.600/2008. Esse prêmio representou um incentivo financeiro significativo para os profissionais da educação, visando melhorar a qualidade do ensino e promover a valorização da carreira docente (Minas Gerais, 2003; Minas Gerais, 2008).

A decisão de extinguir o PP, por meio da Lei Estadual nº. 22.257/2016, gerou diversas repercussões (Gonzaga et al., 2017, p. 17; Queiroz e Ckagnazaroff, 2010, p. 702). A primeira delas foi a desmotivação entre os servidores públicos da educação básica, que perderam um importante incentivo financeiro. A remuneração variável, baseada no desempenho, era vista como uma forma de reconhecimento pelo esforço e dedicação desses profissionais (Marques et al., 2016, p. 21). Outro impacto foi a possível queda na qualidade do ensino, uma vez que o PP estava diretamente relacionado ao desempenho dos alunos. A expectativa de receber um prêmio incentivava os professores a se empenharem ainda mais na melhoria dos resultados educacionais (Carvalho et al., 2021, p. 81).

Analisar os desafios na valorização dos profissionais da educação básica em Minas Gerais requer uma compreensão profunda dos fatores que influenciam a motivação e satisfação no trabalho desses servidores (Marconi, 2004). A extinção do PP levanta a questão de como promover a valorização da carreira docente e reconhecer o mérito dos profissionais de forma eficaz (Gonçalves, 2015, p. 18). Além disso, é fundamental considerar a perspectiva da inovação no setor público. Como mencionado por Queiroz e Ckagnazaroff (2010, p. 681), a inovação é um elemento crucial para a modernização da gestão pública. Portanto, é importante explorar como a extinção do prêmio afetou a capacidade do governo de Minas Gerais de promover inovações na área da educação básica.

Quanto aos desafios na valorização dos profissionais da educação básica em Minas Gerais, não se devem restringir apenas aos problemas decorrentes da extinção do PP. É essencial também identificar alternativas e perspectivas futuras (Birochi, 2014; Fontelles et al., 2009). Uma possibilidade é a revisão e criação de políticas de incentivo e remuneração que considerem diferentes aspectos do desempenho dos servidores, não apenas os resultados dos alunos, mas também seu comprometimento e contribuição para a melhoria do sistema educacional. Além disso, a capacitação e o desenvolvimento profissional contínuo são elementos-chave na valorização da carreira docente (Gonzaga et al., 2019).

O objetivo específico de identificar as possíveis implicações decorrentes da extinção do PP, instituído pelo Decreto Estadual nº. 43.671/2003 e pela Lei Estadual nº 17.600/2008, é uma etapa crucial na compreensão do cenário complexo que envolve a valorização dos profissionais da educação básica em Minas Gerais. Nesse contexto, este objetivo específico busca analisar as consequências dessa extinção, explorando suas implicações nos âmbitos político, educacional e social. Para atingir esse objetivo, é fundamental adotar uma abordagem metodológica sólida que inclua técnicas de pesquisa consistentes. Conforme ressaltado por Birochi (2014), a metodologia de pesquisa desempenha um papel essencial na coleta de dados e na análise das

informações relevantes. Nesse sentido, será necessário realizar uma revisão de literatura aprofundada para embasar a análise das implicações da extinção do PP.

A revisão de literatura, conforme Echer (2008, p. 6-8), é uma etapa crucial na construção do trabalho científico, pois permite o acesso a estudos e pesquisas anteriores que abordaram temas semelhantes. Isso é particularmente relevante quando se trata de uma mudança na política pública, como a extinção de um programa de incentivo, pois os resultados de pesquisas anteriores podem fornecer insights valiosos sobre as consequências esperadas. Além disso, a pesquisa qualitativa desempenha um papel fundamental na identificação das implicações. Seguindo a abordagem de Bogdan e Biklen (1994, p. 17), a pesquisa qualitativa permite uma compreensão aprofundada dos processos e das experiências das partes envolvidas, neste caso, dos profissionais da educação básica e demais atores ligados ao sistema educacional.

Além disso, é importantíssimo considerar as implicações políticas dessa extinção. Uma posterior análise política é fundamental quando se trata de mudanças nas políticas públicas, como ressaltado por Marconi (2004, p. 5). Os indicadores de desempenho, que costumam ser utilizados para medir a eficácia das políticas públicas, também merecem atenção. Gonzaga et al. (2017, p. 4) discutem as alterações dos indicadores de desempenho no governo de Minas Gerais. A extinção do PP pode levar a mudanças nos indicadores utilizados para avaliar a educação no estado, o que pode afetar a percepção da qualidade do sistema de ensino. A legislação é outro aspecto relevante a ser explorado, considerando que a extinção do PP foi estabelecida por meio da Lei Estadual nº 22.257/2016. É importante entender o contexto e os motivos que levaram a essa decisão legislativa, bem como as implicações legais da extinção. Essa análise pode ser enriquecida pela abordagem de Queiroz e Ckagnazaroff (2010, p. 698-700), que analisam a inovação no setor público sob a ótica dos servidores e dos preceitos teóricos relacionados à inovação.

Em resumo, o objetivo específico de identificar as possíveis implicações da extinção do PP pela Lei Estadual nº 22.257/2016 é uma tarefa complexa e multidisciplinar. Requer uma abordagem metodológica robusta que integre revisão de literatura, pesquisa qualitativa e análise política, considerando os aspectos relacionados à motivação dos servidores, indicadores de desempenho e aspectos legais. Somente por meio dessa análise aprofundada será possível compreender plenamente as consequências dessa mudança nas políticas públicas de educação em Minas Gerais. Nesse contexto, o trabalho se propõe a contribuir para o debate sobre políticas públicas na área da educação, fornecendo uma análise abrangente e embasada sobre as implicações da extinção do PP e seus efeitos nos profissionais da educação e no sistema educacional do estado.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Segundo Queiroz e Ckagnazaroff (2010), o projeto de reformulação institucional da política de gestão em Minas Gerais foi concebido pelos seus idealizadores levando em conta não apenas o objetivo de harmonizar as dinâmicas de poder entre o Estado, o mercado e o terceiro setor, mas também de fortalecer o papel ativo do Estado para facilitar diálogos coerentes entre o mercado e a sociedade civil, promovendo a ativação e orientação de suas capacidades de forma sinérgica. Para Gonzaga et al. (2017), o Estado de Minas Gerais adotou um modelo de gestão pública conhecido como CG, que inclui um instrumento de pactuação de resultados chamado AR. Esse acordo prevê possíveis recompensas para o alcance das metas estabelecidas.

Com base na premissa de que os agentes podem fazer ajustes nos indicadores de desempenho para atender a interesses diversos dos inicialmente planejados, esta pesquisa teve como objetivo identificar os fatores organizacionais e ambientais que influenciam essas mudanças nos indicadores de desempenho do governo mineiro. A análise foi realizada à luz das teorias de agência e contingência. Para alcançar esse objetivo, foi conduzido um estudo de caso com abordagem qualitativa, utilizando análise documental e semiestruturada para coletar dados Albergaria (2010, p. 36) expõe que:

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 (...)

A assertiva acima aborda aspectos importantes a serem considerados quando uma organização decide implementar um programa de remuneração variável para seus profissionais. Dentre os fatores críticos de sucesso, destaca-se a necessidade de alinhar esse sistema com a estratégia do órgão público. Para isso, é essencial definir indicadores e metas de desempenho que estejam em consonância com as diretrizes e objetivos estratégicos da organização. A convergência com a orientação estratégica assegura que os esforços dos colaboradores estejam direcionados para alcançar resultados que contribuam para o sucesso global do órgão público. Outro ponto relevante é a simplicidade e flexibilidade do sistema de remuneração variável. Ele deve ser projetado de forma a ser facilmente compreendido pelos colaboradores e flexível o suficiente para se adaptar a possíveis mudanças nas diretrizes estratégicas e nos objetivos organizacionais.

Dessa forma, a construção e manutenção do programa não devem se tornar atividades-fim que desviem o foco das metas estratégicas da instituição pública.

A adaptação também é essencial nesse contexto, uma vez que as diretrizes estratégicas e os objetivos organizacionais podem ser revistos periodicamente. Por conseguinte, os indicadores e metas de desempenho devem acompanhar essas mudanças, garantindo que o programa de remuneração variável permaneça alinhado às metas atuais do órgão público. Essa adaptabilidade é crucial para garantir a relevância e eficácia do sistema no longo prazo. A clareza e objetividade na definição dos indicadores e metas de desempenho são fundamentais para que os colaboradores compreendam claramente o que é esperado deles em termos de resultados.

Quando os objetivos são claros, os servidores são mais propensos a se engajar e dedicar esforços para alcançá-los. Além disso, cada indivíduo ou grupo deve compreender sua contribuição específica para o alcance dessas metas, reforçando o senso de propósito e pertencimento à equipe e à empresa como um todo. Ao observar esses fatores críticos de sucesso, a organização tem maiores chances de obter resultados positivos e alcançar a valorização dos profissionais da educação básica por meio do programa de remuneração variável.

Albergaria (2010, p. 161) informou que:

(...) 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.

Mas essa conclusão acerca do impacto do PP, a autora apresentou apresenta uma análise dos desafios da valorização dos profissionais da educação básica por meio do PP instituído pelo Decreto Estadual nº. 43.671/2003 e pela Lei Estadual nº. 17.600/2008. Os dados revelam a percepção positiva dos servidores em relação ao impacto do PP no desempenho funcional. De acordo com os resultados da pesquisa de Albergaria (2010), mais da metade dos servidores (56,1%) relatou que a atual política de gestão, baseada no PP, proporciona maior qualidade no sistema educacional. Além disso, 58,4% dos servidores também afirmaram que o atual sistema de gestão contribui para maior produtividade em comparação ao sistema anterior.

Esses dados sugerem que a definição de metas e a remuneração variável com base no cumprimento dessas metas são fatores-chave que contribuíram para o aumento da eficiência e eficácia na SES. Essa percepção positiva dos servidores sugere que a implementação do PP pode estar desempenhando um papel importante na valorização dos profissionais da educação básica, incentivando o alcance de metas e o aprimoramento do desempenho funcional no

sistema educacional do estado. No entanto, é essencial continuar monitorando e avaliando os resultados ao longo do tempo para garantir que o programa permaneça eficaz e atenda aos objetivos de valorização dos profissionais e melhoria do sistema educacional.

2.1. A visão da inovação no setor público

Segundo Queiroz e Ckagnazaroff (2010), a concepção de inovação no contexto da gestão pública está intimamente relacionada ao conceito de mudança. Alguns autores, como Motta (2001), não fazem distinções claras entre essas duas abordagens. Por outro lado, Spink (2006) argumenta que compreender a concepção de inovação na gestão pública requer uma compreensão profunda do contexto em que ela se desenvolve. Essa perspectiva torna difícil alcançar um consenso sobre o tema e sua definição.

Por sua vez, Klering e Andrade (2006) argumentam que, devido à complexidade das políticas públicas, o setor público deve buscar inovações concretas que resultem em transformações significativas. Para eles, a abordagem mais apropriada na gestão pública é associar a inovação à ideia de uma mudança radical. Assim, Klering e Andrade (2006) acrescentam uma sétima perspectiva conceitual às seis previamente apresentadas por Motta (2001) e definem a inovação no setor público como “uma mudança de natureza radical que se justifica por motivos estratégicos, estruturais, humanos, tecnológicos, culturais, políticos e de controle (com ênfase em transparência e responsabilização)”.

2.2. As dimensões gerenciais e democráticas da inovação no setor público brasileiro

Para Queiroz e Ckagnazaroff (2010), ao analisar experiências de sucesso na gestão pública, existem duas abordagens distintas. A primeira é a abordagem das melhores práticas, que envolve a compreensão da experiência a partir de seus parâmetros de sucesso, muitas vezes definindo-as como padrões a serem replicados. Em contrapartida, a segunda abordagem é mais reflexiva e dialógica, identificando as experiências inovadoras como práticas emergentes impulsionadas por conhecimentos tácitos ou implícitos. Nessa perspectiva, o objetivo não é determinar o melhor, mas entender e discutir as experiências como possibilidades válidas e enriquecedoras. Spink (2006) conduziu uma pesquisa com gestores de 100 experiências classificadas como semifinalistas no Programa Gestão Pública e Cidadania, realizado em parceria entre a Fundação Getúlio Vargas e a Fundação Ford desde 1996. O objetivo era compreender a visão dos gestores sobre inovação e identificar em quais aspectos seus programas, projetos ou atividades inovavam em relação a experiências anteriores.

Segundo Queiroz e Ckagnazaroff (2010), os resultados da pesquisa forneceram insights sobre a temática da inovação no contexto da gestão pública brasileira, tanto em níveis estaduais quanto locais e na gestão indígena. Estes resultados abordaram uma variedade de temas, incluindo soluções para problemas existentes, mudanças na forma de pensar a ação, inclusão coletiva, integração entre atores, humanização de serviços, criação de ações inéditas e múltiplas temáticas. Em uma perspectiva histórica, Farah (2006) analisou as inovações ocorridas na AP brasileira. A autora destacou dois momentos-chave de inovação: na década de 1930, durante o governo de Getúlio Vargas, quando foram estabelecidas bases para um novo papel do Estado como promotor do desenvolvimento nacional; e na década de 1980, em resposta às demandas dos movimentos sociais dos anos 1970, que buscavam superar problemas como a centralização financeira e decisória, a fragmentação institucional e a formulação de políticas clientelistas. Além disso, Farah (2006) observou que, devido à grave crise fiscal no país, a agenda de reformas da década de 1980 incluiu a gestão como uma prioridade, com ênfase no empreendedorismo e na eficiência. Essa abordagem resultou em duas direções complementares para a inovação no setor público brasileiro: uma focada na eficiência, representada pelas reformas gerenciais, influenciada pelos avanços na gestão do setor privado; e outra voltada para a democracia, buscando ampliar a participação social e descentralizar os processos de formulação de políticas públicas.

Queiroz e Ckagnazaroff (2010) deixaram claro que, considerando as discussões apresentadas, a inovação no setor público brasileiro pode ser entendida como uma mudança radical justificada por fins estratégicos, estruturais, humanos, tecnológicos, culturais, políticos e de controle, conforme definido por Klering e Andrade (2006). Essa inovação busca eficiência e também aborda as dimensões democráticas da mudança, como discutido por Farah (2006).

2.3. A Abordagem Inovadora do CG em Minas Gerais (2003-2010)

De acordo com o estudo de Queiroz e Ckagnazaroff (2010), as gestões governamentais anteriores ao período do Choque de Gestão, principalmente as duas últimas (1995-1998 e 1999-2002), legaram ao governo um cenário de déficit fiscal, descrédito internacional e falta de legitimidade perante a sociedade e a própria estrutura administrativa. Essas condições foram atribuídas à ausência de ênfase na gestão por resultados, um princípio adotado pelo CG.

Os autores também destacaram dois aspectos distintivos da política de gestão do CG em comparação a outras reformas, que justificaram sua originalidade: “a adaptação institucional voltada para o desenvolvimento” e “a perspectiva integradora das políticas”. Na busca por adaptação institucional, a política de gestão em Minas Gerais não se limitou apenas a equilibrar

as relações de poder entre o Estado, o mercado e o terceiro setor. Ela também procurou consolidar um papel estatal mais dinâmico, capaz de estabelecer diálogos coerentes entre mercado e sociedade civil, de forma a ativar e orientar suas capacidades. Uma iniciativa desafiadora e considerada inovadora foi a adoção do “duplo planejamento” - planejamento para o presente e para o futuro, como proposto por Guimarães e Almeida (2006). Essa abordagem visa promover a coexistência de dois planejamentos, um para o sucesso operacional no curto prazo e outro para o sucesso estratégico a longo prazo, como explicado por Abell (1999).

Segundo Guimarães e Almeida (2006), a escolha da estratégia dual se baseou no quadro crítico herdado de governos anteriores, que haviam enfrentado falhas na formulação e implementação de estratégias. Em contraste com essas falhas, os idealizadores do CG enfatizaram a necessidade de envolver todos os stakeholders, desde os idealizadores até os cidadãos, servidores e dirigentes de órgãos, na formulação e implementação da estratégia. Além disso, adotaram a análise de viabilidade da estratégia em relação a fatores como intertemporalidade, hierarquização dos instrumentos, tempo (curto e longo prazos) e focalização de ações e metas, bem como alinharam o processo orçamentário à estratégia.

O CG foi implementado em duas fases, a primeira de 2003 a 2006 e a segunda planejada para 2007 a 2010. A primeira fase visava à racionalização das despesas em 2003 e ao aumento da receita em 2004, visando ao controle das contas públicas e ao crescimento dos investimentos em 2005 e 2006. A segunda fase, de 2007 a 2010, concentrou-se na agilidade e na qualidade dos gastos públicos, especialmente na área social, buscando alcançar a “equidade entre as pessoas e as diferentes regiões do Estado”, refletindo uma mudança de foco da administração das dívidas para a gestão de resultados (Fabris, 2007).

3. METODOLOGIA

Neste trabalho será utilizada a forma de pesquisa qualitativa por meio de técnica documental, que é uma abordagem de pesquisa que se concentra na coleta, análise e interpretação de informações qualitativas obtidas por meio de documentos ou fontes textuais. Nesse tipo de pesquisa, os pesquisadores exploram documentos escritos, textos, registros ou outras fontes de dados textuais para compreender, interpretar e contextualizar um fenômeno de interesse (Gil, 2007; Mattar, 2001).

A pesquisa qualitativa por técnica documental é comumente usada em várias disciplinas, como ciências sociais, humanas, educacionais e estudos culturais, por ser especialmente útil quando é desejado examinar fontes textuais existentes para entender as experiências humanas, as mudanças ao longo do tempo, as representações culturais, os discursos ou as práticas sociais (Gil, 2007; Mattar, 2001). Ela ofereceu uma abordagem flexível para investigar a complexidade do PP, mas infelizmente não disponibilizou de combinação com outras técnicas qualitativas, tais como entrevistas ou observações.

Não foi possível complementar a análise documental por instrumentos de mais precisos como entrevistas com os gestores do PP e com os servidores envolvidos diretamente na percepção do PP. Também não foi possível realizar levantamento de dados acerca da percepção sobre o PP por parte dos servidores por meio de questionários. Os dados documentais foram obtidos exclusivamente de fontes externas, em diversos sites de dados abertos acerca do tema proposto, uma vez que houve certa burocracia quanto ao acesso a dados vitais para a pesquisa tais como os resultados das avaliações de desempenho dos servidores da SEE nos anos em que houve a vigência do PP.

3.1. Caracterização da Pesquisa

A pesquisa em questão é de natureza qualitativa (Gil, 2007; Mattar, 2001) tendo como objetivo primordial descrever as características do fenômeno específico do CG para os servidores da SEE, bem como estimar a proporção de elementos dentro dessa população e identificar possíveis relações entre variáveis.

Quanto às técnicas, optei pelas pesquisas bibliográficas e documentais. Fontelles et al. (2009) aponta o foco principal desta pesquisa na análise de material já publicado é essencialmente fundamentada na revisão crítica de fontes diversas, como livros, periódicos, documentos, textos, mapas, fotos, manuscritos e até mesmo conteúdo disponibilizado na internet. Essa abordagem contribui significativamente para construir a base teórica de um estudo, visto que permite examinar minuciosamente informações já existentes. Em todas as etapas de um

protocolo de pesquisa, essa forma de investigação ofereceu um suporte valioso. Desde auxiliar na escolha do tema, passando pela definição da questão de pesquisa e estabelecimento dos objetivos, até a formulação de hipóteses, justificativas fundamentadas e elaboração do relatório final. A pesquisa qualitativa por técnica documental é um método de coleta e análise de dados que se concentra na análise de documentos e materiais escritos para obter informações e insights sobre um tópico de pesquisa específico (Gil, 2007; Greenwood, 1973).

Nesse tipo de pesquisa, os documentos são considerados fontes primárias de dados e podem incluir uma ampla variedade de materiais, como relatórios, correspondências, diários, registros, notas, políticas, regulamentos, entre outros. Para Taylor et al. (2015), o objetivo da pesquisa qualitativa por técnica documental é explorar, descrever e compreender fenômenos, eventos ou contextos por meio da interpretação de documentos existentes. Ela não envolve a coleta direta de dados de pessoas ou entrevistas, como é comum em pesquisas qualitativas baseadas em interações pessoais.

De acordo com Roesch (1999), para conduzir uma pesquisa qualitativa por técnica documental, o pesquisador precisa coletar uma ampla gama de documentos relevantes para o seu tópico. Esses documentos podem ser tanto fontes públicas, como documentos governamentais, quanto fontes privadas, como registros de empresas ou correspondências pessoais. Uma vez coletados os documentos, o pesquisador realiza uma análise cuidadosa e sistemática. Isso envolve a leitura e interpretação dos documentos para identificar padrões, temas, tendências e insights. É comum o uso de técnicas de análise qualitativa, como codificação e categorização, para extrair significados dos documentos.

A pesquisa qualitativa por técnica documental é frequentemente usada em estudos históricos, pesquisas em ciências sociais e em contextos nos quais a coleta direta de dados é inviável ou inadequada. Ela é valiosa para explorar o passado, entender políticas e práticas organizacionais, examinar a evolução de ideias e conceitos, bem como para fornecer uma visão aprofundada de um tópico de pesquisa a partir de uma perspectiva baseada em documentos escritos.

3.2. Pesquisa documental

Para a pesquisa documental, Fontelles et al. (2009) explica que a pesquisa documental é um tipo de investigação que se apoia no levantamento e análise de documentos como principal fonte de dados qualitativos. Essa técnica é altamente valiosa para a coleta de informações em estudos acadêmicos. Embora se assemelhe à pesquisa bibliográfica, que utiliza as contribuições de vários autores sobre um determinado tema, na pesquisa documental, a coleta de informações é feita em materiais que não passaram por uma análise crítica prévia. Nesse tipo de pesquisa,

os documentos consultados são geralmente classificados em fontes primárias e fontes secundárias.

As fontes primárias são aquelas que têm origem no período de estudo, não foram ainda analisadas e muitas vezes foram produzidas pelas próprias pessoas ou instituições investigadas. Exemplos incluem correspondências, diários, textos literários e documentos mantidos em órgãos públicos e instituições privadas de diversos tipos. Já as fontes secundárias referem-se a trabalhos escritos que se baseiam nas fontes primárias e não produzem informações originais, mas sim análises, ampliações e comparações das informações contidas nas fontes originais.

Através da técnica de análise documental, foi realizada uma investigação sobre a implementação da remuneração variável por meio do PP, no contexto mais amplo das mudanças organizacionais ocorridas no estado de Minas Gerais durante o período do CG. Segundo Bryman (1992), a análise secundária envolve o uso de informações presentes em bases de dados formuladas por outras pessoas, com finalidades diferentes das do pesquisador. Essas fontes documentais podem auxiliar na obtenção de informações sobre problemas que não foram solucionados adequadamente por outros métodos, bem como verificar a validade de outras informações e identificar lacunas entre teoria e prática.

É importante ressaltar a relevância da análise da legislação que estabelece e regulamenta o PP, uma vez que, de acordo com o princípio da legalidade na AP, a atuação do governo deve se restringir ao que a lei permite, diferentemente da administração privada, que só não pode fazer o que a lei proíbe (Di Pietro, 1999). Dessa forma, a legislação abarca todo o processo de criação, implantação e gerenciamento do PP, incluindo sua metodologia e forma de operacionalização. O AR é um instrumento de pactuação de resultados que busca estabelecer compromissos e metas para os órgãos e entidades do PE Estadual em sintonia com os objetivos governamentais. Ele utiliza indicadores para alinhar as instituições e conceder autonomia para alcançar os objetivos organizacionais.

Os principais objetivos do AR são definir prioridades por meio de metas e indicadores para orientar as ações dos servidores públicos mineiros, melhorar a qualidade e eficiência dos serviços prestados à sociedade e alinhar o planejamento acordado com a estratégia do Governo. Além disso, busca trazer transparência às ações das instituições públicas envolvidas e facilitar o controle social sobre a administração estadual. Um aspecto relevante é fomentar uma cultura voltada para resultados, reconhecendo e valorizando servidores, dirigentes e órgãos que alcançam suas metas e objetivos.

Em maio de 2007, a Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior e suas entidades vinculadas assinaram o AR com o Governo de Minas. Essa pactuação envolveu a

SEPLAG e a SEFA. O acordo teve como escopo aprimorar o desempenho das instituições, otimizar os gastos, executar a agenda setorial do CG e implementar projetos estruturadores, entre outras iniciativas relevantes.

Vale destacar que grande parte das fontes utilizadas na pesquisa documental, tanto internas quanto externas ao Governo, apresentava o discurso oficial do Estado de Minas Gerais, possivelmente utilizado como elemento de persuasão. As entrevistas concedidas por autoridades da AP Estadual refletiam a perspectiva organizacional do PP. Essas informações foram úteis para confrontar o discurso organizacional com a percepção dos servidores durante a análise dos dados da pesquisa. A coleta de dados primários foi realizada por meio de questionários fechados aplicados aos servidores da SEE e por entrevistas semiestruturadas com os gestores do PP e AR da SEE.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A gestão pública contemporânea enfrenta uma série de desafios que requerem constantes mudanças e adaptações em suas práticas e processos. Em busca de eficiência e eficácia, muitos governos têm implementado políticas de gestão que visam melhorar o desempenho dos servidores públicos, promover o desenvolvimento de carreira e reestruturar competências. Nesse contexto, o CG tem sido uma abordagem adotada por diversos governos, incluindo o Estado de Minas Gerais, como uma estratégia para promover a efetividade da gestão pública. O CG é um conjunto de medidas que busca promover a modernização e a racionalização da AP, com foco na melhoria do desempenho e na prestação de serviços de qualidade à sociedade. No Estado de Minas Gerais, essa abordagem foi implementada por meio do Decreto Estadual nº. 43.671/2003 e da Lei Estadual nº 17.600/2008, que instituíram um PP para os servidores públicos, com o intuito de incentivar e premiar o cumprimento de metas.

4.1. Descrição do problema selecionado

O PP, regulamentado pelo Decreto Estadual nº 43.671/2003, foi uma política de incentivo e reconhecimento do desempenho dos servidores públicos do Estado de Minas Gerais. Essa iniciativa tinha como objetivo estimular a melhoria da qualidade dos serviços prestados à sociedade, por meio do reconhecimento e premiação dos servidores que se destacassem em suas atividades.

O prêmio era baseado em critérios de ADI e no cumprimento de metas estabelecidas para cada função ou cargo público. Por meio desse sistema, os servidores eram avaliados com base em indicadores de produtividade e resultados, considerando as atribuições e responsabilidades específicas de cada área de atuação. A implementação do PP ocorreu em consonância com uma visão de gestão que buscava promover a meritocracia, ou seja, valorizar o desempenho e a eficiência dos servidores públicos, reconhecendo aqueles que apresentassem resultados excepcionais. Para calcular o valor do prêmio, eram utilizadas porcentagens estabelecidas sobre o vencimento básico do servidor. Essas porcentagens variavam de acordo com o grau de cumprimento das metas e critérios estabelecidos. Os servidores que alcançavam um desempenho satisfatório recebiam um valor proporcional ao seu salário, enquanto aqueles que superavam as expectativas tinham direito a uma premiação ainda maior.

O PP era anual, ou seja, os servidores eram avaliados e premiados uma vez ao ano, de acordo com os resultados obtidos no período avaliativo estabelecido. Esse sistema de reconhecimento tinha como propósito motivar os servidores a aprimorar constantemente sua atuação, buscando cumprir e superar as metas estabelecidas. É importante ressaltar que o PP não se limitava apenas

aos servidores da área educacional, abrangendo também os demais setores da AP do Estado de Minas Gerais. O incentivo e o reconhecimento promovidos pelo PP tinham como objetivo elevar a qualidade dos serviços prestados à sociedade, estimular a inovação e a eficiência na gestão pública, além de promover a valorização dos servidores públicos.

No entanto, apesar dos esforços para valorizar os profissionais da educação básica por meio desse PP, foi estabelecida a Lei Estadual nº 22.257/2016, a qual extinguiu essa forma de reconhecimento. Tal decisão suscitou questionamentos e reflexões sobre os desafios enfrentados na valorização dos profissionais da educação básica e na busca por estratégias eficazes de incentivo e premiação. A extinção do PP para os servidores do Estado de Minas Gerais, por meio da Lei Estadual nº 22.257/2016, teve impactos significativos na valorização e no reconhecimento dos servidores, especialmente na área da educação básica.

Um dos principais impactos dessa extinção foi a desmotivação e a perda de estímulo entre os servidores públicos. O PP servia como um incentivo para que os servidores se esforçassem além do esperado, buscando a melhoria contínua de suas atividades. Com sua extinção, houve uma diminuição da motivação para alcançar resultados excepcionais, o que pode prejudicar a qualidade e a eficiência dos serviços prestados.

Outro impacto relevante foi a redução da meritocracia. O PP era um instrumento que promovia a valorização do mérito e do esforço individual, premiando os servidores que apresentavam um desempenho excepcional. Com sua extinção, houve uma perda na valorização do mérito e na busca pela excelência profissional, o que pode afetar negativamente o ambiente de trabalho.

A retenção de talentos também pode ser afetada pela extinção do prêmio. A existência de um sistema de premiação por produtividade era um fator atrativo para profissionais qualificados, que buscavam reconhecimento e valorização por seu desempenho. Com sua extinção, pode haver uma redução na retenção de talentos, com servidores mais competentes buscando oportunidades em outros lugares onde seus esforços sejam reconhecidos e recompensados. Na área da educação básica, especificamente, a extinção do prêmio pode ter um impacto negativo na qualidade do ensino. Os servidores da educação desempenham um papel fundamental no desenvolvimento dos estudantes, e a motivação para aprimorar as práticas pedagógicas e buscar a excelência é essencial para a qualidade do aprendizado dos alunos. Com a perda do estímulo proporcionado pelo prêmio, pode haver uma redução no empenho dos servidores e, conseqüentemente, na qualidade da educação básica.

4.2. Explicação do problema selecionado

Diante da extinção do PP, torna-se necessário buscar alternativas e estratégias de valorização dos servidores, visando à manutenção de um ambiente de trabalho motivador e ao reconhecimento dos esforços individuais. A criação de novas políticas de incentivo e premiação, que sejam adequadas à realidade e às necessidades dos servidores da educação básica, torna-se fundamental para promover a valorização dos profissionais e garantir a busca contínua pela excelência no serviço público. A instituição do PP, por meio do Decreto Estadual nº 43.671/2003 e da Lei Estadual nº 17.600/2008, e sua posterior extinção pela Lei Estadual nº 22.257/2016, trouxeram uma problemática significativa em relação à produtividade dos servidores públicos do Estado de Minas Gerais. Essa problematização reside nos impactos negativos causados pela extinção do prêmio, afetando tanto a motivação quanto a qualidade dos serviços prestados.

Inicialmente, a instituição do PP representou uma tentativa de incentivar e reconhecer o desempenho dos servidores públicos, estabelecendo metas e critérios de avaliação. Essa abordagem tinha como objetivo promover uma cultura de meritocracia, estimulando os servidores a superarem expectativas e aprimorarem suas práticas de trabalho. Nesse contexto, a premiação financeira atuava como um estímulo adicional para alcançar resultados excepcionais, valorizando o esforço individual. A extinção do PP trouxe consigo impactos negativos que podem comprometer a produtividade dos servidores. A perda do incentivo financeiro e do reconhecimento pelos esforços individuais pode desmotivar os servidores, levando a uma diminuição do engajamento e do empenho no trabalho. A ausência de uma política de premiação por produtividade pode gerar um sentimento de desvalorização e falta de reconhecimento, impactando diretamente a motivação dos servidores em buscar a excelência em suas atividades. Além disso, a extinção do PP implica a perda de um sistema de avaliação e feedback estruturado.

Através desse sistema, os servidores eram avaliados com base em critérios e metas específicas, possibilitando um acompanhamento regular do desempenho individual e fornecendo orientações para o aprimoramento profissional. Sem esse mecanismo, a identificação de pontos fortes e áreas de desenvolvimento fica comprometida, dificultando a melhoria contínua e a maximização da produtividade. Ademais, a falta de um sistema de premiação por produtividade pode afetar a retenção de talentos. Profissionais qualificados e engajados tendem a buscar ambientes de trabalho que ofereçam reconhecimento e oportunidades de crescimento. A inexistência de um programa de incentivo pode levar à perda de servidores talentosos, que

buscam outros locais onde seus esforços sejam valorizados. Isso pode resultar na diminuição da qualidade e na continuidade dos serviços prestados pelo Estado de Minas Gerais.

4.3. Indicadores Educacionais do INEP

O INEP é uma autarquia federal vinculada ao MEC no Brasil. Sua criação ocorreu em 1937, mas ganhou o nome de Anísio Teixeira em 1962, em homenagem a um importante educador brasileiro que desempenhou um papel significativo na reforma educacional do país. O INEP é responsável por uma série de funções cruciais relacionadas à educação no Brasil:

- A) Avaliação Educacional: Uma das principais funções do INEP é conduzir avaliações educacionais em diferentes níveis de ensino, como o Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM), o Exame Nacional para Certificação de Competências de Jovens e Adultos (ENCCEJA), e avaliações de desempenho em larga escala, como o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica (SAEB). Essas avaliações têm como objetivo medir o desempenho dos estudantes e fornecer informações para a melhoria da qualidade do ensino;
- B) Regulação e Censo da Educação Superior: O INEP é responsável por coletar, analisar e divulgar dados sobre a educação superior no Brasil. Isso inclui a realização do Censo da Educação Superior, que fornece informações detalhadas sobre instituições de ensino superior, cursos e estudantes matriculados. Essas informações são usadas para tomar decisões sobre políticas educacionais e regulamentação do ensino superior;
- C) Avaliação de Cursos e Instituições: O INEP também avalia cursos de graduação e instituições de ensino superior no Brasil. Essa avaliação é importante para verificar a qualidade da educação oferecida e para fins de regulação e reconhecimento de cursos e instituições;
- D) Produção de Estatísticas Educacionais: A autarquia é responsável por coletar e divulgar estatísticas educacionais, como taxas de escolarização, taxas de conclusão de cursos, perfil dos estudantes e docentes, entre outros dados relacionados à educação. Essas estatísticas são fundamentais para a formulação de políticas educacionais e o planejamento do sistema de ensino;
- E) Certificação e Diplomas: O INEP é responsável por conceder certificados de conclusão do ensino médio por meio do ENCCEJA, permitindo que pessoas que não concluíram o ensino médio formalmente obtenham essa certificação. Além disso, ele atua na regulamentação e reconhecimento de diplomas estrangeiros no Brasil;

- F) Pesquisa e Estudos Educacionais: O instituto realiza pesquisas e estudos sobre diversos aspectos da educação, contribuindo para o desenvolvimento de políticas educacionais baseadas em evidências.

Para este tópico serão apresentados os resultados obtidos pelo INEP dentro das funções Produção de Estatísticas Educacionais e Pesquisa e Estudos Educacionais, dentro dos subtópicos a seguir.

4.3.1. IRD da Educação Básica

O IRD é uma métrica desenvolvida pelo INEP no Brasil para avaliar a continuidade da presença de professores em escolas de educação básica ao longo do tempo. Esse indicador foi criado com o objetivo de medir a estabilidade da força de trabalho docente em instituições de ensino, sendo particularmente relevante para a análise da rotatividade de professores. O IRD é calculado considerando a presença dos professores em anos consecutivos e atribuindo pontos de acordo com o tempo de permanência na mesma escola. Geralmente, a presença em anos mais recentes é valorizada, e a regularidade em anos consecutivos é considerada para dar um bônus à pontuação. Em resumo, quanto mais tempo um professor permanece na mesma escola, maior é a sua pontuação no IRD.

Esse indicador é importante para entender a estabilidade do corpo docente em escolas, pois a rotatividade de professores pode ter impactos significativos na qualidade da educação. Quando os professores mudam frequentemente de escola, isso pode afetar o ambiente de aprendizado e a continuidade do ensino, prejudicando a experiência educacional dos alunos. Segundo o INEP, o IRD é uma ferramenta útil para gestores educacionais, pesquisadores e formuladores de políticas públicas, pois permite analisar e monitorar a regularidade docente em diferentes contextos educacionais, identificar escolas com altos níveis de rotatividade de professores e desenvolver estratégias para melhorar a estabilidade do corpo docente.

É importante observar que o cálculo exato do IRD e os critérios específicos podem variar ao longo do tempo e conforme as políticas educacionais em vigor. Portanto, para obter informações detalhadas e atualizadas sobre como o IRD é calculado e usado em pesquisas ou análises educacionais, é recomendável consultar as fontes oficiais do INEP e documentos específicos relacionados a esse indicador.

Na Nota Técnica CGCQTI/DEED/INEP nº 11/2015, foi atribuída uma pontuação a cada par professor-escola de modo a valorizar mais a presença em anos recentes e reconhecer a regularidade em anos consecutivos. Assim, foi desenvolvido o conceito de Pontuação por Presença (PP), que aumenta para anos mais recentes. Além disso, quando um professor está

presente em anos consecutivos, sua pontuação é incrementada com um bônus conhecido como Pontuação por Regularidade (PR). A quantificação da presença do professor em uma escola segue os critérios apresentados na Tabela 1:

Tabela 1 - Pontuação por presença e regularidade do docente na escola por ano de atuação

Ano	Pontuação por Presença (PP) ¹	Pontuação por Regularidade (PR) ²
2013	60	-
2012	30	15
2011	20	5
2010	15	2,5
2009	12	1,5

Fonte: Nota Técnica CGCQTI/DEED/INEP nº 11/2015.

Notas: ¹ A pontuação por presença (PP) em cada ano é condicionada à atuação do professor na escola no mesmo ano.

² A pontuação por regularidade (PR) em cada ano é condicionada à atuação do professor na escola no mesmo ano e no ano seguinte.

Ainda dentro da Nota Técnica CGCQTI/DEED/INEP nº 11/2015, temos que “O Indicador de Regularidade Docente (IRD) é definido como a pontuação final de cada par professor-escola (PF_{ij}) padronizada para variar de 0 a 5. Como a maior pontuação possível é 161 pontos, o indicador padronizado para uma escala de 0 a 5 é obtido dividindo-se a pontuação final por 161 e multiplicando por 5 como na equação a seguir”

Figura 1 - Fórmula do Indicador de Regularidade Docente (IRD)

$$IRD_{ij} = 5 \times \frac{PF_{ij}}{161}$$

Fonte: Nota Técnica CGCQTI/DEED/INEP nº 11/2015.

Ainda segundo o INEP e com base nos dados do Censo Escolar da Educação Básica entre os anos de 2009 e 2013, foram conduzidas análises descritivas para avaliar a distribuição das funções docentes em relação aos diferentes padrões de regularidade (ou seja, combinações possíveis de presença e ausência nos últimos cinco anos).

No caso específico deste trabalho, não serão apresentados os dados levantados pelo INEP a nível nacional e nem por regiões. Estaremos restringindo aos dados coletados apenas para o Estado de Minas Gerais e para os dados coletados em escolas de dependência administrativa estadual. Foram desconsideradas as dependências administrativas federais e municipais. Serão apresentados os dados coletados nos anos de 2018, 2019 e 2020.

Tabela 2 - Distribuição das escolas segundo faixa do IRD em 2018

Ano	Localização	Percentual de escolas segundo faixa do Indicador de Regularidade do Docente (IRD)			
		Baixa regularidade (0- 2)	Média-baixa (2- 3)	Média-alta (3- 4)	Alta (4- 5)
2018	Total	11,0	70,1	18,8	0,1
2018	Urbana	10,3	70,3	19,4	0,0
2018	Rural	18,8	68,5	12,7	0,0

Fonte: Censo da Educação Básica 2018/INEP.

A Tabela 2 acima apresenta a distribuição das escolas no estado de Minas Gerais no ano de 2018, com base em faixas do Indicador de Regularidade do Docente (IRD). O IRD é um indicador que mede a estabilidade da presença de professores nas escolas ao longo do tempo. A tabela está dividida em quatro faixas de IRD: “Baixa regularidade (0-|2)”, “Média-baixa (2-|3)”, “Média-alta (3-|4)”, e “Alta (4-|5)”. A tabela também diferencia entre escolas urbanas e rurais, todas pertencentes à rede estadual de ensino em Minas Gerais. Os valores apresentados na tabela representam o percentual de escolas em cada faixa de IRD de acordo com sua localização e dependência administrativa. Por exemplo, na primeira linha, que se refere às escolas em áreas rurais do estado de Minas Gerais e administradas pelo governo estadual, 18,8% delas estão na faixa de “Baixa regularidade”, 68,5% na faixa de “Média-baixa”, 12,7% na faixa de “Média-alta”, e 0,0% na faixa de “Alta regularidade” em relação ao IRD.

Tabela 3 - Distribuição das escolas segundo faixa do IRD em 2019

Ano	Localização	Percentual de escolas segundo faixa do Indicador de Regularidade do Docente (IRD)			
		Baixa regularidade (0- 2)	Média-baixa (2- 3)	Média-alta (3- 4)	Alta (4- 5)
2019	Total	10,4	69,4	20,0	0,2
2019	Urbana	9,3	69,7	20,8	0,2
2019	Rural	21,1	65,8	12,5	0,6

Fonte: Censo da Educação Básica 2019/INEP.

A Tabela 3 acima apresenta a distribuição das escolas no estado de Minas Gerais no ano de 2019, com base nas faixas do IRD. A tabela está dividida em quatro faixas de IRD idênticas à da Tabela 2. Ela também diferencia entre escolas urbanas e rurais, todas pertencentes à rede estadual de ensino em Minas Gerais. Os valores apresentados na tabela representam o percentual de escolas em cada faixa de IRD de acordo com sua localização e dependência administrativa. Por exemplo, na segunda linha, que se refere às escolas urbanas do estado de Minas Gerais administradas pelo governo estadual, 9,3% delas estão na faixa de “Baixa regularidade”, 69,7% na faixa de “Média-baixa”, 20,8% na faixa de “Média-alta”, e 0,2% na faixa de “Alta regularidade” em relação ao IRD.

Tabela 4 - Distribuição das escolas segundo faixa do IRD em 2020

Ano	Localização	Percentual de escolas segundo faixa do Indicador de Regularidade do Docente (IRD)			
		Baixa regularidade (0- 2)	Média-baixa (2- 3)	Média-alta (3- 4)	Alta (4- 5)
2020	Total	6,1	60,9	32,4	0,6
2020	Urbana	5,6	59,7	34,2	0,5
2020	Rural	11,1	73,1	13,1	2,7

Fonte: Censo da Educação Básica 2020/INEP.

A Tabela 4 acima apresenta a distribuição das escolas no estado de Minas Gerais no ano de 2020, com base nas faixas do IRD. A tabela também diferencia entre escolas urbanas e rurais, todas pertencentes à rede estadual de ensino em Minas Gerais. Os valores apresentados na tabela representam o percentual de escolas em cada faixa de IRD de acordo com sua localização e dependência administrativa no ano de 2020. Por exemplo, na segunda linha, que se refere às escolas urbanas do estado de Minas Gerais administradas pelo governo estadual, 5,6% delas estão na faixa de “Baixa regularidade”, 59,7% na faixa de “Média-baixa”, 34,2% na faixa de “Média-alta”, e 0,5% na faixa de “Alta regularidade” em relação ao IRD.

Tabela 5 - Distribuição das escolas segundo faixa do IRD de 2018 a 2020

Ano	Localização	Percentual de escolas segundo faixa do Indicador de Regularidade do Docente (IRD)			
		Baixa regularidade (0- 2)	Média-baixa (2- 3)	Média-alta (3- 4)	Alta (4- 5)
2018	Total	11,0	70,1	18,8	0,1
2018	Urbana	10,3	70,3	19,4	0,0
2018	Rural	18,8	68,5	12,7	0,0
2019	Total	10,4	69,4	20,0	0,2
2019	Urbana	9,3	69,7	20,8	0,2
2019	Rural	21,1	65,8	12,5	0,6
2020	Total	6,1	60,9	32,4	0,6
2020	Urbana	5,6	59,7	34,2	0,5
2020	Rural	11,1	73,1	13,1	2,7

Fonte: Censo da Educação Básica de 2018 a 2020/INEP.

A Tabela 5 acima apresenta a distribuição das escolas no estado de Minas Gerais ao longo dos anos de 2018, 2019 e 2020, com base nas faixas do IRD. A análise comparativa dos dados ao longo dos anos revela algumas tendências:

- A) Redução da Baixa Regularidade (0-|2): Observa-se uma redução nas escolas com baixa regularidade (IRD de 0-|2) em todos os anos, tanto em escolas urbanas quanto rurais. Isso sugere uma melhoria na estabilidade da presença de docentes nessas escolas;
- B) Aumento da Média-Alta (3-|4) e Alta Regularidade (4-|5): As faixas de média-alta e alta regularidade (IRD de 3-|4 e 4-|5) mostram um aumento ao longo dos anos,

especialmente em escolas urbanas. Isso indica que mais escolas estão mantendo um corpo docente estável;

- C) Variação nas Escolas Rurais: Nota-se que as escolas rurais tendem a ter taxas mais altas de IRD na faixa de baixa regularidade, mas também têm um aumento notável nas faixas de média-alta e alta regularidade em 2020. Esse aumento pode ser devido a esforços para melhorar a estabilidade do corpo docente em escolas rurais;
- D) Estabilidade Relativa em Escolas Urbanas: As escolas urbanas, em geral, apresentam níveis mais estáveis de IRD, com uma menor variação ao longo dos anos em comparação com as escolas rurais.

Em resumo, os dados indicam uma tendência positiva de melhoria na regularidade do corpo docente nas escolas do estado de Minas Gerais entre 2018 e 2020, com uma diminuição nas escolas de baixa regularidade e um aumento nas faixas de média-alta e alta regularidade. Isso sugere esforços para garantir uma presença mais consistente de professores nas escolas, o que é fundamental para a qualidade da educação.

4.3.2. Remuneração Média dos Docentes

O papel fundamental na efetivação do direito constitucional a uma educação de qualidade é reconhecido, entre outros aspectos, pela valorização do profissional de ensino, com considerações sobre sua relevância no contexto social, centralidade no processo de ensino-aprendizagem e adequada remuneração pelo exercício da função. Estas considerações estão alinhadas com o Plano Nacional de Educação (PNE).

No que tange ao Censo da Educação Básica, este estudo de Remuneração Média dos Docentes coleta informações essenciais sobre a docência no Brasil, como cursos de formação e a instituição formadora do docente, tipo de contrato/vínculo com a rede de ensino, identificação das disciplinas, etapas e quantidade de escolas em que o docente atua, bem como o número de alunos sob sua regência. Embora a remuneração dos docentes não seja diretamente coletada no Censo Escolar, é possível obtê-la, mediante procedimentos específicos, a partir do cruzamento de dados com a Relação Anual de Informações Sociais (RAIS). Porém neste estudo, os dados utilizados tem uma verificação muito específica: relacionar com os objetivos propostos por este trabalho, de forma a identificar índices estatísticos como resultado direto das mudanças na política de remuneração dos servidores da SEE.

As informações apresentadas pela Nota Técnica nº 10/2020/CGCQTI/DEED contribui para discussões sobre a valorização do docente em várias esferas governamentais e na rede privada, além de fornecer insights essenciais para compreender o contexto em que os resultados

educacionais são alcançados. Adicionalmente, comparações foram feitas com dados do Sistema de Informações sobre Orçamentos Públicos em Educação (SIOPE) e da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD-c) para avaliar a consistência dos resultados apresentados.

Assim como no subtópico anterior, não serão apresentados os dados levantados pelo INEP a nível nacional e nem por regiões. Os dados coletados serão restritos apenas para o Estado de Minas Gerais e de escolas de dependência administrativa estadual. Foram desconsideradas as dependências administrativas federais e municipais. Serão apresentados os dados coletados nos anos de 2018, 2019 e 2020.

Tabela 6 - Remuneração bruta (média, desvio padrão e medidas de posição), carga horária média e remuneração média padronizada para 40 horas dos docentes em exercício na Educação Básica em 2018

Ano	Escolaridade do docente	Dados gerais		Dados de remuneração dos docentes localizados na RAIS						
		Número de docentes Censo Escolar	% de docentes localizados na RAIS	Remuneração Bruta em R\$					Carga horária média semanal	Remuneração média padronizada para 40h semanais em R\$
				1º quartil	Mediana	Média	3º quartil	Desvio padrão		
2018	Total	101.991	98,8	2.130,74	2.556,28	2.917,71	3.638,08	1.359,16	24,3	4.796,29
2018	Superior	95.739	98,9	2.176,28	2.587,55	2.962,68	3.694,93	1.360,89	24,3	4.869,99
2018	Sem superior	6.252	97,3	1.441,11	2.119,46	2.198,95	2.687,69	1.106,01	24,3	3.617,45

Fonte: Censo da Educação Básica 2018 e Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) ano base 2018.

A Tabela 6 acima apresenta dados relacionados à remuneração média dos docentes em exercício na Educação Básica no ano de 2018, considerando diferentes níveis de escolaridade dos docentes. Os dados são baseados no Censo da Educação Básica de 2018 e na Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) do mesmo ano. Ela fornece informações importantes sobre a remuneração bruta, carga horária média semanal e remuneração média padronizada para uma carga horária de 40 horas semanais dos docentes. Os resultados são apresentados separadamente para os docentes com formação superior e os docentes sem formação superior. Os quartis (1º quartil, mediana, 3º quartil) e o desvio padrão fornecem uma ideia da dispersão dos dados de remuneração, ou seja, como as remunerações dos docentes se distribuem em relação à média. O 1º quartil indica o valor abaixo do qual estão os 25% dos docentes com as remunerações mais baixas, a mediana é o valor que divide a distribuição ao meio, e o 3º quartil indica o valor abaixo do qual estão os 75% dos docentes com as remunerações mais baixas.

Tabela 7 - Remuneração bruta (média, desvio padrão e medidas de posição), carga horária média e remuneração média padronizada para 40 horas dos docentes em exercício na Educação Básica em 2019

Ano	Escolaridade do docente	Dados gerais		Dados de remuneração dos docentes localizados na RAIS						
		Número de docentes Censo Escolar	% de docentes localizados na RAIS	Remuneração Bruta em R\$					Carga horária média semanal	Remuneração média padronizada para 40h semanais em R\$
				1º quartil	Mediana	Média	3º quartil	Desvio padrão		
2019	Total	93.034	99,2	2.161,76	2.546,49	2.928,00	3.638,98	1.374,40	24,4	4.809,29
2019	Superior	91.125	99,2	2.168,95	2.565,86	2.948,03	3.668,58	1.373,91	24,4	4.842,18
2019	Sem superior	1.909	95,2	1.211,72	1.929,54	1.877,11	2.412,97	913,45	24,3	3.083,65

Fonte: Censo da Educação Básica 2019 e Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) ano base 2019.

A Tabela 7 acima fornece dados sobre a remuneração média dos docentes em exercício na Educação Básica no ano de 2019, desagregados por nível de escolaridade dos docentes (Superior e Sem Superior). Comparando com os dados apresentados na Tabela 6, que apresenta dados referentes ao ano de 2018, temos:

- A) Remuneração Bruta Média (R\$): Em 2018, a remuneração bruta média para todos os docentes foi de R\$ 2.917,71, enquanto em 2019, ela aumentou para R\$ 2.928,00. Para docentes com formação superior, a remuneração bruta média foi de R\$ 2.962,68 em 2018 e aumentou para R\$ 2.948,03 em 2019. Para docentes sem formação superior, houve uma redução na remuneração bruta média de R\$ 2.198,95 em 2018 para R\$ 1.877,11 em 2019;
- B) Carga Horária Média Semanal (horas): A carga horária média semanal dos docentes manteve-se constante em 24,3 horas tanto em 2018 quanto em 2019, independentemente do nível de escolaridade;
- C) Remuneração Média Padronizada para 40h (R\$): A remuneração média padronizada para uma carga horária de 40 horas semanais aumentou de R\$ 4.796,29 em 2018 para R\$ 4.809,29 em 2019 para todos os docentes. Para docentes com formação superior, a remuneração média padronizada subiu de R\$ 4.869,99 em 2018 para R\$ 4.842,18 em 2019. Para docentes sem formação superior, a remuneração média padronizada caiu de R\$ 3.617,45 em 2018 para R\$ 3.083,65 em 2019;
- D) Percentagem de Docentes na RAIS (%): A percentagem de docentes localizados na RAIS permaneceu alta, com valores superiores a 95% para todos os grupos em ambos os anos;
- E) Quartis e Desvio Padrão: Os valores dos quartis (1º quartil, mediana e 3º quartil) e do desvio padrão indicam a variabilidade das remunerações entre os docentes. Eles seguem uma tendência semelhante em ambos os anos, com algumas variações.

Em resumo, a tabela demonstra que, em média, a remuneração bruta dos docentes aumentou ligeiramente de 2018 para 2019. No entanto, quando consideramos a remuneração padronizada para uma carga horária de 40 horas semanais, houve variações diferentes dependendo do nível de escolaridade dos docentes. Enquanto os docentes com formação superior tiveram uma leve redução na remuneração padronizada, os docentes sem formação superior enfrentaram uma redução mais significativa em sua remuneração padronizada.

Tabela 8 - Remuneração bruta (média, desvio padrão e medidas de posição), carga horária média e remuneração média padronizada para 40 horas dos docentes em exercício na Educação Básica em 2020

Ano	Escolaridade do docente	Dados gerais		Dados de remuneração dos docentes localizados na RAIS						
		Número de docentes Censo Escolar	% de docentes localizados na RAIS	Remuneração Bruta em R\$					Carga horária média semanal	Remuneração média padronizada para 40h semanais em R\$
				1º quartil	Mediana	Média	3º quartil	Desvio padrão		
2020	Total	87.288	99,0	2.191,00	2.594,80	2.980,30	3.776,03	1.420,86	24,3	4.897,69
2020	Superior	85.670	99,1	2.194,96	2.616,04	3.000,64	3.801,70	1.418,96	24,3	4.930,88
2020	Sem superior	1.618	93,7	1.059,90	1.833,24	1.824,82	2.348,96	983,18	24,3	3.007,21

Fonte: Censo da Educação Básica 2020 e Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) ano base 2020.

A Tabela 8 apresenta dados sobre a remuneração média dos docentes em exercício na Educação Básica no ano de 2020, desagregados por nível de escolaridade dos docentes (Superior e Sem Superior). Comparando com a Tabela 7, que apresenta dados referentes ao ano de 2019, temos o seguinte:

- A) Remuneração Bruta Média (R\$): Em 2019, a remuneração bruta média para todos os docentes foi de R\$ 2.928,00, enquanto em 2020, ela aumentou para R\$ 2.980,30. Para docentes com formação superior, a remuneração bruta média foi de R\$ 2.948,03 em 2019 e aumentou para R\$ 3.000,64 em 2020. Para docentes sem formação superior, houve uma redução na remuneração bruta média de R\$ 1.877,11 em 2019 para R\$ 1.824,82 em 2020;
- B) Carga Horária Média Semanal (horas): A carga horária média semanal dos docentes permaneceu constante em 24,3 horas tanto em 2019 quanto em 2020, independentemente do nível de escolaridade;
- C) Remuneração Média Padronizada para 40h (R\$): A remuneração média padronizada para uma carga horária de 40 horas semanais aumentou de R\$ 4.809,29 em 2019 para R\$ 4.897,69 em 2020 para todos os docentes. Para docentes com formação superior, a remuneração média padronizada subiu de R\$ 4.842,18 em 2019 para R\$ 4.930,88 em 2020. Para docentes sem formação superior, a remuneração média padronizada caiu de R\$ 3.083,65 em 2019 para R\$ 3.007,21 em 2020;

- D) Percentagem de Docentes na RAIS (%): A porcentagem de docentes localizados na RAIS permaneceu alta, com valores superiores a 93% para docentes sem formação superior em ambos os anos e acima de 99% para docentes com formação superior em ambos os anos;
- E) Quartis e Desvio Padrão: Os valores dos quartis (1º quartil, mediana e 3º quartil) e do desvio padrão indicam a variabilidade das remunerações entre os docentes. Eles seguem uma tendência de aumento em 2020 em comparação com 2019.

Em resumo, a tabela mostra que, em média, a remuneração bruta dos docentes aumentou ligeiramente de 2019 para 2020. Quando consideramos a remuneração padronizada para uma carga horária de 40 horas semanais, houve variações diferentes dependendo do nível de escolaridade dos docentes, com um aumento para docentes com formação superior e uma redução para docentes sem formação superior. A carga horária média semanal e a porcentagem de docentes na RAIS permaneceram praticamente inalteradas.

Tabela 9- Remuneração bruta (média, desvio padrão e medidas de posição), carga horária média e remuneração média padronizada para 40 horas dos docentes em exercício na Educação Básica de 2018 a 2020

Ano	Escolaridade do docente	Dados gerais		Dados de remuneração dos docentes localizados na RAIS						
		Número de docentes Censo Escolar	% de docentes localizados na RAIS	Remuneração Bruta em R\$					Carga horária média semanal	Remuneração média padronizada para 40h semanais em R\$
				1º quartil	Mediana	Média	3º quartil	Desvio padrão		
2018	Total	101.991	98,8	2.130,74	2.556,28	2.917,71	3.638,08	1.359,16	24,3	4.796,29
2018	Superior	95.739	98,9	2.176,28	2.587,55	2.962,68	3.694,93	1.360,89	24,3	4.869,99
2018	Sem superior	6.252	97,3	1.441,11	2.119,46	2.198,95	2.687,69	1.106,01	24,3	3.617,45
2019	Total	93.034	99,2	2.161,76	2.546,49	2.928,00	3.638,98	1.374,40	24,4	4.809,29
2019	Superior	91.125	99,2	2.168,95	2.565,86	2.948,03	3.668,58	1.373,91	24,4	4.842,18
2019	Sem superior	1.909	95,2	1.211,72	1.929,54	1.877,11	2.412,97	913,45	24,3	3.083,65
2020	Total	87.288	99,0	2.191,00	2.594,80	2.980,30	3.776,03	1.420,86	24,3	4.897,69
2020	Superior	85.670	99,1	2.194,96	2.616,04	3.000,64	3.801,70	1.418,96	24,3	4.930,88
2020	Sem superior	1.618	93,7	1.059,90	1.833,24	1.824,82	2.348,96	983,18	24,3	3.007,21

Fonte: Censo da Educação Básica de 2018 a 2020 e Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) ano base de 2018 a 2020.

A Tabela 9 acima fornece uma visão abrangente da remuneração média dos docentes em exercício na Educação Básica nos anos de 2018, 2019 e 2020, desagregada por nível de escolaridade dos docentes (Superior e Sem Superior). Foi percebido o seguinte:

- A) Remuneração Bruta Média (R\$): Em 2018, a remuneração bruta média para todos os docentes foi de R\$ 2.917,71, aumentando para R\$ 2.928,00 em 2019 e para R\$ 2.980,30 em 2020. Para docentes com formação superior, houve um aumento constante na remuneração bruta média ao longo dos três anos, passando de R\$ 2.962,68 em 2018 para R\$ 2.948,03 em 2019 e finalmente para R\$ 3.000,64 em

2020. Para docentes sem formação superior, a remuneração bruta média foi significativamente menor em todos os anos, com uma queda de R\$ 2.198,95 em 2018 para R\$ 1.877,11 em 2019 e um pequeno aumento para R\$ 1.824,82 em 2020;

- B) Carga Horária Média Semanal (horas): A carga horária média semanal dos docentes permaneceu constante em 24,3 horas em todos os anos, independentemente do nível de escolaridade;
- C) Remuneração Média Padronizada para 40h (R\$): A remuneração média padronizada para uma carga horária de 40 horas semanais aumentou para todos os docentes ao longo dos três anos. Em 2018, era de R\$ 4.796,29, subindo para R\$ 4.809,29 em 2019 e para R\$ 4.897,69 em 2020. Para docentes com formação superior, a remuneração média padronizada também aumentou progressivamente, passando de R\$ 4.869,99 em 2018 para R\$ 4.842,18 em 2019 e finalmente para R\$ 4.930,88 em 2020. Para docentes sem formação superior, a remuneração média padronizada diminuiu de R\$ 3.617,45 em 2018 para R\$ 3.083,65 em 2019 e depois subiu para R\$ 3.007,21 em 2020;
- D) Percentagem de Docentes na RAIS (%): A percentagem de docentes localizados na RAIS permaneceu alta, indicando uma boa representatividade dos dados em todos os anos;
- E) Quartis e Desvio Padrão: Os valores dos quartis (1º quartil, mediana e 3º quartil) e do desvio padrão indicam a variabilidade das remunerações entre os docentes. Eles seguiram tendências de aumento e diminuição ao longo dos anos, refletindo mudanças na distribuição salarial.

Em resumo, a tabela mostra que houve um aumento gradual na remuneração bruta média e na remuneração média padronizada para 40 horas ao longo dos três anos, especialmente para docentes com formação superior. No entanto, a remuneração para docentes sem formação superior teve uma trajetória menos consistente. A carga horária média e a percentagem de docentes na RAIS permaneceram relativamente estáveis ao longo do período.

4.3.3. Taxas de Rendimento Escolar

As Taxas de Rendimento Escolar são indicadores educacionais utilizados pelo INEP e outros órgãos educacionais assim como a SEE para avaliar o desempenho dos alunos em relação à progressão nas etapas e séries do sistema educacional. Essas taxas são calculadas com base no fluxo escolar, ou seja, na movimentação dos alunos ao longo de sua trajetória na escola. Existem

diferentes Taxas de Rendimento Escolar, e cada uma delas aborda uma perspectiva específica do desempenho dos alunos. As taxas mais comuns incluem:

- A) Taxa de Aprovação (ou Promoção): Essa taxa mede a proporção de alunos que foram aprovados ou promovidos para a série ou etapa seguinte em relação ao total de alunos matriculados em determinado período. Ela indica o sucesso dos alunos em passar para a próxima fase do sistema educacional;
- B) Taxa de Reprovação: Ao contrário da taxa de aprovação, essa taxa mede a proporção de alunos que foram reprovados em relação ao total de alunos matriculados em determinado período. Ela reflete o número de alunos que não atingiram os critérios de desempenho necessários para avançar para a próxima série;
- C) Taxa de Abandono: Essa taxa indica a proporção de alunos que abandonaram a escola em relação ao total de alunos matriculados em determinado período. Ela evidencia a evasão escolar, que é um problema importante no sistema educacional;
- D) Taxa de Rendimento Escolar Líquido: Essa taxa leva em consideração tanto o fluxo escolar (aprovação e reprovação) quanto o abandono. Ela mede a proporção de alunos que, efetivamente, estão frequentando a série adequada à sua idade em relação ao total de crianças em idade escolar.

Essas taxas são fundamentais para avaliar a eficácia do sistema educacional, identificar possíveis problemas, como a repetência excessiva ou a evasão escolar, e auxiliar na formulação de políticas educacionais mais eficazes. Além disso, são importantes para o monitoramento das metas educacionais estabelecidas em planos nacionais e estaduais de educação. As Taxas de Rendimento Escolar fazem parte de um conjunto de indicadores que permitem uma compreensão mais abrangente da qualidade e eficácia da educação em um determinado contexto, ajudando na tomada de decisões para a melhoria do sistema educacional.

Assim como no subtópico anterior, não serão apresentados os dados levantados pelo INEP a nível nacional e nem por regiões. Os dados coletados serão restritos apenas para o Estado de Minas Gerais e de escolas de dependência administrativa estadual. Foram desconsideradas as dependências administrativas federais e municipais. Serão apresentados os dados coletados nos anos de 2018, 2019 e 2020 e também será desconsiderada a taxa de rendimento escolar líquido, uma vez que nossa análise apresentará enfoque nos outros dados apresentados.

Tabela 10 - Taxas de Rendimento Escolar no Ensino Fundamental e Médio em 2018

Ano	Localização	Taxa de Aprovação					Taxa de Reprovação					Taxa de Abandono				
		Ensino Fundamental de 8 e 9 anos			Ensino Médio		Ensino Fundamental de 8 e 9 anos			Ensino Médio		Ensino Fundamental de 8 e 9 anos			Ensino Médio	
		Total	Anos Iniciais	Anos Finais	Total	Não-Se-riado	Total	Anos Iniciais	Anos Finais	Total	Não-Se-riado	Total	Anos Iniciais	Anos Finais	Total	Não-Se-riado
2018	Total	90,1	99,5	85,2	78,0	38,0	7,9	0,3	11,9	13,2	32,9	2,0	0,2	2,9	8,8	29,1
2018	Urbana	90,1	99,5	85,1	77,8	38,0	8,0	0,2	12,0	13,3	32,9	1,9	0,3	2,9	8,9	29,1
2018	Rural	92,5	98,7	88,0	86,2	--	5,7	0,7	9,2	7,3	--	1,8	0,6	2,8	6,5	--

Fonte: Censo da Educação Básica 2018/INEP.

A Tabela 10 acima apresenta as Taxas de Rendimento Escolar no Ensino Fundamental e Médio para o ano de 2018, desagregadas por diferentes variáveis, como localização e segmento do ensino (anos iniciais e finais). Vamos analisar as principais informações contidas na tabela:

- A) Taxa de Aprovação: Refere-se à proporção de alunos que foram aprovados nas séries ou etapas de ensino em relação ao total de alunos matriculados. Ela é desagregada por Ensino Fundamental de 8 e 9 anos e Ensino Médio, bem como por anos iniciais e anos finais do Ensino Fundamental;
- B) Taxa de Reprovação: Indica a proporção de alunos que foram reprovados nas séries ou etapas de ensino em relação ao total de alunos matriculados. Assim como a taxa de aprovação, é desagregada por Ensino Fundamental de 8 e 9 anos e Ensino Médio, bem como por anos iniciais e anos finais do Ensino Fundamental;
- C) Taxa de Abandono: Essa taxa representa a proporção de alunos que abandonaram a escola em relação ao total de alunos matriculados. Novamente, é desagregada por Ensino Fundamental de 8 e 9 anos e Ensino Médio, com subdivisões para anos iniciais e anos finais do Ensino Fundamental.

As informações contidas na tabela permitem uma análise detalhada do desempenho dos alunos no Ensino Fundamental e Médio no ano de 2018, considerando diferentes contextos, como a localização das escolas. Por exemplo, é possível observar que as taxas de aprovação são geralmente mais altas que as taxas de reprovação, o que indica um maior número de alunos sendo promovidos. Além disso, a taxa de abandono varia significativamente entre as áreas urbanas e rurais, sendo geralmente mais baixa nas áreas urbanas.

Essas informações são úteis para avaliar o desempenho do sistema educacional e identificar áreas que podem precisar de intervenções para reduzir a evasão escolar ou melhorar as taxas de aprovação e reprovação. Em resumo, a tabela fornece uma visão abrangente do rendimento escolar dos alunos em diferentes contextos e níveis de ensino, o que é fundamental para o monitoramento e melhoria da qualidade da educação.

Tabela 11 - Taxas de Rendimento Escolar no Ensino Fundamental e Médio em 2019

Ano	Localização	Taxa de Aprovação					Taxa de Reprovação					Taxa de Abandono				
		Ensino Fundamental de 8 e 9 anos			Ensino Médio		Ensino Fundamental de 8 e 9 anos			Ensino Médio		Ensino Fundamental de 8 e 9 anos			Ensino Médio	
		Total	Anos Iniciais	Anos Finais	Total	Não-Serializado	Total	Anos Iniciais	Anos Finais	Total	Não-Serializado	Total	Anos Iniciais	Anos Finais	Total	Não-Serializado
2019	Total	91,7	99,5	87,7	82,8	--	7,2	0,3	10,7	11,9	--	1,1	0,2	1,6	5,3	--
2019	Urbana	91,6	99,6	87,6	82,6	--	7,3	0,3	10,8	12,0	--	1,1	0,1	1,6	5,4	--
2019	Rural	93,7	98,7	90,2	90,6	--	5,3	1,0	8,2	5,8	--	1,0	0,3	1,6	3,6	--

Fonte: Censo da Educação Básica 2019/INEP.

A Tabela 11 acima apresenta as Taxas de Rendimento Escolar no Ensino Fundamental e Médio para o ano de 2019, assim como a Tabela 10 fornece informações sobre as taxas no ano de 2018. Vamos comparar essas duas tabelas para entender as diferenças e as tendências ao longo do tempo:

A) Semelhanças:

- Ensino Médio: Em ambas as tabelas (2018 e 2019), as taxas de aprovação no Ensino Médio são bastante elevadas, acima de 99,5%. Isso indica que a grande maioria dos alunos no Ensino Médio foi aprovada;
- Ensino Fundamental - Anos Iniciais: Nas duas tabelas, as taxas de aprovação nos anos iniciais do Ensino Fundamental também são elevadas, acima de 90%. Isso sugere um bom desempenho dos alunos nessa etapa;

B) Diferenças:

- Ensino Fundamental - Anos Finais: Em 2018, a taxa de aprovação nos anos finais do Ensino Fundamental era de 85,2%, enquanto em 2019, essa taxa aumentou para 87,7%. Isso indica uma melhoria no rendimento escolar nessa etapa;
- Taxa de Reprovação e Abandono: As taxas de reprovação e abandono variam entre as tabelas e anos. Em 2018, a taxa de reprovação nos anos finais do Ensino Fundamental era de 11,9%, enquanto em 2019, ela diminuiu para 10,7%. No entanto, a taxa de abandono aumentou de 2,9% em 2018 para 5,3% em 2019 nos anos finais do Ensino Fundamental;
- Localização - Rural: Nota-se que nas áreas rurais, as taxas de aprovação, reprovação e abandono são diferentes das áreas urbanas. Em geral, as áreas urbanas apresentam taxas mais favoráveis em relação à aprovação e taxas menos favoráveis em relação ao abandono.

Em resumo, a análise comparativa entre as tabelas de 2018 e 2019 mostra que houve melhorias no rendimento escolar, principalmente nos anos finais do Ensino Fundamental. No entanto, também é evidente um aumento nas taxas de abandono nessa mesma etapa, o que pode ser uma

preocupação. Além disso, as diferenças entre áreas urbanas e rurais também são notáveis e devem ser consideradas ao planejar intervenções educacionais.

Tabela 12 - Taxas de Rendimento Escolar no Ensino Fundamental e Médio em 2020

Ano	Localização	Taxa de Aprovação					Taxa de Reprovação					Taxa de Abandono				
		Ensino Fundamental de 8 e 9 anos			Ensino Médio		Ensino Fundamental de 8 e 9 anos			Ensino Médio		Ensino Fundamental de 8 e 9 anos			Ensino Médio	
		Total	Anos Iniciais	Anos Finais	Total	Não-Se-riado	Total	Anos Iniciais	Anos Finais	Total	Não-Se-riado	Total	Anos Iniciais	Anos Finais	Total	Não-Se-riado
2020	Total	96,4	98,6	95,4	89,7	--	0,1	0,0	0,1	2,0	--	3,5	1,4	4,5	8,3	--
2020	Urbana	96,3	98,6	95,3	89,5	--	0,1	0,0	0,1	2,0	--	3,6	1,4	4,6	8,5	--
2020	Rural	98,3	99,2	97,7	94,7	--	0,1	0,0	0,1	0,7	--	1,6	0,8	2,2	4,6	--

Fonte: Censo da Educação Básica 2020/INEP.

A Tabela 12 acima apresenta as Taxas de Rendimento Escolar no Ensino Fundamental e Médio para o ano de 2020, enquanto a Tabela 11 fornece informações sobre as taxas no ano de 2019. Vamos fazer uma análise comparativa entre essas duas tabelas:

A) Semelhanças:

- Ensino Médio: Em ambas as tabelas (2019 e 2020), as taxas de aprovação no Ensino Médio são elevadas, com mais de 98,6%. Isso indica uma alta taxa de aprovação no Ensino Médio em ambos os anos;
- Ensino Fundamental - Anos Iniciais: Nas duas tabelas, as taxas de aprovação nos anos iniciais do Ensino Fundamental são elevadas, acima de 95%. Isso sugere um bom desempenho dos alunos nessa etapa;

B) Diferenças:

- Ensino Fundamental - Anos Finais: Em 2019, a taxa de aprovação nos anos finais do Ensino Fundamental era de 87,7%, enquanto em 2020, essa taxa aumentou para 95,4%. Isso representa uma melhoria significativa no rendimento escolar nessa etapa entre os dois anos;
- Taxa de Reprovação: A taxa de reprovação no Ensino Médio em 2020 (0,0%) é menor em comparação com 2019 (1,1%). Isso indica uma redução nas reprovações nessa etapa;
- Taxa de Abandono: A taxa de abandono diminuiu significativamente no Ensino Fundamental de 2019 para 2020, passando de 3,5% para 1,4%. No Ensino Médio, a taxa de abandono também diminuiu, de 8,3% em 2019 para 4,5% em 2020;
- Localização - Rural: Nas áreas rurais, as taxas de aprovação, reprovação e abandono são, em geral, mais favoráveis do que nas áreas urbanas, em ambos os anos. Isso sugere que o rendimento escolar nas áreas rurais pode ser melhor do que nas áreas urbanas.

Em resumo, a análise comparativa entre as tabelas de 2019 e 2020 mostra melhorias significativas nas taxas de aprovação e uma redução nas taxas de reprovação e abandono, especialmente nos anos finais do Ensino Fundamental. Esses resultados podem indicar esforços para melhorar a qualidade da educação e apoiar o progresso dos alunos ao longo dos anos. Além disso, as diferenças entre áreas urbanas e rurais continuam a ser notáveis, com resultados geralmente mais favoráveis nas áreas rurais.

Tabela 13 - Taxas de Rendimento Escolar no Ensino Fundamental e Médio de 2018 a 2020

Ano	Localização	Taxa de Aprovação					Taxa de Reprovação					Taxa de Abandono				
		Ensino Fundamental de 8 e 9 anos			Ensino Médio		Ensino Fundamental de 8 e 9 anos			Ensino Médio		Ensino Fundamental de 8 e 9 anos			Ensino Médio	
		Total	Anos Iniciais	Anos Finais	Total	Não-Se-riado	Total	Anos Iniciais	Anos Finais	Total	Não-Se-riado	Total	Anos Iniciais	Anos Finais	Total	Não-Se-riado
2018	Total	90,1	99,5	85,2	78,0	38,0	7,9	0,3	11,9	13,2	32,9	2,0	0,2	2,9	8,8	29,1
2018	Urbana	90,1	99,5	85,1	77,8	38,0	8,0	0,2	12,0	13,3	32,9	1,9	0,3	2,9	8,9	29,1
2018	Rural	92,5	98,7	88,0	86,2	--	5,7	0,7	9,2	7,3	--	1,8	0,6	2,8	6,5	--
2019	Total	91,7	99,5	87,7	82,8	--	7,2	0,3	10,7	11,9	--	1,1	0,2	1,6	5,3	--
2019	Urbana	91,6	99,6	87,6	82,6	--	7,3	0,3	10,8	12,0	--	1,1	0,1	1,6	5,4	--
2019	Rural	93,7	98,7	90,2	90,6	--	5,3	1,0	8,2	5,8	--	1,0	0,3	1,6	3,6	--
2020	Total	96,4	98,6	95,4	89,7	--	0,1	0,0	0,1	2,0	--	3,5	1,4	4,5	8,3	--
2020	Urbana	96,3	98,6	95,3	89,5	--	0,1	0,0	0,1	2,0	--	3,6	1,4	4,6	8,5	--
2020	Rural	98,3	99,2	97,7	94,7	--	0,1	0,0	0,1	0,7	--	1,6	0,8	2,2	4,6	--

Fonte: Censo da Educação Básica de 2018 a 2020/INEP.

A Tabela 13 acima apresenta as Taxas de Rendimento Escolar no Ensino Fundamental e Médio nos anos de 2018, 2019 e 2020, divididas entre áreas urbanas e rurais. Vamos analisar as principais tendências e diferenças encontradas em cada ano:

A) Tendências nas Taxas de Rendimento Escolar:

- Aumento Gradual nas Taxas de Aprovação: Ao longo dos anos, há um aumento constante nas taxas de aprovação em todas as categorias. Isso sugere um progresso positivo no desempenho acadêmico dos alunos, com mais deles sendo aprovados;
- Reprovação em Declínio: As taxas de reprovação apresentam uma diminuição notável, especialmente no Ensino Médio e nas áreas urbanas. Isso indica que menos alunos estão sendo reprovados;
- Abandono em Queda: As taxas de abandono também estão em declínio, o que é um sinal positivo de que menos alunos estão deixando a escola prematuramente;

B) Diferenças entre Áreas Urbanas e Rurais:

- Taxas Gerais Mais Altas nas Áreas Rurais (2018): Em 2018, as áreas rurais tinham taxas mais altas de reprovação e abandono em comparação com as áreas urbanas. No entanto, as taxas de aprovação também eram um pouco mais altas nas áreas rurais, o que indica uma diferença no desempenho escolar entre os contextos;

- Redução nas Diferenças entre Áreas Urbanas e Rurais (2020): Em 2020, as diferenças entre áreas urbanas e rurais nas taxas de aprovação, reprovação e abandono se reduziram. Isso pode sugerir uma melhoria no acesso à educação e no desempenho acadêmico nas áreas rurais;

C) Impactos e Implicações:

- Melhoria no Sistema Educacional: O aumento nas taxas de aprovação e a redução nas taxas de reprovação e abandono ao longo dos anos podem ser indicativos de melhorias no sistema educacional de Minas Gerais;
- Redução nas Disparidades: A redução das diferenças entre áreas urbanas e rurais é um desenvolvimento positivo, sugerindo que os esforços para proporcionar igualdade de oportunidades educacionais estão começando a dar frutos;
- Desafios Contínuos: Apesar das melhorias, ainda há espaço para aprimoramento, especialmente nas áreas rurais, onde as taxas de aprovação ainda são mais baixas em comparação com as áreas urbanas;
- A Importância da Continuidade: Manter e fortalecer as políticas educacionais que estão contribuindo para essas melhorias é fundamental para continuar a promover um sistema educacional eficaz e equitativo em Minas Gerais.

Em resumo, as tendências positivas nas taxas de rendimento escolar refletem melhorias no desempenho acadêmico dos alunos em Minas Gerais, enquanto a redução das disparidades entre áreas urbanas e rurais indica um progresso na promoção de igualdade de oportunidades educacionais. No entanto, é fundamental continuar a monitorar e melhorar o sistema educacional para garantir que todos os alunos tenham acesso a uma educação de qualidade.

4.4. Análise dos resultados do INEP

A análise de dados fornecidos pelo INEP desempenha um papel crucial na compreensão do panorama educacional no Brasil. O INEP é responsável pela coleta, organização e divulgação de uma ampla gama de informações educacionais, incluindo estatísticas, indicadores e pesquisas relacionadas à educação básica e superior no país. Esses dados fornecidos pelo INEP são fundamentais para diversas finalidades, desde a avaliação da qualidade da educação até o desenvolvimento de políticas públicas e a tomada de decisões nas esferas governamentais e acadêmicas. Neste contexto, a análise desses dados desempenha um papel crucial, permitindo que educadores, pesquisadores, gestores e outros interessados compreendam melhor as tendências, os desafios e as oportunidades que cercam o sistema educacional brasileiro.

Neste tópico, exploraremos as diversas dimensões da análise de dados fornecidos pelo INEP. Isso inclui a interpretação de indicadores educacionais, como taxas de rendimento escolar, desempenho em avaliações nacionais, dados sobre docentes e infraestrutura escolar, entre outros. Além disso, abordaremos a importância da análise crítica desses dados, considerando o contexto e as implicações das descobertas. Ao compreendermos melhor como analisar os dados do INEP de forma eficaz e informada, podemos contribuir para a promoção de uma educação de qualidade no Brasil, identificando áreas que requerem atenção e direcionando esforços para melhorar continuamente o sistema educacional em benefício de todos os brasileiros.

4.4.1. IRD da Educação Básica

As Tabelas 2, 3 e 4 apresentam dados sobre a distribuição das escolas segundo faixas do IRD nos anos de 2018, 2019 e 2020, respectivamente, no Estado de Minas Gerais. A análise crítica comparativa dessas tabelas, no contexto da ausência de uma política de remuneração variável baseada em metas, pode revelar informações importantes sobre o comportamento dos docentes e a gestão educacional no estado:

- A) Tabela 2 (2018): Em 2018, a tabela mostra que a maioria das escolas em Minas Gerais tinha um IRD na faixa de "Média-baixa (2-|3)" em todas as categorias de localização e dependência administrativa. Havia um número significativo de escolas na faixa de "Baixa regularidade (0-|2)" em áreas rurais, indicando uma possível falta de regularidade na presença de docentes em escolas rurais;
- B) Tabela 3 (2019): Em 2019, a distribuição das escolas em relação ao IRD começou a mostrar algumas mudanças em comparação com 2018. Houve um aumento na proporção de escolas na faixa de "Média-alta (3-|4)" e "Alta (4-|5)", indicando uma melhoria na regularidade da presença de docentes em algumas escolas. Isso pode sugerir que houve esforços para melhorar a regularidade docente, mesmo sem uma política de remuneração variável baseada em metas;
- C) Tabela 4 (2020): A tabela de 2020 mostra uma continuação da tendência vista em 2019, com um aumento na proporção de escolas com IRD nas faixas de "Média-alta" e "Alta". Notavelmente, houve um aumento significativo na proporção de escolas com IRD "Alta" em áreas rurais, indicando possíveis melhorias na regularidade da presença de docentes nesses locais;
- D) Análise Comparativa: As tabelas indicam uma possível melhoria na regularidade da presença de docentes nas escolas de Minas Gerais ao longo desses anos, mesmo sem uma política de remuneração variável baseada em metas. Isso sugere que outras

estratégias ou fatores podem estar influenciando a regularidade docente, como iniciativas de formação e capacitação, supervisão escolar, entre outros. É importante notar que a ausência de uma política de remuneração variável baseada em metas pode não ser necessariamente negativa, pois há discussões sobre os impactos positivos e negativos desse tipo de política na educação. A análise do IRD pode ajudar a identificar áreas geográficas ou tipos de escolas que ainda enfrentam desafios na regularidade docente e direcionar esforços para melhorar essa regularidade.

Em resumo, as tabelas mostram uma tendência positiva em relação à regularidade docente em Minas Gerais nos anos analisados, indicando que outras estratégias e fatores podem estar contribuindo para essa melhoria, mesmo na ausência de uma política de remuneração variável baseada em metas. Isso ressalta a importância de uma abordagem multifacetada para melhorar a educação.

4.4.2. Remuneração Média dos Docentes

As Tabelas 6, 7 e 8 fornecem dados sobre a remuneração média dos docentes na Educação Básica em Minas Gerais nos anos de 2018, 2019 e 2020, respectivamente. Essas tabelas apresentam informações importantes para entender como a remuneração dos docentes se comportou ao longo desses anos, e sua análise crítica comparativa pode revelar impactos e tendências. Foram percebidas algumas diferenças:

- A) Tabela 6 (2018): Em 2018, a tabela mostra que a remuneração média bruta dos docentes na Educação Básica em Minas Gerais foi de R\$ 2.917,71, considerando todos os níveis de escolaridade. Houve uma diferença significativa na remuneração média entre docentes com formação superior (R\$ 2.962,68) e sem formação superior (R\$ 2.198,95);
- B) Tabela 7 (2019): Em 2019, a remuneração média bruta total aumentou para R\$ 2.928,00, indicando um ligeiro aumento em relação a 2018. No entanto, houve uma diminuição na remuneração média bruta para docentes sem formação superior (R\$ 1.877,11), enquanto a remuneração para docentes com formação superior (R\$ 2.948,03) permaneceu relativamente estável;
- C) Tabela 8 (2020): Em 2020, a remuneração média bruta total continuou a aumentar, chegando a R\$ 2.980,30, mostrando uma tendência de crescimento em relação a 2019. Assim como em 2019, houve uma diminuição na remuneração média bruta para docentes sem formação superior (R\$ 1.824,82), enquanto a remuneração para docentes com formação superior (R\$ 3.000,64) permaneceu relativamente estável;

D) *Análise Comparativa*: As tabelas mostram um aumento gradual na remuneração média bruta total dos docentes em Minas Gerais ao longo dos anos. No entanto, é importante observar que esse aumento não foi uniforme para todos os docentes. Docentes com formação superior tiveram remunerações mais altas, e essa diferença se manteve ao longo dos anos. Isso pode ser atribuído à valorização da qualificação acadêmica na remuneração. A remuneração dos docentes sem formação superior teve variações ao longo dos anos, mas tendeu a ser menor em relação aos colegas com formação superior. A ausência de uma política de remuneração variável baseada em metas pode estar contribuindo para a falta de diferenciação significativa na remuneração com base no desempenho ou em outros critérios além da formação acadêmica. Isso pode ter impactos na motivação e no incentivo para que os docentes atuem com mais eficiência, uma vez que a remuneração não está diretamente ligada ao desempenho.

O aumento da remuneração média dos professores pode ocorrer devido à atualização monetária, que visa compensar o impacto da inflação sobre os salários. Quando os salários dos professores são reajustados de acordo com a taxa de inflação, o poder de compra deles é mantido, sem um aumento real em seus salários. Em outras palavras, o aumento reflete apenas a necessidade de manter o mesmo nível de remuneração em termos de poder de compra diante do aumento dos preços, sem proporcionar ganhos reais. Portanto, o aumento da remuneração média dos professores por meio de atualização monetária é essencialmente uma correção para preservar o valor real de seus salários em um ambiente de inflação.

Em resumo, as tabelas indicam um aumento gradual na remuneração média dos docentes em Minas Gerais, mas não evidenciam uma diferenciação significativa na remuneração com base no desempenho ou na presença de metas. Isso levanta questões sobre a eficácia da política de remuneração em incentivar a eficiência e a qualidade do ensino, especialmente para docentes sem formação superior, que têm remunerações mais baixas em comparação com seus colegas com formação superior.

Conforme Reis Neto (2004, apud. Albergaria, 2010, p. 30), a remuneração variável é um mecanismo que promove a integração entre o capital e o trabalho. Ela se apresenta como uma forma adicional de pagamento que não substitui nem complementa a remuneração fixa mensal. Essa remuneração variável pode consistir em valores monetários ou não, sem a incidência de encargos trabalhistas, sendo concedida aos empregados quando atingem total ou parcialmente os objetivos e metas previamente estabelecidos.

Xavier et al. (1999 apud. Albergaria, 2010, p. 30) acrescentam que as opções de remuneração variável são aquelas que melhor ligam a busca por resultados à recompensa. Para eles, um

programa de remuneração variável deve ser flexível, adaptando-se às mudanças dinâmicas do ambiente, e deve levar em consideração as estratégias, estrutura, valores, processos e pessoas da organização. O uso da remuneração variável é motivado, em parte, pela capacidade de associar a recompensa ao esforço dedicado à consecução de resultados específicos.

4.4.3. Taxas de Rendimento Escolar

Ao comparar as Tabelas 10, 11 e 12 que representam as Taxas de Rendimento Escolar nos anos de 2018, 2019 e 2020, respectivamente, podemos destacar várias tendências e impactos dessas diferenças encontradas no contexto da educação em Minas Gerais:

A) Tendências nas Taxas de Rendimento Escolar:

- Aprovação em Ascensão: Em geral, observa-se uma tendência de aumento nas taxas de aprovação em todas as séries e etapas de ensino, tanto no Ensino Fundamental quanto no Médio. Isso indica um desempenho mais positivo dos alunos em relação aos anos anteriores;
- Reprovação e Abandono em Queda: Houve uma diminuição nas taxas de reprovação e abandono em várias categorias em 2020 em comparação com 2018 e 2019. Isso é um sinal positivo, sugerindo que menos alunos estão sendo reprovados ou abandonando os estudos;
- Melhoria no Ensino Fundamental - Anos Finais: Um destaque importante é a melhoria notável nas taxas de aprovação dos anos finais do Ensino Fundamental, indo de 85,2% em 2018 para 95,4% em 2020. Isso representa uma grande melhoria no rendimento escolar nessa etapa;

B) Impactos e Implicações:

- Progresso Educacional: O aumento consistente nas taxas de aprovação ao longo dos anos pode refletir um progresso educacional positivo em Minas Gerais. Isso sugere que as políticas e programas educacionais implementados podem estar contribuindo para melhorar o desempenho dos alunos e a promoção para as séries seguintes;
- Redução de Reprovações e Abandono: A diminuição nas taxas de reprovação e abandono é um sinal positivo de que os alunos estão mais envolvidos com a educação e menos propensos a deixar a escola ou serem reprovados. Isso pode estar relacionado a esforços para oferecer apoio adicional aos alunos em risco e melhorar a qualidade do ensino;

- Ênfase nas Séries Finais do Ensino Fundamental: A melhoria substancial nas taxas de aprovação nos anos finais do Ensino Fundamental é um indicativo de que as ações e intervenções educacionais podem estar se concentrando nas séries finais, onde historicamente as taxas de evasão e reprovação são mais altas;
- Necessidade de Análise Detalhada: Embora essas tendências sejam promissoras, é importante realizar uma análise mais detalhada para entender os fatores subjacentes que contribuíram para essas mudanças. Isso pode envolver a avaliação de políticas específicas, programas de suporte aos alunos e a qualidade do ensino em diferentes séries;
- Desafios Persistem: Apesar das melhorias, ainda existem desafios a serem superados. Ainda há taxas significativas de reprovação e abandono em algumas categorias, e essas questões precisam ser abordadas continuamente.

No que diz respeito à política de remuneração variável, embora as taxas de rendimento escolar sejam indicadores importantes de desempenho educacional, é importante notar que a remuneração dos docentes é apenas uma das muitas variáveis que afetam o rendimento dos alunos e a qualidade da educação. Portanto, a relação direta entre as políticas de remuneração e as taxas de rendimento escolar pode não ser tão simples quanto parece, e outros fatores também desempenham um papel significativo no desempenho dos alunos.

4.5. Contextualização dos dados com uma política de remuneração variável

É importante contextualizar a possibilidade de uma mudança no sistema de remuneração do Estado de Minas Gerais, considerando a implementação de uma política de remuneração variável semelhante àquela adotada no programa CG, por meio do PP. Tal contextualização visa destacar como a introdução de um sistema de remuneração variável pode potencialmente abordar as falhas identificadas nos sistemas de educação e outros contextos analisados:

- A) Análise das Tabelas de Remuneração dos Docentes: As tabelas que apresentam a remuneração média dos docentes na Educação Básica ao longo de diferentes anos revelam diferenças notáveis na remuneração entre diferentes níveis de escolaridade e áreas de atuação. Ao instituir uma política de remuneração variável, como o PP, o Estado de Minas Gerais poderia criar um sistema em que os docentes fossem recompensados com base no desempenho, na eficiência e nos resultados alcançados, incentivando um maior engajamento e comprometimento com o ensino e a aprendizagem;

- B) **Análise das Taxas de Rendimento Escolar:** As taxas de aprovação, reprovação e abandono nas escolas são indicadores críticos da qualidade do sistema educacional. As tabelas de rendimento escolar demonstram variações significativas ao longo dos anos. A introdução de uma política de remuneração variável poderia estar vinculada ao desempenho das escolas e dos professores na melhoria das taxas de rendimento escolar. Isso proporcionaria incentivos adicionais para promover a eficácia das práticas de ensino e garantir que os alunos tenham um ambiente propício ao aprendizado;
- C) **Proposta de Intervenção:** Na seção que trata de uma proposta de intervenção nesta pesquisa acadêmica, é fundamental destacar como a implementação de uma política de remuneração variável pode ser uma parte integrante da intervenção sugerida. Ao abordar problemas identificados na pesquisa, como desigualdades salariais ou baixo desempenho escolar, a proposta de remuneração variável pode ser apresentada como uma solução viável e concreta. Isso pode fornecer um incentivo adicional para que os envolvidos no sistema educacional ou em outros setores analisados se esforcem para melhorar resultados e eficiência.

Em resumo, a introdução de uma política de remuneração variável, como o PP, pode ser uma estratégia eficaz para abordar as falhas identificadas em diferentes contextos analisados. Segundo Albergaria (2010, p. 26), a remuneração variável se apresenta como uma estratégia para motivar os colaboradores a se ajustarem às transformações no ambiente organizacional e a aprimorarem seu desempenho visando atingir as metas corporativas. A elevação da eficiência conquistada por meio do aperfeiçoamento do rendimento dos funcionários tem sido amplamente reconhecida como o objetivo primordial por trás da implementação da flexibilização da remuneração em âmbito global.

Essa mudança no sistema de remuneração pode motivar os profissionais a melhorarem seu desempenho, reduzir desigualdades e promover eficiência em vários setores, contribuindo para o desenvolvimento e aprimoramento do Estado de Minas Gerais. Wood e Picarelli (1999 apud. Albergaria, 2010, p. 30) destacam que variadas abordagens de remuneração flexível existem, contudo, o propósito central permanece inalterado: alinhar e direcionar esforços para aprimorar o desempenho da empresa. Este propósito pode ser subdividido em outros aspectos: ligar o desempenho e as recompensas de maneira a incentivar tanto o indivíduo quanto o grupo a perseguir melhorias contínuas; compartilhar tanto os êxitos quanto as falhas da organização; e converter despesas fixas em variáveis. Os distintos tipos de remuneração variável realçam cada um desses objetivos.

Para compreender como a defasagem na remuneração dos docentes pode ter influenciado negativamente nas taxas de rendimento escolar ao longo dos anos de 2018, 2019 e 2020, realizarei um comparativo analítico com base nas tabelas fornecidas anteriormente. Vamos examinar os dados relacionados à remuneração média dos docentes e as taxas de rendimento escolar em cada um desses anos:

A) Ano de 2018:

- Taxa de Aprovação Total no Ensino Fundamental de 8 e 9 anos: 90,1%;
- Taxa de Aprovação Total no Ensino Médio: 99,5%;
- Remuneração Média dos Docentes (Total): R\$ 2.917,71;
- Taxa de Abandono Total no Ensino Fundamental de 8 e 9 anos: 32,9%;
- Taxa de Abandono Total no Ensino Médio: 2,9%;

B) Ano de 2019:

- Taxa de Aprovação Total no Ensino Fundamental de 8 e 9 anos: 91,7%;
- Taxa de Aprovação Total no Ensino Médio: 99,5%;
- Remuneração Média dos Docentes (Total): R\$ 2.928,00;
- Taxa de Abandono Total no Ensino Médio: 1,6%;

C) Ano de 2020:

- Taxa de Aprovação Total no Ensino Fundamental de 8 e 9 anos: 96,4%;
- Taxa de Aprovação Total no Ensino Médio: 98,6%;
- Remuneração Média dos Docentes (Total): R\$ 2.980,30;
- Taxa de Abandono Total no Ensino Médio: 4,5%.

Ao comparar os dados das taxas de rendimento escolar e da remuneração média dos docentes nos anos de 2018, 2019 e 2020, observamos que, embora a remuneração média dos docentes tenha aumentado gradualmente nesse período, as taxas de aprovação no Ensino Fundamental de 8 e 9 anos e no Ensino Médio também apresentaram melhorias. No entanto, as taxas de abandono, especialmente no Ensino Médio, mostraram flutuações, indicando que outros fatores além da remuneração podem influenciar negativamente a retenção dos alunos. Esses resultados sugerem que uma remuneração mais competitiva e justa pode estar relacionada a um desempenho acadêmico mais satisfatório, mas que o cenário educacional é complexo, envolvendo uma série de variáveis que devem ser consideradas para compreender completamente o impacto da remuneração dos docentes nas taxas de rendimento escolar:

- A) Taxas de Aprovação: Observamos um leve aumento nas taxas de aprovação no Ensino Fundamental de 8 e 9 anos e no Ensino Médio de 2018 para 2019 e, em seguida, uma

melhora significativa em 2020. Isso sugere que, embora a remuneração média dos docentes tenha aumentado pouco entre 2018 e 2019, houve uma correlação positiva entre o aumento da remuneração em 2020 e as taxas de aprovação. Isso pode indicar que um melhor incentivo financeiro está associado a um desempenho mais eficaz dos docentes e melhores resultados acadêmicos dos alunos;

- B) Taxas de Abandono: As taxas de abandono total no Ensino Fundamental de 8 e 9 anos e no Ensino Médio diminuíram de 2018 para 2019, mas aumentaram novamente em 2020, especialmente no Ensino Médio. Embora a remuneração média dos docentes tenha aumentado, o aumento nas taxas de abandono em 2020 sugere que outros fatores podem estar influenciando negativamente a retenção dos alunos;
- C) Defasagem na Remuneração: Embora a remuneração média dos docentes tenha aumentado ao longo desses anos, a defasagem inicial em 2018 pode ter contribuído para taxas de abandono mais altas e resultados acadêmicos menos satisfatórios naquele ano. O aumento gradual na remuneração nos anos subsequentes parece estar correlacionado com melhorias nas taxas de aprovação, sugerindo que uma remuneração mais competitiva e justa pode motivar os docentes a desempenhar melhor suas funções.

No geral, embora a remuneração dos docentes seja apenas um dos muitos fatores que influenciam as taxas de rendimento escolar, os dados indicam que um aumento na remuneração pode estar associado a melhorias nas taxas de aprovação. No entanto, outros fatores, como políticas educacionais, condições de trabalho e recursos disponíveis, também desempenham um papel importante nas taxas de rendimento escolar e na qualidade do ensino. Portanto, é crucial considerar esses fatores em conjunto ao avaliar o impacto da remuneração dos docentes.

A análise comparativa dos dados das taxas de rendimento escolar e da remuneração média dos docentes nos anos de 2018, 2019 e 2020 revela um aumento gradual nas taxas de aprovação, especialmente no Ensino Fundamental de 8 e 9 anos e no Ensino Médio. No entanto, esse aumento não pode ser simplesmente atribuído a uma política de aprovação condicionada dos alunos dentro da SEE. Embora a remuneração dos docentes tenha sua importância, a análise sugere que outros fatores podem estar contribuindo para essa tendência.

Primeiramente, a melhoria nas taxas de rendimento escolar não pode ser atribuída exclusivamente ao aumento gradual da remuneração média dos docentes, o que pode ter atraído e retido profissionais mais qualificados nas escolas. O aumento da remuneração média dos professores pode ocorrer devido à atualização monetária, que visa compensar o impacto da inflação sobre os salários. Quando os salários dos professores são reajustados de acordo com a taxa de inflação, o poder de compra deles é mantido, sem um aumento real em seus salários.

Em outras palavras, o aumento reflete apenas a necessidade de manter o mesmo nível de remuneração em termos de poder de compra diante do aumento dos preços, sem proporcionar ganhos reais. Portanto, o aumento da remuneração média dos professores por meio de atualização monetária é essencialmente uma correção para preservar o valor real de seus salários em um ambiente de inflação.

Professores mais bem remunerados tendem a estar mais motivados e engajados em suas atividades, o que pode se refletir em um ensino de melhor qualidade e, conseqüentemente, em taxas de aprovação mais altas, conforme cita Albergaria (2010, p. 41-42):

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.

Além disso, é importante considerar que as políticas educacionais e práticas pedagógicas também podem ter evoluído ao longo desses anos. A SEE pode ter implementado estratégias para melhorar o processo de ensino-aprendizagem, como capacitação de professores, revisão de currículos e adoção de novas abordagens pedagógicas. Essas mudanças podem ter contribuído para um ambiente escolar mais favorável ao aprendizado e, conseqüentemente, para taxas de aprovação mais elevadas.

No entanto, é necessário enfatizar que a correlação entre a remuneração dos docentes e as taxas de rendimento escolar não implica causalidade direta. Outros fatores, como infraestrutura escolar, suporte familiar, acesso a recursos educacionais e até mesmo políticas de retenção escolar, desempenham papéis cruciais na explicação desse fenômeno complexo. Portanto, embora a remuneração dos docentes possa ter tido impacto, não é possível afirmar que uma política de aprovação condicionada seja a principal responsável pelo aumento nas taxas de

rendimento escolar, dada a natureza multifacetada da educação e das influências sobre o desempenho dos alunos.

5. PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

A Proposta de Intervenção em uma pesquisa acadêmica representa um momento crucial e estratégico em que se busca traduzir o conhecimento teórico e analítico acumulado ao longo da pesquisa em ações práticas e concretas. Trata-se de uma etapa em que o pesquisador, munido das conclusões e insights extraídos da análise de dados, formula estratégias, políticas ou recomendações que têm o potencial de impactar positivamente a área de estudo ou a sociedade em geral. Neste contexto, a proposta aqui apresentada não apenas encerra a pesquisa acadêmica com uma mera apresentação de resultados, mas, mais importante, direciona esses resultados para a esfera da aplicação prática. Ela pode abranger uma variedade de áreas e temas, desde políticas públicas, programas de intervenção social, melhorias em processos organizacionais até sugestões de mudanças nas práticas e procedimentos existentes.

A presente seção destina-se a explorar a Proposta de Intervenção que emerge da pesquisa acadêmica realizada, delineando cuidadosamente os passos a serem seguidos, os recursos necessários e os potenciais impactos esperados. Além disso, esta seção é uma oportunidade para refletir sobre a relevância dos resultados da pesquisa em um contexto mais amplo e para demonstrar como o conhecimento adquirido pode ser utilizado para abordar problemas reais ou contribuir para o desenvolvimento e aprimoramento de determinada área de estudo.

Tabela 14 - Quadro Resumo da Proposta de Intervenção

Elemento	Proposta
Ação	Institucionalização de um novo PP na SEE.
Agente	ALMG e Governador do Estado de Minas Gerais.
Modo	Formulação de Projeto de Lei Ordinária pela ALMG e criação de regras para aplicação de ADI específica através de Decreto pelo Governador do Estado de Minas Gerais.
Efeito	Estimular as ações coordenadas entre chefia e servidores para cumprimento de metas, visando eficiência da prestação do serviço público para toda a população atendida pela SEE; Alinhamento de cumprimento de metas e entregas de relatórios periódicos; Cumprimento de ADI específica.
Detalhamento	<ul style="list-style-type: none"> - Estimular as ações coordenadas entre chefia e servidores para cumprimento de metas: A introdução do PP criará um incentivo financeiro para que os servidores e gestores da SEE trabalhem juntos em direção a metas claras e mensuráveis; - Alinhamento de cumprimento de metas e entregas de relatórios periódicos: Com metas bem definidas e um sistema de premiação, haverá um alinhamento mais eficiente entre o que é esperado dos servidores e os relatórios e resultados que devem ser entregues; - Cumprimento de avaliação de desempenho específica: A introdução de uma avaliação de desempenho específica incentivará os servidores a melhorar suas habilidades e conhecimentos, contribuindo para um corpo docente mais qualificado e engajado; - Melhoria da eficiência na prestação de serviços públicos: A avaliação de desempenho e o PP têm o potencial de aumentar a eficiência da SEE, o que pode levar a uma melhoria geral na qualidade da educação oferecida aos alunos;
Detalhamento	<ul style="list-style-type: none"> - Ambiente de trabalho mais motivador e produtivo: A possibilidade de reconhecimento e recompensa com base no desempenho incentivará os servidores a se esforçarem mais, criando um ambiente de trabalho mais motivador e produtivo; - Benefícios para a população: A implementação dessa proposta beneficia toda a população atendida pela SEE, pois uma educação de melhor qualidade contribui para o desenvolvimento dos estudantes e para o progresso do estado como um todo.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

A AP, em suas diversas esferas, é responsável por oferecer serviços essenciais à população, incluindo educação e saúde. Em Minas Gerais, como em muitos outros estados brasileiros, garantir a qualidade desses serviços é um desafio constante. Recentemente, a Lei nº 24.433, de 15/09/2023, publicada no Diário Oficial do Estado de Minas Gerais em 16/09/2023, trouxe uma série de alterações relacionadas à saúde no estado. No entanto, vale a pena explorar como a instituição de um novo PP, como o proposto na SES, pode beneficiar também a SEE. Assim como na SES, a SEE enfrenta desafios significativos em Minas Gerais. A implementação de um PP na SEE pode gerar benefícios semelhantes, abaixo listados:

- A) Estímulo à Qualidade do Ensino: Com um PP, os profissionais da educação são incentivados a buscar melhorias na qualidade do ensino. Isso pode incluir a busca por métodos de ensino mais eficazes, o desenvolvimento profissional contínuo e a busca por melhores resultados acadêmicos dos alunos;
- B) Engajamento dos Professores: A introdução de um PP pode aumentar o engajamento dos professores na sua atividade docente. Professores motivados tendem a se dedicar mais às suas aulas e ao acompanhamento dos alunos;
- C) Redução da Evasão Escolar: Um ensino de maior qualidade pode contribuir para a redução da evasão escolar. Quando os alunos estão mais envolvidos e obtêm resultados melhores, eles têm maior probabilidade de permanecer na escola;
- D) Melhoria no Desempenho dos Alunos: Um dos principais objetivos da educação é proporcionar aos alunos uma base sólida de conhecimentos e habilidades. Um PP pode ajudar a elevar o desempenho dos alunos, preparando-os melhor para o futuro;
- E) Valorização dos Profissionais da Educação: A instituição de um PP reconhece e valoriza o trabalho dos profissionais da educação, demonstrando que o Estado se preocupa com a qualidade do ensino.

É importante destacar que os benefícios da implementação de um PP não se limitam apenas às áreas de saúde e educação. A população em geral é a maior beneficiária dessas medidas, tais como:

- A) Melhoria na Qualidade de Vida: Com serviços de saúde mais eficientes e de melhor qualidade, a população tem acesso a tratamentos médicos adequados, diagnósticos precisos e atendimento ágil, contribuindo para uma melhoria significativa na qualidade de vida;
- B) Preparação dos Alunos para o Futuro: Uma educação de qualidade prepara os alunos para o futuro, proporcionando-lhes as habilidades e conhecimentos necessários para enfrentar os desafios da vida adulta;

- C) Economia de Recursos Públicos: A eficiência na prestação de serviços de saúde e educação resulta em uma economia de recursos públicos, que podem ser direcionados para outras áreas igualmente importantes;
- D) Aumento da Confiança na AP: A implementação de PP demonstra que a AP está comprometida com a eficiência e a qualidade dos serviços oferecidos à população, o que aumenta a confiança dos cidadãos nas instituições governamentais.

Para que esses benefícios sejam efetivamente alcançados, é fundamental que haja uma ação conjunta entre a ALMG, responsável pela elaboração e aprovação das leis, e o Governador do Estado de Minas Gerais, responsável pela emissão de decretos e regulamentações. A ALMG deve considerar a implementação de PP não apenas na SES, mas também na área de educação, por meio de projetos de lei que estabeleçam critérios claros e transparentes (Gonçalves et al., 2004). Ao mesmo tempo, o Governador deve regulamentar esses prêmios por meio de decretos que definam as regras de avaliação de desempenho, metas a serem cumpridas e os valores das premiações.

A instituição de PP nas áreas de saúde e educação de Minas Gerais é uma medida que pode gerar benefícios significativos para a população. A Lei nº 24.433, de 15/09/2023, que trouxe importantes mudanças para a SES, oferece uma oportunidade valiosa para aprimorar também a área de educação. Ambas as áreas enfrentam desafios relacionados à eficiência, qualidade e satisfação dos usuários, e os PP podem ser uma solução eficaz para esses desafios. A implementação de PP não se limita a melhorar a qualidade dos serviços públicos, mas também contribui para o desenvolvimento do estado, para a economia de recursos públicos e para o aumento da confiança dos cidadãos nas instituições governamentais (Motta, 2001). É fundamental que a ALMG e o Governador do Estado trabalhem em conjunto para garantir que esses benefícios sejam efetivamente alcançados, preparando um futuro melhor para os mineiros. A instituição de PP nas áreas de saúde e educação de Minas Gerais, conforme discutido anteriormente, pode trazer melhorias significativas na qualidade dos serviços públicos oferecidos à população. No entanto, é fundamental correlacionar essa proposta com a LRF, uma vez que essa lei estabelece limites e diretrizes para o gasto público, especialmente em relação à folha de pagamento dos servidores públicos. A instituição de PP nas áreas de saúde e educação de Minas Gerais, conforme discutido anteriormente, pode trazer melhorias significativas na qualidade dos serviços públicos oferecidos à população. No entanto, é fundamental correlacionar essa proposta com a LRF, uma vez que essa lei estabelece limites e diretrizes para o gasto público, especialmente em relação à folha de pagamento dos servidores públicos. Para

implementar PP de maneira responsável, o governo de Minas Gerais pode adotar algumas alternativas:

- A) Adequação à LRF: O governo deve realizar uma análise minuciosa dos limites de gastos com pessoal estabelecidos pela LRF e garantir que a implementação dos prêmios esteja dentro desses limites. Isso pode exigir a reestruturação de outras despesas de pessoal para acomodar os prêmios;
- B) Aumento da RCL: Uma maneira de acomodar os prêmios sem violar a LRF é buscar o aumento da RCL. Isso pode ser feito por meio do aumento da arrecadação de impostos, otimização de receitas próprias e outras medidas que contribuam para o crescimento da RCL;
- C) Revisão de Despesas: O governo também pode revisar suas despesas não obrigatórias e cortar gastos que não sejam essenciais para a prestação de serviços públicos de qualidade. Essa revisão pode liberar recursos para os prêmios por produtividade;
- D) Estabelecimento de Metas Financeiras: Uma alternativa é estabelecer metas financeiras claras para a implementação dos prêmios. Isso envolve a definição de um teto de gastos com pessoal e a busca pela eficiência na alocação desses recursos;
- E) Monitoramento Contínuo: É fundamental que o governo monitore de perto os gastos com pessoal e os impactos financeiros da implementação dos prêmios. Um acompanhamento constante permite tomar medidas corretivas quando necessário.

A instituição de PP na área de saúde e educação de Minas Gerais é uma medida que pode trazer melhorias significativas para a qualidade dos serviços públicos. No entanto, é importante fazê-lo de maneira responsável, considerando os limites estabelecidos pela LRF. Para isso, o governo deve buscar alternativas para mitigar os impactos financeiros à folha de pagamento, como a adequação aos limites da LRF, o aumento da RCL, a revisão de despesas e o estabelecimento de metas financeiras. O monitoramento contínuo também é essencial para garantir a sustentabilidade financeira dessa iniciativa e o cumprimento das diretrizes da LRF. Dessa forma, será possível oferecer serviços públicos de qualidade sem comprometer a responsabilidade fiscal do estado.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A instituição e posterior extinção do PP no Estado de Minas Gerais deixaram uma profunda marca nas dinâmicas do serviço público, particularmente na área da educação básica. Os efeitos dessa decisão vão além das questões financeiras, refletindo diretamente na motivação, no engajamento e na qualidade do trabalho desempenhado pelos servidores. Diante desse cenário, emerge uma problemática fundamental que precisa ser abordada de maneira abrangente e estruturada. A ausência de um sistema eficaz de avaliação, reconhecimento e incentivo à produtividade pode comprometer o desempenho dos servidores, afetar a continuidade dos serviços públicos e, conseqüentemente, prejudicar o Estado de Minas Gerais como um todo.

Um dos principais impactos da falta de incentivo financeiro e reconhecimento é a desmotivação dos servidores públicos. Quando os profissionais não veem recompensas pelo seu esforço e dedicação, é natural que a motivação para superar desafios e buscar a excelência no trabalho seja reduzida. Isso pode se traduzir em uma atuação menos engajada e comprometida, prejudicando a qualidade dos serviços prestados à população. Além disso, a ausência de um sistema estruturado de avaliação e feedback torna difícil para os servidores entenderem como estão desempenhando suas funções. A falta de clareza sobre o que é esperado deles e como seu trabalho é avaliado pode levar à insegurança e à falta de direcionamento, o que, por sua vez, impacta negativamente na eficiência e na eficácia das atividades desempenhadas.

Outro desafio decorrente da extinção do PP é a perda de servidores talentosos e experientes. Quando profissionais qualificados não encontram incentivos ou reconhecimento em seu ambiente de trabalho, estão mais propensos a buscar oportunidades em outros setores ou estados onde suas habilidades sejam valorizadas. Isso pode resultar em uma "fuga de cérebros", prejudicando a continuidade dos serviços públicos e a qualidade do atendimento à população. Em particular, na área da educação básica, a retenção de professores talentosos é crucial para a construção de um sistema educacional sólido e de alta qualidade. A rotatividade de docentes pode afetar negativamente o aprendizado dos alunos e dificultar a implementação de políticas educacionais consistentes.

Diante desses desafios, é evidente que políticas de incentivo e remuneração que reconheçam o mérito dos servidores são essenciais para reverter essa situação. A valorização dos profissionais da educação e de outros setores do serviço público deve ser uma prioridade do governo de Minas Gerais. No entanto, essa valorização não deve se limitar apenas a questões salariais, mas também englobar um sistema de avaliação transparente, feedback construtivo e oportunidades de desenvolvimento profissional.

A instituição de um novo PP na SEE pode ser um passo importante na direção certa. No entanto, para que esse programa seja bem-sucedido, é fundamental que seja acompanhado de um sistema robusto de avaliação de desempenho. A avaliação de desempenho permite identificar os servidores que se destacam em suas funções e premiá-los de acordo com seu mérito. Além disso, é necessário estabelecer metas e objetivos claros para os servidores, de modo que eles saibam exatamente o que se espera de seu trabalho. Essas metas devem ser desafiadoras, mas alcançáveis, de forma a motivar os servidores a buscar a excelência em suas atividades. Outro aspecto importante é o investimento em capacitação e desenvolvimento profissional. Os servidores públicos devem ter acesso a oportunidades de aprendizado e aprimoramento de suas competências, de modo a desempenhar suas funções da melhor maneira possível.

A Lei nº 24.433, de 15/09/2023, que altera a Lei nº 15.474, cria um prêmio de produtividade na área da saúde em Minas Gerais. Essa iniciativa reconhece o esforço dos profissionais de saúde que atuam na linha de frente, incentivando a melhoria dos serviços prestados à população. Essa ação na área da saúde pode servir como exemplo para a SEE. No entanto, é importante ressaltar que a implementação desses prêmios por produtividade deve ser feita de maneira responsável e em conformidade com a LRF. Como mencionado anteriormente, os gastos com pessoal não podem ultrapassar os limites estabelecidos pela LRF. Portanto, é fundamental que o governo de Minas Gerais avalie cuidadosamente os impactos financeiros dessa iniciativa e busque alternativas para garantir a sustentabilidade fiscal.

Em resumo, a instituição de um novo PP na SEE e em outros setores do serviço público é uma medida que pode promover a valorização dos servidores, estimular a inovação e assegurar a qualidade dos serviços prestados à população. A experiência da área da saúde, conforme evidenciada na Lei nº 24.433, demonstra como essa abordagem pode ser bem-sucedida. No entanto, é essencial que essa implementação seja cuidadosamente planejada, considerando os impactos financeiros à folha de pagamento e em conformidade com a LRF. A valorização dos servidores públicos é um desafio contínuo que requer o comprometimento do governo e da sociedade para construir um serviço público de excelência em Minas Gerais, com profissionais motivados, engajados e dedicados a oferecer o melhor atendimento à população.

REFERÊNCIAS

ABELL, Derek F. Duplo planejamento. **HSM Management**, São Paulo, n. 16, p. 106-114, set./out. 1999.

ALBERGARIA, Ariane Rocha. **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. repositorio.ufmg.br, 23 fev. 2010. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/BUBD-99UHTY>. Acesso em: 10 jul. 2023.

BIROCHI, Renê. Metodologia de Estudo e de Pesquisa em Administração. 3. ed. rev. atual. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2014. 178p.: il. Disponível em: <https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/145396/1/PNAP%20-%20Modulo%20Basico%20-%20GP%20-%20Metodologia%20de%20Estudo%20e%20de%20Pesquisa%20em%20Administracao.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2023.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Casa Civil: Subchefia para Assuntos Jurídicos, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 18 set. 2023.

BRASIL. **Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000**. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Brasília, DF: Casa Civil: Subchefia para Assuntos Jurídicos, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm. Acesso em: 18 set. 2023.

BOGDAN, Robert; BIKLEN, Sari. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. Portugal: Porto Editora, 1994. cap. 1 e 2, p. 48-52.

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

CARVALHO, Kelle dos Santos; LA FALCE, Jefferson Lopes; GUIMARÃES, Ludmila de Vasconcelos Machado. **A Motivação de Serviço Público e a satisfação no trabalho: Pesquisa em uma Universidade Federal**. Amazônia, Organizações e Sustentabilidade, v. 10, n. 2, p. 77, 31 dez. 2021. DOI 10.17648/aos.v10i2.2411. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/54015>. Acesso em: 10 jul. 2023.

ECHER, Isabel Cristina. A revisão de literatura na construção do trabalho científico. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, Porto Alegre, v. 22, n. 2, p. 5, 2008. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/rgenf/article/view/4365>. Acesso em: 10 jul. 2023.

FABRIS, Valério. Sessão carta ao leitor: a segunda geração do choque de gestão. **Revista Gestão Minas - Construindo um novo tempo**, Belo Horizonte, ano I, n. 2, p. 2, dez. 2007.

FARAH, Marta Ferreira Santos. Inovação e governo local no Brasil contemporâneo. In: JACOBI, Pedro; PINHO, José Antônio (Orgs.). **Inovação no campo da gestão pública local**. Novos desafios, novos patamares. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

FONTELLES, Mauro José; SIMÕES, Marilda Garcia; FARIAS, Samantha Hasegawa; FONTELLES, Renata Garcia Simões. Metodologia da pesquisa científica: diretrizes para a elaboração de um protocolo de pesquisa. **Revista Paraense de Medicina**, 23(3), 1-8. Disponível em: <http://files.bvs.br/upload/S/0101-5907/2009/v23n3/a1967.pdf>> Acesso em: 26 jul. 2023.

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.

GONÇALVES, Valéria Lima. **A avaliação de desempenho como ação democrática da gestão escolar**. Belo Horizonte: Faculdade de Educação (FAE) / UFMG; repositorio.ufmg.br, 21 nov. 2015. 56p.: il. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/47965>. Acesso em: 10 jul. 2023.

GONZAGA, Rosimeire Pimentel; FREZATTI, Fábio; CKAGNAZAROFF, Ivan Beck; SUZART, Janilson Antônio da Silva. Avaliação de desempenho no choque de gestão do estado de Minas Gerais: um estudo das alterações dos indicadores utilizados. **Revista Contabilidade Vista & Revista**, ISSN 0103-734X, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, v. 30, n. 2, p. 52-83, maio/ago. 2019. DOI 10.22561/cvr.v30i2.4790. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/53534>. Acesso em: 10 jul. 2023.

GONZAGA, Rosimeire Pimentel; FREZATTI, Fábio; CKAGNAZAROFF, Ivan Beck; SUZART, Janilson Antônio da Silva. Avaliação de Desempenho no Governo Mineiro: Alterações dos Indicadores e Metas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 21, n. spe, p. 1-21, abr. 2017. DOI 10.1590/1982-7849rac2017150331. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/49868>. Acesso em: 30 jun. 2023.

GUIMARÃES, Tadeu Barreto; ALMEIDA, Bernardo Tavares. Da estratégia aos resultados concretos: a experiência do governo de Minas (2003-2005). **Cadernos BDMG**, Belo Horizonte, n. 12, p. 1-64, abr. 2006.

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

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Indicadores Educacionais: Regularidade do Corpo Docente, 2018-2020**. Brasília: Inep, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/aceso-a-informacao/dados-abertos/indicadores-educacionais/regularidade-do-corpo-docente>. Acesso em: 12 set. 2023.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Indicadores Educacionais: Remuneração Média dos Docentes, 2018-2020**. Brasília: Inep, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/aceso-a-informacao/dados-abertos/indicadores-educacionais/remuneracao-media-dos-docentes>. Acesso em: 12 set. 2023.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Indicadores Educacionais: Taxas de Rendimento Escolar, 2018-2020**. Brasília: Inep, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/aceso-a-informacao/dados-abertos/indicadores-educacionais/taxas-de-rendimento-escolar>. Acesso em: 12 set. 2023.

KLERING, Luis Roque; ANDRADE, Jackeline Amantino de. Inovação na gestão pública: compreensão do conceito a partir da teoria e da prática. In: JACOBI, Pedro; PINHO, José Antônio (Orgs.). **Inovação no campo da gestão pública local**. Novos desafios, novos patamares. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

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.

MARQUES, Antônio Luiz; BORGES, Renata Simões Guimarães; REIS, Isabella do Couto. **Mudança organizacional e satisfação no trabalho: um estudo com servidores públicos do estado de Minas Gerais**. Revista de Administração Pública, v. 50, n. 1, p. 41-58, fev. 2016. DOI 10.1590/0034-7612131034. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/43830>. Acesso em: 10 jul. 2023.

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

MINAS GERAIS. **Decreto nº 43.671, de 04 de dezembro de 2003**. Regulamenta a concessão do Adicional de Desempenho - ADE - no âmbito da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual. Belo Horizonte: Palácio da Liberdade, [2003]. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/DEC/43671/2003/?cons=1>. Acesso em: 10 jul. 2023.

MINAS GERAIS. **Lei nº 17.600, de 01 de julho de 2008**. Disciplina o Acordo de Resultados e o Prêmio por Produtividade no âmbito do Poder Executivo e dá outras providências. Belo Horizonte: Palácio da Liberdade, 2008. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/LEI/17600/2008/?cons=1>. Acesso em: 10 jul. 2023.

MINAS GERAIS. **Lei nº 22.257, de 27 de julho de 2016**. Estabelece a estrutura orgânica da administração pública do Poder Executivo do Estado e dá outras providências. Belo Horizonte: Palácio Tiradentes, 2016. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/LEI/22257/2016/?cons=1>. Acesso em: 10 jul. 2023.

MINAS GERAIS. **Lei nº 24.313 de 28 de abril de 2023**. Estabelece a estrutura orgânica da administração pública do Poder Executivo do Estado e dá outras providências. Belo Horizonte: 2023. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/LEI/24313/2023/>. Acesso em: 26 jul. 2023.

MINAS GERAIS. **Lei nº 24.433 de 15 de setembro de 2023**. Altera a Lei nº 15.474, de 28 de janeiro de 2005, que altera a Lei nº 13.317, de 24 de setembro de 1999, que contém o Código de Saúde do Estado de Minas Gerais, cria gratificação de função, institui prêmio de produtividade e dá outras providências. Belo Horizonte: 2023. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/LEI/24313/2023/>. Acesso em: 18 set. 2023.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

PEREIRA, Mauricio Gomes. A introdução de um artigo científico. **Epidemiol. Serv. Saúde**, Brasília, v. 21, n. 4, p. 675-676, dez. 2012. Disponível em: http://scielo.iec.gov.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-49742012000400017&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 10 jul. 2023.

QUEIROZ, Roberta Graziella Mendes; CKAGNAZAROFF, Ivan Beck. Inovação no setor público: uma análise do choque de gestão (2003-10) sob a ótica dos servidores e dos preceitos teóricos relacionados à inovação no setor público. **Revista de Administração Pública**, v. 44, n. 3, p. 679-705, jun. 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/FpH3MfmtKjhLcCF7MYbSrWn/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 26 jul. 2023.

REIS NETO, Mário Teixeira. **A remuneração variável na percepção dos empregados e suas consequências 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.

SPINK, Peter. A inovação na perspectiva dos inovadores. In: JACOBI, Pedro; PINHO, José Antônio (Orgs.). **Inovação no campo da gestão pública local**. Novos desafios, Novos patamares. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

TAYLOR, Steven J.; BOGDAN, Robert; DEVAULT, Marjorie L. **Introduction to qualitative research methods: A guidebook and resource**. John Wiley & Sons, 2015.

XAVIER, Paulo Roberto; SILVA, Mateus de Oliveira; NAKAHARA, Júlio Massaki. **Remuneração variável: quando os resultados falam mais alto**. São Paulo: Makron Books, 1999.

WOOD, Jr. Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração Estratégica: a nova vantagem competitiva**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.